



Handelshøyskolen BI - campus Oslo

KLS 36851

Bacheloroppgave - Creative Industries
Management

Bacheloroppgave

Den tradisjonelle filmdistributørens rolle i
strømmeøkonomien

Navn: Lotte Smiseth Sejersted

Utlevering: 11.01.2021 09.00

Innlevering: 02.06.2021 13.00

Den tradisjonelle filmdistributørens rolle i strømmeøkonomien

Lotte Sejersted
Bacheloroppgave Creative Industries Management
BI Oslo
Juni 2021

"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket."

Sammendrag

Strømmeteknologien har de senere årene bidratt til store endringer i markedet for film. Globale strømmetjenester er i vekst og har overtatt kontrollen over tilgjengeliggjøring av audiovisuelt innhold i hjemmevideomarkedet. Nye vertikalt integrerte aktører har gjort grensene mellom ulike ledd og roller i verdikjeden for film mindre tydelige. Endrede krav fra publikum og ny teknologi utfordrer etablerte forretningsmodeller hvor film blir sluppet sekvensielt i de forskjellige visningsplattformene; først på kino og deretter i hjemmevideomarkedet. Distributøren spiller en nøkkelrolle i tilgjengeliggjøring av film og verdiskaping og norske aktører må forholde seg til økt konkurranse om film og publikums oppmerksomhet, i tillegg til en stadig mer internasjonal bransje.

Formålet med studien har vært å få kunnskap om hvordan norske distributører blir påvirket av disse endringene og hvilke muligheter og utfordringer den nye teknologien medfører. Følgende problemstilling er formulert; *Hvordan endres rollen til tradisjonelle filmdistributører med strømmeteknologien?* For å konkretisere dette og avgrense fokuset har jeg jobbet ut ifra ett undersøkelses-spørsmål samt én underproblemstilling til dette spørsmålet; *Hvordan blir distributører påvirket av at de store strømmetjenestene tar plass i verdisystemet?* Og videre; *Hvordan vil distributørene påvirkes av en endret vindusstruktur?* Ny teknologi har generelt sett en tendens til å muliggjøre enklere markedsstrukturer ved å disintegre tradisjonelle mellomledd, samtidig som nye roller og funksjoner vokser frem. På bakgrunn av dette tar jeg et verdikjedeperspektiv for å undersøke strømmetjenestenes påvirkning på distributørene. Videre anvendes teori om vinduskjeden for å utforske fremvoksende fleksible mønstre for lansering av film og hvordan dette kan ha innvirkning på distributører.

Studien har en beskrivende og utforskende hensikt og tilnærmingen er kvalitativ. De norske distributørene kan kategoriseres i henhold til deres eierstruktur og rolle i verdikjeden; Hollywood-datterselskaper, norske avdelinger av nordiske mediekonglomerater og uavhengige aktører. Med bakgrunn i dette har jeg valgt et komparativt casedesign med mål om å fange opp noen av de viktigste forskjellsdimensjonene og jeg har intervjuet 5 aktører fra de ulike kategoriene.

Funnene antyder at aktørene blir påvirket ulikt avhengig av deres opprinnelige rolle. Jo flere rettigheter distributøren har i kanalene etter kino, jo mer påvirket kan man si at de blir. Det oppstår en mer fleksibel dimensjon av verdikjeden med strømmetjenestene som skaper både muligheter og utfordringer. Førstnevnte ved at distributørene kan være leverandører av innhold til strømmetjenestene og i andre tilfeller fungere som kinodistributør. Utfordringene, på den andre siden, er størst for de uavhengige distributørene da det er vanskelig å konkurrere med de store strømmetjenestene som kjøper film til et globalt marked. I tillegg blir det vanskeligere å skape synlighet på de nye plattformene. Videre antydes det at en mer fleksibel vindusstruktur vil skape noen nye muligheter for aktører med gjennomslagskraft i vinduene etter kino. Det blir viktigere å fokusere på forbrukernes behov, i et marked som bærer preg av å være mer etterspørselsstyrt.

Studien gir mange eksempler på hvordan distributørene blir påvirket av strømme-teknologien. Men i lys av spørsmålet om hvordan rollen til distributørene *endres* preges resultatene av undersøkelsen gjennomgående av et grunnleggende punkt; at tradisjonelle distributørers funksjon primært er og alltid har vært knyttet til kinolansering av film og at strømming av film ikke er et substitutt til kino. I tillegg er en god kinolansering helt avgjørende for å skape verdi for en film videre i verdikjeden og distributøren spiller fortsatt en avgjørende rolle i den verdiskapingen. Og samtidig som markedet vipper mot forbrukeren kommer det frem at det blir viktigere å komme nærmere filmproduksjonen i andre enden av verdikjeden gjennom finansiering. Der har distributørene en viktig funksjon, og det vil de sannsynligvis fortsette å ha. Undersøkelsen konkluderer derfor med at rollen til den tradisjonelle distributøren i stor grad syntes å opprettholdes med strømmeteknologien.

Forord

Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av studiet Creative Industries Management ved Handelshøyskolen BI i Oslo. Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder Terje Gaustad for gode og konstruktive tilbakemeldinger gjennom hele prosjektet. Videre vil jeg takke intervjuobjektene som har bidratt med sin tid og sin kunnskap. Prosessen har vært lærerik og det har vært inspirerende å snakke med så mange eksperter innen filmdistribusjon.

Oslo, juni 2020

Lotte Sejersted

Innhold

1. Innledning	1
1.1. Bakgrunn	1
1.2. Formål	2
1.3. Disposisjon	2
2. Litteraturgjennomgang: Strømmeteknologien og distributørens tradisjonelle rolle ³	
2.1. Strømmeteknologien	3
2.2. Distributørens tradisjonelle rolle	4
2.2.1. Kategorisering av norske aktører	5
3. Litteraturgjennomgang: Verdikjeden og vindusmodellen	6
3.1. Bakgrunn	6
3.2. Verdikjeden	7
3.2.1. Disintermediering og reintermediering – «røvrering av verdikjeden»	8
3.2.2. Forhandlingsposisjoner og risiko	11
3.3. Vindusmodellen	13
3.3.1. Faktorer som påvirker strategier for sekvensiell distribusjon	16
4. Problemstilling	18
5. Metode	18
5.1. Valg av metode / Design	18
5.2. Utvalg og datainnsamling	19
5.3. Evaluering av datamaterialet	20
6. Resultater og analyse	20
6.1. Kategorisering av resultater	20
6.1.1. Rettigheter	21
6.1.2. Muligheter og utfordringer knyttet til strømmeteknologien	21
6.1.3. Strategiske implikasjoner og synspunkt knyttet til vindusstrukturens	22
6.2. Analyse: Verdikjeden	23
6.2.1. Funn i lys av dis- og reintermediering-teori	23
6.2.2. Forhandlingsposisjoner og risiko	28
6.2.3. Oppsummering og diskusjon	31
6.3. Vindusmodellen	32
6.3.1. Oppsummering og diskusjon	38
7. Konklusjon	39
8. Referanser	41

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

Den digitale utviklingen de siste årene har dramatisk endret tradisjonell distribusjon av audiovisuelt innhold. I hjemmevideomarkedet har digitalt konsum av film og serier undergravd de fysiske mediene DVD og Blu-ray. Det å forbruke innhold når, hvor som helst og på hvilken som helst enhet har blitt normen, i det som har blitt omtalt som «the on-demand economy». I Norge har strømme-tjenestene gått fra en markedsandel tilnærmet 0 i 2010 målt i inntekter, til å bli publikums største utgiftspost for filmer og serier (Gaustad et al., 2018, s. 29). Og det konsumeres stadig mer filmer og serier; tiden publikum bruker på videomedier har gått kraftig opp fra 12 minutter i gjennomsnitt per dag i 2010, til 44 minutter i 2019 (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2020, s. 43). Dette viser aktualiteten av spørsmål knyttet til strømmeteknologien og dens innvirkning på aktørene i filmbransjen.

Inntektsstrømmene i hjemmevideomarkedet har skiftet hender, og globale aktører med nye forretningsmodeller dominerer Video On Demand-landskapet. Aktører som Netflix og Amazon fungerer i økende grad som vertikalt integrerte selskaper som tar kontroll over produksjon og distribusjon, sistnevnte i form av å kjøpe film på salgsmarkedet, finansiering av produksjoner og tilgjengeliggjøring av filmer på sine egne VOD-plattformer. Tradisjonelt sett har filmer funnet sin vei til publikum i lokale markeder via lokale distributører som organiserer lansering på kino og i de etterfølgende kanalene. Distributører har således kontrollert tilgjengeliggjøring av filmer og hva forbrukerne blir eksponert for, noe som nå i økende grad kontrolleres av strømmetjenestene i hjemmevideomarkedet. De store studioene er på leting etter nye lønnsomme forretningsmodeller etter den digitale transformasjonen av markedet og lanserer egne strømmetjenester, og utviklingen har satt press på det tradisjonelle kinovinduet. Koronapandemien har for alvor satt fart i denne diskusjonen fordi flere store filmer har gjort det bra inntektsmessig til tross for at man har blitt tvunget til å omgå kinovinduet og lansere direkte på VOD (Sharf, 2020). Flere store studioer har økt sin satsning på «direct-to-consumer»-strategier, noe som bryter med de tradisjonelle mønstrene for lansering som strømmetjenestene allerede har utfordret.

I en studie av pengestrømmene i verdikjeden for norske filmer og serier konkluderer Gaustad et al. (2018, s. 81) med at «Den digitale utviklingen har bare så vidt startet og vil fortsette i høyere tempo. Det er grunn til å tro at den digitale utviklingen kan endre verdikjeden for filmer og serier slik vi kjenner den i dag.» Jeg lurer på hvordan norske distributører blir påvirket av endringene i den internasjonale industrien – risikerer deres rolle å bli endret når globale strømme-tjenester tar plass i verdikjeden og i økende grad tar på seg rollen til tradisjonelle distributører, satsingen på direct-to-consumer strategier på et globalt plan øker, og mønsteret for hvordan film har vært distribuert endres? Distributøren spiller en nøkkelrolle i å påvirke filmers verdi på det globale markedet og befinner seg sånn sett i hjertet av filmbransjen. Endringer i dette leddet vil derfor reflekteres i hele verdikjeden – fra finansiering og produksjon til forbruk, og er viktig for langt flere enn den enkelte distributør. Film er i følge Kulturdepartementet et av vår tids viktigste kulturuttrykk (Meld. St. 30 (2014–2015), s. 1), og er noe det satses offensivt på gjennom støtteordninger. Ett av regjeringens fire filmpolitiske hovedmål er god formidling og tilgjengeliggjøring for publikum, og distribusjonsleddet defineres som helt sentralt i denne prosessen (s. 11). Når interessen for audiovisuelt innhold vokser og strømme-tjenester er den nye hovedplattformen for visning av filmer er det derfor også et kulturpolitisk anliggende å undersøke spørsmålet for å sikre en best mulig utvikling på filmfeltet.

1.2. Formål

Formålet med studien er å få økt kunnskap og innsikt i hvordan distributører blir påvirket av strømme-teknologien og hvilke muligheter og utfordringer den nye teknologien medfører. Jeg vil belyse dypereliggende sider gjennom intervjuer med sentrale aktører i bransjen. De norske distribusjonsselskapene skiller seg fra hverandre ved selskapsstruktur, størrelse og roller. Derfor har jeg óg villet undersøke likheter og forskjeller mellom aktørene. En sterk prioritering av mangfold er et kjennetegn ved filmpolitikken, og dette underbygger relevansen i dette aspektet. På mange måter står vi midt oppe i endringene knyttet til strømme-teknologien, og undersøkelsen blir derfor heller beskrivende enn forklarende.

1.3. Disposisjon

Studien er delt inn i 7 kapitler. Kapittel 2 gir en oversikt over strømme-tjenestene samt distributørens tradisjonelle rolle og plassering i verdikjeden. I tillegg

kategoriserer jeg de norske distributørene. Kapittel 3 setter den teoretiske rammen. Jeg presenterer Porter's verdikjede (2001) og teori om verdikjeden knyttet til filmbransjen. Deretter følger teori om vindusmodellen og ulike perspektiver og faktorer som påvirker strategier for sekvensiell distribusjon. I tillegg til teori inneholder kapittelet noe litteraturgjennomgang og eksempler fra studier for å illustrere og forklare teoriene. Basert på teori samt bakgrunnen og formålet med studien presenterer jeg dernest problemstillingen i kapittel 4. I kapittel 5 redegjør jeg for valg av forskningsdesign og metode. Jeg beskriver fremgangsmåten for sammensetning av utvalg og datainnsamling og til slutt i kapittelet diskuterer jeg svakheter ved studien. I kapittel 6 legger jeg frem resultatene og analyserer disse i lys av den teoretiske rammen. For en oversikt presenterer jeg først tre tabeller hvor resultatene er kategorisert. Videre i kapitlet drøfter og analyser jeg funnene, før jeg oppsummerer studiens viktigste funn sett opp mot problemstillingen og konkluderer i kapittel 7.

2. Litteraturgjennomgang: Strømmeteknologien og distributørens tradisjonelle rolle

2.1. Strømmeteknologien

Det finnes mange ulike tjenester for strømming av film og markedet er i stadig utvikling, men denne studien vil nevne to kategorier; tjenester der man betaler for hver tittel og abonnementsbaserte strømmetjenester. Vanlige tjenester innen førstnevnte er EST (Electronic Sell-Through) som tilsvarer standard kjøp digitalt uten noen begrensninger for visning, og TVOD (Transactional Video-On-Demand) som tilsvarer leie digitalt i en begrenset tidsperiode. De abonnementsbaserte strømmetjenestene, eller SVOD (Subscription Video-On-Demand), gir tilgang til en katalog av innhold og det vanligste er at man betaler for abonnementet på månedsbasis. SVOD-tjenester kan også tilby leie av enkelttitler, da gjerne som PVID (Premium Video-On-Demand) hvor tittelen tilbys til en høyere pris samtidig eller like etter at filmen er tilgjengelig på kino. I tillegg til filmer satser SVOD-tjenestene i stor grad på serier. VOD-landskapet domineres av en håndfull av verdens største selskaper, men de siste årene har vi sett større konkurranse på tilbudssiden. På SVOD-siden har Netflix vært den ledende aktøren siden de etablerte sin tjeneste i Norge i 2012. Elektronikkbransjens forbrukerundersøkelse fra 2020 viser at 59% av husholdninger abonnerer på Netflix, 27% på HBO

Nordic, 23% på Viaplay og 22% på TV2 Sumo. Disney+ og Amazon Prime er nye aktører i undersøkelsen for 2020, og henholdsvis 21% og 8% abonnerer på disse tjenestene (Elektronikkbransjen, 2021). I tillegg til å introdusere en nyskapende form for å se filmer og serier engasjerer flere SVOD-tjenester seg i produksjon av eget originalt innhold. Dette og annet eksklusivt innhold har blitt et av de viktigste konkurransefortrinnene. Netflix har også begynt å eksperimentere med kino-visning av originalt innhold, som har blitt pekt på som fortrinnsvis en forutsetning for merkevarebygging og for å oppnå bransjeprestisje (Hadida et al., 2020; Fithian, 2019). Når jeg videre snakker om «strømmetjenestene» er det i betydning SVOD om ikke annet poengteres.

2.2. Distributørens tradisjonelle rolle

Plassert i det tradisjonelle verdisystemet finner vi distributørene som bindeledd mellom produsent og visning. Vi kan si at hovedoppgaven deres er å lisensiere rettigheter fra produsent og å bringe filmen til publikum via kino og andre plattformer. Distributører markedsfører filmer både til publikum og til visningsleddet og inngår avtaler med sistnevnte (Gaustad et al., 2018, s. 18). De har også en viktig funksjon i finansiering av filmproduksjon, ofte ved utstedelse av minimumsgarantier. Dette gjelder spesielt for lokale produksjoner. Rollen til distributører har også blitt beskrevet som bestående av en portvaktfunksjon ved at de utøver kontroll over tilgang til filmer (Finney, 2014, s. 69; Smits, 2019, s. 1-2; Hennig-Thurau & Houston, 2019, s. 679). Denne kontrollen eller «filtreringen» er spesielt viktig i underholdningsmarkeder fordi de er preget av en overflod av produkter samt på grunn av den opplevelsesmessige naturen til kulturelle produkter (Peltoniemi, 2015, s. 46). Hennig-Thurau og Houston skriver om hvordan denne markedsstrukturen tildeler distribusjonsmekanismer en viktig rolle og at distributører påvirker suksessen til underholdningsprodukter via tilbudssideeffekter (2019, s. 679). Bakgrunnen for begrepet «tradisjonelle» distributører er at aktører i det siste leddet før publikum, som strømmetjenester, ofte også blir kalt distributører. I verdikjeden under vil sistnevnte omfattes av begrepet visning.



Figur 1. Verdikjeden for film.

Distributøren spiller en vesentlig rolle i den samlede verdiskapingen for en film og alle inntektsstrømmene vil typisk gå gjennom distributørleddet, med noen unntak (Gaustad et al., 2018, s. 18). Dette står i kontrast til verdikjeden for serier hvor distributørleddet i stor grad er utelatt, da det typiske er at produsenten inngår avtaler med aktører i visningsleddet direkte (2018, s. 22). Lønnsomheten i distributørleddet har endret seg vesentlig de siste årene grunnet overgangen fra DVD og Blu-ray til det digitale markedet hvor en lavere andel av pengestrømmene som genereres går tilbake til distribusjonsleddet (Meld. St. 30 (2014–2015), s. 27). Ryssevik et al. (2014, s. 66-69) rapporterte i 2014 at lønnsomheten i distribusjonsbransjen regnet i prosent av omsetningen gikk ned fra 9,7% i 2008 til 1,9% i 2012, og at det var de minste selskapene som slet med lønnsomheten. Gaustad et al. (2018, s. 4) finner at filmdistributørens inntekt i hjemmevideo-markedet var 1,3 ganger større enn inntektene fra kino i 2010, men kun halvparten så store som inntektene fra kino i 2016.

2.2.1. Kategorisering av norske aktører

De norske distributørene kan kategoriseres i henhold til deres eierstruktur; Hollywood-datterselskaper (Uip og Disney), norske avdelinger av nordiske mediekonglomerater (SF Studios og Nordisk Film Distribusjon, videre kalt nordiske aktører), og uavhengige aktører. Dette skillet er interessant fordi de forskjellige kategoriene distributører har ulike roller i verdikjeden. Rollen til Hollywood-datterselskapene er kun knyttet til å lansere studiofilmene på kino i Norge og de har ingen direkte interesser i de andre kanalene. De investerer verken i norske- eller internasjonale filmer utenfor studioavtalene. Til motsetning investerer de to sistnevnte kategoriene regelmessig i norske filmer, i tillegg til utenlandske titler. For lokale titler overdras ofte de fleste eller alle rettighetene til distributøren med unntak av rettigheter til noen aktører i visningsleddet (ofte fri-TV) og i mange tilfeller også utenlands-rettigheter (Gaustad et al., s. 18). For internasjonale tiler kjøper den norske distributøren rettigheter for kino og/eller hjemmeunderholdning avhengig av tittelen eller avtalen (Øfsti, 2020, s. 56). Internasjonale kjøp utenom avtaler skjer på markeder for filmsalg, som ofte er organisert som en del av internasjonale filmfestivaler. Spesielt de nordiske aktørene har mange flere roller enn Hollywood-selskapene. De er distributørgrener av store produsenter og jobber mye tettere strategisk med produsentsiden gjennom hele filmens «liv». I tillegg har de enkelte output-avtaler med inter-

nasjonale studioer slik som Hollywood-datterselskapene. Rollen til de uavhengige distributørene er i størst grad knyttet til import av internasjonale filmer, men de har også en viktig funksjon som finansieringskilder for produksjon av norsk spillefilm. Man kan også si at de har en rolle i å skape et kulturelt mangfold.

3. Litteraturgjennomgang: Verdikjeden og vindusmodellen

3.1. Bakgrunn

Jeg vil ta utgangspunkt i én primærteori og én sekundærteori, henholdsvis verdikjeden og teori om vindusmodellen. Verdikjeden er et nyttig verktøy for å analysere ulike roller og aktører i en bransje, hvordan disse samhandler, og hvordan verdiskaping fordeles mellom de ulike aktørene. Når nye aktører og forretningsmodeller tar plass i filmverdikjeden og kaprer en andel av verdiskapingen skjer det en forandring i dynamikk og styrkeforhold mellom aktørene. Vertikalt integrerte selskaper har full kontroll over sitt eget innhold og ønsker å styre kinolanseringer og lansering i egne strømmekanaler på egne premisser for å optimalisere profittpotensialet. Etter DVD-markedet kollapset hadde kinoen stor makt ved å være det klart viktigste vinduet for inntjening for de fleste aktører. Dette kan være i ferd med å endres når store studioer lanserer egne strømmekanaler og SVOD-tjenester har introdusert idéen om at den enkelte filmens lønnsomhet ikke nødvendigvis er det viktigste, men heller abonnementstall. Strømmetjenestene går også i direkte konkurranse med tradisjonelle distributører om talent og innhold. Verdikjedeperspektivet er på bakgrunn av dette egnet til å belyse endringene.

I tillegg til å omstrukturere filmverdikjeden under egne vilkår har aktører med egne strømmepattformen vært pådrivere til innstramminger i kinovinduet. Det må påpekes at strømmeteknologien ikke er noen utelukkende grunn til diskusjonen rundt lengden på kinoens eksklusive vindu; i utgangspunktet bygger det lange kinovinduet på modellen hvor et begrenset antall fysiske filmruller skulle sendes rundt til kinoene, og det tok måneder før rullene hadde nådd alle. Med et heldigitalt kinomarked er ikke dette lenger relevant. Det er imidlertid store aktører med gjennomslagskraft i vinduene etter kino som har vært pådrivere av endringer, og i juli 2020 ble det klart at en avtale mellom den amerikanske kinokjeden AMC og Universal om et kortere kinovindu var signert (Mendelson, 2020).

Motstridende interesser har meldt seg i diskusjonen grunnet forskjellige forretningsmodeller, noe jeg vil komme tilbake til. For norske filmer som hadde kinopremiere i 2015 og 2016 fant Gaustad et al. (2018, s. 38) at kinoen representerer den klart viktigste inntektskilden til distributørleddet med 66,1% av de totale inntektene fra det norske markedet, og kinoen vil naturligvis være distributørens høyeste prioritet. Men når flere aktører har vist seg villige til å utforske nye strategier for lansering, øker sannsynligheten for at nye utgivelsesmodeller vil bli stadig mer vanlige og aksepteres (Kehoe & Mateer, 2015, s. 105). Og en stadig mer global bransje gjør at endringer kan få følger for ulike aktører på et internasjonalt plan. På bakgrunn av dette vil jeg trekke inn teori om vindusmodellen for å undersøke endringer for distributører.

3.2. Verdikjeden

Porter (2001, s. 74) definerer verdikjeden som «the set of activities through which a product or service is created and delivered to customers» og mener den er det grunnleggende verktøyet for å forstå innflytelsen av informasjonsteknologi på selskaper. Verdikjeden ble utviklet for å identifisere disse aktivitetene og derigjennom analysere en bedrifts konkurransefortrinn og strategi på markedet. Mange produkter blir imidlertid ikke opprettet og levert til sluttbrukeren av ett enkelt selskap og for å imøtekomme dette beskriver han at selskapets verdikjede vanligvis er en del av et større *verdisystem* av vertikalt justerte selskaper eller aktører med sine egne unike verdikjeder. Med dette perspektivet på filmbransjen utgjør en distributørs interne aktiviteter en verdikjede, mens filmens liv fra idé til visning beveger seg gjennom et verdisystem. Verdikjedeperspektivet har blitt brukt i flere studier for å analysere filmindustrien og teknologiens påvirkning på den (bl.a. Eliashberg et al. 2006; Bloore 2009; Crissey 2013; Finney 2014; Kehoe & Mateer 2015). Her er imidlertid verdikjeden brukt på et bransjenivå for å beskrive alle trinnene i en films liv fra produksjon til forbruk i stedet for verktøyet for å identifisere konkurransefortrinn som Porter designet. I boken «The Disappearing Product» bruker Chris Bilton Porters rammeverk for verdikjeden til å beskrive hvordan ny teknologi har forstyrret etablerte mønstre for tilbud og kontroll av produkter i kreativ næring og tar i likhet med de andre nevnte et bransjeperspektiv (2017, kap. 2). Han mener det er hensiktsmessig å vurdere verdikjeden i kreativ næring som en illustrasjon av forholdet mellom bedrifter i stedet for innenfor de med bakgrunn i at kulturprodukter ofte tilføres verdi

gjennom mange ulike ledd og ofte på tvers av medier. Han mener imidlertid at Porters tradisjonelle rammeverk er nyttig for å analysere de relative forhandlingsposisjonene mellom aktører i kreativ næring. Crissey (2013, s. 4) påpeker iboende begrensninger ved forsøk på det han kaller en ren «Porteresque» analyse i filmindustrien på grunn av filmers natur som en kulturell vare, som skiller seg fra andre varer ved å gi kulturell- så vel som økonomisk verdi (Throsby, 2000, s. 165). Han argumenterer for at den tradisjonelle verdikjedemodellen ikke fullt imøtekommer de ikke-økonomiske egenskapene knyttet til kulturprodukter; mens et kommersielt produkt er laget for å tilfredsstille kundens behov, lages kulturprodukter ofte for å tilfredsstille kunstnerens behov. Som en konsekvens anses ofte ikke tradisjonell konkurransestrategi og forretningsholdninger om å gi avkastning på investering som like relevante. Bloore (2009, s. 1) peker på fundamentale forskjeller mellom studioer og uavhengig film når det kommer til verdikjeden. I det amerikanske studiosystemet blir en film ofte utviklet, produsert, distribuert og utnyttet uten å forlate et eneste integrert selskap, mens uavhengige prosjekter tilføres verdi gjennom mange aktører i et verdisystem. Film som distribueres i Norge tilføres vanligvis verdi gjennom mange ledd og videre vil jeg derfor følge Biltons perspektiv hvor verdikjeden betyr alle leddene en film går igjennom fra idé til publikum. Jeg bruker begrepet verdisystem om hele filmindustrien uavhengig av et enkelt prosjekt.

3.2.1. Disintermediering og reintermediering – «revurdering av verdikjeden»

Bilton diskuterer hvordan ny teknologi de siste 20 årene har forstyrret etablerte mønstre og påvirket den tradisjonelle verdikjeden i kreative markeder. Han argumenterer for at noen ledd har blitt mindre viktige- eller eliminert mens andre blir lagt til eller blir omkonfigurert (2017, s. 24). Derav snakker han om «disintermediation», som kan oversettes med «ikke-involvering av mellommenn» i markedet, eller som Iordanova beskriver begrepet i boken «Digital Disruption: Cinema Moves On-line»; en prosess der direkte tilgang til innhold gjør mellommannen i en supply chain foreldet (2012, s. 3). Bilton forklarer hvordan rollen til tradisjonelle portvakter ble redusert med teknologisk innovasjon på starten av 2000-tallet og at den knappe ressursen gikk fra å være tilgjengelige kanaler til å være forbrukernes oppmerksomhet. Finney (2014, s. 19) beskriver på liknende sett at markedet har gått fra å være tilbudsstyrt til etterspørselstyrt og at dette endrer eksklusiviteten til eksisterende leverandører og portvakter. Bilton kaller

dette «en tid med digital overflod, forbruker-suverenitet og demokratisering av tilbud og etterspørsel.» (2017, s. 29, *Egen oversettelse*.) Knyttet til filmverdikjeden vil mellomleddet det siktes til være den tradisjonelle distributøren og portvaktene de store studioene og deres distributørgrener. Digital teknologi og tilgangen til direkte kanaler til forbruker kunne potensielt sett vært lovende for enkelte aktører; de tradisjonelle portvaktene som sto i veien mellom produksjon og forbruk ble borte, marginalkostnaden ved reproduksjon er lav, og virtuell hylleplass er uendelig og har en lagringskostnad som er minimal sammenlignet med andre distribusjonsmetoder. Anderson (2006) hevdet gjennom teori om «Long Tail» at de nye nettbaserte systemene åpnet markedet for nisje-produkter og ga muligheter spesielt for uavhengige produsenter i den spesialiserte enden av markedet fordi de kunne beholde kontrollen over produktet og distribusjonsprosessen og således omgå distribusjonsleddet. Han beskrev også at økt tilgang ville lokke forbrukerne bort fra blockbustere og mot nisjeinnhold. Men den massive tilgjengeligheten av innhold som følge av Internett førte til fenomenet «overchoice» som skapte behov for nye mellommenn; innholds-aggregatorer og filtre (Bilton, 2017, s. 31). Disintermediering ga vei for «re-intermediering», eller «gjeninnføring av mellommenn»; kontrollen over distribusjon av mange kulturprodukter ble omfordelt og flyttet til selskaper som kontrollerer teknologi-plattformene som forbrukerne får tilgang til produktene gjennom (Hirsch & Gruber, 2015). Mer spesifikt for filmbransjen skriver Finney (2014, s. 9) at den fremvoksende filmverdikjeden setter aktører som styrer plattformer og tilgang til innhold, som Amazon og Netflix, i sentrum for distribusjon. Han skriver videre at kontrollen Hollywood-studioene hadde over distribusjon og tilgjengeliggjøring av film er svekket; studioene har vært i førersetet når det kommer til videoutleie, DVD-handel og salg til kringkastere, men ikke når det gjelder å eie og kontrollere distribusjon via Internett (s. 22). De nye mellommennene Bilton snakker om er spesielt de store teknologiselskapene som Apple, Amazon og Google, hvis forretningsmodell går langt utenfor kreativ næring, men han snakker også om Netflix. Selskapene har introdusert en ny forretningsmodell hvor produktet eller innholdet ikke er det viktigste lenger, men heller forbrukernes oppmerksomhet og å bygge relasjoner til dem, og de er i stand til å nå ut til forbrukere i stor skala. Til tross for selskapenes innholdsproduksjon gjennom f.eks. Amazon Prime og Apple TV+ argumenterer Bilton for at innholdet fortsatt er sekundært i forhold til deres primære virksomhet; å kommodifisere forholdet til forbrukerne (2017, s. 33).

Bruken av data og nye systemer for produktanbefalinger styrt av algoritmer har blitt viktig i kampen om forbrukernes oppmerksomhet og de nye selskapene oppfyller forbrukernes krav på måter de gamle systemene ikke gjorde gjennom fleksibilitet og lavere priser. Elberse (2008) avviser Long-Tail-teorien og hevder at «the-winner-takes-it-all-økonomien» – hvor et relativt lite antall blockbustere står for det meste av inntektene på markedet – har blitt sterkere i online-tiden. Overveldet av valg velger forbrukere gjerne det «kjente».

Smits (2019) bruker også begrepene dis- og reintermediering og argumenterer for at de store strømmetjenestene kan analyseres forskjellig i lys av teorien. Han skriver at i stedet for å utføre rollen til en «digital disruptor» utfører Amazon rollen som en relativt tradisjonell all-rights-distributør (distributør sitter på alle rettigheter og kontroll) som har etablert distribusjonssamarbeid med andre distributører for å organisere kino- og hjemmevideolansering mens de selv tar hånd om SVOD-utgivelsen (2019, s. 184). Tvert imot teorien om disintermediering argumenterer han for at det i dette tilfellet er nødvendig med flere – ikke færre – distribusjonsordninger for å sikre tilgang til både fysiske og digitale markeder. Han skriver at Netflix' forretningsmodell er mye nærmere prosessen med disintermediering fordi de i de fleste tilfeller gir ut filmer samme dag på kino og online (day-and-date), eller de omgår kino- og DVD/Blu-ray-vinduet og slipper filmer eksklusivt på deres plattform. Når det kommer til salgsmarkeder for film skriver han om at Netflix og Amazon har kommet på banen og i økende grad skaffer seg distribusjonsrettigheter som tradisjonelle distributører, med den effekt at Hollywood-studioer og andre distributører får større konkurranse (2019, s. 195-199). Prisene økes og mindre distributører opplever vanskeligheter med å anskaffe attraktive filmer fordi de konkurrerer mot store globale aktører med dype lommer. Der tradisjonelle distributører baserer budsjetter på den enkelte filmens forventede lønnsomhet, investerer Netflix og Amazon med det formål å få originalt innhold til sine plattformer og derigjennom flere abonnementer. Netflix og Amazon kan derfor gi tilbud som overstiger markedsverdien (2019, s. 198). Videre skriver Smits at spesielt Netflix i tillegg engasjerer seg som medprodusent og i finansiering av film og at slike avtaler ofte kan være økonomisk attraktive for produsenter. I disse tilfellene fungerer ikke Netflix som en aktør som omgår distribusjonsleddet, men heller som ethvert annet stort selskap med integrert produksjons- og distribusjonsvirksomhet (2019, s. 199). Crisp (2015) bruker i

likhet med Bilton og Smits begrepet reintermediering for å beskrive hvordan verdikjeden har blitt re-arrangert med strømmeteknologien og hvordan nye mellommenn har blitt en viktig del av filmdistribusjonsprosesser. Men hun mener at de tradisjonelle distributørene vil fortsette å ha en dominerende rolle i verdisystemet med tanke på den viktige rollen de spiller i produksjonsfinansiering av film. Hun skriver at man på bakgrunn av dette ikke skal undervurdere rollen tradisjonelle distributører har (2015, s. 178).

3.2.2. Forhandlingsposisjoner og risiko

Porter (2008) bruker begrepet forhandlingsposisjon for å analysere konkurranse i en bransje og ulikheter i skala og lønnsomhet fra den ene enden av verdisystemet til den andre. Bilton bruker denne teorien for å forklare hvordan digital teknologi har endret de relative forhandlingsposisjonene mellom produsenter, forbrukere og mellommenn i verdikjeden i kreativ næring (2017, s. 25-28). Han argumenterer for at strukturen til de kreative næringene og ubalansen mellom store og små organisasjoner gjenspeiler fordelingen av verdi og risiko langs verdikjeden, hvor mindre, uavhengige virksomheter typisk står for opprinnelse og utvikling, såkalte oppstrømsaktiviteter. Han beskriver at den ujevne fordelingen av risiko langs verdikjeden favoriserer virksomhetene nærmest kunden og at verdien til et produkt er spesielt usikker i starten av prosessen i kreative næringer. Naturen til kreative produkter som «opplevelsesgoder» er en av grunnene som gjør at det er vanskelig å forutse suksess, herav det kjente «Nobody knows anything»-sitatet i filmbransjen. Doyle (2013, s. 105-110) skriver at det derfor er kritisk for aktører i filmbransjen å implementere en rekke strategier som tar sikte på å redusere risiko. Her spiller størrelse og vertikal- og horisontal struktur en viktig rolle og denne fordelingen har de store Hollywood-studioene som kan spre risikoen over et stort antall filmer samt mellom produksjon og distribusjon. For uavhengig film er hvert element i kjeden sterkt avhengig av neste aktørs partnerskap og samarbeid for å drive et prosjekt videre (Finney, 2009, i Bloore, 2009, s. 12), noe som øker risikoen. De store strømmetjenestene nyter også fordelene knyttet til størrelse og struktur og gjennom nærheten til forbruker og bruken av data prøver de å beseire det antatte umulige «Nobody knows anything»-prinsippet. Bilton (2017, s. 42) skriver at denne strukturen på overflaten ser ut til å bekrefter konkurransefortrinnet deres og undergrave andre aktørers posisjon ytterligere, men at det likevel er noen fordeler for mindre aktører. Han forklarer at når de største

aktørene øker markedsandel og konsoliderer tilbudet til et bredere segment skaper de plass rundt seg, eller nisjer. For å forklare tegner han et bilde at markedet for kultur som en bøtte fylt med stein; når den fylles med et mindre antall større steiner blir mellomrommene mellom de større, noe som skaper nisjer for mindre småstein som kommer inn på markedet (2017, s. 43). Finney (2014, s. 9) mener dette kan gi en fordel til uavhengige aktører, spesielt hvis de retter seg mot en bestemt språkgruppe eller nisje. Kehoe og Mateer (2015, s. 104) argumenterer for at markedet som følge av den teknologiske effekten vil utvikle seg i to retninger; én for Hollywood studioene som fortsetter å bruke modeller sentrert rundt tradisjonelle mekanismer for filmdistribusjon og én for uavhengige distributører basert rundt fleksible multiplattform-utgivelser som er skreddersydd for individuelle filmer. Her igjen nevnes skiftet fra en tilbudsstyrt markedstilnærming som drevet av Hollywood-studioene, til en etterspørselsstyrt tilnærming som setter forbrukernes behov først. Dette er på mange måter i tråd med Porters syn på internetts påvirkning på bransjestruktur (2001, s. 66). Han skriver at internett-teknologi gir kjøpere lettere tilgang til informasjon om produkter og leverandører, noe som styrker kjøpers forhandlingsmakt. Han skriver også at adgangsbarrierene for nye aktører reduseres når kanaler er lettere tilgjengelig. Begrenset tilgang til distribusjonskanaler har vært en viktig adgangsbarriere i verdisystemet for film, men VOD-tjenester gir nå enkel tilgang til millioner av forbrukere, som reduserer barrierene for mindre innholdsleverandører (Clement et al., 2018, s. 54). Porter nevner også tendensen internett har til å utvide det geografiske markedet og bringe mange flere selskaper i konkurranse mot hverandre.

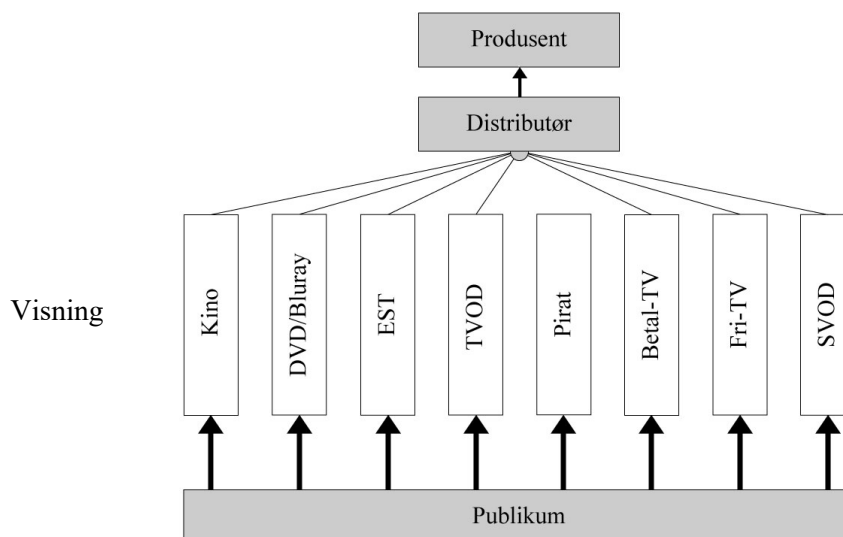
Gjennom Porters verdikjedemodell kan en bedrift analysere sin verdikjedeposisjon og omstille seg strategisk gjennom det han kaller bakover- og fremoverintegrasjon (1998). Begge er former for vertikal integrasjon; ved bakoverintegrasjon utvider et selskap sin rolle for å utføre roller som tidligere ble utført av bedrifter oppstrøms i verdisystemet, mens fremoverintegrasjon innebærer kjøp eller kontroll av et selskaps distributører. Slik kan man dra nytte av et annet selskaps svake forhandlingsposisjon for å ta dets plass, eller man kan gjøre det som et mer defensivt forsøk på å få tilbake større kontroll over aktiviteter oppstrøms eller nedstrøms (Bilton, 2017, s. 35). De største strømmetjenestene tar i økende grad på seg funksjonene til produsenter og tradisjonelle distributører lenger oppstrøms i verdikjeden ved bakover integrasjon. Samtidig gjør Internett

distribusjonskanaler lettere tilgjengelig for aktører oppstrøms i verdikjeden og en leverandør som kan integrere fremover vil ifølge Porters modell i utgangspunktet ha styrket forhandlingsposisjon, mens distribusjonskanalenes forhandlingsstyrke reduseres. Kinoens forhandlingsstyrke er redusert når aktører som Disney kan velge å lansere på egne plattformer. Mindre aktører oppstrøms har sjeldent ressurser til å skape synlighet og gjennomslagskraft i de ulike distribusjonskanalene og er derfor fortsatt avhengige av en distributør (Bilton, 2017, s. 37).

Bilton oppsummerer sin teori om markedsstrukturen i kreativ næring med at verdikjeden vipper mot forbrukere og forbrukerorienterte virksomheter og at små aktører sliter i konkurransen om forbrukernes oppmerksomhet mot store aktører (2017, s. 44). Innhold blir marginalisert i de nye forretningsmodellene og tilgangen til forbrukeren og det å «eie» forholdet til dem gjennom markedsføring mener han blir nøkkelen til verdikjeden (2017, s. 41).

3.3. Vindusmodellen

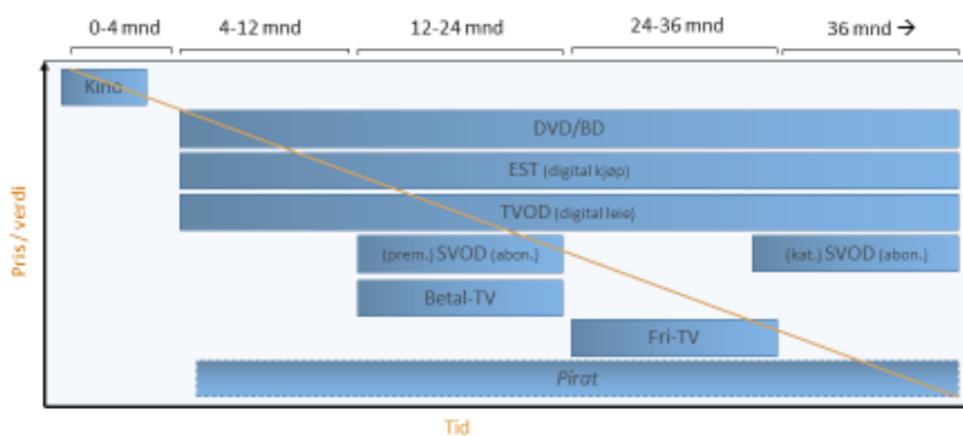
I verdikjeden representerer hver visningskanal et vindu i den horisontale dimensjonen av visningsleddet.



Figur 2. Verdikjede bearbeidet fra Gaustad (2019, s. 73). Forenklet for å fremheve visningsleddet.

Vindusmodellen, eller sekvensiell distribusjon, er en form for prisdiskriminering som er designet for å maksimere inntektene ved å gjøre et produkt tilgjengelig for forbrukere i forskjellige formater etter hverandre (Owen & Wildman, 1992, s. 27). Hvis det varierer hvor mye en forbruker er villig til å betale for et produkt kan

man gjennom prisdiskriminering tjene mer på å selge til individuelle priser som gjenspeiler verdien til de forskjellige forbrukerne. Ett av vilkårene for at prisdiskriminering skal være et effektivt middel for å øke fortjenesten er at selgeren kan skille mellom kjøpere med forskjellige krav. Hvis selgeren ikke kan skille kjøpere som er villige til å betale en høy pris, fra de som er villige til å betale mindre, vil alle kunder representere seg selv som kjøpere med lav betalingsvillighet (Owen & Wildman, 1992, s. 28-29). Sekvensiell distribusjon skaper tidsmessige eksklusiviteter på tvers av distribusjonskanaler innenfor bestemte territorier (Chiang & Jhang-Li, 2020, s. 1270) og er satt for å sikre at det ikke er noen konkurranse fra annen distribusjonsaktivitet. Ulin (2019) skriver at fordi immaterielle rettigheter i teorien er delbare til det uendelige, er kjernen i strategien å finne ut hvilken form for vindusstruktur som vil maksimere avkastning på produktet. Han skriver videre at distribusjon i hovedsak handler om å maksimere periodene med eksklusivitet og at dette er hjertet i sammenstøtet med mulighetene som har åpnet seg med Internett, fordi «the greatest successes of the Web tend to be tied to free and ubiquitous access» (2019).



Figur 3. Vindusmodellen (Gaustad et al., 2018, s. 25)

Gaustad et al. (2018, s. 25) presenterer den typiske vindusmodellen i Norge. Dette er ikke regulert i lover eller avtaler, men er en slags bransjestandard. Lengden på hvert vindu og om de er eksklusive eller har en periode med ikke-eksklusiv overlapping er relativt standard, men endrer seg i takt med nye teknologier og plattformer, og disintermediering-trenden har ført til en gradvis innsnevring av klart skillbare suksessive vinduer (Iordanova, 2012, s. 4). Effekten av ny teknologi og krav fra forbrukerne har fått noen aktører til å undersøke om det finnes mer lønnsomme modeller ved å introdusere VOD tidligere i lanserings-

strategien og filmbransjens avhengighet av knapphet på tilgang begynner å kollapse (Finney, 2014, s. 15). Multiplattform-lanseringer, inkludert «day-and-date» (lansering på kino og VOD samtidig) har dukket opp, og dette bryter vekk fra den tradisjonelle vindusmodellen for filmlansering. Beslutninger knyttet til lanseringsstrategier er mangesidige. Det finnes flere ulike forretningsmodeller i verdisystemet og skal man vurdere hvilken strategi som er mest lønnsom avhenger det av hvilket perspektiv man tar. Med et selskapsperspektiv vil ikke nødvendigvis hver enkelt film bli lansert for å generere høyest mulig inntekt isolert sett, men heller som del av en helhetlig strategi. F.eks. har Amazon en interesse av å gjøre seere til abonnenter av Amazon Prime og i neste omgang til kunder i andre sektorer av sitt online shoppingimperium. Netflix' hovedinteresse er også flest mulig abonnenter. Og når Disney nå penetrerer familie- og hjemmevideomarkedet på den måten de gjør med over 100 mill. betalende abonnenter på Disney+ (The Walt Disney Company, 2020) er de mindre avhengige av en god kinolansering for hver enkelt film enn tidligere. Når de omgår kinovinduet og slipper filmer direkte på Disney+ vil lønnsomheten av strategien muligens ikke være optimal med et prosjektperspektiv, men kanskje med et selskapsperspektiv. Flere pådrivere av et kortere kinovindu har med andre ord ikke nødvendigvis det samme målet som andre aktører i verdisystemet. For norske distributører er som tidligere nevnt kino den desidert største kanalen og de vil derfor være sårbare dersom trenden vil spille inn på kinopublikummet. Med mindre gjennomslagskraft i de følgende vinduene vil det ikke være en økonomisk levedyktig modell å omgå kinoledet. Kinoen og distributører som kun har kino-rettigheter har foreløpig kun det ene vinduet å spille på og vil naturligvis sikte på konfigurasjoner som maksimerer kinoinntektene, i hvert fall inntil det foreligger avtaler om et kortere kinovindu som er gunstige for de, det være seg lavere leie for filmer eller ved å tilegne seg andeler i de følgende vinduene. Det må påpekes at det i skrivende stund ikke foreligger noen nye avtaler eller endringer i Norge, men en stadig mer global bransje gjør at bransjen i Norge er sårbar for endringer på det internasjonale planet. Jeg vil videre legge frem påvirkende faktorer på vindusstrategier med et prosjektperspektiv, da de færreste av de norske distributørene har egne VOD-kanaler som gjør at et selskapsperspektiv er mer relevant.

3.3.1. Faktorer som påvirker strategier for sekvensiell distribusjon

Flere studier har tatt for seg timingen og strategier for sekvensiell distribusjon i filmbransjen og hvilke parametere strategi avhenger av (bl.a. Owen & Wildman, 1992; Frank, 1994; Lehmann & Weinberg, 2000; Elberse & Eliashberg, 2003; Hennig-Thurau et al., 2007). I boken *Entertainment Science* (2019, s. 704-715) presenterer Hennig-Thurau og Houston et konseptuelt rammeverk for optimalisering av sekvensiell distribusjon som inkluderer faktorer antydnet av den eksisterende litteraturen. Flere av disse er overlappende med faktorer Owen og Wildman (1992, s. 30) identifiserer, men siden 1990-tallet har teknologier for distribusjon endret seg og strategier for distribusjon har måttet endre seg deretter (Doyle, 2016, s. 631). Maksimale inntekter vises å være avhengig av tre optimaliseringsvariabler; tidspunktet for distribusjonskanaler, rekkefølgen disse kanalene åpnes i og prisen på produktet i hver kanal. Videre argumenterer Hennig-Thurau og Houston for at optimaliseringsvariablene påvirkes av flere mikro- og makro-nivåfaktorer, og jeg vil forklare noen av disse nærmere under (2019, s. 706-715).

Kannibalisering mellom kanaler. Poenget med eksklusive vinduer er at utgivelsen av et produkt i en kanal som har lavere margin ikke skal skade de høyere marginene som genereres i andre kanaler. Når en film er tilgjengelig i flere kanaler samtidig er det en risiko at en kanal med lavere margin kannibalisierer en med høyere margin, fordi noen forbrukere like gjerne benytter seg av den billigere kanalen. Hennig-Thurau og Houston peker på flere studier som viser at digitale kanaler kan kannibalisere fysiske kanaler og dette er et av de viktigste argumentene for å beholde de eksklusive vinduene.

En kanals positive effekt på en annen kanal og gjentatt forbruk. Den positive effekten kan beskrives omtrent som det motsatte av kannibalisering, altså at noen kanaler har en positiv påvirkning på andre kanaler. Hennig-Thurau og Houston poengterer at en slik effekt mellom kanalene vil være begrenset eller ikke-eksisterende dersom et produkt slippes samtidig i flere kanaler. En motsatt effekt kan også være tilfellet – for eksempel kan en kinoflopp forplante seg videre til de neste kanalene. Når det kommer til gjentatt forbruk skriver Owen og Wildman (1992, s. 38) at dersom det er seere som vil se en film gjentatte ganger i forskjellige vinduer, blir avveiningen mellom antall seere i de forskjellige kanalene mindre viktig. Dersom en leverandør kan selge et program mer enn én

gang til de samme seerne, har man et insentiv til å forlenge tidligere utgivelsesvinduer der fortjenesten per seer er høyere.

Den korte livssyklusen til underholdningsprodukter. Et trekk ved underholdningsprodukter er at perioden de genererer betydelig inntekt ofte er kort og film betegnes derfor ofte som «ferskvare». Frank (1994, s. 125) argumenter for at dersom perioden med eksklusivitet er for lang, er resultatet suboptimalt fordi folk ikke lenger er interessert i filmen. Den raske nedgangen i attraktiviteten til en film har vært et sentralt argument for å forkorte kinovinduet.

Forbrukernes forventninger om når filmen blir tilgjengelig i deres foretrukne kanal. Disse forventningene er basert på bransjestandarder og er en grunn til at mange aktører holder igjen når det kommer til å korte ned kinovinduet, nemlig fordi det er en fare for at forbrukere strategisk utsetter kinobesøket når de forventer å snart kunne leie eller kjøpe filmen i den kanalen de foretrekker. Dersom forbrukere vet at man må vente flere måneder på å få tilgang til filmen i andre kanaler, kan kino være mer lukrativt. Men i det «sorte vinduet» som oppstår fra filmen ikke vises på kino lenger til den dukker opp i de neste kanalene genererer ikke filmen noen inntekter og man risikerer at den økonomiske verdien av filmen krymper. Piratvirksomhet er en annen negativ effekt.

Økonomiske faktorer. Hennig-Thurau og Houston forklarer at attraktiviteten til en viss vindusstrategi også varierer med flere økonomiske parametre. Bl.a. strømmer inntektene fra forskjellige kanaler inn på forskjellige betingelser og vilkår og aktører vil naturligvis prioritere kanaler der man tjener høyest andel. De påpeker videre at det kan være krevende å sammenligne forskjellige modeller, f.eks. fast betaling fra Netflix kontra en prosentandel fra kino.

Forbrukernes kanalpreferanser. Forbrukernes kanalpreferanser varierer; noen foretrekker kinoopplevelsen, mens andre helst vil se film hjemme. Hvor mye man er villig til å betale for bruken i en kanal kommer an på hvor mye man verdsetter kanalen. Preferanser er ofte dynamiske og de har blitt spesielt påvirket av digital teknologi og mulighetene som utvikles på grunn av den.

Samlet gjør faktorene det komplisert å skulle finne den optimale lanseringsstrategien. Og distributører jobber i et nettverk av aktører med motstridende interesser, som kompliserer analysen ytterligere (Gaustad, 2019, s. 71).

4. Problemstilling

Basert på teori og litteraturgjennomgang har jeg formulert følgende problemstilling: *Hvordan endres rollen til tradisjonelle filmdistributører med strømmeteknologien?* Kjernen her er distributørens rolle sett med et verdikjedeperspektiv og for å konkretisere dette og avgrense fokuset vil jeg jobbe ut ifra ett undersøkelsesspørsmål samt én underproblemstilling til dette spørsmålet; *Hvordan blir distributører påvirket av at de store strømmetjenestene tar plass i verdisystemet?* Og videre; *Hvordan vil distributørene påvirkes av en endret vindusstruktur?* Sistnevnte er en arbeidshypotese basert på litteraturgjennomgangen om at vindusstrukturen vil bli mer fleksibel. Som nevnt innledningsvis spiller distributøren en kritisk rolle i å påvirke filmers verdi og når oppgaver og lønnsomhet i dette leddet utfordres er disse spørsmålene relevante også i et større perspektiv. En endret vindusstruktur kan potensielt gi nye muligheter i verdiskapingen og denne sammenhengen gjør problemstillingen viktig og interessant.

5. Metode

5.1. Valg av metode / Design

Problemstillingen er ustrukturert og induktiv og hovedmålet for undersøkelsen er å få dypere innsikt i temaet. Et eksplorerende forskningsdesign med kvalitativ metode er derfor hensiktsmessig. Det er gjort en del forskning på distributørollens utvikling med teknologien i den amerikanske og engelske bransjen, men implikasjonene for norske filmdistributører er et relativt uutforsket felt. Denne tilnærmingen har derfor vært viktig for å gi meg fleksibilitet til å tilpasse studien etterhvert som kunnskapen har vokst. Problemstillingen og undersøkelsespørsmålene har vokst frem og blitt skjerpet etter hvert som prosjektet har gått fremover og datainnsamling har gitt grunnlag for det (Askheim & Grenness, 2008, s. 60). Med bakgrunn i den tredelte kategoriseringen har jeg videre valgt et komparativt casedesign, hvor målet er å fange opp noen av de viktigste forskjellsdimensjonene innenfor den norske distribusjonsbransjen, i tillegg til trekk som består på tvers av kategoriene. For å komme nært inn på representantene for de tre kategoriene har jeg valgt å gjennomføre individuelle intervjuer. Semistrukturerte kvalitative intervjuer egnet seg til denne tilnærmingen slik at jeg ga informantene mulighet til å komme med informasjon jeg ikke hadde fanget opp i researchfasen,

både på grunn av min begrensede innsikt på feltet samt mangel på tidligere forskning i den norske bransjen. Norge er et lite marked, mens teoriene jeg bruker er utviklet internasjonalt og er knyttet til store markeder. Det vil si at teoriene blir prøvd på et annet empirigrunnlag i undersøkelsen og det kan derfor hende at funnene ikke vil være helt i tråd med teorien. I tillegg til mine primærdata vil jeg også trekke inn noe sekundærdata som sammenlikningsgrunnlag i analysen.

5.2. Utvalg og datainnsamling

Jeg har tatt i bruk et vurderingsutvalg hvor jeg har tilpasset sammensetningen av utvalget etter det jeg er interessert i å undersøke (Askheim & Grenness, 2008, s. 43). Jeg valgte å gjøre intervjuer med fem filmdistributører; tre uavhengige, én Hollywood-aktør og én nordisk aktør.

Kategori	Selskap	Person / stilling
Hollywood	Uip	Simen Rognerud / General Manager
Uavhengig	Arthaus	Nille Stormoen / Markedssjef og administrativ leder
Uavhengig	Mer Filmdistribusjon	Øistein Refseth / Daglig leder
Uavhengig	Selmer Media	Torkel Selmer / Daglig leder
Nordisk aktør		“Jakob Lunde”

Av veilederen for prosjektet fikk jeg anbefalt 8 distributører. Av disse kontaktet jeg Stormoen, Refseth og Rognerud. Selmer ble rekruttert via «snøballeffekten»; han var én av flere jeg ble anbefalt å prate med av Stormoen. Til grunn for valgene av uavhengige aktører lå et ønske om å skape en bredde. Jeg valgte derfor ett selskap som fokuserer på «kvalitetsfilm» (Arthaus), ett som satser på et bredt utvalg av filmer (Selmer Media) samt en aktør som driver med både produksjon og distribusjon (Mer Film / Mer Filmdistribusjon). I hver av kategoriene Hollywood-selskaper og nordiske er det kun to aktører og jeg hadde som mål å intervju alle fire. To selskaper hadde ikke mulighet til å stille til intervju. En aktør er anonymisert og går under navnet Lunde.

Informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv i forkant av intervjuene med en beskrivelse av prosjektet og informasjon om at intervjuet ville bli tatt opp. NSD vurderte i forkant at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ville være i

samsvar med personvernregelverket. Alle intervjuene ble holdt over Zoom og varigheten varierte mellom 60 og 90 minutter. Samtlige intervjuer ble tatt opp og transkribert i sin helhet i etterkant. Jeg utviklet en intervjuguide som jeg brukte i alle intervjuene. Den er i utgangspunktet ganske strukturert, men jeg lot informantene snakke ganske fritt om det som opptok dem mest. Jeg gjorde små justeringer underveis i prosjektet og den vedlagte guiden er den siste versjonen.

5.3. Evaluering av datamaterialet

Med bakgrunn i at utvalget er lite og ikke-representativt har jeg begrensede muligheter til å trekke mer generelle konklusjoner (Askheim & Grenness, 2008, s. 42). Men formålet med studien er ikke å påstå noe med presisjon, men heller dypere kunnskap og å fange opp det vesentlige for en totalforståelse av endringene i bransjen samt ulikheter mellom de ulike kategoriene. Distributørbransjen i Norge består av rundt 20 selskaper og utvalget består av personer i nøkkelstillinger i et bredt utvalg av disse. Vurdert opp mot den kvalitative tilnærmingen har jeg derfor fått mye ut av den relativt beskjedne utvalgsstørrelsen (Askheim & Grenness, 2008, s. 21-24 og 42-47). En klar svakhet ved studien er likevel at jeg ikke fikk intervjuet begge de nordiske aktørene, da disse to er de største distributørene av norsk film. Men aktørene har mange av de samme rollene og dette gir grunnlag for overførbarhet av de viktigste funnene fra intervjuet med Lunde (Askheim & Grenness, 2008, s. 72). Jeg har heller ikke intervjuet representanter i produsent- og visningsleddet i verdikjeden, noe som ville ha bidratt til et bredere datagrunnlag.

6. Resultater og analyse

6.1. Kategorisering av resultater

Jeg har kategorisert resultatene i tre tabeller for å få en oversikt. Kategoriseringen baserer seg delvis på intervjuguiden og delvis på det mest fremtredende fra intervjuene. Først følger en fremstilling av hvilke rettigheter de forskjellige aktørene kjøper eller har avtaler til, da dette er helt nødvendig for å forstå bakgrunnen for ulike synspunkt. Dette innebærer til hvilke visningsplattformer de har rettigheter, hvilke territorier dette gjelder og i hvilke stadier av filmprosjekter de går inn på. Videre følger aktørenes syn på muligheter og utfordringer knyttet til strømmeteknologien og hvilke fordeler som ligger i rollen / kategoriseringen man

har. Den siste tabellen tar for seg aktørenes syn på implikasjoner og vindusstrukturens fremtid.

6.1.1. Rettigheter

Aktør	Rettigheter	Territorielt	Avtale
Uip	Kun kino.	Norge.	Universal og Paramount.
Arthaus	Alltid kino, ofte DVD og TVOD.	Norge. Noen ganger for Skandinavia, men veldig sjeldent.	Kjøper nesten bare ferdig film. Har gått inn på manus på noen norske filmer og med noen regissører vi tidligere har jobbet med.
Selmer	Alltid kino, ofte digitale (TVOD og SVOD) og DVD.	Oftest Norden.	Kjøper nesten bare ferdig film.
Mer Film	Alltid kino, som regel TVOD. Produserer også egne filmer.	Norge.	Når vi kjøper internasjonal film er det alltid ferdig film.
Lunde	Varierende, men vil helst kjøpe så mange rettigheter som mulig. Produserer også egne filmer.	Norden.	Kan kjøpe filmer alt i fra manus til ferdig film.

6.1.2. Muligheter og utfordringer knyttet til strømmeteknologien

Aktør	Muligheter	Utfordringer	Fordel med rolle
Uip	Mener at strømmetjenestene bare er med på å bygge opp interesse for film. «Desto mer totalt konsum av film, desto større interesse for kino.»	Ser ingen utfordring. Men ser at spillereglene endres når strømmetjenestene visker bort territoriale grenser, som kan påvirke andre aktører.	
Arthaus	Vi kan gjøre kinolanseringer for strømmetjenestene. Har gjort dette for Apple. Det ligger noen nye muligheter med tanke på filmformidling i strømmevinduene.	Det er vanskelig å få film vi er interessert i. Markedet blir globalt og det er vanskelig å konkurrere med de store aktørene. Vi kjøper kun for vårt territorium, SVOD-strømmetjenestene kjøper for hele verden. Det er veldig vanskelig å skape synlighet på plattformene hvis	Større frihet. Fordel overfor strømmetjenestene: Lokal kjennskap til markedet.

		ikke filmen har hatt et godt kinoliv.	
Selmer	Kan gjøre kinolansering for strømmetjenestene. Har gjort dette for Netflix.	Strømmegigantene binder opp mye film og mennesker som vanligvis havnet i den uavhengige-sfæren, og de gjør det i et globalt marked. Netflix var tidligere en viktig kunde for oss, det er de ikke lenger nå når de er globale.	Positivt i turbulente markeder som nå fordi vi er små og kan tilpasse oss til det som finnes av tilgjengelig film. Vi har lave faste kostnader og er ikke desperate etter å skaffe film.
Mer Film	Vi kan potensielt selge filmene vi produserer til strømmetjenestene.	Det er vanskelig å skape verdi for filmene i vinduene etter kino. Strømmetjenestene sitter med definisjonsmakten og bestemmer hva publikum blir eksponert for. Man må ha nordiske rettigheter for å få filmen på SVOD og det er en for høy sum og risiko for oss. Man vet mye mindre om hva folk ser på strømming enn strømmeplattformene.	Vi har få filmer i året og kan selge inn det; «når vi tar inn en film så er det fordi vi vil jobbe skikkelig med den. Vi kan ikke betale mest, men vi sørger for at filmen blir synlig.» Fordel med å være produsent og distributør: eierskap til filmen og at man kan gå tidlig til TV-kanaler og strømmetjenester med prosjekter for finansiering.
Lunde	Vi kan produsere innhold for strømmetjenestene. Vi kan også gjøre det ganske godt med filmer vi kjøper på festivaler og selger til SVOD (med nordiske rettigheter).	Vi får ikke tak i de samme filmene som vi gjorde før. Ser flere muligheter enn utfordringer.	At vi har flere bein å stå på i forhold til inntjening.

6.1.3. Strategiske implikasjoner og synspunkt knyttet til vindusstrukturens

Aktør	Implikasjoner	Vindusstrukturen
Uip	Må jobbe med å utvikle kinoen. Men dette er ikke er en konsekvens av strømmeteknologien, men heller at de generelt sett er større konkurranse om tiden til folk.	Tror ikke det vil ha noe å si med et kortere kinovindu fordi de som går på kino er opptatt av selve kinoopplevelsen, ikke kun filmen.
Arthaus	Man må være enda mer fokusert på at det man kjøper inn har et kinopublikum. Og man må kanskje i større grad gå inn tidligere i prosjekter. Det kan bli viktig med avtaler med de store strømmetjenestene for å bli en foretrukken samarbeidspartner.	Et veldig oppstykket eksklusivt kinovindu er ikke nødvendigvis bra for filmens totale liv og et forkortet vindu gir noen andre muligheter for å skape synergier mellom kino og streaming. Kinopublikummet for våre filmer er i stor grad opptatt av kinoopplevelsen

	Man må tenke streaming mer aktivt.	som sådan. Vi tror det er ulike publikum som foretrekker kino og streaming og at korte vinduer ikke vil utkonkurrere hverandre men heller utfylle hverandre.
Selmer	<p>Det blir viktigere å gå inn tidligere i prosjekter, men det er en enorm risiko forbundet med det og den risikoen kan ikke vi ta.</p> <p>Personlige forhold / knytte kontakter blir viktig for å skape synlighet og muligheter i vinduene etter kino.</p> <p>Et sted vi ser mulighet til å konkurrere er med lokalt nordisk innhold – der kan vi igjen ha strømmetjenestene som kunder.</p>	Et kinovindu på 3 måneder har vært for langt for den type film som vi distribuerer og utviklingen er naturlig og spennende.
Mer Film	<p>Vi må jobbe med å få gjennomslagskraft i vinduet etter kino og finne ut hvordan verdien fra kino skal gjenskapes på strømming.</p> <p>Det blir viktigere å bygge kontakter og allianser.</p>	Har ønsket et mer fleksibelt kinovindu slik at man kan slippe filmen på VOD når det er riktig. Men det er viktig med et kinovindu for å gi filmen et kulturelt fotavtrykk, og for «buzzen» ved en kinolansering.
Lunde	Man må være mer fleksible enn det man har vært før i forhold til hvordan strategiene skal utformes.	På filmer hvor vi kun har kinorettigheter vil vi ved et kortere kinovindu ikke tjene like mye som før. Men det kan vi «ta igjen» ved å selge egne filmer til en høyere sum i vinduene etter kino.

6.2. Analyse: Verdikjeden

For å illustrere hvordan distributørene blir påvirket av at strømmetjenestene tar plass i verdisystemet og svare på undersøkelsesspørsmålet vil jeg først trekke inn eksempler i lys av teorien, før jeg knytter funnene og teorien mer spesifikt til den overordnede problemstillingen.

6.2.1. Funn i lys av dis- og reintermediering-teori

Et grunnleggende punkt som var fremtredende i alle intervjuene og som gjør at dis- og reintermediering-teori ikke er så anvendelig for å beskrive strømme-teknologiens påvirkning på tradisjonelle distributører er at aktørens funksjon primært er og alltid har vært knyttet til kinolansering av film og at strømming av film ikke er et substitutt til kino. Dette kommer tydelig frem ved å sammenlikne verdikjeden for film med den for serier, hvor distributørleddet er fraværende, nettopp fordi serier ikke distribueres til kino. Så der strømmeteknologien har fjernet behovet for mange roller som utelukkende var knyttet til de fysiske

mediene i hjemmevideomarkedet, vil ikke dette påvirke tradisjonelle distributørens rolle i kinomarkedet, som jo uansett er deres hovedfunksjon. Dette var noe jeg ikke vektla nok i mitt innledende researcharbeid. Når det er sagt gir undersøkelsen mange eksempler på hvordan distributørene blir påvirket av strømmeteknologien som støtter deler av teorien og det fremkommer forskjellige oppfatninger knyttet til aktørenes kategorier. Jo flere rettigheter i vinduene etter kino, jo mer påvirket kan man si at de blir. Rognerud er således nokså uanfektet sett ut fra dis- og reintermediering-teori.

Informantenes skildringer av hvordan markedet har endret seg de siste årene støtter delvis Biltons teori om at verdikjeden vipper mot forbrukere og forbrukerorienterte virksomheter. Økt tilgjengelighet av innhold og større konkurranse har gitt konsumentene større makt. Informantene i undersøkelsen har gjennomgående en oppfattelse av økt konkurranse om publikums oppmerksomhet og det antydes at man må være mer fokuserte på hvilket behov publikum har for å ikke tape konkurransen til andre innholdsleverandører. På dette settet kan man si at selv om ikke rollen har *endret seg*, så har tilnærmingen i rollen skiftet seg noe. Dette kommer frem på ulike vis avhengig av de ulike rollene aktørene i utgangspunktet har, men generelt sett får teorien om at markedet går i en mer etterspørselsstyrt retning støtte i undersøkelsen. For Rognerud er dette utelukkende knyttet til kinoaspektet og det å utvikle kinoen som en attraktiv arena. Men hans oppfatning er ikke at det er strømmetjenestene som har gjort dette viktigere, bare at det generelt sett er større konkurranse om folks tid og oppmerksomhet. For de uavhengige aktørene utspiller det seg mer i form av at man må være mer fokusert når man kjøper film og Stormoen sier hun ser tendenser av at de «*må tenke hakket mer, om ikke kommersielt, så i hvert fall publikumsvennlighet*». Men strømmetjenestene skaper en slags selvforsterkende effekt til denne utfordringen; som visningskanal blir det vanskeligere å skape synlighet, noe som gjør at tradisjonelle distributører må være mer fokusert på at det de kjøper av film skal ha et publikum på kinofeltet. Men distributørene møter også SVOD-leddet på salgsmarkedet – her som direkte konkurrenter – og slik blir det vanskeligere å få tak i den mer fokuserte eller «*publikumsvennlige*» filmen. Både Stormoen og Selmer beskriver den økte konkurransen på salgsmarkedet som hovedutfordringen som følge av strømmetjenestenes inntog i verdisystemet. Selmer sier at på et overordnet nivå er «*Den åpenbare utfordringen at strømmegigantene er globale*

og at det i deres modell i utgangspunktet ikke er noe plass til oss uavhengige distributører.» Han begrunner dette med å si at «strømmegigantene binder opp fryktelig mye av de viktige menneskene som historisk sett har lagd veldig mye film som har havnet i independent-sfæren». Stormoens syn er helt i tråd med dette og hun sier at der hvert territorium tidligere bare stilte i konkurranse med seg selv, kjøper strømmetjenestene nå film til et globalt marked. Dette er i overensstemmelse med Porters (2001) generelle teori om at internett reduserer viktigheten av lokasjon og derigjennom utvider det geografiske markedet. Men dette har egentlig skjedd etter selve inntoget av strømmetjenestene, da de har gått fra å operere i ulike territorier til å være globale. Selmer beskriver dette som den viktigste utfordringen på et lavere nivå; at Netflix har gått fra å være en viktig kunde, til å ikke være det lenger. Han nevner enda en grunn til dette; at det har skjedd en dreining i prioritering for strømmetjenestene bort fra volum og over på eksklusivitet. Som han beskriver det; «da ble ikke det innholdet som vi som lokale, independent distributører har rettigheter til – noen spesifikke filmer i et relativt lite geografisk område – noe særlig interessant.» Sett opp mot disintermedieringsteori kan man si at Netflix blir forstyrrende på distribusjonsleddet i lokale markeder når de øker sin globale rekkevidde, fordi det først er da de omgår distribusjonsleddet ved å lansere direkte på sin plattform. Samtidig oppstår det en mulighet i tilfeller der strømmetjenestene satser på kinolansering i form av å være lokal kinodistributør. Dette taler igjen mot å anvende disintermedieringsteori og er mer i tråd med Smits' syn på at flere – ikke færre – distribusjonsordninger er nødvendig med de nye aktørenes forretningsmodeller (2019, s. 182-188). Både Stormoen og Selmer nevner denne muligheten, og har vært distributør for henholdsvis Apple+ og Netflix. Stormoen sier at «Så lenge det er sånn at man må ha blitt vist i kinovinduet for å kvalifisere til Oscar osv, så er det jo nå sånn at de fleste strømmetjenestene har noen lokale samarbeidspartnere som lanserer filmene i de forskjellige landene.» Her har distributørene en ny rolle som likner litt på den jobben Uip gjør for studioene de har avtaler med – de står kun for kinolanseringen og studioene eller strømmetjenestene står for den største delen av markedsføringen. Rollen er her ganske begrenset til det tekniske med å få filmen ut på kino og for strømmetjenestene er hovedmålet å skape «buzz» og abonnementer til plattformene deres. Både Selmer og Stormoen påpeker at dette foreløpig er et begrenset område fordi få kinoer har vist interesse av å vise filmene på grunn av kravet fra strømmetjenestene om et kortere eksklusivt kinovindu.

Selmer oppsummerer deres hovedutfordringer med å si at *«i en verden hvor strømmegigantene dominerer totalt, så er rollen til den uavhengige distributøren potensielt mye mindre enn det den har vært.»* Men han påpeker at et viktig momentet i filmbransjen, som heller ikke støtter en generell dis- eller reintermediering-teori, er at distributører er den viktigste finansieringskilden for uavhengig film. Han sier at *«Det er en viktig del av distribusjonsbransjen som ofte blir oversett. For det nytter nesten ikke å få lånt penger noe annet sted enn hos distributører. Distributørene er de eneste som forstår risikoen forbundet med et filmprosjekt.»* Han sier videre at det alltid vil være film som faller utenfor radaren til strømmegigantene og de store studioene som trenger finansiering, hvor de uavhengige distributører spiller en viktig rolle i dag og hvor han potensielt kan se for seg at de kan spille en enda viktigere rolle fremover. Dette gjelder spesielt for lokale produksjoner og poenget relaterer seg ikke spesifikt til alle informantene, men dette er et viktig punkt for filmdistribusjon generelt. I tillegg finansierer distributøren mye av markedsføringen til filmer og spiller sånn sett en viktig rolle for produsenter, muligens enda viktigere når strømmeteknologien gjør det vanskeligere å skape synlighet. Dette taler tvert imot generell teori som sier at mellomledet eller rollen mellom produsent og forbruker blir mindre viktig eller omfordelt med ny teknologi.

Refseth er enig i at konkurransen på markedet er tøffere. Han tegner et bilde av et hierarki på salgsmarkedet, hvor alle aktørene har blitt forskjøvet en plass nedover i hierarkiet grunnet strømmegigantenes inntog på toppen av verdikjeden. *«Streamerne er liksom på topp, så kommer de store Hollywood-aktørene, så kommer de store europeiske aktørene, så kommer de store nordiske aktørene, og så kommer vi.»* Men for Mer Filmdistribusjon er dette en mindre bekymring da deres primære rolle er å skape verdi for de norske filmene som Mer Film produserer og han nevner først konkurransen om film når jeg spør. Fra hans ståsted er derfor hovedutfordringen med strømmeteknologien at det blir mye vanskeligere å gi filmene de produserer et liv i vinduene etter kino, eller synlighet, i mye større grad enn man kunne med DVD. Han forklarer at filmdistribusjon nå opererer *«i en streamingøkonomi som på en måte er vondt for oss å innse som en liten uavhengig distributør som har de største inntektene – og primært nedslagsfelt – på kino.»* Om strømmeplattformenes inntog sier han at *«måten vi produserer og distribuerer film på er på en måte den gamle skolen, hvor det handler om*

filmen. Strømmeplattformene kommer inn fra teknologisiden og er drevet frem av folk som ikke har den forbindelsen til produktet opprinnelig». Han sier at han opplever en slags mismatch fordi tradisjonelle distributører ikke hang med i overgangen til det digitale og at noen andre stakk av med definisjonsmakten, i betydning makten over forbrukeren og kontrollen over hva publikum blir eksponert for. Han sier det er «et slags gap mellom de to verdenene, som gjør det vanskeligere å være en liten aktør.» Han påpeker også at den enkelte tittelen ikke betyr noe i streamingøkonomien; «Det er summen av antall abonnenter og at nytt innhold hekter folk inn uke etter uke som betyr noe.» Dette synet samsvarer godt med Biltons beskrivelse av at innholdet ikke er det viktigste for de nye aktørene, men heller forbrukerens oppmerksomhet, og at strømmetjenestene har tatt over rollen distributøren hadde i form av å kontrollere selve tilgangen til filmer i hjemmevideomarkedet. Sammenliknet med de to andre uavhengige aktørene er Refseth altså i større grad fokusert på hvordan de kan utnytte de nye plattformene i vinduskjeden, som følge av deres rolle som produsent og han sier at dette blir et viktig punkt å styrke for å bli mer overlevelsesdyktig i fremtidens streamingøkonomi. Han nevner også en positiv side med strømmetjenestene knyttet til deres rolle som både produsent og distributør; de har potensielt en mulighet til å gå til strømmekanaler med prosjekter tidlig for finansiering og han sier at disse mulighetene også er noe de må bli flinkere til å utnytte og styrke i fremtiden. Dette vil ikke påvirke deres rolle med mindre de ville produsert innhold for strømmeplattformene, eller «på bestilling» som han kaller det.

Intervjuet med Lunde bærer preg av at de har færre utfordringer knyttet til strømmeteknologien enn de uavhengige aktørene, noe som kommer av at de er en større produsent enn distributør. Han bekrefter etableringen av nye hierarkier på salgsmarkedet og sier at dette er en utfordring for den siden av deres business. «Det er klart at de filmene som vi kan gå inn i nå har lavere kommersielt potensiale», fordi strømmetjenestene har kommet på banen og kjøper – og noen ganger også bestiller – produksjoner. Den vesentlige forskjellen fra Selmer og Arthaus er at internasjonale kjøp kun står for en liten del av deres distribusjonsbusiness og således utgjør ikke dette en like viktig utfordring for de. Han mener at det ligger flere muligheter enn utfordringer i strømmeteknologien.

6.2.2 Forhandlingsposisjoner og risiko

Lunde forklarer at det for de som både er produsent og distributør ligger en dualisme i spørsmålet om betydningen av strømmetjenestenes inntog; *«for distribusjonsleddet kan det by på skjerpet konkurranse, mens til gjengjeld er strømmetjenestene blitt en av våre største kunder, fordi vi produserer innhold for de.»* Selskapets størrelse og integrasjon spiller en viktig rolle i risikoreduksjon, og de har en sterkere forhandlingsposisjon enn mindre aktører. Deres rolle er derfor mindre truet av nye aktørers inntog i verdisystemet. I tillegg har de fremover-integrert i form av en egen visningskanal og slik vil de i tråd med Porter ha styrket sin forhandlingsposisjon, noe mindre aktører ikke har ressurser til. Det skal sies at dette ikke drives av distribusjonsleddet i selskapet, men de har uansett en fordel ved å ha tatt tilbake større kontroll over nedstrømsaktiviteter (Bilton, 2017, s. 35). Finney skriver at den største utfordringen i det neste digitale tiåret vil være ferdigheten med å kuratere innhold slik at forbrukerne kan finne det de vil ha med et par klikk (2014, s. 13). Distributører med egne VOD-kanaler vil kunne utnytte denne nye rollen som strømmetjenestene legger opp til i større grad enn den tradisjonelle videobutikken. Selmer snakker om et endret styrkeforhold i verdikjeden grunnet studioenes fremoverintegrasjon. Styrkeforholdet har vært åpenbart frem til nå fordi kinoene sitter på den viktigste distribusjonskanalen, men han sier at makten skiftes i favør de store studioene som har egne alternative distribusjonskanaler, som f.eks. Disney med Disney+. Kinoens makt over vindusstrukturen reduseres også, og Selmer sier at det er studioene som i stor grad dikterer vilkårene og hvilken forretningsmodell som er gjeldende. Han sier at han som en liten distributør i motsetning ikke har noe særlig makt til å påvirke hvordan det vil se ut. Lunde nevner at det foreløpig er få studioer som har egne plattformer og at de fleste fortsatt må gå gjennom andre VOD-tjenester. Han sier at aktører med egne plattformer *«har interesse av å få de plattformene så store som mulig, fordi de tjener veldig mye penger månedlig på å ha abonnementer der, kontra at de må dele pengene med andre operatører som de ikke har eierandeler i.»* Både Selmer og Stormoen nevner at deres rolle muligens kan komme i «skvis» mellom kinoene og store studioer eller strømmetjenester, fordi det oppstår flere ulike interesser med de nye aktører, jf. deres eksempler som kinodistributør for Netflix og Apple.

På spørsmål om hvordan man kan møte den økte konkurransen om film svarer alle aktørene at det kan bli viktigere å gå inn tidligere i prosjekter. Lunde sier at *«Nå*

må du i mye større grad inn på manusstadiet for å vite at du skal være med [i kampen om filmen]. Hvis ikke så er filmen allerede plukket opp av noen andre.»

Her har Lunde i større grad enn de andre informantene muligheten til å ta den risikoen det innebærer å gå inn i prosjekter tidlig. Selmer sier at for å drive lønnsomt med forhåndskjøp må man slik han har analysert det kjøpe et veldig stort volum filmer for å jevne ut risikoen, noe han ikke har kapital til. Et annet punkt som skaper et skille mellom aktørene her er hvorvidt man kjøper nordiske rettigheter eller ikke. Refseth snakker om at det er SVOD-rettigheter hvor *«skiftet mellom den gamle og nye verdenen kommer»*. Som en norsk distributør kan de kjøpe SVOD-rettigheter, men at *«for å faktisk få filmen vår ut på en streaming-plattform [...] må man jo ha nordiske rettigheter»* og at de da *«Må opp i en sum penger som er en altfor høy risiko»* for en liten aktør som de. Lunde på sin side nevner at internasjonale kjøp kan være ganske lukrative når de selger de til SVOD med nordiske rettigheter og sier at de derfor kjøper mer internasjonal film nå enn tidligere. Selmer kjøper også nordiske rettigheter og han sier at de lokale operatørene på pay-TV/SVOD-siden er viktige kunder, fordi inntekten herfra utgjør en «fallskjerm» eller et bunnivå – en sikker inntekt man kan falle tilbake på dersom en film ikke skulle fungere på kino slik man hadde trodd. Han sier at dette bunnivået er veldig viktig for å være konkurransedyktig i innkjøpsammenheng. Refseth og Stormoen sitter sjeldent på nordiske SVOD-rettigheter og begge sier at inntekten i vinduene etter kino er marginal. Stormoen sier at *«inntjeningen på TVOD sånn som det er nå er jo bare som bonus å regne, med unntak av et par filmer.»* Refseth sier at det skal mye til for at de selger nok av en film på TVOD i Norge for at det skal lønne seg å i det hele tatt ha filmen ute på disse plattformene. *«Der er det jo nærmest vi som betaler for at de [plattformene] skal ha filmene.»*

Man kan på bakgrunn av dette si at en måte for distributører å møte konkurransen på vil være å styrke sin rolle i finansiering av filmproduksjon. Men dette er en rolle de mindre aktørene sjeldent kan ta på seg fordi de ikke har mulighet til å ta den risikoen det innebærer. Selmer snakker om en relatert sak som kan true de uavhengige aktørenes rolle; det påstås at noen salgsselskaper i Amerika vil innføre en obligatorisk klausul med en «kill-fee» (eller buy-back-klausuler) i avtaler hvor filmer har blitt forhåndsolgt til utenlandske territorier. Dette ville krevd at lokale distributører må selge filmen tilbake dersom filmen skulle få et større bud fra en global kjøper når den har blitt produsert, f.eks. en strømme-tjeneste eller et større studio. En slik klausul vil gjøre det mulig å nappe filmer ut

fra uavhengige aktører fordi en global avtale med en større aktør potensielt kan være lukrativ for en produsent. I et slikt tilfelle ville rollen til distributøren kun bestått av en utlånerfunksjon. Dette ville hatt stor betydning for hele pre-sale-modellen for uavhengig filmfinansiering og således vært nærmere teorien om dis- og reintermediering.

Det nevnes også noen positive sider ved å være en mindre aktør i streaming-økonomien. Selmer sammenlikner dagens markedet med hvordan det var rett etter at DVD-markedet brått kollapset; at det er mer turbulens og uforutsigbarhet og at det skaper muligheter for mindre aktører. Han sier at mer usikkerhet og mindre lønnsomhet blant de store studioene skaper plass fordi flere filmer «*blir liggende igjen*» for mindre aktører som han. Dette er i tråd med Finneys beskrivelse av studioenes svekkede grep fordi de ikke lenger sitter i førersetet når det kommer til å kontrollere distribusjon i hjemmevideomarkedet (2014, s. 9). Stormoen nevner at noen regissører de tidligere har hatt filmene til har gått til større aktører når de har opplevd suksess fordi større aktører kan legge en mye større sum på bordet. Men hun snakker om at dette også skaper muligheter fordi det er mye bra filmer som ikke er forhåndsolgt og hvor de kan gi rom for nye filmstemmer. Eller med bildet til Bilton; det skapes større plass til nisjer når de store blir enda større. Men også her ligger det en slags dualisme eller selvforsterkende effekt med strømme-teknologien, som kan gjenspeile de motstridende synene på Long-Tail-teorien. Som Stormoen sier så «*åpner verden seg for mye mer krevende og ambisiøst filmatisk kunstuttrykk*», som i tråd med Porters teori er en følge av reduserte barrierer i form av enklere tilgang til distribusjonskanaler gjennom VOD. Men samtidig gjør VOD-tjenestene det mye vanskeligere å oppnå synlighet og som Selmer påpeker betyr plassering alt. I det norske kinomarkedet tar de mest populære filmene en voksende andel av de totale inntektene i det man kan kalle en «*blockbuster-effekt*» (Gaustad, 2017). Slik er det en fare for at rollen til de små uavhengige distributørene i den totale filmverdikjeden svekkes.

Risikomessig nevner Lunde en forskjell når det kommer til å selge en produksjon til strømme-tjenestene kontra å lansere på kino og videre i de suksessive vinduene; når Netflix betaler hele produksjonen får produksjonsselskapet gjerne en cut, som utgjør en veldig liten risiko. Går man den andre veien vil man ha en mye større inntjening dersom filmen blir en suksess fordi man kan selge den til alle kanaler,

samtidig som det er en stor risiko fordi man har mer å tape på at filmen flopper. I det første tilfelle har en flopp i utgangspunktet ingenting å si fordi man har fått pengene sine, mens det i det andre tilfellet kan hende man tape penger på produksjonen. For mindre aktører som ikke har kapital til å ta risiko kan det derfor være gunstig å selge produksjonen til f.eks. Netflix. Refseth sier i tråd med dette at han ser at det potensielt kan være gunstig for en produsent å gjøre avtaler med de store strømmetjenestene fordi man da *«har penger på bok i morgen, i stedet for å lansere den [filmen] på kino som koster masse penger og man ikke vet helt hvordan det vil gå.»* Skulle denne trenden øke, ville det også vært noe som kunne tendert mer mot en reintegrasjon av distribusjonsleddet.

6.2.3. Oppsummering og diskusjon

Det kommer tydelig frem at når de store strømmetjenestene tar plass i verdisystemet blir aktørene påvirket i forskjellig grad avhengig av hvilken rolle de i utgangspunktet hadde. Rognerud sine oppfatninger skilte seg tydelig fra de andre, naturligvis fordi Uip sin rolle kun er knyttet til kinoledet og fordi de ikke investerer i film på salgsmarkedet eller på andre måter utenfor studioavtalene. Han la stor vekt på å forklare at strømming ikke er et substitutt til kino og således blir Uip i veldig liten grad påvirket av strømmeteknologien. Sett i forhold til verdikjeden er det ingen link mellom Uip og strømmetjenestene. Når strømmetjenestene heller ikke utgjør noen trussel som et substitutt vil Uip sin rolle ikke endres og heller ikke svekkes eller styrkes av at strømmetjenestene tar plass i verdisystemet. Studioene de jobber for har kontroll over hvert ledd i verdisystemet og dis- og reintermediering-teori er ikke anvendelig så lenge de satser på kinolansering, noe Rognerud fremhever som studioenes klare prioritet. Lunde sine synspunkter skilte seg også fra de tre uavhengige aktørene, men i mindre grad. De har et annet utgangspunkt da de er en større produsent enn de er distributør og noen av utfordringene knyttet til strømmeteknologien som de kan møte i distribusjonsleddet av virksomheten, har en speilende oppside i produksjonsleddet. Lunde påpekte at han ser på endringene på distribusjonssiden som skjerpet konkurranse heller enn utfordringer. Selmer skilte seg fra de andre to uavhengige aktørene ved i større grad å satse på nordiske rettigheter og han snakket om viktigheten av det å kunne ha de større nordiske SVOD-aktørene som kunder. Refseths synspunkter skilte seg ved at han var mer fokusert på spørsmål rundt hvordan de kan skape synlighet for egne filmer i kanalene etter kino. Hvis vi ser

tilbake på verdikjeden jeg presenterte på side 13 kan vi si at den ser slik ut når distributørene sitter på alle rettighetene til en film (eller de nordiske) fordi de da kontrollerer distribusjonen til alle kanalene i vinduskjeden. Da er det ingen endring i rollefordelinger og SVOD-leddet fungerer kun som et ekstra vindu i visningsleddet. I tillegg oppstår en mer fleksibel dimensjon av verdikjeden med strømmetjenestene. Når de kjøper film på salgsmarkedet vil SVOD-leddet befinne seg ved siden av distributøren i den horisontale dimensjonen av verdikjeden som en konkurrent. Denne økte konkurransen *endrer* ikke rollen til den tradisjonelle distributøren, men det gjør den svekket på grunn av det ubalanserte styrkeforholdet, spesielt for de små uavhengige distributørene. Men samtidig vil strømmetjenestene gå gjennom distributørleddet i lokale markeder hvis de satser på kinolansering og den tradisjonelle distributøren vil her ha en ny rolle under SVOD-leddet i den vertikale verdikjeden og de andre visningskanalene vil være utelatt. Undersøkelsen gir altså mange eksempler på hvordan distributørene blir påvirket av at strømmetjenestene tar plass i verdisystemet og funnene antyder at markedet går i en etterspørselsstyrt retning i tråd med Finney (2014) og Bilton (2017). Men samtidig som markedet vipper mot forbrukeren, hvor strømmetjenestene har en klar fordel, kommer det frem at det blir viktigere å komme nærmere filmproduksjonen i andre enden av verdikjeden gjennom finansiering. Denne rollen har ikke blitt omfordelt og dette illustrerer at rollen til tradisjonelle distributører med stor sannsynlighet vil fortsette å være viktig fremover.

6.3. Vindusmodellen

For å belyse underproblemstillingen om hvordan distributørene vil bli påvirket av en endret vindusstruktur vil jeg igjen starte med å trekke inn eksempler, for deretter å knytte funnene opp mot distributørens rolle. Inntrykket jeg sitter igjen med etter undersøkelsen er at en mer fleksibel vindusstruktur ikke vil ha noen særlig konsekvens for de tradisjonelle distributørene. Et punkt som ikke stemte helt med det jeg hadde forventet etter litteraturgjennomgangen var at det for mange ligger færre avgjørelser og strategi bak å legge en plan for lansering i hjemmevideokanalene. Dette følger naturligvis av at vindusmodellen fortsatt er ganske fast og fordi det som Selmer nevnte er de store studioene som på mange måter dikterer de gjeldende reglene. Og uansett hvor fleksibel man vil kunne være i forhold til tidspunkt, rekkefølge og pris i de forskjellige kanalene så vil jo beslutningene baseres på prisdiskriminerings utgangspunkt. Der er kinoen

fortsatt det klart mest lønnsomme segmentet for de norske distributørene hvor publikums betalingsvillighet er høyest. Alle informantene er derfor samstemte når det kommer til vindusmodellen; størst mulig inntekt i kinovinduet er den høyeste prioriteringen, både fordi det er her de største inntektene ligger, men også fordi det er den eneste kanalen hvor man har muligheten til å gi en film verdi. Som Rognerud sier: *«alle; produsenter, studioer, distributører.. alle. Ønsker jo at omsetningen på kino i hvert fall skal være like mye – helst mer.»* Den aktøren i verdisystemet som dette vil gjelde mindre for er strømmetjenestene. SVOD befinner seg i det siste og billigste vinduet i prisdiskrimineringen (bortsett fra premium SVOD) og i tilfeller der strømmetjenestene lanserer filmer direkte på sin plattform eller via kino vil alle leddene som vanligvis befinner seg mellom kino og SVOD være utelatt. Med et prosjekt-perspektiv vil prisdiskrimineringens effekt falle bort fordi man ikke får skilt ut de kjøperne som er villige til å betale en høyere pris for en film enn det et abonnement på SVOD-tjenesten koster. Ser vi dette fra distributørens side er det vanskelig å skulle matche inntjeningen ved lansering i flere suksessive vinduer og alle aktørene er derfor helt tydelige på at kino er det viktigste området.

Det fremkommer imidlertid noen forskjeller knyttet til aktørenes ulike utgangspunkt. Uip som kun har kinorettigheter kan sies å være den med aller størst interesse av å maksimere inntektene i kinovinduet. Stormoen og Refseth uttrykte marginale inntekter fra VOD og har sånn sett også nesten utelukkende interesser i kinovinduet. Selmer og Lunde har større inntekter i vinduene etter kino og for disse to aktørene vil derfor et kortere kinovindu være mer tosidig – skulle de tjene mindre i et kortere kinovindu kan de muligens tjene inn noe på at strømmetjenestene må betale en høyere pris for å få filmen tidligere. Dette gjelder spesielt for Lunde som også er produsent. Her kunne Refseth potensielt også hatt en ny mulighet som produsent, men deres størrelse og karakter av å være rettet mot et smalere publikum gjør at de har problemer med å skape synlighet på VOD. Alle informantene er i ulik grad enige i at et kortere eksklusivt kinovindu er en naturlig utvikling. Rognerud sier at bakgrunnen for avtalene i USA om et kortere kinovindu er at produsentene må redusere risikoen i avtalene ved å være fleksible og ha muligheten til å gli en film over i neste vindu raskere ved lave kinotall mens det fortsatt er en bevissthet i markedet. Selmer nevner et viktig moment med kino som også bidrar til å gjøre denne kanalen lukrativ – det er en «revenue share

model» med full åpenhet om hvor mye penger filmen spiller inn, i motsetning til modellene med VOD og TV, hvor *«filmene våre bare forsvinner inn i et hull, også får du veldig usikre data, som egentlig ikke kan brukes til noen ting.»* Han nevner samtidig at et vindu på 3 til 4 måneder har vært unaturlig langt, særlig for den type filmer som de kjøper, men egentlig også for majoriteten av filmer i kino-markedet. Han sier at *«Det er få filmer som har inntekter av en viss størrelse etter 4 uker, så da går de [filmene] inn i et svart hull på 2-3 måneder, hvor det ikke skjer noen ting med filmen.»* Men han påpeker at det er en delikat balansegang fordi kino er den viktigste plattformen og at de naturligvis vil bevare den modellen. Refseth antyder også at det er en balansegang fordi det er så viktig *«å gi filmen et kulturelt fotavtrykk på kino.»* Alle informantene bortsett fra Rognerud nevner på ulike sett at man kan se for seg mer fleksible modeller for lansering som er tilpasset den enkelte filmen og i tråd med Kehoe og Mateer (2015, s. 103) nevnes dette som mest relevant for uavhengige filmer fordi deres kinoinntekter generelt er lavere og deres «kinoliv» kortere enn de store blockbusterne. Refseth sier at *«jeg har jo egentlig ønsket at man skulle kunne ha et mye mer fleksibelt vindu sånn at man kan slippe filmen på VOD når det er riktig for den enkelte filmen.»* Stormoens syn er i tråd med dette; hun mener at en veldig oppstykket vindusmodell ikke nødvendigvis er så bra for filmens totale liv fordi det ikke tar hensyn til hvor lenge den enkelte filmen går på kino. For deres filmer sier hun at de færreste filmene går mer enn tre uker på kino, men hun nevner store variasjoner; eksempelvis gikk «Parasitt» et helt år på kino og dette kan antyde at ikke alle filmer nyter godt av samme rigide lanseringsstrategi. Hun sier at hun kan se for seg en struktur hvor man kan være mer fleksibel og tilpasse strategi etter de individuelle behovene til hver film. Lunde sier også at det nok er flere mindre filmer som i fremtiden kommer til å se veien rett på strømmetjenestene og at kino etterhvert i enda større grad blir et sted for storfilm-opplevelse. Der man har rettigheter i vinduene etter kino vil altså en mer fleksibel modell muligens åpne for at distributøren kan få en utvidet rolle knyttet til optimalisering av den sekvensielle distribusjonen og jeg vil videre legge frem funn knyttet til optimaliseringsvariablene i Hennig-Thurau og Houstons teori (2019, s. 704-715).

Kannibalisering mellom kanaler

Det gjennomgående synet blant informantene er at det å gå på kino er motivert av noe annet enn kun det å se en spesifikk film og at et forkortet vindu mellom kino

og hjemmevideo derfor ikke trenger å være skadelig for kinopublikummet. De fleste har likevel en oppfatning av at dette kan vise seg å variere mellom forskjellige filmer. Rognerud tror ikke at man vil miste noe besøk på kino av et kortere kinovindu. Han mener at strømmetjenestene bare er med på å bygge opp interesse for film; «*Jo større totalt konsum av film, desto større interesse er det for kino.*» Han mener premisset for diskusjonen om hvorvidt strømming vil kannibalisere kinopublikummet ved et forkortet kinovindu er feil fordi kanalene ikke konkurrerer. Lundes synspunkt er i tråd med dette og han sier at «*det er en konkurranse om tiden til folk mer enn «kino mot strømming.» Og det er jo en knallhard konkurranse, for det er mange som konkurrerer om den tiden.*» Kehoe og Mateer (2015, s. 103) argumenterer på liknende sett for at forutsetningen om at kinomarkedet vil bli undergravet hvis vindusmodellen blir mer fleksibel er feil. De viser til eksempelet med day-and-date test-lanseringen av filmen «A Field In England», hvor 77% av filmens kino-publikum visste at filmen var tilgjengelig gratis på TV, men likevel betalte for å se den på kino (Gubbins & Buckingham, 2013, s. 4). Her er det viktig å påpeke at oppmerksomhet rundt et utgivelses-eksperiment kan spille en stor rolle på resultatet. Refseth nevner Warners nylige lansering av Godzilla-filmene som oppnådde høyt kinobesøk i USA til tross for at filmene samtidig ble gjort tilgjengelig på HBO Max (Rubin, 2021). Igjen skal vi være forsiktige med å legge for mye i dette utfallet, men begge eksemplene kan antyde at det finnes forskjellige publikum som konsumerer filmprodukter; de som nyter kinoopplevelsen og de som foretrekker å kontrollere når, hvor og hvordan de ser på film (Kehoe & Mateer, 2015, s. 103). I tråd med dette sier Stormoen at hun tenker Arthaus har to publikum; de som har lyst til å se film på kino, og de som kun er interessert i filmen og at det førstnevnte publikum ikke er så nøye på om filmen finnes samtidig på streaming. «*De er bare interessert i å se bra film i kinomørket, med andre som også er interessert i god film på lerret under optimale visningsforhold.*» Vi kan få et tydelig bilde av at strømming og kino ikke konkurrerer ved å se på utviklingen i publikums utgifter til filmer og serier fordelt på visningskanalene fra 2010 til 2016 (Gaustad et al., 2018, s. 30-31); kino-utgiftene holdt seg på et stabilt nivå, strømmetjenestene gikk fra nesten 0 i 2010 til 31% markedsandel i inntekter i 2016 mens det fysiske DVD/Blu-ray-markedet i samme periode falt fra 34% til 5%. Knyttet synet til informantene opp mot teori om vindusmodellen vil prisdiskrimineringens utgangspunkt bestå selv om

strømmeteknologien utfordrer den tidsmessige eksklusiviteten i vindusmodellen, fordi mange verdsetter kino av andre grunner enn eksklusiv visningsrett.

En kanals positive effekt på en annen kanal og gjentatt forbruk

Alle informantene bortsett fra Rognerud er tydelige på at en god kinolansering er helt nødvendig for å at skape synlighet i de videre kanalene. Refseth beskriver at dette har blitt enda viktigere med strømmeteknologien; «*Hvis en film ikke har gjort suksess på kino så er det nærmest umulig å gjenopplive den filmen sånn man har kunnet på DVD før*». Rognerud nevner at de opplever en positiv effekt på kinobesøket ved åpning av andre kanaler; han sier at når en film har gått på kino i noen måneder «*gjøres det noen kampanjer i forbindelse med at den legges ut på nye plattformer og det som skjer da er at besøket på kino går opp igjen. For det er noe med oppmerksomheten.*» Stormoen nevner en mulig negativ effekt av SVOD; at de nye markedsstrukturene hvor folk går over på abonnementsordninger kan skade betalingsvilligheten på TVOD. Potensielt kunne dette gjort deres rolle enda mer avhengig av kinoen enn det den allerede er.

Den korte livssyklusen til film

Refseth sier at vi lever i en økonomi hvor det kun handler om nyheter og at strømmetjenestene har vært med på å bygge opp den kulturen; det snakkes om «den nye sesongen» av den ene eller andre serien, og han sier at kulturjournalistikken går i samme retning – det snakkes om hvilken TV-serie man har sett *denne uken*. Legges dette til grunn blir «film som ferskvare» enda mer relevant med strømmeteknologien. Han sier videre at «*de fleste filmer blir laget, sett, og så går de i glemmeboka [...]. Ting beveger seg veldig fort, og hvordan motarbeider vi det? Kanskje det ikke går an å motarbeide, at man bare må være i den nyhetsstrømmen hele tiden.*» Det er nærliggende å tenke at et kortere kinovindu på denne måten kan være positivt for distributørene fordi det kan være lettere å skape synlighet i de suksessive vinduene når filmen fortsatt er fersk.

Forbrukernes forventning om når filmen blir tilgjengelig

Rognerud peker på den store forskjellen fra da han vokste opp, «*Hvor det var kinolansering på fredager, plater på tirsdager, og video på onsdager*», til hvordan ungdom i dag er vant med at innhold er tilgjengelig hele tiden på alle plattformer. Han sier det ikke er lett å forutse hva det vil gjøre med forbrukerne, men at det

blir enda viktigere å jobbe med hvordan produktet kino er i forhold til den målgruppen. Lunde sier at den største frykten til kinoene ved et kortere vindu er at flere kommer til å velge å se filmen hjemme enn å gå på kino, og sier på liknende sett som Rognerud at utfordringen videre til kinoen er at kino må utvikles som en positiv møteplass og at man må gi publikum en opplevelse de ikke får hjemme. Igjen antydes at verdikjeden skiftes i en mer etterspørselsstyrt retning.

Økonomiske faktorer

Lunde nevner at et kortere inntjeningsvindu vil gjøre at de ikke tjener like mye på studiofilmer fordi studioene selv sitter på de fleste digitale rettigheter. Men samtidig kan de forhandle frem en høyere sum i salg av sine egne filmer til strømmetjenestene så det de taper i inntjening på studiofilmene, kan de tjene inn på sine egne filmer. I tillegg snakker han om at man ved et kortere kinovindu kan bruke den samme markedsføringen som man brukte til kinolanseringen i kanalene etterpå og han sier at dette er studioenes mål med en mer sømløs vindusmodell. *«Når vinduet er 3 måneder så er filmen helt død oppmerksomhetsmessig, og du må markedsføre den på nytt igjen ved lansering i strømmetjenestene.»* Her ligger det sånn sett en oppside for aktører med rettigheter i vinduene etter kino ved at man potensielt kan oppnå en bedre samlet effekt av pengene.

Forbrukernes kanalpreferanser

Rognerud mener at kanalpreferanser ikke endrer seg med strømmeteknologien og at det ikke vil spille noen rolle for kinoen om strømming øker i popularitet. Lunde påpeker at kanalpreferanser for noen kan være et kostnadsspørsmål og at det derfor kan være mer lukrativt å vente til filmen kommer på en strømmetjeneste. Han sier at strømming er kjempelukrativt for forbrukeren, noe som på liknende sett påpekes av Gaustad (2018, s. 28); forbrukeren har vært vinneren i digitaliseringen av markedet – de ser mer innhold, men betaler mindre. Selmer peker på at det segmentet hvor filmen i seg selv har vært den største motivasjonen for å gå på kino kan bli vanskeligere å treffe med strømmeteknologien og day-and-date lanseringer fordi det nå finnes så mange andre alternativer til kinoen, og fordi mange ønsker å se en film så tidlig som mulig. *«Der ser jeg at det kommer til å komme en kraftig reduksjon.»* Han beskriver videre hvordan det kan bli viktig å rette seg mot det publikumet hvor motivasjonen for å gå på kino er kinoopplevelsen og ikke den spesifikke filmen.

Jeg vil trekke inn noen sekundærdata fra det norske markedet for å belyse hvordan forbrukernes kanalpreferanser har utviklet seg. Kinobesøket har sett en nedgang fra gjennomsnittlig 3,5 kinobesøk i året per innbygger i 2010, til 3,2 i 2019, mens strømmetjenestene har økt i popularitet (SSB, 2020, s. 78). SSB's undersøkelse viser videre til en betydelig nedgang i antall kinobesøk blant aldersgruppen 16-24 år, samtidig som eldre går stadig mer på kino. Andelen som strømmer betalte video-/filmmedier en gjennomsnittsdag har økt fra 11% i 2012, til 63% i 2019 (s. 42) og andelen som abonnerer på strømmetjenester har økt fra 55% i 2018 til 69% i 2019 (s. 90). 16-24 åringer er den aldersgruppen som bruker mest tid på video-medier, men i alle aldersgrupper har strømming av video og filminnhold økt de siste årene (s. 42). Rognerud tror ikke strømmetjenestene har skyld i nedgangen i kinobesøk, men heller at kinoen ikke har utviklet seg i tråd med den tøffere konkurransen om publikums oppmerksomhet. Han mener det samme gjelder for det yngre publikum og sier at *«vi har ikke klart å opparbeide en arena som er attraktiv nok for dem»*. Lunde støtter dette synet, men virker å ha en holdning til at kanalpreferanser er litt mer dynamiske enn det Rognerud har. Han antyder at strømming kan bli mer lukrativt med utviklingen av kvalitet, eksempelvis når 5G nettet kommer til å muliggjøre strømming av høykvalitet uansett hvor man er i Norge. Men han virker ikke å mene at dette skifter deres rolle bort fra kinoen for å prioritere andre kanaler – heller at det blir enda viktigere for de å jobbe tett med kinoen for å gi publikummet en opplevelse som de ikke får hjemme. Han peker også på et annet moment når det kommer til kanalpreferanser og nedgangen i kinobesøk; personer med minoritetsbakgrunn utgjør en god andel av befolkningsveksten de siste 20 årene og de går betydelig mindre på kino enn etnisk norske. Han sier at det antakeligvis er fordi distributører ikke er flinke nok til å distribuere filmer som treffer de og at de ikke føler seg representert. Til motsetning sier han at de kan føle seg mye mer representert på strømmetjenestene fordi de store aktørene har muligheten til å ta inn mye mer innhold til flere ulike grupper.

6.3.1. Oppsummering og diskusjon

Undersøkelsen viser at alle faktorene som spiller inn ved optimalisering av den sekvensielle distribusjonen påvirkes av strømmeteknologien, noe som videre kan spille inn på attraktiviteten av forskjellige lanseringsstrategier. Strømmetjenestene gjør også at det oppstår flere motstridende interesser i verdisystemet knyttet til

vindusstrukturen fordi de i motsetning til de fleste andre aktørene i verdisystemet ikke har kinoen som prioritet. Det mer dynamiske aspektet ved verdikjeden etter strømmetjenestenes inntog forplanter seg til vindusmodellen. Men i likhet med undersøkelsesspørsmålet bærer også funnene i lys av underproblemstillingen preg av at informantene primært er kinodistributører og at strømming ikke er et substitutt til kino. Deres *rolle* mot kinoen er derfor ikke direkte utsatt av at de etterfølgende vinduene kommer litt tettere. Imidlertid vil det ved en mer fleksibel vindusstruktur være noen nye muligheter for aktører med gjennomslagskraft i vinduene etter kino. Men det er ingen endring i forhold til hvilken kanal som er mest lønnsom og øverste prioritet for distributørene. Basert på undersøkelsen er det altså ingen grunn til å tro at distributørens rolle vil endres betydelig av en mer fleksibel modell.

7. Konklusjon

Endres rollen til tradisjonelle filmdistributører med strømmeteknologien? Etter undersøkelsen vil jeg si at nei, i hovedsak beholder distributøren sin funksjon i verdisystemet. Etter litteraturgjennomgangen hadde jeg inntrykk av at strømteknologiens påvirkning på distributører ville ligge nærmere en disruptjon, hvor deres rolle som portvakter i verdisystemet sto i fare for å bli sterkt svekket med internett og strømteknologiens demokratisering av distribusjonskanaler. Men undersøkelsen tegner et bilde av at distribusjonsleddet spiller en like viktig rolle i tilgjengeliggjøring av film – muligens enda viktigere – fordi strømteknologien gjør det vanskeligere å skape synlighet i kanalene etter kino og den avgjørende måten å gjøre det på er via en god kinolansering. Verdien skapes i kinovinduet og forplanter seg videre i hjemmevideomarkedet og i den verdiskapingen spiller distributøren fortsatt en avgjørende rolle. Og for uavhengig film er de tradisjonelle distributørene fortsatt den viktigste finansieringskilden. Det finnes altså ikke særlig støtte i materialet til den generelle teorien om dis- og reintermediering.

Når det er sagt er det klart at ny teknologi skaper nye muligheter og utfordringer som gjør at man må tenke annerledes og utvikle seg, noe som er en generell trend som følge av digitaliseringen. Det som tidligere bar preg av et territorielt adskilt marked med faste lanseringsvinduer er i ferd med å falme og bli erstattet av et mer geografisk åpent marked med større fleksibilitet til å tilpasse strategier etter den enkelte film og hva som er riktig i forhold til publikummet, og markedet bærer

preg av å være mer etterspørselsstyrt. Det er også tydelig at strømmeteknologien påvirker de norske aktørene ulikt avhengig av hvilke roller distributøren i utgangspunktet har. Som Lunde sier; *«De [strømmetjenestene] er en mulighet for noen, og de er en utfordring for andre. Det kommer helt an på hvor mange bein selskapet ditt har å stå på.»* Undersøkelsen antyder at rollen til distributører som kun har kinorettigheter og som ikke selv står for kjøp av film i liten grad påvirkes. Videre kommer det frem at det åpner seg noen muligheter for distributører som fungerer som leverandør av innhold til strømmetjenestene. Her er man avhengig av nordiske rettigheter. Undersøkelsen indikerer at rollen til de uavhengige distributørene kanskje er den som står i størst fare for å bli svekket når spillereglene i enda større grad blir diktert av de store aktørene. Men når makt blir fordelt på færre, men større aktører, skapes større plass imellom dem. Innledningsvis i teorikapitlet beskrev jeg hvordan det kan argumenteres for at tradisjonelle modeller og teorier om økonomi og konkurransestrategi ikke alltid er like relevant for kulturprodukter. Selmer avslutter intervjuet med å illustrere dette; drivkraften som ligger bak produksjonen av film er ikke bare grunnleggende økonomi, *«det er så mange andre motivasjonsfaktorer der [...], og folk vil lage film selv om økonomien sier at du burde holde deg milevis unna. [...] Så det vil alltid dukke opp filmer.»* Han avslutter resonnementet med å si at *«i den grad jeg skal prøve meg på en slags overordnet spådom [for de uavhengige distributørene], så er det det jeg tenker, at det vil alltid være film som faller utenfor det de aller største klarer å favne.»* Og i den verdikjeden vil den tradisjonelle distributøren fortsatt utgjøre en viktig funksjon. Kanskje de mindre aktørene bare må bli enda flinkere til å finne sin nisje.

Selv om undersøkelsen viser at det er forskjeller mellom kategoriene bærer den preg av det grunnleggende prinsippet at kinoen har vært og fortsatt er tradisjonelle distributørers viktigste kanal. Strømmeteknologien ser foreløpig ikke ut til å konkurrere med kino og derfor vil ikke distributørenes funksjon endres. Distributørens rolle er tett knyttet til kinoens og enn så lenge etterspør publikum fortsatt kinoopplevelsen.

8. Referanser

- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Bilton, C. (2017). *The Disappearing Product*. Edward Elgar Publishing.
- Bloore, P. (2009). *Re-defining the Independent Film Value Chain* (Working paper). <https://www2.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/redefining-the-independent-film-value-chain.pdf>
- Chiang, I. R., & Jhang-Li, J. (2020). Competition through Exclusivity in Digital Content Distribution. *Production and Operations Management*, 29(5), 1270–1286. <https://doi.org/10.1111/poms.13156>
- Clement, M., Otten, C., Seifert, R., Kleinen, O., Houston, M., Karniouchina, E. & Heller, C. (2018). IDEA FORUM: the impact of subscription-based video on demand on traditional distributors' value chains and business models. *Journal of Media Economics*, 31(1-2), 50-67. <https://doi.org/10.1080/08997764.2020.1796687>
- Crisp, V. (2015). *Film Distribution in the Digital Age*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137406613>
- Crissey III, J. C. (2013). *Any value in the chain? A criticism on the suitability of using the value chain model for the motion-picture industry: a UK low-budget independent film perspective*. (Working paper). [https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/any-value-in-the-chain\(7cac5e6f-14bb-4303-986f-eb008b971464\).html](https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/any-value-in-the-chain(7cac5e6f-14bb-4303-986f-eb008b971464).html)
- Doyle, G. (2013). *Understanding Media Economics*. SAGE
- Doyle, G. (2016). Digitization and Changing Windowing Strategies in the Television Industry: Negotiating New Windows on the World. *Television & New Media*, 17(7), 629-645. <https://doi.org/10.1177%2F1527476416641194>
- Elberse, A. & Eliashberg, J. (2003). Demand and Supply Dynamics for Sequentially Released Products in International Markets: The Case of Motion Pictures. *Marketing Science*, 22(3), 329–354. <https://doi.org/10.1287/mksc.22.3.329.17740>
- Elberse, A. (2008). Should You Invest in the Long Tail? *Harvard Business Review*, 86(7-8), 88-96.
- Elektronikkbransjen. (2021). *Forbrukerundersøkelsen 2020* [Statistikk]. https://www.elektronikkbransjen.no/files/2021/02/17/Forbrukerunders%C3%B8kelsen%202020_presse.docx
- Eliashberg, J., Elberse, A. & Leenders, M. A.A.M. (2006). The Motion Picture Industry: Critical Issues in Practice, Current Research, and New Research

- Directions. *Marketing Science*, 25(6), 638–661.
<https://doi.org/10.1287/mksc.1050.0177>
- Finney, A. (2014). *The International Film Business: A Market Guide Beyond Hollywood* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203115428>
- Fithian, J. (2019, 11. januar). A Way for Netflix to Add to Its Bottom Line: Include Theaters in the Mix (Guest Column). *Variety*.
<https://variety.com/2019/film/news/netflix-add-theaters-john-fithian-nato-1203106077/>
- Frank, B. (1994). Optimal Timing of Movie Releases in Ancillary Markets: The Case of Video Releases. *Journal of Cultural Economics*, 18(2), 125–133.
<https://doi.org/10.1007/BF01078935>
- Gaustad, T. (2017). Det smale mangfoldet: kinomarkedet etter digitaliseringen. *Praktisk Økonomi & Finans*, 33(2), 203–219.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2017-02-05>
- Gaustad, T., Theie, M. G., Eidsvold-Tøien, I., Torp, Ø., Gran, A. B., & Espelien, A. (2018). *Utredning av pengestrømmene i verdikjeden for norske filmer og serier* (Menon-Publikasjon 2018:5). Menon & BI.
https://www.regjeringen.no/contentassets/fd6baf8f142b445eaf0b4be4ce53de3d/rapport-utredning-pengestrommer-i-verdikjeden-for-norske-filmer-og-serier-endelig-rev_2.pdf
- Gaustad, T. (2019). How streaming services make cinema more important: Lessons from Norway. *Nordic Journal of Media Studies*, 1(1), 67-84.
<https://doi.org/10.2478/njms-2019-0005>
- Gubbins, M. & Buckingham, P. (2013). *Insight Report; A Field In England*. BFI.
https://www2.bfi.org.uk/sites/bfi.org.uk/files/downloads/bfi-insight-report-a-field-in-england-2013_1.pdf
- Hadida, A. L., Lampel, J., Walls, W.D. & Joshi, A. (2020). Hollywood studio filmmaking in the age of Netflix: a tale of two institutional logics. *Journal of Cultural Economics*. <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09379-z>
- Hennig-Thurau, T., Henning, V., Sattler, H., Eggers, F., & Houston, M. B. (2007). The Last Picture Show? Timing and Order of Movie Distribution Channels. *Journal of Marketing*, 71(4), 63–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.063>
- Hennig-Thurau, T. & Houston, M. B. (2019). *Entertainment science: Data analytics and practical theory for movies, games, books, and music*. Springer-Nature.
- Hirsch, P. M. & Gruber, D. A. (2015). Digitizing Fads and Fashions. I Jones, C., Lorenzen, M. & Sapsed, J. (Red.), *The Oxford Handbook of Creative Industries* (Vol. 1). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199603510.013.013>

- Iordanova, D. (2012). Digital Disruption: Technological Innovation and Global Film Circulation. I D. Iordanova & S. Cunningham (Red.), *Digital Disruption: Cinema Moves On-line* (s. 1-31). St Andrews Film Studies.
- Kehoe, K. & Mateer, J. (2015). The Impact of Digital Technology on the Distribution Value Chain Model of Independent Feature Films in the UK. *International Journal on Media Management*, 17(2), 93–108.
<https://doi.org/10.1080/14241277.2015.1055533>
- Lehmann, D. R. & Weinberg, C. B. (2000). Sale through sequential distribution channels: An application to movies and videos. *Journal of Marketing*, 64(3), 18-33. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.18.18026>
- Meld. St. 30 (2014–2015). *En framtidrettet filmpolitikk*. Kulturdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20142015/id2413867/>
- Mendelson, S. (2020, 28. juli). Universal And AMC Reach Agreement For Mere 17-Day Theatrical Window. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/scottmendelson/2020/07/28/movies-news-business-universal-and-amc-agree-to-a-mere-17-day-theatrical-window/>
- Owen, B. M., & Wildman, S. S. (1992). *Video economics*. Harvard University Press.
- Peltoniemi, M. (2015). Cultural Industries: Product–Market Characteristics, Management Challenges and Industry Dynamics. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 17(1), 41–68.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12036>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79(3), 62–78.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Rubin, R. (2021, 5. april). ‘Godzilla vs. Kong’ Is a Box Office and HBO Max Hit. Will It Shake Up the Future of Moviegoing? *Variety*.
<https://variety.com/2021/film/box-office/godzilla-vs-kong-opening-weekend-analysis-1234943958/>
- Rysevik, J., Dahle, M., Høgestøl, A. & Myhrvold-Hanssen, T. (2014). *Åpen framtid - en utredning om økonomien og pengestrømmene i filmbransjen* (7/2014). Ideas2evidence.
<https://www.ideas2evidence.com/nb/publications/apen-framtid-en-utredning-om-okonomien-og-pengestrommene-i-filmbransjen>
- Sharf, Z. (2020, 28. april). Universal Expects to Continue Select Releases on Premium VOD After Theaters Re-Open. *IndieWire*.

<https://www.indiewire.com/2020/04/universal-vod-releases-trolls-world-tour-success-1202227793/>

Smits, R. (2019). *Gatekeeping in the Evolving Business of Independent Film Distribution*. Palgrave Macmillan, Cham.

Statistisk sentralbyrå. (2020). *Norsk mediebarometer 2019* [Datasekk]. Statistisk sentralbyrå. <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/norsk-mediebarometer-2019>

The Walt Disney Company. (2020, 9. mars). Disney+ Tops 100 Million Global Paid Subscriber Milestone. <https://thewaltdisneycompany.com/disney-tops-100-million-global-paid-subscriber-milestone/>

Throsby, D. (2000). *Economics and Culture*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107590106>

Ulin, J. (2019). *The Business of Media Distribution: Monetizing Film, TV and Video Content in an Online World*. (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351136624>

Øfsti, M. 2020. Distributor Strategies in the Face of Closed Cinemas: Norwegian Responses to Covid-19. *Baltic Screen Media Review*, 8(1) 54-66. <https://doi.org/10.2478/bsmr-2020-0006>