

KAPITTEL 5

FORARBEID: UTREDNING AV MARKEDSGRUNNLAG, KOMMUNALE PROSSESSER, FINANSIERING OG SAMLOKALISERING.

Av Jonas Yngfalk, Per Magne Reitbakken, Ivar Halstvedt, Hilde Kjos

Markedsanalyse

Det kan naturligvis finnes mange grunner til at en kommune vil bygge en ny kino eller å ville ekspandere sin eksisterende virksomhet.

Den vanligste grunnen er at kommunen savner et tilbud og et politisk parti ser en ny kino som et ytterligere tilskudd til kulturlivet i kommunen.

Når spørsmålet om ny kino blir aktuelt, bør man begynne med å gjøre en markedsanalyse.

- Hvor mange innbyggere er det i kommunen,
- Hvilken grad av kinovirksomhet kan nabokommunene tilby,
- Hvor langt kan en kinogjenger tenke seg å kjøre bil/transportere seg,
- Kommer infrastrukturen til å endres de nærmeste årene?

Disse spørsmålene vil hjelpe med å besvare hvor stor det potensielle kinomarkedet på stedet vil kunne se ut.

Vi kan konstatere at av dagens besøk på kino, er 90 % av besøket til kommersielle filmer. Det vil si at tilbudet av ”smal” film fra hele verden ikke øker markedet nevneverdig.

Det er farlig og svært vanlig at man regner med en i overkant positiv kalkyle når man skal vurdere kinomarkedet på et sted. En rekke større steder i Norge har gjort denne kalkylen tidligere. Det er derfor å anbefale at man er konservativ når man skal beregne besøkspotensialet på en ny kino.

Kinokonsept

Når man har bestemt seg for hvor stor markedet er for kinobesøkere på stedet er så neste steg å vurdere størrelsen på den framtidige kino og hvilket konsept man vil satse på.

Det kan også være spørsmål om hvor lønnsom kinoen skal være. Skal kommunen se kinodriften som en kostnad, 0-virksomhet eller vil kommunen at kinoen leverer et positivt resultat for fremtidige investeringer?

Dagens kinobesøkere vil ha et bredt tilbud på film og de fleste nye kinoanlegg på større steder som er bygd siden 1980-tallet er på minst 4 saler eller fler.

Beliggenhet og i hvilket type miljø kinoen skal befinne seg er naturligvis også veldig viktig. Spørsmål som melder seg er blant annet om man vil dele kinoen i et kultursenter der øvrig kulturell virksomhet også befinner seg, sånn som bibliotek, teater osv. Eller vil man drive kinoen som en mer kommersiell virksomhet f.eks i et shoppingsenter. Skal det finnes restauranter i nærheten og hva har man for syn på konkurrerende virksomheter som f.eks kioskvirksomhet.



Resultatberegning

For å vite hvordan man skal prosjektere må man utføre en kalkyle.

Kinoinntekter består i dag av:

- billettnetto
- kiosknetto
- reklameinntekter

Noen anlegg kan også vise til utleienetto til konferanser med mer, men denne delen bør ligge utenfor selve regnestykket da det er enormt lett å overestimere denne virksomheten. Billettnetto består av billettinntekter ekskl. merverdiavgift minus filmleiekostnader og tilskudd fra Film & Kino.

Kiosknetto består av inntekter i kiosken minus innkjøpskostnader og svinn med mer.

Reklameinntektene er oftest en tjeneste man kjøper av et byrå som driver med å selge reklame til kinoer. I dag finnes to større aktører på markedet i Norge og bidraget man forhandler fram med dem består av en netto på 100 % bidrag.

Faste utgifter

- personalkostnader
- lokalleie
- øvrige driftkostnader, markedsføring, renhold, lisenser, vedlikehold er de største kostnadene

Personalkostnadene består av lønnskostnader til administrasjon i form av en kinosjef og lønn til kinopersonalet. I dag finnes det fellesavtaler for kinoansatte knyttet til arbeidsgiverorganisasjonen.

Antall potensielle kinobesøkende ligger altså til grunn for resultatregningen der dekningsbidrag før faste kostnader kan gi en indikasjon på hvor mange kvadratmeter man har råd til å leie og hvor mye kinoen har råd til å betale pr kvadratmeter.

Leie pr kvadratmeter avhenger naturligvis på hvordan grensene mellom utleier og leietaker (kinoaktøren) ser ut. Den avhenger også på hvordan man definerer arealet, dvs takhøyde osv. Grenseskillene bør altså allerede i denne fasen skisseres i grove trekk sånn at man vet hva man har råd til å betale i leie samt hvor stor del av investeringen kinoaktøren skal ta selv.

Når kommunen har bestemt hvor stor avkastning virksomheten skal gi eller ikke gi, så kan man deretter gjøre et valg om hvor stort anlegget skal være og hvilken type kino man kan bygge.

Det bør også nevnes at alternativt til å leie kinolokalene kan kommunen velge å finansiere bygget selv. Dette har vært en helt vanlig løsning i kommunene i Norge. Ett problem med denne løsningen er naturligvis investeringsnivået som blir enormt høyt og i grunnleggende økonomisk perspektiv bør det tas med som en kostnad i form av avskrivninger der investeringen bør generere en avkastning per år tilsvarende en annen likeverdig plassering av kapital.

Leieavtale

Når det er avgjort at den kinoaktør skal etableres på stedet og starter fasen der man leter etter et leieobjekt bør aktørene ha følgende kravspesifikasjon klar:

- Størrelse på kinoen og antall saler.
- Avgrensingsliste som beskriver hva leietaker og utleier skal stå for.
- Hvor stor leie pr kvadratmeter kinoaktøren kan betale avhengig av avkastningskrav.
- Hvor mange år leieavtalene er skrevet på.
- Beliggenhet samt ønske om nabovirksomhet.

Kommunal saksgang

Kinoetableringer i norske kommuner blir utført gjennom ulike prosesser hvor regelverk, planverk, politisk behandling og tilpasninger i forhold til det lokale konsesjonsreglement.

Selve planprosessen og den politiske behandlingen vinkles ut fra utgangspunktet for selve etableringen og hvem som står som ansvarlig.

Inntil for få år tilbake i tid, var det nesten utenkelig at andre enn kommunen selv ville forstå etableringen og driften av en lokal kinovirksomheten. Dette har endret seg drastisk i de senere, hvor en rekke nye konsepter for realisering og drift er blitt utprøvd.

Vi vil i det følgende forsøke å beskrive hovedtrekkene ved de ulike prosessene som er kjent for oss i en slik sammenheng.

Kommunal kinoetablering

Tradisjonelt har ønsket om bygging av kinoanlegg i lokalsamfunn sprunget ut fra kommuneadministrasjonen eller det politiske miljøet. Behovet for fornyelse av kinotilbud eller generell kultursatsing, har som oftest vært motivasjonen for den politiske prosessen mot de nødvendige vedtak for å få bygg og drift finansiert.

Den første bøygen blir om prosjektet overlever vurderingen opp mot andre tiltak i kommunens investeringsplaner og handlingsplaner.

Får prosjektet politisk flertallsvedtak og innplass i disse planene, blir det videre arbeidet gjort gjennom en regulerings sak. Da regulerings saken blir ferdigstilt, vil kinoprojektet vanligvis iverksatt som en byggesak med oppstart av projekteringsarbeid og anbudsutlysning.

Når bygget står ferdig blir kinoens virksomhet integrert i kommunens samlede virksomhet og årlige driftsbudsjetter, med en inntekts- eller kostnadmessig konsekvens og hvor driften er underlagt de lokale konsesjonsbestemmelsene.

Kinoetablering gjennom offentlig/privat samarbeid (OPS)

I de senere år har vi sett at norske kommuner har valgt alternative prosesser for å få kinobygg realisert. Enkelte kommuner har lagt sin kinodrift ut på anbud som en tjenestekonsesjon, og da henvendt seg til arkitekter, entreprenører og kinodrivere for innhenting av økonomiske tilbud på både bygging og drift av kinoanlegget som går til politisk behandling og vedtak.

I tillegg er det da vanlig at kommunene har en rekke hensyn og krav som de ønsker at en ekstern driver skal tilfredsstillende, imøtekomme eller ta ansvar for. Dette kan berøre forhold

utenfor og i tillegg til de lokale konsesjonskravene, som også vil omfatte kinodriften gjennom et slikt samarbeid.

Eksempler på dette kan være investeringsansvar, forpliktende samarbeid med samlokaliserte kulturtilbud gjennom tjenestebistand eller utførelse av andre ansvarsoppgaver for disse.

Etter vedtaket er fattet og valget av partner for kinoetableringen er avklart og bygget er reist, vil kommunen avsette en årlig kostnad til dekning for det kommunen har akseptert dekning av og hvor kinodriveren tar alt øvrig videre økonomisk ansvar.

Privatisering

Enkelte kommuner har valgt å avhende sitt eksisterende kinotilbud til private drivere eller overlate etablering av nye kinotilbud til gjennomføring av private.

Kommuneadministrasjonene har i slike tilfeller gjort rettede søk etter mulige partnere i markedet eller lyst ut driften på anbud.

Proessen kan da ofte bli noe mer omfattende, siden det skal fattes prinsippvedtak for en privatisert driftsform i forkant av forhandlinger med interesserte kinodrivere.

Enkelte kommuner har også valgt å la private eller frivillige drive sine kinotilbud mot en årlig godtgjørelse eller årlig dekning innenfor en definert kostnadsramme.

I begge tilfeller er kinodriften underlagt de lokale konsesjonskravene som kommunene utformer og kontrollerer og overholder.

Graden av løpende samarbeid mellom kommune og en ikke-kommunal kinodriver, vil som oftest avhenge av hvordan ansvaret for årlig kostnadsdekning av kinotilbudet er definert og fordelt i kontraktsgrunnlaget.

Delprivatisering

Denne formen for løsning på etablering av nye kinosentre eller kinoselskaper, er den minst kjente.

Bare Drammen, Stavanger og Sandnes har så langt valgt en slik samarbeidsform omkring utvikling og drift av sine respektive kinotilbud. Disse kinokonsept ble begge valgt på slutten av 1990-tallet og er siden ikke gjentatt andre steder.

Dette ble utført ved at:

- a) kommunen inngikk et samarbeid med en privat kinodriver gjennom opprettelse av et felles aksjeselskap

eller

- b) ved at det kommunale kinoselskapet solgte en andel av sine aksjer til en privat kinodriver

Samarbeidet mellom kommunen, kinoselskapet og den private driveren reguleres da gjennom konsesjonsreglementet og gjennom aksjeselskapet som forestår kinodriften, hvor begge er eiere.

Virksomhetsoverdragelse

En rekke tidligere eksisterende kinovirksomheter er de siste 10 år overtatt av nye drivere gjennom virksomhetsoverdragelse. Slike prosesser er godt definert og regulert i norsk lovverk, hvor medarbeidernes rettighet er definert i AMLs, kap. 12A.

Både kommunale og privatdrevne kinovirksomheter er blitt overtatt av nye drivere på denne måten, som ofte er initiert gjennom direkte salg av kinoaksjeselskap eller ved at kommunen ønsker nye drivere av sine kinotilbud.

Virksomhetsoverdragelse forekommer ofte i sammenheng med prosesser rundt privatisering eller OPS-prosjekter eller i forbindelse med utlysning av tjenestekonsesjoner.

I forbindelse med virksomhetsoverdragelse av hele kinovirksomheter, vil kontraktsgrunnlaget omfatte beskrivelse av selve transaksjonen, forholdet til de ansatte, forholdet til eksisterende leieavtaler og fordeling av ansvar for investeringer og kostnadsdekninger.

Finansiering

Få om noen kinobedrifter har lommebok, kompetanse eller risikovilje til selv å være utbygger, eiendomsutvikler eller huseier. Eierne av kinobedriften, kommunal så vel som privat, ønsker også i stadig minkende grad å binde opp verdifull kapital i kinosaler.

Hva koster en kino? Hva koster det å leie kinolokaler?

Man kan ikke gi et enkelt svar på hva det koster å bygge en kino. Til det er det alt for mange variabler som spiller inn. Lokalt eiendomsmarked, tomtepriser, grunnforhold, materialvalg, arkitektoniske valg er noen av flere forhold som vil påvirke kostnadene.

Utbygger/huseier har imidlertid et regnestykke som i utgangspunktet er relativt enkelt og oversiktlig. Ut i fra en forventet investering skal huseier ha en årlig avkastning i form av husleie beregnet ut i fra en avkastningsfaktor. Normal avkastningsfaktor i markedet for næringsbygg i dag er 7-8 %. Dette betyr eksempelvis at en utbygger/huseier som etablerer 3.000m² kino til kr 20.000 pr m² vil ha en investeringskostnad på 60 mill. og vil ha en avkastning av dette på minimum 4,5 mill årlig. Dette tilsvarer en leiepris pr m² på kr 1.500. Hvor relevant dette regnestykket er for en kinodriver, skal ikke sies for sikkert, men det kan være fordelaktig å kjenne huseiers økonomiske utgangspunkt. I de aller fleste tilfeller er kinoen i en samløkalisering med annen virksomhet og det finnes også tilstøtende virksomheter. Noe som også kan få betydning for en kinos leiebetingelser.

Et utgangspunkt for at en kinodriver bør ha gunstigere leiebetingelser enn andre er at kinoen kan benytte arealer som er billigere eller mindre attraktive enn andre. Eksempelvis er kinoens behov for naturlig lys lav og behovet for utsyn fra lokalitetene likeså, noe som gjør at kino gjerne kan bygges i kjeller og mot bakgårder. Arealer som er mindre attraktive og verdifulle på markedet.

Et annet spørsmål som er minst like relevant for en kinodriver er hvilken verdi det vil ha for huseier å få en kino inn i bygget. En kino vil ofte ha en verdi for bygget og det området som ligger rundt, og dette kan ofte være det element som kan gjøre en kinoetablering økonomisk og praktisk mulig. Den rent økonomiske verdien av kinokundene er en viktig bestanddel i denne verdien. En kinobesøkende legger i tillegg til kinobilletten og snopet igjen penger til så som reise, parkering, bespising osv. Dette kan verdsettes til fordel for en kinodrivners betingelser for å drive. En utbygger kan også se andre verdier tilført av kinodrift. Eksempelvis la Horten kommune vekt på kinoens betydning for å skape aktivitet i sentrum. For de aller fleste kinoetableringer vil det være en forutsetning at leiebetingelsene er gode for at en kino skal kunne være økonomisk levedyktig. Kinodriftens økonomiske natur kjennetegnes i dag av relativt små marginer og en kapitalkrevende infrastruktur og følgelig vanskelige kommersielle rammebetingelser.

Heldigvis er det også tilfelle i dag at virksomheter utenfor kinodriften tillegger den en verdi som muliggjør kinoetableringer selv på steder hvor det strengt tatt ikke finnes et kommersielt grunnlag for dette. Nettopp som følge av gevinster av verdier skapt gjennom samlokalisering, samdrift og flerbruk med andre aktører



Moderne kinosaler må oppfylle strenge krav til komfort og lyd- og bildeopplevelse

Samlokalisering

Samlokalisering og flerbruk i forbindelse med kinoetablering er et ikke unaturlig eller uvanlig tema i forbindelse med en kinoetablering. Kino er i seg selv kostbart både å bygge og drive, så ethvert kinoprojekt vil berøre forhold som samlokalisering og –bruk, ikke minst for å gjøre lønnsomheten i et utbyggingsprosjekt bedre. En stadig mer presset kommuneøkonomi og økte behov for kinofornyelse har bidratt til økt fokus på økonomien også i de offentlig drevne kinoene.

Mange kinoprojekter i Norge har blitt til gjennom at en kommune har hatt lokaliseringsbehov knyttet til en rekke offentlige instanser og løsningen har blitt en felles lokalisering hvor kino

har vært en av partene. I flere eksempler har slike løsninger blitt skapt i samarbeid med en privat utbygger og kino har blitt ”sambrukt” i varierende grad.

Flere av etableringene av kino gjennom samlokalisering har vært drevet av at det har vært pekt på kostnadseffektivitet for utbyggingsprosjektet som en helhet at kino er del av bygget. Dernest at samlokaliseringen har gitt sambruksfordeler eller andre fordeler. Den mest vanlige sambruk ved kommunale kinoer har vært sambruk med, eller som, kulturhus, og det er flere eksempler på at kino og kulturhus er ett både bygningsmessig og driftsmessig.

Kun et fåtall kinoer eksisterer i dag som rene kinohus, så regelen snarere enn unntaket er at kinoen deler tak med andre virksomheter. De virksomheter som oftest finnes under samme tak som en kino er: Teater, kulturhus, fritidsaktivitet, undervisning, bibliotek, offentlig info-/tjenestetorg, studentfunksjoner, rådhus, kontorer, kjøpesenter og spisesteder. Det er nok mange grunner kino blir samlokalisert med andre virksomheter og vi tenker ikke å gå dypt inn i hvorfor og hvordan i forhold til ulike virksomheter. Vi ønsker mer å se på kinoens rolle og kinoens perspektiv når det gjelder å holde hus med andre når det gjelder å etablere en ny kino.

Hvorfor egner kino seg for samlokalisering?

Det er flere grunner til at en kino egner seg som partner inn i et utbyggingsprosjekt.

- Kino trekker mennesker som kan være av verdi for andre leietakere eller andre stedsnære aktører. Både av kommersiell interesse og annen.
- Kinoen kan benytte ”billige” arealer som ikke er like salgbare som andre. F.eks kjellerarealer, arealer med svake lysforhold osv.
- Kino foregår på kveld og helg. Lokalene kan benyttes til andre formål utenom dette.
- Sambruk / samdrift.

Hva er viktig for kinoen i et samlokaliseringperspektiv?

Den fysiske lokaliseringen i seg selv er en forutsetning for egnet kinodrift. Lite annet hjelper dersom lokaliseringen av kinoen er slik at den vil være til hinder for at publikum oppsøker tilbudet. Det er også en forutsetning at lokalene er egnet både til å bygge og drive kino i.

Dernest vil det være for kinoens del først og fremst være faktorer som har en økonomisk innvirkning på utbyggingskostnader og/eller fremtidig inntjening som vil kunne vektlegges.

- Kan andre leietakere medføre aktiviteter som øker kinoens attraktivitet hos publikum?
- Er kinoen så attraktiv leietaker at huseier kan være villig til å leie ut, eller bygge ut, til lavere enn markedspris?
- Kan aktivitet i huset for øvrig bidra til økt salg av kinobilletter, utleie av saler eller økte serveringsinntekter?
- Kan bygningen ha fellesfunksjoner som skaper økt nytte / lavere kostnader?

I realiteten er ofte en kinoetablering avhengige av at alle disse faktorene er tilstede.

Flerbruk av kinorommet

Flerbruk av kinosaler er ofte definert som en forutsetning ved etablering av nye kinoanlegg. Ofte kan den forventede flerbruken og gevinsten av dette være det som i utgangspunktet gjør at prosjektet realiseres.

Ideen er ofte at det etableres saler med amfi der kinoen har sin brukstid på kveld, helg og høytid, mens annen virksomhet som konferanse, møter, undervisning, teater eller lignende som er part i flerbruken, har en brukstid i andre deler av døgnet. Man kan da oppnå en vinn-vinn situasjon der man i stedet for å etablere hver sine ”rom”, samarbeider og har sambruk om ett.

Det har imidlertid vist seg at selv om tanken er god og den potensielle gevinsten er høy, må man planlegge svært godt for å få en godt utnyttet og tilpasset sambruk av denne type lokaler. Lykkes man ikke med dette er faren til stede for at man står igjen med tap-tap i stedet for vinn-vinn. Eksempelvis dersom et sambruk av lokalene mellom undervisning medfører at man både får en dårlig kinosal og et dårlig undervisningsrom.

Det er viktig når man skal beregne fordelene av flerbruk identifiserer de ulike egenskapene den forskjellige bruken fører med seg, hvordan de kan tilpasses til hverandre og ikke minst til hvilken kostnad og kvalitet.

Hvis vi ser på eksemplet med sambruk mellom undervisning og kino er det en del egenskaper som er i motsetning til hverandre. Som for eksempel trenger en undervisningssal mye lys og helst dagslys, noe som ikke er naturlig i en kinosal. Hvordan lyd skal fylle rommet vil være forskjellig mellom undervisning og kino. I tillegg er det mange andre forhold ved undervisning som ikke normalt finnes i en kinosal – tilkoblingsmuligheter, strømuttak, dekning telefoni og internett, skriveunderlag, pausearealer osv.

Det er følgelig svært viktig at det planlegges godt hvordan flerbruken skal være og hvordan den både bygningsmessig og praktisk etableres og tilpasses.

Det er også viktig at grensesnittet mellom de sambrukende parter er klart definert både i forhold til hvem som har ansvar for hvilke investeringer, men også løpende og periodisk vedlikehold og fornyelse. Dette i tillegg til de grensedragninger som må finnes i forhold til rene driftsmessige og praktiske forhold rundt driften. Avtaler om slik grensedragning bør finnes mellom brukspartene direkte, for eksempel der kinodriveren fremleier, og ikke mellom brukerne og en eventuell huseier.