

KAPITTEL 3:

KINO SOM OPPLEVELSESINDUSTRI

Av Jan Grund, rektor og professor ved Høgskolen i Akershus.

Innledning

I de såkalte gamle dager var kinodrift enkelt. Det dreide seg om å selge kinobilletter til et publikum som stod i kø for å se på film på et stort lerret. I begynnelsen var filmen monopolisten for iscenesatte opplevelser. Gradvis er kinodrift og kinoøkonomi og kinopolitikk blitt et komplisert tema. Filmmonopolet er brutt ned. Filmtilbudet har funnet nye kanaler som Internett og DVD og kinodrift er blitt en viktig del av opplevelsesindustrien der det er stor konkurranse om å vinne kampen om folks oppmerksomhet og penger. Både ungdom og voksne ønsker et oppdatert og aktuelt tilbud, og kinoene må fornye seg både teknologisk og med hensyn til hva de leverer. Tiden da det audiovisuelle tilbudet som var tilgjengelig for folk flest bestod av en fjernsynskanal, videoutleie og den lokale kinoen er forbi, og spørsmålet er hvordan kinoen best skal ivareta sin rolle som filmleverandør og opplevelsesprodusent.



Formålet med denne artikkelen er å belyse hvordan økonomiske og ledelsesmessige sider ved kinovirksomhet er avgjørende for at kinoer og aktører som politikere, eiere, styrever, lederne og ansatte utfyller sine roller på en god måte. . Mange er skeptiske til at økonomi, inntekter og kostnader kan ha noe å si for det høyverdige som skjer på film- og kinoområdet. Så lenge en også på dette området bruker ressurser (arbeidskraft, kreativitet og kapital) som det er knapphet på, er det derimot også slik at film- og kinovirksomhet må analyseres med økonomiske begreper. Økonomi er som hjertet - det er ikke selve livet men holder

liv i livet. Gjennom de siste 10 -15 åra stiller både kinoens kunder og eiere stadig større krav til at kinoer drives effektivt. Jo høyere lønnsomhet ved kinodrift, jo større frihet vil kinoledelsen ha til å gjøre forbedringer med hensyn til kvaliteten på filmtilbudet og servicen på tjenestene. Med et økonomisk perspektiv er kino en *bedrift* som ved hjelp av bestemte innsatsfaktorer (filmfremvisning, kinobygg og kinoens beskaffenhets og servicetilbud utover selve filmen, økonomiske overføringer, ulike typer personell og lederkompetanse) skal imøtekomme kinopublikummets ønsker på en god måte. Det dreier seg om å være effektiv i ressursbruk både med hensyn til kjerneaktiviteter og de støtteaktiviteter som er avgjørende for at det kan leveres gode filmtilbud.

Film - og kinomarkedet

Mange aktører har innflytelse på hvordan kinomarkedet fungerer -kinoene viser filmen, produksjonsselskaper lager filmene, filmdistributørene distribuerer filmene og tar seg godt betalt for dette ved at kinoene må betale filmleie, kommunene utformer kinopolitiske spilleregler gjennom konsesjonsbetingelser og ved at de ofte subsidier husleien, og gjennom ulike støtteordninger og gjennom Norsk Filminstitutt søker staten å oppnå at det produseres et mangfold av norske filmer hvert år. Nøkkelaktiviteten er produksjon og visning av film som er et internasjonalt språk og et av vår tids viktigste kulturuttrykk. Filmen som kunst- og kulturuttrykk kombinerer på en unik måte andre kunstformer som musikk, drama og levende bilder. Film styrker identitet og fremmer mellommenneskelig forståelse lokalt, nasjonalt

Kinoen kan betraktes som et *industrialisert kulturtilbud* sier den kjente kulturøkonomen Strømme Svendsen (Strømme Svendsen 1994). Et massemedium som kino kan tilfredsstillende fire ulike behov hos brukeren: Behovet for informasjon og kunnskap, behovet for underholdning, behovet for å utvikle ens personlige identitet og behovet for sosialt fellesskap (McQuail 1987). Når folk går på kino er det for å få tilfredsstillende disse behovene og ulike filmer dekker ulike behov hos forbrukerne. Som forbruker har vi ulike preferanser til i hvilken grad vi søker kunnskap og /eller innlevelse og om hvor passiv og aktiv vi ønsker å være i forhold til det som tilbys. Ulike filmer vil således dekke ulike behov hos oss som forbrukere, og vår preferansestruktur avhenger blant annet av alder, utdanning og livsstil (Strømme Svendsen 1994).

Det lages mange ulike typer filmer, lettfattelige underholdningsfilmer, barne- og familiefilmer og politiske dokumentarfilmer osv. Det som kjennetegner alle filmtilbud er at det dreier seg om et kulturgode som produseres og gjøres tilgjengelig for et stort publikum og at selve filmframvisningen er en tidsavgrenset hendelse. Lettfattede underholdningsfilmer som dekker et umiddelbart og kortsiktig behov for underholdning og atspredelse er den filmopplevelse som har sterkest karakter av konsum, men som det sies i en rapport fra SNF

” skal man imidlertid ikke underslå at nettopp denne typen filmer er viktig for ungdommen i deres søken etter identitet og gruppetilhørighet” (SNF 2000). Rent teknologisk har utviklingen nå kommet så langt at det knapt finnes grenser for hva en filmskaper kan legge inn i en film.

Film- og kinovirksomhet har en del spesifikke kjennetegn som de i varierende grad har felles og som skiller de fra andre aktiviteter og goder i samfunnet. De er blandede goder i den forstand at de både har nytte for enkeltindivider og eksterne positive virkninger som det at mennesker utvikler seg gjennom å se en god film og når det etableres en kino genereres det også mye annen økonomisk aktivitet. Film og kinopolitikk dreier seg om hvilke tiltak som brukes for å få produsert tilstrekkelig med gode norske filmer og å få distribuert gode filmer over et langstrakt land. I Norge engasjerer det offentlige seg på ulike måter i kinomarkedet. Det ytes statlig støtte til produksjon av film og til formidling av film og kommuner subsidierer ofte drift av kinobygg. Det har vært – og er - et viktig politisk mål å spre kulturtilbud utover i landet og å desentralisere ansvar slik at flest mulig mennesker får tilgang til gode opplevelser. På samme måte som det politiske Norge har ønsket at folk skal ha tilgang til operahus, teaterscener og museer skal de ha tilgang på kino og filmfremvisning.

I praksis dreier kinopolitikk seg først og fremst om ulike typer relasjoner - om *forholdet* mellom kinoen og publikum, mellom eier og kinoen, mellom kinoen og underleverandører. Som offentlig kulturpolitikk har kinodrift sin begrunnelse dels i rollen som formidler av kulturopplevelser knyttet til selve filmproduktet, og dels i rollen som sosialt møtested og arena for sosiale og kulturelle aktiviteter. For 20-25 år siden bestod det audiovisuelle tilbudet som var tilgjengelig for folk flest av en fjernsynskanal, videoutleie og den lokale kinoen. I dag er tilgangen på audiovisuelle produksjoner en helt annen: Volumet i eksisterende kanaler har økt voldsomt, og nye kanaler for distribusjon av innhold har kommet til. Framveksten av alternative medier for filmopplevelser og den teknologiske utviklingen har ført til at det å se film ikke lenger er noe en bare kan gjøre på kino, og kinoens rolle som filmformidler har endret seg. Publikums forbruksmønster har endret seg og vil fortsette å endre seg. DVD-salget har eksplodert, omsetningen av kjøpefilm er tredoblet på litt over 5 år. Digital distribusjon av fjernsyn innebærer at det blir kanaler og konkurranse mellom de ulike plattformene. I framtiden vil det bli enda bedre tilgang på bilde kvalitet og mobilt innhold. Argumentet ”film er best på kino” vil i økende grad bli utfordret.



Morgendagens publikum, Halden

Film- og kinobransjen kan deles inn i fire hoveddeler:

- Privat internasjonal filmproduksjon som ivaretas av store internasjonale produksjonsselskaper
- Privat nordisk filmproduksjon (som mottar offentlige støtteordninger på statlig nivå)
- Distribusjon og utleie av film, som er kommersiell aktivitet ivaretatt av private aktører
- Visning av film gjennom kinoer, der både kommuner og private aktører er involvert

Internasjonalt er det de store amerikanske produksjonsselskapene som dominerer markedet. Hele 70 % av filmene på det europeiske markedet er amerikanske. Det er de 6 største Hollywoodstudioene: Twentieth Century Fox, United International Pictures (distribusjonsselskap for Paramount Pictures og Universal Pictures), Walt Disney Studios Motion Pictures International, Sony Pictures International og Warner Bros. Pictures International som dominerer markedet og står for de største inntektsstrømmene. De store filmskaperne ligger på den internasjonale inntektstoppen. Den norske filmbransjen er således i høy grad del av et internasjonalt system både på produksjons- og distribusjonssiden. Det er stor aktivitet i bransjen som har en omsetning på over 4 milliarder kroner, der film – og videoproduksjonen står for over halvparten. (sjekke tall med Østlandsforskningsrapport). Den norske filmbransjen består hovedsakelig av aktører som har aktivitet begrenset til ett ledd i verdikjeden. De driver enten som produsenter, distributører eller med visning av film. I 2003 hadde produsentene om lag 41 prosent av samlet omsetning, distribusjonsleddet stod for 27 prosent og kinoene for 32 prosent. Produsentene og kinoene stod for en langt større del av samlet sysselsetting enn av omsetningen, men forholdet var omvendt for distribusjon (St. meld. Nr 22 (2006-2007)). Det norske publikum velger først og fremst filmer fra USA og Norge. Norge har tradisjonelt ligget noe etter våre nordiske naboer med hensyn til hvor stor andel av et lands filmfremvisning som utføres av nasjonale aktører, men i de senere år har den nasjonale prosentandelen økt i Norge og vi ligger nå omtrent på samme nivå som i Sverige og Danmark. (mellom 20 og 25 %). Norsk film hadde i 2008 det høyeste besøket siden 1975 og tidenes beste besøksandel på 22.5 %. Hele 23 norske filmer hadde premiere i løpet av 2008.

Sektoren er ikke homogen. Den omfatter alt fra virksomheter med mange ansatte og høy omsetning til små foretak med få eller ingen ansatte. Den norske filmbransjen kjennetegnes ved et komplisert produksjons- og leveringssystem, der mange aktører deltar. Det må være et godt samspill mellom produsenter, regissører, manusforfattere, skuespillere, kinoer og publikum for at filmpolitikken skal fungere godt. Det å styrke norsk filmbransje har vært et viktig filmpolitisk mål. Norge er et langstrakt land med få mennesker. For å få produsert norske filmer som kan spres rundt i landet har derfor myndighetene tatt i bruk en rekke tiltak for å støtte norsk filmproduksjon. Gjennom de siste 8-9 åra har bransjen selv jobbet systematisk med kompetanseoppbygging og profesjonalisering for å bli mer kostnadseffektive og kvalitetsbeviste og få større publikumsoppslutning på norske filmer.

Det finns om lag 20 ulike offentlige støtteordninger for norsk filmproduksjon. Mulighetene for kombinasjon av støtte er relativt komplisert, men hovedreglene er greie. Tilskuddene til produksjon av spillefilm gis gjennom to typer ordninger; tilskudd etter konsulentvurdering og tilskudd etter markedsvurdering. Når filmen omsider er kommet på kino, trer billettstøtten i kraft. Denne støtten er en incentivordning der tilskudd beregnes på bakgrunn av godkjent egenkapital og publikumsbesøk på kino. Til sammen dekker det offentlige mer enn to tredjedeler av kostnadene til norsk filmproduksjon. På filmområdet har myndighetene formulert klare mål gjennom filmmeldingen (St. meld. Nr 22(2006-2007)) der det sies at det skal lages 25 norske langfilmer per år, hvorav 5 barnefilmer og 5 dokumentarfilmer og norske filmer skal ha en andel på 25 % av kinobesøket og 15 prosent av dvd- og klikkefilmmarkedet. For å ha et instrument for å passe på at målene nås skjedde det fra 1. april 2009 en omorganisering av det statlige styringssystemet ved at tre statlige aktører - Norsk filminstitutt, Norsk filmfond og Norsk filmutvikling ble slått sammen til en institusjon – også kalt Norsk Filminstitutt som er et ordinært statlig forvaltningsorgan underlagt Kultur - og kirkedepartementet. Instituttet finansieres over statsbudsjettet og har et driftsbudsjett på godt over 100 millioner kr. og en forvaltningskapital på godt over 300 mill. kr som blant annet brukes til å støtte filmprosjekter som Instituttet og dets filmkonsulenter finner er ”gode nok”. Instituttet er myndighetenes viktigste instrument for at det lages mange og gode norske filmer. Det er løpende debatt om kvalitetskriteriene og hvilke typer filmer, temaer og personer som bør støttes.

Til støtte for kommunene har staten lagt en avgift på kinobilletter og videokassetter/dvd-plater som forvaltes gjennom Film & Kino som er en kombinasjon av en medlemsorganisasjon for norske kommuner og en bransjeorganisasjon for kino- og videobransjen. Film & Kino forvalter Norsk kino- og filmfond og tilbyr kommunene rettledning og bistand i alle spørsmål som angår film og video. Kinoene gis råd om hvordan de skal håndtere organisasjonsspørsmål, strategivalg og utvikling, kjedesamarbeid, konkurranseutsetting, alternative inntektsområder (kiosk med mer), markedsføring og skolekinotiltak. Film & Kino tilbyr også kurstilbud for kinosjefer og mellomledere på ulike nivåer og deler ut stipendier til festivaler, messer, kurs og bransje arrangement og ulike kompetansetiltak (som utgivelse av denne boken).

Selv om Norge har en av de aller beste støtteordningene i verden er det stor risiko å lage norske filmer. Norske filmskapere må ofte risikere egne penger for å realisere filmplanene sine. I en studie av alle de norske filmene som kom på kino i 2005 fant BI forskeren Terje Gaustad at kreditter fra skuespillere, stab og først og fremst leverandører i gjennomsnitt utgjorde 10 % av filmenes finansiering. Filmene må således gå forholdsvis godt for at investorene få igjen det de satser og i følge Gaustad taper to av tre investorer midler på å lage norske filmer (Dagbladet 2009). Enkelte norske filmer klarer seg derimot svært godt

både på det nasjonale og det internasjonale markedet. Max Manus filmen ble sett av 1, 16 millioner personer fra grunnskolealderen til krigsgenerasjonen noe som genererte nesten 93 millioner i innspilte kroner. Når da rettighetene til denne filmen er solgt til 30 land og i tillegg har stor omsetning på dvd markedet så vil denne filmen spille inn mye penger og gi også norske investorer god avkastning på investert kapital. Filmen hadde et kostnadsbudsjett på 55 millioner kr. og filmen fikk 14 millioner kroner i støtte fra Norsk Filminstitutt. På investorsiden står også Nordisk Film, Dansk Filminstitutt og det Europeiske råds fond for produksjon, distribusjon og visning av europeisk film.

Kinobransjen består av ca 200 kinobedrifter som forvalter ca 420 saler. Kinotilbudet varierer fra relativt sjeldne visninger på små steder i regi av Norsk Bygdekino, til et svært bredt tilbud i de største byene. Mens det før var vanlig med bygg med en stor kinosal, er det nå blitt mer vanlig at en kino har flere saler for å gi mulighet for et bredere og mer fleksibelt kinotilbud. Ser vi på de siste 60 årene har kinobesøket i hele den vestlige verden sunket, men det totale kinobesøket i Norge har holdt seg på 11-12 millioner besøk de siste 20-30 åra. Det totale kinobesøket i 2008 ble på 11.8 millioner dvs. en økning på 10 % fra 2007. Gjennom det siste året har det vært en økning i det samlede kinobesøket og spesielt var besøket sommeren 2009 høyt med tidenes beste kinobesøk da trenden fra USA med rekordbesøk og store kinopremierer midt på sommeren kom til Norge for fullt. Mens det på 1980 tallet var en betydelig utvikling av nye flerkin oanlegg var aktiviteten mindre på 1990 tallet, men tok seg igjen opp i de senere år. Gjennom de senere år har vi fått en rekke nye kinoanlegg i Tromsø, Bergen, Trondheim, Asker, Ski, Oslo, Lillestrøm, Sandnes, Fredrikstad, Moss og Drammen.. Det er ikke bare de største stedene som har fått nye eller forbedrede anlegg. For eksempel åpnet Norsk Kinodrift AS to nye kinosaler i Verdal i 2004 og en ny sal i Askim 2003.

Det den enkelte kino først og fremst kan gjøre noe med er utvelgelse av filmer, den interne drift og organisering og det å skaffe seg inntekter fra kiosksalg, reklame, salutleie og utleie av utstyr. Disse faktorene virker som en klemme som ledelsen må håndtere. Hvordan skal balansen være mellom smale filmer, barnefilmer, norske filmer og spenningsfilmer og hvordan bør kinoer håndtere kioskvirksomhet og utbygging og drift av lokaler og hvordan får en ulike grupper ansatte til å samarbeide og jobbe mot felles mål? Dette er noen av de spørsmål kinoenes ulike ledere må håndtere. En kino må tilpasse seg lover, forskrifter og avtaleverk, tilbudet på filmer, folks ønsker og behov, de institusjonelle rammer eierne gir og de teknologiske muligheter som ligger i måten film kan vises på.. For eier er det viktig å avgjøre hvor kinoer skal lokaliseres. I hvilken grad ønskes det at kinoen skal være et sentrumstilbud eller vil en legge en kino utenfor sentrum som ledd i å styrke befolkningens tilbud ? Bør kinoen inngå i et rent kommersielt tilbud i et kjøpesenter eller bør den være del av et større kulturtilbud – for eksempel lokalisert i et kulturhus?

Norsk kinopolitikk - fra forvaltningsorganisering til selskapsdrift

Kinopolitikk dreier seg om det politikere i stat og kommune gjør for å utforme rammebetingelser for film og kinovirksomhet slik at politiske mål blir realisert. Hovedmålet for politikken er at flest mulig mennesker kan oppleve et mangfold av filmtilbud. Det er et viktig trekk ved det norske kinomarkedet at det politiske Norge har vært opptatt av at det skal være et godt tilbud av film- og kinotilbud ut over et langstrakt land. Gjennom film- og kinopolitikken utformes det aktiviteter og beslutninger som gir film og kinovirksomhet oppmerksomhet og ressurser. De politiske styringsmuligheter ligger i å utforme de *spilleregler* film- og kinovirksomhet må tilpasse seg - lover og forskrifter, budsjetter, finansieringsordninger og spørsmålet om hvordan av kinovirksomhet skal organiseres. Det er først og fremst gjennom måten det offentlige fungerer som regulator, eier og/eller finansieringskilde det politiske system styrer film- og kinovirksomhet. All operativ styring skjer innenfor etablerte styringssystemer. Ofte skilles det mellom tre hovedtyper av spilleregler - institusjonelle ordninger, økonomiske virkemidler og mer verdiorienterte tiltak. Et felles trekk ved de tre styringsformene er at de skal virke slik at politikere og administratorer holdes på ”armlengdes avstand fra det kulturfaglige skjøn.

Det første viktige lovgrunnlaget for kinovirksomhet i Norge var Lov om offentlig forevisning av kinematografbilleder av 1913 som ga staten et kontrollansvar for filmfremvisning og kommunene et driftsansvar. Kommunene skulle selv ha anledning til å vurdere hvordan et lokalt kinotilbud skulle organiseres. Prinsippet om kommunenes ansvar for kinodrift har gjennom de siste 100 år flere ganger fått befestet sin legitimitet ved at jevnlig har blitt stadfestet at kinovirksomhet er en viktig del av den allmenne lokale kulturpolitikken. Fra politisk hold har det jevnlig vært framhevet at kinoen er en kjerneinstitusjon i det lokale kulturliv som spesielt har stor betydning for det sosiale og kulturelle liv i mindre lokalsamfunn. Kommunenes kinomonopol har ”*utvilsomt satt sitt*



preg på filmens situasjon og status i Norge” (Dahl og Helset 2006). Kinovirksomhet er blitt en viktig del av den kommunale kulturpolitikken. I Kommune Norge har kulturen vært et viktig politisk satsingsområde selv om de samlede utgifter til kultur kun utgjør noe over 4 % av de samlede kommunale budsjettene fordi så store kommunale utgifter bindes opp til eldreomsorg og skoletilbud.

Det norske kinomarkedet kjennetegnes således av en relativt desentralisert kinostruktur og et sterkt offentlig engasjement. De fleste kinoer eies av kommuner og kinodrift drives på konsesjon fra kommunen. Når det i Norge i begynnelsen av 1900-tallet ble politisk enighet om at kommunene skulle få monopol på å drive kino var det et dramatisk brudd med den liberale ideologi som på den tiden satte sitt preg på kulturpolitikken. Et argument som gikk igjen i debatten var at kommunale kinoer i motsetning til private kunne brukes i folkeopplysningens tjeneste. De kunne drives mer ut fra kulturpolitiske hensyn enn kommersielle. Forskerne regner med at dette har bidratt til et mer variert kinotilbud rundt om i landet enn det markedet ellers skulle tilsi.

Det norske kommunale eierskapet til kinoene har gitt Norge en annen struktur på filmbransjen enn i våre naboland, hvor kinoen, filmdistributører og produksjonsselskaper ofte har samme eiere. Med et slikt vertikalt integrert økonomisk system kan inntekter, visning og distribusjon tilbakeføres til ny filmproduksjon. Sverige og Danmark fikk i samme periode som vi bygde ut det kommunale kinosystemet, produksjonsselskaper som det nå Bonniereide SF og det danske Nordisk Film som nå eies av Egmont. Disse bidro til å sette svensk og dansk film på det filmpolitiske verdenskartet. I Norge gikk det ikke slik fordi de kommunale eierne førte overskuddet fra kinovirksomheten tilbake til kommunekassene. Billettinntektene fra de gunstige kinoårene ble benyttet til skoler, veier, svømmehaller og Vigelandsanlegg, ikke til norsk filmproduksjon. Norge har, i motsetning til Sverige, Danmark og stort sett resten av verden, ikke privateide kinoer, men et kommunalt kinosystem. Norge er et ”annerledeskinoland” der kinodrift og repertoarvalg kan styres ut fra andre kriterier enn de rent kommersielle. Dette byr både på muligheter og begrensninger (Grundfeldt 2007). Lokale kinosjefer i Norge har for eksempel langt større frihet til å sette sammen valg av filmer ut fra egen smak enn kinosjefer i Sverige der det er det sentrale SF Bio i Stockholm som komponerer kinotilbudet utover landet. Når det kommunale norske konsesjonssystemet til tross for innføring av nasjonale konkurransefremstøt og EØS avtalens krav om konkurranse, henger det sammen med de kulturpolitiske ønsker om å gi kommunene styringsansvaret for kinovirksomheten.

Målet med den kommunale kinostrukturen har vært å ha en mekanisme for å få gode filmer utover landet og gjøre det mulig å opprettholde de mange små kinoene i distriktene. Takket være god innsats fra Film & Kino og det kommunalpolitiske systemet klarte også Film &

Kino å vinne kampen om å beholde avgiften fra Norsk kino- og filmfond til disposisjon for de kommunale kinoene når det såkalte Einarsson-utvalget foreslo at staten skulle disponere disse midlene i forbindelse med etableringen av Det Norske Filminstituttet. Landets kommuner og kinosjefer viste muskler når det kom forslag som ville redusere kommunenes makt over kinomarkedet

Kinoer er organisert på ulike måter: Som en kommunal virksomhet, som et kommunalt foretak eller som et aksjeselskap. Mens de største kinoene er organisert som aksjeselskap, enten de er kommunale eller private, er flere mellomstore kinoer organisert som kommunale foretak. De minste private kinoene er en blanding av kultur- og samfunnshus, ofte organisert som aksjeselskap, frivillige lag og organisasjoner og militære kinoer. Den tradisjonelle måten å organisere kinoer på har vært å organisere de som en egen virksomhet innenfor kommunens forvaltningsstruktur. I en slik modell har kinoen gjerne vært underlagt en etats- eller sektorsjef eller som et eget område under en rådmann. Ved en slik organisering har kinodriften vært direkte underlagt politisk styring og kontroll med kommunestyret som øverste myndighet. Derved har også kinoens økonomiske og finansielle situasjon måtte tilpasse seg de politiske rammebetingelsene. Når institusjonen er en del av forvaltningen er den politiske styring svært sterk ved at politikerne løpende kan styre institusjonen. Jo tettere tilknytningen er til det politiske system jo mer må kinoene tilpasses politiske rammer og den politiske kultur. Ofte kan de politiske prosesser i en kommune være så langsomme at det tar veldig lang tid for en kino å få avklart muligheter for å foreta nødvendige investeringer. Jo friere tilknytningsformen er til det politiske system jo lettere er det for virksomheten å ta eget ansvar for investeringer og drift (og blant annet oppta lån).

Et kommunalt foretak er en slags mellomløsning mellom en kommunal virksomhet og et kommunalt aksjeselskap. Foretaket er en egen økonomisk enhet med et styre som rapporterer til kommunestyret. Når de store kinoer har endret sin organisasjonsform fra å være et forvaltningsorgan til å bli aksjeselskaper henger det dels sammen med et politisk ønske om å skille klarere mellom myndighetsutøvelse og markedsrettet tjenesteproduksjon og en tro på at aksjeselskapsorganisering bidrar til å øke effektivitet i den tjenesteproduksjon kinovirksomhet er. Bakgrunnen for dette er at et aksjeselskap må opptre i takt med aksjeloven som stiller klare krav til styre og ledelse om å drive "lønnsomt". Et kommunalt aksjeselskap "slipper" i det daglige å forholde seg til kultursjef, kulturstyret og kommunestyret og det er markedet og ikke kommunestyret som bestemmer billettprisene. Gjennom aksjeselskapsorganisering ansvarliggjøres en kino i større grad som selskap for å håndtere sine økonomiske utfordringer enn om de er organisert som foretak. Grensen mellom det politiske eieransvar og det ledelsesmessige driftsansvaret blir klarere. Aksjeloven gir styret og ledelse et klart ansvar for å tolke og "oversette" eksterne krefter og de eierstyrte spilleregler slik at virksomheten kan utvikle interne spilleregler som gjør at rammebetingelsene

blir håndterbare og at det leveres et godt økonomisk resultat. Det rettslige grunnlag for eiermyndighet i et aksjeselskap er aksjeloven § 5-1 som lyder

”Gjennom generalforsamlingen utøver aksjeeierne den øverste myndighet i selskapet”.

Aksjeselskap er den selskapsform som har de sterkeste praktiske og rettslige tradisjoner hos oss. Det er en gjennomprøvd selskapsform og eierens styringsmuligheter ligger i hvordan vedtektene er utformet og i hvordan styreoppnevning skjer. Generalforsamlingen som ordinært avholdes en gang i året er det øverste organ i et aksjeselskap.

Den norske kommunale kinostrukturen har ført til at en i de fleste kommuner har kinomonopol dvs. at en aktør driver et eller flere kinoanlegg i byen. Norge har i mindre grad enn andre land tradisjoner for kjededrift. Konesjonskravet utgjør imidlertid ikke nå den samme begrensingen for private aktører som tidligere. Mange kommunale kinoer har endret organisasjonsform fra å være kommunale forvaltningsorganer strengt regulert innenfor kommunenes styringssystem til å bli aksjeselskaper med aksjelovens krav til profesjonalisering av styret og ledelse og krav til økonomisk drift og utvikling. Denne endringen i kinoens organisasjonsform kom naturlig nok parallelt med liberaliseringen av det kommunale kinomonopolet og inntog av private kinoer.

I resten av verden drives de fleste kinoer gjennom kjededannelser som er privateiet, privatfinansiert og privatdrevet. I Norge fikk vi det norske kinoselskap som kort tid senere ble omdøpt til Kino 1. Gjennom de senere år har det vært bebudet inntog av både skandinaviske, tyske og amerikanske kinokjeder. Til nå er det imidlertid kun et utenlandsk selskap, det Bonniereide SF Kino AS, som med sine 7 kinosentre er blitt en viktig kjedeaktør på det norske markedet. I januar 2008 kjøpte de Kino 1- gruppen og er nå landets nest største kinoselskap.

For å tilpasse seg økende konkurranse og mange kommuners ønske om mer profesjonell drift av kinoer etablerte kinoselskapene i de tre storbyene Bergen, Oslo og Trondheim selskapet Norsk Kinodrift AS som eies av Bergen Kino AS, Trondheim Kino AS og Oslo Kino AS og Sarpsborg og Askim kommune. Selskapets mål er å være norske kommuners foretrukne samarbeidspartner innen utvikling og drift av attraktive kinotilbud. Gjennom Norsk Kinodrift har da også mange kommuner klart å opprettholde sin kino virksomhet.

Ved siden av SF Kino har en dansk kinokjede- Nordisk Film blitt den dominerende eier i KinoCity i Drammen, der også Drammen kommune er medeier. Årsaken til at kjededannelser er den foretrukne forretningsmodellen er at den gir stordriftsfordeler og forhandlingsstyrke.

I de siste to årene har vi sett to nye forsøk på kjededannelser: Aurora kino med Tromsø kino som hovedeier, består nå av kinoene i Tromsø, Alta og Kirkenes. Aurora kino har også gått inn i leverandørselskapet Unique Nord som de ønsker skal bli en tjenesteleverandør etter digitaliseringen.

Kinosør er en gruppe opprettet av Kristiansand kino. I dag opererer kinoen i Kristiansand, Grimstad og Arendal. Interessant nok gi Arendal kino over fra å være en del av Kino-1 gruppen til Kinosør, og ble således ikke med de andre kinoene over i SF Kino.

Selv om det har skjedd endringer i kinomarkedet de senere år er ikke endringer så store som mange mente å kunne forutse på midten av 1990-tallet. Det er ikke blitt den tilførsel av privat kapital og utenlandsk basert kjededrift mange trodde - men hva nå ? Vil flere av de store kinoene lykkes i sine fremstøt med å få inn privat kapital og vil det utvikles nye former for samarbeid og deleierskap med private aktører og kjeder eller vil kinoene ved egen kraft klare å effektivisere driften og håndtere digitaliseringen og konkurransen fra Internett, dataspill og hjemmekino, og hvordan får de det i så fall til? Kinoopplevelsens stødige posisjon i norsk kultur og underholdnings- og fritidsliv er ikke noe som kan tas for gitt. Publikums forventninger og krav må oppfylles kontinuerlig på mange plan og det er viktig å forstå de faktorer som genererer kinoenes inntekter og kostnader. Norge med sine dyre gamle bygg og høye lønninger er et land med knappe marginer for kinodrift. Filmleien utgjør godt over 40% av billettinntektene og de fleste kinoene arbeider derfor intenst med å skaffe seg inntekter på andre områder enn kino for å klare å dekke kostnadene. Det å bli en lønnsom kulturbedrift er ingen enkel oppgave.

Tradisjonelt har kultur og kino vært unntatt for bestemmelsene om merverdiavgift og det har således ikke vært beregnet moms på kinobilletter, og kinoene har heller ikke hatt fradragmuligheter for inngående avgift. Fra 1. januar 2004 ble det imidlertid en kultur moms på 7% . En viktig pressgruppe for dette vedtaket var produsenter og distributører som ønsket refusjon av inngående avgift. Den lave satsen er knyttet til utgående merverdiavgift, dvs. for kinoenes vedkommende først og fremst billettinntektene. Kinoene kan imidlertid trekke fra all inngående merverdiavgift på opptil 25%. I dette ligger en form for indirekte subsidiering, som fra Stortinget er ment å skulle inspirere til økt filmproduksjon i Norge. For kommunene betyr ikke dette noen økonomisk gevinst, siden de har kunnet trekke fra inngående merverdiavgift. En viktig konsekvens av moms på kinobilletter er at kinoer organisert som aksjeselskaper, enten de er privat eller kommunalt eiet, blir likestilt med de kinoene som er integrert i kommunenes forvaltning og politiske styring.

Kostnader og inntekter ved kinodrift

Den enkelte kino får sine inntekter først og fremst fra billettsalg og kioskdirift. De viktigste utgiftspostene er lønnsutgifter, filmleie, husleie og investeringsutlegg forbundet med byggingen av kinoanlegg.



Moderne kinokiosk

Utgangspunktet for å forstå de økonomiske sider ved film- og kinovirksomhet er å forstå virksomhetens verdikjede. Mange innsatsfaktorer er nødvendige og selve produktet har mange kvalitative sider som det er vanskelig å måle. Det å lage en film krever innsats av mange aktører. Det kreves manus, regi, lyd, foto, skuespillere, avansert logistikk og mye koordinering av mange aktiviteter i tid og rom før en film kan bli distribuert og konsumert via kino, utleie og salg av video/dvd, tv og Internett. Kostnadene er også ofte ugjenkallelige, det vil si at det som framstilles ikke har noen alternativ anvendelse (Ringstad 2005). Sett fra et økonomisk perspektiv er det interessante ved kinovirksomhet forholdet mellom det som forbrukes av ressurser og hva eier og publikum får igjen for de ressurser som stilles til rådighet. For å drifte en kino brukes det en rekke underleverandører, og jo bedre en kino er til å inngå avtaler jo sterkere står den økonomisk.

De viktigste kostnader ved selve kinovirksomheten er

- Filmleie
- Lønnskostnader
- Husleie
- Markedsføring og PR

Filmleien dvs. hva en kino betaler for å vise filmer er svært høy. I motsetning til de fleste andre bransjer betales "varen" i etterkant, basert på en prosentvis andel av omsetningen filmen har generert i billettinntekter. Filmleien ligger mellom 25 og 50% avhengig av kinoens størrelse og filmens inntektspotensial (i gjennomsnitt på ca. 40%). Hver enkelt kino har anledning til å påvirke filmleien gjennom måten de programmerer kinoen.

Lønnskostnadene er knyttet til bemanning både av operative driftsfunksjoner og administrativt personell. Den norske kommunale styringsmodellen der de ansatte inngår i den kommunale forhandlingslogikken har ført til at lønnskostnadene for norske kinoer er høyere enn i utenlandske selskaper som i mindre grad er bundet av tariffavtaler. Siden norske kinoer må arbeide innenfor norsk lønns- og tariffpolitikk, vil lønnskostnadene være høye. De høye lønningene representerer en konkurranseulempe i forhold til private kinoer, men flere kommunale kinoer har de siste årene jobbet aktivt med å få ned lønnskostnadene ved å endre tariff- og pensjonsavtaler for sine ansatte. Husleiekostnadene avhenger av hvilke bygningsmessige forhold kinoer er lokalisert i. Ofte blir husleiekostnadene høye fordi kinoer er lokalisert i dyre gamle bygg. Mens det lenge var tradisjon for at norske kinoer hadde ansvar både for kinoanlegg og driften av dette, står stadig færre kinoer i dag ansvarlig for å eie og drive kinoanlegg. De fleste private kinoer er spesialisert på kinodrift, og leier derfor lokaler fra offentlige eller private eiendomsselskaper. Stadig flere kommuner har latt eksterne kinoselskaper få overta driften. Både ved utleie til egne kinoer og eksterne aktører opererer mange kommuner med subsidiert husleie. Hvor mye utgifter en kino velger å bruke på markedsføring og PR er et strategisk spørsmål som avhenger av hvordan kinoen vurderer behovet kontra kostnader for å posisjonere seg gjennom aktiv profilering og markedsføring. Innenfor markedsføring av kinoer kan en skille mellom annonsering for program og generell profilering og merkevarebygging. Tradisjonelt har norske kinoer annonsert i aviser. Avhengigheten av avisannonsering har medført at en rekke kinoer nærmest har blitt diktert annonsepriser. Den økte bruk av nettet og nedgang i avislesing blant ungdom betyr at det skjer endringer på markedsføringsområdet.



Moderne kinosal.

En kinos inntekter består av.

- Billettinntektene
- Reklameinntekter
- Inntekter fra kioskdirift
- Andre inntekter

Billettinntektene avhenger av antall besøkende og prisen. Det viktigste økonomiske spørsmål for en kino er hvordan den får flest mulig besøkende og hvilket prisnivå en legger seg på. Tar kinoen optimale billettpriser, eller bidrar feil prissetting til et dårligere resultat? Høy levestandard og solid økonomi i den norske befolkning gir nordmenn gode muligheter til å bruke penger på kinobesøk, og Norge er det da også et land med høye billettpriser (FILM&KINO 2006). Riktig billettpris bør bestemmes ut fra markedets betalingsvillighet, kostnadsforhold og konkurransesituasjonen. Et argument for lave priser er det forhold at konkurransen om folks tid og penger øker sterkt. Stadig flere har DVD i hjemmet og i ethvert lokalsamfunn er det mange kultur og fritidstilbud som sloss om folks oppmerksomhet. Besøktallene på kino avhenger av repertoarpolitikken det vil si av hvilke typer filmer som vises , av kinoens beskaffenhet og hvordan selve kinoopplevelsen fungerer. Erfaringen til nå er at det samlede kinobesøket (til tross for den omfattende digitale konkurranse) holder seg konstant. Et alternativ til generelle prishevinger er en større grad av prisdifferensiering dvs. å ta høyere priser på populære filmer med oppsetning raskt etter premieren enn for mer ordinære oppsetninger.

Siden muligheten for å tjene penger på selve filmfremvisning er så begrenset blir det stadig viktigere for kinoene å tjene penger på andre aktiviteter. Får de ikke til det, blir det vanskelig å sikre økonomien. I følge Film & Kino bør inntektene fra kioskdirift og reklame utgjøre om lag 25-30 % av de totale inntektene for at kinoene skal ha en sunn økonomi. Hvordan kinoer velger å drive kiosken, kan bli et være eller ikke være, for enkelte kinoer. Kioskvirksomhet kan enten drives ved avtale med en underleverandør (i dag er dette kun Location) eller i egen regi. Stadig flere kinoer ønsker å drive kioskvirksomheten selv fordi kinoen da får enda mer kontroll over nye inntektsstrømmer. I tillegg til egeninntekter er de fleste norske kinoer avhengig av støtte fra eierkommunene. Til nå har dette vært mulig fordi kommunene har hatt økonomi og politisk vilje til å prioritere dette, men hvordan vil det bli når presset på kommunens eldreomsorg kommer om 5-10 år? Mange tror at den politiske viljen til å opprettholde et subsidiert kinotilbud vil svekkes når kommunene får stadig større ansvar for helse og omsorgsutgifter.

Investeringer og drift - Nøkkelen til lønnsom kinovirksomhet

Det er to viktige sider ved den økonomiske aktiviteten til en kino som avgjør det økonomiske resultatet, investeringer og drift. Den viktigste investeringskostnaden er knyttet til hvordan bygge- og husleiekostnader håndteres og finansieres. Bygging av nye kinoanlegg kan være meget kostnadskrevenne, og for kinoer med nye kinosentre kan husleie per besøkende, per sete, per forestilling utgjøre en betydelig kostnad. Det er derimot også gjennom investeringsstrategier en kino avgjør hvordan den på sikt skal øke konkurranseevne og lønnsomhet. Det er derfor svært avgjørende for en kinos økonomi hvordan den håndterer byggingen av nye anlegg og hvordan husleiekostnader håndteres. Alle investeringer en kino gjør bør baseres på egne lønnsomhetsvurderinger. (eksemplifiser, analyse av behov, strategivalg, nyetablering eller utvide eksisterende anlegg, finansieringsplan, hvordan skaffe midler, lån, salg, støtte fra eier).

De minste kinoene blir i liten grad avkrevd husleie. Gjennom de senere år er imidlertid den politiske vilje til å opprettholde subsidiert husleie blitt svekket. Gjennom personalpolitikken må lønnskostnadene håndteres slik at norske kinoer blir i stand til å konkurrere. Det er gjennom godt lederskap og god driftsledelse en kino sikrer seg at de løpende driftsinntektene er større enn driftskostnadene. God driftsledelse innebærer at driftsutgifter holdes nede uten at det går utover kvaliteten. Som i all økonomisk aktivitet er det gjennom god daglig drift en virksomhet avgjør om den klarer seg godt eller dårlig. Spørsmålet om god driftsledelse vil derfor bli behandle i eget kapittel.

Ser vi nærmere på det økonomiske resultat for norske kinoer preges bilde av følgende hovedtrekk:

- Relativt lav resultatgrad sammenliknet med andre bransjer innenfor underholdnings- og medieindustrien. De fleste norske kinoer er nok ganske rasjonalt drevet med minimalt antall ansatte, men inntekspotensialet er ikke så stort og det er rasjonaliseringsmuligheter. Å ta i bruk databaserte billett- og administrasjonssystemer på kinoene medfører ikke bare muligheter til å gi publikum lettere tilgang til å kjøpe kinobilletter, men også til å forenkle administrative rutiner.
- Mindre kinoer har gode resultater hvis det er gode rammeavtaler. Mindre kinoer har fjernet egne billettkontrollører og lar for eksempel maskinister foreta innslipp av publikum til salene. Videre er det blitt vanlig å kombinere kiosksalg og billettsalg, og enkelte små kinoer er i dag enmannsbetjent
- Større flertallskinoer har tekniske løsninger som bidrar til at et minimalt antall maskinister sørger for avvikling av forestillinger i mange saler samtidig.
- Blant de private kinokjedene finner en både kinoer som gjør det bra og dårlig
- Når det gjelder de store private kinoene finner en både SF Kino, Ski kinosenter og KinoCity blant kinoer med best resultat. SF kino har bedret sitt resultat betydelig gjennom flere kinoer de kan spre administrasjonskostnadene på (spesielt viktig med oppkjøp av Kino 1 gruppen som tidligere slet med underskudd men som nå går godt økonomisk). .Når SF i dag er det selskap som tjener penger på kinodrift i Norge, henger det mye sammen med at i stor grad baserer seg på deltidsansatte og dermed har lavere lønnskostnader
- Norsk kinodrift har også bygget opp en betydelig portefølje av kinoer, hvor enkelte er blant de mest lønnsomme i landet og selskapet står fast på målet om å være landets mest lønnsomme kinokjede.
- De tre store kinoselskapen, Oslo, Trondheim og Bergen, går relativt bra og bør kommenteres hver for seg. Det som særlig preger Bergen kino er at de har lagt mye vekt på å ha eierposisjoner hos underleverandører innen reklame (Capa), kioskvirksomhet(Location,) og utvikling av digital teknologi (Unique), samt med eierposter i Filmweb.

Samfunnsøkonomiske sider ved kinodrift

Kinovirksomhet inngår som en integrert del av den økonomiske virksomheten, og det er en rekke indirekte økonomiske virkninger av kinovirksomhet. Kinodriften har positive virkninger for næringsvirksomheten i en kommune. Kinodrift bidrar til å skape liv og røre i området der kinoen er lokalisert og det å etablere et kinoanlegg i en kommune kan bidra til å opprettholde næringsliv og bevare bosetting. Ved å bygge ut kulturinstitusjoner knyttes by og bygd sammen. Nyere økonomisk teori sier at økonomisk vekst inntreffer på

steder som er tolerante, heterogene, åpne for kreativitet og preget av en allsidig økonomisk aktivitet. I tillegg til å gå på kino går kinopublikummet på restaurant eller kafe før eller etter kinobesøket, eller i det minste kjøper brus, godteri eller kioskvarer. Et kinobesøk relater seg i stor grad til det ”å gå på byen” og det å etablere kinoer har derfor økonomisk ringvirkninger for et lokalsamfunns økonomi og kan være et element i den arealpolitikk en kommune kan utforme for å skape økonomisk aktivitet i bestemte områder av kommunen der det er et politisk ønske om å bevare bosetting.

I praksis er det vanskelig å få presise anslag om hvor store økonomiske ringvirkninger kinoetableringer og kinobesøk har, men det er gjennomført ulike undersøkelser som antyder at det er store ringvirkninger av kinovirksomhet for det omkringliggende samfunn. En undersøkelse av Handelshøyskolen viste at kinopublikummet i Bergen brukte ca. 73 kr. per kinobesøk på snacks/forfriskninger og tilleggsaktiviteter. Med 1.1 million besøkende ble de samlede indirekte økonomiske virkningene for Bergen Sentrum av kinovirksomheten anslått til å utgjøre ca. 80 million kr. Årlig. Manglende kinodrift kan føre til at næringsvirksomhet trekkes bort fra sentrum og en by kan miste omsetning som følge av at innbyggere i egen kommune eller nærmeste omegnskommune velger å reise til nabokommunen for å se kino og kombinere det med kjøp av andre varer og tjenester. Gjennom kinovirksomhet genereres det således mye annen økonomisk aktivitet som det er vanskelig å anslå omfanget på.

Det at det er knyttet både direkte og indirekte økonomiske virkninger til kinodrift gjør at kommuner kan ha stor interesse av at det etableres kinoanlegg som gjør at mennesker og næringsvirksomhet trekkes til et område. Ved at en kommune eier kinoer kan kinoanlegg således brukes som et bevist instrument for å holde aktivitetsnivået oppe i kommunene. Mange kommuner har derfor sett på det å etablere kinoanlegg som en lønnsom investering i å bygge lokal identitet, å utvikle en by og et lokalsamfunns sentrum og å legge forholdene til rette for å etablere næringsvirksomhet i kinoens nærhet. Det er et nært forhold mellom kino, kultur og næring.. Mye forskning viser at tilgang på kultur (og kunst) er avgjørende for økt økonomisk aktivitet. Den store utfordringen er å få til et best mulig samspill mellom private og offentlige aktører når nye områder skal bygges ut og gjennom en bevist politikk fra en kommunes side kan det oppstå store synergier mellom kinodrift og annen kultur og/eller næringsvirksomhet (eksempifisere med ulike kinoanlegg) I mange byer inngår for eksempel kinoen som del av byens kulturhus noe som blant annet gir mulighet for fleksibel bruk av ansatte .

Alle kommuner driver en løpende kommuneplanlegging med utgangspunkt i plan- og bygningsloven. I denne sammenheng har kommunen myndighet til å fastlegge hvordan kinoanlegg bør lokaliseres – i sentrum – i tilknytning til annen kulturaktivitet eller i tråd med den internasjonale trenden å legge kinoanlegget til store kjøpesentra utenfor det etablerte

bysentrum. I mange kommuner, for eksempel Vestby, Sandnes og Skedsmo, har det vært omfattende diskusjoner om hvor kinoanleggene bør etableres. I andre kommuner som i Mo i Rana har det vært omfattende diskusjoner om hvordan kinoen bør lokaliseres i forhold til annen kulturaktivitet. Etter omfattende analyser fant kommunen ut at driftsutgiftene ville reduseres ved at kinoen ble integrert i kulturhusdriften og at derved ble mulig å oppnå å drifte bygget på en billigere enn om kinoens skulle vært lokalisert i et eget bygg.

Krav til eier og styret

Det kommunale konsesjonssystemet som vi har hatt siden Kinoloven av 1913 betyr at en kommune kan styre kinovirksomhet enten i kraft av at kommunen eier kinoen eller den kan styre ved å inngå kontrakter om at en leverandør- for eksempel SF eller Norsk Kino leverer kinotjenester. Både eierstyring og kontraktstyring kan skje innenfor en forvaltnings- og en selskapsorganisering. Hvis kommunen *ikke* eier kinoen må styringen utøves gjennom kontrakter som kan være juridisk bindende eller ”bare” relasjonelt bindende. Ved å eie en kino har kommunen svært store styringsmuligheter. Eierstyring kan da brukes som et supplement til kontraktsstyring. På alle politiske områder er det diskusjon om hensiktsmessigheten av eierstyring kontra kontraktsstyring og budsjettstyring. Argumenter for eierstyring er at det

- Gir mulighet til å sikre samfunnsmessig hensyn i produksjonen
- Gir større mulighet for politisk innflytelse i viktige saker - spesielt hvis det offentlige er eiere
- Gir mulighet for styring med prioritering av ressursinnsats.

Eierstyring skjer i praksis ved at virksomheter får en bestemt tilknytningsform til det politisk-administrative system (forvaltningsorgan, aksjeselskap, foretak, særlovsselskap selvstendig stiftelse) og ved at eier har innflytelse på virksomheten gjennom vedtekter, styreoppnevninger og generalforsamlinger, foretaksmøter eller etatsstyringsmøter. Gjennom disse styringsredskapene fastsettes både virksomhetenes samfunnsoppdrag og handlingsrom. På kinoområdet skjer som tidligere nevnt nå eierstyringen mer og mer i form av at kinoer organiseres som aksjeselskaper med det ansvar som da legges til styre og ledelse.

All styring representerer ”spenning”, fordi roller, ansvar, delegering, og fordeling av oppgaver er vanskelig å få til i praksis. Styring som fag har i utgangspunktet ingen kopling til kunst - og kulturliv, men bygger på selvstendige prinsipper. Anvendelsen av prinsippene i kinovirksomhet krever innsikt i kinoens særegne uttrykksformer. God styring av kinoer forutsetter derfor både generell styringskompetanse og kinofaglig kompetanse. Som eier må kommunene forstå kinoenes situasjon og understøtte de med kompetanse (og ofte med penger) og med å være en stimulerende samtalepartner for styre og ledelse. Det må skapes gode dialoger spesielt om strategiske og økonomiske forhold. Ofte må eier hjelpe til med

at kinoer klarer å etablere hensiktsmessige strategiske allianser for eksempel med kinoer i andre byer og/eller med underleverandører.

Gjennom eierskapsrelasjonen oppstår det et avhengighetsforhold mellom kommunen som eier og kinoen som leverandør av tjenester. Hvis kommunen yter husleietilskudd må den ha trygghet for at bevilgninger brukes i tråd med intensjoner. Jo sterkere tilknytningen er til det offentlige jo klarere er dokumentasjonskravene og jo sterkere blir også kravene til styret som er et selskaps øverste organ, og som må forholde seg både til eier og ledelse. Å oppnevne styrer for et kinoselskap er et viktig eieransvar. Styret skal motta bevilgninger og føringer fra eier, og kontrollere selskapets økonomi og påse at ledelsen leder virksomheten på en god måte, men ikke "blande" seg inn i den daglige virksomheten. Styret har det overordnede ansvar for hele virksomheten, og et spesielt ansvar for å inspirere og kontrollere ledelsen og for at det utarbeides strategier og holdes orden på økonomi. Å ansette (eventuelt avskjedige) leder er en hovedoppgave. Hvis eier ønsker å instruere styret, eller omgjøre et styrevedtak, løftes ansvaret opp på generalforsamlingsnivå.

Spørsmålet er hvor aktivt eierskapet skal være og hvor langt eiere skal gå i å instruere styrer og ledere i hvordan virksomheter skal organiseres og hvordan oppgaver skal håndteres og prioriteres. Etter hvert har vi i Norge fått tradisjon for at eiere har en litt tilbaketrukket rolle, dvs. at eierstyring i stor grad skal skje på "autopilot" ved at ansvar delegeres til styrer, men det skal utformes klarest mulig retningslinjer for hva eier forventer av styret. Hovedoppgaven, både for eier og styret, er å styrke institusjoners verdiskapning noe som blant annet betyr at eier og styret må støtte opp om selskapet når det legges opp til nødvendige omstillinger. For å utøve godt eierskap og lederskap bør det således være regelmessige kontakt mellom eier og styre (og ledelse). Jo bedre dialog, jo bedre eierskap. Eier og styret skal kontrollere, inspirere og støtte slik at selskaper settes i stand til å levere kostnadseffektive tjenester av høy kvalitet. Ideelt sett skal forholdet mellom en kinos eier, styre og ledelse ha form av en dialogprosess der eier utformer klare spilleregler, og der styret og ledelse analyserer og lager planer og strategier og utøver innovativ driftsledelse for å tilpasse seg mål og rammer. Praksis er vanskeligere. I politikken verden må eiere av kinoer ivareta mange hensyn, og det er ofte vanskelig å gi kinoselskaper klare og forutsigbare rammebetingelser og styringsparametre.

Det er løpende diskusjon om hvilke styringsparametre og resultatindikatorer som gir de beste kommunikasjonsprosesser mellom eier, styret og ledelse. Et styre skal finne balansen mellom å støtte og skjerme henholdsvis eier og ledelse. På ulike tidspunkter kan det enten være eier eller ledelse som trenger styrets engasjement. Jo bedre eier, styre og ledelse er til å spille på lag - jo tryggere står en kino i framtidens kamp om kundenes tillit og eiers krav om å oppnå gode økonomiske resultater.

Kritiske suksessfaktorer – strategi, ledelse og drift

Det er tre faktorer som avgjør hvor godt en tjenesteorganisasjon som en kino klarer seg i konkurransen med andre opplevelsestilbud

- Kvaliteten på filmtilbudet
- Hvordan publikum vurderer servise
- Kostnadene på leveransene

Oppgaven er å gjøre publikum fornøyd og å gi eieren størst mulig valuta av de midler en kino disponerer. For å få dette til er det tre kritiske suksessfaktorer – strategiarbeid, lederskap og effektiv drift. Hvis det jobbes systematisk på disse tre områdene settes en kino i stand til å posisjonere seg i konkurransen, mobilisere de ansatte og levere gode resultater.

Strategi er å forstå de krefter som former en organisasjon både internt og eksternt og så velge hvordan organisasjonen skal klare å konkurrere. Jo mer strategisk en organisasjon er, jo bedre er den til å analysere og håndtere endringer og treffe beslutninger uten hver gang å begynne på nytt. Gode strategiprosesser binder sammen det kortsiktige og det langsiktige. De organisasjoner det går galt med, har mislykkes med minst en av disse to faktorene. I praksis blir strategiarbeid en iterativ prosess hvor viktige trekk i kinoens omverden, publikums krav og teknologiske muligheter blir avklart og hvor det treffes valg om retning og valg av arbeidsmetoder.

Jo bedre strategiprosess jo bedre blir en kommunal kino til posisjonere seg i forhold til publikum, kommunen, alliansepartnere, underleverandører og konkurrenter. Strategi er ikke først og fremst produksjon av dokumenter, vage ideer og samlinger av avdelingsplaner, men mer det å utvikle kultur og bevissthet om at det hele tiden må treffes valg for å velge retning og å få en best mulig fremtid. Det er gjennom gode strategiprosess en kino å stake ut en kurs for hva som skal investeres og hvilke kinoanlegg det skal satses på hvordan den daglige drift skal utføres. Når det skal foretas større investeringer og prosjekter, for eksempel bygging av nye kinoanlegg, er det viktig at prosjektene gjennomføres for å sikre kvalitet og st kostnadene er under kontroll. For å få det til er det spesielt viktig å utvikle prosjektlederkompetanse Mange prosjekter på mange samfunnsområder mislykkes fordi prosjektkompetanse og evne til å håndtere tidsplanlegging er for dårlig. De fleste utfordringer kan i prinsippet håndteres på to måter; defensivt eller offensivt. Den defensive strategien er tilbakestuede hvor hovedvekten legges på å prøve å bevare eksisterende arbeidsmetoder. Den *offensive* strategien er preget av sterk innovasjonstakt og en kontinuerlig søking etter å utvikle samarbeidet med publikum.

Lederskap dreier seg om å få de ansatte i en organisasjon til å jobbe sammen for å skape resultater. Det er kinoledelsens oppgave å se helheten og initiere prosesser og mobilisere ulike enheter og ansatte slik at kinoen jobber offensivt og målbevisst. Grovt sett kan vi si at ledere i en kommunal kinoorganisasjon kontinuerlig bør jobbe med 4 forhold - strategi -organisasjon – kultur og økonomi.

Det å jobbe med det organisatoriske dreier seg om hvordan ansvarsforholdet skal være mellom ulike enheter og avdelinger . Jo klarere rolleforståelse, jo mindre maktspill. Alle ledd i en organisasjon bør ha mest mulig felles forståelse av mål og hva som oppfattes som god kvalitet og god drift. Jo større kinoen er, jo viktigere er det å ha ansvarligjorte personer og enheter for økonomistyring, personalarbeid og markedsarbeid. Det trengs både strategisk og operativt lederskap i en kino. De øverste lederne treffer de overordnede strategisk-administrative beslutningene, mens de operative lederne skal ”oversette” de strategiske beslutningene og få de omsatt i praktisk handling gjennom den daglige drift. For å få dette til må det både være orden på det organisatoriske, det økonomiske og det kulturelle. Det kritiske spørsmål er hvordan det i praksis skal jobbes med strukturer og mennesker for å få til det best mulige samspill mellom de strategiske og de operative beslutninger. Teorier for hvordan det bør jobbes med strategi, organisasjon, kultur og økonomi endres stadig. Den omfattende ”management-litteraturen” tilbyr et vell av redskaper, oppskrifter og kokebøker. Tilbudet på organisasjonsideer og oppskrifter har økt dramatisk i de siste 25 årene (Røvik 2007). Organisasjonsideer spres på grunnlag av en motelogikk men kanskje aller mest som et virus. Når en skal oversette organisasjonsoppskriftene til virkeligheten, blir resultatet derimot ikke det en forventer. Organisasjoners og menneskers atferd er som sosialpsykologene sier det komplisert. Normer, kunnskap, idealer og uskrevne regler og taus kunnskap former atferd. Det er derfor ikke lett å vite hvordan en på best mulig måte får mobilisert de ansatte til å jobbe målrettet.

Erfaring fra mange typer organisasjoner er at en organisasjon fungerer bra når ledere både sørger for at de ansatte forstår og jobber for visjonen og for at det er etablert gode rutiner for økonomistyring og daglig drift. Utfordringen er å få til balansen mellom det langsiktige strategiarbeidet og den daglige driften. For å få dette til stilles det store krav både til ledernes personlige egenskaper, til kinoens struktur og organisasjonskultur og til de rammebetingelser kinoene må arbeide innenfor. Det er ikke tilstrekkelig å gi kinoen aksjeselskapsformen hvis det ikke også jobbes med å gjøre kinoen bevisst på at det skal drives lønnsomt og til at det må skapes en bedriftskultur preget av resultatbevissthet, åpenhet, dristighet og engasjement. Jo bedre det jobbes med økonomi og daglig drift - jo sterkere står kinoen rustet til å håndtere sine kulturelle og økonomiske forpliktelser og tilpasse seg kundenes og eiernes krav. Gjennom god økonomistyring har kinoen kontroll over inntekter og utgifter og skapt seg kompetanse for å foreta økonomiske analyser av personalpolitiske

tiltak, mulige investeringsprosjekter, alternative inntektskilder og utforming av kinoens prispolitikk.

I praksis er strategiarbeid og god driftsledelse en kontinuerlig prosess av mange små skritt. Gjennom gode prosesser styrkes både bevisstheten om mål og samholdet i organisasjonen og det utvikles verdier og normer som både sitter hodet og hjertet. Omgivelsene vil alltid være usikre, og veien fra strategi til budsjett og daglig drift kan bli lang og komplisert. Ofte er det også slik at styring konsentrerer seg for mye om kvantifiserbare, kortsiktige økonomiske mål, mens strategien blir for langsiktig og ”løs”. Mange organisasjoner sliter med å velge ut målindikatorer som ”knytter bånd” mellom de langsiktige mål og årlige budsjetter og den daglige driften

Det må utvikles bevissthet både i forhold til overordnede og mer konkrete mål slik at de ansatte har klarhet i hva som ønskes oppnådd. For å utarbeide mål kan det ofte være hensiktsmessig å jobbe med alternative fremtidsbilder. Ved å analysere drivere og belyse alternative utviklingsretninger, får en organisasjon som en kino ”verktøy” for å avklare hvor veien fremover bør gå og hvilken visjon det skal arbeides etter og hvor stort publikum det er mulig å regne med. På den måten blir det også lettere å treffe beslutninger om når og hvordan det bør investeres i nye kinoanlegg og hvordan priser på billettene og utforming av kioskløsningene bør utformes.

Organisasjonskultur kan ikke programmeres. Den må *skapes* av kinoens ansatte og under påvirkning av lederne. Læring og strategi foregår i dialogprosesser der visjoner avklares og kunnskap og kompetanse utvikles. I alle strategiske prosesser må det være en kombinasjon av formell og uformell kommunikasjon og dialog. Det dreier seg om å utvikle robuste strategiske fortrinn og mobilisere kreativitet og innovasjon for at en kino virkelig skal bli en *lærende* organisasjon, det vil si en organisasjon der det er de institusjonelle mål som står i fokus. Tanken om at det kan være mulig for organisasjoner å lære, kom først på den akademiske dagsorden i midten av 1990-åra. Gradvis har ”organisasjonsteoretikerne” blitt enige om at organisasjoner først og fremst er menneskeskapte strukturer som er i bevegelse og som påvirker og påvirkes av omgivelser. Faren er at organisasjoner i forsøk på å identifisere alle faktorer som kan påvirke, mister et helhetlig perspektiv. Det er ingen grunn til å gjøre strategier for detaljert fordi vi klarer likevel ikke helt å forutsi framtiden. Det er gjennom godt lederskap en organisasjon som en kino klarer å balansere og flytte spenningsnivået fra frustrasjon til analyse og gjennomføring og å få de ansatte motivert for å arbeide i tråd med kinoens visjoner og strategier.

Framtidas utfordringer og dilemmaer

Folk som gjetter på krefter og trender som vil prege framtidens samfunn og politikk, tar nesten alltid feil blant annet fordi det uforutsette spiller inn og forstyrrer mange av nåtidens forestillinger. For eier, styret og ledelse av en kinoorganisasjon vil det alltid være mange usikkerhetsfaktorer. Vi kjenner ikke framtidens publikum og det er usikkerhet om hvordan den økonomiske og teknologiske utvikling vil påvirke kinomarkedet. Når det gjelder framtidens publikum er en ting sikker, de vil bruke mer tid på nett der konkurransen om oppmerksomhet er stor. Når ungdommen ikke laster ned piratkopierte filmer fra nettet, vil de i stadig større grad laste ned egenproduserte filmer til nettstedet *YouTube*. En stor utfordring er således hvordan filmbransjen håndterer piratkopiering.

På økonomisiden er spørsmålet hvordan verdensøkonomien og finanskrisen utvikler seg. Gjennom finanskrisen mistet nærmere 30.000 amerikanske filmarbeidere jobben, og flere av de store produksjonsselskapene har strevd økonomisk. For tiden ser det imidlertid ut til at både USA og filmbransjen klarer seg. På teknologisiden er fremtiden enda mer usikker på grunn av digitaliseringen som er den største endringen som har skjedd siden lydfilmen. Digitaliseringen skjer nå internasjonalt i økende tempo, og i Norge står nå alle norske kinoer (som det første land i verden) foran en samlet overgang til digitalkino. Om noen år når norske kinoer er heldigitaliserte kan alle kinosalene vise samme film likt i tid og med samme kvalitet. Dermed forsvinner problemene med manglende kopier og små kinoer slipper sannsynligvis å vente lenge på populære filmer. Film & Kino har undertegnet en kontrakt med de 6 Hollywoodstudioene som skal muliggjøre heldigitalisering av norske kinoer innen 2 år. Denne avtalen ble inngått sommeren 2009 og er utformet som et opplegg for hvordan utgifter skal fordeles ved et spleiselag mellom distributører, bransjeorganisasjonen Film & Kino og kinoene. Gjennomføring av digitaliseringsordningen forutsetter at det inngås en rekke avtaler mellom FILM&KINO og distributørene og kinoene og at FILM&KINO utlyser anbudskonkurranser for kjøp og installasjon av utstyret i en basispakke og at det inngås rammeavtaler med den eller de systemintegratorer som blir valgt.

Digitaliseringen vil ha store konsekvenser for de enkelte kinoene. Det vil forhåpentligvis bli raskere premieredatoer og dermed mer forutsigbar markedsføring og kinoprogrammering og lettere å omstille filmprogrammering. Teknologien sørger for mye bedre kvalitet også på de små kinoene, Det ligger også utforskede muligheter gjennom 3D visninger. Utfordringen er at det vil kreves omstilling både av det tekniske og det administrative personalet

Parallelt med digitaliseringen hardner konkurransen på ”opplevelsesmarkedet” til slik at kravet om at kinoene utvikler seg fra produktorienterte tilbydere til opplevelsesorienterte tjenesteaktører vil forsterkes. Etter hvert som den digitale kompetansen utvikles vil det bli enda tettere samarbeid mellom ulike kinoer innen ulike regioner. På lang sikt kan

strukturen på kinomarkedet bli enda mer globalisert og kjedeorganisert som andre globale næringer. Mange er usikre på om den tradisjonelle kommunale kinomodellen der hver enkelt kommune har ansvar for "sin" lokale kino vil overleve på lang sikt. Det vil i alle fall bli sterkere regionale samarbeid mellom kinoer og mellom kinoer, byråer og produsenter. Kjededannelser - både mellom kinobedrifter innen Norge og mellom kinobedrifter i de nordiske land, og eventuelt med andre europeiske land- ville gjøre norske kinoer til en sterkere forhandlingsmotpart i filmleieavtaler. Et interessant spørsmål er hvordan Norsk Kino AS som tilbyr kinoselskaper og kommuner medarbeiderskap og medinnflytelse vil utvikle seg. Vil vi om noen år ha en landsomfattende norsk kinokjede som organiserer de fleste norske kinoer i en kjede og som høster ut store synergier i den daglige driften og i forhandlinger? Et annet framtidsscenario er at deler av det norske kinomarkedet i 2015 er under overordnet styring av et utenlandsk selskap, for eksempel det digitale driftsselskapet Arts Alliance i London. I en slik "framtidsmodell" har deler av kino-Norge sitt hovedkontor utenfor Norge med ansvar for strategi, overordnet økonomi, strategisk personalarbeid og IKT for en norsk "film- og kinokjede": Innenfor et slikt framtidsscenario vil de lokale enhetene ha ansvar for daglig drift, markedsføring og løpende kreativt innovasjonsarbeid.

Sett fra den enkelte kinos side er det viktig å forstå og analysere hva fremtidens nett- og opplevelsesorienterte kunder ønsker seg. En "lønnsom kulturbedrift" må ha utviklet "antennene" både for hva fremtidens kunder og publikum vil ønske seg, og for hvordan de teknologiske muligheter vil bli. Spørsmålet er hvordan en kino kan levere det opplevelsesorienterte tilbud nordmenn vil prioritere og hvordan det kan utvikles forretningsmodeller som gjør at inntekter blir større enn kostnader. Det kan bli enda viktigere å tjene penger på andre aktiviteter enn selve filmen som kioskdirift, reklame, utleie mv og det er kinoens ulike ledere som har hovedansvaret for å utvikle fremtidens "lønnsomme" forretningsmodellene. En viktig rammebetingelse er hvordan det politiske Norge vil prioritere kinodrift sammenliknet med andre gode formål. Politikken vil utformes i skjæringsfeltet mellom kulturelle og forretningsmessige hensyn og det er usikkerhet om hva slags ansvar kommunene vil ha og ta for kinodrift. Vil den kommunale kinomodellen overleve og vil kommunene fortsette med å subsidiere kommunale kinoers husleie når stadig større deler av kommunens utgifter bindes opp i utgifter til helse og omsorg? Strategiarbeid, lederskolering, organisasjonsutvikling, økonomistyring og kulturbygging vil bli fremtidens kritiske suksessfaktorer. Det må etableres gode styringsdialoger slik at eier, styret og ledelse spiller på lag. En *strategisk kino* er en proaktiv kino som klarer å gripe fremtiden og som har utviklet bevissthet om sine sterke sider og utviklet evnen til å eliminere svake sider.

Mange typer av dilemmaer må håndteres. Balansen mellom det kulturelle og det bedriftsmessige og mellom det kortsiktige og det langsiktige er det mest fundamentale. En kino vil alltid både ha en kulturpolitisk og en økonomisk hverdag. Lederutfordringen er å

utnytte spenningene – mellom det kulturelle og det økonomisk – mellom det administrative og det strategiske og det operasjonelle, og mellom det langsiktige og det kortsiktige og mellom det å lede og styre medarbeidere ved harde eller mer myke virkemidler.

Gode ledere klarer å unngå å havne i dilemmaenes tyranni Den danske dikteren Carsten Jensen sier det slik i boka *Vi, de druknede*:

Det var bare et spørsmål om balansen mellom ulike krefter. Ingen seilte inn i en forrykende storm med full seilføring. En kaptein satte ikke hardt mot hardt. Han tok rev i seilene. Og fant en balanse. All virkelig orden avhang av balansen, ikke av at den undertrykte den andre. Derfor fantes det ingen orden som var etablert en gang for alle

Det finns ingen enkle kokebøker for hvordan ledelsesmessige dilemmaer skal håndteres. De kan ikke fjernes men må håndteres. Derfor er dilemmatrening der det jobbes systematisk med evaluering, coaching og å bygge opp lederteams selvtillit, det viktigste tiltak en organisasjon kan gjøre for å styrke sin ledelsesmessige og organisatoriske kompetanse. Styret og ledelse skal posisjonere kinoene og mobilisere ansatte slik at det leveres gode resultater. En rekke dilemmaer må forstås og håndteres for at kinopublikum skal få gode tilbud og eierne skal få mest mulig kultur per krone. Kinoer vil trenge ledere med faglige, økonomiske -administrative og relasjonelle ferdigheter. Politikere og eiere vil i stadig større grad ”presse” kinoene til å oppnå resultater - både økonomisk, kulturelt og publikumsmessig. De politiske eiere vil ikke bare være opptatt av at økonomien går bra men av at kinoene gir flest mulig mennesker gode opplevelser. Det blir en viktig oppgave både for FILM&KINO og høyere utdanningsinstitusjoner å utvikle kompetansegivende programmer for ledelse og drift av kinoer.

Avsluttende merknader

Kinodrift har viktige kulturelle og økonomiske aspekter. En kino har stor betydning i sitt lokalmiljø som samlingspunkt og som identitetsskaper og som en økonomisk aktør. En kino må operere i grenselandet mellom kultur og økonomi, børs og katedral For den enkelte kino blir det spesielt viktig å utvikle kompetanse på de områder kinoen har kontroll over (kioskdrift, bygging av kinoanlegg, ledelse og personalpolitikk) for å sikre et godt økonomisk resultat. Tilgangen på film blir hovedsakelig bestemt av produksjonsselskaper, mens det er den enkelte kino selv som avgjør om det skal investeres i nye kinoanlegg og hvordan den daglige virksomheten skal drives. Her er det spesielt viktig å utvikle gode måter å drive personalpolitikk på. Lønnsnivået i norske kinoer er høyt, og vil være betydelige høyere enn det er hos selskaper som står friere til å hente arbeidskraft i markedet.

Kinoens død har vært spådd en rekke ganger de siste tiårene, men kinoene har slått tilbake ved å tilpasse seg publikums ønsker og den teknologiske utvikling. Det som har berget økonomien er at flere kinoer har fått kontroll (og inntekter) av kiosksalget.. Gjennom god personalpolitikk, godt lederskap og gode relasjoner mellom ledelse og fagforeninger kan lønnskostnader holdes innenfor forutsigbare rammer. Ved god planlegging av nye kinoanlegg kan både investeringsutgifter og driftskostnader holdes nede og ved god planlegging av kioskvirksomheten kan kinoen få ekstra inntekter. Lønnsnivået på norske kinoer er høyere enn hos våre svenske og danske konkurrenter som står friere til å hente ledig arbeidskraft når de konkurrerer på det norske markedet. En rekke andre kostnader er også høye i Norge. Dette betyr at norske kinoer må drives effektivt for å være konkurransedyktige, og at det stilles store krav til det å lede kinoer. Det er derfor behov for at de som sitter i lederposisjoner utvikler kompetanse og ferdigheter i det å lede, drive og utvikle kinoer.

Kinodrift har vært gjennom en spennende prosess fra å være en monopolisert forvaltningsvirksomhet til å bli en aktør i en spennende opplevelsesindustri. Rent organisatorisk har kinoene fått en friere tilknytningsform til det politiske styringssystemet ved at stadig flere kinoer er blitt organisert som aksjeselskaper.

Eiere gir kinoer stadig mer frihet til å ivareta både kulturelle og forretningsmessige forpliktelser. Hver dag må kinoer konkurrerer med andre underholdnings og kulturtilbud om hvordan folk skal bruke sin tid (og sine penger). En viktig ledelsesoppgave er å få ulike grupper kinopersonell til å samarbeide slik at det utvikles en lærende og kvalitetsorientert kultur. Uavhengig av om en kino er et forvaltningsorgan eller et aksjeselskap kan rammebetingelsene representere store utfordringer for en kino. Aksjeselskapsorganisering har vært et skritt på veien for å ansvarliggjøre styret og ledelse. Neste skritt er enda sterkere fokus på lederskap, strategi og økonomistyring. Gjennom godt lederskap, der det utvikles antenner for å håndtere endringer i publikums oppfatninger og teknologiske muligheter og metoder for å få mennesker til å samarbeide og lære, utvikler en kino strategisk og driftsmessig kompetanse.

For å vinne frem i konkurransen må de enkelte kinoer utvikle konkurranse - og markedsstrategier. For en kommunal eier kan kinoer være viktige instrumenter for å få økt økonomisk aktivitet i kommunen og dens nærområder. For staten er det en viktig oppgave å utforme støtteordninger slik at det lages et mangfold av norske filmer som gir det norske kinopublikummet et bredt tilbud og som sikrer at Norge også kan levere filmer til det internasjonale marked (som kan profilere det norske samfunn). Digitaliseringen som kan gjøre kinoene mer vitale enn skjer nå i økende tempo og snart er film på 35 med mer historie.

Gjennom god forretningsdrift settes en kino i stand til å finansiere et godt og bredt kinotilbud. I åra framover vil det bli konkurranse mellom kommunale og private kinoer. Kommunene må bestemme seg for om de vil drive kinoen selv eller om de vil kjøpe kinotjenester av private aktører eller inngå i kjeddannelser med andre kommunale kinoer. På lengre sikt kan vi både få en utvikling med en norsk kjededannelse der de fleste norske kinoer er med eller norske kinoer kan være aktører i en større internasjonal kjede når Norge om en ti års tid er medlem av EU. Framtiden er usikker og diskusjonen om digitalisering, privatisering, allianseinngåelser, kjeddannelser og omorganisering vil være viktige temaer når kinofolk møtes.

Kritiske suksessfaktorer er hvor gode kinoer er til å planlegge, investere og drifte. Det dreier seg om å fokusere på kvalitet, servise og kostnader både når nye kinoanlegg planlegges, når det utformes personalpolitiske virkemidler og når det skal avklares hvordan kioskvirksomheten skal organiseres og når det skal inngås avtaler med ulike underleverandører. Godt samspill mellom eier, styret og ledelse er avgjørende både for hvor gode planleggingsprosessene blir rundt nye kinoanlegg og for hvilke strategiske allianser et kinoselskap bør inngå. Sett fra en kommunes side ligger det store synergi muligheter i å få til et godt samarbeid mellom kinoen og annen økonomisk virksomhet i kinoens omkringliggende miljø. Gjennom arealpolitikken kan en kommune styre kinolokalisering. For et styre blir oppgaven lettere jo bedre ledelsen er til å arbeide strategisk og til å holde orden på økonomien og jo klarere eieren er til å ha en bevist politikk for hva de ønsker med sine kinoer. Den viktigste konkurransekraften for den enkelte kino er hvor innovativt lederskap kinoen klarer å utvikle. Med godt lederskap settes den enkelte kino i stand til å håndtere både de økonomiske og kulturelle forpliktelser en kino må arbeide innenfor slik at både publikum og eiere får best mulig film og opplevelse per krone.