



Norske kinoer i en ny konkurransesituasjon

Casestudie: Hvordan kan økt konsum av audiovisuelt innhold på strømmetjenester påvirke norske kinoer?

Jon Anders Unhjem og Jarl Trengereid

Veileder: Trond Vegard Johannessen

Selvstendig arbeid innen masterstudiet i økonomi og administrasjon

Hovedprofil: Strategi og ledelse

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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Formålet med denne masterutredningen er å studere hvordan norske kinoer har blitt påvirket av strømmetjenestenes gjennombrudd i Norge. Studien benytter teori om eksterne sjokk for å undersøke hvordan ny teknologi kan endre en stor og etablert bransje. Bransjen som studeres er videounderholdningsbransjen, og norske kinoers evne til å skape og kapre verdi i en ny konkurransesituasjon er hovedfokus. Avslutningsvis ser utredningen på hvordan posisjoneringen til norske kinoer kan analyseres i lys av den nye konkurransesituasjonen.

Ved bruk av klassisk teori fra strategifaget og teori om eksterne sjokk, vil vi undersøke i hvilken grad våre funn samsvarer med teoretiske rammeverk, og hvilke implikasjoner dette har for norske kinoers konkurranseevne. Studien er utformet som en kvalitativ casestudie med et utforskende design. Datainnsamlingen baserer seg på dokumentanalyse og dybdeintervjuer med sentrale og erfarne personer med ulik tilknytning til norsk kino, noe som har bidratt til å gi oss dypere innsikt i bransjen. Informasjonen som er avdekket presenteres i et eget kapittel, hvor det redegjøres for den norske kinobransjens historiske utvikling, strømmetjenestenes gjennombrudd og dagens konkurransesituasjon.

Utredningen viser at strømmetjenestenes gjennombrudd har medført betydelige utfordringer for den norske videounderholdningsbransjen. Den totale verdiskapingen i markedet har økt betraktelig, men det meste av verdiskapingen har tilfalt norske konsumenter i form av større konsumentoverskudd. Markedet for fysisk film har blitt kraftig redusert som følge av sjokket, mens norske kinoer har blitt påvirket i svært liten grad. Besøkstallene har holdt seg relativt stabile, samtidig som nordmenns reservasjonspris for kinobilletter har økt.

Våre funn viser at årsaken til at norske kinoer i stor grad har blitt skånet for det teknologiske sjokket er sammensatt, men et bevisst fokus på å levere filmopplevelser av stadig høyere kvalitet har bidratt til å øke deres verdiskaping så vel som deres verdikapring i samme tidsperiode. Videre viser utredningen at norske kinoer har varige konkurransefortrinn som har bidratt til at de har stått imot konkurransen fra strømmetjenestene. Det viktigste konkurransefortrinnet er deres eksklusive rettigheter på fremvisning av nye filmer, men denne eksklusiviteten har blitt satt under et sterkt press som følge av strømmetjenestenes gjennombrudd.

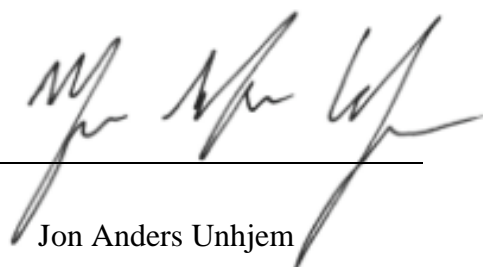
Forord

Denne utredningen er skrevet som avsluttende del av et toårig masterstudie innen økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Studien er utført i høstsemesteret 2017 og tilsvarer 30 studiepoeng innenfor hovedprofilen strategi og ledelse. På grunn av sykdom i nær familie ble innleveringen utsatt til vårsemesteret 2018.

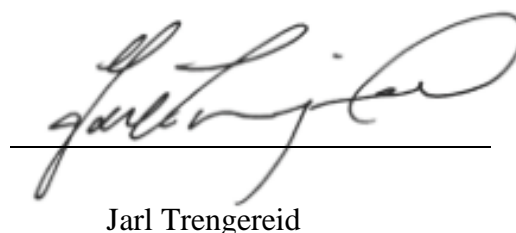
Den første vi ønsker å takke er driftssjef ved Bergen Kino, Hans Øksenvåg. Hans innsikt og erfaring har fra starten av vært avgjørende for gjennomføringen av denne studien, og innspillene han har kommet med underveis har bidratt til mange gode ideer og diskusjoner. Videre ønsker vi også å rette en stor takk til vår veileder, Trond Vegard Johannessen, for hans engasjement for oppgavens tema og hans fleksibilitet i veiledningsprosessen.

Vi ønsker også å takke samtlige informanter som bidro til denne utredningen. Vi har fra starten av opplevd stor engasjement fra disse om oppgavens tema og problemstilling, noe vi har opplevd som svært motiverende. I tillegg har de bidratt til verdifull innsikt om den norske kinobransjen, og utfordringene knyttet til strømmetjenestenes gjennombrudd.

Bergen, 20. Juni 2018



Jon Anders Unhjem



Jarl Trengereid

Innholdsliste

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsliste	4
1. Innledning	8
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	9
1.2 Videounderholdningsbransjen	10
1.3 Disposisjon	11
2. Teori	13
2.1.1 Begrunnelse for valg av teori.....	13
2.2 Konkurransanalyse	14
2.3 Verdiskaping	14
2.3.1 Bransjens størrelse	15
2.3.2 Kundernes reservasjonspris	15
2.3.3 Leverandørens reservasjonspris	15
2.4 Verdikapring	16
2.4.1 Rivalisering.....	16
2.4.2 Etableringsforhold	18
2.5 Posisjonering, aktiviteter og ressurser	19
2.5.1 Aktivitetsbasert teori.....	19
2.5.2 Ressursbasert teori.....	20
2.5.3 Produksjonsmulighetskurven	21
2.5.4 Prestasjonslandskapet.....	23
2.6 Eksterne sjokk	24
2.7 Teknologisk sjokk	25
2.8 Effekter av teknologiske sjokk	28
2.8.1 Endringer i prestasjonslandskapet	28

2.9	SWOT.....	31
3.	Metode	33
3.1	Forskningsdesign.....	33
3.1.1	Forskningstilnærming.....	34
3.1.2	Forskningsmetode.....	34
3.1.3	Forskningsstrategi.....	35
3.2	Datainnsamling	35
3.2.1	Dokumentanalyse.....	35
3.2.2	Intervju	36
3.2.3	Utvalg.....	37
3.2.4	Intervjuguide	38
3.2.5	Intervjuprosessen	39
3.3	Dataanalyse	41
3.3.1	Presentasjon av analysen	42
3.4	Evaluering av forskningsdesign og forskningstilnærming	43
3.4.1	Reliabilitet.....	43
3.4.2	Validitet	44
3.4.3	Etiske vurderinger.....	46
3.4.4	Studiens metodiske begrensninger	46
4.	Presentasjon: Kino vs. strømming?	48
4.1	Den norske kinobransjen	48
4.1.1	Norsk kinohistorie	48
4.1.2	Kinopolitikk.....	50
4.1.3	Trekk ved kinobransjen	52
4.1.4	Kinopublikumet	53
4.1.5	Kinovinduet.....	54
4.2	Strømming	55
4.2.1	Strømming i Norge	57
4.2.2	Netflix	58
4.3	Effekter av strømmetjenestenes gjennombrudd.....	59
4.3.1	Kino vs. strømmetjenester?.....	60

5. Analyse	65
5.1 Strømmetjenestenes gjennombrudd	65
5.1.1 Delkonklusjon 1	70
5.2 Verdiskaping	71
5.2.1 Bransjens størrelse	71
5.2.2 Kundernes reservasjonspriser	72
5.2.3 Delkonklusjon 2	76
5.3 Verdikaping	78
5.3.2 Rivalisering	78
5.3.3 Produktdifferensiering	80
5.3.4 Effekter på aktørenes verdikjede	82
5.3.5 Delkonklusjon 3	84
5.4 Strategiske implikasjoner	85
5.4.1 Endringer i prestasjonslandskapet	86
5.5 SWOT	88
5.5.1 Styrker	88
5.5.2 Svakheter	90
5.5.3 Muligheter	92
5.5.4 Trusler	96
5.5.5 Delkonklusjon 4	100
6. Konklusjon	102
6.1 Svar på problemstilling	102
6.2 Implikasjoner og bidrag	105
6.3 Begrensninger	106
6.4 Forslag til videre forskning	107
7. Litteraturliste	109
8. Casevedlegg	117
8.1.1 Vedlegg 1: Netflix aksjekurs	117
8.1.2 Vedlegg 2: Markedsandeler fordelt på kjeder og samarbeid	118
8.1.3 Vedlegg 3: Kinobesøk fordelt på private og kommunale aktører	119

8.1.4	Vedlegg 4: Antall kinoer fordelt på private og kommunale aktører	120
8.1.5	Vedlegg 5: Utviklingen i kinobesøk i lys av økt konkurranse	121
8.1.6	Vedlegg 6: Kinobesøk (frekvens)	122
8.1.7	Vedlegg 7: Preferanser for hvordan man ser film	123
8.1.8	Vedlegg 8: Utnyttelseshierarkiet for visningsretighetene til kinofilmer	123
8.1.9	Vedlegg 9: Kinovinduet: utvikling i antall dager mellom kino- og videopremiere	124
8.1.10	Vedlegg 10: Utvikling i daglig dekning for ulike medier	125
8.1.11	Vedlegg 11: Volumestimat for antall enheter konsumert fordelt på ulike plattformer 126	
8.1.12	Vedlegg 12: Verdiestimat for utvalgte plattformer	127
8.1.13	Vedlegg 13: Forskjeller i pengebruk på strømmetjenester mellom ulike land	128
8.1.14	Vedlegg 14: Andel norske husstander som abonnerer på strømmetjenester	128
8.1.15	Vedlegg 15: Faktorer som er viktig for kinokunder	129
9.	Appendiks	130
9.1	Appendiks 1: Informasjonsskriv	130
9.2	Appendiks 2: Intervjuguide	132

1. Innledning

Da strømmetjenestene fikk sitt ordentlige gjennombrudd i Norge rundt 2010 ble kinoens fremtid beskrevet svært dystert. Spådommer om *”kinoens død”* var derimot ikke noe nytt. Både da fjernsynet ble allemannseie på midten av 1960-tallet, og da videoformatene slo igjennom tidlig på 80-tallet, var spådommene de samme. Forskjellen var bare at disse teknologiske utviklingene faktisk reduserte det norske kinobesøket fra 35 millioner i rekordåret 1960, til spinkle 9 millioner i 1992 (SSB, 2001; SSB, 2004). Besøkstallene etter strømmetjenestes gjennombrudd er imidlertid ingenting å bli likblek av for norske kinosjefer. Fjorårets besøkstall på over 13 millioner er det høyeste siden 1983, og kinobransjen ser derfor ut til å ha lurt døden atter en gang.

”Kinoen gjør som kreftpasienten. Du vet, han som dro hjem for å dø. Den kvikner til og lurar døden – igjen og igjen.” (Lund, 2012).

Norske aktører som TV 2 og NRK var blant de første som begynte å eksperimentere med strømmeteknologien rundt år 2000. Denne satsningen akselererte kraftig etter at internasjonale aktører som Netflix opplyste om sine ekspansjonsplaner i 2010 (Netflix Media Center, 2017; vedlegg 1). Strømmetjenestenes gjennombrudd i Norge må sees i sammenheng med utviklingen og tilgjengeliggjøringen av internett, som har endret norske forbrukeres medievaner (SSB, 2017). Bruken av ulike former for strømmetjenester var i 2016 estimert å være femten ganger større enn i 2009, samtidig som andelen nordmenn som nå bruker netttinnhold via mobilen hver dag har økt til 67% sammenlignet med 8% i 2009 (NRK, 2017). Derfor var det kanskje ikke så rart at Norge av Netflix ble sett på som det perfekte episenteret for TV og film over internett:

”Nordmenn er teknisk avanserte, har svært god bredbåndsforbindelse, svært ny penetrasjon av smartmobiler, nettbrett og andre dingser – og godt med penger” (Valmøt, 2012).

De fleste bedrifter vil på ett eller annet tidspunkt oppleve at forretningsmodellen deres blir truet av ny teknologi eller nye forretningsmodeller. Strømmetjenestenes gjennombrudd har så

og si fjernet forretningsgrunnlaget for aktørene innen salg og utleie av fysisk film, mens aktørene innen lineær-TV opplever stadig nedgang i den daglige dekningen til lineær kringkasting i befolkningen. Hva så med norske kinoer? Hadde kinobransjen lært av tidligere nær-døden-opplevelser og gjennomført strategiske grep i forkant av gjennombruddet? Eller påvirket strømmetjenestene i hovedsak andre aktører, og i mindre grad nordmenns kinovaner?

Disse spørsmålene danner utgangspunktet for studien, og formålet med studien er følgelig å undersøke hvordan norske kinoer har klart å opprettholde stabile besøkstall i en bransje i endring. Studien vil analysere norske kinoer i en bredere kontekst, samt å se på den norske videounderholdningsbransjen som en helhet, og vil gjennom flere dybdeintervjuer med erfarne kinoeksperter utforske hvordan strømmetjenestene kan påvirke norske kinoers evne til å skape og kapre verdi. I tillegg vil den også forsøke å kartlegge hvilke strategiske implikasjoner den nye konkurransesituasjonen kan ha for hvordan norske kinoer er posisjonert, både i dag og i fremtiden.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på det foregående har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan kan konkurranse fra strømmetjenester påvirke norske kinoer?

For å avgrense studien har vi utviklet følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan kan strømmetjenestenes gjennombrudd i den norske videounderholdningsbransjen forstås i lys av teori om eksterne sjokk?*
- 2. På hvilke måter kan strømmetjenestene påvirke norske kinoers evne til å skape og kapre verdi?*
- 3. Hvilke styrker og svakheter kjennetegner posisjonen til norske kinoer i dag, og hvilke muligheter og trusler har strømmetjenestenes gjennombrudd skapt for fremtiden?*

Formålet til det første forskningsspørsmålet er å kartlegge hvordan den norske videounderholdningsbransjen har blitt påvirket av konkurransen fra strømmetjenestene. For å

forklare endringene vil vi anvende teori om teknologiske sjokk. Vi mener at det er helt essensielt å forstå utviklingen i videounderholdningsbransjen som helhet for å kunne forstå hvorfor norske kinoer frem til nå har opprettholdt relativt stabile besøkstall. Samtidig kan endringene blant andre aktører i bransjen medføre store konsekvenser for norske kinoer på lengre sikt.

Den mest fremtredende effekten ved teknologiske sjokk er endringene i konsumentenes preferanser, noe som synliggjøres i prestasjonslandskapet. Det andre forskningsspørsmålet vil derfor forsøke å gi svar på hvordan verdiskaping og verdikaping i videounderholdningsbransjen har endret seg, siden dette er et viktig moment for å forstå endringer i kundenes preferanser. Verdiskaping og -kaping er dessuten avgjørende for lønnsomheten til en posisjon, og vil derfor være et viktig moment når man undersøker hvilke aktiviteter norske kinoer utfører og hvilke ressurser de besitter for å opprettholde sin konkurransekraft.

Avslutningsvis vil vi i forskningsspørsmål 3 ta utgangspunkt i ressurs- og aktivitetsbasert teori, samt informasjon avdekket gjennom intervjuer av ulike kinoeksperter, for å kartlegge hvilke strategiske implikasjoner strømmetjenestene kan medføre for norske kinoer i fremtiden. Dette vil presenteres som en SWOT-analyse, der vi vurderer norske kinoers styrker, svakheter i dagens konkurransesituasjon, før vi diskuterer muligheter og trusler som kan oppstå i fremtiden.

1.2 Videounderholdningsbransjen

Vi har i vår masterutredning vært spesielt interessert i utredningen til Nygaard og Tuv (2017) som innebar en casestudie av hvordan strømmeteknologiens gjennombrudd endret den norske TV-bransjen. Deres studie fant blant annet at strømmeteknologiens gjennombrudd har ført til fundamentale endringer for den norske TV-bransjen. Av særlig interesse for denne utredningen er funnet av at strømming gir aktører muligheten til å tilby et TV-produkt som ikke er mulig ved tradisjonell kringkasting, noe som øker sluttbrukers reservasjonspris (Nygaard og Tuv, 2017). Dette hevder de videre har ført til en seerflukt fra tradisjonell

kringkastet TV, der sluttbrukere heller velger å strømme. Det er nettopp denne seerflukten, som kan tyde på endringer i måten folk konsumerer audiovisuelt innhold på, som var en av hovedårsakene til at vi ønsket å studere strømmetjenestenes påvirkning på norske kinoer.

Det kan derimot hevdes at TV-bransjen og kinobransjen er signifikant forskjellig i form av hvilke produkter og tjenester de tilbyr sine kunder. Vi mener imidlertid at aktørene i de to bransjene hovedsakelig konkurrerer om kundenes tid og oppmerksomhet, samt begrensede appetitt for audiovisuelt innhold. Vi begrunner dette med at nye tilbydere av audiovisuelt innhold, som skaper verdi for kunden, potensielt kan påvirke samtlige aktører som tilbyr slikt innhold.

I denne utredningen er derfor markedet som norske kinoer opererer i, definert som videounderholdningsbransjen. I denne markedsdefinisjonen konkurrerer aktørene om å være det beste alternativet for konsum av audiovisuelt innhold. Vi har avgrenset konkurrentene til å inkludere aktører innen lineær-TV, strømming og fysisk salg og utleie av film. Videre vil vi i analysen i hovedsak bruke samlebetegnelser i omtalen av de ulike aktørene, inkludert norske kinoer. Dette skyldes at dette er en kvalitativ casestudie som har som formål å utforske et fenomen i en virkelig situasjon, og dermed forsøker å skape en dypere forståelse av det som studeres. På grunn av tid- og ressursmangel har vi derfor sett det som hensiktsmessig å vektlegge de brede linjene og de store sammenhengene.

1.3 Disposisjon

Den videre oppbyggingen av utredningen vil starte med kapittel 2 som er presentasjon av de teoretiske rammeverkene som vil ligge til grunn i vår analyse. I kapittel 3 presenterer vi den metodiske tilnærmingen vi har valgt. Dette innebærer en gjennomgang av vårt forskningsdesign, våre metoder for å samle inn data og hvordan vi skal analysere og presentere disse dataene. Videre vil vi presentere en evaluering av vår forskningsdesign- og tilnærming, som i tillegg til å evaluere studiens reliabilitet og validitet, vil drøfte noen etiske problemstillinger knyttet til gjennomføringen av studien og se på metodiske begrensninger.

I kapittel 4, "Kino vs. Strømming?", har vi sammenfattet informasjonen som er avdekket av dokumentanalysen og intervjuprosessen. Kapitlet har som hensikt å gi leseren den kunnskapen som behøves for å forstå konteksten av oppgavens tema, samt være en mer detaljert og hensiktsmessig presentasjon av informasjonen som er avdekket. Det neste kapitlet vil ta utgangspunkt i denne informasjonen og analysere funnene i lys av den teorien vi har valgt å fokusere på. Avslutningsvis vil vi i kapittel 6 presentere vår konklusjon og forsøke å svare på problemstillingen beskrevet innledningsvis. Her vil vi samtidig diskutere potensielle implikasjoner og bidrag fra vår utredning, samt hvilke begrensninger som er gjeldende for studien. Helt til slutt følger en litteraturliste, casevedlegg og appendiks.

2. Teori

I dette kapittelet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget for denne masterutredningen. Vi vil først starte med å gi en begrunnelse for hvilke teorier vi har valgt å fokusere på, der vi har lagt oss nært opp til andre tidligere masterutredninger som omhandler eksterne sjokk.

Hovedfokuset i dette teorikapittelet vil være å forklare hvordan eksterne sjokk kan endre bransjene de oppstår i, samt å forklare hvilke utfordringer dette kan skape for aktørene i disse bransjene. Vi vil imidlertid innlede kapittelet med utgangspunktet for teorien om eksterne sjokk, som er grunnleggende teori fra strategifaget om hvordan og hvorfor lønnsomhetsforskjeller mellom bransjer og bedrifter oppstår og vedvarer over tid.

2.1.1 Begrunnelse for valg av teori

Det finnes en betydelig mengde litteratur om, og tidligere forskning på, effektene av eksterne sjokk i ulike bransjer. Vi har likevel sett det som mest hensiktsmessig å sammenligne oss med andre masterutredninger som har hatt fokus på endringer i konkurransesituasjonen som følger av eksterne sjokk. Av masterutredninger som vi har studert nærmere, vil vi nevne Nygaard og Tuv (2017) Boge og Hübert (2016) og Sandvik og Wathne (2016) spesielt. Dette er utredninger som har beskrevet og analysert effektene av eksterne sjokk i ulike bransjer. Vi ønsker å trekke frem utredningen til Tuv og Nygaard som spesielt relevant, ettersom aktørene som analyseres opererer i samme marked som aktørene i denne utredningen.

Alle utredningene fokuserer på prestasjonsforskjeller mellom bransjer, samt prestasjonsforskjeller innad i en bransje. Vi anser dette som hensiktsmessig fordi vi både ønsker å analysere hvordan strømmeteknologien har endret videounderholdningsbransjen som helhet, men spesielt hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd har påvirket norske kinoer. Som følge av dette har vi valgt å fokusere på teori om eksterne sjokk for å forklare endringene i videounderholdningsbransjen som helhet, og velger å presentere disse gjennom prestasjonslandskapet. Videre har vi ansett at teori om hva som påvirker en aktørs evne til å skape og kapre verdi som hensiktsmessig for å undersøke hvordan strømmetjenestene kan påvirke norske kinoer spesielt. Prestasjonsforskjeller innad i bransjen avhenger av hvordan

bedriftene velger å posisjonere seg, hvilke aktiviteter de utfører, samt hvilke ressurser de har. For å svare på hvordan norske kinoer er posisjonert i dag, og hvilke muligheter og trusler strømmetjenestenes gjennombrudd har skapt for fremtiden, har vi derfor valgt å fokusere på aktivitets- og ressursbasert teori. Dette mener vi kan gi dypere innsikt i hvorfor norske kinoer ikke har blitt påvirket av det teknologiske sjokket i samme grad som øvrige aktører i bransjen.

2.2 Konkurransanalyse

Strategifaget handler om å forstå hvorfor det eksisterer stabile prestasjonsforskjeller mellom og innad i bransjer, samt hvorfor disse vedvarer over tid (McGahan & Porter, 2002; Rumelt, Schendel & Teece, 1994). Lønnsomhetsforskjeller mellom bransjer skyldes strukturelle egenskaper som er ulike fra bransje til bransje, noe som gir utslag på gjennomsnittslønnsomheten i bransjen (Porter, 1980). En konkurranseanalyse er et godt redskap for å forstå både forskjellene mellom disse strukturelle egenskapene og hvordan forskjellene vedvarer over tid (Lien, Knudsen & Baardsen, 2016). Sentralt i denne analysen er bransjers verdiskaping og verdikapring, ettersom forskjeller i evne til å skape og kapre verdi mellom bransjene er det som skaper forskjeller i bransjenes gjennomsnittslønnsomhet.

2.3 Verdiskaping

Verdiskaping er et mål på all verdi som skapes i et marked, og består av verdiskapingen per enhet levert multiplisert med antall solgte enheter (Lien et al., 2016). Verdiskapingen i en bransje avhenger altså av verdien per produktenhet og bransjens størrelse. Verdiskaping per enhet er differansen mellom kundenes og leverandørens reservasjonspris. Kundenes reservasjonspris er den høyeste prisen en kunde er villig til å betale for en enhet på et gitt tidspunkt, mens leverandørens reservasjonspris er den laveste prisen de som leverer innsatsfaktorer til aktørene i markedet kan akseptere. Endringer i disse reservasjonsprisene fører til endringer i verdiskaping per enhet (Lien et al., 2016).

2.3.1 Bransjens størrelse

Bransjens størrelse kan som sagt også endre verdiskapingen. Bransjens størrelse kan forklares som antall kunder multiplisert med antall enheter per kunde (Lien et al., 2016). Endringer i verdiskapingen skyldes her at enten antall kunder endrer seg, eller at antall enheter kjøpt per kunde endrer seg. Endring i antall kunder kan eksempelvis skyldes befolkningsvekst, endret bosettingsmønster eller forbrukertrender, men skyldes oftere at kunder kapres fra, eller avgis til, produkter eller tjenester i form av substitutter. Hvis forholdet mellom pris og kvalitet bedrer seg relativt til substituttene vil det ikke bare øke verdiskapingen per enhet som forklart tidligere i kapittelet, det vil normalt også trekke flere kunder inn i markedet (Lien et al., 2016). Dette skyldes at kunder, gitt sine budsjettbegrensninger, vil konsumere de produktene og tjenestene som maksimerer deres nytte. Disse budsjettbegrensningene kan videre påvirkes av makroøkonomiske forhold. Følgelig vil økt eller redusert velstand kunne trekke kunder både inn og ut av ulike markeder. Når det gjelder antall enheter per kunde, kan dette skyldes at kunder omprioriterer mellom substitutter som følge av et bedret ytelse/pris-forhold, eller ved at kundene blir rikere eller fattigere (Lien et al., 2016).

2.3.2 Kundenens reservasjonspris

Når det gjelder kundenens reservasjonspris er det to grunnleggende faktorer som kan føre til endringer (Lien et al., 2016). Den første faktoren er kundenes oppfattede konsumentoverskudd relativt til det de andre aktørene og substituttene i markedet leverer. Av dette følger det at om substituttene har en positiv utvikling i dette forholdet relativt til aktørens egne produkter, vil kundenes reservasjonspris for aktørens produkter ha en negativ utvikling. Det tilsvarende gjelder også motsatt. Den andre faktoren gjelder pris og kvalitet på komplementer. Komplementer er produkter eller tjenester som øker kundens nytte av å konsumere det aktørene i bransjen leverer, og man kan følgelig øke reservasjonsprisen for det aktørene i bransjen leverer ved å forsterke komplementene. Dette vil videre øke verdiskapingen.

2.3.3 Leverandørens reservasjonspris

En viktig årsak til at det kan forekomme endringer i leverandørers reservasjonspris er at disse får bedre eller dårligere muligheter utenfor markedet vi analyserer (Lien et al., 2016). De fleste

bransjer benytter seg av mange ulike typer leverandører, og i analyser vil det derfor være hensiktsmessig å fokusere på de viktigste typene leverandører. Disse vil skille seg ut ved at de utgjør en vesentlig del av de totale kostnadene for aktørene i markedet.

2.4 Verdikapring

Verdien som skapes i et marked fordeles mellom kunder, bransjens aktører og bransjens leverandører, og bransjelønnsomheten vil følgelig påvirkes av hvor stor andel av verdien bransjens aktører klarer å kapre (Lien et al., 2016). Denne verdikapringen bestemmes av aktørenes forhandlingsmakt overfor kunder og overfor leverandører, og hvordan disse størrelsene utvikler seg over tid. Videre bestemmes denne forhandlingsmakten hovedsakelig av to generelle faktorer: rivalisering og etableringsforhold. I vår utredning har vi valgt å avgrense analysen til å se på rivaliseringen i bransjen. En utdypende forklaring for denne avgrensningen er begrunnet i kapittel 5.3.

2.4.1 Rivalisering

Rivalisering handler om hvordan aktørene i bransjen forsøker å kapre kundene ved å tilby et mer konkurransedyktig konsumentoverskudd i forhold til sine konkurrenter (Lien et al., 2016). Økt rivalisering fører som regel til økt konsumentoverskudd og redusert lønnsomhet. Graden av rivalisering påvirkes blant annet av antall aktører og varianter i markedet, produkt differensiering, konsentrasjon i kundeledet, forhandlingsmakt overfor leverandører og kapasitetsforhold (Lien et al., 2016). For denne oppgaven har vi hovedfokus på antall aktører og varianter i markedet, samt produkt differensiering. I tillegg forklarer vi kort konsentrasjon i kundeledet, som er en faktor som vi senere i analysen vil bruke for å analysere endringer i aktørens forhandlingsmakt overfor leverandører.

Produktdifferensiering

Produktdifferensiering handler om i hvilken grad kundene oppfatter produktene eller tjenestene som like, og om kundene har klare preferanser for noen aktører fremfor andre (Lien et al., 2016). Produktdifferensiering kan være både horisontal og vertikal. Ved horisontal produktdifferensiering har kundene ulikt syn på hva kvalitet er, og foretrekker derfor noen

aktører fremfor andre. Dette fører til at priskutting som strategi for å kapre kunder blir mindre attraktivt, ettersom kundenes subjektive preferanser skaper lojalitet. I markeder med økende horisontal differensiering vil konsumentoverskuddet reduseres og verdikapringen til aktørene øke i form av økte salgspriser. Tilsvarende vil det faktum at differensieringen ofte er avtakende redusere verdikapringen overfor kundene og dermed gjøre markedet mindre lønnsomt (Lien et al., 2016).

Ved vertikal produkt-differensiering vil det derimot eksistere objektive kvalitetsforskjeller mellom produktene eller tjenestene som tilbys, mens kundene imidlertid har ulik betalingsevne- og vilje for å anskaffe det som tilbys. Dette gjør rivaliseringen svakere enn den ville vært hvis det ikke eksisterte slike forskjeller, ettersom hver aktør vil vinne færre kunder ved å senke prisen, eller tape færre ved å øke prisen, enn dersom det ikke var slike forskjeller (Sutton, 1986). En økning av den vertikale differensieringen vil følgelig også øke lønnsomheten i markedet, mens redusert vertikal differensiering vil påvirke lønnsomheten negativt. Kvalitetskonkurransen innebærer at aktørene i et marked forsøker å kapre kunder ved å heve kundenes betalingsvilje istedenfor å senke prisen (Lien et al., 2016). Dette kan gjøre både ved å endre den horisontale og den vertikale differensieringen, men vil uansett drive kostnadene opp. Ved høy grad av rivalisering i dette markedet vil kostnadene for å øke kvaliteten øke mer enn evnen bedriftene har til å øke prisene uten å miste kunder (Spence, 1975).

Antall aktører og varianter i markedet

Generelt kan man si at en økning i antall aktører og varianter øker rivaliseringen og reduserer verdikapringen i et marked (Lien et al., 2016). Her spiller derimot også graden av differensiering en stor rolle (Porter, 1980). Hvis graden av differensiering er liten og produktene er tilnærmet homogene vil ikke selve antallet aktører ha særlig betydning, da to aktører med homogene produkter kan være nok til å konkurrere bort all lønnsomhet. Om produktene derimot er differensierte vil flere aktører føre til økt konkurranse og hard rivalisering ettersom det blir færre kunder å fordele mellom aktørene, og at aktørene vil ha flere nære rivaler som kan kapre kundene. Med andre ord kan økt antall kunder øke graden av rivalisering, og redusere verdikapringen i markedet, til tross for at produktene i utgangspunktet

er differensiert enten vertikalt eller horisontalt. Når det gjelder en økning i antall varianter i et marked vil påvirkningen på rivaliseringen være mindre. Dette skyldes at aktørene selv ser at økt rivalisering også kan føre til intern rivalisering mellom aktørenes egne varianter. Den hardeste konkurransen oppstår hvis det er mange av både aktører og varianter (Lien et al., 2016).

Konsentrasjon i kundeledet

Konsentrasjonen i kundeledet handler om forholdet mellom antallet kunder og hvor stor andel av kjøpene de enkelte kundene står for, og er enda en mekanisme som kan påvirke verdikappingen i et marked (Lien et al., 2016). Generelt er det slik at endringer i den relative konsentrasjonen mellom to ledd i verdikjeden vil styrke verdikappingen til det leddet som blir mer konsentrert. Eksempelvis er det slik at om det er få kunder som står for store deler av kjøpene til de aktørene som leverer innsatsfaktorene i produktene vil kundenes forhandlingsmakt øke. I slike tilfeller vil aktørene strekke seg lengre for å vinne eller holde på hver kunde (Tirole, 1988).

2.4.2 Etableringsforhold

Etableringsforholdene i bransjen er avhengig av hvilke etableringsbarrierer som eksisterer og hvor sterke disse er (Bain, 1956). Det skilles ofte mellom to typer etableringsbarrierer: strukturelle og strategiske (Lien et al., 2016). Strukturelle etableringsbarrierer kjennetegnes ved at aktørene ikke kan påvirke dem, og er egenskaper ved et marked som gjør det mindre attraktivt for nye aktører å etablere seg. På den andre siden er strategiske etableringsbarrierer bevisste valg fra etablerte aktører for å redusere den forventede profitten for nye aktører som entrer markedet (Tirole, 1988). Det finnes tre underliggende forhold som kan skape strukturelle etableringsbarrierer: irreversible investeringer, skalafordeler og breddefordeler (Lien et al., 2016). Eksempler på slike strategiske etableringsbarrierer er å etablere overkapasitet, nisjefylling, aggressiv respons, vertikal integrasjon og kontraktsfestede avtaler. Et annet moment vi ønsker å belyse her er at trusselen om nyetableringer ofte er størst fra bedrifter i nært beslektede bransjer, ettersom disse ofte har lavere kostnader forbundet med etablering og dermed har bedre forutsetninger for å lykkes med nyetableringen (Lien et al., 2016).

2.5 Posisjonering, aktiviteter og ressurser

Til tross for at endringer i verdiskaping og verdikaping kan forklare hvordan lønnsomhetsforskjeller mellom bransjer oppstår og vedvarer, har forskning vist at det likevel er egenskaper ved den enkelte bedrift som er den viktigste forklaringen til variasjon i lønnsomhet (McGahan & Porter, 1997). Sentralt i denne forklaringen er teori om posisjonering, aktiviteter og ressurser. Avslutningsvis vil vi oppsummere teori om prestasjonsforskjeller innad i bransjer, ved bruk av produksjonsmulighetskurven og prestasjonslandskapet.

2.5.1 Aktivitetsbasert teori

Ifølge aktivitetsbasert teori må bedrifter enten utføre *de samme aktivitetene* som konkurrentene, *bare bedre*, eller utføre *andre aktiviteter* enn konkurrentene, for å levere et konsumentoverskudd som gjør at man blir foretrukket av kundene (Porter, 1996). Den første måten innebærer å konkurrere om å være mest *operasjonell effektiv (OE)*, i den hensikt å kunne tilby et større konsumentoverskudd enn sine konkurrenter og tiltrekke seg store deler av kundemassen. Den andre måten refererer til at bedriftene heller kan forsøke å betjene andre posisjoner enn konkurrentene, noe som krever ulike aktiviteter og prosesser. Her er poenget at man ved å differensiere seg fra sine konkurrenter kan tilby kundene en unik verdimiks og dermed skape et konkurransefortrinn (Porter, 1996). Posisjonering referer videre tradisjonelt til to generiske strategier: kostnadslederskap eller differensiering (Porter, 1980). Kostnadslederskap handler om å øke kundens konsumentoverskudd ved lavere salgspriser gjennom en reduksjon av kostnadene, mens differensiering handler om å øke kundens reservasjonspris og øke konsumentoverskuddet på denne måten. De bedriftene som utfører aktiviteter som skaper verdi for kunden på en effektiv måte har et konkurransefortrinn. Hvorvidt dette konkurransefortrinnet er varig avhenger av hvor vanskelig kombinasjonen av aktiviteter er å imitere for konkurrentene (Porter, 1996).

2.5.2 Ressursbasert teori

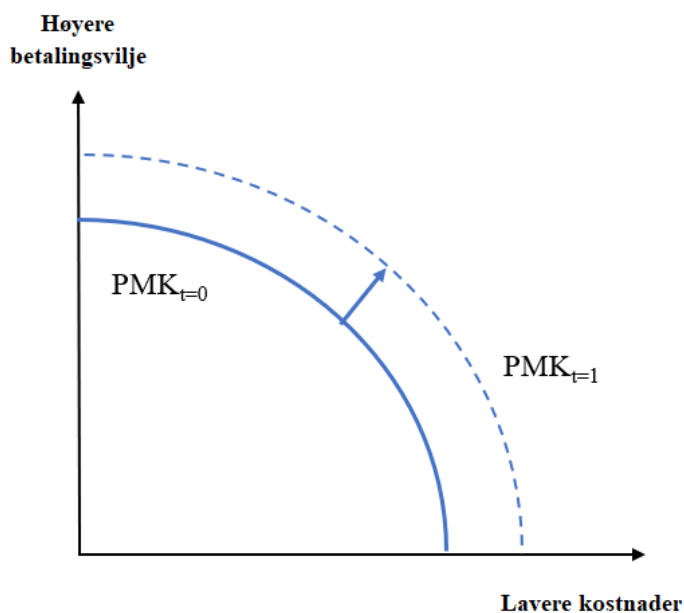
I ressursbasert teori har man imidlertid et større fokus på bedrifters varierende ressurs sammensetning. I dette perspektivet hevdes det at ulike bedrifters varierende ressurs sammensetning forklarer bedriftenes relative evne til å utføre ulike aktiviteter. Dette er videre det som påvirker dens relative evne til å skape og kapre verdi i forskjellige posisjoner (Barney, 1991). Ressurser kan defineres som ”beholdninger av innsatsfaktorer som påvirker bedrifters relative evne til å iverksette produktmarkedsstrategier” (Lien og Jakobsen, 2015, s.90). Fra denne definisjonen ser vi at ressurser blir innsatsfaktorer for bedriftenes strategi, og danner følgelig utgangspunktet for de aktivitetene som utføres. Videre vil de ressursene som er vanskelige å imitere og substituere for konkurrentene, øke sannsynligheten for varige konkurransefortrinn (Barney, 1986). Varigheten av et konkurransefortrinn som en ressurs blir derfor avhengig av hvorvidt den er beskyttet mot imitasjonsbarrierer, for å hindre at konkurrentene kan anskaffe den samme ressursen og utligne fortrinnet. Ulike ressursers potensial til å skape et konkurransefortrinn for bedriftene avhenger av hvorvidt den er sjelden, viktig, ikke-imiterbar, mobilisert og appropriert.

Det finnes to hovedtyper av ressurser: materielle og immaterielle ressurser (Lien et al., 2016). Materielle ressurser er fysiske ressurser som eksempelvis bygninger og finansiell kapital, mens immaterielle ressurser er alle ressurser som ikke kan klassifiseres som materielle. Eksempler på immaterielle ressurser er blant annet humankapital, relasjonell kapital og organisatorisk kapital. Hvilke kombinasjoner av ressurser som har potensial til å danne grunnlag for konkurransefortrinn, avhenger av hvordan de anskaffes. Materielle ressurser kan som regel anskaffes i strategiske faktormarkeder (Barney, 1986). Et faktormarked betegner markeder hvor man kan kjøpe og selge ressurser som er nødvendig for å implementere strategier. Kan ressursen anskaffes i et effektivt faktormarked vil all forventet profitt kunne utlignes av konkurranse. Materielle ressurser har derfor som regel mindre potensial til å danne grunnlag for konkurransefortrinn. Immaterielle ressurser har derimot større potensial for å skape konkurransefortrinn ettersom disse er vanskelig å imitere og substituere, og i tillegg ofte bygges opp internt over en lengre tidsperiode. Ressursbasert teori skiller også mellom dynamiske og ordinære ressurser. Mens ordinære ressurser er materielle og immaterielle

ressurser som beskrevet over, er dynamiske ressurser en type som også skaper nye ressurser eller øker tempoet på utviklingen av eksisterende ressurser (Lien et al., 2016). Et eksempel på en dynamisk ressurs er endringskapasitet.

2.5.3 Produksjonsmulighetskurven

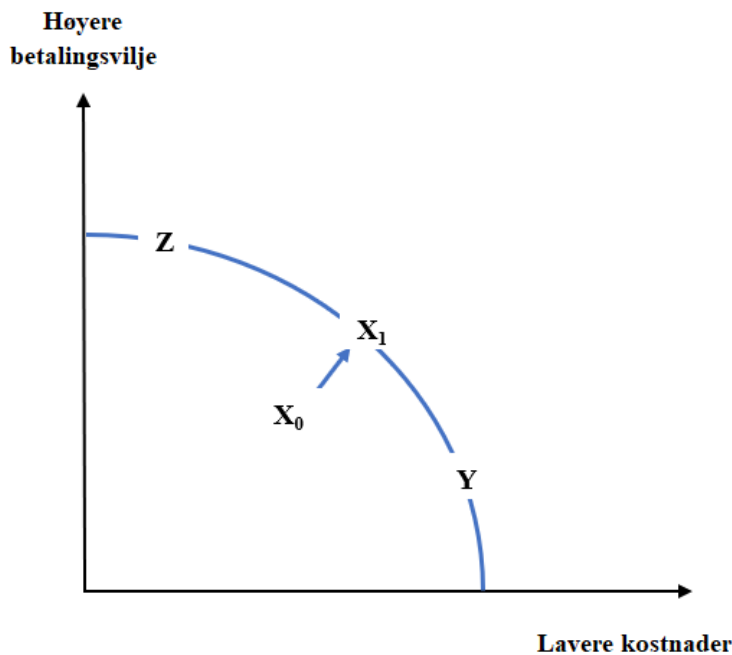
Produksjonsmulighetskurven er et nyttig verktøy for å illustrere hvordan ulike bedrifters aktiviteter og ressurser henger sammen med ulike posisjoner i et marked (Lien et al., 2016). Kurven i Figur 1 viser produksjonsmulighetene i markedet og illustrerer følgelig summen av beste praksis på et gitt tidspunkt. Beste praksis kan som kjent variere over tid, og produksjonsmulighetskurven kan derfor eksempelvis ved nye teknologiske forbedringer skifte utover (PMK₀ til PMK₁).



Figur 1: Produksjonsmulighetskurven. Kilde: Lien et al. (2016)

Operasjonell effektivitet handler som forklart i avsnitt 2.5.1 om å utføre de samme aktivitetene som konkurrentene, *bare bedre*. I Figur 2 er det faktum at bedriftene Y og Z er operasjonell effektive, illustrert ved at de er plassert på selve produksjonsmulighetskurven. Disse utfører med andre ord beste praksis i markedet. Motsatt ser vi at bedrift X₀ har potensiale til å øke sin effektivitet. Bedrift X₁ utfører her de samme aktivitetene som X₀, men utnytter sine ressurser

bedre og oppnår dermed bedre operasjonell effektivitet. I tillegg til å være operasjonelt effektive opptar bedrift Y og Z andre posisjoner i markedet enn bedrift X_0 og X_1 . Som forklart under de to foregående delkapitlene, danner ressursene utgangspunktet for de aktivitetene som bedriftene utfører, noe som videre danner grunnlaget for bedriftenes posisjoneringstrategi. Av dette følger det at en bedrift bør forsøke å oppta posisjoner i markedet hvor de kan utnytte sine relative styrker i form av ressurser og aktiviteter. I valg av posisjon vil det derimot kunne oppstå trade-offs, ettersom de ressursene og aktivitetene som kreves i en posisjon kan være inkompatibel med andre posisjoner (Porter, 1996). Dette er illustrert i Figur 2 ved at bedrift Z er plassert helt øverst til venstre i produksjonsmulighetskurven, mot høyere betalingsvilje, mens bedrift Y er plassert helt nederst til høyre, mot lavere kostnader. De ressursene og aktivitetene som kreves for å være posisjonert i de to ulike posisjonene kan følgelig medføre trade-offs, fordi høy kvalitet vanligvis er inkompatibelt med lavere kostnader.



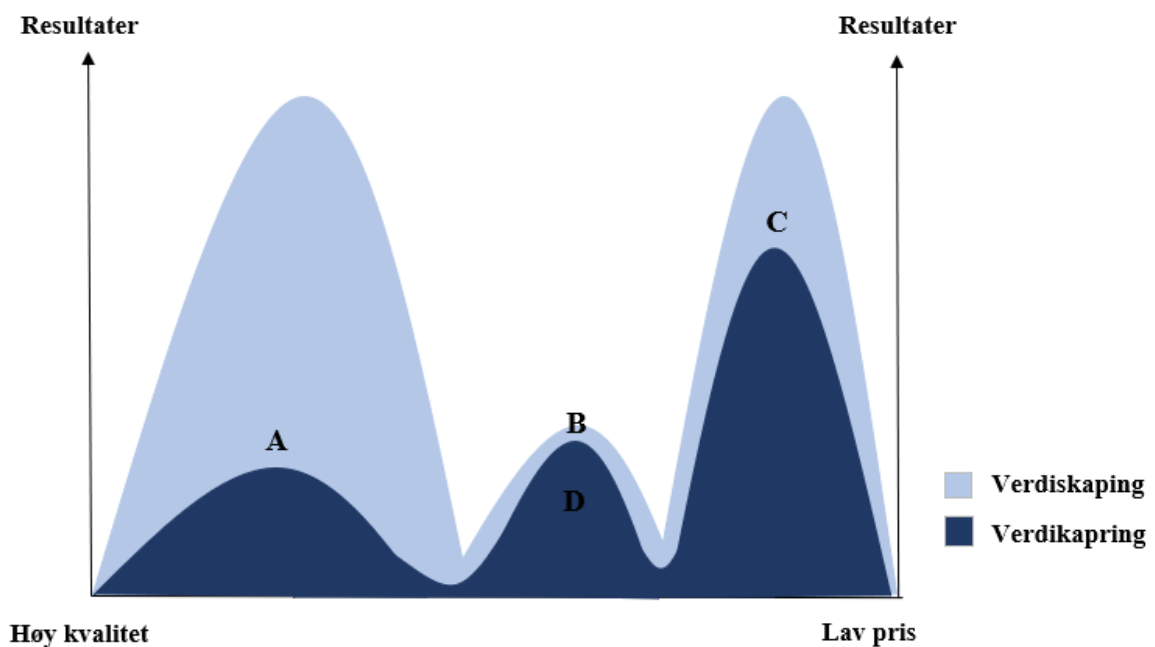
Figur 2: Operasjonell effektivitet og trade-offs illustrert ved produksjonsmulighetskurven.

Kilde: Lien et al. (2016)

2.5.4 Prestasjonslandskapet

Prestasjonslandskapet er en modell som kombinerer teori om posisjonering, aktiviteter, ressurser, operasjonell effektivitet og trade-offs, og oppsummerer således teorien som er gjennomgått til nå. Prestasjonslandskapet er opprinnelig et flerdimensjonalt rammeverk, men i denne sammenheng er det forenklet til et todimensjonalt landskap, adaptert fra Lien et al. (2016). Modellen har som mål å forklare hvordan en bedrifts prestasjoner i markedet henger sammen med effektivitet og posisjoner (Levinthal, 1997). I kapittel 5.4.1 vil modellen brukes til å illustrere hvordan teknologiske sjokk påvirker bedriftene i et marked.

Figur 3 viser at aktørene står overfor valget om høy betalingsvilje eller å kreve en lav pris. X-aksen representerer alle mulige kombinasjoner av beslutninger som en aktør kan fatte, basert på bakenforliggende aktiviteter. Y-aksen viser lønnsomheten ved en bestemt kombinasjon av beslutninger.



Figur 3: Prestasjonslandskapet. Videreutviklet fra Lien et al. (2016).

Hver topp i landskapet representerer en unik posisjon i markedet, der høyden på toppene representerer hvor lønnsomme de forskjellige posisjonene er, gitt operasjonell effektivitet. Figur 3 viser imidlertid også at forholdet mellom verdiskaping og verdikapring ved de aktuelle posisjonene varierer. Prestasjonslandskapet her viser at det er flere topper, hvor den høyeste kalles global topp og de resterende kalles lokale topper. En bedrift som har posisjonert seg i punkt A evner å skape mye verdi, men kaprer bare en liten del av verdien som den skaper. Graden av verdikapringen er større ved posisjonene B og C, men posisjon C skaper betraktelig mer verdi totalt enn posisjon B. Følgelig er C global topp i dette prestasjonslandskapet. Lokasjonen til toppene avgjøres på bakgrunn av kundenes preferanser og den tilgjengelige teknologien (Lien et al., 2016). Aktører som er lokalisert på en topp beskrives som internt tilpasset og har operasjonell effektivitet. Det betyr at bedriften har søkt seg frem til den kombinasjonen av beslutninger som maksimerer aktivitetenes gjensidige og positive innvirkning på hverandre, samt at aktivitetene utføres effektivt. Dalene mellom toppene i prestasjonslandskapet henviser til de ulike trade-offsene mellom posisjonene.

I figuren ser vi også posisjonen D. Denne er plassert vertikal nedenfor posisjon B og er derfor internt tilpasset, men ikke operasjonell effektiv. I dette tilfelle må bedriften utføre lokale søk for å flytte seg mot den toppen de er posisjonert for. Lokalt søk innebærer å utføre endringer i ressurs- og aktivitetssammensetningen. Om bedriften i denne posisjonen opplever bedre resultater kan det indikere at bedriftene beveger seg mot en lokal topp. Hvis bedriften heller ønsker å bytte posisjon, vil dette som regel kreve betydelige endringer i aktivitetene de utfører som følge av avveiningene som eksisterer mellom de ulike posisjonene (Lien et al., 2016). Disse endringene kalles radikale endringer, og bør skje over et så kort tidsrom som mulig, slik at man begrenser tapene i tilpasningsperioden.

2.6 Eksterne sjokk

Et eksternt sjokk defineres som en endring i bedrifters eksterne omgivelser som skaper et tydelig brudd eller en diskontinuitet i konkurransesituasjonen, ved å ha en umiddelbar positiv eller negativ effekt på majoriteten av bedriftene i markedet (Lien et al., 2016). For at endringene skal kunne defineres som et eksternt sjokk, må årsaken til bruddet i

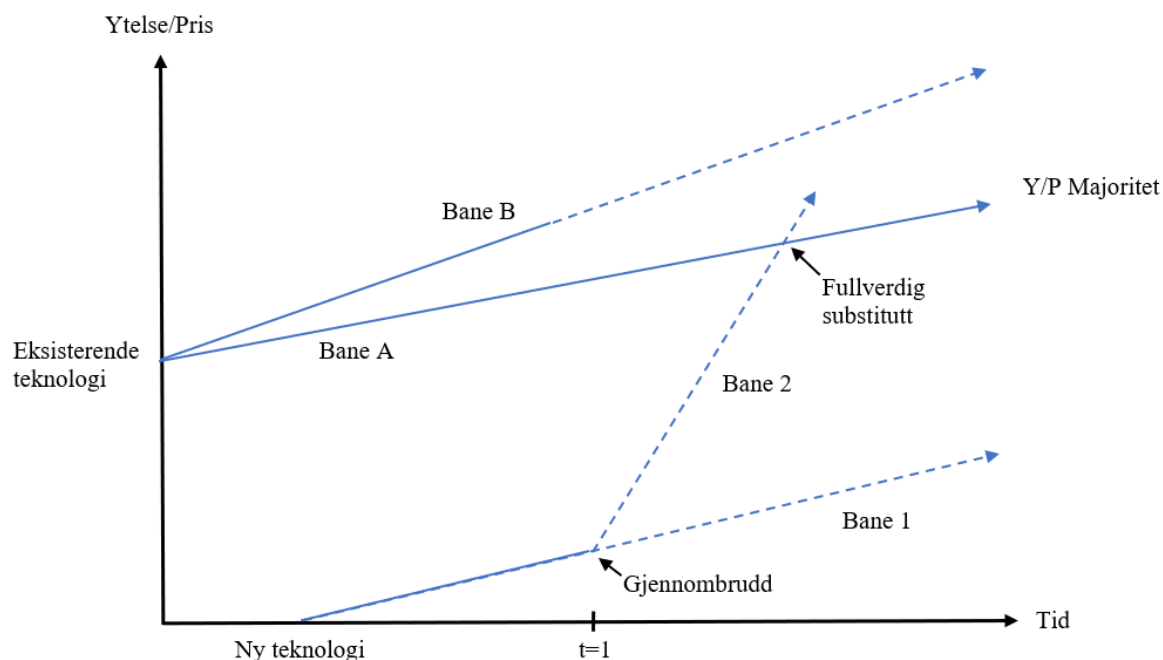
konkurransesituasjonen være eksogent gitt for majoriteten av de etablerte bedriftene i markedet. Det betyr at hendelser som kun rammer én eller noen få bedrifter i markedet, ikke kan regnes som eksterne sjokk. Som regel skyldes endringene forhold som ligger utenfor markedet hvor bedriftene opererer, men i enkelte tilfeller kan sjokket bli initiert av en bedrift i markedet. Dette skyldes normalt nye teknologiske løsninger eller at en bedrift skaper en ny forretningsmodell som medfører betydelige endringer i markedet.

Man skiller normalt mellom tre ulike typer eksterne sjokk: økonomiske, regulatoriske og teknologiske sjokk (Lien et al., 2016). Vi vil begrense teorien om eksterne sjokk til å omhandle teknologiske sjokk, ettersom denne oppgaven velger å fokusere på betydningen av strømmeteknologi for norske kinoer. Det bør nevnes at strømmetjenestenes fremgang ikke utelukkende skyldes strømmeteknologi, men må ses i sammenheng med den generelle teknologiske utviklingen i samfunnet og hvordan forretningsmodellene til strømmetjenestene var i tråd med endrede forbrukertrender for konsum av audiovisuelt innhold (SSB, 2017). Hvorvidt sjokket skyldes teknologi eller forretningsmodell har imidlertid liten betydning for endringene i prestasjonslandskapet.

2.7 Teknologisk sjokk

Teknologiske sjokk kan defineres som betydelige endringer i teknologi som tillater aktørene å levere produkter med et bedre ytelse/pris-forhold enn eksisterende teknologi, eller at de kan levere verdi til kundene på måter som ikke var mulig tidligere (Lien et al., 2016). Teknologi utvikler seg i sykluser, der utviklingen gjennom lange perioder kjennetegnes av inkrementelle endringsprosesser som medfører stadige forbedringer av en eller flere bransjestandarder (Tushman & Anderson, 1986). Sykluser som dette avsluttes av et teknologisk sjokk oppstår og den nye teknologiske løsningen medfører uforventet høy økning i etterspørselen etter en vare eller tjeneste (Argyres, Bigelow, & Nickerson, 2013). Dette er spesielt relevant når det gjelder strømmetjenester, som evner å levere et alternativ for hvordan kundene kan konsumere audiovisuelt innhold på som ikke var mulig tidligere. I tillegg har etterspørselen etter, og konsumet av, audiovisuelt innhold sett en enorm vekst i tiden etter strømmetjenestenes gjennombrudd.

For å kunne opparbeide en dypere forståelse for hvordan teknologiske sjokk kan påvirke konkurransesituasjonen i en etablert bransje, kan det være hensiktsmessig med en grafisk fremstilling av selve sjokket. Dette vil vi gjøre ved hjelp av Figur 4, adaptert fra Christensen (1997). I den originale figuren viser Y-aksen teknologiens ytelse, men modellen har blitt videreutviklet slik at teknologiens ytelse også ses i sammenheng med prisen på et gitt tidspunkt. Vi mener at dette er en viktig endring, ettersom konsumentene er prissensitive, og vil derfor ikke velge den beste teknologien dersom ytelsen ikke er god nok til å forsvare prisen. Videre viser X-aksen hvordan teknologien utvikler seg over tid. "Etablert teknologi" representerer produktene/tjenestene som de eksisterende bedriftene benytter. "Bane A" viser det forholdet mellom ytelse og pris som er etterspurt av majoriteten av kundene i markedet, mens "Bane B" viser den eksisterende teknologiens faktiske ytelses/pris-forhold. Punktet "Ny teknologi" viser tidspunktet hvor selve nyvinningen oppstår. Det teknologiske sjokket vises ved $t=1$, der det plutselig forekommer en betydelig, uventet økning i teknologiens etterspørsel. Dette gjelder også i tilfeller der det skjer en betydelig endring i forventninger om fremtidig etterspørsel. Sjokket illustreres gjennom den nye teknologiens overgang fra "Bane 1" til "Bane 2".



Figur 4: Graf som viser fremveksten av ny teknologi. Adaptert fra Christensen (1997).

Perioden etter at det oppstår en radikal teknologisk nyvinning er omtalt som fermenteringsperioden i litteraturen, og innebærer i mange tilfeller at det utvikles flere varianter av teknologien (Lien et al., 2016; Tushman & Anderson, 1986). Denne perioden preges av stor usikkerhet for de involverte aktørene, der det blant annet kan være stor usikkerhet knyttet til hvorvidt teknologien har potensiale til å endre markedet radikalt, hvilke varianter som vil bli dominerende og *når* dette eventuelt vil skje (Lien et al., 2016). Årsaken til dette kan være at aktørene ikke forstår teknologien og dens potensiale i tilstrekkelig grad, men det kan også skyldes at de som satser på den nye teknologien har incentiver til å differensiere seg. Det er dessuten utfordrende å avgjøre potensialet til den nye teknologien i forkant, spesielt i tilfeller der fremtidig, komplementær teknologi kan forsterke verdien av produktet. Dette er svært relevant for strømmeteknologien, ettersom de er helt avhengige av at konsumentene har tilgang på internett med tilstrekkelig hastighet til å se innholdet deres. Først når sjokket inntreffer, i $t = 1$, vil det vokse frem én eller flere bransjestandarder. Konsekvensen av dette blir at antall versjoner av den nye teknologien reduseres, og usikkerheten i omgivelsene blir mindre (Tushman & Anderson, 1986).

Som vi kan se i Figur 4, presterer den nye teknologien vesentlig dårligere innledningsvis enn hva majoriteten av kundene i det etablerte markedet etterspør ved gitt pris. Disse kundene vurderer derfor ikke ytelse/pris-forholdet i produktene/tjenestene av den nye teknologien som et bedre alternativ til det som tilbys gjennom eksisterende teknologien (Christensen, 1997). Dette medfører ofte at de etablerte aktørene neglisjerer verdien av og potensialet til den nye teknologien, og det bevilges dermed ikke tilstrekkelig med ressurser til å satse på den. Forholdet mellom ytelse og pris ved den nye teknologien stiger imidlertid gradvis, og blir dermed et stadig et sterkere substitutt til det som tilbys gjennom den etablerte teknologien.

Hvis utviklingen i etterspørselen etter den nye teknologien skjer raskere enn utviklingen i etterspørselen etter den etablerte teknologien, vil den nye teknologien på sikt kunne utvikle seg til å bli et fullverdig substitutt til den eksisterende. Det er alltid stor usikkerhet knyttet til hvordan en ny teknologi vil utvikle seg, og den faktisk utviklingen vil normalt først kunne fastlås i ettertid. Likevel er det tydelig fra figur 4 at den etablerte teknologien i utgangspunktet leverer et høyere ytelse/pris-forhold enn det majoriteten i markedet etterspør (se bane B vs. bane A). Dette gjør at selv om den eksisterende teknologien kan være bedre målt i objektive

kriterier, vil den nye teknologien kunne levere godt nok på de eksisterende produktdimensjonene som utgjør majoritetens oppfattelse av ytelse/pris og dermed bli en fullverdig substitutt. Det behøver derimot ikke å være slik i alle tilfeller, og ofte vil den nye teknologien stabilisere seg på et lavere ytelse/pris-nivå.

2.8 Effekter av teknologiske sjokk

Når et teknologisk sjokk inntreffer, kan dette medføre tre ulike effekter for bransjen: endret etterspørsel og tilgang på kapital, endret usikkerhet i omgivelsene og endringer i prestasjonslandskapet (Lien et al., 2016). I denne utredningen har vi valgt å fokusere på endringer i prestasjonslandskapet, ettersom vi mener at disse endringene er mest relevante når vi skal analysere endringene i videounderholdningsbransjen.

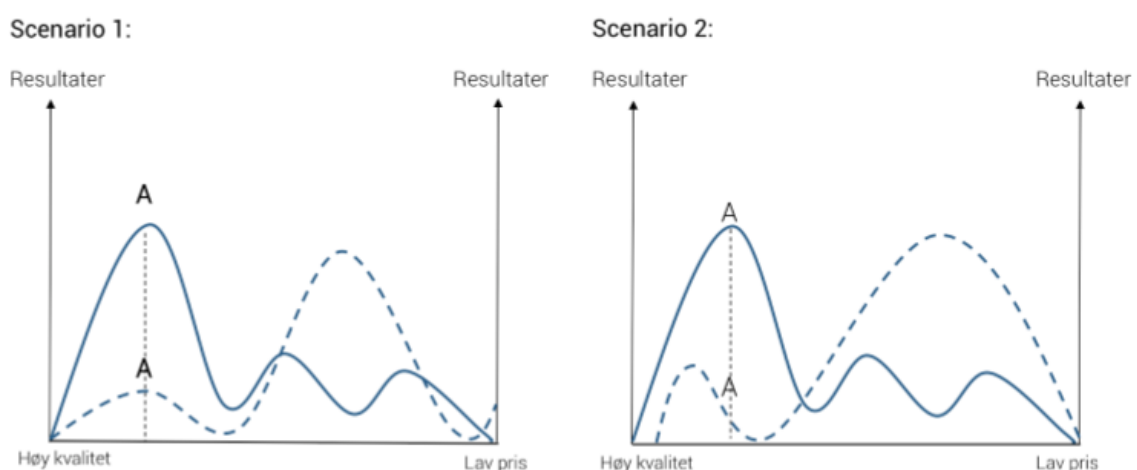
2.8.1 Endringer i prestasjonslandskapet

I prestasjonslandskapet bestemmes lokaliseringen av de ulike posisjonene av kundenes preferanser, samt teknologien som er tilgjengelig for å betjene disse. Når konsumentenes preferanser endres som følge av et teknologisk sjokk, vil dette vanligvis påvirke lønnsomheten til de ulike posisjonene, og sjokket kan dessuten påvirke plasseringen av lokale og globale topper i prestasjonslandskapet. Kundene vil oppleve at forskjeller mellom kvalitet og pris på den nye og gamle teknologien blir stadig mindre, noe som bidrar til å redusere betalingsviljen for den gamle teknologien. Årsaken til dette kan være at den nye teknologien gjør det mulig å levere produkter og tjenester som er tilnærmet fullverdige substitutter til det eksisterende tilbudet, samtidig som den kan tilfredsstillere andre kundebehov. På samme vis som betalingsviljen kan endre seg blant konsumenter, kan ny teknologi føre til at reservasjonsprisen til leverandørene endrer seg. Dette vil også kunne påvirke lønnsomheten ved ulike posisjoner i prestasjonslandskapet.

En annen effekt av teknologiske sjokk kan være at de etablerte bedriftene får en redusert evne til å kapre verdi, noe som igjen vil påvirke den vertikale forhandlingsmakten i bransjen. Den nye teknologien kan for eksempel redusere eller fjerne de eksisterende etableringsbarrierene i markedet, og markedet kan dermed åpnes opp for nykommere (Lien et al., 2016). Dette gjelder

normalt ikke oppstartsbedrifter, siden det ofte kreves betydelige investeringer for å etablere seg i et marked som baseres på en ny teknologi. Den største trusselen er derfor bedrifter i nært beslektede bransjer som kan utnytte sine stordriftsfordeler. Dette gjelder som regel bedriftene med de laveste, irreversible kostnadene relatert til etablering, og som derfor har bedre forutsetninger for å lykkes enn en nyetablering. Det betyr at den etablerte bransjen opplever en betydelig risiko for at aktører som satser på den nye teknologien skal etablere seg også i det eksisterende markedet når dette viser seg å være lønnsomt.

Når det teknologiske sjokket inntreffer, finnes det to ulike scenarier for hvordan prestasjonslandskapet kan endre seg. I det første scenarioet vil lokasjonen til den aktuelle posisjonen forbli uforandret, men lønnsomheten reduseres. Det betyr at kundene som foretrekker den aktuelle posisjonen ikke kan betjenes på en bedre måte. I slike tilfeller er det overflødig med lokalt søk, der man forsøker å finne en ny topp gjennom å foreta mindre justeringer på noen aktiviteter (bevege seg til høyre eller venstre i prestasjonslandskapet). I det andre scenarioet vil både lokasjonen og lønnsomheten til posisjonen endre seg. Dette illustreres i Figur 5. Bedrift A vil da få klar beskjed fra omgivelsene om at strategien ikke lenger er optimalt tilpasset den ønskede posisjonen, og et lokalt søk vil derfor kunne bidra til å forbedre resultatene.



Figur 5: Prestasjonslandskapet påvirkes av sjokk. Heltrukket linje illustrerer

prestasjonslandskapet før sjokket, mens den stiplede linjen illustrerer prestasjonslandskapet etter at sjokket har inntruffet. Adaptert fra Lien et al. (2016)

I scenario 1 vil altså bedrift A fortsatt være internt tilpasset og være operasjonelt effektiv etter at sjokket har inntruffet, men posisjonen er ikke lenger en global topp. I scenario 2 er ikke bedriften lenger internt tilpasset, og ved å justere aktivitetene slik at man leverer høyere kvalitet, vil komplementariteten mellom aktivitetene øke. Felles for de to scenarioene er at sjokket har ført til at det har vokst frem en ny og mer lønnsom posisjon til høyre i landskapet, og bedriftene står dermed overfor valget om å reposisjonere seg eller forbli i den opprinnelige posisjonen. Det vil ofte være enklere å gjennomføre radikale endringer i scenario 2 enn scenario 1, fordi bedriften ikke lenger er internt tilpasset, noe som blir tydelig for hele organisasjonen (Lien et al., 2016). Bedriften har da fått klare signaler fra omgivelsene om at den gamle måten å gjøre ting på ikke lenger fungerer optimalt, og dette gjør det enklere, og ikke minst nødvendig, for ledelsen å endre tankesett når man ser at tidligere oppskriften på suksess ikke lenger er optimalt tilpasset.

Reposisjonering innebærer i de fleste tilfeller at bedriften må foreta betydelige endringer i aktivitetene de utfører som følge av avveiningene som eksisterer mellom de ulike posisjonene (Lien et al., 2016). Radikale endringer som dette er noe av det vanskeligste å gjennomføre i praksis (Audia, Locke, & Smith, 2000). En sentral årsak til dette er såkalte kunnskapsfeller, der det er vanskelig å identifisere nødvendige endringer for å innta en ny posisjon fordi man allerede har bygget opp kunnskap og erfaring rundt den opprinnelige posisjonen. Aktivitetene som ligger til grunn for den nye posisjonen kan dessuten være en imitasjonsbarriere i seg selv, spesielt i tilfeller der kombinasjonen av aktiviteter er kompleks (Lien et al., 2016). Konkurrerende bedrifter har ofte mulighet til å imitere én eller noen få aktiviteter, men det er svært krevende og lite sannsynlig at de klarer å imitere den helhetlige kombinasjonen av flere aktiviteter perfekt (Rivkin, 2000; Simon, 1962).

I tilfeller der den fremvoksende teknologien ikke er basert på eksisterende kunnskap, vil reposisjonering kreve betydelige endringer i aktivitetssystemene og ressursene til de opprinnelige aktørene. Som tidligere nevnt er slike endringer er krevende å gjennomføre i praksis, og det er derfor stor usikkerhet knyttet til hvorvidt de etablerte vil klare å konfigurere

aktivitetene optimalt eller akkumulere ressurser effektivt nok til å nå den nye posisjonen. Dette tilsier at etablerte bedrifter ikke er garantert en lønnsom posisjon i fremtiden selv om de satser på den nye teknologien.

I mange tilfeller må de etablerte bedriftene avgjøre hvorvidt de vil repositionere seg *før* det teknologiske sjokket finner sted (Tushman & Anderson, 1986). Majoriteten av kundene vil vente med å adaptere teknologien frem til en bransjestandard vokser frem, og dersom de etablerte ikke har startet satsingen før kundene masseadapterer, vil det i de fleste tilfeller være for sent. Dersom de etablerte velger å satse på den nye teknologien umiddelbart, risikerer de å satse på en variant av teknologien som ikke blir dominerende. Dette kan være ugunstig på sikt, siden de da er nødt til å allokere ressurser og gjøre endringer på organisasjonsstrukturen og forretningsmodellen som ikke er optimale i den nye konkurransesituasjonen (Tushman & Anderson, 1986). Det er dog en risiko forbundet med å avvente situasjonen, da dette kan medføre at de satser for sent og dermed går glipp av store muligheter.

En bedrift som allerede besitter mange av ressursene som kreves for å lykkes i den nye posisjonen, vil ha lavere irreversible kostnader enn en bedrift som må begynne fra bunnen av (Lien et al., 2016). Når det gjelder immaterielle ressurser, vil bedrifter som allerede besitter flere av de immaterielle ressursene som kreves for å konkurrere i den nye posisjonen kunne oppnå paritet over et kortere tidsrom enn bedrifter som savner disse ressursene. Dette er en betydelig fordel, ettersom disse bedriftene har mulighet til å avvente situasjonen lenger slik at de kan se an utviklingen før de fatter en beslutning. Bedrifter som opererer i markedet for den gamle teknologien må også vurdere om de har ressurser som kan bidra til å gi et varig konkurransefortrinn i den nye posisjonen. I tilfeller der dette ikke gjelder vil repositionering være en utsatt strategi, siden posisjonen vil være lett å imitere.

2.9 SWOT

Vi har valgt å strukturere analysen ved hjelp av SWOT. Vi anser denne metoden som spesielt godt egnet, ettersom vi ønsker å analysere både interne og eksterne forhold ved kinobransjen på en oversiktlig og strukturert måte. SWOT-rammeverket er et nyttig verktøy for å oppsummere funnene fra den strategiske analysen (Grant, 2010). I tillegg er den

hensiktsmessig for å få forståelse for konkurransesituasjonen, og gi innsikt som er nødvendig for å identifisere en sammenhengende og vellykket konkurranseposisjon. SWOT-rammeverket består av en kategorisering av styrker (S), svakheter (W), muligheter (O) og trusler (T).

3. Metode

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign er et overordnet rammeverk som legger føringer for innsamling og analyse av data for å kunne besvare en problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016) Man skiller normalt mellom tre typer forskningsdesign: beskrivende, forklarende og utforskende. Problemstillingen vår er utformet som et åpent spørsmål, hvilket krever god innsikt og forståelse av hvordan utviklingen til strømmetjenestene har påvirket norske kinoer til nå, og ikke minst hvilke strategiske implikasjoner den vil medføre i fremtiden. Derfor har vi valgt et utforskende design i vår studie, ettersom dette er spesielt godt egnet for åpne problemstillinger.

Den største fordelen med å benytte et utforskende design er at man får en dyptgående analyse av casen, i tillegg til at man har anledning til å gjøre tilpasninger etter hvert som ny informasjon dukker opp (Saunders et al., 2016). Det gjelder spesielt i tilfeller der intervjuobjektene trekker frem nye, viktige aspekter ved problemstillingen. En utfordring med å benytte et utforskende design er imidlertid at man har mindre kontroll over forskningsprosessen, fordi designet kan bli komplekst og ustrukturert. En annen utfordring kan være å definere analysenivå, siden det er krevende å avgrense studien samtidig som man inkluderer alle relevante variabler. Utfordringene stilles således høye krav til forskernes observasjons- og analyseevner.

For å kunne analysere hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd har påvirket norske kinoer har vi også inkludert et beskrivende element. Dette kommer til uttrykk i vår presentasjon "Kino vs. Strømming?". Her presenterer vi sentral informasjon avdekket i dokumentanalysen og intervjuprosessen. Hovedfokuset vil være på den norske kinobransjen, og hvordan denne har utviklet seg, samtidig som vi også beskriver hvordan utviklingen for strømmetjenester generelt, og i norske spesielt. Sammen vil disse beskrivende elementene kontekstualisere vår utredning og sammen med den utvalgte teorien danne grunnlaget for den faglige analysen.

3.1.1 Forskningstilnærming

Det fins to ulike tilnærminger til et forskningsspørsmål: deduktiv eller induktiv (Saunders et al., 2016). En deduktiv tilnærming betyr at man tester innsamlede data opp mot eksisterende teori, mens man ved en induktiv tilnærming forsøker å skape nye teorier basert på innsamlede data. I følge Saunders et al. (2016) kan det være en fordel å kombinere de to tilnærmingene ved utforskende studier. Årsaken til dette er at en deduktiv tilnærming kan bidra til å strukturere problemet, mens en induktiv tilnærming kan bidra til å belyse nye aspekter som ikke dekkes av eksisterende teori. I vår utredning har brukt en kombinasjon av tilnærmingene. Vi har analysert den innsamlede informasjonen i lys av teori om eksterne sjokk, verdiskaping, verdikapring og aktivitets- og ressursbasert teori. Samtidig ønsker vi å forstå hvordan strømmeteknologien vil kunne påvirke norske kinoer på sikt, og ikke minst hvordan den kan påvirke posisjoneringen til kinoene i et bredere perspektiv. Derfor mener vi at oppgaven også kan bidra til ny teoretisk innsikt, hvilket gjør at oppgaven også kan hevdes å ha et induktivt element ved seg.

3.1.2 Forskningsmetode

Når det gjelder valg av forskningsmetode, skilles det mellom kvantitativ og kvalitativ metode. Vi mener at en kvalitativ tilnærming er et naturlig valg av metode i denne oppgaven, siden det er en fleksibel metode som egner seg spesielt godt når man skal gå i dybden på et fenomen (Thagaard, 2013). I tillegg er dataene vi skal anvende utledet fra ord, noe som taler for bruk av kvalitativ metode. Vi anser fleksibilitet som en viktig faktor i denne utredningen ettersom vi ønsket å oppnå en interaktiv prosess, som muliggjør at man kan gjøre endringer i problemstillingen og forskningsspørsmålene etterhvert som ny informasjon fremkommer. Strømmetjenestenes påvirkning på norske kinoer er et emne som det eksisterer begrenset tidligere forskning om, noe som var årsaken til at fleksibilitet i prosessen var avgjørende for vårt valg av forskningsmetode. En utfordring ved kvalitativ metode er at den er tidkrevende, og det kan dessuten være uoversiktlig og krevende å systematisere datamaterialet ettersom det består av ord.

3.1.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en plan for hvordan man vil gå frem for å svare på problemstillingen. Vi har valgt å benytte oss av en singel casestudie som forskningsstrategi. Casestudier er en utbredt og godt egnet strategi ved bruk av kvalitativ metode (Saunders et al., 2016). Årsaken til dette er at casestudier tar for seg temaer eller fenomener i virkelige situasjoner og forsøker å skape en dypere forståelse av det som studeres (Yin, 2014). I følge Dubois & Gadde (2002) er casestudier den beste tilnærmingen til å forstå interaksjonen mellom fenomener og konteksten hvor de forekommer. Dette er passende for vår utredning ettersom den har som mål å forstå interaksjonen mellom strømmetjenestene og norske kinoer. utfordringene knyttet til casestudier som forskningsstrategi er i hovedsak lik utfordringene knyttet til kvalitative studier generelt. Casestudier er en kompleks og krevende strategi hvor innhenting av data, og den påfølgende analysen, ofte er tidkrevende (Saunders et al., 2016).

3.2 Datainnsamling

I dette delkapittelet vil forklare de metodiske valgene vi har tatt i arbeidet med datainnsamlingen til denne utredningen. Datainnsamlingen har foregått gjennom en dokumentanalyse og flere intervjuer, og delkapittelet inkluderer følgelig argumentasjonen bak disse valgene, samt informasjon om valg av type intervju, utvalg og intervjuguide.

3.2.1 Dokumentanalyse

Dokumentanalyse er en fremgangsmåte som innebærer at man studerer eksisterende informasjon om et tema, slik at man kan skaffe opparbeide ny innsikt, finne alternative måter å tolke ting på, samt trekke nye konklusjoner (Bulmer, Sturgis, & Allum, 2009). Denne teknikken ble benyttet under forberedelsesfasen til denne utredningen, slik at vi fikk en dypere forståelse av norske kinoer og utfordringene som de står overfor, samt internasjonale trender som påvirker det norske markedet for videounderholdning. Følgelig utgjorde dokumentanalysen utgangspunktet for vår videre datainnsamling ved å skissere hvilke temaer som ville være hensiktsmessig å utforske i intervjuprosessen.

I dokumentanalysen har vi studert eksisterende litteratur om den norske kinobransjen og strømmetjenester for å skaffe bedre oversikt over mulige faktorer av betydning. Vi har benyttet oss av offentlig tilgjengelig informasjon og statistikk, primært gjennom forsknings- og nyhetsartikler, samt rapporter fra kinobransjens egen bransje- og medlemsorganisasjon. I tillegg til dette har vi hatt tilgang på interne data fra en av aktørene vi intervjuet, hvilket bidro til å gi oss nye perspektiver om norske kinoer. Informasjonen som ble innsamlet i denne fasen av studien kategoriseres som sekundærdata, ettersom dette ikke er informasjon som ble samlet inn spesifikt for studiens mål. Vi har derfor vært ekstra oppmerksomme og kritiske til denne informasjonen og kildene bak den, siden sekundærdata kan være feilaktig presentert eller omtalt i en annen kontekst.

3.2.2 Intervju

Ved intervjuer skilles det mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Saunders et al., 2016). Strukturerte intervjuer har standardiserte spørsmål der svarene følger den naturlige kategoriske gjennomgangen av spørsmålene, mens ustrukturerte intervjuer fungerer som en uformell, åpen samtale. Semistrukturerte intervjuer er en kombinasjon av disse og refereres til som kvalitative forskningsintervjuer. Denne typen karakteriseres av et forhåndsbestemt, overordnet rammeverk av temaer og spørsmål, men åpner samtidig for fleksibilitet både i forhold kontekst og intervjuobjekt (Saunders et al., 2016).

I den innledende fasen kombinerte vi dokumentanalyse med et ustrukturert intervju med en aktør i kinobransjen. Dette var svært nyttig, da vi fikk verifisert noe av informasjonen fra dokumentanalysen, i tillegg til at vi fikk anledning til å stille spørsmål som ikke ble besvart i andre kilder. Den påfølgende hoveddelen av datainnsamlingen var organisert som semistrukturerte intervjuer, der utgangspunktet var en strukturert intervjuguide (Appendiks 2), supplert med oppfølgingsspørsmål for å gå i dybden på sentrale tema. Dette åpnet for at intervjuobjektene kunne svare fritt og dele tilleggsinformasjon som de mente kunne være relevant. Valget bidro videre til å gi intervjuene struktur, samtidig som det åpnet for fleksibilitet underveis i prosessen, der intervjuobjektene var frie til å omtale tema og konsepter som vi ikke hadde dekket gjennom intervjuguiden. En annen viktig faktor er at denne teknikken åpner for at man kan tilpasse intervjuet til hvert enkelt intervjuobjekt, avhengig av

hvor relevant spørsmålene er for den enkeltes kompetanse og bakgrunn. I tillegg gir denne teknikken rom for å snakke med personer som har vært direkte involvert i prosessen, som er den beste måten å avdekke erfaringer (Ghauri & Grønhaug, 2005).

3.2.3 Utvalg

En viktig forutsetning for å forstå den norske kinobransjen og utfordringene som den står overfor, er at man kommer i kontakt med sentrale personer som har relevant erfaring og kunnskap. Disse personene ble valgt ut på bakgrunn av informasjon og uttalelser som dukket opp under dokumentanalysen, i tillegg til at vi fikk anbefalinger om spesielt interessante personer gjennom det innledende, ustrukturerte intervjuet. Et annet viktig moment er at markedet for den norske kinoer i hovedsak dominert av kommunale kinoer og kinokjedene Svensk Filmindustri (SF) og Nordisk Film Kino. De kommunale kinoene består delvis av kinoer organisert i en form for samarbeid, som KinoNor og KinoAlliansen, i tillegg til helt uavhengige kinoer. I vårt valg av utvalg var det derfor ønskelig å intervjuere personer fra samtlige parter, ettersom de kunne ha ulike synspunkter om strømmetjenestenes påvirkning.

På bakgrunn av dette utarbeidet vi en liste over hvilke kandidater vi anså som mest relevante, hvor vi ønsket å intervjuere personer både internt i bransjen, samt personer utenfor selve kinoaktørene som kunne bidra med andre synspunkter. Ettersom denne utredningen hadde som formål å skape en dypere forståelse av hvordan strømmetjenester kan påvirke norske kinoer generelt, fokuserte vi på å intervjuere ulike typer mennesker med ulike roller knyttet til ulike kinoer. Dette skyldes at hvordan ulike kinoer har vurdert strømmetjenestenes gjennombrudd som relevant for sin kino, kan variere både med tanke på eierskap, størrelse og geografisk lokasjon, samt at hvilken rolle personene har i organisasjonen kan påvirke hvilket fokus de har hatt. Vi endte opp med å intervjuere 5 personer i sentrale roller fra kinoer både med privat og kommunalt eierskap. I tillegg intervjuet vi 4 personer som ikke selv var knyttet til noen enkelt aktør, men som hadde inngående kjennskap til både norske og internasjonale kinotrender.

3.2.4 Intervjuguide

Intervjuguiden vi utarbeidet er vedlagt i appendiks, og er et naturlig utgangspunkt for semi-strukturerte intervjuer (Appendiks 2). I utarbeidelsen av intervjuguiden fokuserte vi på at spørsmålene skulle oppfattes å ha en logisk rekkefølge. Den starter med en kort presentasjon av oss selv og studien, og gjentar også informasjonen som ble opplyst om i informasjonsskrivet (Appendiks 1) som ble sendt ut og signert før intervjuobjektets deltagelse. Dette inkluderte blant annet informasjon om anonymitet, friheten for intervjuobjektet til å avslutte intervjuet uten begrunnelse og bruken av lydopptaker. Årsaken til at intervjuguiden er formet på denne måten er at vi skal fremstå som profesjonelle overfor intervjuobjektet og informerte om emnet vi undersøker. For å gjøre intervjuobjektet mer fortrolig med intervjuprosessen anbefaler Saunders et al. (2016) at intervjuet innledes med spørsmål om intervjuobjektet selv. Dette er spørsmål som lar intervjuobjektet snakke fritt om sin bakgrunn i kinobransjen og generelle spørsmål om kinoens forretningsmodell og posisjon i markedet for videounderholdning.

Videre er intervjuguiden firedelt, og følger de sentrale momentene vi skal undersøke i vår analyse. Den første delen av intervjuguiden har vi kalt ”trender”, og har som mål å avdekke hvordan aktørene vurderer konkurransesituasjonen for norske kinoer. Her er spørsmålene konstruert på en måte som skal gjøre at intervjuobjektet kan se både bakover og fremover i tid, samt evaluere dagens situasjon. Den andre delen har vi kalt ”endring”, og går mer spesifikt til verks for å avdekke aktørenes synspunkt omkring eierskap og politiske rammebetingelser. Den neste delen av intervjuguiden har vi kalt ”strømming”, og her forsøker vi å avdekke ulike måter strømmetjenestene kan påvirke norske kinoers evne til å skape og kapre verdi i markedet. Den siste delen av intervjuguiden har vi kalt ”strategiske implikasjoner”, og denne legger opp til en diskusjon om hvilke styrker og svakheter som karakteriserer posisjoneringen til norske kinoer generelt, samt hvilke strategiske implikasjoner strømmetjenestene kan ha i form av muligheter og trusler for norske kinoer i fremtiden. Intervjuguiden avsluttes med spørsmål som gir intervjuobjektet mulighet til å utdype eller legge til informasjon eller temaer som han eller hun mener ikke er tilstrekkelig dekket i intervjuet.

De aller fleste spørsmålene er utformet som åpne spørsmål for å oppmuntre intervjuobjektet til å gi frie og utdypende svar, i den hensikt at intervjuobjektet, ved å definere og beskrive

situasjonen eller emnet som han selv ønsker, avslører holdninger og fakta (Saunders et al., 2016). Vi har benyttet en bred til spesifikk tilnærming, hvor vi starter med åpne spørsmål om en overordnet situasjon eller et emne, før vi benytter mer spesifikke sonderingsspørsmål som går mer i dybden i de ulike emnene. Disse oppfølgingsspørsmålene har også som mål å oppmuntre til mer detaljert informasjon om enkelte emner, uten å påvirke intervjuobjektet. Dette er en hensiktsmessig måte å få tilgang til sentral informasjon uten å bruke ledende spørsmål, som vi bevisst unngikk for å ikke legge føringer på intervjuobjektets svar.

3.2.5 Intervjuprosessen

Omfattende planlegging er ifølge Saunders (2016) nøkkelen til et suksessfullt intervju. Spesielt viktig er det å planlegge hvordan man som intervjuer skal demonstrere kompetanse innen emnet som undersøkes, og kredibilitet overfor intervjuobjektet og intervjuprosessen. I forkant av studien brukte vi omfattende tid til å planlegge alle faser av prosessen. I planleggingen av intervjuprosessen hadde vi et mål om å danne oss et så godt bilde av den norske kinobransjen som mulig. I tillegg til en omfattende dokumentanalyse hvor vi gikk gjennom avisartikler, offentlig statistikk og rapporter fra kinobransjens egen bransje- og medlemsorganisasjon, gjennomførte vi også et ustrukturert intervju med en person med lang erfaring i bransjen. Sammen med en omfattende teorigjennomgang gjorde dette at vi hadde et godt overblikk over hvilken informasjon vi hadde behov for å innhente for å kunne svare på problemstillingen.

I forkant av intervjuene fikk hvert intervjuobjekt tilsendt et informasjonsskriv (appendiks 1) som opplyste deltakerne om oss som forskere, studien vi skulle gjennomføre og problemstillinger knyttet til anonymitet og konfidensialitet. Denne informasjonen hadde som mål å illustrere vår kredibilitet som forskere. I semistrukturerte intervjuer skal forskeren også lage en liste av tema og noen nøkkelspørsmål i forkant av at intervjuene blir gjennomført (Saunders et al., 2016). Denne overordnede versjonen av intervjuguiden er vedlagt i appendiks og ble sendt ut til intervjuobjektene i god tid før intervjuene fant sted. Årsaken til at intervjuguiden ble sendt ut i forkant var at intervjuobjektene skulle ha mulighet til å forberede seg, og dermed være i en bedre posisjon for å kunne bidra med utdypende og sentral informasjon.

I den innledende kontakten med intervjuobjektene ble det opplyst om at vi ville være fleksible både med tanke på tid og sted for intervjuet. Samtlige intervju var individuelle og ble gjennomført med begge forfatterne av oppgaven tilstede og ansikt til ansikt. Dette medførte reiser til fem norske byer og en i Sverige, hvor intervjuobjektene selv stilte med lokaler for gjennomføringen av intervjuene. I forkant av intervjuene hadde vi opplyst om en antatt varighet på mellom 45 minutter og en time, men den faktiske gjennomføringen tok i flere tilfeller lengre tid da intervjuobjektene i sitt engasjement over studiens emne gikk utover de avtalte rammene for intervjuet.

Ettersom vi var to til stede for hvert intervju bestemte vi oss tidlig for å klargjøre hverandres roller. Den ene hadde hovedansvaret for å lede intervjuet i henhold til intervjuguiden, mens den andre skulle notere og bidra med oppfølgingsspørsmål der dette var passende. Det å klargjøre rollene på forhånd bidro til å strukturere intervjuet slik at vi fikk stilt de spørsmålene vi ønsket å stille, samtidig som det bidro til at selve intervjuet ble gjennomført uten unødvendige avbrytelser fra vår side. Flexibiliteten som det legges opp til i semistrukturerte intervjuer påvirket selve gjennomføringen av og dynamikken i intervjuene i stor grad (Ghuri & Grønhaug, 2005). De innledende spørsmålene bidro i flere tilfeller til at intervjuobjektene tidlig bevegde seg inn på sentrale emner som vi hadde planer om å fokusere på senere i intervjuet. Dette medførte at vi i flere tilfeller brukte intervjuguiden mer som en sjekklister for emnene vi skulle gjennom, og tillot intervjuobjektene selv å fokusere på det de hadde mest kunnskap om, supplert med våre oppfølgingsspørsmål og presiseringer.

Under intervjuene var vi også opptatt av hvordan vi fremsto overfor intervjuobjektene når det gjaldt vårt eget kroppsspråk. I følge Saunders et al. (2016) kan kroppsspråk påvirke flyten i samtalen og dette var et sentralt øvingsmoment i forberedelsene til intervjuene. Dette inkluderte både måten vi satt på og holdt øyekontakt med intervjuobjektene, men også måten vi oppførte oss på når intervjuobjektene snakket. Denne øvingen i forkant av intervjuene sammen med bruken av lydopptaker gjorde at vi var godt stilt for å kunne konsentrere oss om å få med all relevant verbal og ikke-verbal informasjon under intervjuene. Bruken av lydopptaker ble avtalt på forkant av intervjuene og bidro også til at vi kunne dra direkte sitat fra intervjuene og bruke de i selve analysen. Ved å forklare bruken av lydopptak både i forkant av intervjuene og i starten av hvert intervju, mener vi at vi unngikk noen av fallgruvene som

Saunders et al. (2016) nevner i forbindelse med bruk av lydopptaker. Disse fallgruvene går i hovedsak på at intervjuobjektet fokuserer på lydopptakeren i stedet for selve intervjuprosessen, og at bruken av lydopptaker kan hindre intervjuobjektene fra å snakke åpent om emnene vi spør om.

Som sagt gikk noen av intervjuene utenfor den avtalte tidsrammen. Vårt inntrykk var at dette skyldes i hovedsak intervjuobjektene genuine interesse for utredningens emne, samtidig som at intervjuformen legger opp til høy grad av fleksibilitet i intervjuprosessen. Etter at vi var sikre på at vi hadde gått gjennom de sentrale momentene skissert i intervjuguiden avsluttet vi intervjuene med generelle spørsmål om hvorvidt intervjuobjektene hadde noe å legge til som de mente var av betydning.

3.3 Dataanalyse

I vår analyse benyttet vi metoden tematisk analyse, som er en vanlig tilnærming for å analysere kvalitativ data (Saunders et al., 2016). Tematiske analyser har som hensikt å søke etter temaer eller mønstre på tvers av ulike datasett. Dette involverer koding av dataene som fremkommer av de ulike intervjuene. Dette er en systematisk, men fleksibel og tilgjengelig tilnærming som kan føre til rike, informative beskrivelser, forklaringer og teoretisering (Braun & Clarke, 2006).

For å kunne kode dataen som fremkom under informasjonsinnhenting måtte vi transkribere lydopptakene. For å forsikre oss om at vi hadde intervjuet ferskt i minne ble transkriberingen utført så fort som mulig i etterkant av intervjuene. Dette bidro også til at vi var bedre stilt til å transkribere kontekstuelle elementer og ikke-verbal kommunikasjon. Etter at alle intervjuene var utført oppsummerte vi sentrale momenter som hadde fremkommet i løpet av prosessen i et transkripsjonssammendrag. Videre utviklet vi koder for å systematisere informasjonen. Kodene ble utviklet på basis emner som ble gjentatt flere ganger og i flere intervjuer, samt emner som vi selv mente var sentrale for å kunne besvare problemstillingen og som var hensiktsmessig i forhold til den teoretiske tilnærmingen vår. Hver kode var et enkelt ord som representerte en kategori, og i arbeidet kom det frem flere temaer ettersom noen av de ulike

kodene hadde relasjoner til hverandre. Avslutningsvis utarbeidet vi et dokument hvor vi samlet de sentrale poengene som fremgikk av intervjuene om de ulike kategoriene, før vi deretter oppsummerte hva som ble sagt under de ulike kodene.

3.3.1 Presentasjon av analysen

Vi har oppsummert funnene vi har gjort i dokumentanalysen og i intervjuprosessen i en presentasjon vi har kalt ”Kino vs. Strømming?”. Denne kan anses som en situasjonsbasert case, og er strukturert for å gi leseren mulighet til å samle inn og vurdere relevant informasjon i den hensikt å skaffe seg et bilde av situasjonen som beskrives (Heath, 2006). Casen er ikke utformet for å illustrere en korrekt håndtering av teknologiske sjokk, og inneholder derfor heller ingen konklusjon (Shapiro, 1975). Casen og de tilhørende vedleggene danner senere i utredningen utgangspunktet for vår kvalitative analyse.

Casen starter med en innledning, hvor hensikten er å fange leserens interesse, samt gi et kort innblikk i hva casen vil handle om (Heath, 2006). I følge McNair (1971) bør en case ha en narrativ struktur, et plott, et tidsaspekt og utlevering av informasjon. Utlevering av informasjon finnes gjennom hele casen, hvor noe er beskrevet med ord og noe ved bruk av figurer og grafer i vedlegg. Den narrative strukturen referer til at casen må fortelle en historie. Denne historien hintes det til i innledningen, hvor også plottet presenteres. Plottet i vårt case handler om hvorfor strømmetjenester ikke har hatt tilsvarende effekter på norske kinoers besøkstall, som de har hatt på de andre aktørene som beskrives. Også tidsaspektet presenteres i innledningen, men utdypes senere i casen.

Strukturen videre i casen er tredelt, hvor den første delen fokuserer på den norske kinobransjen. Denne delen er videre delt inn i flere delkapittel som kombinert skal gi leseren det historiske bakteppet for norske kinoers konkurransesituasjon i dag. Den neste delen fokuserer på strømming. Her presenteres det først informasjon om strømming og strømmetjenester generelt, før vi ser på strømming i Norge, og strømmeaktøren Netflix spesielt. Videre presenteres påvirkningen strømmetjenestenes gjennombrudd har hatt på aktører i den norske videounderholdningsbransjen. Den siste delen fokuserer på plottet i dette casen: Hvordan kan strømmetjenester påvirke norske kinoer? I denne delen har vi fokusert

spesielt på informasjonen, og sitatene, innhentet fra aktørene i bransjen. Ettersom den siste delen er strukturert som en diskusjon, og ikke en konklusjon, er formålet å gjøre leseren nysgjerrig på hvilke slutninger vi vil trekke under den faglige analysen.

3.4 Evaluering av forskningsdesign og forskningstilnærming

I dette kapittelet vil vi vurdere masteroppgavens reliabilitet og validitet ved å diskutere kvaliteten på informasjonsinnhenting og de metodiske valgene vi har tatt. I tillegg vil vi diskutere masteroppgavens begrensninger, før vi avslutter med en vurdering av de etiske utfordringene tilknyttet arbeidet.

3.4.1 Reliabilitet

Med begrepet reliabilitet menes det i hvilken grad våre datainnsamlings- og analysemetoder gir konsistente og pålitelige funn (Saunders et al., 2016). I vurderingen av en studies reliabilitet skilles det ofte mellom intern- og ekstern reliabilitet. Intern reliabilitet referer til konsistens i arbeidet som er utført. Eksempler på måter man kan sikre slik konsistens på, er blant annet å være mer enn én person som utfører intervjuene og som analyserer dataene. Likeledes, vil grundige notater i alle fasene av studien promotere stabilitet i måten en koder, analyserer og tolker dataene som benyttes. Ekstern reliabilitet referer til hvorvidt funnene i studien vil kunne repliseres om de ble utført på nytt, enten av studiens forfattere eller andre, gitt de samme datainnsamlingsteknikkene og analytiske prosedyrene.

I studier som denne hvor informasjonsinnhenting foregår ved semistrukturerte intervjuer er imidlertid funnene ikke nødvendigvis ment å være repliserbare (Saunders et al., 2016). Dette skyldes at dataen reflekterer respondentens forståelse av situasjonen slik den formidles på et gitt tidspunkt, og i en gitt situasjon. I tillegg vil forsøk på gjøre informasjonsinnhenting repliserbar svekke selve styrken ved denne typen studier, nemlig den fleksible tilnærmingen til komplekse temaer. Derfor vil reliabilitet i kvalitativ forskning heller være sentrert rundt hvorvidt funnene virker rimelige, gitt de innsamlede dataene. Vi har i denne utredningen fokusert på grundighet i alle faser av prosessen, for å sikre at vår forklaring av hvordan dataene ble samlet inn og analysert, i tilstrekkelig grad viser at funnene er pålitelige.

I prosessen før intervjuene tok sted utarbeidet vi et rikt kildemateriale både om personene vi skulle intervju, samt organisasjonen han eller hun representerte. Dette innebar anskaffelse av statistikk og regnskap i de sammenhengene det var aktuelt, samtidig som vi hadde et stort fokus på å gjøre oss så kjent som mulig med den norske kinobransjen. Sammen skulle denne informasjonen gjøre det mulig for oss å opptre profesjonelt i møte med intervjuobjektene, men også kompetent i henhold til den problemstillingen vi ønsket å belyse. Vi kontaktet personene vi ønsket å intervju gjennom telefon, hvor vi presenterte oss og formålet med vår studie. I tillegg til dette ble de tilsendt et informasjonsskriv hvor de fikk oppsummert bakgrunnen og formålet til studien, hva det innebar å delta i studien, samt hva som ville skje med informasjonen de oppgav med hensyn til anonymitet og konfidensialitet. Vi mener at den grundigheten vi viste i forkant av intervjuene medførte at det ble skapt en god dialog og en fortrolig stemning mellom oss og intervjuobjektene, samtidig som at vi tror vi økte sannsynligheten for mer detaljerte og dyptgående svar ved å opptre profesjonelt og kunnskapsrik i møte med intervjuobjektene.

For å sikre en systematisk innsamling av datamateriale utarbeidet vi en strukturert intervjuguide i forkant av intervjuene. I selve intervjuet benyttet vi semistrukturerte intervju, hvor vi, på grunn av intervjuformens uforutsigbare og fleksible natur, bestemte oss for å benytte to lydopptakere. Bruken av lydopptakere gjorde det mulig for oss å fokusere kun på intervjuobjektet. I samtlige av intervjuene vi gjennomførte var begge forfatterne av oppgaven tilstede, noe som sammen med bruken av lydopptaker, bidro til å redusere sjansene for at våre egne synspunkter, meninger og bias påvirket tolkningen og analysen av informasjonen som fremkom. Det ble informert om bruken av lydopptaker både i den innledende telefonsamtalen med intervjuobjektet, samt i informasjonsskrivet de mottok i forkant av intervjuene. På denne måten unngikk vi også at intervjuobjektene skulle holde tilbake informasjon, som er en kjent risiko ved bruk av lydopptak (Saunders et al., 2016). Vi reduserte også muligheten for tekniske problemer ved å alltid benytte to lydopptakere til hvert intervju.

3.4.2 Validitet

Validitet handler om studiens gyldighet og relevans, og referer til hvor hensiktsmessig metodene man anvender er for å måle det man ønsker å måle, hvor nøyaktig analysen av

44

funnene blir utført og hvorvidt funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2016). For caseundersøkelser som i denne sammenhengen skilles det tradisjonelt mellom tre typer validitet; begrepsvaliditet og intern- og ekstern validitet (Yin, 2013). Begrepsvaliditet referer til i hvilken grad studien faktisk måler det den skal måle. I kvalitative studier vil graden av begrepsvaliditet ofte være lavere enn i kvantitative studier på grunn av at begrepene i en kvalitativ studie vanskelig lar seg operasjonaliseres. Vi har likevel i denne studien gjort flere grep for at funnene i undersøkelsen skal være mest mulig begrepsvalid. Blant annet har vi brukt forskjellige kilder til informasjon, både i form av teori og talldata, men også i form av at vi har intervjuet ulike typer informanter i de ulike kinoene. I tillegg har vi også intervjuet eksperter som også har uttalt seg om fenomenet vi undersøker, for å supplere den mer dyptgående informasjonen fra aktørene i den norske kinobransjen.

For kvalitative studier er det mest hensiktsmessig å vurdere intern- og ekstern validitet (Jacobsen, 2005). Intern validitet referer til hvor nøyaktig analysen av funnene blir utført, ved at forskerne og deltagerne har den samme forståelsen av det meningsinnholdet som blir kommunisert. Vi har i denne studien foretatt en rekke tiltak for å styrke den interne validiteten. I forkant av intervjuene fikk hvert intervjuobjekt tilsendt en tematisk oversikt over spørsmålene vi ville stille, slik at de på denne måten kunne forberede seg. Ettersom vi intervjuet både norske og utenlandske personer var vi bevisst på valg av ord og uttrykk som kunne misforståes, og tok samtidig oss ekstra god tid i intervjuene til å presisere både spørsmål og svar som kunne virke uklare. På denne måten unngikk vi feilslutninger fra vår del, noe som også ble forhindret ved at hvert intervjuobjekt mottok en transkribert utgave av intervjuet. Denne gikk de senere gjennom og godkjente bruk av eventuelle direkte sitater fra. Det at vi ved alle anledninger var to til stede vil også kunne hevdes å styrke den indre validiteten, da vi i etterkant av intervjuene kunne diskutere informasjonen som fremgikk og tolkningen av denne.

Ekstern validitet referer til generaliserbarheten til funnene i studien (Saunders et al., 2016). Johannessen, Kristoffersen & Tuft (2004) skriver at undersøkelsens generaliserbarhet ”dreier seg om hvorvidt en lykkes i å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger”. Generaliserbarhet i studier med begrensede, ikke-randomiserte utvalg som denne er problematisk. Informasjonen som er innhentet er i hovedsak

knyttet til kinobransjen i Norge, og ved at vi har intervjuet en rekke erfarne personer i flere ulike roller i bransjen vil funnene i hovedsak være gyldige for denne i denne sammenhengen. Trendene i den norske bransjen kan likevel hevdes å være lik i andre land, men funnene fra denne studien vil likevel vanskelig kunne generaliseres utover landets grenser. I tillegg er det viktig å påpeke at ettersom denne studien studerer norske kinoer generelt, vil funnernes gyldighet og relevans variere langs en rekke faktorer som eierskapsstruktur og lokasjon.

3.4.3 Etiske vurderinger

Forskningsetikk referer til hva som er passende atferd overfor både de som er forskningsobjektene og de som blir påvirket av forskningsarbeidet (Saunders et al., 2016). Vi har fra starten av forsøkt å holde en høy etisk standard i alle deler av denne forskningsprosessen. Kvaliteten i forskningen avhenger delvis av integriteten og objektiviteten til forskerne (Saunders et al., 2016). For oss har dette betydd at vi har hatt fokus på å presentere teori og forskningsmetode så nøyaktig som mulig, og at vi i analysen presenterte funnene uten å dra egne slutninger fra det som kom frem av intervjuene. For å skape tillit mellom oss og intervjuobjektene har vi hatt som mål å opptre på en respektfull måte i hele prosessen. Vi har holdt de avtaler vi har hatt med de involverte, både når det gjelder sitatsjekk gjennom å sende transkribert materiale tilbake til intervjuobjektene, men også når det gjelder forsikringer om anonymitet i etterkant av intervjuene, muligheten til å trekke seg fra deltakelsen både før, under og etter intervjuet, samt at alle lydopptak og transkribert materiale er blitt slettet etter anvendelse i analysen.

3.4.4 Studiens metodiske begrensninger

Denne studien har flere metodiske begrensninger som vi mener det er viktig at leseren er bevisst under analysen og konklusjonen. Vi mener at den største metodiske begrensningen ved denne utredningen er at utvalget vårt er forholdsvis lite. På den annen side var vi bevisste på å velge intervjuobjekter i innflytelsesrike stillinger og med stor geografisk spredning. I tillegg intervjuet vi personer med ulik tilknytning til bransjen, slik at vi kunne avdekke ulike perspektiver på de samme utfordringene.

Den neste begrensningen ved studien er at vi intervjuet ansatte ved store og mellomstore kinoer, men ingen fra de minste kinoene. Tatt i betraktning at majoriteten av norske kinoer tilhører den siste kategorien, kan det være vanskelig å generalisere funnene for norske kinoer. Videre har vi ikke intervjuet representanter fra hverken leverandørleddet eller fra strømmetjenestene selv, noe som kunne bidratt med ytterligere informasjon, samt nyansere funnene våre. Videre begrenses studien av at vi ikke har intervjuet sluttbrukere om deres preferanser for konsum av audiovisuelt innhold, noe som kunne bidratt med dypere innsikt gjennom et bredere datagrunnlag.

En siste bemerkning er at vi i intervjurunden kan ha gått glipp av relevante aspekter, enten fordi vi har oversett dem eller ikke har hatt tilstrekkelig kunnskap om viktige aspekter. Dette gjelder først og fremst de innledende intervjuene. En annen potensiell begrensning er at intervjuobjektene kan ha tilbakeholdt informasjon, enten fordi de ikke ønsket å dele den, eller at de anså informasjonen som mindre relevant basert på deres forståelse av studiens formål.

4. Presentasjon: Kino vs. strømming?

Dette kapittelet er utarbeidet som et resultat av vår dokumentanalyse og gjennomførte intervjuer. Utgangspunktet for informasjonsinnhenting var enkel: Hvordan har norske kinoer klart å opprettholde besøkstallene etter strømmetjenestenes gjennombrudd? Etter at Netflix etablerte seg på det norske markedet i 2012 har konsumet av film over nett eksplodert. Har norske kinoer tatt noen strategiske valg i møte med den nye konkurransesituasjonen?

Informasjonen som fremkommer har som hensikt å gi leseren en innføring i den norske kinobransjen som helhet, samt bidra til en forståelse av det historiske bakteppet som har lagt føringer for norske kinoer frem til i dag. Samtidig vil det gi et innblikk i strømmetjenestenes fremvekst, både internasjonalt og i Norge, med et spesielt fokus på den markedsledende strømmetjenesten Netflix. Sitatene som presenteres underveis i kapittelet er direkte sitater hentet fra intervjuprosessen, som illustrerer viktige momenter som omtales i avsnittene. Kapittelet avsluttes med en oppsummerende diskusjon hvor informasjonen samles og anvendes for å kontekstualisere vår problemstilling.

4.1 Den norske kinobransjen

4.1.1 Norsk kinohistorie

”Kinematograf Theatret” var Norges første kino og åpnet i Oslo i 1904. Det første norske kinoselskapet kom imidlertid først i 1906 når den kjente kinopioneren Hugo Hermansen kjøpte ut de svenske eierne (Hellstenius, 2017). I årene som fulgte så man en stor vekst i både antall kinovirksomheter og i publikumsinteressen for denne nye revolusjonerende formen for underholdning. Med økt interesse og pengebruk fulgte også økt innblanding fra myndighetene. Denne innblandingen kulminerte med den norske kinoloven av 1913 (Hellstenius, 2017). Ikke lenge etter ble det opprettet et kommunalt samarbeid om filmleie, Kommunenes Filmcentral, samt en landsomfattende kommunal organisasjon som fikk navnet Kommunale Kinematografers Landsforbund (KKL, senere Film & Kino). Disse organisasjonene fikk stor betydning for den norske kinobransjen og bidro til å holde prisene på et rimelig nivå og dermed

også at flere kinoer fikk tilgang til filmene som tilbys. I etterkrigstiden fikk staten opp øynene for de kulturelle bidragene fra den norske film- og kinobransjen. Det ble opprettet støtteordninger for norsk filmproduksjon, samtidig som blant annet institusjonen Norsk Bygdekino ble opprettet.

På slutten av 50-tallet ble det solgt ca. 30 millioner kinobilletter i Norge, fordelt på nærmere 700 kinobygg. Introduksjonen av fjernsynet på 1960-tallet utgjorde en alvorlig utfordring for norske kinoer. Over en tiårsperiode ble besøkstallene halvert, hvor nedgangen i de private kinoene og Bygdekinoen utgjorde størstedelen av fallet. Den neste store utfordringen for kinobransjen fant sted på 1980-tallet med lanseringen av VHS (Hellstenius, 2017). Mange fryktet at utviklingen ville bli den samme som når fjernsynet kom, men kinonedleggelsene i tiårene tidligere dempet imidlertid nedgangen i solgte kinobilletter denne gangen. Fra intervjuprosessen kom det frem at kinobransjen i denne perioden også svarte med å omgjøre store én-sals-kinoer til større kinokomplekser med flere saler. Dette hadde en medierende effekt på besøkstallene ettersom kinoene dermed fikk mulighet til å sette opp flere filmer på samme tid og dermed nå flere målgrupper.

Markedet for salg og leie av fysisk film toppet seg i 2008, og fra 2009 til 2016 har omsetningen falt fra 2,2 milliarder kroner til 421 millioner kroner (Norsk Filminstitutt, 2017). Årsaken til nedgangen i årene som fulgte var utfordring nummer tre for norske kinoer: teknologisk utvikling som muliggjorde strømming via internett. Paradoksalt nok, kan teknologisk utvikling og digitalisering også være nøkkelord for å forklare hvorfor den norske kinobransjen står så sterkt som den gjør i dag. I 2011 ble Norge det første landet som ble heldigitalisert for kino (Hellstenius, 2017). Hvor man tidligere hadde et begrenset antall filmruller som gikk på omgang både mellom ulike kinosaler og mellom ulike kinoer, kunne man nå overføre filmrullene digitalt. Dette reduserte kostnaden forbundet med å leie og vise film, i tillegg til at det gav kinoene større fleksibilitet ved at en digital kopi kunne bli brukt i flere saler samtidig. Konsekvensene var at utviklingen mot færre kinobygg og færre visninger med Bygdekinoen stanset, samtidig som antall filmtitler tilgjengelig for kundene økte med rundt 80% (Hellstenius, 2017).

4.1.2 Kinopolitikk

Den særnorske, desentraliserte strukturen i kinomarkedet har historisk sett medført at kinoene har operert som monopolister i sine respektive kommuner. Den desentraliserte strukturen skyldes til dels landets demografi, som av befolkningsmessige begrensninger gjør det ulønnsomt med flere kinoer i samme marked. Hovedgrunnen kan likevel hevdes å være kinoloven av 1913 (Hellstenius, 2017). Den mest sentrale følgen av denne loven var at det ble opp til kommunene å bestemme hvem som skulle få drive kinoer, gjennom å utdele konsesjoner. I tillegg fikk kommunene også sensurmyndighet, slik at de også fikk påvirkning på hvilket innhold og hvilke type filmer som kunne vises på kino i Norge (Hellstenius, 2017).

”Det er mange faktorer som har vært viktig for norsk kinodrift. I Norge har vi hatt en desentralisert kinostruktur med langsiktige eiere i kommunene. I tillegg har Bygdekinoen hatt stor betydning gjennom at kino og kinokultur har blitt tilgjengelig over hele landet... Profesjonaliseringen av kinobransjen fra rundt tusenårsskiftet, samt at Norge var det første landet som ble heldigitalisert for kino har også hatt mye å si”

– Kinoaktør om hvorfor norske kinoer står sterkt i dag.

Det såkalte kommunale kinomonopolet har vært kontroversielt av flere årsaker. For å nevne noen, så har det for det første ført til at kommunene er blitt beskyldt for å begrense norsk filmindustri (Hellstenius, 2017). Dette skyldes at hvor man i Sverige og Danmark, hvor innholdsprodusentene selv eide og drev de fleste kinoene, kontinuerlig har brukt kinoens inntekter på ny filmproduksjon, har norske kommuner blitt beskyldt for å bruke kinoens inntekter for å bygge og drive alt fra svømmehaller til rådhus. For det andre så har kinomonopolet hindret konkurranse i byer hvor markedet har vært stort nok til at flere aktører kunne etablert seg (Gaustad, 2018). Eksempelvis vil noen hevde at kinotilbudet i Trondheim, hvor kommunen er eier og driver av byens eneste kino, har blitt begrenset av kommunens konsesjonsmyndighet. På den andre siden, medfører konsesjonen at kommunene kan påvirke konsesjonshaverne. Selv om generell forhåndssensur i dag er ulovlig, inkluderer dette ofte påbud om å tilby et bredt utvalg av film som gjenspeiler mangfoldet i både internasjonal og

nordisk filmproduksjon. Det kommunale kinosystemet har følgelig også lagt til rette for et mangfoldig og rikt kulturelt tilbud på tvers av landets kommuner.

”Ingen blir stoppet av konsesjoner for å drive kino i dag. Man styrer mer gjennom reguleringer og byggeplaner enn gjennom konsesjonsordningen. Men gjennom konsesjoner kan man si hvilke kulturelle hensyn aktørene skal ta i forbindelse med hvilke typer filmer som skal settes opp. Dermed kan kommunene bestemme at kino er kulturvirksomhet og ikke bare business.”

- Kinoaktør om betydningen av konsesjonsordningen i dag

Den sittende regjeringen kom i 2017 med forslag om å oppheve krav om konsesjon for fremvisning av film (kino) (Kulturdepartementet, 2017a). Den skisserte endringen har som formål å frigjøre økonomiske og administrative ressurser for kommunene, samt å fjerne den dobbeltrollen mange kommuner har som både konsesjonsmyndighet og konsesjonær. Resultatet fremsettes å være en forenkling for kinobransjen som skal gjøre det mer attraktivt for nyetableringer. Kritikerne av å oppheve kravet om konsesjon peker derimot blant annet på at dette vil hindre kommunene i å drive en aktiv kinopolitikk, spesielt med hensyn til å påvirke det lokale kulturtilbudet (KinoNor, 2017). Fra intervjuene vi har gjennomført kom det også frem at flere mente det ville legge et økonomisk press på de eksisterende aktørene som skal tilby et bredt filmtilbud gjennom hele året. Dette skyldes at ”useriøse aktører” som ikke trenger å ta kultur mangfoldige hensyn, heller kan utnytte de mest populære filmene i forbindelse med markedsføring av egne aktiviteter.

”Om konsesjonsordningen forsvinner så håper jeg at det kommer på plass et regelverk for å verne om den daglige kinodriften. Det vil påvirke rammebetingelsene til kinoene om det for eksempel skal komme aktører utenfra og skumme fløten ved å vise film som promotering for andre produkt i prime-time kinotid”

- Kinoaktør om effektene av å fjerne konsesjonsordningen.

En annen viktig kulturpolitisk endring ble fremmet i regjeringens foreslåtte statsbudsjett for 2018, nemlig en økning av den laveste merverdiavgiften fra 10 til 12 prosent

(Kulturdepartementet, 2017b). Kinovirksomhet ble merverdibelagt med 7% i 2005, og denne har blitt justert flere ganger siden (Finansdepartementet, 2005). Aktørene som vi har snakket med fortalte at innføringen resulterte i en kraftig økning av investering i kinobygg. Dette forklarte de med at ettersom virksomheten da ble merverdibelagt fikk nybyggere eller utviklere nå refundert 25% av utgiftene sine. Aktørene vi har snakket med fra norske kinoer er imidlertid svært kritisk til en videre økning, og hevder at dette vil føre til økte priser for forbrukerne. Et annet poeng som ble trukket frem flere ganger var at opp mot 80% av norske kinoer går med tap, og derfor allerede blir subsidiert fra kommunene. Dette hevder kinobransjen vil kunne føre til at den desentraliserte norske kinomodellen settes under press gjennom økte kostnader forbundet med kinodrift, samt at kulturtilbudet på de minste stedene kan bli redusert.

”Det absurde med økningen i moms er jo at de egentlig bare tar penger fra subsidierte kommunale kinoer og flytter de over til staten. I Frankrike er det jo differensiert moms fordi de mener at kino er kultur. Vi mener jo at det burde være slik i Norge også.”

- Kinoaktør om de negative effektene av å øke momsens.

Flere av våre intervjuobjekter hevdet at endringene i kinopolitikken er delvis presset frem av en endring i synet på kinovirksomhet versus konsum av audiovisuelt innhold gjennom andre kanaler, eksempelvis gjennom strømmetjenester.

4.1.3 Trekk ved kinobransjen

Den norske kinobransjen består i dag av 194 kinobedrifter, 202 kinohus og 439 saler (Film & Kino, 2017). Av de 194 kinobedriftene er over halvparten organisert i en form for samarbeid, hvor kjedene Nordisk Film Kino og SF Kino er de to største aktørene. De tre andre store samarbeidene, KinoNor, KinoAlliansen og Kinoforbundet, består av frittstående kinoer som samarbeider på ulike områder, eksempelvis på innkjøp. Markedsandelene fordelt på ulike kjedene og samarbeidene er presentert i vedlegg 2.

Kinokjeder og privat eierskap av kinoer er et relativt nytt fenomen i Norge (Hellstenius, 2017). På slutten av 1990-tallet etablerte Svensk Filmindustri Kino en kino i Tønsberg, mens det

danske selskapet Nordisk Film Kino i 2001 kjøpte seg opp i den kommunale kinoen i Drammen. Omtrent samtidig etablerte det kommunale selskapet Oslo Kino kjeden Norsk Film, som i tillegg til å drive kinoene i Oslo også inkluderer kinoer i andre norske byer (Hellstenius, 2017). Ifølge våre intervjuobjekter var flere kommunale kinoer i denne perioden på utkikk etter måter å samarbeide på, og blant annet ble det interkommunale selskapet Norsk Kinodrift opprettet på denne tiden. Perioden tidlig på 2000-tallet karakteriseres følgelig av en større grad av ulike typer samarbeid, som førte til et økt fokus på økonomi og en profesjonalisering av norsk kinodrift (Hellstenius, 2017).

“Det vi har sett siden privatiseringen av norske kinoer så er det at besøket har økt, tilbudet til publikum har blitt bedre, kinoene har fått langt større investeringer, modernisering av drift og at kinoene har blitt mer økonomisk selvstendig.”

- Kinoaktør om følgene av privatiseringsprosessen av norske kinoer.

4.1.4 Kinopublikumet

Teknologiske utviklinger reduserte kinobesøket på norske kinoer fra 35 millioner i rekordåret 1960, til bunnivået i 1992 med bare 9 millioner besøkende (SSB 2001; SSB 2004). Fjorårets besøkstall på 13,1 millioner besøk var det beste kinobesøket siden 1983 (Film & Kino, 2017). Fordelingen av dette kinobesøket på kommunale og private aktører er illustrert i vedlegg 3. Her ser man at om man regner alle kinoer hvor kommunen har minst 51% eierskap, så sto de kommunale kinoene for 57,4% av besøket, mens de private hadde 42,6%. Ser man derimot på *antall* kinoer fordelt på kommunale og private aktører, ser vi at kommunale kinoer utgjør 73% av alle norske kinoer (vedlegg 4). I vedlegg 5 er utviklingen i besøkstall for norske kinoer presentert sammen med en tidslinje som illustrerer viktige endringer i konkurransesituasjonen.

“I forhold til inntekter er vi er helt avhengig av besøksnivået. Uten en person over dørstokken hos oss så er vi ekstremt sårbare. Sånn sett spiller vi i kinobransjen fortsatt for hatten kan du si.”

- Kinoaktør om betydningen av kinopublikumet for norske kinoer.

I perioden fra 1985 og frem til i dag har kinobesøket stabilisert seg til rundt 11,5 millioner, +/- 10% (SSB, 2004). Det behøver derimot ikke å forbli slik på lengre sikt. Tall fra SSB (2017) viser at det er de unge (9-15 og 16-24) som bruker kinoen mest, men at antall kinobesøk per år blant disse synker (vedlegg 6). For de eldre kundegruppene (45-66 og 67-79) ser man at selv om disse fortsatt bruker kino langt sjeldnere enn de yngre, så er den årlige frekvensen blant disse økende. I vedlegg 7 er det presentert hvilke aldersgrupper som har kino som sitt førstevalg for hvordan de ser film. Her ser man at denne andelen er lavest blant aldersgruppen 20-29, hvor 50% oppgir at de foretrekker å se film gjennom strømmetjenester (Film & Kino, 2016). Kombinerer man denne statistikken kan det dermed tyde på at strømming har potensial til å utgjøre en trussel mot kinoens besøkstall på lengre sikt.

4.1.5 Kinovinduet

”Kinovinduet”, ”lanseringsvinduet” eller bare ”vinduet” er alle uttrykk som er hyppig brukt for å forklare tidsperioden hvor kinoene har eksklusive visningsrettigheter for nye filmer. Disse eksklusive visningsrettighetene betaler kinoene for gjennom royalties på de filmene som settes opp på kino. Intervjuobjektene våre har fortalt at royalty-satsen vanligvis er på mellom 40-50% av billettprisene, mens eksklusivitetsrettighetene som regel varer rundt 3 måneder. I vedlegg 8 er utnyttelseshierarkiet for visningsrettighetene til kinofilm presentert. Her ser man at etter at filmene er vist på kino går de først videre til fysisk eller nedlastbar (EST) salg, før leiefilm (VOD) og abonnementsbaserte strømmetjenester (SVOD) følger. Flere aktører, med Netflix i spissen, har uttrykt misnøye med visningsmodellen, og hevder at kinoene bruker sin markedsrett til å begrense de andre distribusjonskanalenes posisjon (Håkonsen, 2013).

Motstand mot kinoens eksklusivitetsvindu er derimot ikke noe nytt. Da DVD-en kom, og da det ble mulig å kjøpe og leie film gjennom kabel-TV, forsøkte flere aktører å presse leverandørene (Hellstenius, 2017). Situasjonen i dag preges også av endringer i forbrukertrender ved at strømmetjenester har endret hvordan vi konsumerer audiovisuelt innhold (PWC, 2016). Endringen i de yngre aldersgruppenes forbrukertrender for konsum av audiovisuelt innhold kan eksemplifiseres ved å se på vedlegg 7, som viste preferanser for hvordan ulike aldersgrupper foretrekker å se film. Et av intervjuobjektene våre utenfor bransjen mente derfor at misnøye mot kinoens eksklusivitetsvindu i fremtiden derfor også kan

komme fra kinoens kunder. Endringene i konkurransesituasjonen har vist seg i at kinovinduet er blitt redusert (Zmuda, 2011). Utviklingen i antall dager mellom en film lanseres på kino til den lanseres på fysisk format er presentert i vedlegg 9.

”Den største trusselen her er endringer i forbrukertrender. Hvor lenge vil de kunne holde på den eksklusiviteten? Jeg tror kanskje det (vinduet) blir mer eksklusivt i forhold til innhold, hvor ”B-filmene” kanskje blir enda raskere tilgjengelig i andre kanaler. Kino blir kanskje mer bare det beste av det beste”

- Eksternt intervjuobjekt om fremtidige utfordringer for norske kinoer.

4.2 Strømming

Strømmeteknologi gjør det mulig å overføre digitalt medieinnhold til kundens TV, datamaskin eller smarttelefon, uten at dette må lagres lokalt eller lastes ned på forhånd (Nordby, 2011). Det finnes flere ulike former for strømmetjenester, men de tre dominerende er abonnementsbaserte strømmetjenester (SVOD), digital leiefilm (TVOD) og digital kjøpefilm (EST). I tillegg tilbyr noen strømmetjenester muligheten til å se sendinger direkte (live) gjennom sine strømmetjenester. I dag tilbyr flere strømmetjenester en kombinasjon av disse formene. En annen sterkt voksende kategori er nettsteder hvor brukerne selv står for produksjonen av innholdet, som YouTube, Vimeo og Facebook (McCue, 2017).

Aktører som Netflix og BBC startet sine strømmetjenester rundt 2007/2008, men strømmetjenestens gjennombrudd har vi tidfestet til rundt 2010. Dette skyldes markedets positive respons på de store aktørenes ekspansjonsplaner, eksemplifisert i en rask økning i Netflix aksjekurs (Vedlegg 1). Det er estimert at audiovisuell data vil stå for 80% av verdens totale internettrafikk i løpet av de neste fire årene (Cisco, 2017), og markedet for strømmetjenester er følgelig i sterk vekst. Veksten i strømmetjenester må sees i sammenheng med utviklingen og utbyggingen av komplementær teknologi som høykvalitetsbåndbredde. Denne utviklingen har ikke bare ført til at audiovisuelt innhold blir lettere å tilby i tilfredsstillende kvalitet, men har også endret måten bedrifter og kunder kommuniserer med hverandre på (McCue, 2017). Den teknologiske utviklingen har med andre ord ikke bare skapt

nye muligheter for distribusjon av serier og film, men også påvirket forretningsmodellene for aktører som bruker audiovisuelt innhold til å levere verdi til sine kunder.

Strømmetjenestenes kraftige vekst i perioden fra 2010 skyldes også det store omfanget av serier og filmer de kunne tilby sine kunder. Dette tilbudet vokste i tråd med strømmetjenestes utbredelse, ettersom distributører og innholdsprodusenter innså mulighetene for en ny distribusjonskanal for sine produkter. I tillegg har vi sett endringer i forbrukertrender for hvilken type audiovisuelt innhold folk konsumerer. Endringene kan ifølge Elberse (2008) forklares med at konsumentene ikke evner å orientere seg om alt audiovisuelt innhold som tilbys, på grunn av en stadig skiftende mediehverdag, preget av rask teknologisk utvikling og enorme mengder kilder til påvirkning. Dette fører til at publikum sentreres rundt de mest populære titlene, som folk blir kjent med gjennom filmreklame, anmeldelser og anbefalinger fra kjente (Elberse, 2008). Denne effekten forsterkes også av at det dermed også blir mer lønnsomt for distributører å markedsføre filmene de forventer skal bli de mest populære, ettersom det nå er mer audiovisuelt innhold å konkurrere mot. I tillegg blir konsumentene stadig mer opptatt av kvaliteten på det innholdet man faktisk konsumerer (PWC, 2017).

Selv om bruken av strømmetjenester har hatt en positiv utvikling, har imidlertid ikke utviklingen i inntekter til selskapene som står for innholdet utviklet seg på samme måte (Farbrot, 2018). Som følge av dette har man, i likhet med strømmetjenester for musikk, sett at flere innholdsleverandører har trukket, eller vurderer å trekke, sine produkter fra de store strømmetjenestene (Bond, 2017).

”Mange produsenter av serier og filmer har sett at inntjeningen ved strømmetjenester ikke er noe å skryte av. Analoge dollar ble til digitale cents”

- Eksternt intervjuobjekt om innholdsleverandørers erfaring med inntektene fra strømmetjenester.

En følge av dette er at det å ha eksklusive rettigheter til å distribuere filmer eller serier har blitt et viktig konkurransefortrinn for strømmetjenestene (Gilchrist & Luca, 2017). Dette er spesielt tydelig hos aktører som Netflix, som tidligere var avhengig av å kjøpe innhold eksternt. De har uttalt at 50% av innholdskatalogen skal være egenprodusert materiale, og har satt av USD

8 milliarder til denne utviklingen (Statt, 2017). En annen konsekvens av dette er at også innholdsprodusentene selv ser på mulighetene for å opprette egne strømmetjenester. Blant annet planlegger Disney å trekke samtlige av sine produkter fra markedet og heller lansere sin egen strømmetjeneste i løpet av 2018 (Bond, 2017).

4.2.1 Strømming i Norge

Norge var et av de landene hvor man tidligst begynte å eksperimentere med mulighetene for å tilby strømmetjenester. Denne tidlige satsingen gjorde blant annet at TV 2s teknologi var verdensledende i starten av årtusenskiftet, og de videresolgte senere denne teknologien gjennom datterselskapet Vimond (Vimond, 2017). Det virkelige startskuddet i 2010 er derimot et resultat av at globalisering og teknologisk utvikling har gjort at aktører som leverer audiovisuelt innhold nå konkurrerer i en stadig mer internasjonal bransje. En annen viktig årsak til veksten i bruk av strømmetjenester i denne perioden, var nordmenns bruk av internett, mobilnett og utbyggingen av høykvalitets båndbredde i Norge. Utviklingen i daglig dekning for internett, TV og mobil er presentert i vedlegg 10, og viser den stadige større andelen av internettsbaserte medier, samt at mobilbaserte medier siden 2009 har opplevd en vekst på over 65 prosentpoeng. Derfor var det ikke rart at Norge av Netflix ble sett på som det perfekte episenteret for TV og film over internett:

”Nordmenn er teknisk avanserte, har svært god bredbåndsforbindelse, svært ny penetrasjon av smartmobiler, nettbrett og andre dingser – og godt med penger” (Valmot, 2012).

Markedet for abonnementsbaserte strømmetjenester (SVOD) i Norge har nærmest eksplodert siden 2008. Markedene for digital leiefilm (TVOD) og digital kjøpefilm (EST) har også økt kraftig. Om man slår bruken av disse tre typene for strømmetjenester sammen, så ser man at volumet i 2016 er estimert å være femten ganger høyere enn i 2009 (Vedlegg 11). Utviklingen fra 2009-2016 i antall enheter serieepisoder og filmer konsumert, fordelt på ulike plattformer, er illustrert i vedlegg 11. Mens vedlegg 11 viser estimater over hvor mange enheter nordmenn konsumerer gjennom de ulike plattformene, viser vedlegg 12 et estimat på hvor mye de bruker på konsum av serier og film i samme periode. Her ser vi at selv om nordmenn både ser mer

og bruker mer penger på strømmetjenester enn tidligere, er veksten i pengebruk ikke like stor som veksten i tidsbruk. Med andre ord betaler vi mindre per serieepisode og per film enn tidligere. Dette er sammenfallende med funnene til Tuv og Nygaard (2017). De fant i sin studie av hvordan strømmeteknologiens gjennombrudd har endret den norske TV-bransjen, at dette har økt verdiskapingen i markedet, men at verdien i hovedsak har tilfalt kundene.

Strømmetjenestenes gjennombrudd er det imidlertid ingen tvil om, og omtrent 42% av nordmenn abonnerer nå på minst én strømmetjeneste (NRK, 2017). Samtidig var nordmenn de som brukte mest penger på strømmetjenester i 2016 (vedlegg 13). Utviklingen i andelen av norske husstander som abonnerer på strømmetjenester, og forskjeller mellom land i gjennomsnittlig pengebruk (USD) på strømmetjenester i 2016 er illustrert i henholdsvis vedlegg 14 og 13.

4.2.2 Netflix

Strømmetjenestenes gjennombrudd må sees i sammenheng med utviklingen og tilgjengeliggjøringen av internett i Norge, noe som har endret norske forbrukeres medievaner (Deloitte, 2017). Norske aktører som TV 2 og NRK var blant de første som begynte å eksperimentere med strømmeteknologien rundt år 2000. Denne satsningen akselererte kraftig etter at internasjonale aktører som Netflix opplyste om sine ekspansjonsplaner i 2010. Ekspansjonsplanene til Netflix førte til økte aksjepriser for selskapet, ettersom markedet hadde tro på at strømmetjenester og internett var fremtidens TV. En oversikt over Netflix aksjekurs er vedlagt i vedlegg 1. Netflix har vært markedsledende siden deres inntog i det norske markedet i 2012, og i 2017 hadde 36% av norske husholdninger et Netflix-abonnement (vedlegg 14). Av andre store aktører har TV 2 Sumo, og Viaplay estimerte markedsandeler på henholdsvis 14 og 10%.

Netflix startet i 2014 å produsere eget filmmateriale og har gradvis økt sin satsing på dette feltet (Statt, 2017). Ifølge de eksterne ekspertene som vi har snakket med, utfordrer Netflix på denne måten Hollywood studioenes hundre år gamle tradisjon for ulike vinduer for når filmer presenteres i ulike medier og kinobransjens etablerte forretningsmodeller. I tillegg ønsker Netflix å vise sine egne produserte filmer på kino, samtidig som de blir tilgjengelig over nettet.

Den amerikanske kinobransjen har uttrykt sterk motstand mot dette, mens den norske kinobransjen viser til at dette vil avhenge av både kinoens kvalitet og filmen leiebetingelser (Berge, 2015). I tillegg har Netflix et uttalt mål om å forsøke seg på kinodrift (Lang & Setoodeh, 2018).

4.3 Effekter av strømmetjenestenes gjennombrudd

Strømmetjenestenes inntog i Norge har hatt flere tydelige effekter for den norske videounderholdningsbransjen. Nettet har nå blitt det dominerende mediet her i landet, med 89 % av nordmenn på nett daglig (vedlegg 10). Også tidsbruken øker, hvor daglig nettbruk har gått fra 2 timer og 7 minutter i 2015, til 2 timer og 20 minutter i 2016 (SSB, 2017). Flere kilder har pekt på strømmetjenestenes gjennombrudd for å forklare disse endringene (Nygaard & Tuv, 2017). De hevder at aktører som Netflix har gjort det norske markedet for strømming mer modent og åpnet aktørenes øyne for mulighetene til å levere audiovisuelt innhold. Dette er også tydelig blant aktører i mediebransjen som historisk sett ikke har levert audiovisuelt innhold. Her kan VGs satsing på VG TV være et godt eksempel.

Norge er et av de mest avanserte landene i verden når det gjelder å ta i bruk ny teknologi. Vi er også langt fremme både når det gjelder utbygging av høyhastighets båndbredde og mobilnett. En konsekvens av dette er blant annet at 74% av nordmenn bruker nettinhold via mobilen hver dag (Vedlegg 10). Denne bruken har videre ført til at aktører som leverer strømmetjenester har måtte utvikle programvare for å kunne nå folk også gjennom det mindre mobilformatet. Når det gjelder strømmetjenestenes effekter på lineær-TV, ser vi at tidsbruken er synkende for alle aldersgrupper, med unntak av de eldste (65+) (NRK, 2017). Dette gjelder spesielt de yngre kundegruppene (20-29), hvor en av fire ser TV-innhold kun via strømmetjenester. Aktørene i TV-bransjen har også endret strategisk fokus og det har vært en økning i ressursene som allokeres til å utvikle deres egne strømmetjenester. Den hyppige teknologiske utviklingen og kostnaden dette har medført for aktørene, kombinert med den økte konkurransen fra store internasjonale aktører på kvalitet og omfang på innhold, har skapt flere endringer for TV-aktørenes forretningsmodeller (Nygaard & Tuv, 2017).

Folk ser mer serier og film enn noen gang, men konsumerer det på flere typer plattformer (vedlegg 11). Mens man i 2009 så 11 millioner filmer og serieepisoder på SVOD-plattformer i 2009, så man cirka 187 millioner filmer og serieepisoder på den samme plattformen i 2016. Ser man på utviklingen for salg og leie av DVD og Blu-ray i den samme perioden har denne gått i motsatt retning. Fra å kjøpe eller leie 27,8 millioner filmer i 2009 til en estimert verdi av 2,2 milliarder kroner, ser man at dette har falt til henholdsvis 3,3 millioner filmer og 421 millioner kroner i 2016. En interessant utvikling gjelder også inntektene til innholdsleverandørene. Til tross for den kraftige nedgangen i salg og leie av fysisk serier og film, fortalte flere av våre intervjuobjekter at inntektene disse kanalene fortsatt er større enn inntektene fra strømmetjenestene. Oppsummert ser man at den generelle teknologiske utviklingen, og strømmetjenestenes enorme vekst, har ført til store endringer i hvordan nordmenn konsumerer audiovisuelt innhold. Forbrukertrendene for konsum av audiovisuelt innhold viser samtidig en dreining mot stadig økt strømmetraffikk, og bedre teknologiske muligheter kombinert med et stort antall brukere forbedrer strømmetjenestenes evne til å tilby og produsere kvalitetsfilm. Hvordan dette kan påvirke norske kinoer i fremtiden er fortsatt uvisst.

4.3.1 Kino vs. strømmetjenester?

De fleste bransjer møter på et eller annet tidspunkt en teknologisk utvikling som utfordrer monopol og forretningsgrunnlag. I perioden etter strømmetjenestenes gjennombrudd ser det derimot ut som norske kinoer har vært relativt upåvirket. Da strømmetjenestene fikk sitt gjennombrudd i Norge mellom 2010 og 2012 var videounderholdningsbransjen i sin helhet imidlertid preget av stor usikkerhet. I vår informasjonsinnhenting har vi forsøkt å danne oss et bilde av hvordan norske kinoer selv opplevde strømmetjenestenes gjennombrudd, og hvilke strategiske implikasjoner dette hadde eller kan ha i fremtiden. Samtidig har vi også forsøkt å avdekke de viktigste kinotrendene som er gjeldende i dag, og som vil forme norske kinoer i fremtiden. Spesielt interessant i denne sammenheng er hva norske kinoer selv mener er drivkraften bak disse trendene.

”Vi kan ikke lenger si at dette merker vi ingenting av (strømmetjenester). For dette merker vi.”

- Kinoaktør om strømmetjenestenes påvirkning på norske kinoer

Ingen av våre intervjuobjekter mener at norske kinoer foretok noen strategiske grep som en direkte respons på strømmetjenestenes gjennombrudd, men at de heller valgte en ”vent-og-se-holdning”. Dette forklarer de ved at det relativt raskt ble tydelig at den initiale påvirkningen først og fremst rammet aktører som drev med utleie og salg av fysisk DVD og Blu-Ray. I tillegg ble det observert at aktørene innen lineær-TV økte sin satsing på egne strømmetjenester. Likevel forklarte to av våre intervjuobjekter imidlertid at strømmetjenestene kan påvirke kinoens besøkstall på dager hvor spesielt populære serier blir lansert på strømmetjenestene. Dette blir derimot sidestilt av samtlige vi har snakket med som konkurranse på samme måte som de vurderer konkurransen fra andre ting som krever av kundenes begrensede tid og oppmerksomhet. På lengre sikt ser de imidlertid at strømmetjenestenes sterke vekst kan føre til at bransjen mister viktige ressurser og talenter innen audiovisuell produksjon, noe som følgelig kan være skadelig for kvaliteten på innholdet som lanseres på kino i fremtiden.

”Publikummet tapes ikke nødvendigvis, men flyttes kanskje til andre dager. Strømming blir derfor konkurrenter som alle andre arrangement eller aktiviteter som tar folks tid og oppmerksomhet”

- Kinoaktør om konkurransen fra strømmetjenester

Det vil i utgangspunktet være logisk å tenke at den kraftige økningen i bruk av strømmetjenester (vedlegg 14), og at økningen i antall filmer hver nordmann nå ser utenfor norske kinoer (vedlegg 11), ville påvirket antall kinobesøk. Videre er det i tillegg rimelig å se for seg at endringer i forbrukeratferden, med tanke på hvordan folk konsumerer serier og film, kan påvirke etterspørselen etter kinofilmer. Når besøkstallene likevel er stabile vil det i en analyse av hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd har potensial til å påvirke norske kinoer i fremtiden, kunne vært nyttig å se nærmere på hvilke generelle utviklinger som preger aktørene.

Spesielt to av våre intervjuobjekter mente at det faktum at kinopublikummet er mer innholdsfokusert enn tidligere, hadde hatt to viktige konsekvenser for norske kinoer. For det første fører det til at kinoene blir mer avhengige av å ta besøkene når publikummet ønsker å se kino. Dette blir spesielt viktig ettersom 50-70% av besøkene til en film, i følge våre intervjuobjekter, finner sted i åpningshelgen. Dette innebærer at kinoene må gjøre nok kinosaler tilgjengelig for ikke å gå glipp av besøket. Konsekvensene av å la være å ta besøket når de kan, er at det skapes et vakuum om filmene ikke slår an hos publikum. Dette skyldes at mange av de andre aktivitetene til kinoen, som andre filmutgivelser, markedsføring og lignende, er planlagt til forskjellige tider for å maksimere effektene for det innholdet som til enhver tid er i fokus.

”Om vi ikke har filmene tidlig nok, og i nok saler, så merker vi det på besøkene. Det jeg tror vi kommer til å se mer av i fremtiden er differensiering i form av visningspunkt.”

- Kinoaktør om differensiering i form av visningstidspunkt.

Ettersom kundenes mottakelse av nye filmer er utenfor kinoenes kontroll, har den andre konsekvensen vært at flere aktører forteller om et økt fokus på å øke inntjeningen per solgte billett. Dette kommer til syne i en økning i gjennomsnittlig kinobillettpris på nærmere 21% siden 2010 (Norsk Filminstitutt, 2017). Aktørene fra de private aktørene i de store byene, forteller i tillegg at en sterk trend for norske kinoer er et økt fokus på å differensiere kino som en kvalitativt overlegen måte å konsumere film på. To nøkkelord i denne sammenheng er komfort og ”immersion”. Mens komfort referer til bedre seter, større plass og et høyere servicenivå, referer immersion til hvor oppslukende kinoopplevelsen er. Sistnevnte innebærer blant annet effekter som 3D og 4D og lyd- og lyssystemer. I to av intervjuene ble vi presentert tall på hvor mange besøk hvert kinosete har i løpet av et år (APS) i salene med oppgradert standard. Her viste det seg at APS-en hadde to- og tredoblet seg i de oppgraderte salene. Dette til tross for at prisene var høynet i samme periode. Med andre ord førte oppgraderingen, hvor man fjernet halvparten av setene, til at kinobesøket på de gjenværende setene ble mer enn doblet, og samtidig mer innbringende per solgte billett. Følgelig hadde man et høyere totalbesøk enn før oppgraderingen. En økende grad av ”eventifisering” trekkes videre frem som en effekt av forsøk på å øke inntektene per solgte billett. Dette referer til at publikum ofte

forventer at det skal skje mer enn bare en filmfremvisning i forbindelse med nye filmer, og at disse forventningene stiger om man har opplevd slike eventer tidligere. Våre intervjuobjekter forklarer at eventifisering kan være alt fra å dekorere kinolokalene på en spesiell måte til å tilby kjøp av mat og vin.

”Samtidig så kan man ikke ha så mange eventer at det blir det normale. Da mister man mye av det eksklusive og dermed også grunnen til at vi kan ta mer betalt.”

- Kinoaktør om trenden økt eventifisering

En annen kjent utfordring for kinoaktørene vi har snakket med er at norske kinoer må være attraktive for et publikum som inkluderer flere ulike målgrupper. Intervjuobjektene, uavhengig av selve kinoaktørene, forklarer at forskjellen fra tidligere er at publikum nå både har flere og bedre alternativer for konsum av audiovisuelt innhold, samt at den teknologiske utviklingen tar stadig mer av nordmenns tid og oppmerksomhet. En av kinoaktørene vi snakket med trakk frem det samme poenget, og pekte på at hvordan norske kinoer velger å utforme sine lokaler for å tilpasse seg ulike segmenter, kan være avgjørende for hvorvidt de klarer å lokke publikum ut av sofaen og inn i kinosalene.

”Vi skal være barne-senter på dagtid og så skal vi transformere oss til ungdomssenter på kveldstid. Og så kanskje matiné for godt voksne midt på dagen. Det er en ganske ”schizofren”-tilværelse. Innenfor markedsføringsteori så blir det jo vanskelig å spisse markedsføringen mot én målgruppe.”

- Kinoaktør om vanskelighetene ved å være attraktive for flere målgrupper

Dette problemet gjør det også, som vi ser av sitatet over, det vanskeligere å kommunisere og styre markedsføringen til bestemte målgrupper. Et viktig poeng her er at samtlige av våre intervjuobjekter peker på at kinobransjen heller ikke har gode nok systemer for å samle inn og bruke personlig kundedata til å tilpasse sin markedsføring på en hensiktsmessig måte. Intervjuobjektene fra de største kinoene forteller imidlertid om at de er i ferd med å utvikle applikasjoner i den hensikt å bruke big-data fra disse til å skreddersy hvilken informasjon og hvilket innhold man skal sende ut til ulike kundesegmenter. Også de mindre kinoene forteller

om et økt fokus på digital kommunikasjon, hvor samtlige har gått fra markedsføring gjennom avisannonser, til mer bruk av direkte markedsføring gjennom sosiale medier.

”Det som kanskje er den største utfordringen til kinoen nå, er å nå ut til målgruppene vi skal. Ungdommer sies det har et oppmerksomhetsspenn på 6 sekunder, så det er ekstremt viktig å være på de riktige kommunikasjonskanalene”

- Kinoaktør om hvor viktig det er å være på de riktige kommunikasjonskanalene.

Den omfattende informasjonen vi har avdekket i dokumentanalysen og intervjuprosessen er presentert i casen ovenfor. Hvordan de ulike intervjuobjektene vurderer påvirkningen fra strømmetjenestene er varierende, og til dels motstridende. Dette gjelder både mellom intervjuobjekter i og utenfor selve kinobransjen, men også mellom de ulike kinoene. Oppsummert gjør dette det vanskelig å si noe helt sikkert om strømmetjenestenes påvirkning på norske kinoer. Det som likevel synes klart er at strømmetjenestene har medført at nordmenn ser langt mer audiovisuelt innhold nå enn tidligere, og at strømmetjenestenes gjennombrudd har ført til endringer i konkurransesituasjonen for aktørene i videounderholdningsbransjen som helhet. I den faglige analysen som følger vil vi anvende funnene presentert i denne casen og diskutere disse i lys av den utvalgte teorien.

5. Analyse

I dette kapittelet vil vi ta utgangspunkt i teorien som er presentert i kapittel 2, samt informasjonen som fremkommer i presentasjonen i kapittel 4, ”Kino vs. Strømming?”. Sammen vil dette danne grunnlaget for den faglige analysen som skal besvare utredningens problemstilling. Analysen er hovedsakelig tredelt og følger den teoretiske forankringen til hver av de tre forskningsspørsmålene.

I den første delen ser vi på hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd i videounderholdningsbransjen kan forstås i lys av teori om eksterne sjokk. I tillegg til å tidfeste selve sjokket, analyserer vi også hvilke implikasjoner dette hadde for majoriteten av aktørene i bransjen. I det neste kapittelet tar vi denne analysen et steg videre og ser på hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd kan påvirke norske kinoers evne til å skape og kapre verdi. I det siste kapittelet starter vi med å oppsummere endringene i konkurransesituasjonen i et prestasjonslandskap. Videre anvender vi en SWOT-analyse for å redegjøre for styrkene og svakhetene i norske kinoers posisjon i dag, samt se på hvilke muligheter og trusler strømmetjenestenes gjennombrudd kan skape for norske kinoer i fremtiden.

5.1 Strømmetjenestenes gjennombrudd

Teori om eksterne sjokk forklarer hvordan eksterne omgivelser kan påvirke konkurransesituasjonen i et marked, eksempelvis gjennom at ny teknologi gjør det mulig for aktører å levere verdi på nye måter. I kapittel 4 har vi presentert informasjon som argumenterer tydelig for at strømmeteknologi har gjort det mulig for aktører å levere audiovisuelt innhold på en ny måte. For å forstå hvordan strømmetjenestene kan påvirke norske kinoer er det derfor hensiktsmessig å starte med å se på hvordan denne endringen i konkurransesituasjonen forklares i lys av teori om teknologiske sjokk.

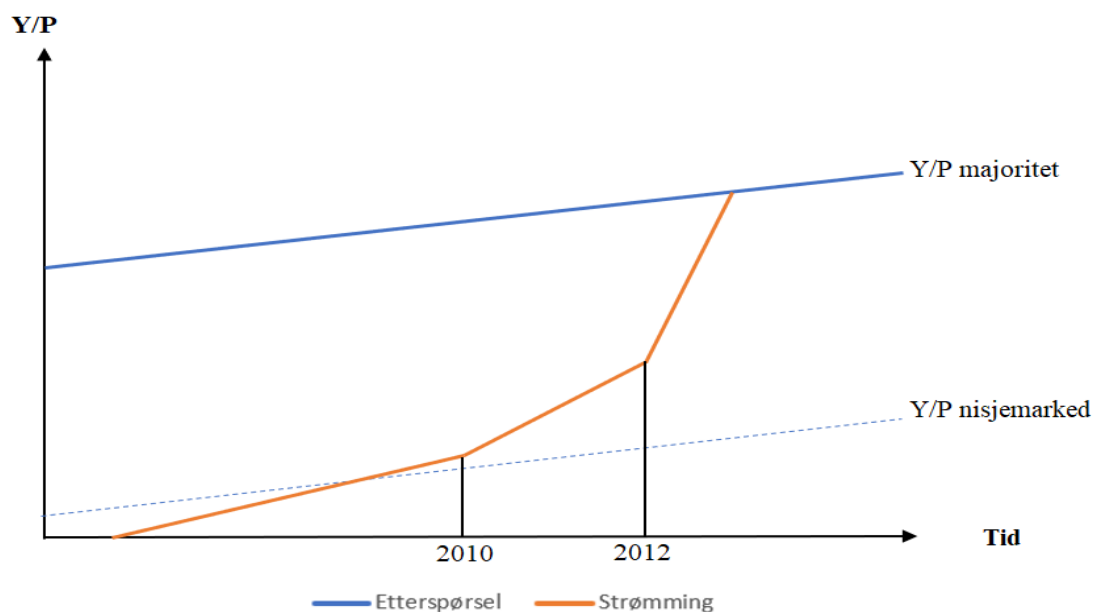
Ifølge teorien, må det oppstå et tydelig brudd i konkurransesituasjonen for majoriteten av aktørene i markedet for at det skal kunne defineres som et eksternt sjokk. Funnene fra dokumentanalysen og intervjuprosessen tyder på at den norske kinobransjen *ikke* har blitt

utsatt for et eksternt sjokk i henhold til denne definisjonen. Begrunnelsen for dette standpunktet er først og fremst at strømmetjenestene vanskelig kan hevdes å ha påvirket besøkstallene til norske kinoer. Vi mener imidlertid at norske kinoer må forstås som en del av videounderholdningsbransjen, noe som også nevnes eksplisitt av to av våre intervjuobjekter. Ved en slik markedsdefinisjon er det derimot mye som tyder på at det har vært et teknologisk sjokk. I caset ble det blant annet presentert at aktører innen lineær-TV opplever stadig sterkere konkurranse, markedet for salg av fysisk film har blitt redusert med 88%, samt at markedet for fysisk utleiefilm har forsvunnet helt. Som vi skal se nærmere på senere kan fremveksten av strømmeaktører i videounderholdningsbransjen ha en rekke strategiske implikasjoner for norske kinoer, ved at disse påvirker andre ledd i verdikjeden.

Vi har tidfestet sjokket i den norske videounderholdningsbransjen til rundt 2010. Det er krevende å fastslå et eksakt tidspunkt for sjokket, men basert på informasjonen presentert i casen har vi illustrert strømmetjenestenes utvikling i Figur 6. Her ser vi at den nye teknologien presterer dårligere innledningsvis enn hva majoriteten av kundene i det etablerte markedet etterspør ved gitt pris. Strømmetjenester var i denne perioden et lite brukt alternativ for konsum av audiovisuelt innhold for majoriteten av nordmenn, og det kan tenkes at det kun var de mest teknologisk fremoverlente menneskene som vurderte det ytelse/pris-forholdet som var tilbudt som et bedre alternativ. Frem til 2010 kan strømmetjenester i Norge karakteriseres som å ha operert i en nisjeposisjon, illustrert ved *Y/P Nisjemarked*. Den lave bruken av strømmetjenester i denne perioden kan også ha medført at de fleste norske aktørene ikke oppfattet verdien av og potensialet til den nye måten å levere audiovisuelt innhold på. Dette kan ha ført til at det dermed ikke ble bevilget nok ressurser til å satse på den. TV 2 hadde imidlertid allerede i 2001 etablert sin strømmetjeneste, TV 2 Sumo, og var i denne perioden verdensledende i utviklingen av strømmeteknologi. Det som derimot fremkommer av casen er at det var knyttet stor usikkerhet til hvordan strømmeteknologi kunne endre markedet for videounderholdning, og hvor raskt dette eventuelt ville skje. Det vil likevel kunne være mulig å hevde at de norske aktørenes tidlige fokus på å utvikle strømmeteknologi kan ha bidratt til at det norske markedet var et av de mest attraktive landene for utenlandske strømmeaktører. Vi mener at det derfor tyder på at selv om de norske aktørene trolig bevilget betydelige ressurser mot den nye teknologien, så evnet de ikke å oppfatte den fremtidige verdien til denne.

Dette kan også ha sammenheng med aktørenes posisjon som tilbydere av lineær-TV, som kan ha medført at de heller ikke ønsket en rask masseadaptering av kunder fra lineær-TV til strømming.

Et annet viktig moment er at verdien av å bruke strømmetjenester er avhengig av komplementær teknologi, spesielt knyttet til infrastruktur for internett, mobilnett og mobilteknologi. I perioden før 2010 kan det derfor tenkes at disse komplementære faktorene ikke var gode nok, noe som kan ha påvirket majoriteten av kundenes vurdering av den nye teknologiens ytelse/pris-forhold negativt. Et siste moment vi har valgt å trekke frem er at det i denne perioden var relativt få tilbydere av strømmetjenester i Norge. Få tilbydere betydde i starten også et relativt begrenset innhold, noe som videre kan ha påvirket majoritetens vurdering av ytelse/pris-forholdet negativt.



Figur 6: Strømmetjenestenes utvikling i den norske videounderholdningsbransjen, adaptert fra Christensen (1997).

I følge sjokkteori vil den nye teknologien gjøre det mulig for aktørene å tilby produkter med et *stadig* høyere ytelse/pris-forhold, eller levere verdi på nye måter, sammenlignet med aktørene som tilbyr produkter gjennom den etablerte teknologien. Dette er illustrert med den slake stigningen på kurven "Y/P nisjemarked", hvor generelle teknologiske utviklinger både i

strømmeteknologi og mobilteknologi kan være faktorer som påvirket forholdet mellom ytelse og pris positivt i tiden i Norge før 2010. Dette er i tråd med teorien som viser at markeder hvor produktet eller tjenesten som tilbys er basert på teknologi, kjennetegnes av inkrementelle endringsprosesser som medfører stadige forbedringer av den aktuelle teknologien. I figuren har vi imidlertid illustrert en knekk i strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold i 2010. Som omtalt i casen tidligere opererte flere store internasjonale aktører i denne perioden med ekspansjonsplaner. Disse planene førte til økte aksjekurser i selskapet Netflix, noe illustrerte en global økning i forventet etterspørsel etter strømmetjenester (vedlegg 1). I følge Lien mfl. (2016) må endringene i den normale konkurransesituasjonen være eksogent gitt for majoriteten av aktørene i markedet. Etersom økningen i forventet etterspørsel etter strømmetjenester ikke var skapt av de norske aktørene, vil vi derfor si at dette vilkåret er oppfylt.

I mange tilfeller må de etablerte bedriftene avgjøre hvorvidt de vil reposisjonere seg *før* det teknologiske sjokket finner sted. Strømmeaktørene i Norge hadde derimot valgt en strategi hvor de i tillegg til å tilby strømmetjenester også fortsatte sin hovedsatsing på lineær-TV. Knekket i kurven reflekterer imidlertid at de norske strømmeaktørene i perioden etter 2010 økte sitt fokus på å utvikle egne strømmetjenester, med bakgrunn i den globale økningen i forventet etterspørsel. Dette er illustrert ved den raske stigningen i kundenes ytelse/pris-forhold. En annen medvirkende faktor til denne raske stigningen kan være at nordmenn generelt sett er blant de mest ivrige til å ta i bruk ny teknologi. Stadig bedre forhold for internett og mobilnett, samt økt mobilbruk, var i denne perioden med på å endre forbrukertrender for hvordan folk konsumerte audiovisuelt innhold. Dette kan dermed ha medvirket til at strømmetjenestene nå kunne levere et mer attraktivt ytelse/pris-forhold enn tidligere, samt at verdien også ble levert på en annen måte gjennom at kundene nå kunne konsumere innholdet via mobilen.

Den neste knekken i kurven illustrerer året 2012, hvor store internasjonale aktører som Netflix etablerte seg i Norge. Den påfølgende konkurransen mellom både nasjonale og internasjonale strømmeaktører, medførte at kvaliteten og omfanget på innholdet økte. Følgelig økte også forbrukernes vurdering av strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold. Dette forholdet ble også påvirket positivt ved at konkurransen innledningsvis førte til at prisene på abonnementene til

68

strømmetjenestene gikk ned. En stadig forbedring i ytelse/pris-forholdet i den nye teknologien, relativt til den gamle, vil ifølge teorien føre til at betalingsviljen for produktene som tilbys av den gamle teknologien går ned. Fra vedlegg 11 ser vi en markant nedgang i salg og utleie av fysisk film. Årsaken til dette er at strømmetjenestene leverte et alternativ for konsum av audiovisuelt innhold som var et tilnærmet fullverdig substitutt til konsum gjennom fysisk film, samtidig som de tilfredsstilte andre kundebehov. Ettersom utviklingen i etterspørselen etter strømmetjenester skjedde raskere enn utviklingen i etterspørselen etter fysisk film, etablerte strømming seg nesten umiddelbart som et fullverdig substitutt for utleie av fysisk film, mens salg av fysisk film ble kraftig redusert.

Når konsumentenes preferanser endres som følge av et teknologisk sjokk, vil dette vanligvis påvirke lønnsomheten til de ulike posisjonene. Dette er som nevnt i avsnittet over tydelig for posisjonene som innebar salg og utleie av fysisk film, men hadde også påvirkning på aktørene i posisjonen for lineær-TV. Strømmetjenestenes alternativ for konsum av audiovisuelt innhold tilfredsstilte andre kundebehov enn det aktørene innen lineær-TV hadde gjort. I tillegg var det i tråd med forbrukertrendene som var i endring på grunn av bedre internett og mobilnett, samt økt mobilbruk. Strømmetjenestenes forretningsmodell med stort utvalg, til en lav pris, og den nye teknologien som muliggjorde konsum av serier og film via mobilen, gav trolig disse aktørene en klar fordel. Netflix sin strømmetjeneste etablerte seg raskt som bransjestandard, som førte til en masseadapting fra kundene som gjorde Netflix markedsledende i Norge.

Det at de norske aktørene innen lineær-TV hadde utviklet egne strømmetjenester medførte at de konkurrerte i to ulike posisjoner. Fra teorien vet vi at det å konkurrere i to ulike posisjoner ofte medfører trade-offs. Slike bedrifter vil kunne falle mellom to stoler og oppleve lavere lønnsomhet enn dersom de konsentrerer ressursene og aktivitetene sine om den ene posisjonen. Dette kan være en forklaring på hvorfor Netflix ble den dominerende strømmetjenesten, til tross for at det fantes norske strømmetjenester før 2012. Sammen med endrede forbrukertrender, som flytter konsum av audiovisuelt innhold fra lineær-TV over til internettbaserte strømmetjenester, kan det også forklare nedgangen i bruk av lineær-TV (vedlegg 10). Likevel leverer aktørene innen lineær-TV godt nok på aktuelle produktdimensjoner og har klart å opprettholde sitt ytelse/pris-forhold for majoriteten av kundene. Dette betyr med andre ord at selv om strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold er i raskt vekst, kan de ikke karakteriseres som

fullverdige substitutter for lineær-TV for majoriteten av kundene i markedet. En motvirkende faktor til tanken om trade-offs, er imidlertid at teorien om eksterne sjokk forklarer at reposisjonering vil kreve færre endringer i aktivitetssystemene og ressursene til de opprinnelige aktørene om den fremvoksende teknologien er basert på eksisterende kunnskap. Fra caset vet vi allerede at de norske aktørene innen lineær-TV allerede opererte i en nisjeposisjon før sjokket, noe som da vil forklare hvordan aktørene kan operere i begge posisjoner uten at det påvirker lønnsomheten negativt i nevneverdig grad.

I caset presenteres det tall som det i utgangspunktet gjør det logisk å tenke at den kraftige økningen i bruk av strømmetjenester (vedlegg 14), og følgelig det totale antallet filmer nordmenn nå konsumerer utenfor norske kinoer (vedlegg 11), ville påvirket antall kinobesøk. Videre vil det i tillegg vil være rimelig å se for seg at endringer i forbrukeratferden, med tanke på hvordan folk konsumerer serier og film, kan påvirke etterspørselen etter kinofilmer. Norske kinoer har imidlertid klart å opprettholde sine besøkstall, noe som kan tyde på at de har klart å påvirke kundenes vurdering av deres ytelse/pris-forhold positivt i perioden etter 2010. Hovedforklaringen hevder vi likevel er at norske kinoer i utgangspunktet overpresterte på de eksisterende produktdimensjonene for konsum av audiovisuelt innhold. Det vil si kurven for deres ytelse/pris-forhold er plassert vertikalt over ytelse/pris-forholdet som etterspørres av majoriteten av kundene i markedet i figur 6. Dette vil forklare hvorfor strømmetjenestene, i motsetning til for fysisk film, ikke har klart å bli fullverdige substitutter for kino, eller lineær-TV, for konsum av audiovisuelt innhold. Hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd kan påvirke lønnsomheten i norske kinoers posisjon skyldes flere faktorer, som vi skal komme nærmere inn på i de neste kapitlene.

5.1.1 Delkonklusjon 1

I det første forskningsspørsmålet hadde vi som mål å diskutere hvordan strømmetjenestenes inntog i den norske videounderholdningsbransjen kan forstås i lys av teori om eksterne sjokk. I dette kapitlet har vi forklart hvordan konkurransesituasjonen for majoriteten av aktørene i videounderholdningsbransjen endret seg etter strømmetjenestenes gjennombrudd. I perioden før 2010 har vi sett at strømmetjenester i Norge kan anses å ha vært i en nisjeposisjon, hvor majoriteten av kundene vurderte det tilbudte ytelse/pris-forholdet som dårligere enn det andre

aktører kunne tilby. Vi har videre tidfestet det teknologiske sjokket til 2010, hvor man så en global økning i forventet etterspørsel etter strømmetjenester.

Strømmetjenestenes gjennombrudd i Norge, forklares ved at disse aktørene evnet å tilby et alternativ for konsum av audiovisuelt innhold med et stadig høyere ytelse/pris-forhold, og på en ny måte, sammenlignet med alternativet tilbudt av de eksisterende aktørene. Vi har også analysert effektene dette hadde på de ulike aktørene i bransjen, hvor strømmetjenester utviklet seg til å bli et fullverdig substitutt for aktørene posisjonert for salg og utleie av fysisk film, mens aktørene posisjonert for lineær-TV måtte fordele sine ressurser mellom lineær-TV og sine egne strømmetjenester. Norske kinoer har tilsynelatende ikke blitt påvirket i samme grad som andre aktører. Hovedgrunnen til dette hevder vi er at de overpresterte på de eksisterende produktdimensjonene for konsum av audiovisuelt innhold, allerede før strømmetjenestenes gjennombrudd.

5.2 Verdiskaping

I dette kapittelet vil vi analysere hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd kan påvirke norske kinoers evne til å skape verdi. Her vil vi også diskutere momenter som kan bli aktuelle i fremtiden. Aktørenes evne til verdiskaping avhenger av bransjens størrelse, samt kundenes og leverandørenes reservasjonspriser. På bakgrunn av tilgjengelig og innhentet informasjon, er analysen av strømmetjenestenes påvirkning på norske kinoers evne til verdiskaping avgrenset til bransjens størrelse og kundenes reservasjonspriser.

5.2.1 Bransjens størrelse

Som vi har sett til nå har strømmetjenestenes gjennombrudd ført til endringer i konkurransesituasjonen i videounderholdningsbransjen. Når det gjelder verdiskaping anser vi endringen i bransjens størrelse som sentral. Til tross for at strømming i stor grad har fjernet markedet for fysisk film, har det totale konsumet av audiovisuelt innhold vokst betydelig. Målt i antall filmer eller episoder av en serie som nordmenn konsumerer hvert år, har størrelsen videounderholdningsbransjen (ekskludert lineær-TV) økt med 305%, altså over en firedobling fra 2009 (vedlegg 11). Denne økningen i verdiskaping skyldes i all hovedsak

strømmetjenestene, hvor antall serier og filmer konsumert gjennom strømming har økt med 1600% ifra 2009 til 2016. Kinobesøket har i samme periode holdt seg relativt stabilt med en økning på 3%. Strømming har med andre ord tatt over markedsandelene til fysisk film, og ført til en enorm vekst i det totale konsumet av audiovisuelt innhold.

Teorien forklarer at om en aktør leverer et stadig bedre ytelse/pris-forhold vil dette trekke flere kunder inn i markedet. Som forklart i kapittel 5.1 har kundenes vurdering av strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold økt kraftig i perioden etter 2010-2012. Den teknologiske utviklingen med tanke på internett, mobilnett, samt økt mobilbruk, kombinert med endrede forbrukertrender for hvordan vi konsumerer audiovisuelt innhold, er derfor faktorer som har gjort det mulig for flere nordmenn å konsumere mer serier og mer film. I vedlegg 6 har vi presentert utviklingen i antall kinobesøk per år, fordelt på ulike aldersgrupper. Her ser vi at denne er synkende for aldersgruppene, 9-15, 16-24 og 25-44. I tillegg har vi i vedlegg 7 illustrert at andelen som foretrekker å se film på kino også er lavest blant de yngste aldersgruppene. Vi hevder derfor at dette kan tyde på at disse kundegruppene omprioriterer fra kinoen til strømmetjenester, som en av kinoens substitutter, ettersom disse har fått et bedre ytelse/pris-forhold. Dermed vil vi hevde at økningen i bransjens størrelse har redusert norske kinoers evne til å skape verdi, ettersom antall enheter kinobesøk i løpet av året er blitt redusert for flere kundegrupper.

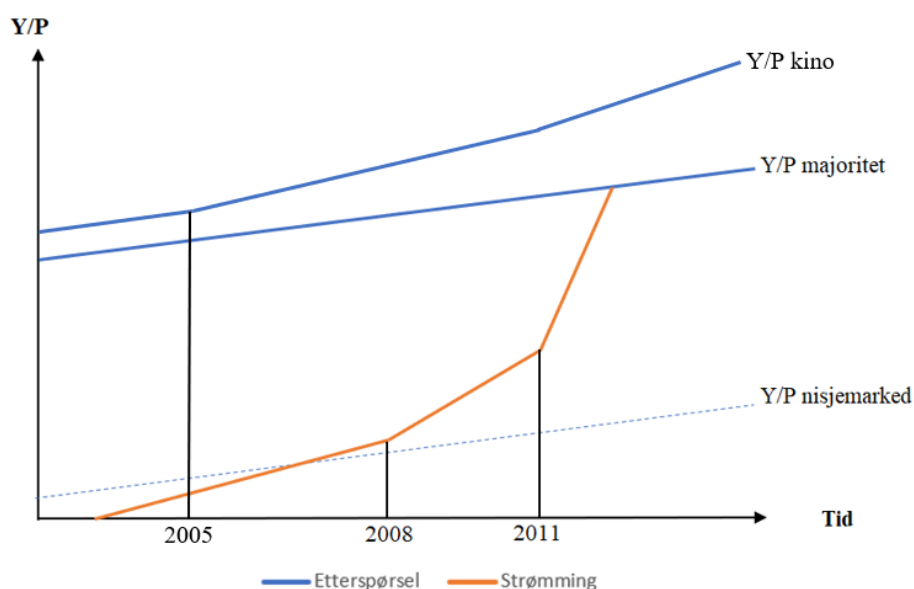
5.2.2 Kundenens reservasjonspriser

Det er to grunnleggende faktorer som kan føre til endringer i kundenes reservasjonspris: Endringer i kundenes oppfattede konsumentoverskudd ved å konsumere kino, relativt til det substituttene leverer, og prisen og kvaliteten på komplementer. I denne analysen har vi valgt å utelukke pris og kvalitet på komplimenter, ettersom vi mener at kundenes oppfattede konsumentoverskudd har størst betydning for norske kinoers evne til å skape verdi.

I det forrige kapittelet analyserte vi blant annet utviklingen i kundenes vurdering av strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold. Her så vi at dette var svakt stigende før 2010, men sterkt stigende i tiden etter det teknologiske sjokket inntraff. Ettersom kundene vurderte strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold høyere enn tidligere, kan dette tyde på at også

reservasjonsprisen for dette alternativet for konsum av audiovisuelt innhold hadde økt. Økt reservasjonspris kan føre til økt konsumentoverskudd, om prisen kunden må betale ikke økes i tilsvarende grad som kundenes opplevelse av økningen i ytelse. Til tross for at prisene på strømmetjenester har økt stadig siden gjennombruddet i 2012, mener vi dette er naturlig ettersom introduksjonstilbud og gratis prøvetid har utviklet seg til å bli tilnærmet bransjestandard.

Ifølge teorien vil en positiv utvikling i konsumentoverskudd for norske kinoers substitutter, føre til en negativ utvikling i kundenes reservasjonspris for kinobilletter. I perioden etter 2010 ser vi imidlertid at norske kinoer har økt sine besøkstall samtidig som de har økt sine billettpriser med nærmere 21% (Norsk Filminstitutt, 2017). Vi vil derfor argumentere for at kundenes reservasjonspris for kinobilletter i denne perioden faktisk har økt. I forrige kapittel konkluderte vi med at norske kinoer overpresterte på de eksisterende produktdimensjonene for konsum av audiovisuelt innhold, allerede før strømmetjenestenes gjennombrudd. I avsnittene under skal vi forsøke å drøfte hvordan en positiv utvikling i konsumentoverskuddet tilbudt ved strømmetjenester ikke har ført til en negativ utvikling i kundenes reservasjonspris for kinobilletter.



Figur 7: *Kundenes vurdering av norske kinoers ytelse/pris-forhold. Adaptert fra Christensen (1997).*

For å forklare hvordan norske kinoer overpresterte på de eksisterende produktdimensjonene for konsum av audiovisuelt innhold, allerede før strømmetjenestenes gjennombrudd, har vi måtte gjøre noen antagelser i Figur 7: For det første antar vi her at kundenes vurdering av norske kinoers ytelse/pris-forhold er bedre enn det majoriteten i markedet etterspør for konsum av audiovisuelt innhold (Y/P-Kino). For det andre antar vi at ettersom majoriteten av kundene etterspør et lavere ytelse/pris-forhold, betyr dette at majoriteten også vil konsumere mest audiovisuelt innhold gjennom eksempelvis lineær-TV, som her har et lavere ytelse/pris-forhold enn kino (Y/P majoritet). Med andre ord har det faktum at kino objektivt sett er ”bedre” liten betydning, fordi majoriteten av kundene ikke etterspør alternativer med et høyere ytelse/pris-forhold enn det som tilbys gjennom Y/P-majoritet. I lys av teori om produkt differensiering vil det altså her eksistere objektive kvalitetsforskjeller mellom alternativene. Ved objektive kvalitetsforskjeller vil kundenes vilje og evne til å betale for de ulike alternativene avgjøre valget de tar. Vi mener at disse antakelsene er fornuftige ettersom vi i hovedsak utforsker hvorfor *ikke* kinoens besøkstall har blitt *reduert* som følger av strømmetjenestenes gjennombrudd, og ikke hvorfor kinoens besøkstall *ikke har økt mer*.

Norske kinoers ytelse/pris-forhold ser vi er høyere enn det majoriteten etterspør også før strømmetjenestenes gjennombrudd. Kinoens evne til å levere et slikt alternativ kan forklares med hvilke konkurransefortrinn de har, hvor norske kinoers eksklusive innhold gjennom kinovinduet er identifisert som spesielt viktig (Kap. 4.1.5). Den første knekken i kurven for Y/P-Kino i figuren skjer i 2005 (Figur 7). Dette året ble det innført merverdiavgift for kino, noe som bidro til et økt investeringsnivå som følger av momsrefusjon (Kap. 4.1.2). Knekken reflekterer således at økte investeringer førte til en forbedring av kinoens relative ytelse, med tanke på immersion og komfort, sammenlignet med andre alternativer. I tillegg førte innføringen av momsrefusjon også til flere kinoer, noe som økte antall kinoaktører. Eksklusivt innhold, bedre kinosaler og flere tilbydere er faktorer som kan påvirke kundenes vurdering av ytelse/pris-forhold, og dermed begrunne plasseringen av Y/P-Kino. Om kundene vurderer at et produkt får bedre ytelse/pris-forhold vil dette i følge teorien kunne høyne kundenes reservasjonspris for dette produktet. Høyere reservasjonspris for kundene førte med andre ord til økt verdiskaping for norske kinoer, samtidig som det åpnet for at kinoene kunne ta seg bedre betalt og opprettholde besøkstallene.

Den neste knekken i kurven for kundenes vurdering av norske kinoers ytelse/pris-forhold er plassert omtrent i 2011. Dette punktet er viktig ettersom vi har tidfestet det teknologiske sjokket til samme periode. Ettersom billettprisene i denne perioden har økt med 21%, betyr dette at kinoene må ha høynet kundenes reservasjonspris for kinobilletter også i samme periode som kundenes vurdering av strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold var raskt stigende. Fra informasjonen som fremkom i datainnsamlingen anser vi heldigitaliseringen av norske kinoer og et enda større fokus på immersion og komfort som sentrale forklaringer til dette.

Som beskrevet i casen (4.1.1) førte heldigitaliseringen av norske kinoer til at antall tilgjengelige filmtitler på norske kinoer økte med rundt 80%. Et større og mer variert tilbud av filmtitler kan alene ha påvirket kundenes reservasjonspris og dermed norske kinoers verdiskaping positivt. Vi mener imidlertid at digitaliseringen har hatt enda større effekt med tanke på norske kinoers evne til å tilpasse seg endrede forbrukertrender for konsum av audiovisuelt innhold. Disse trendene er beskrevet i caset, og går ut på ettersom folk i en hektisk hverdag med stadig teknologisk utvikling, og stadig flere kilder til påvirkning, har mindre tid og oppmerksomhet å fordele enn tidligere. Våre intervjuobjekter har understreket viktigheten av digitaliseringen for å kunne tilpasse kinoprogrammet etter endringene i kundenes etterspørselsmønster, noe som nå gjør at 50-70% av besøket til en film foregår i åpningshelgen. Ved at kundene nå hadde større mulighet til å få sett de filmene de ønsket å se, når de ønsket å se den, kan følgelig digitaliseringen hevdes å ha høynet kundenes konsumentoverskudd ved å høyne deres reservasjonspris gjennom å være mer tilpasset kundenes etterspørsel. Dette hevder vi med andre ord er to av årsakene til at den positive utviklingen i konsumentoverskudd for kinoenes substitutt (strømming), ikke har ført til en negativ utvikling i kundenes reservasjonspris for kinobilletter.

”Det er ikke et fullverdig substitutt det her. Det er pick and choose. Et moderne menneske ønsker valgfrihet. Strømming er noe som kommer i tillegg.”

- Kinoaktør om konkurransen fra strømmetjenestene.

Som det fremkommer av casen har flere av våre intervjuobjekter også forklart at norske kinoer i perioden etter 2012 har hatt et bevisst økt fokus på immersion og komfort. Til tross for at de

begrunner dette med at kundene krever det, var det ingen av de intervjuet som presenterte forklaringer til *hvorfor* kundene krever det. Dette økte fokuset har kommet til uttrykk i større grad av differensiering av kinosalene. Differensieringen har som mål å høyne reservasjonsprisen for kinobilletter, og å gjøre de attraktive for flere ulike kundegrupper. Fra intervjuprosessen kom det også frem at det for de eldre kundegruppene er viktigst med økt komfort, men at de yngre gjerne foretrekker økt immersjon, som bedre lyd og effekter som 3D. Flere av aktørene vi har snakket med fortalte om både økt besøk og økt inntjening per solgte billett i de salene hvor de har oppgradert standarden. Til tross for at prisene har steget med 21%, har kinobesøket holdt seg stabilt. Med andre ord har et større fokus på immersjon og komfort resultert i både stabile besøkstall og økte reservasjonspriser for kundene. Det er vanskelig å hevde definitivt at norske kinoers økte fokus på immersjon og komfort er en direkte konsekvens av strømmetjenestenes gjennombrudd, men vi mener imidlertid likevel at det er enda en årsak til hvorfor den positive utviklingen i konsumentoverskudd for kinoenes substitutt (strømming), ikke har ført til en negativ utvikling i kundenes reservasjonspris for kinobilletter.

”Kundene vil ha mer av alt i dag. Alt i samfunnet må jo bli bedre på et vis”

- Kinoaktørs forklaring på norske kinoers fokus på oppgradering av salene.

5.2.3 Delkonklusjon 2

I dette delkapittelet analyserte vi hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd kan påvirke norske kinoers evne til å skape verdi. I denne analysen valgte vi å fokusere på bransjens størrelse og kundenes reservasjonspris. Til tross for at strømmetjenestenes gjennombrudd har ført til en kraftig vekst i det totale konsumet av audiovisuelt innhold, og følgelig bransjens størrelse, hevder vi at det har redusert norske kinoers evne til å skape verdi for flere kundegrupper. Våre funn kan tyde på at de yngste aldersgruppene omprioriterer mellom kino og strømmetjenester (substitutt) ettersom disse har fått et bedre ytelse/pris-forhold (vedlegg 7).

Når det gjelder kundenes reservasjonspris brukte vi en adaptert modell utviklet av Christensen (1997) for å supplere analysen. Kundenes reservasjonspris for kino kan endres ved at kundenes

oppfattede konsumentoverskudd ved å konsumere kino blir dårligere relativt til det substituttene leverer. Her fant vi at strømmetjenestene i perioden etter 2010 har økt kundenes konsumentoverskudd, ved at de gjennom et stadig høyere ytelse/pris-forhold har økt kundenes reservasjonspris for konsum av audiovisuelt innhold gjennom strømming. Ifølge teorien vil en positiv utvikling i konsumentoverskudd for strømmetjenestene føre til en negativ utvikling i kundenes reservasjonspris for kinobilletter.

Årsaken til at avviket mellom teorien og de faktiske forholdene argumenterte vi for at skyldtes tre faktorer. For det første, hadde norske kinoer et godt utgangspunkt før det teknologiske sjokket. Dette skyldtes at norske kinoer hadde eksklusive rettigheter til ny film gjennom kinovinduet, og at de etter innføringen av momsrefusjon i 2005 kunne tilby kundene både flere og bedre kinosaler. For det andre, førte heldigitaliseringen av norske kinoer i 2011 til et økt konsumentoverskudd for kundene ved at de økte deres reservasjonspriser for kinobilletter. Dette ble muliggjort ved at de nå evnet å tilby et større og mer variert tilbud av filmtitler, samtidig som norske kinoer nå kunne tilpasse sine kinoprogram mer i tråd med kundenes preferanser. For det tredje, fant vi at flere norske kinoer i tiden etter 2012 har hatt et bevisst fokus på å differensiere kinosalene sine med økt immersion og komfort. Som avdekket i caset er dette en sterk trend også for fremtiden, og to av våre intervjuobjekter presenterte også tall som viste en markant økning i lønnsomheten i hvert kinosete som følger av oppgraderingen av kinosalene. Vi hevder at et bevisst fokus på økt differensiering har økt kundenes reservasjonspris, samtidig som økt besøk i de oppgraderte salene kan tyde på at det har gjort kinobesøk mer attraktivt for flere kundegrupper.

Oppsummert kan det vanskelig hevdes at strømmetjenestenes gjennombrudd har påvirket norske kinoers evne til å skape verdi. Bransjens størrelse har økt og norske kinoer har evnet å opprettholde sine besøkstall til tross for økt konsum av audiovisuelt innhold via andre kanaler. Vi har ikke avdekket at det har vært noen forandring i leverandørenes reservasjonspriser, og av analysen i kapittel 5.2.2 fant vi tre årsaker til at den positive utviklingen i konsumentoverskuddet tilbudt gjennom strømmetjenester ikke har ført til en negativ utvikling i kundenes reservasjonspris for kinobilletter.

5.3 Verdikapring

I dette kapittelet vil vi analysere hvordan strømmetjenestenes gjennombrudd kan påvirke norske kinoers evne til å kapre verdi. Verdikapringen i en bransje bestemmes av aktørens forhandlingsmakt overfor kunder og leverandører, og hvordan denne utvikler seg over tid. Denne forhandlingsmakten påvirkes videre av to generelle faktorer: rivalisering og etableringsforhold. I analysen av hvordan strømmetjenestene har påvirket norske kinoers evne til å kapre verdi har vi valgt å legge hovedfokuset på rivaliseringen i bransjen. Årsaken til at vi har valgt å se bort fra etableringsforhold redegjøres for under.

Etableringsforhold

Årsaken til at vi velger å se bort fra etableringsforhold i denne utredningen skyldes at vi har valgt å se på norske kinoer i konteksten av den norske videounderholdningsbransjen. I denne utredningen er derfor produktet aktørene tilbyr de alternative måtene kundene kan konsumere audiovisuelt innhold på. Dette gjør dermed kino, strømming og lineær-TV til tre forskjellige posisjoner i markedet. Når vi i etterpåklokskapens lys vet at aktører som Netflix ikke har gjort alvor av sine uttalte planer om å starte med kinovirksomhet blir det derfor lite hensiktsmessig for denne utredningen å skulle diskutere hvilke etableringsforhold som var gjeldende for bransjen som helhet rundt år 2010. I tillegg har vi ikke avdekket informasjon som skulle tilsi at strømmetjenestene har påvirket etableringsforholdene for aktører som vil drive kino i Norge. Det er likevel i denne sammenheng verdt å merke seg at det ofte er aktører i nært beslektede bransjer som står ovenfor de laveste irreversible kostnadene knyttet til en etablering. Om utredningen derimot konsentrerte seg om kinobransjen isolert sett ville etableringsforhold vært et interessant moment.

5.3.2 Rivalisering

Rivalisering handler om hvordan aktørene i bransjen forsøker å kapre kunder ved å tilby et mer konkurransedyktig konsumentoverskudd enn sine konkurrenter. I analysen av hvordan graden av rivalisering i videounderholdningsbransjen kan påvirke norske kinoers evne til å kapre verdi, anser vi hvordan aktørene forsøker å differensiere sitt tilbud til kundene som det viktigste. Vi vil imidlertid starte med å se på hvordan antall aktører og varianter i markedet

har påvirket graden av rivalisering. Avslutningsvis vil vi analysere hvilke konsekvenser endringer i konkurransesituasjonen har fått for aktørenes verdikjede, og hvordan dette kan påvirke norske kinoers evne til å kapre verdi.

Globalisering og teknisk utvikling har gjort at aktører som tilbyr måter å konsumere audiovisuelt innhold på i Norge, nå konkurrerer i en stadig mer internasjonal bransje. Ifølge Porter (1979) vil rivaliseringen i en bransje blir større jo flere aktører som tilbys, og jo nære variantene som tilbys er. Hvor norske kinoer tidligere i all hovedsak konkurrerte med aktører innen lineær-TV og fysisk salg og utleie av fysisk video om å levere audiovisuelt innhold, har strømmetjenestenes gjennombrudd ført til en modning av strømmeteknologien i perioden etter 2010. Dette har ført til en ny konkurransesituasjon som har sett stadig flere aktører tilby serier, dokumentarer og film gjennom sine kanaler. Med andre ord er det tydelig at kampen om nordmenns begrensede tid og oppmerksomhet, og appetitt for audiovisuelt innhold, har blitt hardere. Dette hevder vi har økt rivaliseringen i bransjen.

Videre vil økt rivalisering ifølge teorien øke konsumentoverskuddet og redusere lønnsomheten i bransjen. Økt konsumentoverskudd er tydelig ved at konsumenter av audiovisuelt innhold har fått et mye større tilbud etter strømmetjenestenes gjennombrudd, og at konsumet totalt sett har vokst veldig. Samtidig har vi også sett at den nye konkurransesituasjonen har medført økte kostnader for aktørene innen lineær-TV og fjernet lønnsomheten for aktørene innen salg og utleie av fysisk film. Den tilsynelatende manglende påvirkningen på norske kinoer kan forklares av at strømmetjenester, lineær-TV og fysisk film er nære varianter enn det kino er. Med hvor nære variantene er menes det hvor vanskelig det er for aktørene å differensiere seg. Jo mer homogen variantene som tilbys er, jo mer rivalisering vil det i følge teorien bli i bransjen. Denne rivaliseringen er tydelig når vi ser på ulike strømmetjenester. Aktørene har her en knapphet i sin ressurstilgang, nemlig tilgangen til audiovisuelt innhold. Dette har etter hvert ført til at flere av aktørene tilbyr lignende innhold. For å kapre flere kunder har dermed de ulike strømmetjenestene økt sitt fokus på å differensiere sitt innhold.

Med andre ord har antall aktører og antall varianter ført til økt grad av rivalisering i videounderholdningsbransjen som helhet. Dette har resultert i økt konsumentoverskudd, men

vi har ikke avdekket informasjon som tilsier at dette har hatt noen påvirkning på norske kinoers lønnsomhet.

5.3.3 Produktdifferensiering

Produktdifferensiering vil ifølge teorien redusere rivaliseringen ettersom kundene vil oppleve produktene som forskjellige. En av årsakene til at vi har sett et økt fokus på produktdifferensiering fra aktørene i videounderholdningsbransjen er, som nevnt i kapittel 5.3.2, at kundenes oppfattelse av aktørenes ytelse avhenger av det innholdet som tilbys. Tidligere i analysen har vi også anvendt informasjon fra intervjuene som beskriver endringer i forbrukertrender og hvordan nordmenn konsumerer audiovisuelt innhold. Disse trendene peker også på at innhold blir stadig viktigere for kundenes valg, samt at verdien på ”det nyeste” og eksklusivitet fortsatt er stor. Videre har vi sett at økningen i antall aktører og alternativer har ført til at den totale verdiskapingen i bransjen har økt, noe som er tydelig om man sammenligner konsumet av audiovisuelt innhold før og etter strømmetjenestenes gjennombrudd. Verdiskapingen har imidlertid i stor grad tilfalt kundene i form av økt konsumentoverskudd, og et økt fokus på produktdifferensiering kan derfor sees på som et forsøk fra aktørene på å kapre en større del av verdien som skapes i markedet.

Produktdifferensiering kan være enten horisontal eller vertikal, avhengig av hvorvidt kvalitetsforskjellene mellom produktene som tilbys forstås henholdsvis subjektivt eller objektivt. Når det gjelder konsum av audiovisuelt innhold er denne avveiningen problematisk av flere årsaker. Eksempelvis er det rimelig å tenke at det er objektive kvalitetsforskjeller mellom konsum av film på kino, på TV eller via strømmetjenester. Dette er også en av antagelsene vi tar i delkapittel 5.2.2, hvor vi antar at norske kinoers ytelse/pris-forhold er bedre enn det majoriteten i markedet etterspør når de skal konsumere audiovisuelt innhold. Her kan kinoens store bilde og gode lydforhold være eksempler på objektive kvalitetskriterier. Om denne antagelsen stemte, og om disse kvalitetskriteriene var gyldige, ville kundens valg av alternative måter å konsumere film på, avhenge av evnen og viljen til å betale for disse. Årsaken til at kino ikke er et like brukt alternativ for konsum av audiovisuelt innhold skyldes altså i dette perspektivet ikke at strømmetjenester leverer et bedre ytelse/pris-forhold, men kundenes mangel på evne eller vilje til å betale for kinobilletten. Videre er dette en naturlig

betraktning med tanke på at en kinobillett ofte koster mer enn hva det koster for én måned med tilgang til strømmetjenestenes filmkatalog. Av dette følger det at kinobesøket hadde økt betydelig dersom prisen per kinobillett var nærmere eller lik prisen man i gjennomsnitt betaler per film gjennom strømmetjenestene.

Priskutting er en attraktiv strategi i markeder preget av vertikal produktdifferensiering, ettersom man ved å redusere prisen kan kapre store markedsandeler ved at flere kunder får råd, eller lyst, til å kjøpe produktet av objektivt sett høyere kvalitet. Norske kinoer har imidlertid ikke redusert sine billettpriser, men heller søkt å vertikalt differensiere sitt tilbud for konsum av film som kvalitativt overlegent sammenlignet med de andre aktørenes alternativer. Dette har de gjort ved å øke investeringene knyttet til komfort og immersion, noe som vi i casen kan lese har ført til økte besøkstall og økt inntjening per solgte billett for to av aktørene vi har snakket med. Med andre ord har det ført til at norske kinoer har økt sin verdikapring. Samtidig mener vi at norske kinoers fokus på å styrke de objektive kvalitetsforskjellene, til en viss grad, kan ha redusert rivaliseringen i bransjen som helhet. Dette skyldes at differensiering gjør at hver aktør vil vinne færre kunder ved å senke prisen, eller tape færre ved å øke prisen, enn dersom det ikke var slike forskjeller. Dette understrekes videre av det faktum at strømmetjenestene har økt prisen på sine tjenester i perioden etter 2012 (Norsk Filminstitutt, 2017).

Det er imidlertid vanskelig å hevde at kvalitetskriteriene for konsum av audiovisuelt innhold vil være de samme for samtlige kunder. Noen kunder vil eksempelvis kunne vurdere komfort, i form av å se film i egen sofa, som et viktigere kvalitetskriterium enn størrelsen på bildet. Ved slike subjektive kvalitetsforskjeller vil det være kundens preferanse for hvordan han ønsker å konsumere film på, som vil være avgjørende ved valg av alternativ. Slike preferanser vil videre kunne skape lojalitetsforhold mellom aktørene og kundene, og dermed føre til at priskutting for å kapre kunder blir mindre attraktivt. Eksempelvis vil lavere billettpriser på norske kinoer, for noen kunder, ikke ha noen betydning for deres valg av måte å konsumere film. Tilstedeværelsen av lojalitetsforhold gjør at aktørene kan øke sin verdikapring ved å øke sine priser, noe som reduserer konsumentoverskuddet. Dette ser vi også i dagens videounderholdningsbransje hvor strømmetjenestene har økt sine priser etter hvert som antall abonnenter har steget, samtidig som vi vet at billettprisene på norske kinoer også har steget i

denne perioden. Et interessant funn i denne sammenheng er at norske kinoer har estimert at 80% av alle kinobesøk for ulike årsaker ikke blir noe av (Film & Kino, 2015). Vi mener dette kan tyde på at det allerede nå eksisterer visse lojalitetsforhold mellom strømmetjenestene og kundene, som i *det minste* høyner terskelen for å se film på norske kinoer, og følgelig reduserer, eller har potensial til å redusere, norske kinoers verdikapring.

Kvalitet kan imidlertid også referere til bredden og eksklusiviteten i aktørens tilbud av audiovisuelt innhold. Her kommer det frem av casen at endrede forbrukertrender har gjort seg gjeldende ved at kundene nå stiller høyere krav til aktørens tilbud. Strømmetjenestenes raske vekst har allerede ført til frykt for økte rettighetspriser på serier og film, noe som vi hevder har økt rivaliseringen i bransjen som helhet. For norske kinoers evne til å kapre verdi kommer denne økte rivaliseringen til uttrykk i motstanden fra strømmeaktørene mot lanseringsvinduet for nye filmer. Våre funn tyder på at den enorme veksten i strømmetjenester, og endrede forbruksmønster av audiovisuelt innhold, kan påvirke kinoens mulighet til å vise eksklusivt innhold. Strømmetjenestene har vært tydelig på at de ønsker å redusere kinovinduet og at utviklingen bør gå mot simultane premierer i de ulike kanalene. Noen strømmetjenester har som nevnt også økt fokuset på å produsere eget innhold, for på denne måten å skape en tilsvarende eksklusivitet som det norske kinoer kan tilby. En endring i kinovinduet kan redusere norske kinoers evne til å kapre verdi ved at man utvanner eksklusiviteten, noe som kan påvirke kinoens evne til å sette billettprisene som de gjør. Videre kan strømmetjenestenes produksjon av eget innhold, om det er av tilstrekkelig kvalitet, føre til at kundene får flere *og bedre* alternativer for konsum av audiovisuelt innhold. Dette kan redusere norske kinoers evne til å kapre verdi ved at kundene bytter alternativ. Som nevnt går de yngre aldersgruppene stadig sjeldnere på kino, og denne gruppen anser i økende grad strømming som den beste måten å se film på (vedlegg 6 og vedlegg 7). Disse tallene kan med andre ord tyde på at momentene diskutert ovenfor allerede har redusert norske kinoers evne til å kapre verdi, og at effektene kan bli større i fremtiden.

5.3.4 Effekter på aktørens verdikjede

Som vi har analysert tidligere har økningen i antall aktører og varianter av konsum av audiovisuelt innhold ført til at rivaliseringen i den norske videounderholdningsbransjen har

økt. Leverandørene av kinofilmer er i stor grad de samme som leverer film til strømmetjenestene. Strømmetjenestenes gjennombrudd har ført til at disse innholdsleverandørene har fått flere potensielle kunder å selge innholdet sitt til. Ifølge teorien skal dette gi innholdsleverandørene økt forhandlingsmakt og redusere norske kinoers verdikapring gjennom at prisen de må betale for innholdet øker. Fra vår informasjonsinnhenting er det mye som tyder på at leverandørene umiddelbart etter strømmetjenestenes gjennombrudd så disse mulighetene for økt forhandlingsmakt. Til tross for at strømmetjenestene i starten hadde lav betalingsevne for filmrettighetene, hadde innholdsleverandørene tro på den nye distribusjonskanalen og godtok dårlige betingelser. Filmene ble fortsatt lansert gjennom kino først, og kinovinduet var derfor noe som hindret denne utviklingen til å føre til økte leiepriser for norske kinoer. Om strømmetjenestenes reservasjonspris hadde overgått leverandørens reservasjonspris vil dette imidlertid kunne medføre redusert verdikapring for norske kinoer, ved at de da måtte betalt mer i filmleie. Det fremkom imidlertid fra intervjuprosessen at utviklingen i leverandørens inntjening har vært dårligere enn det innholdsprodusentene håpet på. I samme periode har vi også illustrert utviklingen i salg og utleie av fysisk film i caset. Disse sto før strømmetjenestenes gjennombrudd for 2/3 av innholdsprodusentenes inntekter ifølge aktørene vi har snakket med. Vi har identifisert en positiv og en negativ måte denne utviklingen kan påvirke norske kinoers evne til å kapre verdi.

For det første kan utviklingen føre til at norske kinoer får økt verdikapring gjennom at innholdsprodusentene nå faktisk har fått dårligere muligheter utenfor kinoene. Til tross for at våre intervjuobjekter ikke har merket noen påvirkning på redusert filmleie, påpeker flere potensialet for økt forhandlingsmakt i fremtiden ettersom det nå er kino som står for 2/3 av innholdsleverandørens inntekter. For det andre, har vi sett at rivaliseringen har blitt spesielt sterk mellom de ulike strømmeaktørene, ettersom de konkurrer om de mest populære seriene og filmene. Som en følge av lav inntjening vurderer imidlertid flere av de største innholdsprodusentene å opprette egne strømmetjenester, for å kapre mer verdi selv. Vi hevder at det sistnevnte har potensial til å redusere norske kinoers forhandlingsmakt i fremtiden. Dette skyldes at om innholdsprodusentene gjennom vertikal integrasjon selv blir en alternativ måte for kundene å konsumere audiovisuelt innhold på, vil det medføre økt konkurranse og dermed

økt rivalisering i bransjen. I tillegg vil det redusere norske kinoers verdikapring om innholdsprodusentene opplever så god inntjening fra sine kanaler at det blir mindre attraktivt å opprettholde kinovinduet. Dette vil, som ved strømmetjenestenes egenproduserte materiale, utvanne kinoens eksklusivitet og dermed redusere kinoens evne til å kapre verdi gjennom høye billettpriser.

”Særlig nå som markedet for fysisk film har falt drastisk (...) gjør det at kinoen har blitt enda viktigere, og at kinoen har enda mer makt”

- Eksternt intervjuobjekt om effekter av strømmetjenestenes vekst på verdikjeden

5.3.5 Delkonklusjon 3

I analysen av hvordan strømmetjenestene har påvirket norske kinoers evne til å kapre verdi valgte vi å legge fokuset på rivaliseringen i bransjen. Her startet vi med å analysere hvordan antall aktører og varianter hadde påvirket rivaliseringen, før vi diskuterte hvordan produktdifferensiering i bransjen påvirket norske kinoers verdikapring. Avslutningsvis analyserte vi også hvordan endringer i leverandørens forhandlingsmakt kan påvirke norske kinoers evne til verdikapring.

Våre funn viser at strømmetjenestenes gjennombrudd har ført til en kraftig økning i antall aktører i bransjen. Dette hevder vi videre har økt rivaliseringen i bransjen. Vi argumenterte for at årsaken til at dette tilsynelatende har hatt liten påvirkningen på norske kinoer er at strømmetjenester, lineær-TV og fysisk film er nærere varianter enn det kino er. Det at det er mange nære varianter i bransjen har videre ført til et økt fokus på produktdifferensiering, som i utgangspunktet skal redusere rivaliseringen. I diskusjonen under produktdifferensiering fant vi for det første, at norske kinoers økte fokus på vertikal differensiering gjort at de kan kapre mer verdi, ved at det styrker de objektive kvalitetsforskjellene. Dette gjør videre at de kan sette høyere priser uten at det påvirker besøkstall nevneverdig. Dette argumenterte vi for som en faktor som hadde redusert rivaliseringen i bransjen. Vi fant imidlertid også for det andre at endrede forbrukertrender for konsum av audiovisuelt innhold gjør at det ikke nødvendigvis finnes slike objektive kvalitetsforskjeller. Ved subjektive kvalitetsforskjeller er det kundenes preferanser som avgjør valg av alternativ, og her argumenterte vi for at det kan tyde på at det

84

finnes lojalitetsforhold mellom strømmetjenestene og kundene som høyner terskelen for å se film på kino og dermed reduserer norske kinoers verdikapring. Det siste funnet her er at strømmetjenestenes produkt differensiering ved økt fokus på egenprodusert innhold kan vanne ut fordelene kinoene har ved å vise eksklusivt innhold. Dette kan redusere norske kinoers verdikapring ved at kundene får flere og bedre alternativer, samt at det vil kunne hindre kinoene fra å sette prisene på samme nivå som i dag.

Når det gjelder endringer i leverandørens forhandlingsmakt vil vi trekke frem to potensielle måter dette kan påvirke norske kinoers verdikapring. For det første gjør det faktum at strømmetjenestene har utviklet seg til fullverdige substitutter for fysisk film, at innholdsprodusentene nå har fått dårligere muligheter utenfor kinoene. Dette har potensial til å øke kinoens forhandlingsmakt og dermed deres verdikapring i fremtiden. For det andre så vil vertikal integrasjon fra innholdsleverandørene kan føre til økt konkurranse om kundene, økt rivalisering i bransjen som helhet, samt påvirke eller fjerne kinovinduet. Dette har med andre ord også potensial til å redusere norske kinoers verdikapring i fremtiden.

5.4 Strategiske implikasjoner

Vi har hittil i analysen argumentert for at strømmetjenestenes påvirkning på norske kinoer må tolkes i sammenheng av påvirkning på videounderholdningsbransjen som helhet. Her fant vi at det teknologiske sjokket har medført flere endringer i konkurransesituasjonen. Dette var videre utgangspunktet for analysen om hvordan strømmetjenestene kan påvirke norske kinoers evne til å skape og kapre verdi. I dette kapitlet vil vi starte med å analysere hvordan endringene i konkurransesituasjonen har påvirket norske kinoers posisjon. Vi vil illustrere dette i prestasjonslandskapet. Avslutningsvis vil vi anvende en SWOT-analyse, med den hensikt å redegjøre for hvilke styrker og svakheter som karakteriserer norske kinoers posisjon i dag, samt forsøke å avdekke de viktigste mulighetene og truslene som har oppstått for norske kinoer i den nye konkurransesituasjonen.

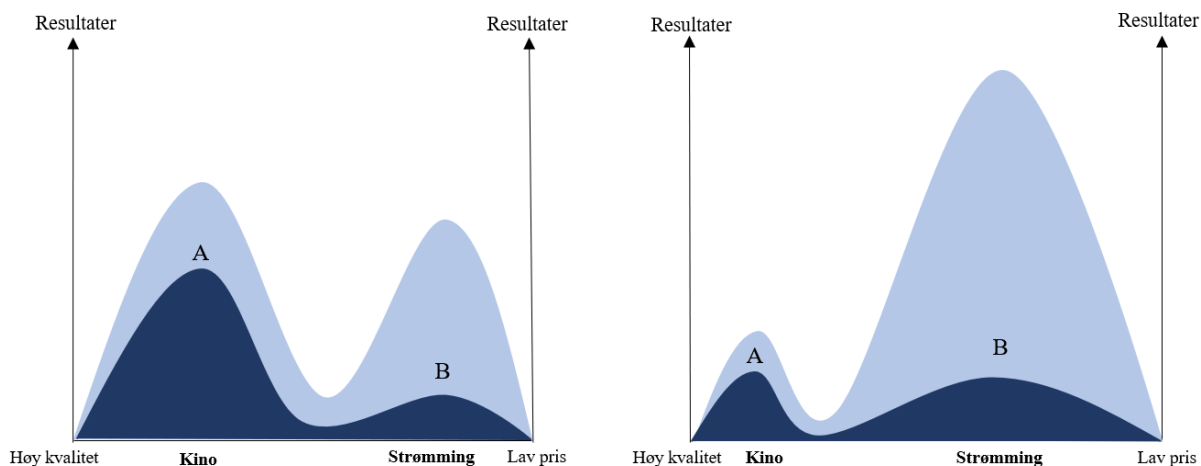
5.4.1 Endringer i prestasjonslandskapet

Vi har valgt å benytte prestasjonslandskapet til Levinthals (1997) og Siggelkow (2001) for å illustrere hvordan endringene i konkurransesituasjonen har påvirket norske kinoers posisjon. I denne fremstillingen har vi valgt å begrense oss til å se på de generelle markedsposisjonene for alle strømmetjenester og kinoer som konkurrerer i Norge.

Vi har så langt redegjort for at strømmetjenestene opererte i en nisjeposisjon før sjokket inntraff i 2010, der majoriteten av kundene vurderte strømmetjenestenes ytelse/pris-forhold som dårligere enn øvrige alternativer for konsum av audiovisuelt innhold. Dette forholdet ble stadig bedre i perioden før sjokket, og i 2009 så nordmenn totalt sett nesten like mange filmer og episoder av dramaserier gjennom strømeplattformer som de så på kino. På den annen side var konsumentenes reservasjonspris ved strømmetjenester lav, og aktører som leverte innhold via strømmetjenester evnet derfor ikke å kapre mer enn en liten andel av verdiskapingen. Som følge av dette anser vi ikke strømming som en lønnsom posisjon før sjokket.

Norske kinoer hadde på sin side et høyere ytelse/pris-forhold enn det majoriteten av kundene etterspurte før strømmetjenestenes gjennombrudd, og kundenes reservasjonspris var tilsvarende høy. Kombinasjonen av mange kunder og høy betalingsvilje gjorde at norske kinoer hadde høy verdiskaping. Det høye ytelse/pris-forholdet kan forklares ved konkurransefortrinnene til norske kinoer. Dette medførte at norske kinoer hadde stor forhandlingsmakt overfor kundene, og følgelig evnet å kapre en stor andel av verdiskapingen.

Prestasjonslandskapet i videounderholdningsbransjen er illustrert i Figur 8, der figuren til venstre representerer bransjestrukturen *før* sjokket, mens figuren til høyre viser bransjestrukturen *etter* sjokket. Av figuren kan det se ut som verdiskapingen til norske kinoer har blitt redusert som følge av sjokket, men vi vil presisere at den høyre figuren har blitt tilpasset slik at den viser relativ verdiskaping mellom kino og strømming, ikke absolutt verdiskaping. Årsaken til dette er at verdiskapingen, målt i antall filmtitler og episoder av dramaserier, har økt marginalt i kinobransjen, samtidig som strømmetjenestene har økt med 1600 %. Før sjokket var posisjonen til norske kinoer en global topp, relativt til strømmetjenester, illustrert ved posisjon A.



Figur 8: Prestasjonslandskapet i videounderholdningsbransjen før og etter strømmetjenestenes gjennombrudd. Videreutviklet fra Lien et al. (2016).

Figuren viser at strømmetjenestenes gjennombrudd har ført til betydelige endringer i prestasjonslandskapet, der den mest fremtredende endringen er den kraftige økningen i verdiskapingen til strømmetjenestene. Dette skyldes at strømmetjenestene har forbedret sitt ytelse/pris-forhold. Selv om dette har medført en økt reservasjonspris for strømming, må den betydelige veksten i verdiskaping primært tilskrives den enorme veksten i konsum, der de både har trukket flere kunder inn i markedet og økt konsumet blant eksisterende kunder. Verdikapingen til strømmetjenestene har også blitt høyere etter sjokket, men den er fremdeles lav i forhold til verdiskapingen, og de leverer dermed et høyt konsumentoverskudd.

Norske kinoer har også økt sin verdiskaping i denne perioden, der et stadig større fokus på vertikal differensiering har bidratt til at de har forbedret sitt ytelse/pris-forhold. I motsetning til strømmetjenestene har ikke dette medført en nevneverdig økning i konsumet av kinobilletter. Det kan imidlertid, som analysert i kapittel 5.2, være en del av forklaringen til hvorfor økningen i tilbudt konsumentoverskudd ved strømming ikke førte til nevneverdige tap av kinobesøk i perioden etter 2010. Den økte verdiskapingen til norske kinoer i denne perioden skyldes derfor i hovedsak at reservasjonsprisen til kinopublikummet har steget. Det har også verdikapingen gjort, gjennom økt inntjening per solgte billett.

Den mest interessante endringen i prestasjonslandskapet for denne utredningen, er at den lokale toppen i posisjonen til norske kinoer har blitt forskjøvet mot venstre, altså mot høyere kvalitet. Vi hevder at årsaken til dette er at et økt ytelse/pris-forhold i andre aktørers tilbud har ført til norske konsumenter av audiovisuelt innhold også forventer et høyere ytelse/pris-forhold hos norske kinoer. På bakgrunn av informasjonen som fremkom av intervjuene, virker det som norske kinoer har vært bevisste på denne endringen i prestasjonslandskapet, og har derfor kontinuerlig har drevet med lokale søk gjennom å endre på relevante aktiviteter og ressurser. Ettersom investeringsraten i det norske kinomarkedet fortsetter å øke, antar vi at norske kinoer fremdeles driver med lokale søk, eller at posisjonen fortsetter å bevege seg mot venstre i landskapet.

5.5 SWOT

Avslutningsvis vil vi anvende en SWOT-analyse, med den hensikt å analysere hvilke styrker og svakheter som karakteriserer norske kinoers posisjon i dag, samt forsøke å avdekke de viktigste mulighetene og truslene som har oppstått for norske kinoer i den nye konkurransesituasjonen. For de påfølgende avsnittene poengteres det at vi bruker samlebetegnelsen ”norske kinoer” for å beskrive en generell posisjon i videounderholdningsbransjen. Av dette følger det at momentene som trekkes frem ikke nødvendigvis vil være gyldig eller relevante for samtlige kinoer i Norge, men likevel kunne bidra til å skape en dypere forståelse av hovedtrekkene i norske kinoers posisjonering.

5.5.1 Styrker

For å klargjøre hvilke styrker som kjennetegner norske kinoers posisjon i markedet for videounderholdning, følger det at vi må vurdere hvilke konkurransefortrinn de har, samt styrken på disse. Samtlige av våre intervjuobjekter har trukket frem kinovinduet som sentralt for å forklare hvorfor norske kinoer har hatt et stabilt besøkstall i over 30 år (vedlegg 5). Kinovinduet er forklart i kapittel 4.1.5, og referer til kinoens eksklusive visningsrettigheter for nye filmer. Ettersom kinovinduet baserer seg på fremforhandlede avtaler mellom distribusjonsselskapene og kinoene, mener vi den kan karakteriseres som en immateriell ressurs som bygger på relasjonell kapital. Denne ressursen er utviklet mellom kinoaktørene og

distributørene over lang tid, og vil derfor være vanskelig for andre tilbydere av audiovisuelt innhold å imitere.

Som beskrevet tidligere har endrede forbrukertrender for konsum av audiovisuelt innhold ført til at opp mot 70% av en films totale kinobesøk nå konsentreres i filmens åpningshelg. I tillegg påpeker flere av våre intervjuobjekter at dette også skyldes at ”ferske filmer” aspirerer til samtale og bidrar til å gi konsumentene såkalt ”kulturell kapital”. Norske kinoers tilsynelatende avhengighet av verdien som skapes av kinovinduet kan være en av faktorene til at de ikke utnytter den økte forhandlingsmakten de har fått overfor leverandørene. Dette til tross filmleien for nye titler i dette vinduet er på et sted mellom 40-50% av hver solgte billett.

Oppsummert er kinovinduet en ressurs som er sjelden ettersom de nyeste filmene i lanseringsperioden er eksklusivt tilgjengelig for kinoer, samt også viktig ettersom den er sentral for kundenes reservasjonspris for kinobilletter. Videre er det vanskelig for konkurrentene å imitere ressursen ettersom kinovinduet baseres på relasjonell kapital akkumulert over tid. I tillegg vet vi at den er både mobilisert og appropriert ved at kinovinduet er sentral i kinoens aktiviteter og skaper økonomisk verdi for norske kinoer. Med andre ord er kinovinduet et varig konkurransefortrinn for norske kinoer.

”Nyhetens verdi vet du - ferskvare er kjempeaktuelt!”

- Kinoaktør om kinovinduets viktighet

I vedlegg 15 ser vi at de fleste kinokunder oppgir at den gode kvaliteten i lyd og bilde er den viktigste årsaken til at film er best på kino. Kinoaktørene vi har snakket med beskriver ivrig hvordan kinoens evne til å tilby en unik, immersive opplevelse er det som virkelig skiller film på kino fra film på lineær-TV eller gjennom strømmetjenester. Som vi ser av vedlegg 15 består kinoens unike opplevelse imidlertid av flere faktorer, blant annet det sosiale og renslighet. Ifølge Porter (1996) handler posisjonering om å differensiere seg fra sine konkurrenter, og skape et konkurransefortrinn ved å tilby kundene en unik verdimiks. Vi hevder at norske kinoers evne til å tilby denne måten å konsumere audiovisuelt innhold består av en rekke aktiviteter, som sammen skaper en unik verdimiks for kundene. Ettersom det er flere aktiviteter vil det være vanskelig å imitere for aktører som tilbyr andre alternativer for konsum

av audiovisuelt innhold. Vi vil derfor hevde at norske kinoer faktisk klarer å levere en ”unik opplevelse”, som gjør at dette kan karakteriseres som et varig konkurransefortrinn.

”Man ser ikke på en film på kino, man blir en del av den”

- Kinoaktørs beskrivelse av kinoens unike tilbud

5.5.2 Svakheter

Tidligere har vi diskutert hvordan heldigitaliseringen av norske kinoer i perioden 2010-2012 gjorde det mulig for disse å tilpasse seg de endringene i forbrukertrender for konsum av audiovisuelt innhold som strømmeteknologien medførte. Et mer innholdsfokusert kinopublikum gjør imidlertid at norske kinoer er avhengig av at de store filmene slår an for å holde besøkstallene oppe. Nesten samtlige av våre intervjuobjekter forteller at de ikke har god nok kunnskap om kundene sine, spesielt når det gjelder det yngre kinopublikumet. Årsaken til at det er spesielt viktig med tanke på de yngre målgruppene, er at disse er de største forbrukerne av strømmetjenester, samtidig som de også går sjeldnere på kino nå enn tidligere. Vi har identifisert kunnskap om målgruppene som en svakhet ved norske kinoer i dag, ettersom økt kunnskap om kundene kunne bidratt til økt forutsigbarhet og prediksjonsevne med tanke på besøkstall.

”Vi må kjenne kundene våre bedre. Nå kjenner Netflix deg kjempegodt, Youtube, Spotify, og så videre. Vi kjenner ikke kunden vår godt nok”

- Kinoaktør om kinoens behov for mer informasjon om kundene.

Kunnskap om kundene sine mener vi kan karakteriseres som en immateriell, dynamisk ressurs som norske kinoer ikke besitter tilfredsstillende nok av i dagens konkurransesituasjon. Med dynamisk menes det her at ressursen har potensial til å skape nye ressurser eller øke tempoet på utviklingen av eksisterende ressurser. Eksempelvis vil verdien og effekten av norske kinoers markedsføringsapparat blitt påvirket positivt, om de hadde hatt godt utviklede systemer for å innhente kundedata. Det er verdt å merke seg at flere av aktørene vi har snakket med har utviklet mobilapplikasjoner, men at de på nåværende tidspunkt ikke har gode nok systemer for å kunne benytte seg av kundenes personlige brukerdata.

”Det krever mye mer innsats å trenge gjennom mediehverdagen nå enn det gjorde tidligere.”

- Kinoaktør om behovet for mer nøyaktig informasjon

Videre mener vi at økt kunnskap om kundene kan ha en positiv påvirkning på norske kinoers relasjonskapital, nærmere bestemt kunderelasjonen. Kunderelasjoner kan i følge ressursbasert teori karakteriseres som en immateriell ressurs. Spesielt det yngre publikumet er vant til å styre ”alt” gjennom sin mobiltelefon. Mangelen på gode kinoapplikasjoner kan dermed hevdes å være en svakhet for norske kinoer ved at de ikke evner å påvirke relasjonen til kundene sine utenfor selve kinobesøket. Dette forsterkes ettersom økt involvering og utviklingen av interaktive opplevelser vil bli stadig viktigere i tiden fremover (Deloitte, 2017).

”Folk forventer jo mye mer i dag enn hva de gjorde tidligere. Hvis du ikke kan legge det ut på Insta(gram), så er det liksom ikke verdt å gjøre det.”

- Kinoaktør om behovet for å vite hva kundene ønsker og forventer

Strømmetjenestene har medført at nordmenn som ønsker å konsumere audiovisuelt innhold nå har flere alternative aktører å velge mellom. Dette har ikke bare ført til at nordmenn nå ser betydelig mer film enn tidligere, men at prisen man må betale per kinobillett relativt sett har blitt høyere sammenlignet med prisen for å konsumere én film gjennom andre aktører. Informasjon avdekket i intervjuprosessen har i tillegg understreket at kinoprisen oppleves som for høy blant noen kunder, illustrert ved sitatet nedenfor. Videre avdekket vi at for en av kinoaktørene stod kinobesøket i helgene for rundt 66% av ukens totale kinobesøk. Med andre ord finnes det betydelig ledig kapasitet i ukedagene. Til tross for at vi allerede har argumentert med at norske kinoer i perioden etter 2012 har evnet å øke kundenes reservasjonspris for kinobilletter, kan det tenkes at reservasjonsprisene ikke er de samme hele uken. For øvrig kan det også være at folk har mindre tid i hverdagen og at de dermed sparer kinobesøket til helgen. Uavhengig av årsak vil vi hevde at mangelen på differensierte prisingsmodeller er en svakhet for norske kinoer. Dette skyldes at vi mener bruk av differensierte prisingsmodeller kunne bidratt til å skape verdi av ledig kapasitet i ukedagene, samtidig som de kunne økt prisen på de mest populære visningstidspunktene i helgene. Dette kunne de gjort allerede i dag, men vi

mener dette er spesielt relevant i en tid hvor vi ser en sterk trend som omhandler oppgradering av kinosalenes komfort og immersion. Her kan det tenkes at noen seter vil være signifikant bedre enn andre i den samme kinosalen, og at norske kinoer derfor burde ha utnyttet kundenes ulike evne og vilje til å betale for disse.

”For vår del vil det bli aktuelt å se nærmere på ulike prismodeller. En større grad av prisdiskriminering kanskje. Folk er jo veldig prisbevisste, og går dit det er billigst”

- Kinoaktør om muligheten for å bruk av prisingsmodeller

Tidligere i analysen har vi diskutert hvordan en stadig skiftende mediehverdag, hvor man utsettes for stadig flere kilder til påvirkning kan påvirke nordmenns preferanser for hvordan man ser audiovisuelt innhold. Påvirkningen dette har på norske kinoer forsterkes av at de største konsumentene av strømmetjenester er den samme aldersgruppen som går færre ganger på kino i løpet av et år. Ettersom de vi har snakket med fra kinoene selv mener de i hovedsak konkurrerer om kundenes tid og oppmerksomhet, hevder vi dermed at det faktum at kinobesøk medfører en betydelig tidsmessig innsats av kundene kan karakteriseres som en svakhet for norske kinoer. Det er viktig å poengtere at årsaken til at dette karakteriseres som en svakhet skyldes de relative forskjellene i tidsbruk ved et kinobesøk sammenlignet med å konsumere film gjennom strømmetjenester.

”Det vi driver med er en konstant kamp om folks fritid”

- Kinoaktør om hva norske kinoer konkurrerer om.

5.5.3 Muligheter

Tidligere i dette kapittelet forklarte vi at kinoens evne til å tilby konsumenter av audiovisuelt innhold en unik, immersive opplevelse er et konkurransefortrinn for norske kinoer i dag. Tidligere i analysen har vi analysert hvordan differensiering gjennom økt fokus på komfort kan øke kundenes reservasjonspris for kinobilletter og dermed også økt verdikapring for norske kinoer. Selv om det fra intervjuene kom frem at denne trenden er mest fremtredende hos de private aktørene i de største byene, vil vi argumentere for at den i fremtiden også har potensial til å bli fremtredende hos de øvrige. Fra intervjuene har det også kommet frem at det

er spesielt de eldre kundegruppene (40+) som viser økt etterspørsel etter kinosaler med økt komfort. Denne gruppen går betydelig sjeldnere på kino enn yngre mennesker, selv om frekvensen har vært stigende de siste årene. Vi vil derfor hevde at norske kinoer har potensial til å få betydelig økte kinobesøk fra denne målgruppen ved økt satsing på komfort. Verdien av økt besøk fra denne kundegruppen kan også hevdes å bli forsterket av at de yngre kundegruppene går sjeldnere på kino nå enn tidligere. Vi vil derfor hevde at norske kinoer har muligheter til å forsterke sin posisjon ved økt differensiering av sitt tilbud gjennom økt komfort. Av analysen over følger det at vi mener økt fokus på komfort kan forsterke kinoens konkurransefortrinn, øke antall besøkende generelt og for de eldre kundegruppene spesielt, samt øke inntjening per solgte billett. Dette forsterkes av muligheten for å kunne bruke differensierte prisingsmodeller på ulike visningstidspunkt, hvor de mest attraktive setene trolig vil kunne selges for en betydelig høyere sum.

”Jeg føler at det blir litt som live-konserter i forhold til musikk på plate. Om du har lyst til å se noe live så er du villig til å betale mer for det. Det samme tror jeg gjelder film og kinobesøk.”

- Kinoaktør om kunders betalingsvillighet for økt kvalitet på norske kinoer.

Tidligere i analysen har vi diskutert hvordan et mer innholdsbasert publikum fører til at kinoens besøkstall i stor grad avhenger av hvorvidt filmene slår an. Hvor man tidligere gikk på kino for å se ”den nyeste Tom Cruise filmen”, er kundene nå mer opptatt av det faktiske kvalitative innholdet i filmene. Våre intervjuobjekter forteller at en konsekvens av dette er at man ser en større grav av eventifisering. Dette bidrar til å markedsføre kinoopplevelsen for å skape blest rundt enkeltfilmer, med eksempelvis utkledding og alkohol- og matservering.

”Jeg tror at det blir viktigere og viktigere å gjøre andre ting enn å bare være en firkanta kinosal med en projektor, et lerret og kinostoler, men at man gjør noe ekstra rundt det.”

- Kinoaktør om behovet for eventifisering.

Flere av intervjuobjektene forteller også at å vise alternativt innhold, som operaforestillinger, sportsarrangementer og lignende, har blitt testet ut i norske kinoer for å øke antall besøkende. Imidlertid peker to av intervjuobjektene på at det fremdeles er utfordrende med live-overføring av arrangementer, fordi de tekniske løsningene ikke er gode nok på nåværende tidspunkt. Denne typen innhold kan tiltrekke seg kundegrupper som ellers ikke er store forbrukere av kino, og man kan øke inntjeningen ved at man kan sette høyere priser og selge alkoholholdig drikke med en høyere avanse enn brus. Det er også rimelig å tenke seg at denne typen innhold ikke nødvendigvis må vises i helgene. På denne måten kan slike fremvisninger også bidra til å utnytte ledig kapasitet i ukedagene.

”Kino er minste-felles-multiplum fordi man skal tiltrekke seg alle. I en by som Oslo vil vi derimot se en større differensiering i form av ulikt innhold på ulike kinoer.”

- Eksternt intervjuobjekt om visning av alternativt innhold i norske kinoer.

Vi vil hevde at økt fokus på eventifisering og alternativt innhold har potensial til å skape et nytt eller forsterke eksisterende konkurransefortrinn for norske kinoer. Årsaken til dette er at norske kinoer ved å gjøre helt andre aktiviteter enn sine konkurrenter kan tilby en unik verdimiks til kundene. Videre vil det i en konkurransesituasjon med stadig flere alternative måter å konsumere audiovisuelt innhold på, være attraktivt å finne nye måter å tjene penger og utnytte ledig kapasitet på, samt tiltrekke seg nye kundemasser.

Under ”svakheter” forklarte vi at norske kinoer har for dårlige systemer til å kunne benytte seg av kundenes personlige brukerdata. Vi mener at det ligger flere muligheter for norske kinoer ved å utvikle slike systemer. I tillegg til å kunne påvirke kunderelasjonene og øke prediksjonsevnen med tanke på besøkstall, kan økt kunnskap om kundene gjøre det mulig for kinoene å drive mer målrettet markedsføring. En av våre intervjuobjekter fortalte at annonsering på kino er blitt mer attraktivt i det siste, fordi man i en kinosal begrenser forstyrrende elementer i kundenes oppmerksomhet. Vi mener at økt kunnskap om kundene kan gjøre denne annonseringsarenaen enda mer attraktiv og følgelig øke norske kinoers inntekter. Videre vil denne muligheten gi norske kinoer evnen til å optimalisere sin kommunikasjon med sine kunder, gjennom skreddersydd informasjon og annonsering mot

bestemte målgrupper. Med andre ord vil økt kunnskap om kundene skape flere attraktive muligheter for norske kinoer gjennom økte annonseinntekter, bedre kunderelasjoner, økt prediksjonsevne med tanke på besøkstall, samt skape en verdi for kundene ved at de mottar informasjon som de selv mener er interessant.

En siste mulighet vi har vakt å trekke frem og som har blitt avdekket gjennom dybdeintervjuene, er å tilby konsumentene en premium VOD-tjeneste, der norske kinoer gjennom en felles strømsplattform kan tilby filmer i samme periode som de er beskyttet av kinovinduet. Dette kan hevdes å senke terskelen for å se kinofilm for personer som har lang reisevei til nærmeste kino, eller som av andre årsaker har vanskeligheter med å komme seg til kinolokalene. Ved å prøve ut en slik forretningsmodell kan norske kinoer øke verdiskapingen i markedet ved å gjøre kinofilmer tilgjengelige for flere konsumenter, og potensielt øke verdikapingen ved å vinne kunder fra konkurrerende alternativer. Forslaget blir derimot ikke like godt mottatt av alle aktørene som vi har snakket med, som peker på utfordringer knyttet til geoblokking, piratkopiering, kannibalisering og eksklusivitet. Vi vil likevel hevde at utfordringene knyttet til geoblokking og piratkopiering vil kunne fjernes i fremtiden, og følgelig at en slik tjeneste vil kunne føre til både økt verdiskaping og verdikaping for norske kinoer.

”Så fort noe blir tilgjengelig digitalt, blir det umiddelbart lagt ut en piratkopi på nettet.”

- Kinoaktør om utsiktene for en premium VOD-tjeneste.

Det er derimot større usikkerhet knyttet til kannibaliseringseffekten. En av de eksterne intervjuobjektene referer til et prøveprosjekt i Nederland, der 80% av de som benyttet seg av tilbudet var personer som ellers ikke ville sett filmen på kino. Det kan indikere at kannibaliseringseffekten er langt mindre enn det kinoene selv frykter. Av intervjuene med kinoaktørene fremkommer det at kannibalisering imidlertid ikke er det viktigste argumentet mot en premium VOD-tjeneste, men først og fremst at de vil beskytte kinovinduet som konkurransefortrinn. Det store mantraet i kinobransjen er at «film er best på kino», og de frykter at dette vil miste sin betydning dersom norske kinoer selv skulle omfavne

strømmetjenester. Oppsummert er det like fullt en strategisk beslutning som vil kreve både teknologisk utvikling og en omfattende planlegging for å unngå problemene som er beskrevet. Vi vil likevel hevde at norske kinoer gjennom et slikt samarbeid faktisk har mulighet til å gå på offensiven med tanke på strømmetjenestenes kamp mot kinovinduet. Om andelen film som konsumeres på strømmetjenester fortsetter å vokse i samme takt, kan det tenkes at det blir mer attraktivt for innholdsprodusentene å lansere nye filmer på nettet først i fremtiden. Fra kapittel 4.1.5 kom det frem at flere av de vi intervjuet mente at kinovinduet i det minste vil bli mer fleksibelt lengre frem i tid. Om norske kinoer ved å etablere et slikt samarbeid kan bli et alternativ for lansering av premium innhold på nettet, kan dette ha potensial til å bidra til å beholde deres konkurransefortrinn med eksklusivitet på nye filmer.

5.5.4 Trusler

Som nevnt er et av de viktigste konkurransefortrinnene norske kinoer har i forhold til strømmetjenestene det eksklusive kinovinduet. For innholdsleverandørene er kino som visningsplattform attraktiv både med tanke på direkte inntekter gjennom filmleien, men også med tanke på markedsføring. Ved å kunne markedsføre en film som ”Sett på kino av 1 million nordmenn” kan innholdsprodusentene og/eller distributørene kreve høyere priser når filmen beveger seg til det neste vinduet (vedlegg 8). Selv om strømmetjenestene erkjenner kinoens konkurransefortrinn ved å kunne vise eksklusivt innhold, har de ikke mulighet til å tilby leverandørene like gode betingelser som det kinoene kan. Strømmetjenestene forsøker likevel å imitere denne ressursen gjennom å satse på egenprodusert innhold som de selv har eksklusive rettigheter til. Vi mener at dette i fremtiden kan utgjøre en trussel for norske kinoer, ettersom strømmetjenestenes eksklusive visningsrettigheter til eget innhold i fremtiden kan bli like attraktivt for kundene som ny film gjennom kino er i dag.

Om stadig flere storproduksjoner lanseres gjennom strømmetjenester, eller simultant på begge plattformer, kan dette redusere verdien av kinoenes eksklusivitet. Dette vil kunne medføre at strømmetjenestene øker sin verdiskaping og verdikaping, samtidig som dette vil reduseres ved kinoene. Det er likevel stor usikkerhet knyttet til den videre utviklingen, der for eksempel Amazon velger å opprettholde vinduet gjennom å lansere egne produksjoner på kino først, før de noen måneder senere lanserer produksjonene på sin egen strømmetjeneste (Lang, 2017).

Dette innholdet blir likevel raskere tilgjengelig for strømming enn tradisjonelle Hollywood-produksjoner, og bidrar i så måte til å redusere lengden på eksklusivitetsvinduet.

”Det tøffeste, tror jeg, er når Netflix begynner å produsere egen ”kinofilm”. Vinduet krymper hele tiden. Det blir ganske tøft når man kjører parallelle premierer.”

- Eksternt intervjuobjekt om trusler mot norske kinoer i fremtiden

En annen trussel som norske kinoer står overfor relatert til kinovinduet, er at strømming har åpnet en ny distribusjonskanal for innholdsprodusentene. Tidligere analyserte vi to måter dette kunne redusere norske kinoers verdikapring. For det første vil store internasjonale strømmetjenester med stadig økende brukermasser føre til at de evner å matche prisen innholdsprodusentene får i filmleie fra kinoene. Priskonkurranse om de nye filmene vil kunne føre til økte kostnader for kinoene, og redusere kundenes reservasjonspriser for kinobilletter om denne konkurransen går i favør av strømmetjenestene. Her vil det faktum at kinovinduet er en immateriell ressurs som er akkumulert over lang tid imidlertid kunne gjøre at det ikke nødvendigvis vil være nok for strømmetjenestene å tilby tilsvarende pris for å imitere kinovinduet. For det andre kommer det frem i caset at flere innholdsprodusenter vurderer egne strømmetjenester, og at Disney har uttalte planer om å lansere sin strømmetjeneste i 2018. En slik vertikal integrasjon utgjør en trussel for norske kinoer fordi det vil føre til økt konkurranse om kundene, økt rivalisering i bransjen som helhet, samt potensielt påvirke eller fjerne kinovinduet.

Videre vil vi hevde at endringer i lovgivning og rammebetingelser kan karakteriseres som en trussel for norske kinoer. Disse endringene mente flere av våre intervjuobjekter er drevet av myndighetenes likestilling av aktører som tilbyr konsum av audiovisuelt innhold, og at det derfor er en direkte konsekvens av strømmetjenestenes vekst. Konesjonsordningen er allerede under utredning, og endringer i denne kan potensielt bli en stor utfordring for norske kinoer. Det er riktig nok en del usikkerhet knyttet til hvilke konkrete endringer dette vil medføre, men kinokonesjonen har historisk sett påvirket attraktiviteten ved å operere i kinoposisjonen i Norge. Hovedårsaken til dette er at hver enkelt kommune kan sette krav til at innholdet i kinoen må oppfylle gitte krav til kultur mangfold, som i praksis betyr at kinoene pålegges å

vise enkelte filmer som ikke er økonomisk lønnsomme. Dette bidrar til å redusere avkastningen til investorer, og gjør dermed kino til et mindre attraktivt investeringsobjekt. Dersom konsesjonsordningen avskaffes i sin helhet, er det tenkelig at nye aktører vil «skumme fløten» ved å bare sette opp de aller mest etterspurte og lønnsomme filmtitlene. Dette vil ha spesielt negative konsekvenser for bredden i filmtilbudet på markedet, men det vil også ramme norske kinoer ved at inntektene fra de mest lukrative filmene må fordeles på flere aktører. Sett i lys av at Netflix har uttalte planer om å starte med kinodrift kan fjerning av konsesjonen potensielt sett utgjøre en alvorlig trussel for norske kinoers posisjon. Her kan det tenkes at Netflix ved å allerede være en etablert og markedsledende aktør i videounderholdningsbransjen ville hatt relativt lave irreversible kostnader knyttet til reposisjonering eller til å operere i to posisjoner i det norske markedet.

Videre anser vi også eventuelle økninger i merverdiavgiften på kino som en trussel for norske kinoer. Den ble innført i 2005 og prosentsatsen har blitt hevet flere ganger siden den gang. Fra informasjonen i casen virker det sannsynlig at denne satsen vil heves ytterligere i de kommende årene, spesielt på grunn av eierstrukturen i den norske kinobransjen. De to største private kinokjedene, SF Kino og Nordisk Film, har utenlandske eiere og har levert betydelige overskudd i lang tid. Fra aktørene vi har snakket med argumenteres det for lav merverdiavgift på kinobilletter ettersom kino etter deres syn er aktiv kulturpolitikk. Samtidig påvirker innsparingen kinoene får av lavere moms i det minste delvis den profitten de utenlandske eierne tar ut av selskapene. Det virker derfor lite sannsynlig at den norske stat vil fortsette med å indirekte subsidiere bransjen i fremtiden, spesielt siden Sverige innførte full moms (25%) på kino, uten at det påvirket besøkstallene negativt. En økning i merverdisatsen vil kunne utgjøre en trussel i form av redusert verdikapring for de store kinoene i Norge. For det første kan den påfølgende prisøkningen på kinobilletter medføre at aktører substituerer til alternativer som har en mer positiv utvikling i konsumentoverskudd. Om kinoene derimot ser at de ikke kan øke prisene uten å miste kunder, kan det føre til økte kostnader for kinoene ved at de må ta kostnaden forbundet med merverdiøkningen selv. På den andre siden har Norge en desentralisert kinostruktur, og høyere merverdiavgift kan derfor utgjøre en betydelig trussel for mindre, kommunale kinoer som allerede går med underskudd.

Norske kinoer er veldig bevisste på at selv om de gjør alt rett, er det først og fremst kvaliteten på innholdet som avgjør besøkstallene. 2016 var et ekstremt godt kinoår i Norge, men intervjuobjektene er forsiktige med å rose seg selv, fordi suksessen først og fremst kan tilskrives store filmproduksjoner med høy etterspørsel. Dette representerer allerede et stort usikkerhetsmoment for kinobransjen i dag, men det kan bli en desto større trussel sett i lys av den stadige veksten i bruk av strømmetjenester.

”De er ekstremt sårbare med tanke på at det må komme Hollywood blockbusters som lykkes for å opprettholde besøkstall. Og en stor norsk film hvert år. Hvis disse to flopper, blir kinobesøket et helt annet.”

- Eksternt intervjuobjekt om norske kinoers avhengighet av gode kinofilmer.

Netflix har planer om å investere 8 milliarder dollar i film- og serieproduksjon i 2018, der det uttalte målet er at halvparten av innholdskatalogen skal bestå av egne produksjoner innen utgangen av året. Dette vil medføre økt konkurranse om en av de viktigste ressursene til innholdsleverandørene: humankapital. Denne ressursen er ikke imiterbar fordi det er begrenset tilgang på kreative talenter med tilstrekkelig erfaring, både når det gjelder skuespillere, manusforfattere, regissører og lignende. Når Netflix og andre strømmetjenester investerer betydelige beløp i egne produksjoner, mener vi at det er stor sannsynlighet for at de vil konkurrere med den tradisjonelle filmbransjen om de samme talentene. Dette kan igjen føre til redusert kvalitet på produksjonene, eller færre blockbustere. Siden kinobransjen er prisgitt kvaliteten på filmproduksjonene som de leier, er lavere besøkstall en stor trussel i fremtiden.

”Det at strømmetjenestene har så suksess med å lage serier kan føre til at de tiltrekker seg viktige ressurser og talenter. Det vi mister som bransje er at talenter og så videre velger strømmetjenester fremfor kinofilm.”

- Kinoaktør om konkurransen om ressursene nødvendig for å lage gode kinofilmer.

5.5.5 Delkonklusjon 4

I dette kapittelet startet vi med å analysere hvordan endringene i konkurransesituasjonen i videounderholdningsbransjen har påvirket norske kinoers posisjonering. Vi illustrerte endringene i et prestasjonslandskap. Endringen i lønnsomheten til de ulike posisjonene reflekterer endringene i de ulike posisjonenes verdi- og verdikappingspotensiale. Her så vi tydelig at strømmetjenester ikke har utviklet seg til et fullverdig substitutt for kino, men at de konkurrerer om kundenes tid og oppmerksomhet, og begrensede appetitt for audiovisuelt innhold, gjennom to ulike posisjoneringer. Den mest interessante endringen i prestasjonslandskapet for denne utredningen er at den lokale toppen i posisjonen til norske kinoer har blitt forskjøvet mot venstre, altså mot høyere kvalitet. Dette reflekterer blant annet effektene av at digitalisering og økt differensiering har hatt en positiv effekt på kundenes reservasjonspris for kinobilletter i samme periode.

Videre anvendte vi en SWOT-analyse, med den hensikt å redegjøre for hvilke styrker og svakheter som karakteriserer kinoens posisjon i dag, samt forsøke å avdekke de viktigste mulighetene og truslene som har oppstått for norske kinoer i den nye konkurransesituasjonen. Vi har redegjort for at norske kinoer har to varige konkurransefortrinn i sin posisjon i dag. Den første kommer av norske kinoers evne til å tilby en måte å konsumere audiovisuelt innhold på, som skaper en unik verdimiks for kundene. Den andre er kinovinduet, som baserer seg på fremforhandlede avtaler mellom distribusjonsselskapene og kinoene, og følgelig kan karakteriseres som en immateriell ressurs som bygger på relasjonell kapital.

Vi har også argumentert for at det finnes flere svakheter ved norske kinoers posisjonering i dag. Det at norske kinoer har for liten kunnskap om kundene og målgruppene sine har vi identifisert som den viktigste av disse. Bedre redskap for å anskaffe og benytte kunnskap om kundene sine hadde gitt norske kinoer økt forutsigbarhet og prediksjonsevne med tanke på besøkstall, samtidig som det kunne gitt de mulighet til å påvirke kunderelasjonen utenfor selve kinobesøket. Videre trakk vi frem at prisen og tidsbruken forbundet med å konsumere en film på kino har blitt relativt sett dyrere og lengre, ettersom kundene har fått flere og rimeligere alternativer av høyere kvalitet som andre aktuelle svakheter. Mangelen på differensierte prisingsmodeller karakteriserte vi derfor som en svakhet, ettersom norske kinoer går glipp av

muligheten til å skape verdi av ledig kapasitet, samt øke billettprisene sine på populære kinoseter og populære visningstidspunkt. Til sist identifiserte vi også tidsbruken ved å konsumere audiovisuelt innhold gjennom norske kinoer relativt til strømmetjenester som en svakhet. Dette skyldes i hovedsak at kinoene selv mener de konkurrerer om kundenes tid og oppmerksomhet, og at det for noen kunder derfor vil kunne ha en negativ påvirkning på oppfatningen av det konsumentoverskuddet som tilbys.

Vi mener at endringene i konkurransesituasjonen som er skapt av strømmetjenestene har gitt norske kinoer flere muligheter. For det første bør norske kinoer fokusere på å tilby økt komfort, fordi det kan forsterke konkurransefortrinnet kinoene har i å kunne tilby en unik filmopplevelse, samt øke antall besøkende og inntjeningen per solgte billett. For det andre bør norske kinoer utvikle gode systemer for å behandle kundedata, ettersom dette vil kunne skape verdi både for kinokunder, kinoens annonsører og følgelig for kinoene selv. For det tredje, kan økt eventifisering og fremvisning av alternativt innhold gjøre det mulig for norske kinoer å tilby kundene en ytterligere ”unik” verdimiks relativt til sine konkurrenter, samt skape nye innteksstrømmer, utnytte ledig kapasitet og tiltrekke nye kundegrupper. Avslutningsvis argumenterte vi for at norske kinoer bør videre undersøke muligheten for å utvikle egne strømmetjenester. En slik tjeneste kan være en mulighet for norske kinoer til å både øke konsumet blant eksisterende kunder og tiltrekke seg nye kunder, samtidig som det kan bidra til å beskytte kinovinduet fra strømmetjenestene.

Til sist har vi identifisert mulige endringer i kinovinduet som den viktigste trusselen mot norske kinoers posisjon i dag, til tross for at vi har karakterisert dette som et *varig* konkurransefortrinn. Det at strømmetjenestene øker sin andel av eget eksklusivt innhold, samt at strømmetjenestenes vekst kan gjøre kinovinduet mindre attraktivt for innholdsprodusentene, forsterker denne trusselen. Om strømmetjenestene fortsetter å vokse kan dette også bli en trussel for norske kinoer, ettersom de kan okkupere ressurser som er viktige for å produsere gode, populære kinofilmer til produksjon av innhold på strømmetjenestene. Til sist analyserte vi hvordan endringer i den politiske lovgivningen knyttet til konsesjonsordningen og merverdisatsen for kinodrift er to andre faktorer som har potensial til å true norske kinoers rammebetingelser.

6. Konklusjon

I denne avsluttende delen av utredningen vil vi besvare problemstillingen som ble introdusert i det innledende kapittelet. Videre vil vi diskutere studiens implikasjoner og bidrag, før vi diskuterer ulike begrensinger. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

6.1 Svar på problemstilling

Formålet med studien har vært å avdekke hvordan norske kinoer har blitt påvirket av strømmetjenestenes gjennombrudd i den norske videounderholdningsbransjen. Analysen startet med en analyse av hvorvidt strømmetjenestenes gjennombrudd kan defineres som et teknologisk sjokk for norske kinoer. Videre hvilken påvirkning strømmetjenestenes gjennombrudd har hatt for norske kinoers evne til å skape og kapre verdi. Den siste delen av analysen presenterte vår tolkning av hvordan prestasjonslandskapet har blitt endret som følger av sjokket, før vi ved bruk av en SWOT-analyse diskuterte de viktigste implikasjonene endringene har for norske kinoer. Hovedfunnene i denne utredningen vil presenteres i det påfølgende.

I vår analyse tidfestet vi det teknologiske sjokket til 2010, hvor man så en global økning i forventet etterspørsel etter strømmetjenester. I etterkant har videounderholdningsbransjen som helhet opplevd dramatiske endringer, der et stadig bedre forhold mellom ytelse og pris ved strømming har ført til endringer i kundenes preferanser. Dette tydeliggjøres gjennom den betydelige reduksjonen i markedsandelene til fysiske filmformater. Strømming har dessuten ført til en betydelig økning i det totale konsumet av audiovisuelt innhold i Norge. Våre funn viser at besøkstallene til norske kinoer har holdt seg forholdsvis stabile i perioden etter 2010, og vi har heller ikke klart å identifisere andre klare tegn til negativ påvirkning av strømmetjenestenes gjennombrudd. Vi hevder at hovedårsaken til dette er at norske kinoer overpresterte på de eksisterende produktdimensjonene for konsum av audiovisuelt innhold allerede før strømmetjenestenes gjennombrudd.

I analysen av strømmetjenestenes påvirkning på norske kinoers evne til å skape verdi, fokuserte vi på bransjens størrelse og kundenes reservasjonspris. Til tross for at strømmetjenestenes gjennombrudd har ført til en kraftig vekst i det totale konsumet av audiovisuelt innhold, og følgelig bransjens størrelse, har norske kinoer opplevd forholdsvis stabile besøkstall, og veksten har i stor grad tilfalt strømmetjenestene. Strømmetjenestene har i denne perioden hatt en sterk positiv utvikling i konsumentoverskuddet som tilbys ved strømming. Våre funn viser at årsaken til at dette ikke har ført til en negativ utvikling i kundenes reservasjonspris for kinobilletter i hovedsak skyldes det eksklusive kinovinduet, samt et bevisst fokus på investeringer i oppgradering av kinolokalene.

Gjennombruddet til strømmetjenestene har også påvirket verdikapringen, der vi har fokusert på rivalisering i bransjen og leverandørens forhandlingsmakt. I denne sammenheng fant vi at rivalisering i videounderholdningsbransjen har økt betydelig, men at dette i hovedsak har rammet markedet for fysisk film. Norske kinoer har på sin side blitt skånet for effektene av den økte rivaliseringen, ettersom kino ikke er en nær variant av strømmetjenester for konsum av audiovisuelt innhold. I tillegg har norske kinoer økt sitt fokus på produkt differensiering ved å forsterke de objektive kvalitetsforskjellene, noe som har bidratt til økt verdikapring. Når det gjelder leverandørens forhandlingsmakt har vi ennå ikke sett en markant endring, men som følge av at innholdsleverandørene har mistet en betydelig inntektskilde fra markedet for fysisk film, kan norske kinoer dermed få større forhandlingsmakt i fremtiden. På den annen side kan det faktum at strømmetjenestene i større grad produserer eget innhold og faren for vertikal integrasjon fra innholdsleverandørene imidlertid også føre til redusert forhandlingsmakt for norske kinoer i fremtiden.

Norske kinoer virker å ha blitt påvirket av strømmetjenestenes gjennombrudd i svært liten grad. De største styrkene til norske kinoer i møte med den nye konkurransen er at de evner å tilby en unik verdimiks for konsumentene, samtidig som de besitter en uvurderlig, immateriell ressurs i form av eksklusive visningsrettigheter på nye filmproduksjoner. På den annen side vil vi påpeke at norske kinoer fortsatt har svakheter i form av utilstrekkelig kunnskap om sine kunder i form av brukerdata, spesielt sammenlignet med strømmetjenestene. Slik informasjon kan ha stor betydning både når det gjelder målrettet markedsføring, men kan også åpne for utstrakt bruk av prisdiskriminering. Dette er dog noe norske kinoer virker å være bevisste på,

og de jobber allerede med å tette dette informasjonsgapet. Videre har vi identifisert flere muligheter for norske kinoer i tiden fremover, der vi spesielt ønsker å trekke frem økt fokus på komfort og eventifisering. Vi fant at redusert kapasitet i kinosalene, til fordel for en betydelig økning i komfort, ikke medfører lavere besøkstall. På samme tid øker kundenes reservasjonspris betydelig, og vi anser derfor dette som en god mulighet til å øke kinoenes inntjening. Et større fokus på eventifisering er også en interessant mulighet for norske kinoer, både fordi det synliggjør kinoene i et stadig mer kaotisk mediebilde, samtidig som eventer i seg selv kan være svært innbringende. Til sist fant vi at kinoenes største styrke, kinovinduet, også representerer deres største trussel. Kinovinduet er under stadig sterkere press, spesielt når strømmetjenestene reduserer verdien av eksklusiviteten gjennom egne produksjoner. I tillegg er endringer i den politiske lovgivningen knyttet til konsesjonsordningen og merverdisatsen for kinodrift to andre viktige trusler mot norske kinoers posisjon i markedet.

Denne utredningen har funnet at strømmetjenestenes gjennombrudd i hovedsak har skapt verdi for videounderholdningsbransjen som helhet. Vår hovedkonklusjon viser at norske kinoers utfordring i dette henseende vil være å evne å fortsette å skape verdi ved å høyne kundenes reservasjonspris for kinobilletter, samtidig som de kaprer mer av denne verdien gjennom økte priser og differensierte prisingsmodeller. Denne utredningen har ikke funnet at det er en direkte kobling mellom strømmetjenestenes gjennombrudd og norske kinoers bevisste fokus på økt differensiering. Dette fokuset har økt kundenes reservasjonspris i perioden etter 2012, og har bidratt til å forsterke den unike verdimiksen som karakteriserer norske kinoers tilbud til konsumenter av audiovisuelt innhold. Like fullt vil vi hevde at konkurranse fra strømmetjenester har påvirket norske kinoer gjennom å utfordre samtlige aktører i videounderholdningsbransjen. På denne måten har de påvirket verdikjeden som norske kinoer er avhengig av og således kinoene selv. Samtidig har konkurranse fra strømmetjenester medført endringer i forbrukertrender og myndighetenes syn på kinodrift, noe som kan utgjøre trusler for norske kinoer i fremtiden.

6.2 Implikasjoner og bidrag

Vi mener at denne utredningen kan bidra til å nyansere betydningen av strømmetjenestenes gjennombrudd i Norge. Media kan hevdes å ha overdramatisert situasjonen til norske kinoer, hvor også vi hadde inntrykket av at strømmetjenester ville ha større innvirkning på antallet kinobesøk. Denne oppgaven bidrar således til å skape et mer nyansert bilde av situasjonen, og bidrar til å forklare hvordan enkeltaktører eller en bransje kan motstå eksterne sjokk gjennom å videreutvikle egne konkurransefordeler.

Et annet viktig bidrag er at denne studien kan hjelpe norske kinoer til å bedre forstå hvordan strømmetjenestene har påvirket bransjen de opererer i, samt hvordan bransjen kan utvikle seg i tiden fremover. Vi mener at et sterkere fokus på å innhente og behandle kundedata kan bidra til å øke besøkstallene, spesielt i en bransje hvor konkurrentene sitter på langt bedre informasjon om sine forbrukere. I tillegg vil det gjøre norske kinoer bedre egnet til å predikere

Denne studien kan dessuten være et viktig bidrag for andre i verdikjeden. Som følge av at innholdsprodusentene har mistet en viktig inntektskilde etter strømmetjenestenes gjennombrudd, kan innholdsprodusentene potensielt få svakere forhandlingsmakt overfor kinoer i fremtiden. På den annen side har vi avdekket at norske kinoer er svært avhengige av kvaliteten på og eksklusiviteten av innholdet de kjøper, noe som kan forklare hvorfor forhandlingsmakten tilsynelatende ikke har endret seg hittil.

Når det gjelder teoretiske bidrag er denne studien enda et forsøk på å forstå hvordan teknologiske endringer kan endre bransjene de oppstår i. Utredningen er derfor et bidrag til litteratur som har dette som fokus. Vi mener like fullt at utredningen skiller seg fra andre studier om emnet, fordi fokuset er på en del av bransjen som tilsynelatende ikke er påvirket i samme grad som majoriteten av aktørene. Således er den et nyttig tillegg til å forstå hvordan diskontinuiteten i konkurransesituasjonen som skapes av teknologiske sjokk kan ha fremtidige konsekvenser i en mer utvidet markedsmessig kontekst.

6.3 Begrensninger

I tillegg til de metodiske begrensningene som ble nevnt i 3.4.4, har denne studien en rekke begrensninger. Vi understreker derfor at våre funn bør tolkes i lys av de begrensningene som fremmes i de kommende avsnittene.

Den første begrensningen ved denne utredningen er at videounderholdningsbransjen er en utvidet markedsdefinisjon som omfatter mange aktører som ikke nødvendigvis ville definert norske kinoer som konkurrenter. Videre begrenses oppgaven ved at vi analyserer norske kinoer på bransjenivå. Dette har hjulpet oss med å fange opp viktige trender og forstå de viktigste trekkene ved norske kinoer, men strømmetjenestenes gjennombrudd kan ha ulike implikasjoner for ulike norske kinoer. Vi har kun intervjuet kinoaktører fra noen norske byer, og det kan tenkes at strømming har ulike implikasjoner avhengig av størrelsen og lokasjonen til kinoen. Videre opererer de fleste norske kinoer med monopol i sine respektive kommuner, mens konkurransesituasjonen kan være en helt annen i markeder med intern konkurranse, som for eksempel Oslo.

En annen begrensning er at deler av informasjonsgrunlaget er usikkert. Flere av opplysningene om norske kinoer bygger på opplysninger fra bransjen selv, og det er derfor en mulighet for bias. Videre er strømmetjenestene relativt tilbakeholdne med informasjon, hvilket gjør at deler av datagrunlaget bygger på estimater, og det er dermed beheftet med større usikkerhet. Tilgjengelig statistikk om kinobransjen er riktig nok mer pålitelig, men siden vi har benyttet statistikk fra det ekstraordinære kinoåret 2016, er det fare for at sammenligninger med besøkstall før sjokket kan gi et uriktig bilde av situasjonen.

Et annet viktig moment er at det teknologiske sjokket i videounderholdningsbransjen fortsatt er nytt og pågående, og det er ofte krevende å fastslå den faktiske utviklingen før man kan studere det i etterpåkløkskapens lys. Blant annet vurderer flere innholdsleverandører å introdusere egne strømmeplassformer, noe som kan begrense eller endre kinoers ressurstilgang (filmtitler). Siden strømmemarkedet fortsatt er i vekst, er det mulig at man vil oppleve forsinkede effekter. De som strømmer mest (20-30) er også samme gruppe som har størst

nedgang i gjennomsnittlig antall kinobesøk, noe som kan påvirke fremtidens besøkstall ved norske kinoer.

Vi ønsker videre å trekke frem tid og ressurser som en viktig begrensning ved denne utredningen. Dersom vi hadde hatt bedre tid og et større reisebudsjett, mener vi at det ville vært fordelaktig å gjennomføre en flercasestudie. Da kunne vi sammenligne A-, B- og C-kinoer, samt sammenligne kinoer som har monopol med kinoer i lokal konkurranse. Det kan dessuten være interessant å sammenligne Norge med andre land for å måle betydningen av blant annet infrastruktur, tidspunkt for digitalisering og lovgivning.

Den siste begrensningen ved denne oppgaven er at vi kan ha tilpasset situasjonsbeskrivelsene og tolkninger for å passe inn i teoretiske modeller, for så å trekke konklusjoner som er tilpasset det aktuelle rammeverket. Vi har forsøkt å unngå dette etter beste evne, men det eksisterer alltid en fare for at dette skjer ubevisst.

6.4 Forslag til videre forskning

Det eksisterer allerede en rekke akademiske bidrag som studerer effektene av teknologiske sjokk, men så langt finnes det lite spesifikk litteratur om strømmetjenester. Vi mener derfor at det kan være interessant å se nærmere på leverandørene til norske kinoer. Disse har i aller høyeste grad blitt påvirket av strømmetjenestenes gjennombrudd, der en stor del av inntektsgrunnlaget forsvant sammen med det fysiske filmformatet. Med andre ord ville det vært interessant å studere hvordan innholdsprodusenter og distributører har respondert, og hvilke strategiske implikasjoner strømmetjenestens vekst vil ha for disse i fremtiden.

Et annet forslag til videre forskning er en flercasestudie som sammenligner effektene på ulike typer kino, hvilket kan bidra til å gi en dypere forståelse av konkurransesituasjonen. Vi mener at det kan være av særlig interesse å sammenligne mindre, kommunalt eide kinoer med store, private kinoer, fordi de store kinoene understreker viktigheten av å hele tiden oppgradere egne fasiliteter. Det kan tenkes at de mindre kinoer ikke har samme tilgang på kapital, og at utviklingen dermed kan forløpe seg annerledes. Siden majoriteten av norske kinoer har monopol på kinodrift i sine respektive markeder, kan det være interessant å sammenligne disse

med kinoer som opererer i markeder mer sterkere lokal konkurranse, der man også må ta hensyn til konkurrentenes responser. Et siste forslag er å sammenligne den norske konkurransesituasjonen med andre land. Ettersom Norge har god infrastruktur for bredbånd og mobildata, nordmenn er flinke til å ta i bruk ny teknologi og norske kinoer er heldigitaliserte, hadde det vært interessant å sammenligne konkurransen mellom kino og strømmetjenester i andre land som er mindre teknologisk avanserte.

7. Litteraturliste

- Argyres, N., Bigelow, L., & Nickerson, J. A. (2013). Dominant designs, innovation shocks, and the follower's dilemma. *Strategic Management Journal*, 36(2), 216–234.
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43(5), 837–853.
- Bain, J. S. (1956). Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries. *Cambridge (Mass.)*.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10), 1231–1241.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Berge, J. (2014). Netflix utfordrer vindusystemet. *Kinomagasinet*. Hentet 5. september 2017 fra <http://www.kinomagasinet.no/artikkel/netflix-utfordrer-vindusystemet/>
- Berge, J. (2015). Norske kinoer om Netflix-filmer. *Kinomagasinet*. Hentet 5. september 2017 fra <http://www.kinomagasinet.no/artikkel/norske-kinoer-om-netflix-filmer/>
- Boge, H. & Hübner, M.G. (2016). *Effekter og valg av respons ved teknologiske sjokk: en studie om hvordan Posten Norge AS ble rammet av, og responderte da brevvolumene begynte å avta ved årtusenskiftet*. (Mastergradsavhandling, NHH). Bergen.
- Bond, P. (2017). Disney to Pull Movies From Netflix, Launch Streaming Service. *The Hollywood Reporter*. Hentet 16. september 2017 fra <https://www.hollywoodreporter.com/news/disney-pull-movies-netflix-launch-streaming-service-1027793>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2): 77-101.

-
- Bulmer, M., Sturgis, P., & Allum, N. (2009). *The Secondary Analysis of Survey Data*. Los Angeles: Sage.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cisco. (2017). *Cisco Visual Networking Index: Forecast and Methodology, 2016-2021*. Hentet 4. oktober 2017 fra <https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html>
- Deloitte. (2017). Deloitte's medieundersøkelse 2017. Hentet 23. oktober 2017 fra <http://info.deloitte.no/rs/777-LHW-455/images/deloitte-medieundersokelse-2017.pdf>
- Denrell, J., Fang, C., & Winter, S. G. (2003). The economics of strategic opportunity. *Strategic Management Journal*, 24(10), 977–990.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, 35(12), 1504–1511.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of business research*, 55(7), 553–560.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660–679.
- Eaton, B.C. & Lipsey, R.G. (1980). Exit barriers are entry barriers: The durability of capital as a barrier to entry. *The Bell Journal of Economics* 11(2):721-729
- Elberse, A. (2008). Should You Invest in the Long Tail? *Harvard Business Review*. Hentet 23. oktober 2017 fra <https://hbr.org/2008/07/should-you-invest-in-the-long-tail>
- Farbrot, A. (2018). Strømmetjenester gjør kinoer viktigere. *forskning.no*. Hentet 2. april 2018 fra <https://forskning.no/2018/03/dyrere-lage-film-billigere-se-den/produsert-og-finansiert-av/handelshoyskolen-bi>

Film & Kino. (2015). Film + kino = fortsatt sant: resultater fra kinoundersøkelsen 2015.

Hentet 9. september 2017 fra

<http://www.kino.no/incoming/article1250532.ece/binary/Kinounders%C3%B8kelsen%202015.pdf>

Film & Kino. (2017). *Årbok 2016: Alt om film og kino i Norge*. Hentet 9. september 2017 fra

<http://www.kino.no/incoming/article1312650.ece/binary/aarbok%202016%20Film%20og%20Kino%20140317.pdf>

Finansdepartementet. (2005). *Odelstingsproposisjon: Skatte- og avgiftsopplegget 2005*. (1).

Hentet 26. oktober 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-1-2004-2005-/id393628/sec30>

Foss, L.T. (2001). Europeisk kinorenessanse. *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 6. september 2017 fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/europeisk-kinorenessanse--19047>

Fudenberg, D. & Tirole, J. (1986). A «signal-jamming» theory of predation. *The RAND Journal of Economics*. 17(3):366-376.

Gaustad, T. (2018). Farvel til kinomonopolet. *Dagsavisen*. Hentet 24. april 2018 fra <https://www.dagsavisen.no/nyemeninger/farvel-til-kinomonopolet-1.1121059>

Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide* (3 utg.). Pearson Education.

Gilchrist, D. & Luca, M. (2017, 31 august). How Netflix's Content Strategy Is Reshaping Movie Culture. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2017/08/how-netflixs-content-strategy-is-reshaping-movie-culture>

Grant, R. M., (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Chichester, 7th edition. West Sussex: United Kingdom: John Wiley & Sons

Heath, J. (2006). *Teaching and writing case studies: a practical guide* (3. ed). Bedfordshire: European Case Clearing House.

Hellstenius, A. (2017). *Fra filmrull til harddisk: Film & Kino i hundre år*. Oslo: Ena forlag

Håkonsen, R. (2013). Netflix-sjef anklager kinoer for å ta livet av spillefilmen. *NRK P3*. Hentet 27. august 2017 fra <https://p3.no/filmpolitiet/2013/10/netflix-sjef-anklager-kinoer-for-a-ta-livet-av-spillefilmen/>

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2004). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode (2. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

KinoNor. (2017). *Høring – opphevelse av konsesjonsordningen for framvisning av film: Høringssvar fra KinoNor*. Hentet 14. november 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hoering-opphevelse-av-konsesjonsordningen-for-framvisning-av-film--kinokonsesjon/id2559447/?uid=7b90a2f8-1f10-40af-aafc-f2b73fb34d1d>

Kulturdepartementet. (2017a). *Høringsnotat: Forslag om å oppheve krav om konsesjon for framvisnings av film (kinokonsesjon)*. Hentet 14. november 2017 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/79dcc7f683864acfa3b3ebba3641e937/vedlegg---horingsnotat-kinokonsesjon-11330155.pdf>

Kulturdepartementet. (2017b). *Proposisjon for budsjettåret 2018*. (1). Hentet 14. november 2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-kud-20172018/id2574640/sec>

Lang, B. (2017). Amazon Studios Looks to Shake Up the Movie Business as it Moves Into Self-Distribution. *Variety*. Hentet 17. oktober 2017 fra <https://variety.com/2017/biz/features/amazon-studios-distribution-1202573790/>

-
- Lang, B. & Setoodeh, R. (2018). Netflix and Byron Allen Could Be Getting Into the Movie Theater Business. *Variety*. Hentet 2. mai 2018 fra <https://variety.com/2018/film/news/netflix-byron-allen-movie-theater-1202761265/>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13(S1), 111–125.
- Levinthal, D. A. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management science*, 43(7), 934– 950.
- Lien, L. B., Knudsen, E. S., & Baardsen, T. Ø. (2016). *Strategiboken* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lien, L. B. & Jakobsen, E. W. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lund, J. (2012). Kinoene lurte døden – igjen! *Aftenposten*. Hentet 28. august 2017 fra <https://www.aftenposten.no/meninger/i/GGj5x/Kinoene-lurte-doden--igjen>
- McCue, T.J. (2017). Top 10 Video Marketing Trends And Statistics Roundup 2017. *Forbes*. Hentet 3. april 2018 fra <https://www.forbes.com/sites/tjmccue/2017/09/22/top-10-video-marketing-trends-and-statistics-roundup-2017/#6a0ae1c67103>
- McGahan, A.M., & Porter, M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*. 18: 15-30.
- McGahan, A.M. & Porter, M.E. (2002). What Do We Know about Variance in Accounting Profitability? *Management Science*. 48(7):834-851
- McNair, M. P. & Intercollegiate Case Clearing, H. (1971). *McNair on Cases*
- Netflix Media Center. (2017). About Netflix. Hentet 15. mai 2018, fra <https://media.netflix.com/en/about-netflix>

-
- Nordby, G. G. (2011). Hva er strømming? *NRK*. Hentet 4. september 2017 fra https://www.nrk.no/livsstil/hva-er-stromming_-1.7742066
- Norsk filminstitutt. (2017). *Årsrapport 2016*. Hentet 12. september 2017 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/kud/tildelingsbrev-og-arsrapporter/norsk_filminstitutt-aarsrapport-med-riksrev-beretn-2016-2017.pdf
- NRK. (2017). *Årsrapport 2016: TV-året som forandret alt*. Hentet 13. oktober 2017 fra <https://fido.nrk.no/a0bbd43d172669bb44c0834d9dd2798e484f5cb0cc3990a76fda87429c508321/NRKs%20%C3%A5rsrapport%202016.pdf>
- Nygaard, A. & Tuv, T.N. (2017). *Teknologisk sjokk i den norske TV-bransjen: en casestudie av hvordan strømmeteknologiens gjennombrudd har endret den norske TV-bransjen*. (Mastergradsavhandling, NHH). Bergen.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*: (November-December) 61-78.
- PWC. (2016). *Global Entertainment and Media Outlook 2016-2020: A World of Differences*. Hentet 1. oktober 2017 fra <https://www.pwc.com/tr/tr/industry/entertainment-media/outlook-global-entertainment-and-media-outlook-2016-2020.pdf>
- Rivkin, J. W. (2000). Imitation of complex strategies. *Management science*, 46(6), 824–844.
- Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on technology*. Cambridge: Cambridge University Press
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D.J. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.

Sander, K. (2013). Nordmenns tilgang til Internett. *IKT Nytt*. Hentet 3. april

2018, fra <http://iktnytt.no/nordmenn-tilgang-internett/>

Sandvik, A.M. & Wathne, M.H. (2016). *Økonomisk sjokk og respons: en casestudie av hvordan oljeservicebedriften CCB ble påvirket av og responderte på oljeprissjokket våren 2014*. (Mastergradsavhandling, NHH). Bergen.

Saunders, M. N., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students, 7/e* (7. utg.). Harlow: Pearson.

Schmalensee, R. (1978). Entry deterrence in the ready-to-eat breakfast cereal industry. *The Bell Journal of Economics*. 9(2): 305-327.

Shapiro, B. P. (1975). Case Studies for Harvard Business School. Hentet 20. oktober 2017 fra http://www.hbs.edu/teaching/Documents/HBS_Brochure_for_Companies_Regarding_Field_Cases.pdf

Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838–857.

Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American philosophical society*, 106(6), 467–482.

Smiley, R. (1988). Empirical Evidence on strategic entry deterrence. *International Journal of Industrial Organization*. 6(2): 167-180.

Spence, A.M. (1975). Monopoly, Quality, and Regulation. *The Bell Journal of Economics*. 6(2): 417-429.

Spence, A.M. (1977). Entry, capacity, investment and oligopolistic pricing. *The Bell Journal of Economics*. 8(2): 534-544.

-
- Statistisk sentralbyrå. (2017). *Norsk mediebarometer 2016*. Hentet 16. september 2017 fra https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-ogpublikasjoner/_attachment/303444?_ts=15c1173e920
- Statt, N. (2017). Netflix plans to spend \$8 billion to make its library 50 percent original by 2018. *The Verge*. Hentet 3. november 2017 fra <https://www.theverge.com/2017/10/16/16486436/netflix-original-content-8-billion-dollars-anime-films>
- Sutton, J. (1986). Vertical Product Differentiaion: SOme Basic Themes. *The American Economic Review*. 76(2): 393-398.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tirole, J. (1988). *The theory of industrial organization*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 439–465.
- Vaage, O.F. (2004). Fritid og kultur. *Statistisk sentralbyrå*. Hentet 22. september 2017 fra <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/fritid-og-kultur--31193>
- Valmot, O.R. (2012). Slik vil Netflix kapre nordmenn. *Teknisk Ukeblad*. Hentet 4. september 2017 fra <https://www.tu.no/artikler/slik-vil-netflix-kapre-nordmenn/245336>
- Vimond. (2017a). Vimond About. Hentet 13. oktober 2017, fra <http://www.vimond.com/about/>
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Zmuda, E. (2011). Rekordkort vindu for film på DVD. *Film & Kino*. Hentet 24. september 2017 fra <http://www.kino.no/incoming/article966832.ece>

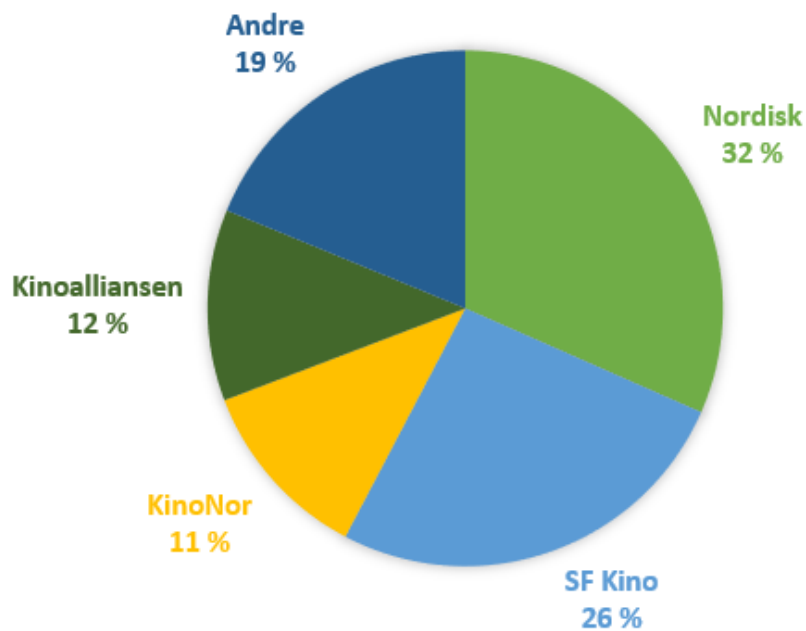
8. Casevedlegg

8.1.1 Vedlegg 1: Netflix aksjekurs



Figuren viser utviklingen i Netflix aksjekurs. Kilde: <http://www.macrotrends.net/stocks/charts/NFLX/prices/netflix-inc-stock-price-history>

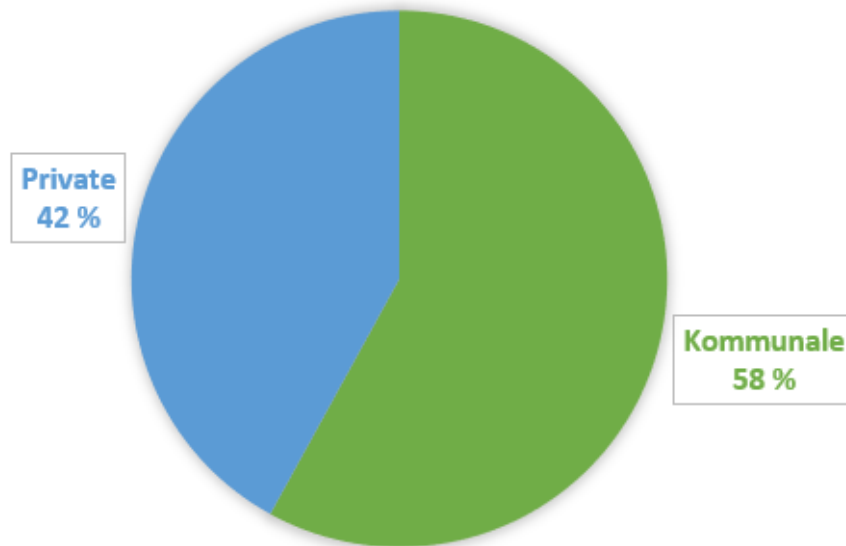
8.1.2 Vedlegg 2: Markedsandeler fordelt på kjeder og samarbeid



Figuren viser markedsandelene i kino, fordelt på de ulike kjedene og samarbeidsformene.

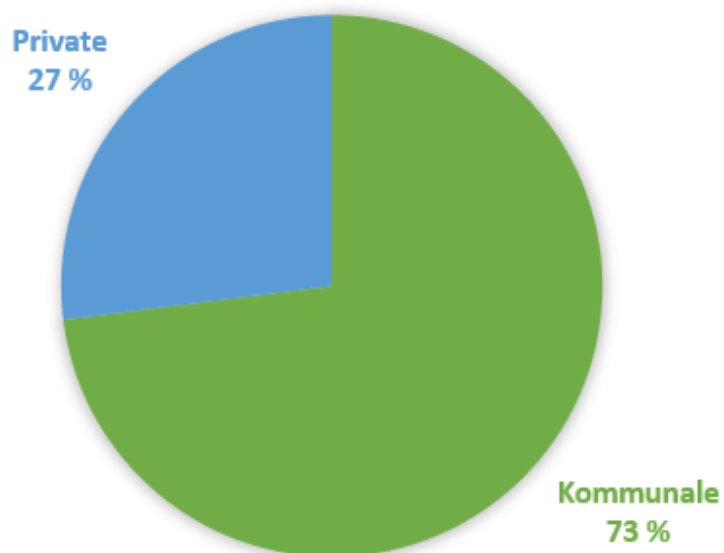
Kilde: Film & Kino (2017)

8.1.3 Vedlegg 3: Kinobesøk fordelt på private og kommunale aktører



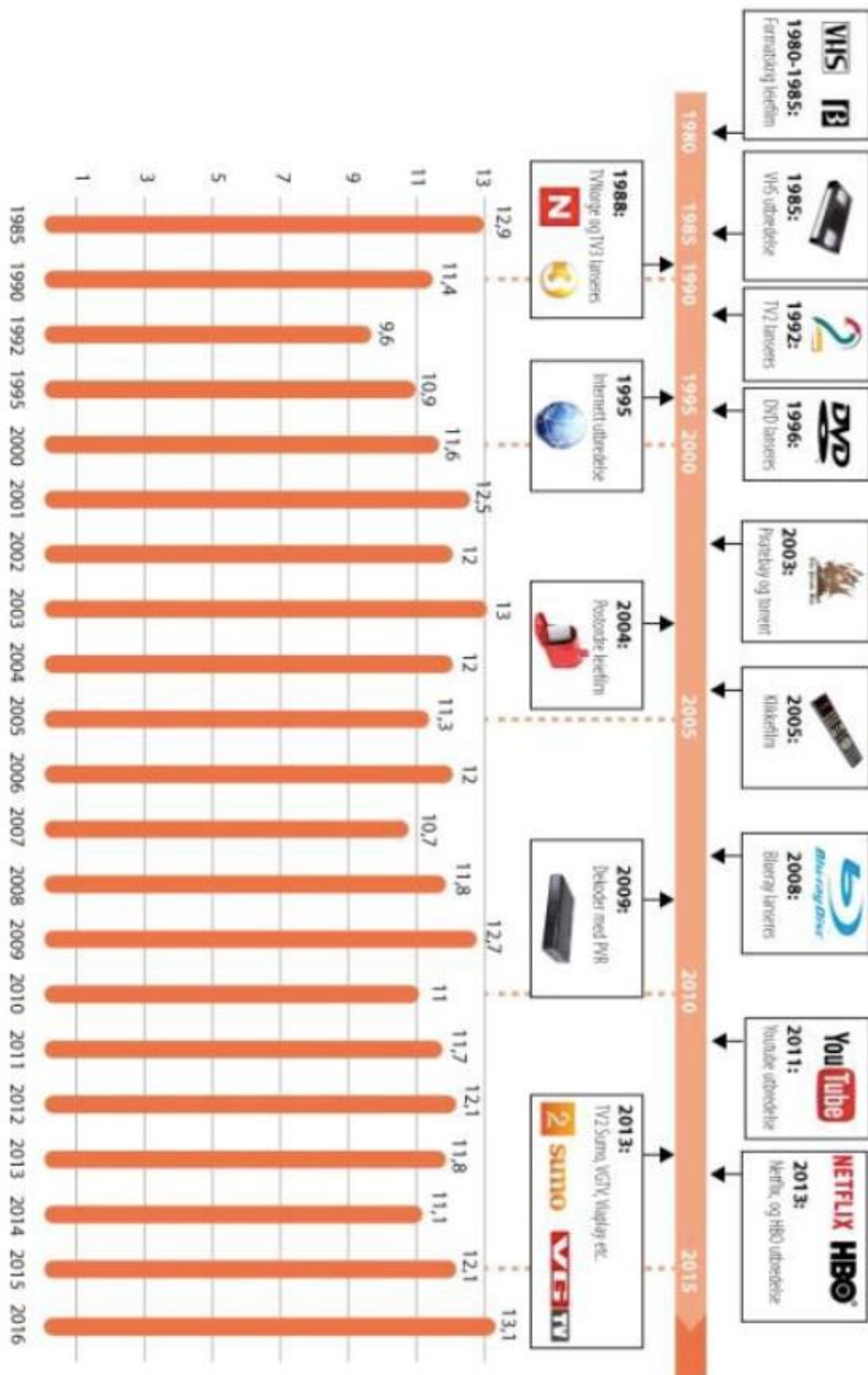
Figuren viser det totale kinobesøket fordelt mellom private og kommunale aktører. Kilde: Film & Kino (2017)

8.1.4 Vedlegg 4: Antall kinoer fordelt på private og kommunale aktører



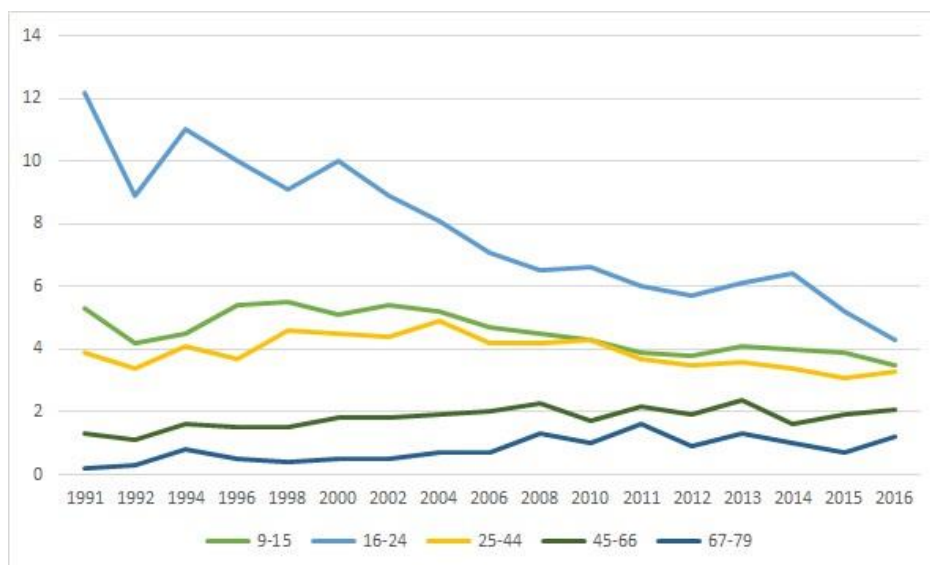
Figuren viser antall kinoer fordelt på kommunale og private aktører. Kilde: Film & Kino (2017)

8.1.5 Vedlegg 5: Utviklingen i kinobesøk i lys av økt konkurranse



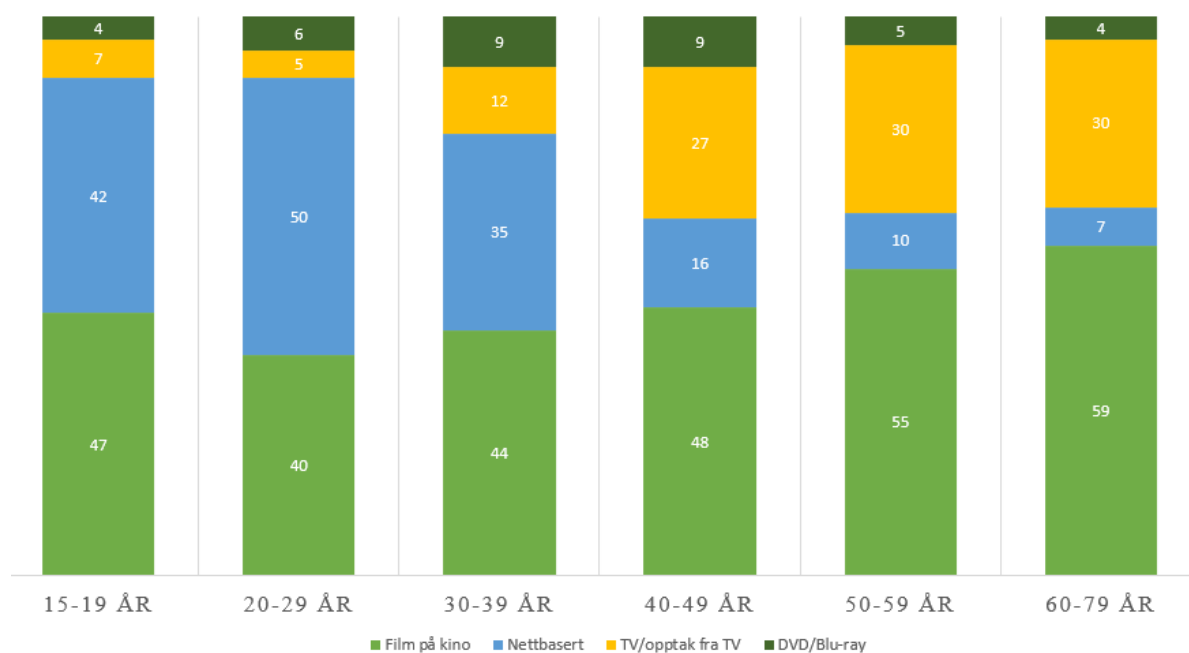
Figuren viser utviklingen i det totale kinobesøket ved norske kinoer i perioden 1985-2016, komplementert med viktige endringer i konkurransesituasjonen. Kilde: Fra intervjuobjekt, derav anonymt.

8.1.6 Vedlegg 6: Kinobesøk (frekvens)



Figuren viser frekvensen på antall kinobesøk per år, fordelt på ulike aldersgrupper. Kilde: Norsk Mediebarometer, 2016.

8.1.7 Vedlegg 7: Preferanser for hvordan man ser film



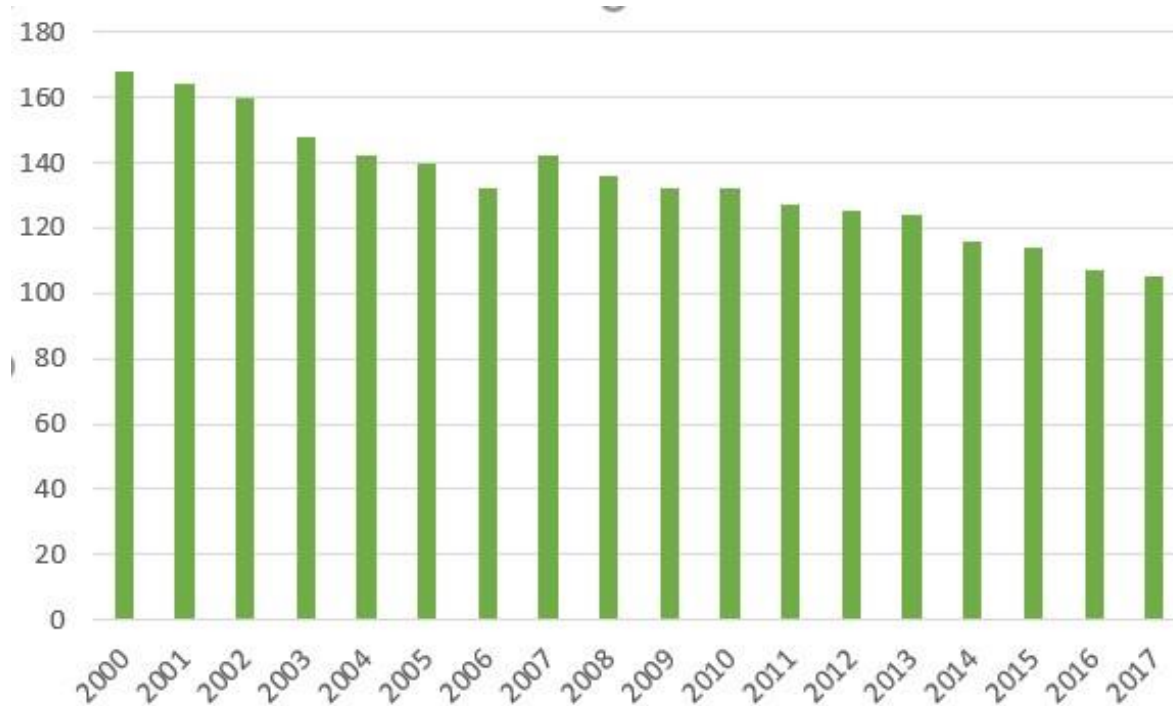
Figuren viser nordmenns preferanser for hvordan man ser film. Nettbasert er her en sekkepost som inkluderer alle typer nettløsninger (Kinoundersøkelsen, 2015)

8.1.8 Vedlegg 8: Utnyttelseshierarkiet for visningsrettighetene til kinofilmer



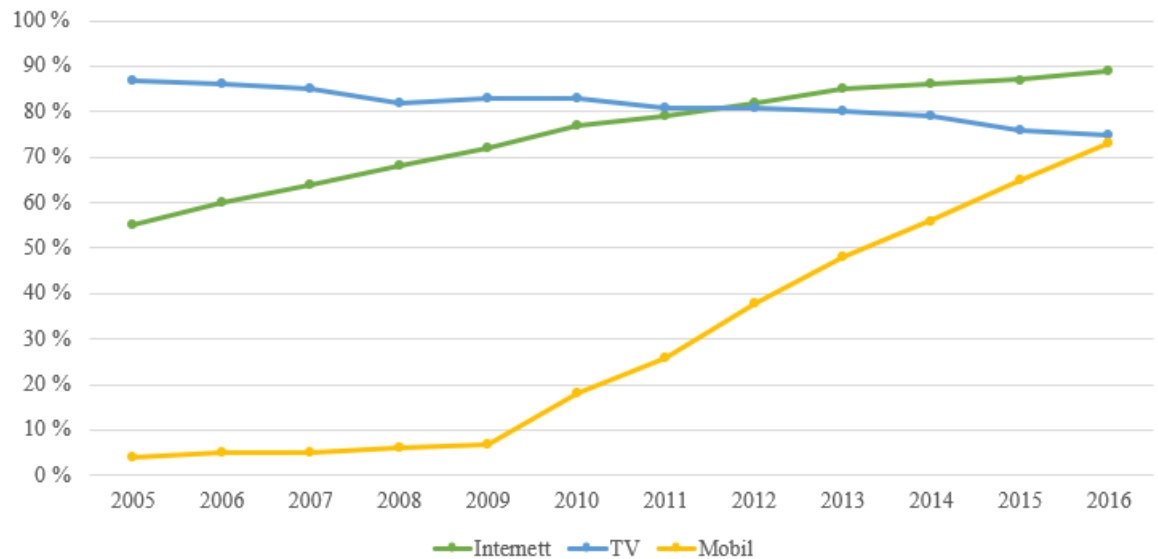
Figuren viser utnyttelseshierarkiet for visningsrettighetene til nye filmer, illustrert med gjennomsnittlige tidsestimater. Kilde: Fra intervjuobjekt, derav anonymt.

8.1.9 Vedlegg 9: Kinovinduet: utvikling i antall dager mellom kino- og videopremiere



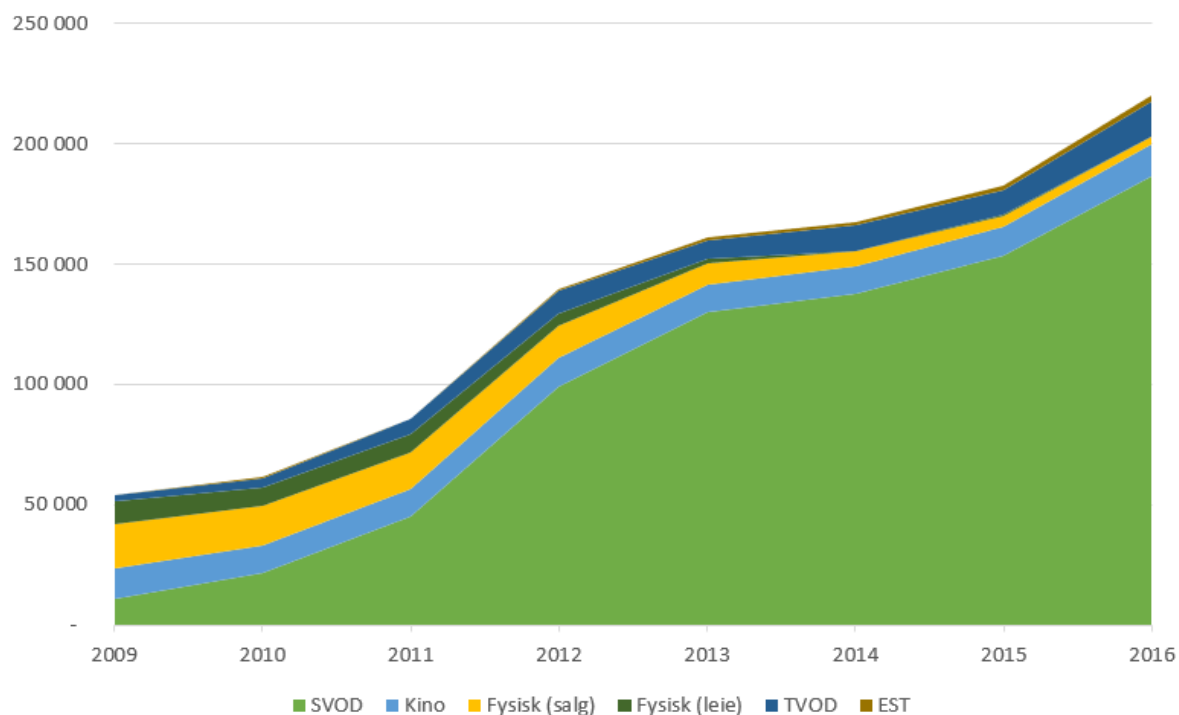
Utviklingen i størrelsen på kinoens eksklusive lanseringsvindu, målt i utviklingen i antall dager mellom en film lanseres på kino og til den lanseres for fysisk salg. Kilde: Intervjuobjekt, derav anonymt

8.1.10 Vedlegg 10: Utvikling i daglig dekning for ulike medier



Figuren viser daglig dekning for ulike medier adaptert fra NRK (2017), Kilde: Kantar TNS Forbruker og Media

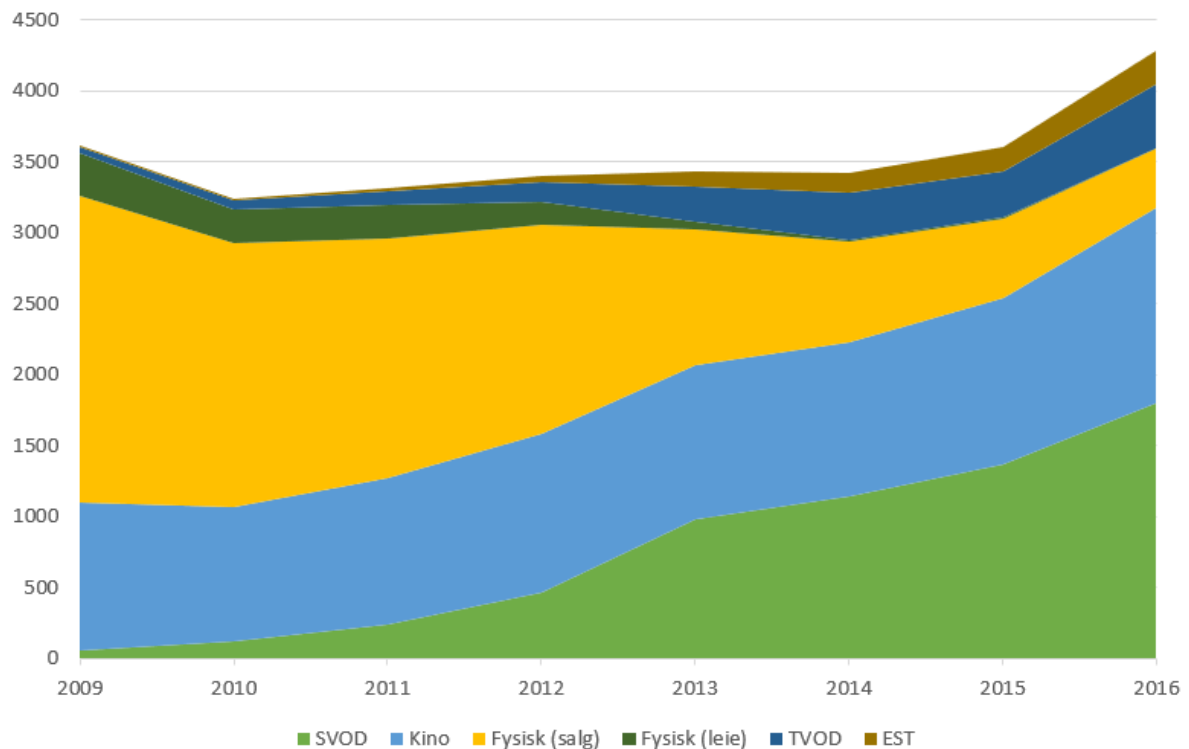
8.1.11 Vedlegg 11: Volumestimat for antall enheter konsumert fordelt på ulike plattformer



Figuren viser et volumestimat for antall enheter (i tusen enheter) serieepisoder og filmer konsumert, fordelt på ulike plattformer. Det poengteres at lineær-TV er ekskludert fra figuren.

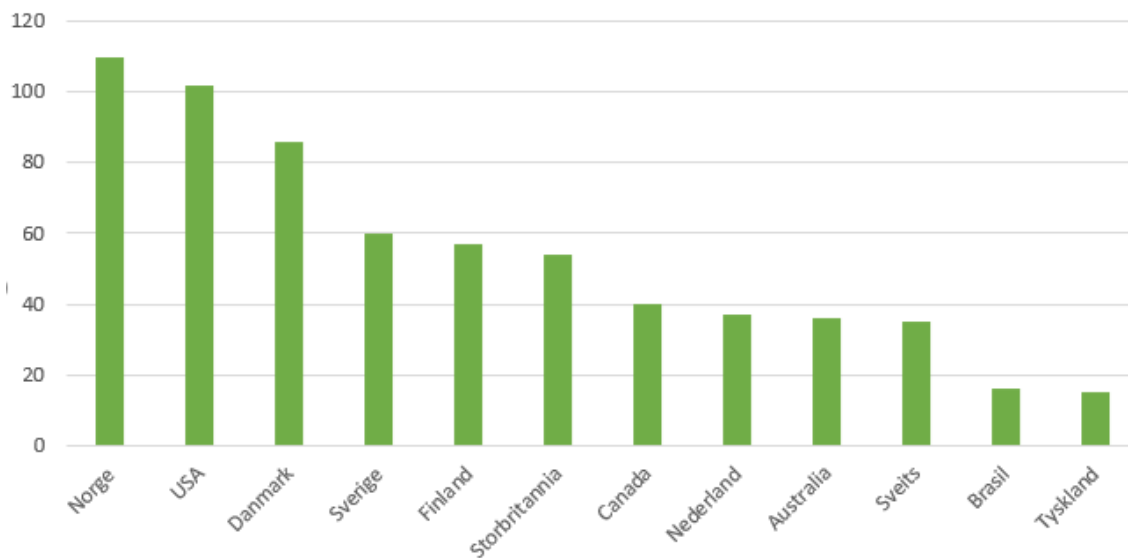
Kilde: Norsk Filminstitutt Årsrapport, 2016.

8.1.12 Vedlegg 12: Verdiestimat for utvalgte plattformer



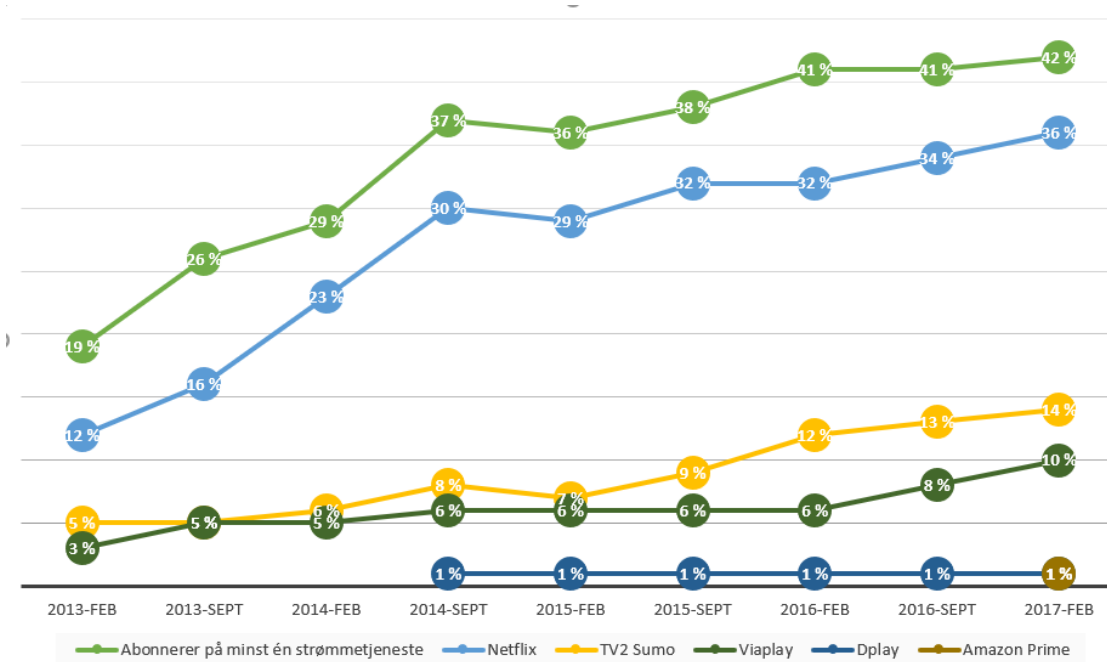
Figuren viser et estimat at hvor mye penger (i millioner kroner) folk bruker på konsum av serier og film. Det poengteres at lineær-TV er ekskludert fra denne figuren. Kilde: Norsk Filminstitutt Årsrapport, 2016.

8.1.13 Vedlegg 13: Forskjeller i pengebruk på strømmetjenester mellom ulike land



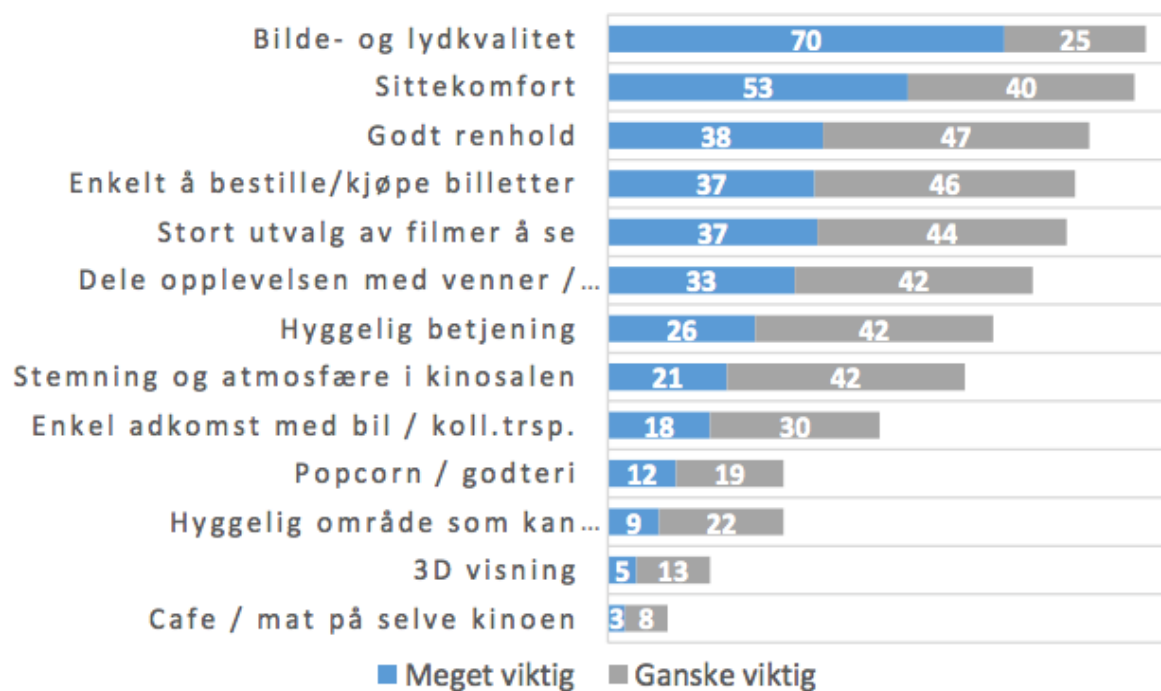
Figuren viser gjennomsnittlig pengebruk (USD) på abonnementsbaserte strømmetjenester per husholdning i 2016. Kilde: Fra intervjuobjekt, derav anonymt

8.1.14 Vedlegg 14: Andel norske husstander som abonnerer på strømmetjenester



Figuren viser antall norske husstander som abonnerer på strømmetjenester, fordelt på ulike aktører og totalt. Figuren er adaptert fra NRK (2017), Kilde: Kantar TNS TV-utstørsundersøkelse.

8.1.15 Vedlegg 15: Faktorer som er viktig for kinokunder



Figuren rangerer ulike faktorer etter hvor viktig publikum mener de er for å skape den optimale kinoopplevelsen. Kilde: Film & Kino (2015)

9. Appendiks

9.1 Appendiks 1: Informasjonsskriv

Forespørsel om intervju i forbindelse med masteroppgave ved Norges Handelshøyskole

Bakgrunn og formål

Vi er to studenter ved Norges Handelshøyskole (NHH), som ønsker å intervju deg i forbindelse med vår avsluttende masterutredning innen strategi og ledelse.

Masteroppgavens fokus er å undersøke hvordan norske kinoer kan bli påvirket av strømmetjenestenes gjennombrudd i det norske markedet for videounderholdning. I oppgaven vil vi anvende grunnleggende teori fra strategifaget, samt teori om eksterne sjokk i den hensikt å kartlegge hvordan slike sjokk kan påvirke konkurranselandskapet det inntreffer i.

Strømningstjenestenes gjennombrudd, tidfestet til perioden 2010-2012 har medført drastiske endringer i hvordan nordmenn konsumerer serier og film. Månedsabonnement for rundt hundrelappen gir nå kunder tilgang til enorme serie- og filmkataloger som de kan nyte i sin egen stue. Samtidig øker Netflix og andre aktører sitt fokus på å produsere eget eksklusivt innhold. I norske kinoer koster hver enkelt filmopplevelse et sted mellom 100 og 150 kroner. Hvordan har det seg da at norske kinoer opplever stabile besøkstall?

Formålet med masteroppgaven er følgelig å utrede hvordan ny teknologi kan endre en stor og etablert bransje, hvor hovedvekten av analysen vil være sentrert på tiden etter sjokket. Masteroppgaven har følgende problemstilling:

Hvordan kan strømmetjenestenes gjennombrudd påvirke norske kinoer?

Ditt bidrag som intervjuobjekt vil sammen med andre utvalgte aktører i bransjen danne grunnlaget for vår analyse.

Deltakelse i studien

Gitt ditt samtykke til å bidra til vår oppgave vil intervjuet foregå på et avtalt sted og tidspunkt som passer deg. For å sikre at vi unngår misforståelser ønsker vi å ta lydopptak av intervjuet. Transkriberingen av lydopptaket vil etter intervjuet bli sendt til deg for godkjennelse ved bruk av direkte sitater.

Konfidensialitet og anonymitet

Alle opplysninger gitt under intervjuet, samt personopplysninger om deg, vil bli behandlet konfidensielt og kun være tilgjengelig for de respektive studentene som skriver oppgaven. Om du skulle ønske å *ikke* være anonym i utredningen vil du ha mulighet til dette. Masteroppgaven avsluttes 20.12.2017 og følgelig vil all transkribert informasjon og alle personopplysninger slettes innen den tid. Skulle du som respondent ønske å trekke ditt samtykke til deltakelse, vil alle opplysninger om deg bli fjernet umiddelbart.

Om du ønsker ytterligere informasjon om studien, eller har spørsmål i etterkant av intervjuet, vennligst ta kontakt med ansvarlige masterstudenter Jarl (+47 988 66 602), Jon Anders (+47 478 38 863) eller veileder for masteroppgaven Trond Vegard Johannessen (+47 55 95 95 42)

Samtykke om deltakelse

Jeg har mottatt informasjon om masteroppgaven, og er villig til å bli intervjuet i denne sammenheng:

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Med vennlig hilsen,

Jarl Trengereid

Jon Anders Unhjem

Mail: jarl.trengereid@student.nhh.no

jon.anders.unhjem@student.nhh.no

Tlf: +47 988 66 602

Tlf: + 47 478 38 863

9.2 Appendiks 2: Intervjuguide

I forbindelse med dybdeintervjuene utarbeidet vi to ulike intervjuguider, der den ene var beregnet på kinoaktører, mens den andre var tilpasset de uavhengige intervjuobjektene. I tillegg foretok vi små justeringer i tilfeller der vi mente det var relevant å legge til eller fjerne spørsmål avhengig av kompetansen til intervjuobjektene. Her er en sammenfattet versjon av intervjuguiden som ble benyttet da vi intervjuet kinolederne:

Introduksjon

- Takke for at intervjuobjektet har satt av tid.
- Introdusere oss selv kort.
- Informere om masterutredningens tema og formål.
- Informere om intervjuets varighet, konfidensialitet, anonymitet og lydopptak.
- Informere om at intervjuobjektene kan velge å ikke svare/trekke seg fra studien.
- Informere om at spørsmålene er tilpasset en mal, men samtidig oppfordre informantene til å dele informasjon som de selv anser som relevant.

Trender

- Hvilke faktorer i den tradisjonelle kinoenes forretningsmodell mener du er de viktigste for å forklare kinoens robusthet som kulturtilbud?
- Hva har vært de største utfordringene for kinobransjen frem til i dag?
- Hvilke aktører vil du anse som konkurrenter til norske kinoer?
- Hvilke trender og utviklingstrekk vil være mest fremtredende i den norske kinobransjen i fremtiden?
- Har trendene strukket seg over tid, eller er det stadig nye trender som må følges opp?

Endring

- Hvordan har en økende andel privateide kinoer påvirket rammene for norske kinobedrifter?
- Hvilke utfordringer ser du ved mulige endringer i de politiske rammebetingelsene for den norske kinobransjen?

Strømming

- Hvilke tanker gjorde du deg da strømmetjenestene for alvor entret det norske markedet i 2012?
- Har ditt syn på strømmetjenester som en konkurrent til kinobransjen endret seg siden 2012?
 - Hvis ja: Hvordan skjedde dette?
 - Kan du nevne noen konkrete strategiske tiltak som dere har iverksatt?
 - Hvis nei: Tror du at det kommer til å skje? Eventuelt når?
- Hvordan har strømmetjenestenes inntog på det norske markedet påvirket resultatene deres?
- Hvordan kan prisen på alternative måter å se film på påvirket norske kinoers prissetting? - -
- Hvordan tror du det kan påvirke norske kinoer at Netflix og andre strømmetjenester øker andelen egenprodusert film?
 - Kan det på sikt medføre at det blir simultane premierer?
- Hvordan tror du det kan påvirke norske kinoer at innholdsprodusenter ser på muligheten for å lage sine egne strømmetjenester?
 - Vil det kunne påvirke kinovinduet?

Strategiske implikasjoner

- Hvordan har strømmetjenester etter ditt syn potensial til å bli en fullstendig substitutt for kinoen?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilke strategiske grep bør den norske kinobransjen utføre i dag for å være bedre rustet i konkurransen om filmpublikummet i fremtiden?
- Hvilke muligheter ser du for kinobransjen i forbindelse med strømmeteknologiens fremvekst?
- Hvilke utfordringer ser du for kinobransjen i forbindelse med strømmeteknologiens fremvekst?

Avslutning

- Er det noe du vil legge til?
- Takk for at du tok deg tid.