

Marius Frost

Den magiske møteplassen, et rom av opplevelser

En kvalitativ studie om kinoens vekstmuligheter på Østlandet og Midt-Norge

Masteroppgave i Master i Entreprenørskap, Innovasjon og Samfunn

Veileder: Gjermund Wollan

Mai 2019

Marius Frost

Den magiske møteplassen, et rom av opplevelser

En kvalitativ studie om kinoens vekstmuligheter på Østlandet og Midt-Norge

Masteroppgave i Master i Entreprenørskap, Innovasjon og Samfunn
Veileder: Gjermund Wollan
Mai 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for geografi

 **NTNU**
Norwegian University of
Science and Technology

Abstract

Norway's cinema industry was the first country in the world to be fully digitized. The industry went from an analog display to a full-digit industry. In other words, the cinema industry has gone through a radical change process, which has opened new possibilities for the use of the cinema to show new content to its audience. New content is often associated with the term Event-Kino. A concept that offers films as well as events, or views of opera, ballet, theater, musicals and concerts in the form of alternative content. There are several possible understandings of the concept and its use. My study is based on the understanding and experience my informants have around use. I want to investigate what terms the cinema industry can take advantage of for approach and use. By approach, I meant to clarify which barriers and driving forces that exist in the Event Kino cinemas today.

The study has pointed out the significance of the cinema regarding knowledge and use of Event-Cinema, which seems to have a multidimensional understanding in my selection for both customers and the cinema industry. When the cinema has little knowledge in the field, this will also affect a possible offer to their customers. Event-Cinema as a concept must be of interest in the cinema owner. They must see the benefits of having an offer, as well as inner driving forces, and the belief that the new over time will give results. The cinema's ability to see new opportunities and use the knowledge contained in this opportunity, is a feature that the study points out the importance of developing services that give the customer a value that no competitor can match.

The use and approach of Event Kino is still linked to little knowledge among the cinemas. There must be a greater focus on increasing the knowledge of the cinema, and in this way clarifying which competitive advantages the concept can give to cinemas that choose to use it. This analysis shows that the cinemas seem positive to their use, but that there is a need for more visibility and focus from the actors in order to increase understanding and knowledge of the cinema and their customers.

Sammendrag

Kinobransjen i Norge var det første landet i verden som ble heldigitalisert, altså gikk fra et analogt visningsformat til heldigitalt format. Med andre ord har kinobransjen gått gjennom en radikal omstillingsprosess, som har åpner nye muligheter for bruk av kinorommet til å vise nytt innhold til sitt publikum. Nytt innhold assosieres gjerne med begrepet Event-Kino. Et begrep som byr både på arrangementer opp mot en film, eller visninger av opera, ballet, teater, musikal og konserter i form av alternativt innhold. Det eksisterer altså flere mulige forståelser av konseptet. Min problemstilling tar utgangspunkt i forståelsen og erfaringene mine informanter har rundt bruk. Jeg vil undersøke hvilke vilkår kinobransjen kan benytte seg av for tilnærming og bruk. Ved tilnærming, ønsker jeg å avklare hvilke barrierer som i dag eksisterer, og hvilke drivkrefter som eksisterer hos kinoene som i dag benytter Event-Kino.

Studien har påpekt betydningen av kjennskap til Event-Kino som synes å ha en flertydelig forståelse i mitt utvalg både for kunder og kinobransjen. Når kinoen liten kunnskap på feltet, vil også dette gå ut over et mulig tilbud til deres kunder. Event-Kino som konsept må være en interesse hos kinoen, der dem som ser nytten av å ha et tilbud, er kinoer som har indre drivkrefter, og troen på at det nye over tid vil gi resultater, er den kinoene som ut fra kjennskap kan få suksess. Kinoens evne til å se nye muligheter og den kunnskapen som ligger i muligheten er derfor en egenskap denne studien påpeker viktigheten av for å utvikle tjenester som gir kunden en verdi som ingen konkurrenter kan matche.

Bruken og tilnærmingen til Event-Kino er fortsatt knyttet til liten kjennskap til teknologien. Det må i større grad rettes fokus på å øke kunnskapen hos kinoen, og på den måten klargjøre hvilke konkurransemessige fordeler konseptet kan gi ovenfor kinoer som velger å benytte det. Denne analysen viser at kinoene virker positive til bruken, men at det er behov for mer synliggjøring og fokus fra aktørene for å øke forståelsen, og kjennskapen mot kinoen og deres kunder.

Forord.

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på en toårig mastergrad i entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved Norges tekniskvitenskapelige universitet. Studiens er gjennomført i perioden August 2018 til mai 2019. Det har vært en tidkrevende og til tider hardt arbeid, som har gitt meg muligheten til å gå i dybden på et tema og problemområde som har vært en lærerik prosess og resultert i en oppgave tydeliggjør viktige poeng.

Oppgavens tema og problemstilling tar utgangspunkt i min interesse og nysgjerrighet for kinobransjens utviklingsmuligheter, og deres kulturelle formidlingsevne av magiske opplevelser til lokalsamfunnets innbyggere. Hvor det er mulighetene, tankene og tilnæringsprosessen mot nytenkning som har pirret min nysgjerrighet og vært grunnlaget for studiens formål, hvor det er ønskelig å se dagens betydning av fenomenet Event-Kino. I norsk målestokk er begrepet et lite kjent konsept, i forhold til utbredelsen i det internasjonale markedet. For en dedikert kinoarbeider som meg, stilte det seg derfor mange spørsmål etter gjennomlesning og ulik respons fra forskjellige utredninger, som har resultert i ulike faktorer som hver for seg kan sees som pådrivere for konseptet, men også barrierer for bruk blant privateide og kommunalstyrte kinoer.

Dette har vært et selvstendig arbeid, hvor jeg har fått god informasjon, hjelp og veiledning. Først og fremst skal det rettes en stor takk til min veileder Gjermund Wollan som har vist stort engasjement for min oppgave, med verdifulle vinklinger, og innspill som har bidratt til å se oppgaven i flere vinklinger, samt gode tips for veien videre. Videre ønsker jeg å takke representanter fra bransjeorganisasjonen Film & Kino Ingar Johanssen med underbyggende tallmateriale, og Arild Kalkvik fra Trondheim kino for oppklaring og bistand under arbeidet. Sist, men ikke minst mine kjære foreldre og søster som har bistått med støttende og varme tanker gjennom arbeidet, samt for korrekturlesning og motivasjon.

Tusen takk til dere alle!

Marius Frost

Trondheim, mai 2019

Innhold

Abstract.....	V
Sammendrag	VII
Forord.....	IX
Del 1: Introduksjonskapitel.....	1
1.1 En kinobransje i tiden.....	1
1.1.1 Et fellesskap for alle.....	2
1.1.2 Kinoens konkurrerende substitutter og endring av vaner.....	3
1.1.3 Kinodrift som kommunal og privateide foretak.....	4
1.2 Eierskapsstrukturen i Kinolandskapet.....	4
1.2.3 Kommunale kinoallianser.....	5
KinoNor	5
KinoSør.....	5
Kinoalliansen.....	5
1.2.4. Private kinokjeder	5
Nordisk Film.....	5
Odeon kino	6
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	7
Fine-arts	8
Animasjonsinteressert	8
De som blir inspirerte.....	8
Retroperspektive klassikere.....	8
1.4 Formål og problemstilling	9
1.5 Oppgavens struktur	10
Del 2. Teoretisk rammeverk.....	11
2.1 Opplevelsen skaper økonomien.....	13
2.2 Markedets drivkraft skaper konkurranse.....	16
2.2.1 Kinobedriften, en balansert opplevelse.....	17
2.2.2 Landskap og posisjonering, en bransjefaktor.....	18
2.3. Tilnærming for innovasjon.....	19
2.3.1 Push/pull faktorer.....	20
2.4 Entreprenørskapets veivalg, gir vekstgrunnlag.....	21
2.5 Markedsorientering og risikoforståelse.....	22
2.6 Kinoen i et markedslandskap	24
	XI

2.6.1 Kinoens evne til balansering og involvering.....	25
2.6.2 Den gode fe, ja takk.....	27
2.6.3 Verdien av kunde og marked, en nøtt å knekke	28
2.6.4 Kulturelle og teknologiske drivkrefter.....	29
2.6 Lokal utvikling	30
2.7.1 Lokale og Regionale innovasjonssystemer.....	30
2.7.2 Aktørenes innvirkning i innovasjonssystemet.....	32
2.8 Lokal tilknytting og betydningen av nettverk	34
2.8.1 Nettverkets bidrag i utviklingen.	34
2.8.2 kunnskapsdeling i nettverk	36
2.8.3 Geografisk nærhet for innhentelse av kunnskap.....	37
2.9 Oppsummering	38
Del 3: Forskningsmetode	40
3.1.1 Oppstartsfasen	40
3.1.2 kvalitativ tilnærming.....	41
3.2 Dybdeintervju	42
3.2.1 Utvalg og rekruttering.....	43
3.3 Forskningsdesign.....	44
3.3.1 Intervjuguide	45
3.3.2 Gjennomføring av intervju	46
3.3.3 Feltnotater og loggføring underveis	47
3.3.4 Samtykke, Forskningsetikk og konfidensialitet	48
3.3.5 Validitet, Generalisering og etterprøvbarehet.....	49
3.4 Kvalitativ Analyse.....	50
3.4.2 Benyttelse av NVIVO 12 for koding.....	51
3.4.3 Etske hensyn under forskningsarbeidet	52
3.5 Refleksjon rundt valg, utfordringer og posisjonering.....	53
Del 4: Analysen.....	57
4.1 Tilnærming til problemet.....	58
4.2 Konteksten rundt fenomenet Event-Kino.	59
4.2.1 Endringen i kinobransjen.....	61
4.3 Kartlegging av Kjennskap	62
4.3.1 Arbeids og ledelseserfaring i kinobransjen.	63
4.3.2 Kinoens tanker og fremdriftsplaner med bruk av alternativt innhold.	63
4.3.3 Erfaring med Event-Kino	64

4.3.4 Fordeler ved bruk av Event-Kino.....	65
4.5 Organisasjonens størrelse og usikre omgivelser.....	67
4.5.1 Bruk av kinorommet til andre formål på dagtid	68
4.5.2 Ekstern teknisk støtte.....	69
4.5.3 Publikumsinteressen skaper tilhørighet	70
Del 4.6: Oppsummering av kjennskap og forståelsen:.....	71
Del 5.1: Utvikling skaper muligheter.....	73
5.1.1 Tilbudet av nytt innhold på kinoen	73
5.1.2 Digitaliseringen av kinobransjen gir nye muligheter.	76
5.1.3 Event-Kino gir fortrinn og rom for å prøve.	78
5.1.4 Innhold av lokal interesse.....	80
5.1.5 Når eventet fungerer.....	81
5.1.6 Lokal tilslutning og interesse	82
5.1.7 Lønnsomheten for kinoene.	83
5.2 Kjennskap til trender.....	84
Del 5.3: Oppsummering av utviklingsmuligheter.	85
Del 6: Behovet for omstilling	88
6.1.1 Fremdriftsplaner for bruk av nytt innhold.	88
6.1.2 Risikostyring i bransjen	90
6.1.3 Tids og kostnadsstyring versus nytenkningsarbeid.....	92
6.1.4 Rettigheter og pris med visning av alternativt innhold.....	94
6.2.1 Kontakt mellom kino og målgruppe i form av markedsføring.	95
6.2.2 Publikumsgrunnlag og lønnsomheten av visninger	97
6.2.3 Det eksklusive kinovinduet.....	100
Del 6.3: Oppsummering av omstillingsaspekter i bransjen.	101
Del 7: Nytte og behov av nettverk.....	102
7:1.1 Et lokalt nettverkssamarbeid.....	102
Del 8: Avsluttende konklusjoner og refleksjoner.....	106
8.1 Hovedfunn.....	106
Kjennskap.....	107
8.2.1 Viktigheten av kjennskap og forståelse	107
8.2.2 Ekstern hjelp, og kinoens behov for balansering.....	108
Utviklingsmuligheter.....	109
8.3 Rom for å prøve.	109
8.3.1 Eventet som et samspill.....	110

9.1 Omstilling	112
9.1.1 Omstillingsbehovet og risikostyring.....	112
9.1.2 Tidsstyringen versus nytenkning	113
9.1.3 Markedsføringens betydning i kinovinduet.	113
10. Nettverk	114
10.1.1 Kinoens behov for nettverk.....	114
Del: 10.2 Anbefalinger til kinobransjen	115
10.2.1 Refleksjon rundt forskningsprosessen og videre forskning	117
Referanser.....	119
Vedlegg 1: Invitasjon til Bransjeorganisasjonen Film & Kino.....	130
Vedlegg 2: Invitasjon til private og kommunalstyrte kinoer	131
Vedlegg 3: Informasjonsskriv om deltagelse i studien.....	132
Vedlegg 4: Intervjuguide for private og kommunale kinoer.....	135
Vedlegg 5: Intervjuguide for bransjeorganisasjonen Film & Kino og Folkets Hus och Parker	136
Vedlegg 6: Intervjuguide for støtteorganisasjonen LiveKino og Uniqe Digital Cinema Systems.	139
.....	139

Figurer

Figur 1 Bookinger av Event-Kino med Elvis. (Tryggvadottir, 2018).....	74
Figur 2 Bookinger av Event-Kino uten Elvis (Tryggvadottir, 2018)	75

Tabeller.

Tabell 1:Oversikt over visinger av alternativt innhold på 5 kinoer innen kommunal og privat(Frost & Johansen, 2019)	77
Tabell 2:Total oversikt over antall titler, og forestillinger vist blant alle norske kommunale og privateide kinoer.....	89

Del 1: Introduksjonskapitel.

1.1 En kinobransje i tiden

Norsk kinobransje har vært preget av tre sentrale utviklingsfaser, som i stor grad har vært med å forme dagens kino, og hvordan den i dag fungerer som en kulturell institusjon. I dag sees en teknologisk og markedsmessig endring på det internasjonale markedet, som har endret norsk kinobransje radikalt. I tillegg har kinoen i dag gått fra å være en analog visningsform med store filmruller, til å bli digitalisert, der filmen vises på digitalt projeksjonsutstyr. Norsk kinobransje har gått gjennom en omfattende digitaliseringsprosess, som første land i verden til å bli et heldigitalt kinomarked. I dette arbeidet har kinobransjens egen bransjeorganisasjon Film & Kino koordinert arbeidet, og skal ha mye av æren for hvilke muligheter den enkelte kino i dag har fått. Digitaliseringen har gått gjennom en gradvis utvikling i tidsperioden 2000 til 2013, med flere endringer i eierskapsstrukturen av kinoen. Under denne perioden solgte Bergen og Oslo store andeler av sine kommunale kinoer til tidligere Sveriges Filmindustrier, som i dag er ODEON, og danskeide Egmont. Selskapene som kunden i dag bedre kjenner som ODEON kino med 49 prosent eierandel i Bergen, og Nordisk Film Kino med 100 prosent eierandel av Oslo sine kinoer. I tillegg ses et økt fokus på behovet for innovasjon, og effektiviseringstankegang for mer lønnsom drift blant kinoene. Administrerende direktør Guttorm Petterson i Film & Kino, påpeker bransjen kontinuerlig arbeid med å se nye fortrinn i kampen om å gi den store opplevelsen. Opplevelsen er et beskrivende begrep av kundens endrede medievaner, som krever mer nå enn tidligere. Det er ikke lenger nok, med en ordinær film på et stort lerret, ettersom tilbudet også kan gis av andre konkurrenter. Den enkelte kino kan derfor ses som i en bransje som er sterkt konkurransefokusert. Kinoopplevelsen skal nemlig inneholde et ekstraordinært tilbud, der formålet er å sette kunden i fokus av opplevelsen, og i tillegg tilby førsteklasses opplevelser (Film&Kino, 2017).

Ved bruk av kinoen, er det gjerne noen avgjørende faktor som må dekkes for bruk, som med andre kulturaktiviteter kan sammenlignes med tilgjengelighet og utvalg. Tilgjengelighet handler om avstand til tilbudet, men også om hyppighet og variasjon i hva som vises, i tillegg til økonomiske og kulturelle variasjoner. I Norge er det ca. 190 kinobedrifter og 200 kinohus. Antall kinoer falt i mange år, men etter digitaliseringen av kinoene har nedgangen stoppet, og det har også kommet nye kinoer til som et tilsagn på det virkelige store kinoopplevelsen. Blant nye kinoaktører har ODEON Ringen, med Norges eneste og største IMAX sal gitt en unik opplevelse til sine kunder.

Men også mer kulturelt innhold, med fokus på servering som Nye VEGA scene i OSLO tilbyr. Digitaliseringen (ferdig i 2011) har snudd utviklingen for små og mellomstore kinoer på flere måter. Kinoen får de nyeste filmene mye raskere enn før, og besøket har økt som følge av bedre tilgjengelighet og utvalget av kinoens primært tilbud film. Det fremste kjennetegnet ved det norske kinosystemet er at nesten alle har et kinotilbud i nærheten av der de bor. Kinoen er i en særstilling når det gjelder tilgjengelighet. En stor andel av befolkningen har et kinotilbud nær der de bor, ifølge tall fra Film & Kino vises 350.000 forestillinger, og ca. 200 nye filmer i løpet av året av et variert filmtilbud(Film & Kino, 2015c, s. 5-6).

1.1.1 Et fellesskap for alle.

Vårt moderne samfunn er en tilværelse som for mange preges av å finne sin identitet, og hvor det er behov for å skape mellommenneskelige relasjoner, bli urolig og oppjaget, men også gå nye veier som bryter med hverdagens faste rutiner. Behovet for å finne seg selv, kan være til tider tidkrevende affære for mange. Denne slitsomme oppgaven vil etter hvert skape et behov for avslapning til å føle tilhørighet, samvær og trygghet. Dette er behov som Maslow (1943) introduserte i sin teori om behovspyramiden, det vekst og selvrealisering er behov som må dekkes(Mørch, 2018). Et kinobesøk kan være med på å dekke og legge til rette for noen av disse behovene. For å dekke behovet for kulturelle inntrykk som spiller inn på den psykologiske opplevelsen av virkelighetsflukt, med tilhørende følelsesregistre kan gi horisontutvidelse i form av ny kunnskap. Et kinotilbud kan dermed gi samfunnsmessige, og individuelle gevinster på flere plan, dersom kinotilbudet der kunden befinner seg er godt nok, og gir den gode opplevelsen og kanskje også gir en merverdi.

Følelsen av et kinobesøk gir en opplevelse som lever lenger enn selve filmopplevelsen, du husker den selv om filmen ikke levde opp til forventningene. Noen vil nok relatere et besøk på kinoen som en tur på byen, den kombineres gjerne med andre aktiviteter før, eller etter selve opplevelsen, som restauranter, kafeer og besøk på puben. I denne betydningen har enkelte kinoer utviklet tilsvarende konsepter som imøtekommer disse behovene. Dessuten er kinoen det perfekte stedet for stevnemøter, med den rette personen og filmen er mye lagt til rette for at alt kan skje.

Kinoen har sterke konkurrenter som kniver om de samme kundene i et svært konkurranseutsatt marked, der det er mange tilbydere av opplevelser som gir forbrukeren medieinnhold i ulike kanaler(Eikemo, 1997, s. 14).

1.1.2 Kinoens konkurrerende substitutter og endring av vaner.

Forbrukere har de seneste tiår hatt tilgang til å konsumere film i ulike former, som film på VHS, DVD, eller nyere tids filmtjenester på nettet. Du kan kose deg med å strøomme¹ favorittprogrammet ditt i form av et tv- abonnement eller på nett. Fellesnevneren for dem alle er tilgjengeligheten, og bestemmelsesretten over hvilket innhold forbruker vil konsumere til enhver tid og sted, en egenskap kinoen i dag ikke kan konkurrere med. Derfor er merverdien kinoen kan gi et sentralt fortrinn, i tillegg til å være en arena for gode sosiale opplevelser, er kinoen i seg selv en opplevelse. Kinoen er et sted hvor opplevelsene gjerne deles sammen med dem du er glad i, som familie og venner. Kino er en sosialmøteplass, for å komme seg ut, og gjøre noe annet enn hverdagssysle, i likhet med teater, skal du legge igjen hverdagen hjemme og bare slappe av. Du skal få en god opplevelse fra betaling av billett, til turen innom kiosken. Og helt frem til du har sett storfilmen på det store lerretet, eller en av de andre filmene i kinoens variert filmtilbud. Selvfølgelig med god lyd og komfort. Kinoen kan sies å være i en kontinuerlig konkurranse med andre plattformer og arenaer om kundens oppmerksomhet. Både når det gjelder å se filmen, samt de andre opplevelseshetene kunden ved besøk vektlegger. Kinoen har i dag, som ved starten en unik kvalitet over seg, som ikke finnes på de andre plattformene i lik utbredelse og grad. Her er det overlegen bilde, lyd kvalitet, og den magiske opplevelsen som skapes før, og under filmvisningen som skal gi deg den gode opplevelsen. Det handler om den noe uklare med gode stemningen og opplevelsen som de fleste av oss assosierer med et kinobesøk. (Pine and Gilmore i Hjorth & Kostera, 2007, s. 77) argumenterer med at isenesettelse av en opplevelse, har den sentrale utfordringen å holde kundenes engasjement for tjenesten på lik linje med tilbyderens sin interesse. Graden av å oppleve en opplevelse kan vurderes i flere ulike retninger, men to av de viktigste dimensjonene er nivået av deltagelse i opplevelsen, og hvilke forbindelser eller lokale miljøforhold som eksisterer mellom kunden og opplevelsen. Kinoens store styrke er tilgjengeligheten i lokalsamfunnet som (Vaage, 2016, s. 13-16) kategoriserer som nært tilbud for befolkningen i de fleste byer, i forhold til spredtbygde strøk som har et mindre utbredelse av et fast tilbud. Ser jeg på tilgjengeligheten av kinohus fremfor kulturhus, ønsker jeg å vise til statistikken av (Vaage, 2018, s. 26-27). Han beskriver at økt tilgjengelighet ville ført til økt bruk av dem. Undersøkelsen fremhever også betydningen av at økt tilgjengelighet av kulturhus og teater rangeres etter kino, dersom tilbudet hadde vært nærmere den enkelte kunde. (Vaage, 2016,

¹Strømming, eller streaming som det ofte kalles, er kort fortalt distribusjon av lyd og bilde over internett(Canal Digital).

s. 15) påpeker også at tilgangen til film innenfor husstandens ulike medieplattformer er variert, og dermed er terskelen for noen høy for et besøk.

1.1.3 Kinodrift som kommunal og privateide foretak.

Jeg ønsker å beskrive kort hvilken organisasjonsform mine informanter er organisert og styres ut ifra. På den måten få en forståelse av deres situasjon, når det kommer til hva som senere i studien omtales som immaterielle og materielle ressurser ved kinoens innovasjonsarbeid. Arbeid som skal ses i tilnærmingen til den nye teknologien Event-Kino, ved å dra noen linjer til kinopolitikken. (Løken, 2000) beskriver politikken i Norge som ulikt fra andre lands politikk, der kinoene er privateide, i motsetning til Norge som opererer med en lokal forankring av kinopolitikken. Altså kinoen er forankret i den lokale kommunale politikken, der ansvaret er lagt lokalt i kommunen, uavhengig om kinoen drives kommunalt eller privat. For oversikten sin skyld nevnes også bygdekinoen, et omreisende mobilt konsept, hvor idrettshaller, forsamlingshus og andre egnede lokaler benyttes som provisorisk kinolokaler for en avmålt tid.

1.2 Eierskapsstrukturen i Kinolandskapet.

I dag har vi flere kinokjeder, både kommunale og private, der kinoselskapene utgjør private kinokjeder med utenlandske eiere som har flere års erfaring innen kinodrift. I tillegg er landskapet preget av nye kommunale kinoallianser, som er en direkte respons på fremveksten av de private kinokjedene (Film & Kino, 2014, s.25). Flere av kinoene jeg har snakket med er å finne innen private og kommunale kinoer, og for å få en oversikt gis det et innblikk av de ulike på neste side.

1.2.3 Kommunale kinoallianser

KinoNor

KinoNor er en kommunal kinokjede som ble stiftet i 2014 av Trondheim kino sammen med den interkommunale kinokjeden Aurora kino (Narvik Aurora Kino, 2015). Bakgrunnen for etableringen var etter ø at kinoene ønsket et tettere samarbeid for å styrke deres posisjon i regionene, i tillegg ønsket dem å stille sterkere i kampen mot de private kinokjedene..

KinoSør

KinoSør er en regional kinokjede opprettet av Kristiansand Kommune, og eies av Kristiansand Holding as, med 51% eierandel og Egmont Nordisk Film med 49% andel. KinoSør har ambisjoner om å bli den ledende aktøren innen kinodrift på Sørlandet, og drifter i dag 3 kinoer i Kristiansand, Arendal og Farsund. (KINOSØR, 2014)

Kinoalliansen

Kinoalliansen as, er et kinoselskap stiftet i 2003, og ble i 2016 er aksjeselskap som eies av 25 private og kommunale kinoer. Alle kinoene har årlig besøkende over 30.000 kunder. Selskapet utgjør en markedsandel på 15 prosent av Norge samlede kinomarked(Berge, 2016). Og har som formålet i likhet med KinoSør og KinoNord å styrke sin posisjon i forhandlinger ovenfor grossister, distributører på lik linje med kommersielle private kinokjeder. På denne måten oppnå stordriftsfordelene en allianse gir. I tillegg til fordelene et lokalt eierskap og styring gir, som tilpassing av innholdet til lokale forhold, nærheten til sine kunder, og ivaretagelse av lokale og kulturpolitiske interesser(Oppdal Kulturhus).

1.2.4. Private kinokjeder

Nordisk Film

Nordisk Film Kino (Nordisk Film) er datterselskapet til det Danske mediekonsernet Egmont, og er Norges største kinoselskap med 21 kinoer, og en markedsandel på 30,5% av det totale norske markedet ved utgangen av 2017(Film & Kino, 2017). I tillegg er Nordisk Film både en produsent, og distributør, og kan derfor ses som en vertikal integrert bedrift i bransjen(Nordisk Film, 2014).

Selskapet vant i 2013 budrunden og sikret seg 100 prosent eierskap i kinokjeden Oslo Kino. På bakgrunn av dette oppkjøpet sikret dem seg også en ledende posisjonen som markedsleder (Furuly, 2013). I tillegg har selskapet eierandeler i KinoSør på 49%, med en målsetning om å ekspandere videre, for å sikre enda høyere vekst. I skrivende stund er selskapet i gang med planleggingsprosjekt for et nytt kinosenter i Fredrikstad, som et tilsvar til den kommunale kinodriften i byen(Berge, 2019)

Odeon kino

Tidligere SF-Kino (Svensk Filmindustri kino) ble i mars 2017 kjøpt opp av ODEON Cinema Group, det nordiske datterselskapet til amerikanske AMC Theaters (American Entertainment Holdings, inc). Kinoselskapet har 27 prosent av det totale markedsbesøket, og med 15 kinohus, er det nest største kinoselskapet i Norge

På neste side presenteres en oversikt over fordelingen av de ulike kinokjedene og kommunale kinoene i Norges kinolandskap. Oversikten skal gi leseren en forståelse av kinoene sin størrelse på ulike parametere, som blant annet besøksgrunlaget, og kinoene sitt besøksgrunnlag pr. 2018.

<u>Fordelingsparametere til Norges ulike kinoselskap</u>				
Kinokjedene	Kinohus	Saler	Besøk	Andel Besøk i prosent
Kommunale kinoer	140	179	2 021 994	16,7 %
Kinoalliansen	25	74	1 843 193	15,2 %
KinoNor	10	45	1 467 070	12,1 %
Nordisk Film Kino	20	78	3 521 239	29,0 %
ODEON	15	94	3 268 613	27,0 %
TOTALT	208	470	12 122 109	100 %

Figur 1: Oversikt over Norges Kinoer innen kommunal og privateid drift.(Film & Kino Årbok 2018 Petterson, 2018:11)

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling.

Etter digitalisering av kinoene på tidlig 2000- tallet, har det åpnet seg en rekke nye muligheter en kinosal kan benyttes til utover å vise ordinære filmvisninger. Mulighetene ligger innen begrepet Event-Kino, et begrep som kan forstås som audiovisuelt innhold utover den ordinære spillefilmen kunden er vant med å se på kino. Dette innholdet kan f, eks være direkteoverføring av opera, teaterforestillinger, og ballett til direkte sendte nasjonale og internasjonale sportsbegivenheter til den lokale kinoen. Kinoene står dermed langt friere nå, enn tidligere til å skape sin egen profil, tilpasset ulike publikumsgrupper og lokale forhold som har en direkte innvirkning på kinoens tilbud som et offentlig formidler av kunnskap og informasjon i likhet med forståelsen av public-service tankegangen (Asbjørnsen & Solum, 1998). Digitaliseringen har således bidratt til at kinoer i langt større grad, uavhengig av lokasjon kan tilby sine kunder alternativt innhold. (Langballe, 2014, s. 26) påpeker at Event-Kino i Norge, fremdeles er på utforskningsstadiet. Digitaliseringen har bidratt til økt mangfoldet, ved at begrensningene av tilgjengelig innhold i markedet reduseres, som muliggjør tilbud av teknologi som bedre tilpasses etterspørselen i markedet i likhet med long-tail effekten (Anderson (2006) Gaustad, 2017, s. 204)

Tidligere rapport omhandlende alternativt bruk av kinorommet fra bransjeorganisasjonen Film & Kino beskriver at kun et mindretall kinoer benyttet seg av alternativt innhold i 2014. Kinoene innen kommunalstyrt eierskap hadde en lav frekvens på visningshyppigheten, mens de større kinoene i de store byene som Oslo, Stavanger, Bergen og Trondheim var visningshyppigheten størst (Langballe, 2014, s. 11-14). Selv om det er store muligheter som ligger til rette for kinoene, er det med tiden og samfunnet ellers, en verden i konstant forandring som store, som små kinoer må forholde seg til når det gjelder hva kinoen skal satses på i fremtiden. Det blir en balanse mellom begrensede materielle ressurser og kapasitet til å benytte, spesielt innen utviklingsfronten til kommunale kinoselskaper på dette området, i tillegg gis et inntrykk av et fremmed landskap kinoene må utforske. De er selvfølgelig funnet ut av enkelt floker i dette garnnøstet, som kan gi en indikasjon på hvilke kunder som er sentrale mål kunder innen denne sjangeren, og er etter (Film & Kino, 2018) segmentert innen 4 hovedkategorier.

Fine-arts

Målgruppen kategoriseres er gjennomsnittlig 64 år, og kjennetegnes av å være kulturinteresserte og kvalitetsbevisste mennesker, som gjerne benytter seg av andre kulturelle tilbud som teater og museer enn ordinær kino. Denne målgruppen kan i likhet med sine 22 år yngre gjennomsnittskunder under lokkes til å se tradisjonell kino om tilbudet er interessant nok.(Film & Kino, 2018).

Animasjonsinteressert

Animasjonsinteresserte er gjerne i gjennomsnittsalder 32 år, og ifølge (Film & Kino, 2018) 10 år yngre enn gjennomsnittet for kinobesøk, kunden tar gjerne med seg hele familien på kino(Film & Kino, 2018).

De som blir inspirerte.

En gruppe som inspireres til å se annet innhold enn vanlig kvalitetsfilm, gjerne dokumentarer som utfordrer det etablerte og kjente. Kundegruppen er i gjennomsnittsalderen 52 år, og dette er kinogjengere som gjerne kommer hyppig på besøk om det er en film som inspirerer .(Film & Kino, 2018)

Retroperspektive klassikere.

Dette er en målgruppe som ser klassiske filmer, og er i snittalderen 46 år. Kundegruppen er veldig kultur og filminteresserte, og ifølge debatten rundt klassifiseringen av målgruppene er dette litt over gjennomsnittet som i USA er 42. år. (Film & Kino, 2018)

1.4 Formål og problemstilling

Masteroppgaven min tar utgangspunkt i sluttkonklusjonene til rapporten som Film & Kino publiserte i 2014, om «alternativt bruk av kinorommet». Rapporten ser på hvilke nye muligheter Event-Kino kan tilføre kinobransjen i fremtiden. Den gir i mindre grad føringer for hvordan kinobransjen kan tilnærme seg de beskrevne mulighetene som digitaliseringen vil gi.

Jeg tar derfor utgangspunkt i rapportens beskrivelser av kjente muligheter som utvalget omtalte som barrierer for bruk av Event-Kino. Formålet med min studie er å undersøke dagens situasjon om bruken og forståelsen av konseptet, der jeg har valgt å bygge opp min analyse rundt sentrale temaer rapporten påpeker er føringer for videre utredninger. Temaene har jeg valgt å kategorisere som de fire begrepene: *kjennskap*, *utvikling*, *omstilling* og *nettverk*. Meningsbærende begreper som hver for seg skal gi en samlet forståelse for hvilke drivkrefter, og barrierer kinobransjen står ovenfor ved bruk eller tilnærming for bruk av Event-Kino. Hovedproblemstillingen er herunder:

Hvordan kan Event-Kino bidra til utvikling for kinobransjen?

Hovedproblemstillingen er relativt bred, dermed skal jeg spesifikt forklare meningen med ordlyden. Med Event-Kino menes de alternative mulighetene konseptet gir kinoen, i forhold til ordinær filmvisning. Med *Utvikling* menes økonomisk og sosiale forhold kinoene står ovenfor ved tilnærmingen og bruk av Event-Kino.

Jeg vil nå presentere min sekundære problemstilling, med etterfølgende betydningen av studiens fire begreper. Begrepene skal gi en forklarende kontekst rundt hvilken betydning vilkår utgjør i min sekundære problemstilling, som benevnt under.

Hvilke vilkår er gjeldene for kinoene til omstilling og innovasjon?

Med *Kjennskap* menes den enkelte kino sin forståelse, og bruken av konseptet Event-Kino. *Utvikling* bygger videre på kjennskapen, ved å sette søkelys på hvilke muligheter konseptet kan gi kinoen. Med *omstilling* menes faktorer den enkelte kino må gjennomføre for å imøtekomme nye krav, fra kundegrupper og markedet. Videre fokuserer *Nettverks*begrepet på hvilken betydning samarbeid og kunnskapsutveksling gir kinoene i tilnærmingen til Event-Kino.

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er bygd opp av ni hovedkapitler. Innledningsvis beskrives bakgrunnen for studien, samt hvorfor, og hvordan studiens problemstilling ble utformet. I teorikapitlet gjennomgår jeg et relevant rammeverk, til belysning og forståelse av studiens problemområde. Deretter tar metodekapitlet for seg valgene som er foretatt gjennom forskningsprosessen, der jeg redegjør for hvordan valgene har påvirket mine resultater. Analysekapitlet presenterer empirien med kobling opp mot mitt teoretiske rammeverk, som er bygd opp rund begrepene, presentert i kapitel 1.5. Diskusjonen ses som en naturlig integrering gjennom analysens ulike deler, og vil gi analysen et helhetsinntrykk, fremfor å måtte stå alene, å felle en tåre. I tillegg har jeg valgt å oppsummere analysen opp mot begrepene, i form av et hovedfunnkapittel, der sentrale funn fra analysen samles, med en klargjørende beskrivelse. Hovedfunnkapitlet har derfor som formål å samles trådene, før anbefalinger til kinobransjen presenteres. Tilslutt gjør jeg meg refleksjoner rundt forskningsprosessen, og peker på andre problemstillinger som kunne vært interessant å belyse ved videre studier.

Del 2. Teoretisk rammeverk

Formålet med teorikapittelet er å presentere et teoretisk rammeverk for analysen i neste kapittel. Perspektivene og begrepene som belyses, skal benyttes i kombinasjon med innhentet datamateriale i analysen, og bidra til å besvare studiens primære og sekundære forskningsspørsmål. Formålet med teorien er å gå ut over selve forskningsspørsmålene, og sette disse i kontekst (Kitchin & Tate, 2013, s. 32-33). Jeg har foretatt denne vinklingen ettersom studien tar for seg hvordan økonomisk aktivitet opptrer romlig, innenfor samspillet mellom kinoens mange aktører og tankesett. Studien plasserer seg tematisk innenfor endringsledelse, markedsorientering og samfunn, der entreprenørskap og innovasjon vil være tverrfaglige felt.

Teorikapittelet er delt inn i 6 deler, hvor del 1 tar for seg teori opp imot forståelsen av å bygge opplevelsen og markedsforståelsen. Deretter skal kinoens markedsorienterte syn belyses, sett ut ifra kinoens kunder, og markeds konkurransen. Videre tar kapitlet for seg rollen entreprenørskap og innovasjonsbegrepets betydning har ovenfor bransjens ståsted som en kulturellbransje. Kapitlet ser videre på forhold kinoen må ta hensyn til ved utforming av en opplevelse, som lokale variasjoner i tilnærmingen til Event-Kino. Tilslutt omtales verdiforståelsen av kunden, og hvilke faktorer som vil fremme bransjen kjennskap i utviklingsprosessen. Fokuset rettes mot kunnskapsdeling, i form av nettverk, og hvordan kinoens egne ressurser best bør benyttes for tilnærming og bruk av Even

2.1 Opplevelsen skaper økonomien.

I 2015 utførte BI og konsultantselskapet Menon (Senter for Miljø og Ressursøkonomi), en kartlegging av begrepet kreativ næring, og dens betydning for industrien. Deres kartlegging av begrepet, er med på å sette kinoen inn i kontekst, senere i analysen. Derfor ser vi kort på begrepet i dette kapitlet. Hva er egentlig en kreativ næring? Begrepet assosieres gjerne med flere betydninger, der næringen omtales med ulike navn, som kreativ næring, kulturnæring og opplevelsesnæring. Innen opplevelsesnæringen har Pine & Gilmore (1998) gjennom sin bok «The experience Economy» introdusert en økonomisk verdimodel som forklarer opplevelsesøkonomien, som en ny og lovende kilde til å skape økonomisk vekst.

Gjennom å skille på kinoens primærtjeneste film, og totalopplevelsen som et kinobesøk kan gi kunden, beskriver Pine & Gilmore (1998) en sentral evne kinoen må inneha, for å imøtekomme kundens behov ved utforming av nye tilbud. Ut i fra deres teorier vil derfor produktet eller tjenesten ikke alene spille hovedrollen i å tilføre mer-verdi. Kinoen må evne å kunne kombinere disse, når ny tjeneste utformes (Mehmetoglu & Engen, 2011, s. 239-240). Denne teoretiske vinklingen støttes også av Rolft Jensens bok Dream Society (1999), som peker på et forbrukersamfunn, der immaterielle egenskaper vil ha innvirkning som kinoen imaget når kinoens kunder i deres beslutningsgrunnlag vurderer ulike tjenester (Mehmetoglu & Engen, 2011, s. 239). Beslutningsgrunnlaget til kunden vil igjen spille på kinoens evne til å forstå kunden, og deres opplevelser både i møte med kinoen, og i opplevelsesøyeblikket. Når beslutningen er tatt for å nyte opplevelsen, genereres et kontaktpunkt som kan gi utslag gjennom en ekstra-verdi, ved at kunden betaler for å tilbringe tid til å nyte minneverdige opplevelser akkurat på en bestemt kino (Pine & Gilmore, 1999). Den vanligste opplevelsen minneverdige opplevelsen får kunden gjennom block-buster effekten. En beskrivelse av et tilbud som kan virke overveldende, og litt forvirrende for kunden, men som kinoene satser markedsføringen sin på, ettersom lønnsomheten på disse filmene er stor

Kinobransjen tilbyr som kjent en tjeneste i form av opplevelser, men for at kunden skal få denne, er det gjerne ansatte på kinoen som bidrar. Servicen vil i stor grad kategoriseres som et teater. Dette er en beskrivelse om forholdet mellom ansatte og kunden innen opplevelsesnæringen, som blant annet kinoansatte, som til daglig må opptre i synsvinkelen fremfor kunden (Pine & Gilmore, 2013). Ansatte er på en måte skuespillerne, hvor akten må utføres uavhengig om den ansatte faktisk kan samspille med hver gjest. Her ligger budskapet i

uttrykket “acting” eller skuespill, ved at en person ser en annens person arbeid, samtidig med at replikker blir fremført av to, eller flere personer(Skei, 2018). Begrepet kan ses i likhet med(Gupta og Vajic,1999 i Pullman & Gross, 2004) som definerer “acting” som en kontekst, som en fysisk og relasjonell setting, der kunden konsumerer servicen, og alt det kunden integreres med i denne settingen. Denne betydningen adopteres gjerne av kinobransjen ved at kinoansatte som direkte har kontakt med kunden, må spille på en måte som drar kunden inn i selve opplevelsen når kunden har satt sin fot innenfor døren. Den vanligste utfordringen til opplevelsen er hvilket inntrykk, kunden til slutt sitter igjen med av den enkelte kino. Positive erfaringer skaper følelsesmessige sterke bånd, som over tid kan føre til kundeloyalitet.I dette er også tjenesten et sentralt berøringspunktet, som sannsynligvis vil skape den sterkeste følelsesmessige reaksjonen til opplevelsen, og det er gjennom opplevelsen at kinoens merkevare løftes (Garrett, 2006, s. 3-5) Kinoens merkevare film, er et opplevelsesprodukt og synes være i tråd med Pine and Gilmore(1999) sin beskrivelse av kinoen som en opplevelsesnæring. Denne betydningen synes jeg å være noe uklar, med tanke på hvilken kategori egentlig opplevelsesnæringen defineres under, utover opplevelsens betydning for kunden. Jeg ønsker derfor å sette kinoen i en mer nyansert kontekst. Opplevelsen spiller gjerne på virkemidlene kinoen innehar, for å kommunisere opplevelsen til kundens sanser. Kinoen er en næring som spiller på kommersialiserte kulturelle uttrykk , gjennom bruk av estetiske virkemidler som farge,bevegelser,lyd og fortellinger. Etter (Gran 2015) sin definisjon, vil kinoen finne sin plass i kultursektoren som en kulturbransje(Gran 2015, s. 9-10). Ulike utredninger som Øslandsforskning (2008), og menonrapportene (Kartlegging av kreativ næring fra 2000-2009, og 2008-2014) har utarbeidet ulike definisjoner av kulturnæringen.Vi skal i denne studien forholde oss til definisjonen fra den siste Menonrapporten fra 2014, i forståelsen av en bransje som defineres som en kulturnæring, etter følgende ordlyd:

Kulturnæringer er næringer som fremstiller mer eller mindre kommersialiserte kulturelle uttrykk som primært kommuniserer gjennom estetiske virkemidler som symboler, tegn, bilder, farger, bevegelser, former,lyder og fortellinger (Espeling og Gran (2011) s.10 i Gran 2015:9)

Denne definerer kinoen som en bransje, der fokuset i større grad er å få frem nyanseringene mellom de estetiske virkemidlene i kommersialisering av næringen, og i mindre grad vektlegger graden av kommersiell verdi. Dermed vil virkemidlene være førende for om en virksomhet som kinoen inngår, eller ikke inngår i den kreative næringen. Virksomhetens mål derfor inneholde uttrykk av kulturelt aspekter som er samlende for næringen (Vaage, 2016, s. 10). Kinoen som næring har som andre lignende næringer, sitt primære fokus på kommunikasjon av estetisk art der kommunikasjonen av tjenesten, i stor grad skal påvirke kundens sanser. Kino som jeg til nå har omtalt som en kulturnæring, må konkurrere med andre konkurrenter på samme tid, om potensielle nye kunder. Ønsket for eierene er hele tiden at kundens pengebruk skal tilkomme akkurat deres virksomhet, som i denne studien skal gi vekst til en kulturell bransje som heretter benevnes kinobransjen. Jeg har valgt denne benevnelsen, da kino i følge (Gran 2015) er å finne under kulturbransjen som film, og vil være et mer dekkende begrep fremfor opplevelsesnæringens mer snevre fokus på ulike aspekter rettet mot kundens opplevelse og i mindre grad omtaler helheten som kulturbransjen gjør. Figur 1 viser inndelingen av (Gran 2015:11)



Figur 2: Oversikten viser underkategoriene av Den kreative næringen, der kinobransjen plasseres under Kulturbransjer (Gran 2015, s. 11).

Peter Broke fastslo i sin bok *The Empty Space* (1968) en kontekstuell ramme bransjen kan ses under gjennom uttrykket “Work IS Theater”. Her sier han om seg selv, at hvert tomrom kan tas og kalles en tom scene, han beskriver seg selv gående over et tomt område, der en fremmed ser han, og en visuell interaksjon oppstår. I likhet med McLellan (2000) sin mer konkrete framstilling, kan vi forstå formålet ved å designe en opplevelse, at fremstillingen skal handle om å produsere opplevelsene som funksjonelle, og som holder tritt med samfunnet. I tillegg må den utformes målbevisst, være engasjerende og overbevisende, samt inneha minneverdige aspekter (Pine &

Gilmore, 1999). Opplevelsen starter derfor med tjenestetilbyderen sitt interiør, ansattes bekledning, og personalets væremåte i direkte møte med kunden, og tjenesten film. I dette er også servicegrad, og måten servicen blir utøvd på, med i totalopplevelsen. Servicen kan blant annet sees gjennom bedriftens kundeorientering (Pine & Gilmore, 2013: 26-29)

2.2 Markedets drivkraft skaper konkurranse

Kino som en kulturbransje er i følge (Flemming 2007 i Kvidal, 2009, s. 85) knyttet opp mot en høy andel små, og mellomstore tilstøtende næringer som teaterhus og kino, der lederen ofte må beherske både kultur og business kompetansen alene. Som beskrevet i innledningskapittel 1.1 har kundene i dagens samfunn et større fokus på opplevelsen nå, enn tidligere (Pine & Gilmore, 2011, s. 82). I dette legges det store føringer for hvordan kulturnæringen orienterer seg i markedet for å vinn fortrinn blant konkurrerende virksomheter. Kino er preget av sterke konkurransefaktorer, og innovasjonskonkurranse, særlig innen tjenesteinnovasjon, markedstilpassing samt kundebehov. Faktorene er både barrierer, og formgivere for utvikling av nye tilbud. Begrepene som presenteres i kapitlene under, er sentrale teoretiske vinklinger i tilnærmingen for å belyse studiens problemstillinger. Blant annet ved å se på begreper som beskriver et marked i sterk påvirkning fra tilstøtende aktører, og deres tankesett i ulike vinklinger. Jeg ser det derfor som naturlig å belyse bransjens behov av å skape opplevelser innenfor hovedområdene konkurranse, innovasjon. Jeg vil se på verdien som ligger i nytenkningen, i form av strategisk entreprenørskap. Vi skal først se på drivkreftene bak konkurransen.

2.2.1 Kinobedriften, en balansert opplevelse

Kino kan i likhet med (Strømme Svendsen (1994) i Grund, 2006, s. 69) ses som et kulturelt industrialisert tilbud. I betydningen at behov skal oppfylles, og at kinoen innehar flere roller. Førstnevnte skal kinoen være en opplysnings - og informasjonsformidler av kommersiell art², samt kunnskapstilbyder, underholdningsformidler og identitetsskaper. Kinoen skal også opptre som en sosial møteplass ovenfor sine kunder. Kino er en bedrift som må forstås ut over selve service og tjenestetilbudet, til å ses som en effektiv og økonomisk lønnsomt bedrift ovenfor sine eiere. Økonomien for kinoen kan billedlig kategoriseres som hjertet, det er ikke selve livet, men holder liv i selve livet. Effektiviteten er litt som blodet, det tilfører lønnsomhet ovenfor både kunden og eiere og kan genererer avkastning. Avkastningen gir kinoens lerderteam en mulighet til forbedring av tjenesten og servicen(Grund, 2006, s. 68-69). Kinobranssjen skal også ses i et forhold som styres mellom sine eiere, publikum, underleverandører og politiske bestemmelser, og som må konkurrere, kanskje nettopp om deg som kunde. Konkurransen vil for norsk kinobransje, gjelde ovenfor internasjonale kinoer, for samme oppmerksomhet når det kommer til opplevelsen og tilbudet. Konkurransen kan derfor sies at opplevelsen alene, ikke skal handle om underholdning av kunden, men snarere om å engasjere dem. Når Pine and Gilmore (1999) beskriver opplevelsen, er dette som ekstra verdi til eksisterende opplevelse. Opplevelsen som tjeneste skal gjerne involverer kunden på en personlig måte, der den kan ilegges betydningen som det ordinære, versus det ekstraordinære, eller tilsvarende skille mellom "å oppleve" og "meningsfulle opplevelser"(Mossberg & Hagen, 2007c, s. 25-26). Betydningen av hvilken kategori opplevelsen legges under, kommer av hvilken forståelse kunden har av verden rundt seg. Gjennom kundens sanser vil inntrykkene tolkes av ut ifra denne forståelsen(Boswijk et al. (2007) i Gelter, 2019, s. 50-51). Dette budskapet indikerer noe essensielt i kundeforståelsen for kinoen. Når oppmerksomheten fra en potensiell kunde er nådd, vil ikke denne oppmerksomheten tjene andre bedrifter økonomisk. Opplevelsen er derfor noe som må sees på flere plan(Lorentzen, 2013, s. 44-45) . Planene er samspillet mellom kunden og ansatte, i tillegg til kinoens møte med konkurransen i markedet. Det kan derfor sies at opplevelsen er et marked som gir kinoen et behov om å skape markedserfaring, som igjen genererer nye opplevelser som tiltrekker seg nye generasjoner ovenfor sine tilbud. I dette markedet er tiden kunden har ovenfor kinoens tjenester, sett på som en tidsbegrenset faktor innen bransjen, men også en konkurransefaktor. Kunden har nemlig kun den tid personen selv anser kan brukes på aktiviteten eller opplevelsen.(Pine & Gilmore, 2013, s. 30).

² Bindeleddet mellom kunden og øvrig næringsliv i form av opplysningsformidler av reklame

2.2.2 Landskap og posisjonering, en bransjefaktor.

Konkurransen er en kjent innovasjonsfaktor som bidrar til innovativ tenkning, en faktor i markedet som daglig tvinger kinobransjen til å tenke nyskapende og innovativt, og på den måten drive sin bransje fremover (Porter, 1980 i Wallevik, Aas & Hjemdahl, 2013, s. 50). Kinobransjen konkurrerer gjerne innen ny teknologi, men også med fokus på forbrukerforståelse, avdekke kundebehov, samt se muligheten til å utnytte ny kunnskap til utvikling av produkter som gir kunden en verdi, ingen konkurrent kan matche (Wallevik et al., 2013). Konkurransesfaktorene kommer gjennom trender knyttet til eksterne endringer, som tvinger mange organisasjoner til å implementere både konsepter som «autentisitet», «involvering» og «innovasjon» i sitt strategiske innovasjonsarbeid (Jansen, Steenbakkens & Jägers, 2018). Konkurransen kan derfor gi utslag i nye og forbedrede produkter, tjenester og prosesser, der kinoene som evner å utvikle, eller ta i bruk den ny teknologien kan oppnå forbedring av egen konkurransevne. Overført til kinobransjen, er dette en viktig drivkraft for innovasjon, der konkurranseelementer som øker kvaliteten på opplevelsen av tjenesten, effektivitet og servicegrad ovenfor deres kunder alltid er i kontinuerlig endring, i en bransje som kategoriseres som dynamisk, i den betydning utnyttelse av egen kompetanse, kinoens strategier og visjoner. Innen konkurransevne kan innovasjon skilles mellom flere vinklinger, og må ses ut fra kinoens konkurransedyktige landskap innenfor priskonkurransen, ny forskning, teknologi, og ikke-ankjente kundebehov (Rosted, 2005). Innovasjonsbehovet for kinobransjen kan plasseres innenfor flere av disse områdene, der pris og differensiering er sentrale områder, i tillegg skilles det på rene differensierings- og prisstrategier på tvers av kinoens tjenester. Noe som gjør det mulig å matche priser ovenfor kunder sin følsomhet ovenfor betalingsvillighet, og kinoens egen konkurranseposisjon. Katta & Sethuraman, (2005) tydeliggjør at evnen og tilnærmingen til innovativ entreprenørisk tenkning er sentralt i utviklings og omstillingsarbeid. (Katta & Sethuraman, 2005, s. 5).

2.3. Tilnærming for innovasjon.

Behovet kinoen har til entreprenørskap i tilnærmingen til noe nytt, kan ses som drivkraften for økonomisk utvikling av den enkelte kino. Entreprenørskap har ulike definisjoner, og er i varierende grad tilknyttet forhold rundt bransjens økonomiske aktiviteter, som skal medføre utvikling av den enkelte kino. Jeg har i likhet med (Spilling, 2006b, s. 22-23) valgt en tilnærming med fokus på entreprenørskapet sin betydning ovenfor økonomisk utvikling, hvor jeg har lagt forståelsen til teoriene til Schumpeter til grunn. Han beskriver entreprenøren som en endringsagent, og den viktigste drivfaktoren for kinoens utvikling. Videre påpeker han at drivkraften kommer innen ifra, som jeg velger å relatere til endringsagenten i den enkelte kino og bransjen forøvrig. Nettopp endring er et sentralt begrep for kinobransjen, der kombinasjon av eksisterende produkter eller tjenester på nye måter, gjerne bryter med hva som er vanlig å gjøre. Drivkraften kan gi utslag i nye og forbedrede tjenester, en trend som kommer godt frem i dagens kinomarked som er preget av sterke inkrementelle innovasjoner, *jfr. til innledningskapittel 1.1*. Entreprenøren i kinoen kan ses som det (Spilling, 2006b, s. s.25) omtaler som en avhengig entreprenør, der eksisterende ressurser i virksomheten kombineres ved en tilknyttet person i foretaket. (Spilling, 2006b, s. s.24-25). Informantene i denne studien kategoriserer jeg mer som en entreprenør, i den forstand at det utvikles ideer som gir utslag i en satsning på en nyt konsept, der personene gjennomfører denne og ideen forretningsmessig omgjøres til praksis.

Innovasjon vil ikke være noe som foregår isolert, men i interaksjon mellom flere aktører, som en åpen eller kundeinvolvert utvikling. Her kan innovasjon som et teoretisk grunnlag ses i flere vinklinger, og er å finne innen prosess, produkt og som tjenesteinnovasjon. Den sistnevnte inndeles som følge av graden av brukermedvirkning som "Technology-push". Med dette menes at innovasjonen drives frem fra bedriftens side og "etterspørsel" hvor kunden, markedet eller en kombinasjon av disse er drivkraften for bedriftens innovasjonstanker. Innen disse innovasjonsstankene er det blant annet markedskravene som styrer utviklingen av kinoens nye tjenester. (Wallevik et al., 2013:49-50) hevder at konkurransen bidrar til innovasjon, fordi bedrifter som opererer i markeder er preget av sterk konkurranse, og blir tvunget til å tenke nyskapende, og innovativt, og dermed driver en gitt bransje fremover. Denne tankegangen er i større grad aktuelt for kinobransjens ønske om innovasjon og nytenkning. Der knoppskyttere fra eksisterende tjenester rundt nye produkter, gir føringer og grunnlag for omstilling av bransjen. (Isaksen, 2016, s. 16-22). En vinkling som er interessante for kinobransjen er

systeminnovasjon. Denne gir potensialet til å skape ny verdi, for eksempel en forbedring av produktets ikke-prisegenskaper, som kan bety et "nytt" produkt, eller en forbedring av egenskaper eller reduksjon i pris. Det er nemlig i krysningpunktet mellom entreprenørskap og innovasjon at verdiskapning skapes (Mitra, 2012b, s. 36-37)

2.3.1 Push/pull faktorer

Det er mange motiver for utvikling av nye produkter eller tjenester. Og vil naturligvis variere ut fra både personlig interesse hos kinoens ledelse, og samspillet med ulike forhold i omgivelsene, som eksempelvis organisatoriske, interne og eksternt fokus på kundeorientering og nettverk. Innen kinobransjen skapes en push-faktor når en kino utsettes for et press til å foreta seg noe. Dette «noe» er gjerne knyttet til problemorienterte faktorer, og kan f.eks være manglende økonomiske ressurser. For kinobransjen er pull-faktoren en gjeldene, ved å se nye muligheter, eller utnyttelse av egen kompetanse til å etablere nye forretningsmuligheter. Faktoren virker som en indre drivkraft for å iverksette endring i følge (Spilling, 2006a, s. 104-106). Selvrealisering står her sentralt, og omhandler å inneha en ide, og få gode markesutsikter, som gjerne kombineres med å ta i bruk egne evner, samt bestemme over egen beslutning (Spilling, 2006a, s. 104). Innen bransjen som studeres er det å se muligheter, og gripe disse sentrale tanker. Med å «gripe» menes den muligheten kinoen har for å starte opp noe nytt, der oppstarten gjerne foregår på den plassen entreprenøren har sin tilhørighet, som for kinoen sin del er på hver enkelt arbeidsplass, lokalisert i regionen eller lokalsamfunnet (Spilling, 2006a, s. 104). Mulighetene styres gjennom et avhengighetsforhold mellom markedets krav og etterspørsel fra kinoen kunder (Reibstein og Farris (1995) i Gaustad, 2017, s. 34).

2.4 Entreprenørskapets veivalg, gir vekstgrunnlag.

Kino vil utvikle seg i takt med forbrukeren og markedskrav, for å imøtekomme kommende behov. Det er flere veivalg en kino kan foreta seg i tilærmingen av noe nytt som Event-Kino. Et av disse veivalgene jeg har tatt for meg i denne studien er strategisk entreprenørskap, som refererer til et bredt spekter av vesentlige entreprenøraktiviteter, eller innovasjonstilnærminger. Strategiske valg vedtatt gjennom kinoens utviklingsplaner i jakten på nye konkurransefortrinn, med formål om etablering av nye forretningskonsepter for selskapet. Etableringen kan finne sted på flere strategiske områder som: produkttilbud, egne markeder, intern organisasjon³, eller bedriftens forretningsmodell (Acs & Audretsch, 2010, s. 297). Nettopp forretningsmodell og produkttilbud gjør dette teoretiske veivalget godt egnet for problemstillingens formål, og spiller på lag med studiens omstillings-, og utviklingsbegrep som sentrale tilnæringsmetoder ved bruk av Event-Kino. Det strategiske veivalget tar sikte på etablering av nye forretningsmessige område, som over tid kan tilføre bransjen langvarige konkurransefortrinn. Det å tenke langsiktig med strategisk innovasjon, har vist seg å gi utslag for en del av mine informanter på ulike måter innen utviklingen. En årsak for utviklingen kan også ses i form av kinoens endringsagent, der personlige egenskaper, og handlingene personene foretar i sin rolle, er av stor betydning for entreprenørskapsaktiviteten i den enkelte kino. Ikke minst for utviklingen av en fremtidens kinobransje. Nye tanker gjennom konkurranse og oppstarter, er de mest relevante faktorene som knytter entreprenørskap til økonomisk vekst (Wennekers & Thurik, 1999, s. 34-55). I tillegg benyttes strategisk entreprenørskap for differensiering og orientering i markedet. Innen privat sektor som flertallet av den norske kinobransjen opererer under, har innovasjon i teknologi, og produkter også blitt oppfattet som en form til å gi markedsutvidelse og profittmaksimering. (Schumpeter, 1934 i Sørensen & Torfing, 2011, s. 5). Med utgangspunkt i entreprenørskap, er det også gjerne markedskrav som kan sies å være en drivkraft for innovasjons og nytenking.

³ dvs. struktur, prosesser og kinoens dynamiske evner

2.5 Markedsorientering og risikoforståelse.

Markedsorientering representerer et sett med aktiviteter, som reflekterer bransjens forståelse av markedet. Kohli & Jaworski, (1990) kategoriserte disse aktivitetene i tre grupper: (Kohli & Jaworski, 1990, s. 2)

- 1) Organisasjonens innsamling av markedsinformasjon.
- 2) Formidling av informasjonen mellom aktørene.
- 3) Organisasjonens responstid for informasjon.

Aktivitetene er forutsetninger for at bransjen skal skape overlegene produkter og tjenester som svarer til kundens og markedets behov (Narver & Slater, 1990, s. 21). En virksomhet som svarer til disse behovene, kan få en kontinuerlig overlegen ytelse (Narver & Slater, 1990, s. 21). Valget av en passende markedaktivitet avhenger av forholdene i bransjens interne og eksterne miljø (Houston, 1986 i Kohli & Jaworski, 1990, s. 13-14). Interne miljøer i kinobransjen ses i likhet med Burns og Stalker (1961) sin teori om organisasjonsform. Bransjen karakteriseres ifølge dem av å være basert som mekanisk eller organisk form. Førstnevnte kjennetegnes ved stabile og forutsigbare omgivelser og en hierarkisk struktur, der ansatte har spesialisering og tydelige roller, og vektlegger ledernes kunnskap og erfaring. Organisk form stiller krav til at omgivelsene er dynamiske, og stiller krav til kreativitet og fleksibilitet. I sistnevnte bidrar alle til fellesoppgavene, og ansvaret til de enkelte er i kontinuerlig endring. Denne organisasjonsformen fokuserer på kartlegging av intern kompetanse og anerkjenner betydningen av kunnskap som allerede eksisterer i bransjen (Burns & Stalker, 1961, s. 104-105). Organisasjonsformen som skal være strategien for bransjens markedsorientering, innebærer derfor et fokus på valg av interne ressurser og kompetansetiltak som knytter organisasjonen til markedet, slik at det oppnås et bærekraftig konkurransefortrinn (Aaker, 2008 i Day & Wensley, 1988, s. 4). Kinobransjen vil ut ifra beskrivelsen plassere seg under den organiske formen. Det generelle forholdet mellom markedsorientering og produktkompetanse er basert på antagelsen om at et firma formulerer, og implementerer en bestemt konkurransestrategi for å maksimere sine materielle og immaterielle evner (Porter, 1998, s. 78-85). Nye produkter som passer organisasjonens markedsføring og teknologiske ferdigheter og ressurser, er sannsynlig å være vellykkede (Cooper & Kleinschmidt, 1987)

I en bransje som er benevnt dynamisk, er kinoens evne til videreutvikling og tilpasse seg omskiftelige omgivelser, et element som vil tas opp i analysen, og derfor ses som nyttig å omtale betydningen av markedslandskapet kinoen må forholde seg til. Kinoen ønsker å oppnå en harmoni med omgivelsene ved å evaluere egne konkurransefortrinn som direkte har innvirkning i omgivelsene. Denne formen for ressursteori synes ut ifra analysen å være viktig for å bedømme kinoens evne til å konkurrere. (Igor, 2014, s.26). Knyttet markedsforståelsen til studiens forskningsspørsmål, betyr det at kinoens kontakt med aktører som innholdsleverandører, kunnskapsnettverk og bransjeorganisasjonen i stor grad er sentralt for hvilke muligheter kinoen har til å skaffe, og skape de ressursene det er behov for (Stene & Haugset, 2012, s. 40-41).

I tillegg til aktivitetene, viser en markedsorientert organisasjon en kultur, og atferd som er tro mot sitt eget markedsføringskonsept. Markedsorienteringen gjenspeiler implementeringen av organisasjons markedskonsepter (Kohli & Jaworski, 1990, s. 14-13). På samme måte som med markedsføringsbegrepet, strekker begrepet markedsorientering seg til hele organisasjonen gjennom sin kultur (Webster, 1988, s. 32-34). En markedsorienteringskultur som er aktuell å belyse er image og word of mouth som sammen gir et positivt omdømme ovenfor seg kinoen og sine kunder. En markedsstrategi der et godt omdømme spres gjennom at kunden omtaler kinoen positivt til bekjente, noe som gir gratis markedsføring for kinoen (Mossberg & Hagen, 2007b; 2007c, s. 146,164)

Markedsorientering er en tydelig organisasjonskultur, et fundament som er bygget på felles sett av tro og verdier som setter kunden i sentrum av firmaets strategiske arbeid (Webster Jr, 1988, s. 3). Knyttet orienteringen til kulturbransjen ønske om å overraske kunden, er kundespenningen gapet mellom hva kunden husker fra tidligere overraskelser, samt ennå ikke vet om kommende arrangementer. Når et selskap har oppnådd at kunden blir overrasket, begynner kunden å bli overrasket, ved senere besøk vil kunden dermed ha like høye krav (Pine & Gilmore, 2013, s. 32-33). Den endelige verdien bør være den langsiktige verdien for kundene, som da fører til en bærekraftig konkurransefortrinn for kinoen (Narver & Slater, 1990, s. 27). Dette stemmer overens med ressursbasert visning (RBV). Ifølge RBV bestemmer dette firmaenes evner til ytelse, hvor uimotståelige og ikke- substituerbare evner sikrer bedriften et vedvarende konkurransefortrinn. (Barney, Wright & Ketchen, 2001). Markedsorientering som en kultur innad i kinobransjen gir en, ikke- substituerbar evne som vil føre til en overlegen forståelse av kunden, samtidig som konkurrenters handlinger og markedstrender fanges opp, (Dag, 1994 i Shalley, Hitt & Zhou, 2015).

2.6 Kinoen i et markedslandskap

Utviklingen av samfunnet kan knyttes til økende individualisering med tanke på at kunder ikke lenger ønsker standardiserte tjenester, men økende grad tilpassede løsninger for sine behov (Jansen et al., 2018, s. 2). En kontinuerlig utvikling innen kundebehov gjør at bransjen bør ha et markedsorientert fokus på behovene som sentrale muligheter, men også vil se på utviklingen som en barriere, om behovene ikke kan dekkes. Ved å ha evnen til å se barrierer, gir dette et grunnlag for den enkelte kino til å opparbeide seg markedsrett (Stene & Haugset, 2012, s. 40-41). Her ligger fordelen i å se anvendelsen av en ressurs, som sies å være like viktig som å eie den (Alvarez & Busenitz, 2001 i Stene & Haugset, 2012, s. 40). Dette gir flere muligheter til å vinne markedsandeler, ettersom kinoen vil fokusere på kunden og markedets behov. Bransjens evne til å omstille seg til disse skiftende behovene, og som kan levere tjenester som dekker behovene, kan gi bransjen den suksessen den har behov for (Damvad, 2011, s. 4).

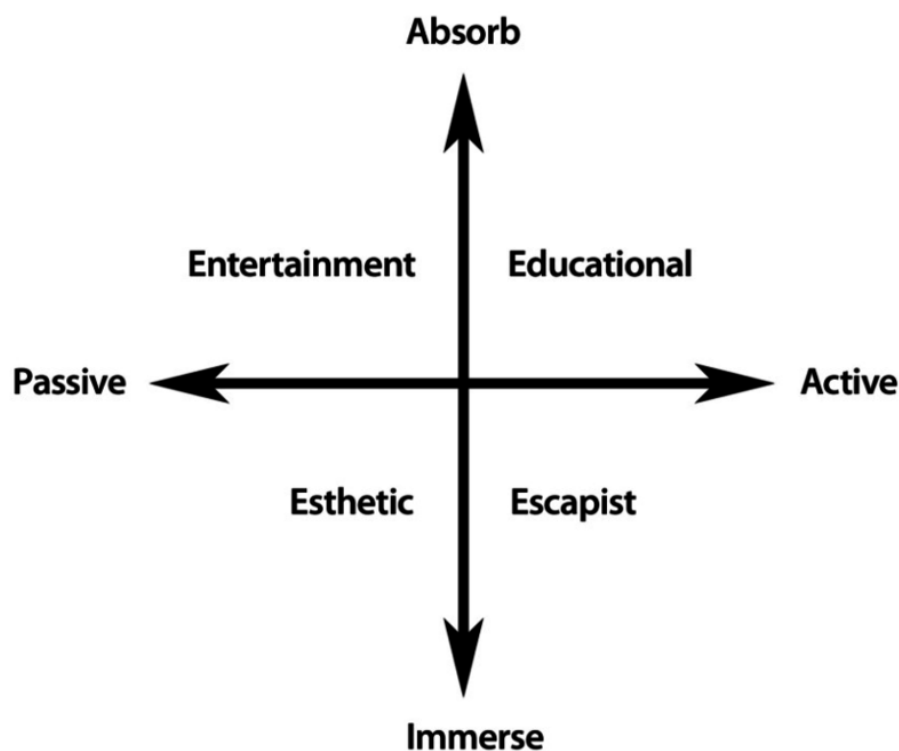
For å virkelig skille seg fra mengden, må bransjen først og fremst fokusere på å øke kundetilfredsheten, og deretter eliminere kundefølelser, som skaper negative overraskelser for kunden, gjennom opplevelsen kunden får fra, sansene, drømmene, estetiske og følelsesmessige sider av opplevelsen (Holbrook & Hirschman, 1982, s. 1). Ved utforming av nye tjenester, bør dimensjonene være i kinoens bakhode, som kan bidra til et retningsskifte mot utvikling av opplevelser med «mer-verdi» for kunden. Forbruk har en rekke symbolske betydninger som estetiske kriterier og hedonistisk betydning (Holbrook & Hirschman, 1982, s. 132). Forbruker søker derfor moro, underholdning, fantasi, oppmuntring og sensorisk stimulering, oppsummert som de tre S`ene fra engelsklitteratur. På norsk fritt oversettes som: fantasi, følelser og moro (Lorentzen, 2013, s. 47). Ser jeg behovet opp mot kinobransjen primærfokus på film, er kriteriene sentrale i utarbeidelse av nye konsepter. I dette arbeidet har en rekke modeller og litteratur gitt bidrag til forståelsen av hva som ligger i en ekstraordinær opplevelse, og deres dimensjoner. Mossberg & Hagen, (2007) forklarer ekstraordinære opplevelser opp mot sosial tilhørighet, gjennom fellesskapet av å være innenfor et bestemt miljø. (Mossberg & Hagen, 2007a:141-142). Tarssanen and Kylänen (2005) setter det ekstraordinære opp som en pyramide, der fokuset er å produsere en opplevelse som skal spille på alle våre sanser (Tarssanen and Kylänen (2005) i Mehmetoglu & Engen, 2011, s. 5). Tilslutt har vi Pine & Gilmore (1999) som er mindre opptatt av bestemte elementer i skapelsen av opplevelsen, men derimot foreslår fire hovedelementer som bestemmer kundens deltakelse, ut i fra kundens tilknytning til miljøet eller omgivelsene. (Pine & Gilmore, 1999, s. 35). Elementene bestemmer

om opplevelsen oppfattes som ekstraordinær . Denne tilnærmingen av (Pine og Gilmore (1999) i Mehmetoglu & Engen, 2011, s. 143-145) beskrives som «sweet spot», en balanse av dimensjonene, og er i følge forfatterene det som gir den rikeste opplevelsene. Noen attraksjoner, som for eksempel fornøylesparker og museer utvikler et produkt som inneholder flere typer opplevelselementer. Kino er vel ingen fornøylespark å regne, derfor opererer ikke bransjen nødvendigvis med alle dimensjoner i like stor grad. Men ser vi på produktinnovasjonene som utvikles, som alternativt innhold, i tillegg til 4DX, D-Box og 5D kino, ser vi at flere elementer av dimensjonene benyttes. Jeg ser derfor på modellen til Pine & Gilmore (1999) som nyttig i analysen senere. Derfor vil jeg kort gi en innføring i modellen..

2.6.1 Kinoens evne til balansering og involvering.

Viktigheten av å oppnå en balanse i opplevelsestilbudet er i følge (Bryson, Daniels & Warf, 2004, s. 176-177) et resultat rundt behovet om økt kundeengasjement innen opplevelsessektoren i forhold til tjenestesektoren. Kravet kommer fordi opplevelsen utspiller seg direkte i hvert enkelt kundesinn. Opplevelsen er gjerne spiller gjerne mer på immaterielle ressurser enn tjenester. Selv produktet kan være individuelt forskjellig, og vil oppleves på ulikt vis, hos mottaker(Bryson et al., 2004, s. 176-177). Denne forståelsen er et sentralt moment i å forstå og spille på kundens premisser. Denne forståelsen vil i kinobransjen ses i opplevelsen, og kategoriseres etter Pine & Gilmore(1999) sin Sweetspot-modell. Modellen bygger på fire sentrale kundeverdier, en kino bør fokusere på ved utforming av nye konsepter. Disse er , underholdning, kunnskap, estetikk samt å utfordre kundens intellektuelle oppfattning. Elementene bør ses ut i fra behovet om å tilføre virkelighetsflukt gjennom opplevelsen. De fire elemente som utgjør kundeverdien, må ses i samspill med ulike former en kunde kan engasjeres på, og vil si noe om kundens involveringsgrad for opplevelsen. Modellens fokus er å oppnå en optimal opplevelse. Der målet er en balansert kombinasjon mellom en, eller flere av elementene. Forklart med andre ord skal det tas hensyn til den passive eller aktive deltagelsen gjesten skal få. Den horisontale linjer i figur 1, beskriver hvilken grad opplevelsen "går inn i" kundens ulike følelsesregister som passivt gjennom TV, eller aktivt, når kunden går inn i opplevelsen, som ved et virtuelt spill. På denne måten spiller kunden på flere elementer i modellen, som å få tilført kunnskap, og samtidig bli underholdt(Lorentzen, 2013, s. 46-47). Her er poenget satt inn i ulike dimensjoner, f, eks ved det to første på den horisontale aksene. Se figur 3.Dette

tilsvarende nivået av kundens deltakelse. I den ene enden av spekteret ligger passiv deltakelse, der kunder ikke direkte involveres i hendelsen, men i større grad er en passiv observatør. I den andre enden av spekteret ligger aktiv deltakelse, der kunden har en personlig påvirkning overfor hendelsen som gir en aktiv opplevelse og spiller på de tre S`ene, som *kapitel 2.6.2* omhandler. Den andre dimensjonen er erfaring, og beskriver hva slags sammenheng, eller miljømessige forhold, som forener kundene med opplevelsen, og ytelsen kunden må utøve. Figur 3, viser absorpsjon i øvre enden av dette spekteret, her fanges kundens oppmerksomhet ved å bringe opplevelsen til kundens sinn, fra en avstand. Mens i andre enden blir kunden nedsenket, og en fysisk del av selve opplevelsen. Dimensjonene bør ikke ses som direkte klare regler, ettersom dimensjonene i virkeligheten har grenser som ofte er lite identifiserbare.(Oh, Fiore & Jeoung, 2007:121-124).



Figur 3: De fire kundeverdiene som former en opplevelse. (Hentet fra Pine & Gilmore (2011, s.46)

Opplevelsene kan ifølge (Pine & Gilmore, 2013, s. 30-31) utgjøre de fire riker, der målet sett i kinosammenheng er underholdningsverdi, også omhandler evnen til å omfavne personens oppmerksomhet og underholdningsfaktor på nye måter, som skaper behov for flere ekstraordinære opplevelser (Pine & Gilmore, 2013, s. 30-31). Kinobransjen har filmvisning som sin primæraktivitet, hvor fokuset i stor grad er på underholdningsaspektet, fremfor de fire andre

rettingene. Bransjen vil derfor operere under den passive tilnærmingen av modellen, og vil befinne seg lengst til venstre på den horisontale akse, se figur 3. Når kunden først er underholdt, deltar de ikke aktivt i handlingen utover å reagere følelsesmessig på innholdet som gis av budskapet i filmen. I dette tilfellet må bransjen i større grad ha i tankene hvordan eksisterende opplevelse kan tilbys på en bedre måte, og hvordan tiden som kunden har valgt å benytte hos akkurat denne kinoen, i fremtiden kan forbedres. En balansert kombinasjon av de fire dimensjoner, vil gi den optimale opplevelse og kan forbedre kinoens primærtjeneste til å overgå kundens forventninger i fremtiden. (Oh et al., 2007, s. 121).

2.6.2 Den gode fe, ja takk.

Modellen er muligens ingen fe, men fokuserer gjerne på behovet bransje har for reduisering av kundeofre. Den fokuserer på bevisstheten om individuelle kundebehov. Denne bevisstgjøringen lar bedrifter bevisst og systematisk ta det neste skrittet mot et mer erfaringsbasert tilbud, ved å opprette kundeoverraskelser, akkurat som en fe. For kinobransjen er det muligens den viktigste faktoren som en bransje innen kultursektoren trenger for å begynne å lage minneverdige opplevelser. I motsetning til både kundetilfredshet og ofre, fokuserer modellen på bedriftens kundeopplevelse, og utnytter forskjellen mellom hva kunden opplever, og hva kunden forventer å få. Ved å ikke kun fokusere på å møte forventninger (ved å gi tilfredsstillelse) eller sette nye (ved å redusere ofre). Bransjen forsøker bevisst å overgå forventningene, ved å gå i en helt ny (og uventet) retning. Dette betyr ikke å prøve å "overgå" forventningene, eller å avdekke nye dimensjoner innen konkurranse med lignende aktører, men at opplevelsen blir det uventete fra kunden. Modellen vil ikke være et grunnlag for å skape et kundegrunnlag, men å forsterke eksisterende. Bedrifter som benytter modellen, må være «Beyond» "hvordan vi har gjort det før" til og se "hva bedriften vil bli husket for i fremtiden" gjennom bruk av overraskelser (Surprise). Følelser for å ha ofret en annen aktivitet for dette tilbudet (Sacrifice), til å være fornøyd (satisfaction) (Gilmore & Pine, 2007, s. 97)

2.6.3 Verdien av kunde og marked, en nøtt å knekke

Narver & Slater (1990) hevder at ønsket fra virksomheten, om å skape overlegen verdi for kunder kan føre til at virksomheten forsøker å forstå kundens behov, og konkurrentenes svar på disse behovene (Narver & Slater, 1990). Dem beskriver to ulike orienteringer en bedrifts markedsorienteringskultur bør inneholde: Bransjen må inneha et kundeorientert syn, gjerne definert som «den hensiktsmessige forståelsen» av bedriftens målkjøpere., og kinen må og være orientert rundt hva deres konkurrenter bedriver. Jeg snakker her om forståelsen av "kortsiktige styrker og svakheter», bransjen må inneha langsiktige strategier for både målkunder og tilstøtende konkurrenter for veien videre (Narver & Slater, 1990, s. 21-22). Forbedringen av et bransjes bruk av teknologi i produktutviklingen, kan knyttes til egen grad av orientering mot ny teknologi. Dette er vanligvis en viktig ankermoment for å forklare svake effekter ved en bedrifts innovasjonseffekt (Szymanski & Henard, 2001). En svak effekt innen bransjen som studeres er usikkerhet knyttet til identifisering av kundens behov, markedsegmenter og utnytte konkurransedyktige muligheter. I disse aspektene feiler de fleste prosjekter allerede ved starten, og ikke ved prosjekslutt, hvor suksessraten til produktutviklingen ligger. (Brun, 2012 i Brun, 2012, s. 2-3) skiller mellom tvetydighet og usikkerhet innen beslutningsprosessen som Fuzzy-front end, hvor han hevder at usikkerhet, i de fleste teorier som refererer til usikkerhet kobles til sansynliggjøringen av fremtidige konsekvenser knyttes til nåværende beslutninger, eller mangel på det. Han mener at forutsetningen bak disse teoriene, skyldes at det eksisterer en objektiv, ekte verden som er ufullstendig forstått. Poenget med prinsippet er at verden oppdages om nok informasjon blir gjort tilgjengelig. Tvetydighet, beskriver han som ett standpunkt, der grunnleggende forutsetningene bak usikkerheten blir utfordret. Brun (2013) mener dette kan hindres i evnen virksomheten bruk av front-end aktiviteteter (Brun, 2012, s. 3). Aktiviteter som kan bidra til at suksess oppnås (Khurana and Rosenthal i Zhang & Doll, 2001, s. 1). For bransjen som studeres er administrative forberedelser innen front-end-aktivitetene det avgjørende steget i en avgjørelse, hvor både tid og penger bli bortkastet ved å investere i feil produkt. (Bacon, Beckman, Mowery & Wilson, 1994, s. 98) mener at utviklingen av produktets målgruppe krever innsamling av betydelige mengder informasjon. Et produktutviklingsteam som forstår vellykkede strategiske retninger som ,brukerbehov og tilgjengelig teknologi, så vel som potensielle teknologier er de som lykkes best.

2.6.4 Kulturelle og teknologiske drivkrefter

Nye systemer, nye salgsmetoder, kanaler og interne organisatoriske endringer, er utformet for å øke verdien til kunden eller virksomhetens effektivitet ved bruk av nye fremskritt i organisasjonen. (Szymanski & Henard, 2001). Ser vi dette opp imot bransjen som studeres, kan ikke den enkelte kino kontinuerlig levere ny kunde verdi, dersom bransjen ikke selv kan bruke sin tekniske kunnskap til å utvikle nye løsninger som møter markedets behov, som i denne studien er tilbudet av Event-Kino. Det snakkes da om en teknologiorientert kultur, med et sett med felles verdier og trosretninger, som tyder på at sterke vitenskapelig tro og forskning på det nye er nødvendige for å gi innovative produkter, prosesser og tjenester. Selv om disse tilbudene kan være svært verdifulle i en kinoopplevelse, vil en teknologiorientert kultur fremme og fokusere verdien på mennesker, med teknisk kompetanse og bakgrunn. Som beskrevet av Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, (2009) er evnen å være innovativ, en egenskap til å være mottakelig, og åpen til å engasjere seg kreativt, og eksperimentering gjennom introduksjon av nye produkter eller tjenester. (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009, s. 763) Det skilles mellom to hovedformer for aktivitetstilnærming, hvor jeg velger å sette søkelys på den pro-aktive fremfor den passive. Der førstnevnte er en mulighetsøkende person, som med sitt syn preger sine omgivelser om introduksjon av nye produkter og tjenester, foran konkurransebehovet. På denne måten omhandler forventningen om fremtidig etterspørsel i markedet noe mer, enn kun å tjene penger. Denne evnen virker å være relevant for mine informanter sin tilnærming til Event-Kino. Denne tilnærmingen kan ses gjennom teknologisk ledelse, via forskning og utviklingsarbeid (FoU) i nye prosjekter.

2.6 Lokal utvikling

For studiens formål, ser jeg det hensiktsmessig å redegjøre for begreper og perspektiver knyttet til lokal utvikling, ettersom behovet til den enkelte kino og formålet er belysning av utviklingen av eksisterende tjeneste, som kan utvide kinoens markedsgrunnlag. Innovasjon er som beskrevet tidligere et sentralt virkemiddel for eksistensen for kinobransjen i markedet. I denne prosessen vil det være naturlig og se bransjen på et lokalt, men også regionalt nivå. Bransjens ulike arbeid er i større grad preget av et lokalt perspektiv, enn på individuell vekst og utvikling lokalt. Dette kapitlet har derfor som formål å redegjøre for teoretiske vinklinger, knyttet til innovasjonen og næringsystemer kinoen lokalt benytter. Hovedsakelig innen lokale innovasjonssystemer, og aktørene som former utviklingen. Jeg vil fremlegge teorier som bidrar som forklarende aspekter knyttet opp mot bransjens lokale innovasjonstanker, og hva som kan fremme lokal utvikling.

2.7.1 Lokale og Regionale innovasjonssystemer

Regionale næringsystemer karakteriseres av ulike organisasjoner og institusjoner der deres aktiviteter påvirker det økonomiske landskapet kinoen er del av. I denne forståelsen argumenterer Isaksen & Asheim (2008) at læringssystemer som kun benytter lokal kunnskap, i større grad kan bli fastlåst. En kino opererer gjerne sammen med sitt omkringliggende lokale kunnskapsmiljø. Miljøet velger jeg å karakterisere som en dam som uttømmes, når samarbeidet i for stor grad baseres på et bestemt kunnskapsmiljø (Isaksen & Asheim, 2008, s. 20). Evnen kinoen har for innhentelse av nye impulser, tanker og ideer, samt kompetanse gjennom FoU miljøer, ses som en kollektiv og interaktiv prosess (Fagerberg (2005) i Isaksen & Asheim, 2008, s. 21). Prosessene som beskrives er holdninger bransjen allerede har, og har vært en avgjørende og ledende faktor i beslutningsprosessen, som har resultert i flere vellykkede aktiviteter for flere av mine informanter. Deres holdninger og prosessene kan relateres til det Storper (1997) refererer til som «untraded interdependencies» av vaner, og uformelle regler som reduserer usikkerheten mellom aktørene i tilnærmingen til innovasjon. (Storper(1997) i Isaksen & Asheim, 2008, s. 22). I denne forståelsen er det formening om risiko mot samarbeid, spesielt for utveksling av informasjon, i frykt for at eventuelt sensitivt materiale kan gå til motparten. I tillegg vektlegges geografisk nærhet som kan gi tillit, til oppnåelse av sosial nærhet for de geografiske avstandene som er å finne mellom aktørene i kinobransjen som mangel på samarbeid.

Denne manglende samarbeidstilnærmingen i lokale nettverk, kan skyldes at kinoen i større grad mottar informasjon fra aktører utenfor nettverksklyngen. Det virker som denne tilnærmingen kan være et viktig tilskudd fra klyngegrenser og landegrenser til å stimulere bedriftens innovasjonsevne (Gertler og Wolfe (2006) i Isaksen & Asheim, 2008, s. 25). Kinoene benytter kunnskap fra nasjonale nettverk i kombinasjon med globale nettverk- Fordelen ved å være tilknyttet et globalt nettverk, kan styrke næringsmiljøet rundt, der kinoen vil fungere som en døråpner. Kinoselskapene henter kunnskap f, eks gjennom sine FoU aktiviteter for å innhente stedsbasert kunnskap, samt gjennom bransjeorganisasjonen Film & Kino, et faglig og kulturpolitisk organ som bistår med kompetanseutvikling, og konsulentbistand til en positiv utvikling av kinovirksomheten, tidligere bidro disse også med en del kapital, men dette har blitt mindre etter reguleringen fra statelig hold, der støtten kuttes betraktelig (Kulturdepartement, 2015).

Kinoen selv, er en medaktør i utviklingen gjennom kinoetableringen ifølge rapporten «Kino som opplevelsesindustri» av Grund (2006). Han beskriver et av formålet den lokale kinoen skal være ovenfor sitt lokalmiljø, at den gjennom kinovirksomheten genererer økonomisk aktivitet knyttet til samfunnet kinoen er en del av, både som direkte og indirekte virkning, sett ut i fra et økonomisk perspektiv. Noe kommunene vil nyte godt av, ved kundetiltrekking utenifra lokalmiljøet, samt annen tilstøtende næringsvirksomhet til området (Grund, 2006, s. 85). Det er et nært forhold mellom kino, kultur og næring, hvor det vil oppstå en synergieffekt mellom kinodrift og annen kultur, samt annen næringsvirksomhet, som f, eks ulike kinoanlegg. I mange byer som mine informanter representerer, kan kinoen være en del av et kulturhus, noe som kan gi muligheter for fleksibel bruk av en materiell ressurs som ansatte. Et kinobesøk relater seg i stor grad til det ”å gå på byen”, og kan økonomisk gi ringvirkninger for lokalsamfunnets felles økonomi, og et element i utformingen av kommunens arealpolitikk. Kino skaper økonomisk aktivitet i bestemte områder av kommunen, men også til politisk hold, der det er ønskelig å bevare bosetting (Grund, 2006, s. 84-85). Større bosetning, gir grunnlag for et større kundegrunnlag ovenfor kinoen, der ulike ønsker og behov skal fylles, for å imøtekomme et variert fritidstilbud av blant annet opplevelser. Kinobransjen vil styre sitt innhold ut ifra hvilke delte normer, og grad av sammenfallende kulturelle og stedstypiske trekk som entreprenøren og stedet og deler (Bathelt, Malmberg & Maskell, 2002).

For bransjens entreprenøraktivitet, kan det å bli «lock-in» være en barriere, om personen bak entreprenøren kun tenker ensartet på dette området, og kan likeså sees i forankring av å ikke inngå i et kunnskapsnettverk. Med dette mens at «Knowledge-spillover» har stor betydning for geografisk forankring av å være i et nettveket, der innovasjon ofte krever samarbeid utover bedritens grenser(Eide & Fuglsang, 2013, s. 208) Stedet og regionen er med på å definere kulturen, som også blir en ressurs, samt et hinder for utviklingen. Her menes forhold som virker styrende på ulike aspekter ved opplevelsen, der opplevelseøkonomien ofte relateres mot regionen, og kulturen den er en del av. I kinoens sammenheng ses dette gjennom lite forankring i lokalstedets kultur og deres normer. Dette utgjøre en barriere for entreprenøren innen kinobransjen, og deres dreining om bruken av Event-Kino (Fuglsang, 2013, s. 270). Denne påvirkningen kan derfor ha en innvirkning på den samfunnsøkonomiske siden ved kinodrift, og nytten av utvikling, ved å se hva driften tilbyr som positive virkninger for næringsvirksomheten i kommunen. Jan Grund, førsteamanuensis og bidragsyter til Film og Kinos utredning om kino som opplevelsesindustri, mener at kinodrift vil bidra til å skape engasjement, og forme området hvor kinoen er lokalisert positivt.Ved å bygge ut kulturinstitusjoner knyttes by og bygd sammen (Grund, 2006, s. 17-18)

2.7.2 Aktørenes innvirkning i innovasjonssystemet.

Forrige kapitel omhandlet regionale innovasjonssystem, men hvem inngår i kinoen sitt innovasjonssystem? Vi skal her se på hvordan ulike aktører innen et innovasjonssystem spiller inn overfor hverandre, og hvordan innovasjonsevnen påvirkes i samspillet mellom institusjoner og myndigheter, ettersom innovasjon ofte foregår innenfor institusjonelle rammer(Edquist & Johnson, 1997, s. 42-43) innen bransjen som studeres er det gjerne påvirkning fra sosiale institusjoner som FoU- miljøer og myndigheter, hvor fokevalgte gjennom stat og kommunale avgjøresler utformer rammebetingelser for bransjens film og kinovirksomhet.Kinoen styres mellom statlige bestemmelser som direkte kan innvirke på stortingsmeldinger og økonomiske bestemmelser, og forholdet til eiere, og underleverandører innvirker på innovasjonsevnen.(Grund, 2006, s. 3-8). De private selskapene som Odeon, KinoNord og Norsk film, samt de studerte kommunale kinoene eksisterer i et samspill med øvrige aktører i fylkene og regionen. Kinoene arbeider vær fo seg med innovasjon og utvikling.Aktørene er eksempelvis bransjeorganisasjonen, LiveKino, distributører og kommunene kinoen er lokalisert under. Men også Norges forskningsråd og private utviklingselskap i tiknytning til selskapene har innvirkning. Der aktørene inngår i et system

der både det lokale, nasjonale og det internasjonale er representert, og tilhører både offentlig og privat sektor. Utviklingen kan koples til Coriat og Weinsteins (1992) sine teorier om en gjensidig påvirkning som foreligger innen miljøer som mikro og makroplanet, av innovasjonsaktiviteter som utspilles på et høyere samfunnsnivå. For kinobransjen gir dette en forståelse av samspillet som et komparativt fortrinn, noe som igjen gir et konkurransefortrinn i forhold til aktørene som står utenfor. En sti-avhengighet som knyttes til å se mulighetsrommet som åpnes ved teknologisk, og markedsmessige utvikling, er i følge (Vatne, 2012:50-51) en interaktiv læringsprosess mellom eksterne og interne aktører, og et sentralt virkemiddel ved innovasjons og kunnskapsutvikling (Coriat og Weinsteins (1992) i Wallevik et al., 2013, s. 32)....

2.8 Lokal tilknytting og betydningen av nettverk

Innovasjon innen teknologi, og produkter er innen privateide kinoer, sett på som en investering innen kostnadsreduksjon, markedsutvidelse og profittmaksimering (Sørensen & Torfing, 2011) Tilnærmingen til innovasjon og samarbeid, kan forklares gjennom kunnskapen til hvordan innovasjonsbegrepet blir delt og benyttet. Aktørene i nettverket samarbeider, og bygger på hverandres kunnskap mellom deres tilhørende, og eksterne miljøer for bruk i eget innovasjonsarbeid (Anderson, E, 2013, s. 92). I nettverket omdannes kunnskapsoverføringen til kunnskap innenfor nettverket, der kinoene former og gir den innhold. Hvordan kunnskapen utvikles, kan knyttes opp til Nooteboom (2008) som forklarer at kunnskapen utvikles i ulike omgivelser, hvor kunnskapen formgives, og innholdet skapes. Kunnskapen som dannes er førende for hvordan aktørene forstår og vurderer verden (Nooteboom, 2008, s. 609). Bidragene som sammen skaper kunnskap, kan ses som interaktivitet i nettverket gjennom mobilisering og gjensidige relasjoner med hverandre, hvor hensikten er å frembringe kunnskapsøverføring (Wallevik et al., 2013, s. 7) Dette mener jeg gir en forståelse av hva et nettverksamarbeid har å si for kinobransjen deres arbeid med tjenesteinnovasjon.

2.8.1 Nettverkets bidrag i utviklingen.

Nettverk ses gjerne på som en styrke, og en effekt på innovasjonsarbeidet, og defineres i følge Wallevik, (2013) som en suksessfaktor for innovasjon, med ulike nettverksforbindelser som kan være mellom virksomheter i samme bransje, eller mellom virksomheter i ulike bransjer (Wallevik et. al i Wallevik et al., 2013, s. 51). I tillegg mellom andre sentrale innovasjonsbransjer (Landry mfl. 2002.).

Filmmeldingen «Kino i en ny tid» som ble lagt frem for kulturdepartementet i 2000, der Film & Kino bransjeorganisasjonen for film, fremdeles fikk tilskudd fra kulturdepartementet jfr *kapittel 2.7.1* setter behovet for nettverk i kontekst, ved at organisasjonen anvendte betydelige fondsmidler til bistand med kompetanse, blant annet innen teknisk og økonomisk støtte og utbedringsarbeid for å utvikle sosiale og faglige nettverk for hele bransjen (Løken, 2000, s. 106). Ser jeg dette opp mot forskningsrådets tidligere VRI-program, er det et sentralt mål en satsning på regional innovasjon gjennom samhandling, for å stimulere til økt kunnskapsflyt mellom bedrifter, forskningsmiljøet og offentlig sektor. Her tolkes utvikling som forbedring av den lokale eller regionens evne til å produsere, absorbere og utnytte innovasjon og kunnskap gjennom læringsprosesser. Normann, (2012) relateres dette til den

lokale utviklingsdynamikken, som blant kinobransjen vil forstås som at kunnskapsutvikling og innovasjon ikke kun er avhengig av utnyttelsen av materielle, immaterielle og relasjonelle ressurser, men også å kunne skape lokale nettverk mellom regionale aktører for samhandling, ledelse, sosial læring, og aktørenes læringsgrad gjennom en lokal tilknytning, og dermed får kombinert tilgjengelige ressursene på en optimal måte. (Normann, 2012 Wallevik et al., 2013)

Branssjen har innsett verdien og betydningen av ulike nettverkstilknytninger, og i økende grad har foretatt forsøk på å «bygge nettverk ovenfra». Eksempelvis gjennom nettverkskonferanser, og seminarer (Schiefløe, 1993, s. 34) Sees det politiske budskapet i dette, kan det være interessante vinklinger for bransjen, som gir utfordringer for næringen.

2.8.2 kunnskapsdeling i nettverk

Kapitlet over har omhandlet interaksjon i nettverket, som en sentral del av innovasjonsprosessen, noe som videre kan knyttes opp til hvordan nettverk er et sentralt virkemiddel for kunnskapsutveksling og læring (Koschatzky, 1999, s. 23) Kunnskap tilegnes i læringsprosesser, og konstrueres gjennom sosiale relasjoner (Karlsen, 2008, s. 83). En bedrift som ikke har en klar strategi for læring, vil i liten grad utvikle nye innovasjoner, ettersom læring går gjennom kodifisert og eksplisitt kunnskap (Polanyi, 1967). Det redegjøres for flere former for kunnskapsdeling, der det skilles mellom kodifisert og eksplisitt kunnskap. Førstnevnte omhandler kunnskap som forklares i nedskrevet form eller i digital form, som et Software program. Dette er motstykke til teoretisk kunnskap, som har blitt oppbygd gjennom argumentasjon gjennom en systematisk drøfting til motpolen erfaringsbasert kunnskap er å finne (Karlsen, 2008, s. 83-84). Innen sistnevnte finnes er taus kunnskap, et begrep som har opphav i Michael Polanyi (1967) sine teorier. Han beskriver en person i en virksomhet hvor denne gjerne har mer kunnskap, enn hva personen kan klare å forklare, og at slik kunnskap nettopp derfor oppfattes som taus (Polanyi, 1967). Denne skapes i en sosial samhandling og reproduksjon med andre, og er tuftet på regler og normer. Uansett engasjement og innsats vil en virksomhet ikke lykkes om man ikke har noen å samarbeide med (Mitra, 2012b). Denne kunnskapen er personifisert, som kun kan prosesseres direkte fra erfaringsutveksling. (Dicken, 2015, s. 108). Nettverket handler altså mye om hvorvidt man som gründer er i stand til å koble seg på de rette aktørene for å få tilgang til de nødvendige ressursene på en slik måte at produkt eller tjenesten kan leveres, og kan sees i sammenheng med (Aasen & Amundsen, 2015, s. 111) som fremhever viktigheten av et tett samarbeid med flere aktører (Mitra, 2012a). Kunnskap kan derfor være en svært viktig ressurs for bransjens innovasjonsarbeid. Kunnskapen kan bidra til å gjøre regionen mer attraktiv for mennesker, og potensielle tilbydere som ellers kanskje ikke hadde vurdert Midt-Norge eller Østfoldsområde som en attraktiv visningsarena. Dette inngår også indirekte i selskapenes sine mål om å styrke tilbudet lokalt og ute i regionene.

2.8.3 Geografisk nærhet for innhentelse av kunnskap.

Nettverk og samarbeid karakteriserer noen grunnleggende begrep av entreprenøren, hvor evnen til koordinering og samhandling er sentralt for en entreprenørs evne til å koble på de riktige aktørene. Den enkelte entreprenør oppnår sjelden gjennomslagsverdi om personen ikke lykkes med å inngå samarbeid (Mitra, 2012b), hvor også nærmiljøet vi kunne dra nytte av klyngen og samarbeidet (Porter, 1998, s. 27) Innen samarbeid er tillit og nærhet til miljøet sentrale begreper for bransjen som studien omhandler. Her er kognitiv nærhet sentralt element, der verdien blant den enkelte kino har stor betydning for samarbeidene aktører med store geografiske avstander. Dette synes mellom viss aktører i innovasjonssystemene i Østfoldregionene og aktørene i Midt-Norge, samt mellom lokalsamfunnet og regionene, hvor den enkelte aktør har sitt tilholdssted. Viktigheten med kognitiv nærhet for aktørene som studeres, er avstandsforholdet, som bør være liten nok til at aktørene forstår hverandre, men også stort nok, til at ny og ikke-gjentakende kunnskap fremmes.

2.9 Oppsummering

For å oppsummere det teoretiske rammeverket skal dette kapitlet fokusere på sentrale kjernebegreper som vurderes som viktige for analysen. Først og fremst har jeg introdusert Pine & Gilmore (1998) sin verdimodel som forklarer opplevelsesøkonomien, som en ny og lovende kilde til å skape økonomisk vekst. I økonomisk vekst er *forbrukerforståelsen* sentralt i møte med kinoen. Jeg ønsker å få frem hvilke begreper som ligger i betydningen, *image* som igjen bygger opp under kinoens *kundelojalitet* som ny teknologi som event-kino trenger for å få et *kundegrunnlag*. Kinoen må forstå balansen av disse elementene som utgjør kundens neste *beslutningsgrunnlag*. Flere tilstøtende firmaer ønsker gjerne kinoens kunder. Derfor er det ønskelig å se på kinoen forretningsmuligheter som strategisk entrepenøskap. Det å se nye forretningsmuligheter er et sentralt tema i analysen, hvor den fokuserer på elementer som *innsamling*, *formidling* og *responstid på informasjon*. En aktivitet bransjen ikke kan unnvære i dagen *konkurransetsatte marked*. Et marked det er viktig å kunne *differensiere* og *orientere seg* rundt, i frykt for å bli låst i et enslig spor i form av å bli *innelåst* (*Lock-In*). Nærliggende denne tankegangen er kinobransjen preget av *Fuzzy-Front end* tanker i form av *usikkerhet* på ulik plan av tilnærmingen til Event-Kino. Aktivitetene kan således sees i sammenheng med en organisasjonsform som utøves i form av *organisk struktur*. Dette er momenter som forteller hvordan kinoen formulerer og implementerer en bestemt konkurransestrategi for å maksimere sine *materielle* og *inmaterielle ressurser*. Teorien skal også se på hvilke *rolle lokal utvikling* har å si for *innovasjon* samt, *markedsføringen* mot publikum. Tilslutt tok teorien for seg hvilken betydning *nettverk* har for denne utviklingen med fokus på interaksjonen i en læringsprosess. Med fokus på hovedtypene *kodifisert*, og *eksplisitt kunnskap* i en sosial kontekst skal kinoen finne sinn plass ved å være en aktør i nettverket. Begrepene og temaene som her er fremhevet, skal både underbygge empirien, samt forklare mekanismene bak funnene. Samlet skal teorien og empirien bidra til en dypere forståelse bak mine funn, og hovedfunnene som trekkes til slutt. Det ses derfor som en oppsummering er et riktig valg for å gi et klart bilde for leseren til å merke seg studiens sentrale teoretiske rammeverk.

Del 3: Forskningsmetode

Dette kapitlet redegjør for den kvalitative forskningsprosessen som er grunnlaget for resultatene i studien. Formålet med metodekapitlet, er å gi en oversikt over stegene som er foretatt for å besvare studiens primære og sekundære forskningsspørsmål. Kapitlet skal gi et innblikk over hvilke valg som er foretatt, hvordan informantene er rekruttert, til hvordan dataene er innhentet, og hvilke problemer som har oppstått underveis. Dette er gjort for at leseren skal få et så tydelig innblikk i forskningen, at leseren skal kunne ta stilling til kvaliteten i arbeidet (Tjora, 2017, s. 173; 2018). Dette kapitlet vil derfor beskrive den kvalitative metoden, og hvilke utdypende valg som er foretatt som grunnlaget for resultatene i denne studien. Jeg vil begynne med tilnærmingen til studiens tema og forskningsspørsmål, deretter redegjøres det for metodiske valg, og utforming av intervjuguiden. Videre tar kapitlet for seg forberedelsene og gjennomføringen av intervju, før datagenerering og analysearbeidet. Tilslutt omtales ulike etiske hensyn, og hvilke posisjoneringsvalg som er foretatt under feltarbeidet. For å bedre forstå informantenes erfaringer og tanker rundt Event-Kino, er det i denne oppgaven naturlig å benytte muntlig innsamling i form av intervju, som ifølge (Dunn, 2016) er den vanligste muntlige tilnærmingen som er mest benyttet til formålet.

3.1.1 Oppstartsfasen

Den innledende fasen besto hovedsakelig med å øke forståelse av temaer som kan være interessante, og gi meg en større innsikt i ulike utfordringer innenfor kinobransjen. Fra tidligere erfaring og kunnskap med bransjen, er det temaer som omstilling, innovasjon og systematiske relasjoner som jeg mener er interessante, og kan gi et utgangspunkt for en masteroppgave. Det var naturlig i oppstarten å få en dypere forståelse for hvordan ulike temaer, og tilhørende forskning har blitt benyttet, for å belyse kinobransjens holdninger tanker og styresett rundt bruken av Event-Kino. Denne fasen har også vært preget av endringer, hvor det har åpnet seg aktuelle tematiseringer i ulike retninger og flere vinkler. Jeg har derfor valgt å endre tilnærming etterhvert som jeg fikk en bedre forståelse av temaet, satt det i lys av oppgavens tidsaspekter. Dette er et aspekt som har lagt føringer for en arbeidsprosess som har gått litt over i hverandre, med arbeid på flere plan og som underveis har formet seg som en naturlig del av oppbyggingen og struktureringen av studiens ulike deler. Fra studiens tidlige planleggingsfase og underveis med arbeidet, har det i starten vært et klart bilde på utforming av tema til problemstilling, samt

en klar oppfattelse av hvilke informanter jeg ønsket å intervju innenfor kinobransjen ulike miljøer. Dette er forhold som underveis har påvirket min forskningsprosess, hvor jeg har vært avhengig av andre personer for å komme meg videre. Til tider har det vært en utfordring, med blant annet rekruttering, og tall innhenting som vi kommer tilbake til under *kapittel 3.2.1*. Underveis valgte jeg å endre tilnærming litt etterhvert som jeg lærte mer om temaet og oppgavens omfang. Derfor har de ulike prosessene som utgjør en masteroppgave gått noe mellom og inn i hverandre ettersom forståelsen ut ifra både empiri fra intervju, til kontakt med nøkkelinformanter har gitt ny kunnskap om veien videre (Thagaard, 2013, s. 108-108). Rent praktisk går det på forhold rundt hvilke muligheter jeg har for å kontakte, og intervju de riktige informantene som har vært med å styrt forskningsarbeidet (Tjora, 2017, s. 130-144). Mine respondenter er personer høyt opp i sine organisasjoner, som til tider har en arbeidshverdag med mye ansvar, og en timeplan som i mindre grad gir tid, og mulighet for deltagelse i min studie. Jeg må derfor være fleksibel og forberedt på arbeid parallelt med de ulike delene av en avsluttende masteroppgave (Thagaard, 2013, s. 102-103).

3.1.2 kvalitativ tilnærming.

Under arbeidet med denne studien, viser det seg hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode i form av dybdeintervju som tillater en tettere nærhet, og mer åpen interaksjon mellom forsker, respondenter og informanter. Formålet er å få informantene til å reflektere over sine egne erfaringer, holdninger og meninger knyttet opp mot problemstillingens tematikk, (Tjora, 2017, s. 113-125). Intervjuer representerer ifølge (Dunn, 2016, s. 149) ryggmargen til kvalitativ forskning innenfor samfunnsgeografi, og nettopp derfor var det også i denne oppgaven et passende valg å benytte denne metoden. Til forskjell fra kvantitative forskningsmetoder, tillater kvalitative metoder en tettere nærhet og mer åpen interaksjon mellom forsker og informant. I tillegg dekker den behovet for innsamling av data, tolkning og analyse som i større grad er integrert enn kvantitativ metode, der fokuset i stedet er å finne egenskaper og kjennetegn ved det fenomenet studien omhandler, enten i form av tekst, lyd eller bilde (Winchester & Rofe, 2016). Videre tar denne tilnærmingen hensyn til at enkeltmennesker vil oppleve de samme hendelsene og situasjonene på ulikt vis. Verken folks opplevelser eller betydningen av hendelser, kan generaliseres ettersom disse er en del av en flytende og flersidig oppfatning. Kvalitative metoder tillater forskeren å ta hensyn til disse aspektene i sitt forskningsarbeid, og klarer å skape en nyanse, som ikke alltid kommer fram gjennom kvantitativt forskningsarbeid.

For bedre forstå informantenes opplevelser og tanker, er det i denne oppgaven naturlig å benytte muntlig innsamling i form av intervju. Etersom formålet med studien er kartlegging av kinobransjens bruk av Event-Kino, og hvordan tilnærmingen kan bidra til utviklingen, ser jeg det som hensiktsmessig å benytte dybdeintervju, hvor jeg ønsker å utforske nyansene i opplevelsene og erfaringene (Tjora, 2017, s. 114). I motsetning til kvantitativ forskningsmetode sitt fokus på utbredelse av fenomener og sammenhenger mellom disse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2004). Dette kan understøttes ved at man gjennom intervju, i motsetning til kvantitative forskningsmetoder, får en mer inngående forståelse av informantens meninger, holdninger og erfaringer (Dunn, 2016, s. 164-165). Jeg har derfor vurdert en metodikk som i større grad, enn et strukturert spørreskjema vil gi informantene større uttrykksfrihet (Dunn, 2016, s. 158).

3.2 Dybdeintervju

Intervju er en datainnsamlingsmetode hvor en benytter muntlig overføring av informasjon. Et intervju kan karakteriseres som en samtale med en struktur og et formål, og defineres som «verbale utvekslinger» fra ansikt til ansikt, hvor en person, intervjueren, forsøker å fremkalle informasjon eller uttrykk for mening eller erfaring fra en annen person (Maccoby and Maccoby (1954), 499 i Johannessen et al., 2004) Med andre ord er det ønskelig å få innsyn i kinoverdenen sett ut ifra informantens ståsted. (Kvale, 1997 i Tjora, 2017, s. 114). Derfor er det ønskelig å stille spørsmål som er bestemt på forhånd, og satt i en spesifikk rekkefølge, der spørsmålene tilpasses den enkelte informant. I følge Thagaard (2013) må spørsmålene utformes på en måte som inviterer informantene til å reflektere over temaene intervjueren ønsker å få informasjon om (Thagaard, 2013, s. 107-109). Dette gjøres for å skape en situasjon som tillater en relativt fri samtale rundt et forhåndsbestemt tema (Tjora, 2017, s. 157). Derfor er det benyttet et detaljert og uformulert-strukturert oppsett der styrken i denne intervjuformen er at den fokuserer på den frie, uformelle samtalen som ideal, og lar forskere oppdage hva som er relevant for informanten, ved at det gis større frihet for informanten sine uttrykk (Dunn, 2016), (Tjora, 2017, s. 158). Der jeg har forsøkt å få tak i essensen av informantenes erfaringer, tanker og følelser rundt temaet, nettopp på grunnlag av valg av intervjuform som metode. Et suksessfullt intervju krever god planlegging og detaljerte forberedelser (Crang & Cook, 2007). Derfor skal metodekapittelet gjennomgå valgene som er blitt foretatt gjennom prosessen med utvalg av informanter, utarbeidelse av intervjuguide og innhentelse av data gjennom intervjuer.

3.2.1 Utvalg og rekruttering

Det var tidlig i forberedelsesfasen klart hvilket tema og retning masteren gikk under, derfor var veien til mulig bedrift kort. Høsten 2017 tok jeg et møte med Midt-Norges største tjenestetilbyder innen ny film, Trondheim kino ved Arild Kalkvik. Han fungerte som nøkkelinformant og som portåpner mot aktuelle respondenter innen bransjen, og bransjeorganisasjonen Film & Kino sitt nettverk av medlemsorganisasjoner. I August og September 2018 ble det avholdt tre oppstarts samtaler med nøkkelinformantene, der 11 respondenter med førstehåndskunnskap om aktuelle temaer ble trukket frem innen bransjeorganisasjonen, små og mellomstore kinoer i Trøndelag, Østfold og Oslo. Samtalene gikk rundt krav som stilles fra nasjonale myndigheter, og hvilke påvirkninger som kan være aktuelle fra lignende omstillingsprosesser, med aspekter som økonomi, fagkompetanse og politisk forankring innen sammenlignbare nasjonale og internasjonale aktører. Informasjonen gjennom samtale har gitt meg en faglig innsikt i utviklingstrender, hvor jeg har fått et bredt innblikk i hvilke sentrale personer, deres ansvar og kompetanseområder som kan være relevant for studien. Som resultatet av de innledende samtale med Trondheim kino, bransjeorganisasjonen og veileder, har det vært med på konkretisering av tema, og for utforming av relevante forskningsspørsmål for min studie.

Henvisninger fra disse har gjort det enklere å komme i kontakt med informanter innen private kinoselskaper som ODEON, Nordisk Film Kino og KinoNor, samt kommunale kinoer, der ønskede informanter er personer med sentrale stillinger, som muligens ikke hadde stilt opp uten en intern henvisning (Tjora, 2017, s. 133). Etter å ha lest flere metodebøker, synes det å være få, om ingen, regler innenfor kvalitativ forskning knyttet til hvor mange deltakere man skal ha, men i praksis har det utviklet seg noen uskrevne regler om hvor omfattende intervjuet bør være. Med tanke på hva som er nødvendig av kunnskap og hensikten med forskningen, sammen med faktorer som blant annet finansielle, menneskelige og logistikk, må hver enkelt studie tilpasses avhenger av hva som er nødvendig med tanke på kunnskap og hensikten med forskningen (Stratford, 2016). Tjora forklarer at den mest umiddelbare vurderingen man tar rundt forskningsprosessen er knyttet til tilgangen man har på respondenter (Tjora, 2018). Derfor ble det totalt elleve respondenter intervjuet i Oslo og Østlandsområdet som jeg mener gir en dekkende representert utvalg i en norsk bransje som er svært liten, sett opp mot et internasjonalt marked. Alle informantene har sentrale stillinger som klart kan knyttes opp mot

problemstillingen, med inngående kompetanse og nettverk innenfor sitt miljø. De er alle nøkkelpersoner innenfor sin organisasjon, og har en betydelig ansvar tilknyttet kinoens bruk av Event-Kino, og gjennomføring av kinoens policy rundt denne utviklingen. Informantene er et utvalg fra Norges største kinokjeder, i tillegg til bransjeorganisasjonen Film & Kino. Ved utvelgelse er det foretatt et strategisk utvalg av respondenter ut ifra problemstillingens ønske om å se utviklingen blant aktørene i bransjen, når det kommer til nytenkning og bruk av Event-Kino. Det er også ønskelig å få innblikk i deres innovasjonstankegang for fremtidens kino. Dette betyr at de er valgt ut på bakgrunn av at de har kvalifikasjoner eller egenskaper som er strategiske, med hensyn til å kunne besvare studiens primære og sekundære forskningsspørsmål (Thagaard, 2013). Personene jeg kom i kontakt med gjennom intervjuene innehar kvalifikasjoner og egenskaper som, egenskaper som inkluderer kjennskap til teoretiske perspektiver og forbindelser til sentrale navngitte personer som kan være relevante for studien. I motsetning til kun å inneha informant rollen, har dem anbefalt andre kandidater som mulige informanter. Denne strategien ble benyttet innenfor bransjenettverket, med et kriterium at informantene ikke skal ha noen sentral tilknytning til hverandre. For å motvirke utvalg basert på samme miljø eller nettverk. (Thagaard, 2013, s. 108).

3.3 Forskningsdesign

I denne studien skal det benyttes kvalitativ datagenerering i form av dokumentanalyse, som er hensiktsmessig i studier av tekster basert på intervjudata, fremfor dokumentstudier, hvor studier av dokumenter skiller seg fra empiri forskeren har samlet inn i felten ved at dokumentene i hovedsak er produsert for andre formål enn hva forskningen den skal benyttes innen (Tjora i Thagaard, 2013:59). Dokumentstudier er en systematisk prosedyre for gjennomgang av evalueringsdokumenter, både trykte og elektronisk (databasert og Internett-overført) materiale. Dokumentene skal benyttes som bakgrunnsdata i ulike casespesifikke former om fenomenet ved bruk av årsrapporter og informasjon fra relevante bransjenettsider. Også generelle dokumenter fra undersøkelser og publikasjoner, som er utarbeidet fra ulike aktører på oppdrag fra bransjen som studeres, deriblant stortingsmeldinger. Dokumentene gir informasjon om saksforhold som er nedtegnet på et gitt tidspunkt og sted, og skrevet med tanke på spesifikke lesere (Tjora, 2017, s. 183). Innen tolkningen av datamaterialet vil et tankesett rundt hermeneutisk tilnærming være aktuell, da tilnærmingen og formål med studien som omtalt tidligere, er å forstå og kartlegge bransjens tanker og kjennskap til Event-Kino. Med en vinkling

på samspillet mellom ulike bransjeaktørers oppfatning av bruken i Norge. Studien min sitt ønske om å forstå oppfattelsen, og den underliggende forståelsen, har en likhet med hermeneutikken, og prinsippet på at det ikke finnes en sannhet, men at fenomenet kan tolkes på flere nivåer, som jeg mener er relevant for å belyse studiens forskningsspørsmål. Det vil i stor grad være aktuelt å se på hvordan de ulike kinoene beskriver og fortolker sin situasjon, og knytter informantenes erfaringer, beskrivelser og fortolkninger opp mot teoretiske begreper som er knyttet til beskrivelse og fortolkning av oppgaven. Det må derfor søkes utover informantens oppfatninger for å få en ny forståelse av fenomenet (Hay, 2010, s. 162)

3.3.1 Intervjuguide

Hvert intervju og forskningsprosjekt krever sine egne forberedelser hvor gjennomføringen kan gå i ulike retninger i motsetning til en vanlig samtale, og gir med empirien grunnlaget for analysen.(Dunn, 2016). Jeg brukte derfor mye tid på utforming av intervjuguiden for hver enkelt intervjugruppe, ettersom målsettingen med kvalitative intervjuer er å få informasjon om spesifikke tema, så jeg det derfor hensiktsmessig å benytte et intervju. Med bruken av dybdeintervju er jeg interessert i å etablere trygghet med et spesifikt formål, å legge til rette for en avslappet situasjon, som er med på å gi gode refleksjoner senere i intervjuet. Men også for å strukturere temaene ovenfor forsker og informant. Derfor har bruken av en intervjuguide vært med på å skape en atmosfære av seriøsitet for mine informanter(Tjora, 2017). Guiden har blitt utarbeidet som et semi-strukturert oppsett, hvor samtalen skal føles som en naturlig tilnærming til en vanlig samtale, med bruk av fleksible, men planlagte spørsmål. Intervjuguiden fungerer som en liste over nøkkelord som er med på å holde samtalen rundt temaene for problemstillingen, og er gjerne tatt ut ifra eksisterende litteratur på temaet.(Dunn, 2016, s. 154).

Intervjuguiden bestod av en rekke hovedspørsmål som hver representerte et tema, samt tilhørende sekundærspørsmål som ble brukt ved behov for utdypning, og som en påminnelse til meg selv. Mens hovedspørsmål fungerer som åpningsspørsmål, og brukes for å sette i gang en diskusjon rundt et nytt tema, benyttes sekundærspørsmål, eller oppfølgingsspørsmål, for å få informanten til å følge opp, eller utvide et tema som allerede er diskutert (Dunn, 2016). Intervjuguidens første del omhandlet forskningsprosjektet og informantenes faglige bakgrunn og arbeidsoppgaver. Denne innledende delen tillot meg å etablere kontakt med informanten. Den andre delen var spesifikt rettet mot bransjen satsningsområder, innovasjonstanker og private og kommunalt arbeid, med eksisterende tilbud i lokalsamfunnet kinoen var en del av. Men også kommunens og selskapets samhandling med andre aktører i innovasjonsarbeidet.

Avslutningsvis var del tre rettet mot framtidsbetraktninger, samt avsluttende og oppsummerende kommentarer.

3.3.2 Gjennomføring av intervju

Det ble totalt gjennomført elleve intervjuer, hvorav tre foregikk på informantens egen arbeidsplass på Østlandsområdet og Oslo. Resterende sju ble gjort som telefonintervju. Dette ble benyttet på grunnlag av lokasjonen mine informanter befant seg på, og de økonomiske og tidsmessige besparelsene denne intervjuformen gir, samtidig som informantene selv kan velge hvor de ønsker å være under intervjuet (Tjora, 2017, s. 121). Flertallet av intervjuene ble gjennomført uten større forstyrrelser enn noe støy fra anleggsarbeid, ettersom et intervju foregikk på et anleggsområde, resterende foregikk i mer lukkede omgivelser. Før hvert intervju fikk jeg godkjenning fra informantene for opptak av intervjuet på lydopptaker til transkribering. Intervjuene både ved lokasjon og over telefon varierte i lengde, fra en halv time og opptil to timer. For intervjuene på lokasjon var det viktig at jeg greide å skape en avslappet stemning der informanten føler at situasjonen tillates at det tenkes høyt, og hvor digresjon er tillatt, noe som gir rom for digresjon fra informantens side, og gir mulighet til å komme inn på temaer og momenter som forskeren på forhånd ikke har tenkt på, som kan være viktig for informanten, og som kan vise seg å være viktig for undersøkelsen (Tjora, 2017, s. 129-130). Intervjuene med informantene startet med oppvarmingsspørsmål om deres relasjon til bransjen og erfaring. Hensikten med det var tydeliggjøring av informantens innvirkning på studiens formål. De innledende spørsmålene skaper tillit mellom intervjueren og informanten. Motsatt tilfelle kan oppfattes som inntramp i privatlivets fred ved å starte rett på fokusspørsmålene, og kan være kritisk for om forskeren får innsyn (Jacobsen, 2015). Med benyttelse av lydopptak ble intervjusituasjonen mer lik en naturlig samtale, hvor forskeren i stor grad er opptatt av informanten og ikke noteringen (Jacobsen, 2015). Dermed var det lettere for meg å vise min interesse og være en god lytter ovenfor informanten. Semi-struktureringen av intervjuet med opptak tillot at jeg kunne holde samtalen gående ved å forberede neste oppfølgingsspørsmål samtidig som samtalen pågikk. Ved å være tilstede i samtalen gjorde det enklere og oppfatte visuelle gestikuleringer, tonefall og bevegelser som gjorde det lettere med forståelsen av toneleie, tempo og kroppsspråk. Og ettersom jeg intervjuet ledere og eksperter som innehar sentrale stillinger med stor makt, var det viktig å balansere det asymmetriske forholdet mot det som (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2018) karakteriserer som elitepersoner som

forventer å bli spurt om meninger og tanker rundt en felles forståelse om temaet og fagspråket. For informant og intervjuer vil det være noen forventninger om motparten. Dette kan utgjøre et desentrert maktforhold og bidra til rammen rundt intervjuet for kommunikasjon, (Tjora, 2017, s. 69-73) . Med maktforhold menes kunnskap både direkte og indirekte. Dette kan utgjøre et maktforhold mellom partene på ulike nivå og være en sentral asymmetrisk faktor under kvalitativ forskning. Det var enkelte ganger jeg følte meg overlegen ovenfor mine informanter, som utgjorde en forskjell mellom sosiale forhold og kunnskapsbakgrunn. Jeg følte at enkelte situasjoner kunne føre til underlegenhet hos informanten som kunne resultere i at samtalen kunne låses. Dette til tross for at rammene for intervjuet på forhånd var satt med informative skriv om studien, enkelte ganger var det antydning til dette. I ettertid av de første intervjuene ble dette forholdet i maktstrukturen gjennomtenkt, og med kritisk refleksjon fikk jeg en ny forståelse. Denne erfaringen gjorde at jeg responderte på en mer kritisk måte ved fremtidige intervjuer, og på den måten fikk jeg en ny forståelse av budskapet (Dowling, 2016) Det er derfor viktig å sette seg inn i aktuell kunnskap om temaet og fagspråket under forskningsprosessen (Dowling, 2016) På denne måten kan intervjueren få en fortrolig situasjon med informantens sosiale og livshistorie, og på den måten får vist at temaet beherskes, og man som intervjuet får opparbeide seg respekt og symmetri i intervjurelasjonen (Zuckerman, 1972 i Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2015:176)

3.3.3 Feltnotater og loggføring underveis

Under intervjuene ble det foretatt feltnotater over gester, inntrykk, og informantens visuelle uttrykksform i en form av loggbok som vil være med å støtte opp under analysearbeidet senere. Den var opprinnelig et hjelpemiddel for å samle refleksjoner og memoer, underveis i arbeidet. I denne har jeg notert ned inntrykk fra møter med personer som jeg har diskutert temaet innovasjon, endring og entreprenørskap med, i løpet av 2018 og begynnelsen av 2019. Loggen ble også brukt til å samle referanser, som kunne være relevante for prosjektet senere.

3.3.4 Samtykke, Forskningsetikk og konfidensialitet

Før datainnsamlingen begynte, ble det utarbeidet et informasjonsskriv og samtykkeerklæring som ble sendt ut til samtlige respondenter pr. e-post, samtidig som prosjektet ble innmeldt til NSD (Norsk senter for forskingsdata) med tittelen «Hvordan kan ny teknologi som Event-Kino bidra til vekst for kinobransjen» i August 2018. Meldeskjemaet beskriver omfanget av hvilke prosedyrer studien benytter under rekruttering, samtykke, og datasikkerhet i tilknytning til gjennomføring og behandling av datamaterialet, hvor også intervjuguidene var inkludert. Det forelå en forenklet godkjennelse med vilkår fra NSD, 12. desember med ønsket fremgangsmåte. Vilkårene tar utgangspunkt i måten datainnsamlingen gjennomføres på, og kommer i hovedsak på grunn av uklare retningslinjer NTNU har ovenfor utstyr benyttet til datainnsamling, og rutiner knyttet til private enheter for opptak og lagring. Det ble derfor iverksatt tiltak for bedre datasikkerhet av innsamlet data. Det ble en ny gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med tilhørende vedlegg for å etterkomme NSD sine krav satt igjennom ny personvernlovgiving, som trådte i kraft 20. juli 2018. NSD karakteriserer prosjektet ved en lav personvernulempe, ettersom studien ikke behandler sensitive personopplysninger, eller inkluderer sårbare grupper. Samtykket for intervju med informantene ble innhentet muntlig før intervjuet startet, hvor informantene på forhånd fikk hvert sitt eksemplar som ble gjennomgått og godkjent før intervjuet starter. Hver informant signerte et forhåndsgodkjent samtykkeskjema fra NSD. I tillegg ble alle informert gjennom et informativt skriv, hvor det ble redegjort for formål og problemstilling studien omhandler, samt hvilke rettigheter informanten har for deltagelse, og mulighetene for å trekke seg fra studien.

Datamaterialet som kom frem under intervjuene er håndtert av meg personlig, hvor innsyn i dataene er det kun jeg som har tilgang til, og eventuelt veileder om behov. Lydfiler og transkripsjoner, ble lagret på et passord beskyttet filmappe på en egen enhet, uten internettilgang, og all datamateriell vil bli slettet etter prosjektslutt i Mai, 2019. Virksomhetene og informantenes direkte tilknytning i presentasjon av dataene er anonymisert, som innebære at identifiserende informasjon om individer ikke utgis, og at identitet sikres, med mindre informantene selv velger bort anonymitet (Robyn, 2016). Kinobransjen i Norge er en relativt liten bransje hvor informantene inngår i små arbeidsgrupper med en til fem personer. Jeg har valg å ikke nevne personens stilling ettersom dette i stor grad kan gi en gjenkjennende karakteristikk av vedkommende. Informantene er hentet fra Norges tre store kinokjeder som Nordisk film kino, Odeon, KinoNord og bransjeorganisasjonen Film & Kino, og informanter

fra kommunale kinoer. Intervjuene med de øvrige syv informantene tok for seg relativt upersonlig tematikk, men omhandlet likevel følelser, meninger og tanker. Derfor valgt jeg å skyggelegge ved tilfeldig nummerering for å unngå navngivning eller utgi informasjon som kan direkte identifiser informantene. Denne strategien har satt tankene og meninger i fokus, fremfor den enkeltes meninger om temaene (Dunn, 2016).

3.3.5 Validitet, Generalisering og etterprøvbarehet

Et spørsmål i all forskning er om hvor pålitelig og overførbart det er. Det vil ifølge (Dowling, 2016) være viktig å verifisere forskningen. I kvalitative undersøkelser er både konfidensialitet og refleksivitet viktige kriterier for å sikre studiens kvalitet. Sammen med dette er også reliabilitet og validitet sentrale begreper i diskusjoner av forskningens kvalitet og troverdighet (Tjora, 2017). Validitet er et sentralt mål for det. Den beskriver hvordan undersøkelser er sammenhengende, og om man faktisk besvarer studiens spørsmål og formål. Det vurderes også validitet i egenskaper, ved om det som studeres er i overensstemmelse med tolkningen mellom etablert teori og empiri (Thagaard, 2013). Validitet handler om i hvor stor grad forskerens tilnærming og funn på en korrekt måte reflekterer formålet med studien og samsvarer med virkeligheten. Man må gjennom forskningen kunne gi en troverdighet av at det som sies, faktisk er tilfellet, og presentere dette på en forståelig måte for å gjøre informasjonen overførbart (Thagaard, 2018). Transparens eller «gjennomsiktighet» er styrkende for forskningens validitet. Dette innebærer at forskeren tydeliggjør grunnlaget for fortolkninger ved å redegjøre for hvordan analysen gir grunnlag for de konklusjoner som forskningen tilsier. Fortolkningenes styrke er avhengig av hvor grundig forskeren redegjør for fortolkningene. For forskeren vil det derfor gjennom hele prosessen være av avgjørende betydning å gi kvalifiserte begrunnelser for undersøkelsenes konklusjoner (Thagaard, 2018). Men det må også tas hensyn til hvilken reliabilitet som er foretatt rundt kritiske vurderinger i studiens formål, hvorvidt forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. (Corbin & Straus i Thagaard, 2013, s. 201) tydeliggjør at troverdigheten i kvalitativ forskning nettopp vurderer tilliten til forskningen ut fra hensynet studien har rundt kapitlets tema.

3.4 Kvalitativ Analyse

Datamaterialet som er grunnlaget for denne studien er opplysninger og informasjon fra intervjuene med informantene, relevante dokumenter og personlige feltnotater gjort underveis under feltarbeidet. Mine elleve respondenter hadde ulike oppfatninger og tanker rundt oppfattelsen og bruken av Event-Kino innenfor kinobransjen, og bransjens innovasjons tankegang. Derfor handler analysen om å belyse disse aspektene, men også sammenfatte tiltak som bør iverksettes for å drive bruken fremover og øke forståelsen innenfor bransjen. Deretter skal kapittelet omhandle hvordan jeg har gått frem for bearbeiding av materialet og tolkning av empiri.

3.4.1 Klargjøring for analysering

Under tidligfasen av analyseringen, er det viktig å identifisere de analytiske dataene i materialet, og få oversikt over sentrale temaer. (Thagaard, 2013). Det å organisere og redusere datamaterialet, samtidig som temaer identifiseres er en stor del av arbeidet med å forstå datamaterialet og kalles ifølge (Thagaard, 2013, s. 52) for analyse og han kategoriserer det i to faser, deskriptive som skal gi en oversikt over de ulike temaene datamaterialet inneholder, og den fortolkende fasen hvor man skal utvikle en dypere forståelse av dataene. På denne måten kan man finne frem til relevant teori som støtter empirien (Thagaard, 2018). Derfor ble dataene grovkategorisert etter setninger og avsnitt, hvor det er ønskelig å utvikle en helhetsforståelse av meningsinnholdet. Dette hjelper meg med beslutninger om hva jeg anser som meningsbærende enheter, og tar i tillegg stilling til om analysen skal bygges på hele setninger i form av spørsmål og svar eller kun baseres på innholdet i informantens svar og kommentarer (Thagaard, 2013, s. 118-119). I den første delen av analysen er målet å få oversikt over sentrale temaer (Thagaard, 2018). Jeg begynte derfor med transkribering av hver enkelt lydfil som ga meg memoer som jeg utviklet til koder. Dette var tidkrevende, men nødvendig (Dunn, 2016). Når intervjuene var transkribert ble dem lest gjennom linjer, for linjer der jeg gav dem i programmets «annotation» funksjon. Jeg ønsket å kode etter informantens mening og ikke hva temaet samtalen omhandler. Denne strukturen gir en god beskrivelse i detalj om budskapet i det aktuelle intervjuet, noe som kan hjelpe til med å belyse interessante temaer for analysering (Tjora, 2017s.226). Jeg prioriterte å få unna transkriberingen rett etter hvert intervju, siden jeg da hadde intervjuet friskt i minnet. Jeg valgte å være litt mer detaljert i transkriberingen enn hva jeg trodde var nødvendig da det

ved første gjennomgang kan være vanskelig å vite hva som skiller seg ut som de viktigste temaene og hva det vil være hensiktsmessig å merke seg (Tjora, 2017). Av den grunn foregikk transkriberingen ordrett og med alle stopp- ord, betenkninger og annet, noe som også ga meg mulighet til å sitere informantene og å gå tilbake i transkriberingen for å unngå fortolkninger, dersom det var nødvendig (Dunn, 2016).

3.4.2 Benyttelse av NVIVIO 12 for koding.

Ved analyse av datamaterialet anbefaler (Cope, 2016) å kode enhetene i deskriptive og analytiske koder. Førstnevnte inneholder fakta om tema som direkte stammer fra informantene, hvor dataene beskrives ut fra “hvem, hva, hvor og hvordan”. Da det er interaksjoner mellom handlinger og personlige følelser for en hendelse, var noe jeg la vekt på under arbeidet, å se denne sammenhengen. Analytiske koder er abstrakte koder. De reduserer data og retter seg mot det forskeren vil ha svar på. Også koding av organisasjonens eller personlig meninger og fakta, som sentrale og stedsbestemte hendelser. Under tidligfasen av analyseringen, er det viktig å identifisere de analytiske dataene i materialet, og få oversikt over sentrale temaer (Thagaard, 2013, s. 153). Derfor ble dataene grovkategorisert etter setninger og avsnitt, hvor det er ønskelig å utvikle en helhetsforståelse av meningsinnholdet. Dette hjelper meg med beslutninger om hva jeg anser som meningsbærende enheter, og tar i tillegg stilling til om analysen skal bygges på hele setninger i form av spørsmål og svar eller kun baseres på innholdet i informantens svar og kommentarer. (Thagaard, 2009).

Mengden data ble så redusert for å gjøre det mer oversiktlig og håndteringen av videre analysearbeid. Denne prosessen kalles ifølge (Cope, 2016) «concept mapping», ved å sortere ut mindre relevant informasjon som kan fremheve den informasjonen som forskeren ser er relevant for problemstillingen. Det jeg satt igjen med var et kodesett, i tillegg til analysedata. For en mest mulig effektiv kvalitativ analyse, er det derfor viktig å sørge for en god link mellom kodene og utdrag i datamaterialet som disse kodene er knyttet til (Tjora, 2017, s. 197). I følge (Thagaard, 2013) kan denne delen av analysen være problematisk ved at de ulike temaene blir tatt ut av sin opprinnelige kontekst. Det vil derfor være viktig at informasjonen fra hver informant blir plassert i riktig sammenheng (Thagaard, 2018). Dette var noe jeg under kodingen hele tiden måtte være bevisst da informantene stadig kom inn på temaer vi allerede hadde snakket om tidligere i intervjuet. Jeg forsøkte derfor så godt det lot seg gjøre å ikke ta noe ut av

sammenheng under kodingen, noe som ga meg en mulighet for å være refleksiv under intervjuet, og allerede her starte analyseringen.

Jeg så på dataene og koblingen mellom kodene for å kunne se etter elementer av min egen forskningspraksis. Dette for å sikre at mitt perspektiv og mine meninger i minst mulig grad påvirket datainnsamlingen (Dowling, 2016). Her defineres sentral tematikk som gjentar seg flere ganger, og man får slik klassifisert datamaterialet man har kodet inn i kategorier, kan få et nytt innblikk og se nye koblinger, og mengden data blir mer overkommelig (Cope, 2016). Kategoriene betegnes deretter med begreper som gjenspeilet sentrale temaer i studien. Under dette arbeidet utarbeidet jeg en oversikt over alle kodene mine i form av tankekart i Nvivo og koblet disse sammen. Dette samtidig som jeg visualiserte aktuell teori mot empiri i form av tilhørende tankeblokk funksjonalitet i analyseprogrammet Nvivo. På denne måten lagde jeg en oversikt over alt materialet, og kunne begynne å avdekke mønster (Thagaard, 2018).

Dette arbeidet ledet fram til åtte noder i Nivio, hvor det ble delt inn fra 2 til 27 referanser fra transkripsjonene. De analytiske kodene ble sortert ut fra noder, hvor dem som inneholder flest referanser ble beholdt, fordi de representerer interessante meningsbærende enheter som var teoretisk interessante for den kommende analysen. Under hele prosessen har jeg lest transkripsjonene flere ganger, for å finne nye sammenhenger, som har vært viktig i hele prosessen og er i tråd med (Hay (2016) i Cope, 2016, s. 386-387) som mener det er en iterativ prosess som er en gjentakende prosess, hvor det er forskeren selv som bestemmer når denne prosessen er ferdig. Dette er et tidkrevende arbeid, men som lønner seg for å lettere få kodet materiale som kan avdekke signifikante funn for studiens resultat.

3.4.3 Etske hensyn under forskningsarbeidet

Mine informanter vil ikke bli direkte berørt av studien i den utstrekning min empiri samles, noe som i liten grad vil ha innvirkning på studiens etiske hensyn. Det er derfor det viktig å tenke gjennom hvordan temaer skal fremstilles, uten etiske urimelige utfall for informantene og andre bidragsytere i studien. Forskningsetiske retningslinjer er viktig å ivareta på lik linje som validitet og reliabilitet. Mye av etikken i forbindelse med intervjuet er knyttet til presentasjonen av empirien, samt selve gjennomføringen av intervjuet (Tjora, 2017, s. 175). Jeg må derfor gjennom forskningsprosessen ta i betraktning personvernet til alle involverte. Forskere opererer

vanligvis med anonymitet ovenfor alle de involverte i studien, men i noen tilfeller kan det være umulig å garantere anonymitet (Tjora, 2017, s. 177-178).

Under utvelgelsen av informanter oppstår det noen etiske utfordringer med hvordan utvelgelsen foregår med bruk av snøballmetoden. (Thagaard, 2013, s. 56) Utfordringen omhandler informert samtykke til deltagelse, ved at jeg får informasjon om aktuelle personer uten deres samtykke. Dette har medført at det har blitt stilt spørsmål om hvorfor nettopp kontakt med den enkelte ble opprettet. Jeg har løst dette ved at jeg har spurt kontaktpersonen om viderefremføring av navn, etter at samtykke mellom personene var opprettet, og først etter godkjenning har jeg som forsker fått kontaktopplysning til informanten. (Andrews & Vassenden i Thagaard, 2013, s. 55-56).

3.5 Refleksjon rundt valg, utfordringer og posisjonering

Under kodingen har jeg sett nytten av empiribasert koding fremfor en sorteringsbasert koding i tråd med (Tjora, 2018, s. 207-208) sine tanker rundt førstegangskodere som ofte faller ned i kodefellen av verbaler som allerede er laget på forhånd ut ifra forskningsspørsmålene eller problemstillingen, og på den måten kun delvis spesifiserer den spesifikke meningen i intervjuene, og ikke det empiriske innholdet. Dette vil si at jeg ikke ønsket at kodene kun skal si hva intervjuet handler om, men i større grad være reflekterende koder etter hva informanten faktisk sier, i form av meningsfulle setninger. En utfordring med empirinære kodesetninger har det vist seg å være vanskelig å sortere data. Dermed vil jeg påstå ut ifra egne tanker at jeg oftere måtte tilbake til hvert enkelt intervju for å få handlingen, noe som har medført at analysesteget ble mer tidkrevende enn det bør være (Tjora, 2018). Det har gitt meg noen utfordringer med å kunne sortere empirien fra andre intervjuer med tilhørende kode, ettersom informantene i stor grad har ulike meninger på de samme spørsmålene.

En annen utfordring forskningsarbeidet har avdekket, er rollene subjektivitet og intersubjektivitet omhandler i et forskningssyn. Rollene vil alltid kunne farge studien som følge av personlige historier og perspektiver rundt forskningstemaet. Det vil si at forskeren må komme utenom sine tanker, eller sosial interaksjon i løpet av felt og analysearbeidet. Subjektivitet i forskningssammenheng relaterer seg til hvordan påvirkningen fra forskeren, farger forskningen. Intersubjektivitet omhandler at denne interaksjonen vil kunne danne, bekrefte og avkrefte meninger og tolkninger av et gitt fenomen (Dowling, 2016). Forskeren vil

ofte ha et engasjement i temaet som forskes på, dermed må forskeren i kvalitativ forskning være innforstått med at det å oppnå fullstendig objektivitet ovenfor informanten, ikke kan oppnås. Denne tanken må jeg som forsker forsøke å etterleve under min forskningsprosess. Det vil være viktig å være åpen om hverdagslig og faglig forståelse, og være forberedt på å justere denne forståelsen etterhvert som jeg får en mer helhetsforståelse om temaet (Repstad (1993) i Tjora, 2017, s. 235) Min og informantens posisjon vil ikke nødvendigvis være av negativ betydning for forskningen, men jeg ser det likevel som nødvendig å være bevisst rundt egen innvirkning av sosiale og faglige relasjoner. For meg har denne tanken vært viktig å være bevisst, da jeg har en tilknytning til kinobransjen, og daglig jobber i fagmiljøet, men også innehar et sosialt nettverk med fare for kryssende bekjenskaper i en relativt liten bransje. Jeg har derfor vært bevisst denne tanken når jeg innledningsvis opprettet kontakt- og intervjusituasjoner med informantene, samt under bearbeiding og tolkning av empirien.

Under intervjuet forsøkte jeg å stille meg nøytral til det informanten fortalte, og jeg forsøkte å ikke vektlegge noen spesifikke ord, uttrykk eller tonefall som kunne påvirke informanten utover den toneleie som var nødvendig for å få frem ønsket budskap. Gjennom intervjusituasjonen må jeg være bevisst mine valg, der det er særdeles å reflektere over valgene som er foretatt på bakgrunn av innsamlet data, for på den måten se sin egen rolle, og hvordan denne kan påvirke forskningen. I ettertid gikk jeg inn i datainnsamlingen med tanke om å holde mine egne personlige meninger, og verdier skjult i intervjusituasjonene, for å ikke påvirke informanten i noen bestemt retning.

Det vil være viktig å ta noen selvkritiske forhåndsregler, samtidig som man tar hensyn til konfidensialitet og informert samtykke. Kritisk refleksivitet er den mest hensiktsmessige måten for å håndtere situasjoner innenfor subjektivitet og intersubjektivitet. Det handler om å ha en bevissthet om hvordan man identifiserer og løser etiske dilemmaer etterhvert som de oppstår. Som forsker må man kontinuerlig vurdere de etiske implikasjonene av ens handlinger (Dowling, 2016). Siden det var mitt forhold til kinobransjen som gjorde at jeg ønsket å gå nærmere inn på det som tema, har det vært viktig å være klar over at dette kan ha påvirket min tolkning av materiale og kontakten med personene som har vært involvert i studien. Dette spesielt med tanke på at jeg intervjuet respondenter om deres tanker og opplevelse samt erfaring av ny teknologi som event-kino. Jeg har forsøkt å være dette bevisst da jeg av naturlige årsaker har egne holdninger og tanker om bruk, forståelse og hindringer for bruk fra før. Når det

kommer til det som omhandlet bransjen, da spesielt kinotankeganger i regionen som jeg hadde en lite kjennskap til før, var det enklere å være refleksiv.

En siste utfordring knyttes opp mot telefonintervju, hvor intervjuformen dybdeintervju gjerne betraktes som noe som foregår ansikt til ansikt mellom intervjuer og respondent. Med telefonintervju mister jeg muligheten til å benytte kroppsspråk, for eksempel bekræftende nikking, dette tar bort noe av samtalefunksjonaliteten som er med på å styre samtalen fremover, noe et godt intervju gjerne krever. Dette ga noe usikkerhet ved de første intervjuene, der stillhet fra intervjueren fra mitt ståsted kan tolkes som en stopp i samtalen eller uteblivelse av interesse for budskapet. Derfor tenkte jeg mye på å benytte stemmen med et bekræftende «ja» for viktige momenter i budskapet, men også i større grad tydeliggjøring av poeng underveis i intervjuet. Dette gjorde jeg for bekræftelser på at budskapet var korrekt oppfattet. På den måten følte jeg at jeg fikk vist interesse og unngå uriktig sitering. En positiv side ved telefonintervju var informantene ikke kunne se opptakeren, på den måten ble han ikke påminnet om at samtalen ble tatt opp, noe som hjalp til med å opprettholde en avslappet og fri samtale (Tjora, 2017:169-171)

Del 4: Analysen

Utgangspunktet for analysen er å se kinobransjens utvikling i kommunal og privatisert kinodrift. Delkapitlene er strukturert på bakgrunn av valgt fremgangsmåte fra metoden, hvor fokuset er rettet mot informantens mening, og i mindre grad samtaleens tema (Tjora, 2017). Vinklingen er valgt for å gi en struktur, som gir en dypere forståelse av informantens budskap fra intervjuguidens fire overordnede temaer. Analysen er strukturert rundt fire overordnede temaer: kjennskap, utvikling, omstilling og nettverk hvor empiri og teori kobles sammen, for å gi et svar på studiens primære og sekundære forskningsspørsmål.

1. Hvordan kan ny teknologi som Event-Kino, bidra til utvikling for kinobransjen?
2. Hvilke vilkår er gjeldene for de mindre aktørene til omstilling og innovasjon?

Analysen skal i tillegg danne et bilde av hvilken posisjon de ulike aktørene har i innovasjonssystemet, ved bruk av tidligere utredninger og informantenes betraktninger. Fokuset i analysen ser på rollen og ansvaret hver enkelt kino har for tilnærming, og implementering av ny tankevirksomhet, omkring fremtidige behov. Videre skal analysen se på kinoens erfaringer, og forståelse av hvilke teknologimuligheter Event-Kino kan tilføre lokalsamfunnet gjennom privat og kommunaleide kinoer. Tilslutt skal nettverket belyse ulike elementer et samarbeid kan gi aktørene i innovasjonssystemet, som kan bidra til utvikling av bransjen.

4.1 Tilnærming til problemet.

Første del av analysen skal omhandle bransjens generelle kjennskap til Event-Kino, samt hvilke erfaringer som er gjort gjennom årene. Det er ønskelig å se hvilke erfaringer og meninger mine informanter har om potensialet nytt innhold kan gi bransjen, og eierskap den enkelte kino har til konseptet. Meninger om fordeler, publikumsgrunnlag og ulemper er viktige momenter som kan belyse på hvilken måte Event-kino som ny teknologi, kan gi mulighet for vekst og utvikling. I starten av analysen var det derfor ønskelig å få en oversikt over hvilken kjennskap som i dag finnes, og hvilke roller mine informanter har fra tidligere som kan si noe om kinoens interne kjennskap til utviklingen i bransjen.

De undersøkte kinoene som er med i denne studien, er alle organisert under bransjeorganisasjonen Film & kino, og representerer et strategisk utvalg av private og kommunalstyrte kinoer fra alle de presenterte kinoene fra innledningskapittel 1.2. I tillegg er det innhentet ferske tall fra bransjeorganisasjonen, i tillegg har informanter fra den Svenske tilbyderer Folkets Hus och Parker bidratt til tydeliggjøring av dagens bruk og kjennskap av Event-Kino.

4.2 Konteksten rundt fenomenet Event-Kino.

I første delkapittel skal fenomenet Event-Kino belyses av empiri opp mot tidligere utredninger på området for å gi et oversiktlig bilde av dagens syn bruken av konseptet. Jeg har sett på ulike artikler tar for seg fenomenet Event-kino, som en økende populær trend og tilbud innen kinomarkedet, der den skal gi et supplement til kinoens ordinære filmtilbud. Event-kino beskrives som live-visninger, hvor begrepet «event» omtales som «alternativt innhold» på norsk når det ikke vises ordinære filmer. Alternativt innholdet som i dag vises er opera, teater, konserter og ballet, som direkteoverføres over satellitt til kinoer over hele verden. Denne inkrementelle muligheten kan åpne markeder der kinoen kan tiltrekke seg en flere kunder til sin virksomhet. Kunder som muligens ikke har muligheten, eller økonomien til live-deltagelse. Rapporten til The Arts of Council i England omhandler kjernen i hva event-begrepet betyr for bransjen, og er fint å huske på når vi senere i analysen går dypere ned i forståelsen.

“ Producer and broadcasters of event -cinema note that extending the reach as a key benefit of their productions; providing audiences with the opportunity to attend cultural events that they may otherwise be unable to access, due for example to their geographic location, or prohibitive cost of tickets” (Tuck, 2015, s. 21)

Kino som omtalt i innledningskapittel 2.0, er kategorisert under kulturbransjen, hvor den er å finne sammen med produsenter og distributører. Rapporten til den engelske forskningsinstitusjonen Art of Council hevder nytt innhold kan gi signifikant økning av kundetilstrømming og inntjening ved å kunne ta høyere billettpris, og gi bredde i visningstilbudet. Videre framheves bruken av «event» i britisk industri å ha påvirket bransjen til å omformulere sin forretningsplan, der flere kinoer har sett verdien og behovet av konseptet (Arts Council England and TBR, 2016, s. 16).

Gjennom rapporten beskrives også en annen oppfatning av Event-kino, enn mine informanter uttrykker. Flertallet av informantene forteller om en bekymring innad i bransjen omkring publikumsgrunnlaget, og markedsmonopolisering fra store kinoselskaper. Informantene gir også uttrykk for en dårlig kvalitet på det innholdet som tilbys, i form av den tekniske gjennomføringen. Etter å ha sammenlignet min empiri og flere tidligere rapporter som (Clapp,

2018; Gaustad, 2017; Langballe, 2014) omtales flere elementer for tilnærming som barrierer for bruken av Event-Kino i kinomarkedet.

Fra samme utredninger om bruken, tegnes det et tydelig bilde av en bransje med begrenset kunnskap. Ifølge Film & kino sin rapport om utviklingsmuligheter og alternativ bruk av kinorommet ble det i 2014 gjennomført en spørreundersøkelse om kinoen sin oppfatning av begrepet alternativt innhold. Undersøkelsen ble sendt ut til landets 188 kinoer, hvorav 93 kino besvarte undersøkelsen. Det fremkommer ut ifra undersøkelsen at alternativt innhold er noe kinoene er positive til å ta i bruk, men at konseptet ennå er i en tidlig fase. Rapporten konkluderer med at det gjenstår utfordringer det må finnes løsninger på, før kinoene skal oppleve «eventet» som et supplement til ordinære filmvisninger (Langballe, 2014, s. 25-26)

Ut ifra undersøkelsen kommer det frem at mange kinoer er usikre på den tekniske gjennomføringen. Enklere og sikrere teknisk forankring står øverst på listen over tiltak som kan videreutvikle Event-Kino. Nesten samtlige informanter gir et inntrykk av at innholdsleverandørene ennå ikke har en god nok tekniske løsning rettet mot kinoer som ønsker å benytte seg av alternativt innhold. Informant 7 utdyper mangelen med tid.

“På grunn av at det har tatt tid, har man vært igjennom mange tekniske løsninger (...) som på en måte har kunnet gitt oss innhold. Sånn sett har reisen med alternativt innhold vært litt lang da”- kommunal kino.

På motsatt side sier over 70 prosent at kvaliteten på direkteoverføringen er god, men hvor at kinoene savner bedre informasjon og tilbud fra distributørene. Opera var både i 2014 og i dag, 2019, den dominerende sjangeren som vises av alternativt innhold (Langballe, 2014, s. 8). Undersøkelsen tar også for seg kinoer som aldri har vist alternativt innhold, hvor hovedgrunnen er at kinoene i mindre grad kjenner til konseptet, at kinoene ikke har den tekniske utrustningen som kreves, og at kinoen ikke har et solid nok publikumsgrunnlag. Dermed ses lønnsomheten og arbeidsressurser under ett, som lite forenelig med å ta i bruk ny teknologi. Dette gjelder spesielt de minste kinoene hvor det henvises til barrierer som økonomi og bemanning til håndtering av alternativt innhold. Rapporten konstaterer at store konserthus som viser konserter, opera og teater går for fulle hus, mens kinosalen er halvfull når tilbudet om alternativt innhold direkteoverføres, fra store produksjoner som Metropolitan Opera i New York, og ballet

fra anerkjente The Royal Ballett. Dette indikerer i likhet med Langballe at publikummet er der, men at det er behov for rettleiding for å finne veien til kinosalene. (Langballe, 2014, s. 10)

4.2.1 Endringen i kinobransjen

Betydningen av omstilling, nettverksbygging og behovet for nytenkning ved bruk av Event-Kino er det tenkt å benytte det kommunale kinosystemet som en forklarende modell for å beskrive endringsbehovet i bransjen.

Et av modellens hovedbudskap kan sies å omhandle ulike formål gjennom tiden. I starten på 1930 tallet var behovet å dekke moral og folkeopplysning, og kan i likhet med tankene til (Syvertsen (1992) i Asbjørnsen & Solum, 1998, s. 80) sammenfattes med formålet med den offentlige kringkastingen. Tankene til Syvertsen (1992), kan overføres til kinovirksomhetens første samfunnsoppdrag av å være en sosial og kulturell plass, med fokus på opplysning og underholdning. Modellen kan i dag sees i sammenheng med «public service» begrepet, som beskriver et offentlig marked som forholder seg til kulturpolitisk bestemmelser, som har innvirkning på inntektskilden for eieren. Teorikapittelet og innledningskapittelet har omtalt endrede forbruksvaner, som har medført endringer i marked. Ser vi denne endringen i sammenheng med samfunnsutviklingen fra 1930 tallet til i dag, har det vært et skifte fra folkeopplysning og moral, til kinoer som går med underskudd, hvor aktørene går under og legges ned. (Asbjørnsen & Solum, 1998). Flere artikler om digitalisering henviser til oppfatningen at digitaliseringen har en demokratiserende virkning for stedets underholdningsmangfold, og som komplementerer ulike interesser for lokalmiljøets innbyggere, effekten av kinodigitaliseringen kan i større grad bidra til mangfoldet i lokalsamfunnet. Denne beskrivelsen støttes av stortingsmeldingen «En framtidrettet filmpolitikk (2015). Denne beskriver den kulturelle muligheten kunden skal ha gjennom sitt lokalmiljø, blant annet ved å ha et kinotilbud. Her sees mulighetene av mangfoldet med innføring av digitaliserte kinoer i større grad enn ved analog kinodrift, hvor formålet var å sikre utbredelse av smale filmer i distriktene (Gaustad, 2017, s. 1-4).

Videre beskriver Gaustad en terskel for leveranse av innhold, som også synes å være gjeldende blant mine informanter, hvor flere bør bidra til produksjonen og distribueringen. Ut ifra tanker i kinomarkedet om mulighetsområdet, ville digitaliseringen bidratt til en positiv effekt på mangfoldet ovenfor kinoens kunder (Gaustad, 2017, s. 1-4). For å belyse betydningen av

mangfoldet, har blant andre Anita Elberse som omtalt en «vinner tar alt effekt», hvor hun påpeker at konsentrert forbruk, i kombinasjon med økonomi, er vinnerne i det lange løp, ved å selge mer av mindre på lang sikt i likhet med block-buster effekten. Effekten beskriver en konkurranse som gir et tilbud som kan virke overveldende og litt forvirrende ovenfor kunden, men som kinoene satser markedsføringen sin på, ettersom lønnsomheten på disse filmene er større enn for et alternativt innhold. Hennes beskrivelser kan sees som et interessant trekk for kinobransjen, der påvirkningene av et digitalt kinotilbud over tid gjennom blockbuster effekten av storfilmene, er viktig og forteller hvordan markedet fordeles mellom produsentene og distributørene av alternativt innhold., men også fordi mangfoldet bygger opp under kulturpolitikken sitt satsingsområde på området (Gaustad, 2017, s. 204). I tillegg til Long tail-effekten der digitaliseringen bidrar til et bredere utvalg av nisjeprodukter og muligheten til tilpasse tilbudet etter etterspørselen blir enklere (Gaustad, 2017, s. 204)

4.3 Kartlegging av Kjennskap

Denne studien har innledningsvis fokusert på å gi forståelsen og betydningen ny teknologi som alternativt innhold kan ha for utvikling, og potensiale den kan gi kinobransjens øvrige tilbud. Rapport om Event-Kino av Langballe (2014) fastslår en usikkerhet knyttet til teknologien, både teknisk, tilgjengelighet, kompetanse og ressurser som en årsak (Langballe, 2014, s. 26). Usikkerhetsmomentet er et hovedpunkt jeg ønsker å kartlegge forståelsen av, blant annet ved å se på dagens kjennskap til fenomenet Event-Kino. Til dette har jeg benyttet sentrale personer som i tråd av sin posisjon har bestemmelsesrett for hvilken politikk kinoen fører på dette området. Det er ønskelig å få en forståelse av arbeids og ledelseserfaringen den enkelte kino i utvalget har, som kan støtte min problemstilling. Fra teorien er det ønskelig å se hvilke kundeverdier mine informanter mener skal prege kinoens opplevelsestilbud. Dette handler om verdier som bredde og hvilke barrierer og drivkrefter som kjennetegner kinoen i dag

.

.....

4:3.1 Arbeids og ledelseserfaring i kinobransjen.

Innledningsvis før intervjuguidens hovedspørsmål, stilte jeg spørsmål om informantenes sin arbeidserfaring opp mot kinoen. Dette ble gjort for å se koblingen informantene har mot bransjen som studeres, og på hvilken måte erfaringene deres har for innvirkning på utviklingsarbeidet i dag. Ut ifra empirien fra utvalget, har samtlige informanter en erfaring tilknytning opp mot den kreative næringen, hvor deres bakgrunn og erfaring henholdsvis er rettet innenfor media og kulturbransjen. Men også andre kreative bransjer innen reklame, event og design, der alle har ledelseserfaring. I kinobransjen gis det et bekreftende inntrykk av at kinosjefene blant kommunale kinoer har en oppdelt arbeidsstilling, der jobben som kinosjef må kombineres med administrative arbeidsoppgaver i kommunen. Med flere ledelsesaktiviteter som markedsføring, økonomistyring, og programmering som alene tilfaller en og samme person, synes tiden å bli knapp til innovativ tenkning ovenfor mine informanter, som gjerne har en 20/80 stilling i kommunen. For de større kinoselskapene som har egen administrasjon for arbeidet, kan kinosjefen i større grad kan være nettopp sjef for virksomheten med et mer overordnet ansvar, som typisk kjennetegner de privateide selskapene.

4.3.2 Kinoens tanker og fremdriftsplaner med bruk av alternativt innhold.

I Film og kino sin utredning om «alternativt bruk innhold av kinorommet» av Langballe (2014) tas det høyde for at fremtidens kinokonsepter i større grad enn tidligere må ta hensyn til utvikling av kinoens primærtilbud. Utviklingen vil gi bransjen store muligheter, men også utfordringer med tanke på utforming og utvalg av innhold i fremtiden (Langballe, 2014, s. 26). Etter mine informanter å regne vil utfordringene være teknologien som må benyttes for avviklingen. Teknologien er en stor utfordring, og betraktes som en barriere i overgangen fra kinoens analoge tidsalder til digitale visningsformat. Samtlige av mine informanter har vist alternativt innhold, men i varierende fokus av utvalg og visningshyppighet. Et inntrykk som går igjen gjennom 8 av 11 spurte informanter om deres erfaringer går på dårlig bilde, at forestillingen ikke kan gjennomføres, eller at kvaliteten er hakkete ved forsinkelser i leveransen av innhold i overføringen eller det estetiske uttrykket. Informant 1 påpeker denne erfaringer, som har gjort kinoen mindre interessert i bruken.

“Etter at vi ble digitalisert, gikk det en ledning gjennom salen og ut på taket til nabobygget, der det sto en parabol(...) Det er ikke så gøy å markedsføre " kom å oppleve fantastisk opera på kino, med suveren kinokvalitet hvis det ikke virker- kommunalstyrt kino

Hovedbudskapet til informanter er at det ikke er gøy å sette opp en visning som ikke kommer til å fungere. De negative opplevelsene og den negative tankegangen, synes å påvirke flere av kinoene sin holdning rundt markedsføringen av tilbudet. Informant 9 fremhevet et ønske om sikrere teknikk rundt gjennomføringen, før det blir aktuelt å forsøke igjen.

“Så det gjør at det er litt sånn "WOW" når vi hadde opera så satt man enten på jobb eller ferie et sted med hjertet i halsen og lurte på "kommer det til å virke i kveld" Så det har vært det største problemet hos oss egentlig, det tekniske” - kommunalstyrt kino.

Tilbakemeldingene gir en indikasjon på at dagens tilbud og teknisk gjennomføring ikke oppleves som en vesentlig bedring hos mine informanter. Jeg stiller meg derfor spørsmål om det er en kobling mellom organisasjonens størrelse og ressurser som har innvirkning for sluttresultatet?

Flere informanter og tidligere utredning av (Gaustad, 2017, s. 204-205) beskriver sammenfallende likheter i budskapet omkring kinoens nye muligheter. Bransjen står også ovenfor nye utfordringer med utforming av bygg og utvalg av innhold. Her ligger budskapet at ikke alle kinoer nødvendigvis har samme syn på bruken av alternativt innhold. Jeg ser i empirien at kinoene uavhengig om bruk, fremdeles opplever at Event-kino har store usikkerhetsmomenter ved seg, i tillegg til rettigheter og pris, som forklares mer i *kapittel 6.1.4.*.

4.3.3 Erfaring med Event-Kino

Formålet med studien er å se på hvordan alternativt innhold kan bidra til vekst for bransjen. I tilnærmingen til hvordan Event-Kino kan bidra til vekst, synes jeg det er naturlig å se på hvilke erfaringer informantene har om bruken av alternativt innhold. Gjennom kartleggingen fra 2014 har kun hver 69. av 193 kinoer vist alternativt innhold over en tidsperiode på 1.år, målt gjennom en periode på 3. år fra 2010 til 2013(Langballe, 2014, s. 5-6).Denne kartleggingen er i dag 9. år. Jeg ser det som naturlig å forsøke å få svar på hvordan dagens benyttelse er, og eventuelle endringer dette har for visningstilbudet?

Gjennom kartleggingen til film og kino fra 2014, var omfanget av alternativt innhold mest utbredt blant de største kinoene i bransjen. Dette er kinoer som holder til i de største byene, i tillegg til kinoer under datidens eiere Oslo Kinodrift. Blant mine informanter ser det ut til at det er enkelte kinoer som i starten tidlig tok risikoen, som fortsatt er de med mest erfaring med alternativt innhold i dag. Her sees flere momenter i tilnærmingen som evnen til å være åpen, ta risikoen og jobben med å bygge kunderelasjon til markedet. På den måten har kundegrnlaget over tid bygge seg opp, til å bli et populært tilsagn i lokaltilbudet. Jeg ser en likhet med tidligere utredning av Langballe (2014), at det kun er de etablerte konseptene som benyttes, og i mindre grad de mindre utbredte som e-sport, selv om flere av mine informanter ser at dette er et tilbud som treffer ungdommen godt, og som videre må undersøkes.

I rapporten om bruk av alternativt innhold av Langballe (2014) påpekes at kinoen i større grad må ta hensyn til at alternativt innhold vil bli en større del av kinoens tilbud. Rapporten påpeker at bransjen fremover, vil stå ovenfor store muligheter og utvalg av innhold, hvor kinoeiere i større grad enn tidligere må tenke utforming ved planlegning av nye kinosentre. Videre fremheves nye brukergrupper og behov fra kunder som en drivkraft, for å dekke disse behovene (Langballe, 2014, s. 25). Endringen rapporten beskriver kan sees i to retninger, hvor informant 7 påpeker usikkerheten som mangel på tilbud av alternativt innhold rettet mot kinoen. Mangelen på tilbud fra distributørene gir igjen lite informasjon om det nye konseptet til den enkelte kino og dermed går ut over interessen. Flere av informantene beskriver en Norsk kinobransje som er gode på Event-Kino som interne arrangementer, men usikre på det alternative innholdet. Eventet foregår i form av aktiviteter, og ikke i forståelsen av begrepet «alternativt innholdet», som vises av ulik kulturell art i form av konserter, teater og kunstfilmer. Event-Kino som begrep tyder på mangler i forståelsen som kunnskap, og synes være en barriere for utviklingen.

4.3.4 Fordeler ved bruk av Event-Kino.

Flere artikler trekker frem fordelene og styrkene som ligger i Event-Kino. Blant annet økt tilstrømming av publikum hvor nye målgrupper kommer til, eller ved at eksisterende målgrupper hyppigere besøker kinoene jfr kapittel. Flertallet av mine informanter har et positivt syn på hvilke praktiske fordeler Event-Kino kan gi kunden. En felles uttalt mening fra informantene er at alternativt innhold i motsetning til Event-Kino kan trekke kunder som til vanlig ikke går på kino. Kunder som kommer en tur, dersom kinoen får reklamert innholdet til

den ønskede målgruppen i forkant. For eksempel før en ordinær visning⁴, eller et annet medium som kunden ofte bruker. På dette grunnlaget sier mine informanter at nytt innhold hos dem kan bidra til økt inntektsgrunnlag også på dagtid, hvor publikumsgrunnlaget vanligvis ikke er så stort. Denne informanten en sal kan fylles dagtid i ukedagene. Flere informanter påpeker at det alternative innholdet ikke skal ta plassen for primærutvalget av film i helger, som gjerne kategoriseres som kinoens prime-time tid.

En kino er som en sosial møteplass, et sted publikum kan se innhold av høy kvalitet og med bredde i visningstilbudet. Bredden skal gi kunden et tilfredsstilt behov og ikke gi følelsen av å ofre andre tilstøtende tilbud (Gilmore & Pine, 2007, s. 96). Det påpekes også at visningen spesielt innen alternativt innhold vil treffe flere kundenisjer i målgruppen, hvor kinoen ser behovet for et supplement til kinotilbudets mindre smale filmer. Nisjemarkedet er å finne innen Bollywood, Tamilfilmer, og E-sport, og beskrives av informant 5,6 og 8 som pengesterke forbrukere, som normalt sett ikke å finne på ordinær kinovisning. Filmens kulturelle forskjeller i dens uttrykksform er gjerne en engangsvisning, hvor kinoenes evne til å være bevisst rundt individuelle kundebehov og tilby etterspørselen, vil bidra til fornøyde kunder. En kunde som ikke føler at tilbudet kunne vært ofret ovenfor andre konkurrerende tilbud, vil kinoen kunne tjene kundelojalitet på i lengden. For kinoen som velger å tilby denne engangshendelsen, vil man også kunne se en fordel for økt salg i kiosken. Denne nisjegruppen kjøper gjerne mer varer enn gjennomsnittsforbrukeren på en ordinær visning ifølge seks av informantene som har hatt tilbudet i flere år. Informantene indikerer at fra et kundeperspektiv kan kinoen blir sett på som nyskapende, hvor evnen kinoen har til å bruke mulighetene som finnes, forteller noe deres innovasjonsgrad (Szymanski & Henard, 2001). Flere informanter sier i likhet med utredninger av (Clapp, 2018; Gaustad, 2017; Langballe, 2014) at enkelte kunder ikke har muligheten til å reise til New-York, for å se opera på The Metropolitan. For disse kundene vil et tilbud som Event-kino i form av alternativt innhold, redusere kostnadene til turen over dammen. Et lokalt kinotilbud åpner for at lokal økonomi kan styrkes ved at inntekten går til den lokale kinoen, og lokalt tilstøtende næringsliv. Fortrinn som utviklingen over tid kan bidra til økt sysselsetting i lokalsamfunnet, som er i samsvarer med ønsket om økt sysselsetting fra regjeringen, jfr. *Kapitel 4.2.1.*

⁴ Visning av vanlig film, uten noen form for arrangement før eller etter filmen.

4.5 Organisasjonens størrelse og usikre omgivelser

Informantene som utgjør de private selskapene er innehavere av større kjeder, med sentre i både små, mellomstore og storbyene. Selskapene har gjerne flere saler og sentre, som gjør det lettere å prøve ut nye konsepter, i usikre omgivelser. Omgivelser gjerne preget av variasjon i publikumsgrunnlag, lokale interessevariasjoner og kinoens usikkerhet til markedet. Omgivelser virker som et element, som skaper usikkerhet i markedet og i møte med konkurransen. Konkurrenter sine handlinger, markedet sine ønsker, og hvilke tiltak kinoen selv skal foreta seg, for å realisere nye tjeneste og produktutvikling virker som usikre elementer for kinoen. Khurana og Rosenthal (1997;1998) hevder at ikke avklart usikkerhet, og ikke kartlagte behovsvurderinger av kunden er årsaker til at mange nye produktutviklingsprosjekter feiler (Khurana og Rosenthal (1997; 1998) i Zhang & Doll, 2001, s. 95-96). Denne uavklarte usikkerheten gjenspeiler budskapet flere av mine informanter har om realisering av noe nytt, hvor usikkerhetsmomentene fører til uavklarte visjoner i ledelsesteamet over en beslutning. For eksempel over satsingen på Event-Kino, informant 10 nevner en forklaring på denne usikkerheten er knyttet til kinoens størrelse og stedet kinoen henter sine kunder fra. Det lettere å kunne prøve ut nye konsepter i storbyene med stor kapasitet på saler, og enklere å finne målgruppen enn i mindre byer. Ser jeg på denne utfordringen i forhold til logistikken kinoselskapene har ved programmering av filmer, gis det tilbakemeldinger på at det er enklere å matche visninger mellom kinoer, som alle er under samme selskap. Med logistikk menes kinoen evne til å tilpasse ordinært program, med direkteoverføringer av opera, teater eller ballet, som kun vises på et bestemt tidspunkt. Dette i motsetning til eventuelle opptak som kinoen selv kan sette dato på. Et annet aspekt er tidsstyringen, hvor Event-Kino opptar en sal i lengre tid fra to til fem timer mer enn ordinær visning.

4.5.1 Bruk av kinorommet til andre formål på dagtid

Mine informanter sin forståelse av begrepet Event-Kino er forbundet med flere betydninger, og betegnes ikke nødvendigvis likt etter informantenes syn. Jeg har tidligere beskrevet Event- kino forbindes med tradisjonelle visninger blant kinoens kunder. Derfor er det ønskelig å se hvordan kinoen ser på begrepet. Er det annet innhold kinorommet benyttes til, som kan gi annen forståelse av begrepet Event-Kino, enn å vise alternativt innhold på et lerret? Innen forskningen forklares hva dynamiske evner betyr for å være tilpasningsdyktig, og inneha kunnskap som er nært forbundet med aktiviteten (Barney et al., 2001, s. 630). Litteraturen fokuserer på bestemte strategier bedrifter bruker for å tilpasse sitt ressursgrunnlaget som kilde til konkurransefortrinn (Eisenhardt & Martin, (2000): i Barney et al., 2001, s. 630-631). I min empiri forteller informantene om en strategi for utarbeidelse av et sekundært inntektsgrunnlag, blant annet ved utleie til bedrifter og konferanser, etter direkte etterspørsel fra kunde og forventning i markedet. Informantene fokuserer på å kartlegge egen kjennskap og benytte innarbeidet bransjekunnskap som kobler bedriften til markedsbehov (Burns & Stalker, 1961, s. 104-105). Tilnærmingen foregår gjennom samarbeid med eksterne partnere, hvor kinoen har opparbeidet ulike pakke-tilbud, som konferansepakker som utfyller kinoen eget konferansetilbud, og er forbeholdt de større aktørene på markedet som naturlig spiller på sine materielle ressurser. Samarbeid lokalt virker som kinoene igangsetter, for å imøtekomme krav fra markedet, og kan sees i betydningen av virksomhetens dynamiske evne til å hurtig tilpasse seg etterspørselen i markedet. Eisenhardt & Martin, (2000) mener at disse dynamiske egenskapene foretas, for å gi en kilde til konkurransefortrinn. (Eisenhardt og Martin (2000), s.1117 i :Barney et al., 2001, s. 631). Hurtig respons synes i mindre grad å være gjeldene blant mine informanter. Flertallet mener det å spille på hverandres materielle ressurser og styrker er viktigere enn hurtighet, som gjerne gir uklare og mindre vellykkede prosjekter. I tillegg til de generelle parameterne etterspørsel, vekst og konkurranse, virker det å være en positiv sammenheng mellom konsentrasjon av ulike virksomheter og innovasjonsevnen (Nielsen 2001, smolny 2003: i Wallevik et al., 2013, s. 48) I tillegg til utleie, satses det på de etablerte visningstilbudene, kinoene har opparbeidet seg gjennom årene. Tilbud som markedet kjenner til, og satsingen er størst blant mine informanter. Tilbudene er babykino, martinè, strikkekino, barnehagekino eller skolekino⁵, som gjerne foregår utenom ordinær åpningstid, som et trygt og innarbeidet tilbud. Flere av mine informanter innen mindre kinoer, utnytter kinorommet også på dagtid. Informant 10 påpeker at

⁵ babykino, martinè, strikkekino, barnehagekino og skolekino er visninger med halvllys, dempet lyd

foajeen aktivt benyttes til kunstutstillinger og festivaler. Kinoen samarbeider med eksterne lokale kino for kunst, og litteratur utstillinger eller andre interessenter som ser nytten av samarbeidet. Mine Informanter ser bruken av Event-kino i forbindelsen med storfiler, eller førpremierer på kjente tv-serier som et event som gir høye besøkstall. Tv-serier for et yngre publikum har vært svært vellykket satsning, og oppfattes som et kraftig løft av kostnadsreduksjon, markedsutvidelse og profittmaksimering (Sørensen & Torfing, 2011, s. 6). Event- Kino kan derfor sees på som et bestemt opplevelsesprodukt eller et ekstra element til eksisterende tjenester(Sundbo & Rasnussen-Hagedorn, 2008, s. 83-84)

4.5.2 Ekstern teknisk støtte

Tilnærmingen til noe nytt, synes i min empiri og teoretiske grunnlag, være forbundet med usikkerhetsmomenter. En av disse er den tekniske løsningen som beskrevet tidligere i *kapitel 2.6.3* synes å utgjør en barriere for bruk av alternativt innhold. Teknologien i seg selv har krav om kompetanse, og ressurser fra eksterne når forestillingen går feil. Hvordan ser informantene på dagens støtte, og er denne i tråd med kundens behov og ønsker? Dette var et tema som setter bruken av ny teknologi i en forståelsesfull ramme. En ramme som kan belyse mine informanters syn på denne teknologien.

Den tekniske leverandøren av kino teknisk løsning, Unique- Cinema Systems (UCS) har lansert utstyr for mottak av signaler, og dermed kuttet noen risikoledd i tilnærmingen til bruk. Avstand mellom tilbyder og bruke, er gjerne geografisk forankret, der teknisk støtte foregår på digitale eller audiovisuelle plattformer. Flere av informantene forteller om god oppfølging i starten, hvor interessen for oppfølging etterhvert ble til en svak relasjon mellom informantens bedrift og UCS. Årsaken kan være liten utbredelsen av bruken totalt sett, og et dårlig førstegangsinntrykk fra kinoene. Her spiller oppfølgingen, og økonomi til innkjøp og oppfølging fra leverandør en barriereport for bruk av alternativt innhold. Mangelen på nærhet ved bruk av avstandssupport, og opplevd lang responstid, er lite heldig. Feil under en livesending medfører tungvinte løsninger for utbedring, som erfaringsmessig har gitt usikkerhet, og økt risiko for at kinoen ikke ønsker tilbudet. Et sentralt moment som tydeliggjøres, er behovet kinoen har for nærhet i sitt nettverk. Viktigheten av samarbeid med kinoens tekniske leverandør gir kompetanse og trygghet. Trygghet forbinder informantene mine med tillit, som må bygge over tid med leverandørene. På denne måten sikrer kinoen kompetansen og tilgjengelig teknisk bistand for gjennomføring av direkteoverføringer, og vil

når tillit er opparbeidet gi en trygghet ved uønskede hendelser. På denne måten sikres ressursene som trengs, for å kunne gjennomføre knirkefrie visninger. Ut over dette foretar kinoen flere tester av utstyr på forhånd, i tett dialog med tilbyder. Et slikt tiltak minimerer usikkerheten ved at kinoene har det tekniske og kompetansegivende på plass før visning. På denne måten kan det opparbeides en kunde og kompetanseforhold som styrker tillitten. Tidligere var kompetansen internt hos den enkelte kino viktig for gjennomføring, ettersom kinoen selv sto for gjennomføringen. Men etter informantene å bedømme, har dette endret seg radikalt med tanke på risiko for 5 til 6 år siden. Gjennomføring av direkteoverførte arrangement har blitt mye tryggere nå 5. år etter rapporten om alternativt innhold ble publisert

4.5.3 Publikumsinteressen skaper tilhørighet

Kinoen ser publikumsinteressen som størst, når det er live-visninger, selv om bildekvaliteten og teknikken er bedre på opptak ved alternativt innhold. Informantene har en gjennomgående enighet seg imellom at annet publikum som i stor grad ikke har besøkt kinoen siden sist det f, eks var en operaforestilling, igjen kan komme tilbake for å se en ordinær visning. Live-visninger av alternativt innhold virker ut ifra informantene å være lettere å få personer til kinosalen i sitt lokalmiljø. Eksklusivitetene virker å ha en positiv effekt ovenfor markedsføringseffekten mot kunden. Noe som hos større kinoselskaper som har flere saler, lettere kan ta ut en sal for formålet. Informantene ser fordelene ved vellykkede innføringer, i form av høyere billettpris og kostnader pr. visning som potensiale for inntjening. En slik satsning mener flere informanter kan appellere til økt økonomisk lønnsomhet for kinoen, og nærliggende næringslivsvirksomhet sitt bidrag til lokal kjøpekraft (Tuck, 2015, s. 8). Det spiller inn faktorer som styrer interessen som jeg kommer til å omtale i kapittel 5.1.4.

«(...) salgsargumentene som selges, du får både TNT, du får London, du får internasjonalsert byen, og du får kontakt mellom publikum og de internasjonale scenene»- Kommunal kino

Del 4.6: Oppsummering av kjennskap og forståelsen:

Hovedformålet med delkapittelet er å sette informantenes erfaringer, kjennskap og bruk av Event-kino opp mot tidligere utredninger for å gi forståelsen av dagens situasjon. Første kapittel omhandler konteksten rundt begrepet Event-Kino med utgangspunkt i forståelsen av hva Event-Kino i fremtiden kan tilføre kinoen.

Første avsnitt omhandler tidligere utredninger, angående visningsformatets muligheter. Kapitlet beskriver mulighetene teknologien gir kinobransjen, i form av opera, ballet, teater og konserter. Jeg forsøker å beskrive noen av gullkornene teknologien kan gi kinoen, i form av økt publikumsgrunnlag. Det finnes kunder som av ulike grunner ikke selv kan oppleve den aktuelle live-visningen på dens hjemmebane. Når det gjelder kinoen har det ifølge tidligere utredning av (Langballe, 2014) fremkommet at kinoene opplever store tekniske utfordringer, med generell dårlig kvalitet på innholdet. Det påpekes i samsvar med litteraturen en frykt for at Event-Kino skal monopolisere markedet. Flere informanter påpeker teknologien som interessant, og et positivt tilskudd til dagens utvalg, som vil gi bredde og variasjon. Utsagnene ble i første omgang uttalt under utarbeidelse av den første utredningen fra bransjeorganisasjonen Film & Kino. Utredningen setter søkelys på alternativt bruk av kinorommet i år. 2014. Denne utredningen er i dag 5. år siden. Det er naturlig å spørre hvilken utvikling dagens utvalg ser på området, og hvilken støtte andre utredninger som Arts Council England (2016) har om temaet. Denne utredningen ser på tidlig utviklingen i det internasjonale markedet, hvor også dette markedet hadde liten kjennskap, og forståelse av fenomenet i begynnelsen, akkurat som oss i Norge, hvor noe av styringen kan ligge i politikken. Som de kommunale og privateide kinoene blant annet har en annen fordeling i arbeidsfordeling, samt at interessen har vært førende for om tilbud av alternativt innhold. I tillegg til ytre og indre påvirkninger. Analysen skal senere gå mer i dybden på dette, men først ønsket jeg å vise de indre barrierene informantene påpeker i lys av tidligere utredninger som kan være barrierer i bruken av Event-Kino.

Undersøkelsen fra (Langballe, 2014, s. 7-8) påpeker en høy prosentandel på over 70 prosent, som mener at kvaliteten er tilfredsstillende, og at informasjonen fra leverandørene er mangelfull rundt hva som er mulig å vise. Dette indikerer at det er et behov for bedre kommunikasjon mellom tilbyder og kinoen, samt at interessen fra leverandørleddet kan virke liten. I tillegg påpeker både mine informanter og utredningen likheter med styrende elementer som ligger i valget, hvor arbeidsinnsats i forhold til publikumsgrunnlag, bemanning, lønnsomhet, og teknisk utrusting for enkelte kinoer er styrende i avgjørelsen om alternativt innhold. Tilbakemeldingene som gis, er en blanding av de mindre og større aktørenes syn som tidligere har forsøkt, opp mot kinoer som har lykket med alternativt innhold. Forskjellen ligger i kinoene som har klart å bygge opp et kundegrunnlag, på bakgrunn av sine immaterielle ressurser. Ut fra empirien fra de selskapsstyrte kinoene ser jeg ut ifra empirien at risikoen lettere veies opp med usikkerhetsmomentene for å finne tilbudet lønnsomt. Kinoene som har funnet balansen, synes også være dem som også har materielle ressurser på plass. Disse kinoene har opparbeidet seg et kundegrunnlag gjennom sin markedsføring. Kinoene ser et behov i markedet, og er villige til å satse, selv med stor risiko for å feile i starten. Barrierer som å feile, sees som en større risiko for de mindre aktørene hvor ressursbruk også styres av arbeidsfordelingen. Her er tiden som kommunal kino faktisk trenger til utviklingsarbeid tilmålt, over tiden kommunaladministrativt arbeid krever. Tiden fordeles gjerne prosentvis 20/80 ifølge flere informanter. *Kapittel 4.5* tar opp spørsmålet om kobling mellom kinoens størrelse, og tilgjengelige materielle og immaterielle ressurser som en barriere. Poenget jeg ønsker å fremstille var skillet mellom å ville, versus å kunne satse på alternativt innhold og har blitt betegnet som en barriere fra mine informanter. Min empiri fra utvalget på 11 informanter opp mot tilgjengelig utredninger, anser jeg forholdene som bedret, men med betydelig forbedringspotensialet på flere punkter, innen omstilling, nettverk og risiko aspekter som analysen senere vil belyse. I neste kapittel skal vi se på kinoens synspunkter innen utviklingsbegrepet, med sterkt søkelys på markedsorienteringen som et sentralt syn å belyse i kinobransjen. Blant annet ved å se på long-tail effekten i utviklingen av et tilbud mellom kunde og bransje.

Del 5.1: Utvikling skaper muligheter

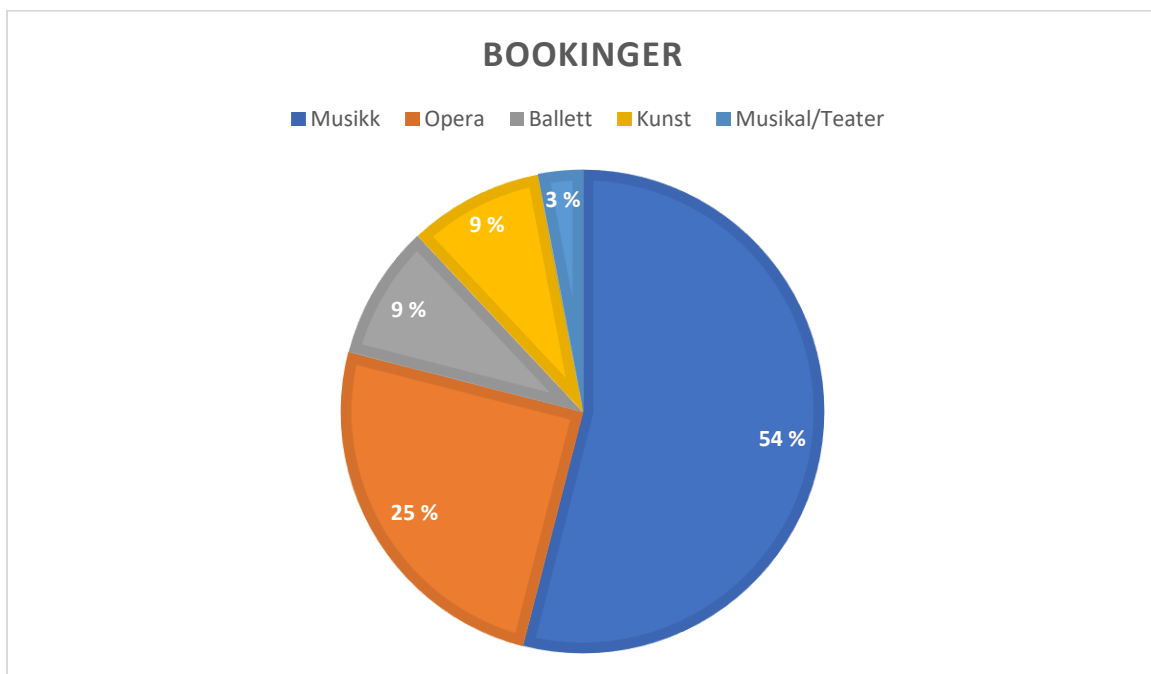
En av målsetningene med digitaliseringen, har vært opprettholdelse av et lokalt og variert tilbud i distriktene, og skulle være i tråd med ønske om økte muligheter for at større og mindre kinoene kan få visninger av en bredere portefølje enn tidligere. Ut fra betydningen bredere portefølje, kan Event-Kino gi denne muligheten. Digitaliseringen kan også sees på som en tvungen endring, ifølge målsetningen satt fra politisk hold. (Stensland, 2018) påpeker formålet med tiltaket, hvor en desentraliseringseffekt av kinostrukturen var ønskelig *jfr. innledningskapittel 1.1*. Videre er formålet med digitaliseringen å sikre bedre økonomiske vilkår for små kinoene, og ferskere innhold, i form av direkte tilgang på storfilmene. Man ville også få bort køordningen under den analoge kinotiden Ønsket resultat av formålet, var å unngå svekkelse av driften av småkinoene. I følge (Gaustad, 2017, s. 204) involverer digitaliseringen av kinomarkedet immaterielle og materielle elementer, hvor kultur og underholdning er med på å bryte ned de materielle barrierene, som kan gi kinoen muligheten til et bredere tilbud av innhold. Det kommunale kinosystemet syn er at kinoen har et samfunnsansvar. Kapittelet skal omhandle ulike utviklingsaspekter tilknyttet hvordan kinoen kan skal opprettholde sitt ansvar, og hvordan de skal tilnærme seg nytt innhold.

5.1.1 Tilbudet av nytt innhold på kinoen

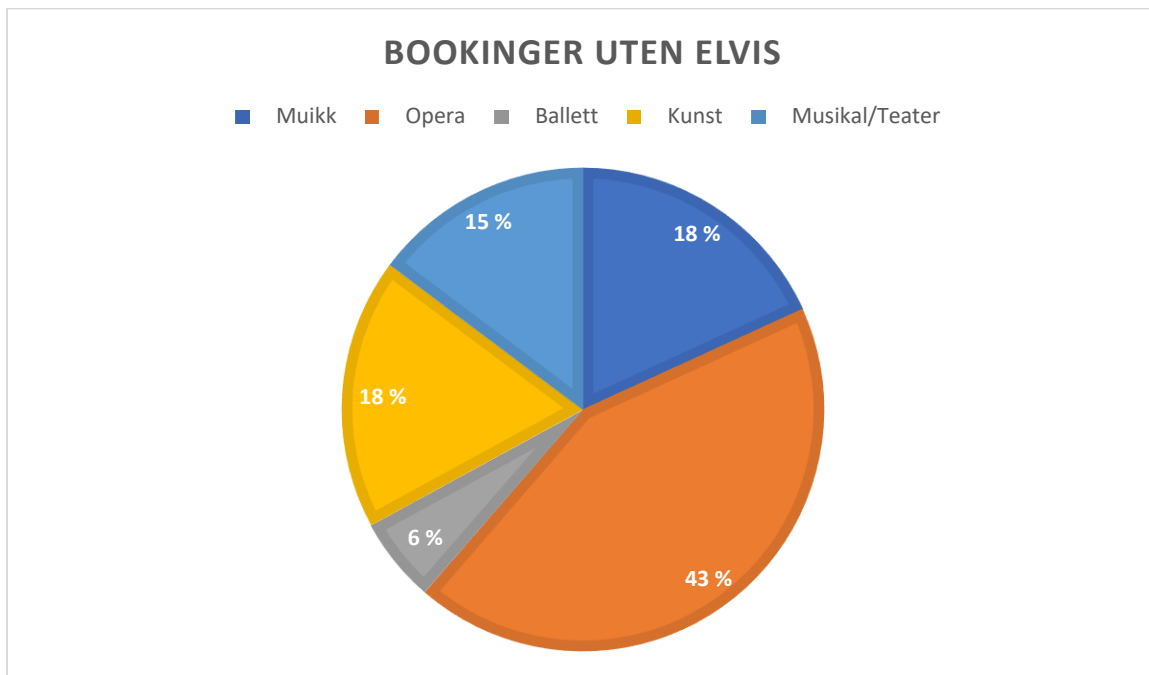
I utredning «Film + Kino= sant» av (Film & Kino, 2015c, s. 14), omtales gapet mellom filmene kunden ønsker å se, og tilbudet kunden tilbys som, “det sorte hull” og et potensielt kundefluktsscenario. Formålet med undersøkelsen var å kartlegge graden av kundetilfredshet blant alle kundegruppene som beskrevet i *kapitel 1.4*, fra den ivrige filmelskere til kunden som kun er innom for en konkret visning. Undersøkelsen konkluderer med at kunden i stor grad er fornøyd, men påpeker forbedringspotensialet med kinoopplevelsen som viktig, sett i lys av kunden. Et av punktene er forbedringspotensialet (Film & Kino, 2018, s. 9). Rapporten retter fokus mot opplevelsen til kunden, sett opp imot komplementære opplevelser. Poenget med beskrivelsen av undersøkelsen er meninger jeg identifiserer som et sentralt element i å forstå hvilke grunnlag kinobransjen må ha for å komplementere eksisterende tilbud. Med visjon om å samle ulike generasjoner, og mennesker fra ulike samfunnslag, er vi i dag i en tid hvor det er avstand mellom muligheten kunder har for kulturelle, og sosiale aktiviteter utover kinoen i lokalmiljøet (Eikemo, 1997, s. 16). Spørsmålet var utgangspunktet i mitt søk etter å finne ut hva

som tilbys av alternativt innhold i dag. Ut fra svarene, tilgjengelig statistikk, og blant annet tidligere rapport om alternativ bruk av kinorommet, har det tegnet seg et bilde av dagens tilbud.

Det er enkelte kategorier som i stor grad dominerer det alternative tilbudet, og i stor grad er det samme tilbudet som for 5 år siden, men med noen variasjoner i porteføljen. Blant mine informanter gis en beskrivelse av vekst for sjangeren populærmusikk, innen konsert og live opptredener. Spesielt opera, ballett samt kunstfilm med kommentarer har blitt mere populære¹. Det samme er tilfelle for Bollywood, Tamilfilmer, litauisk film og polsk film, som et tilbud som gis via lokale distributører. Det er også gjensyn med Elvis konsert, og eventer med oppvarmingsband gjennom lokale band som er benyttet for å bygge opp mot storfilmer. Eksterne og lokale samarbeidspartnere benyttes i større grad nå en tidligere, for å for å bygge opp mot en premiere spesielt innen Event-Kino konseptet som arrangement. Et eksempel er fjorårets suksessfilm om Freddie Mercury i *Bohemian Rhapsody* (2018). Dette gjelder også tilbud som 25 års jubileet på *Les Miserabel* fra London med direkte overføring og Den Norske Opera, med *La Bohem*.



Figur 1 Bookinger av Event-Kino med Elvis. (Tryggvadottir, 2018)



Figur 2 Bookinger av Event-Kino uten Elvis (Tryggvadottir, 2018)

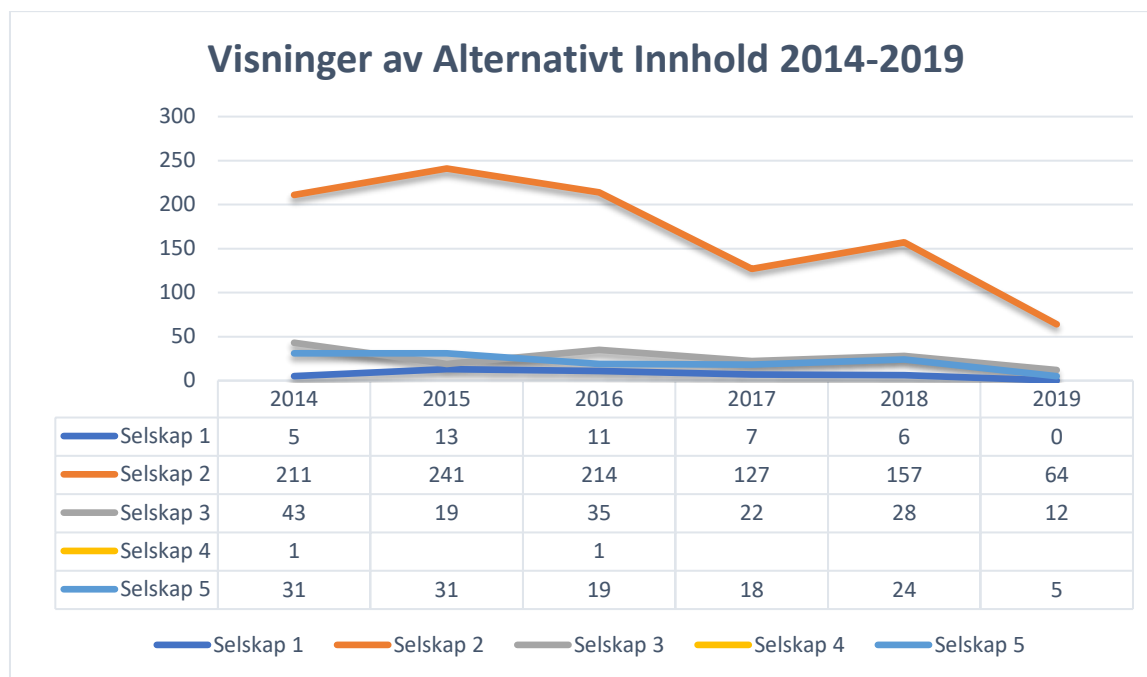
Illustrasjonene over viser fordelingen av interessen om alternativt innhold i 2018. Figur 1 viser besøket uten kjent personlighet, og sees opp mot visninger med kjent personlighet, som i form av personens karriere og positive assosiasjoner hos kunden, ofte benyttes som trekkplasser. Om diagrammene sammenlignes, sees en tydelig nedgang i besøket på 36 prosent for musikkinteresserte ved visninger uten Elvis, deretter musikk- og konsertarrangement på 12 prosent. Kunst og ballett har en mindre endring, på henholdsvis 9 og 3 prosent. For Opera publikummet er det en nedgang i besøket ved Elvis arrangement på 3 prosent. Det kan derfor stilles spørsmål til hva som skyldes avvik fra mønsteret? Opera og Elvis er begge alternativer som appellerer til en eldre målgruppe, men er dette alt? Ut ifra egen erfaring fra kinobransjen ser jeg at litt av årsaken kan ligge i hvilken utbredelse tilbudet av kjente personligheter har i forhold opera, ballett og annet mindre kjent innhold. Sistnevnte er alternativt innhold som markedsføres i mindre grad enn Elvis, som i større grad ses som Event-Kino. Dette er en tankegang på forholdet mellom utbyttet og arbeidsinnsats i form av markedsføringen, som *kapittel 6.2.1 omhandler*.

5.1.2 Digitaliseringen av kinobransjen gir nye muligheter.

For å forstå tilnærmingen og behovet kinoene ser på alternativt innhold utover Event-Kino konseptet, ønsket jeg mer informasjon om forskningen på temaet. Det er lite norsk forskning hittil, som har sett på effekten alternative visningsformer har for publikum, og effekten denne gir tilbake til lokalsamfunnet. Men noen likheter mellom min empiri kan trekkes til utenlandsk forskning. Forskningen fra Arts Council England (2016), gir indikasjoner på utviklingstrekk hvor den påpeker at kunden ønsker et lokalt kunst- og kulturtilbud som er skreddersydd mot lokalsamfunnets normer, interesser og kulturer. Videre pekes det på at offentlig finansiering har blitt rettet mot organisasjoner for å skape et mer variert utvalg av blant annet organisasjoner som reflekterer samfunnet de er lokalisert under, gjerne innen kulturelle tilbud som alt eksisterer lokalt. (Arts Council England and TBR, 2016). Effekten av et variert tilbud, kan bidra til nye inntektsstrømmer for kunstorganisasjoner; og innvirkning på lokalt publikumsopplag (Arts Council England and TBR, 2016:6). Det kan bli et marked som kan endres til flere nisjemarkeder i likhet med long-tail teorien til (Anderson(2006): i Gaustad, 2017, s. 204). Han påpeker at digitaliseringen bidrar til økt mangfoldet, ved at begrensningene i markedet reduseres, som muliggjør tilbud av teknologi som bedre tilpasses etterspørselen i markedet (Brynjolfsson, Hu og Smith 2006, 2010: i Gaustad, 2017, s. 207). I likhet med Gaustad (2017) sin beskrivelse kan distribuering av filmer i kinomarkedet bli billigere, som vil gi en forenkling av logistikken kinoene har for å bytte forestillinger mellom salene (Gaustad, 2017). Ser jeg på dette i kinobransjen kan det medføre reduserte kostnader for distributørene i form av å tilby økt mangfold (Gaustad, 2017, s. 207). Denne beskrivelsen av long-tail eller som jeg oversetter til lang-hale effekten, er et sentralt element i en dynamisk kinobransje. Det å identifisere "spill-over"-teknologier, og evaluering av nye forbrukertrender har blitt en integrert utfordring innen bransjen. For å sikre at aktørene kan spille på hverandres styrker og tilgang til filmer, vil kinoene utvikle en ny generasjon av teknologinormer som vil være strategisk viktig for bransjen i fremtiden (Gaustad, 2017). Gjennom informant 5 gis det et inntrykk av at når populariteten er befestet, var tanken at de heller sier ja til å prøve ut nye ting, og eventuelt forbarme seg over at det kanskje ikke gikk, som informanten selv sier.

“Nå driver vi med både opera, ballett, teater, e-sport, tv-serier, super-bowl, champions League, musikal, og Ted-talk har vi hatt. Ja, vi er villige til å prøve det vi får tilgang på. Så heller ja, enn å si nei er våre tanker”. Privat kino.

Fra undersøkelsen til (Langballe, 2014), hevdes at alternativt innhold i liten grad vil utgjør noen stor andel av omsetningen, ifølge tall fra bransjeorganisasjonen Film & Kino viser bruken seg blant mine informanter som å være på et nivå med nesten samtlige kinoer.



Tabell 1: Oversikt over visninger av alternativt innhold på 5 kinoer innen kommunal og privat (Frost & Johansen, 2019).

Blant mine informanter virker det som det har blitt en skepsis fra starten av med bruken mellom kinoen og tilbyderne. I starten var det en stor motivasjon i bransjen, en mulighet for norske kinoer var stor ved planlegging til digitaliseringen i 2008. I tidligfasen ble utviklingen fra analogt til digitalt, sett på som en stor mulighet fra bransjeorganisasjonen rundt nye muligheter for inntjeningsgrunnlaget. Flere informanter hevder at mulighetene ble sett på, som en drivkraft til å skape mer aktivitet for kinoene. I dette ligger det en realitetsforventning som ikke ble oppfylt. Der forventningen gir aktøren en formening om realitetsforventningen i beslutningen, som informant 5 påpeker. Personen forklarer sammenheng mellom analog og digitaliseringen som et paradoks. Kinoene så før digitaliseringen bare muligheter, mens etter var det bare begrensninger. Denne tankegangen skyldes at det eksisterer en objektiv, ekte verden som er ufullstendig forstått. Verden oppdages om nok informasjon blir gjort tilgjengelig. Tvetydighet, i mellomtiden, refererer til en standpunkt hvor grunnleggende forutsetningene bak usikkerheten blir utfordret (Brun, 2012, s. 3)

5.1.3 Event-Kino gir fortrinn og rom for å prøve.

Under studiens tidligfase, og utforming av sentrale temaer til problemstillingen, har det vist seg hensiktsmessig, å se på hvilke fordeler eller fortrinn bransjen ser i bruken av Event-Kino. Et ønske om å se bruken og forståelsen, kan være med på å gi meg forståelsen for hvilken effekt kinoene er rundt nyteknningen og behovet. Som beskrevet i innledningskapittelet og teorien for masteroppgaven, har kundene i dagens samfunn et større fokus på opplevelsen enn tidligere (Pine & Gilmore, 2011, s. 26-28). Dette bekreftes av Jay Baer, en entreprenør og kundebehandler med 25 års erfaring innen tjenestebansjen. Under Cinema-Conferansen 2018 i London, påpekte han viktigheten i at tjenestebansjen vet hvordan gjesten føler seg, og hvilke forventninger kunden har til kinoen. Her er ordet «skyhøye» synonymt med dagens nivå. Han forteller at stedet kunden besøker, hvor behovene oppfylles, er med på å få kunden til å føle merverdi. Merverdien gir et grunnlag for et nytt gjensyn senere. Dette tolker jeg som evnen kinoen bedriver «service-mindfulness» (Stensland, 2018). Begrepet er et bekreftende inntrykk fra flere informanter, forteller at de tenker på, ved utvelgelse av konsepter.

Etter den siste radikale endringen med digitaliseringen kinoens infrastruktur, kom også nye muligheter med ny teknologi. Blant annet ble det mulig å vise event-kino, og legge til komplementær teknologi som gir kinoen nye mulighet. En av disse er visning av live Q&As⁶ med skuespillere og regissører, samt live fra den røde løper (Arts Council England and TBR, 2016, s. 27). Den radikale endringen bransjen har vært gjennom har gjennom mine informanter gitt utløp i Fuzzy-front end begrepet, som omtales som usikkerhet i *kapittel 2.6.3*. Gjennom teori og min empiri, er det klart et behov for bedre forståelse av aktivitetene og beslutninger. Gjennom mine informanter som tidligere har hatt en negativ erfaring pga. tekniske problemer, gir dem en tilbakemelding om at når publikummet først er i hus, så er kunden veldig fornøyd, selv på visninger som har gått skikkelig dårlig. Informanten har forsøkt, og blitt overrasket over at publikum faktisk er kjempeglad for at det er visning. Ser man utsagnet i lys av service-mindfulness teorien, virker det som å tørre å prøve, er drivkraften i tilnærmingen ovenfor å gi et tilbud. Her menes tidsaspektet, hvor det er flere år siden kunden har vært på kino, hvor terskelen vil være høyere, enn om kunden var på kino for en måned siden. Om det er en film

⁶ Q & A: Spørsmål og svar er en situasjon der en person eller gruppe mennesker stiller spørsmål og en annen person eller gruppe av mennesker svarer på dem

kunden har lyst til å se, så virker det som servicen som gis i forsøket bidrar til at kinoen får flere kunder inn.

Kinoens evne til å se mulighetene, og prøve gir konkurransemessige fordeler (Zhang & Doll, 2001). Kunden husker hva kino står for, selv om det ikke alltid går på skinner. Etter informantenes utsagn er event noe kinoen gjør for økt interesse omkring filmen i form av vent-kino. Med en tilleggs-gest som mat og drikke gir den kunden merverdi i opplevelsen, og det blir et event utover alternativet innholdet, som flere informanter påpeker i ulike ordlag.

“Det er kanskje «behind the scenes» og intervjuer og litt sånn forskjellig, og det blir en stor verdi for gjesten. Så det har jo selvfølgelig mye å si ved at kunden kommer tilbake igjen og syntes dette er stas da.»- privat kinoselskap

Ifølge tidligere utredning fra UNIC (Union Internationale des Cinémas /International Union of Cinemas) om kinoens tilstedeværelse i lokalmiljøet, sier denne at uansett størrelse eller sted gir kinoen et betydelig bidrag til stedets kulturelle mangfold. Samtidig som tilbudet har en sterk sosial innflytelse på kundene som benytter det. Etter å ha investert massivt i overgangen til digitale visninger det siste tiåret, fortsetter kineiere i europeisk målestokk å innovere. I form av å oppgradere sine kinoer for å gi nyskapende og stadig mer underholdende filmopplevelse. Denne utviklingen sees også blant mine informanter her i Norge, hvor det blir ekstra moro når nye konsepter fungerer (Clapp, 2018, s. 17-18). Ser vi Event-kino tilbudet i tidligere utredninger, beskriver (Arts Council England and TBR, 2016) det som å tilby flere tilleggsalternativer til kinoer, som ser muligheten til å styrke egen merkevare. Rapporten nevner eksempel på fortrinn i egen merkevarebygging, gjennom en samtale med det britiske kinoselskapet Vue. Selskapet som nå formelt benevnes Vue Entertainment, og ikke opprinnelige merkenavn Vue Cinemas, assosieres nå med et variert underholdningstilbud. Her er det en strategi om omdømmes, som rettes mot de store distributørene, der ønsket er et større navn i markedet, samt bli sett på fra konkurrenter som en tilbyder som i fremtiden vil gi konkurranse om utvalg av innhold. Mangfoldet bidrar til lokalsamfunnets kulturelle mangfold og assosieres gjennom kinoens strategi. (Tuck, 2015)

5:1.4 Innhold av lokal interesse

....

Innenfor markedsorienteringsaktivitetene hevder (Narver & Slater, 1990) at overlegen verdi for kunder, har en sammenheng med virksomhetens forståelse av kunders behov og konkurrentenes motsvar på disse behovene. Det å være kundeorientert i kinobransjen, er å forstå målkjøperens behov, i form av forståelsen av kortsiktige styrker og svakheter for målkunden og marked. Forståelsen av målkjøperen, kan sees ifølge (Wiborg, 2009, s. 20) som en forståelse av koplinger mellom stedet, og virksomhetens betydning for lokal dynamikk og lokalsamfunnets utvikling. Wiborg viser derfor til nytten av en økonomisk kulturell tankemåte, hvor målsettingen er etablering av helhetlige lokale satsingsområder. Og hvor hensikten er å skape nye inntektsgivende produkter, som kan markere stedet utad i regionen eller internasjonalt (Wiborg, 2009, s. 30). Denne koblingen ser jeg også blant informantene, der tilbudet av innhold styres ut ifra hvilken tilgang kinoens publikum har rundt den lokale kinoen og lokalsamfunnets interesser forøvrig. Det gis et inntrykk av at det i likhet med Milles (2010) er en interaktiv relasjon mellom kinoen og bruker for utforming av tjenestetilbudet (Milles 2010 i Vatne, 2012, s. 27-28) Koples denne forståelsen opp i teorikapitlet om bruker medvirket innovasjon, er brukermedvirkningen i kinobransjen, ikke en aktiv deltager i utviklingsprosessen, men dytter innholds ønsker mot kinoen i form av «pull» teorien.

Tilbudet som gis fra kinoen må være forankret i lokalsamfunnet, som informant 1 forteller. Kjent norsk innhold er et ønskelig tilbud, der enkelte kinoer vil ha mere av. Det forklares at fraværet kan sees i investeringstunge tiltak for produsenter som hindrer gjennomføring. Blant annet pga. av egnede steder og rettigheter for opptak. Det vektlegges at slikt materiale antagelig ville hatt et vekstpotensial, ved å spille på kjente skuespillere som kunden allerede kjenner til. Tilbudet kan variere mellom de ulike etablerte event- sjangerne som livekonserter, opera, ballett og teater.

“jeg tror det er et godt marked for en del sånne spesial ting, som er noe lokalt forankret, som den norske opera i distriktene og andre regionale tettsteder, vil synes det er veldig ålreit.” - Privat kino

Noen fellestrekk virker styrende for interessen og populariteten, som blant annet innhold av mer kjente internasjonale operaer, og ballet sjangeren. I tillegg må tilbudet gi noe til kinoen, som velger å innføre et tilbud. Her trekker informant 6 inn interessen som ligger i lokalkinoens omdømme,

omkring salgsargumentene. Kinoen må være interessert, eller i å ha et ønske å få internasjonalisert store artister, verdenskjente teater eller ballett-hus til lokalsamfunnet, og rundt i distriktene. Med innhold av lokal interesse, virker det som enklere å prøve ut nye ting, spesielt av større kinoer, som gjerne har en eller flere saler innen ulike byer, som kan benyttes for test av publikumsinteressen. Det nevnes byer som har et kulturhus eller teaterhus i lokalmiljøet, hvor det ifølge informantene 2,3 og 4 er lettere å selge inn tilbudet, enn tettsteder. Hvor det ikke finnes et tilbud fra før, som flere informanter med innarbeidede tilbud beskriver.

“Vi syntes jo det er veldig gøy, ja, når vi har billettslipp, på opera siden det har blitt superpopulært, er det akkurat som vi har billettslipp på Star-Wars. Det er kø ut utenfor kinoen, også står det 30 til 40 mennesker i kø for å slippe inn på kinoen for å kjøpe billetter til hele sesongen, men det igjen har tatt veldig mange år”- privat kino.

5:1.5 Når eventet fungerer

Informantene gir klare indikasjoner på at event-kino er moro når det fungerer, spesielt når innholdet leveres som et opptak, som f.eks. en operaforestilling. Dette er en teknisk tryggere løsning, og innebærer mindre risiko for at visningen ikke fungerer. Men utviklingen har ikke stått stille siden forrige kartlegging på leveringsfronten. Her forklarer samtlige informanter seg om trygghetsfølelsen, et grunnleggende behov som nå dekkes. Med bedre linjer inn på kinoene, hvor kinoen ikke lenger er avhengig av satellitter for mottak. Dermed kan det virke som et risiko reduserende tilbud som tar form. Spesielt er dette tilfelle når kinoen finner den rette knaggen, med den rette forestillingen på rett tidspunkt. Barrieren i denne tilbudsformen er å samtidig treffe målgruppen gjennom markedsføringen. I denne uttalelsen ligger det begreper som sosial, kulturell og materiell tilhørighet stedet tilbyr i form av samspill som må tas med i vurderingen. (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 215-216) Mine informanter mener det her er lokale variasjoner som gjør det lettere med et tilbud i større byer, denne tanken mener jeg forklarer hvordan kinobransjen styres. Ser jeg føringene kinoen legger til grunn, kan kollektive og stedsspesifikke kunnskaper. I tillegg til hvordan lokalsamfunnet på stedet ser på dette

tilbudet. (Fløysand & Jakobsen, 2013, s. 202) omtaler som å innhente kunnskap om sosiale fenomener for å tolke handlinger, som et ledd for kinoen inntjeningsgrunnlag.

5.1.6 Lokal tilslutning og interesse

Gjennom informantene sitt syn på hva som styrer bruken av alternativt innhold, utover de nevnte økonomiske og immaterielle verdiene, er det interessen i markedet, og hos kunden som gir føringer for hva som er interessant for oppsetning. Flere informanter mener kinoen setter markedets behov opp mot egen gevinst, der verdien til lokalsamfunnets eksisterende tilbud er med på å styre interessen. Som informant 3 påpeker, er det innspill i forhold til hva den lokale kinoen har fått tilbakemeldinger om fra kunden, som påvirker beslutningen sentralt. Beslutningen i forhold til tanker om lokale forhold, som interesse, kundegrunnlag og ressurser er styrende for de mindre byene i distriktene, i forhold til storbyene. Kinoen få også føringer fra eksterne FoU avdeling og kuratorer, i tillegg til hva kinoen selv legger i konseptets suksess..

Det kinobransjen her leverer, er et resultat av tilpasninger i firmaets tidligere strategier, og forretningsmodeller som resulterer i et tilbud. Her er det et ønske og interesse om å nå ut til nye markeder som førende i utviklingen. Jeg ser betydningen fra informantene som styringsgivende for nye konsepter, og kan ses i form av strategisk entreprenørskap. Her spiller lokale interesser inn i utvelgelse av innhold en sentral rolle, som mine informanter påpeker interessen for store navn som Kiss og Backstreet boys. Selv med kjente navn, er det ulike kategorier musikk, det i kinoens øyne passe vellykket. Hovedårsaken kan finnes innen lokalmiljøet, som i mindre grad har den tilhengergruppen av ivrige fans, der kinoen vurderer lønnsomheten som liten, i forhold til virksomhetens egen tro på suksess i lokalmiljøet. Ved å vektlegge en strategisk entreprenørskapstilnærming, virker det som ledelse temaet eller enkelte av mine informanter sitt FoU-miljø har sett muligheten ovenfor lønnsomheten til å forsøke å oppnå en konkurransemessig posisjon i markedet gjennom å spille på aktørene i sitt innovasjonssystem(Kuratko & Goldsby, 2004).

5.1.7 Lønnsomheten for kinoene.

Ut fra informantene virker det som det fortsatt er en usikkerhet, som går litt mot publikumsinteressen og lønnsomheten. Forståelsen er igjen et uklart tema blant kunden som informant 8 påpeker. Ved forsøk på eventer, blir dette i noen grad oppfattet som vanlig kinovisning blant målgruppen, og derfor er det mindre interesse av et «event» blant innbyggere i en mindre kommune enn i en stor. Dette henger sammen med naturlige variasjoner i interessegrunnlaget i et mindre lokalsamfunn, fremfor et større. En informant påpeker dette i form av høyere variasjon i interesser, hvor kinoen har et større kundegrunnlag. Dette kan være med på å senke publikumstallet, spesielt for de mindre aktørene. Flere informanter innen private og kommunalstyrte kinoer påpeker, er tilfeldige kundeinteresser fra gang til gang, og hvor lønnsomheten og interessevariabelen kan settes til side. Her gis det inntrykk av at det oppfattes givende tilbud på aktuelt tidspunkt.

“Vi klarer å samle i snitt 60.stk på de årene, en gang er det 80, og noen ganger er det 40. Det er like mye, eller mer enn de store byene klarer. Så event på en liten plass er artig vis man lykkes med det” - kommunal kino.

Tilbakemeldingene tyder på at bransjen, i likhet med utredningen fra bransjeorganisasjonen har kommet til fremtidens muligheter og nye kunde krav teknologien. Kundegruppen av alternativt innhold har ønsker og behov, som skiller seg i mønsteret til den vanlige kinogjenger. (Langballe, 2014, s. 25) Inntrykkene fra informantene forteller noe om det lokale perspektivet som preger innovasjonstankegangen som todelt, blant kinoene som benytter Event-Kino konseptet og de som har prøvd, men ikke lykkes. I disse tilfellene bør man se på årsaken til hvilke elementer som kan et av usikkerhetsmomentene kinoene opplever ved informasjonsinnhenting og bearbeidingen av denne. karakteriserer usikkerhet som et kompleks i ledelsesteamet sin oppfattelse av behovet og nødvendigheten av en beslutning. I denne forklaringen vil kinoen hele tiden ha en form for informasjonsbearbeiding, som av ulike årsaker fører til en belastning i hvilken informasjon som er nyttig, eller ikke for bransjen (Bacon et al., 1994, s. 98) Mønsteret i informasjonsbearbeidingen kan sees som en tilfeldighet, hvor han påpeker at usikkerheten, ligger i evnen bransjen har til sannsynlighetstolkning av utfallet. I dette ligger det en risiko, som han betrakter som evnen kinoen har til sannsynligjøring, baseres på tilegnende oppfatninger fra informasjonen omkring avgjørelsen (Gifford et al (1979) i Zhang & Doll, 2001, s. 3). Denne beskrivelsen kan koples til organisasjonens

markedsorienteringsarbeid(Kohli & Jaworski, 1990). Aktiviteten som omtales over må kinoen beherske, om bransjen ønsker å skape tjenester som svarer til markedets og kundens behov(Narver & Slater, 1990, s. 21). Det tegner seg et inntrykk av usikkerhets og risikobegrepet er styrende for lønnsomheten i investeringen. Inntrykket anser jeg som en naturlig del i vurderingsgrunnlaget kinoen gjør. Vi skal derfor i neste kapittel omtale hva den enkelte kino ønsker å investere i, denne utviklingen, vel og merke om ressursene tillater det. Noe neste avsnitt omhandler.

5.2 Kjennskap til trender

Når gode ideer skal omsettes i praksis, gis det et inntrykk at det ofte er vanskelig å vite hvor kinoen skal henvende seg. I tillegg til hva som er praktisk gjennomførbart. (Langballe, 2014, s. 6). Kinoene har opp gjennom tidene vært en av de mest populære arenaer for dating. I dag har mye av aktivitetene med å finne partner blitt flyttet over til internettet, konferanser og seminarer for å se nye trender(Langballe, 2014, s. 25).

Kino er i en bransje som kjennetegnes av hurtige endringer, med innovasjonstankegang som et element av kinoens daglige virke. Her gjelder det å identifisere bransjeendringer innen teknologi og evaluere nye kunde - og markedstrender, som en integrert utfordring og en strategi for fremtiden. Tankegangen er å finne fra filmmeldingen- «En framtidrettet filmpolitikk», hvor regjeringen vektlegger i større grad enn tidligere bransjeråd, at kulturnæringen i større grad vektlagt et styrket entreprenørskap, og innovasjon i bransjen. Det kan virke som regjeringen har vinklet sin politikk på området mot kundens behov. Ut fra rapporten gis et inntrykk av at kulturlivets mangfold, muliggjør en utvikling gjennom nye opplevelser for kunden, gjennom sin deltagelse. Dette kan gi en indikasjon på at kino, som en kulturformidler vil se et fremtidig behov for nytenking med endrede bruksmønster og krav (Kulturdepartement, 2015, s. 1-2). Dette åpner muligheten for teknologiske inkrementelle innovasjoner for å tilby den fleksibilitet som markedet ønsker.

Forståelsen av bransjens oppfattelse av behov for innovasjon, føles som hensiktsmessig å belyse gjennom informantenes forståelse omkring trender. Tankene her, kan være med å belyse bransjens ståsted om behov i forhold nytte forhold. Gjennom min empiri sees en sentral utvikling, ved kino som allerede har et visningsgrunnlag på alternativt innhold, og dem som ikke har. Det virker som det er større grad av satsning på et mer variert innhold, når kinoen

allerede har et tilbud, og relasjon ovenfor kunden. Innholds interesse styres som tidligere nevnt, gjerne i samråd med eierne og deres FoU avdeling, og sees ovenfor privateide kinoer. FoU-avdelingene er dermed også en styrende faktor for tilnærming og bruk av Event-konseptet, med tips og hint om hva som kan være fornuftig bruk av ressurser, og hvilke trender selskapet bør satse på, i motsetning til kommunale kinoer, der denne muligheten er mindre relevant.

Del 5.3: Oppsummering av utviklingsmuligheter.

Dette delkapitlet startet med et blick på målsettingene til digitaliseringsarbeidet, igangsatt av bransjeorganisasjonen Film & Kino. Jeg ønsket innledningsvis, å sette et søkelys på hvilket grunnlag kinobransjen har for å kunne komplementere eksisterende filmtilbud i dag. Med tilbud menes Event-Kino, som ballett, opera, teater, musikal og revy. Empirien og tilgjengelig statistikk fra bransjeorganisasjonen, og informanter fra Folkets Huse och Parker i Sverige er benyttet for å illustrere den statistiske ujevnheten i tilbudet. Jeg ser en todeling rundt innarbeidet tilbud i markedet, der eksisterende påvirkningskrefter som er med på å styre interessen for tilnærmingen. Dette er illustrert ved bruk av Elvis konsert i opptak. Poenget med diagrammene er tydeliggjøring av hvilke tilbud som går ned, i konkurranse med det kjente innholdet. Forståelsen kan sees i skillet mellom kategoriernes prosentsetser, med og uten Elvis. En av de store endringene sees i en økning av musikkinteressen, med trettiseks prosent nedgang ved visninger uten Elvis. Mens tallene for opera publikummet sees en nedgang på tre prosent i konkurranse med Elvis visning. Jeg stiller spørsmål på hvilken årsak som ligger bak tallene. Jeg ser ut ifra egen erfaring fra bransjen en årsak som skyldes markedsarbeidet som gjøres, opp mot hvilket publikumsgrunnlag tilbudet har i lokalsamfunnet. Ut fra tallene i *kapittel 5.1* indikeres liten fremgang i arbeidet, virker være på omtrent samme nivå som for 5.år siden. Jeg ser ut fra diagrammet en liten variasjon i visningstilbudet fra tidligere utredning i 2014, jfr. kapittel 1. Blant informantenes visninger av event-kino, sees en liten økning av alternativt innhold. Visninger av konsert og live performance, spesielt innen opera, ballett og kunstfilm med kommentarer er en stabil visningsform. Ut fra statistikken eller empiri kan jeg ikke trekke noen konklusjon, men jeg ser samsvar med informantenes antagelser, rundt elementer som publikums kjennskap, og ønske om tilbud, som føringer for videre satsning. Indikasjoner som for meg tilsier at event-kino har gitt nye muligheter for kinoen. Gjennom den internasjonale utredningen (Clapp, 2018) omtales tilgangen kinoen har omkring alternativt innhold, samt hvilke muligheter, inntektsstrøm, og innvirkning et tilbud har på lokalsamfunnet. For å forklare effekten i mulighetene som ligger i digitaliseringen, er det valgt å benytte long-tail effekten som

forklaringseksempel. I likhet med (Gaustad, 2017, s. 204) sin beskrivelse av modellen, vil distributørenes distribuering av filmer i kinomarkedet bli billigere, noe som gir forenkling av logistikken kinoene har for endring av forestillinger mellom salene. Ser jeg på betydningen i kinobransjen, kan dette medføre reduserte kostnader for distributørene. Ovenfor kunden sees mindre kundeofre, ved å tilby økt mangfold(Gaustad, 2017) Hans beskrivelse av long-tail er sentralt element i en dynamisk kinobransje. Hvor det å identifisere "spill-over" -teknologier, og evaluering av nye forbrukertrender er begreper som sier noe om utviklingen i bransjen. Men sier lite om forventningene, bransjen i dag har til utviklingen. Ser vi forventningen opp mot mine informanter, er det en todelt oppfattelse. Hvor «villige «kinoer er privateide selskaper som skal ha råd til å tape, og som har innsett mulighetene et fremtidig tilbud kan gi virksomheten. Sees empirien og innhentede tall fra bransjeorganisasjonen i sammenheng, ser det ut som det er det pro-aktive kinoeierne som har tatt

Kapittelet opp kinoens tilstedeværelse i lokalmiljøet, hvor størrelse og stedet har liten innvirkning på behovet for det kulturelle mangfoldet et tilbud kinoen gir i form av et sosialt bidrag(Clapp, 2018), jfr. kapittel 1.x. . Beskrivelsen rapporten gir, er en tanke flere av mine informanter deler, men ikke benytter av ressursmessige årsaker, og synes å gjelde kommunalstyrte kinoer. En felles oppfattelse blant alle informantene som benytter tilbudet er at det blir ekstra moro når nye konsepter fungerer. Utover de materielle og immaterielle ressurser, er det sett på hvilke andre elementer som styrer bruken av alternativt innhold.

Kapittelet tar videre for seg hva som styrer bruken, ved å undersøke hvilken betydning den lokale interessen har, ovenfor tilbudet i markedet, gjennom å se på koplingen mellom stedet, og virksomhetens betydning i forståelsen av styrende lokale interesser, og dynamikk. Fra informantene og bidrag fra Wiborg (2009), ses et interessant likhetstrekk mellom empiri og teori, at tilbudet påvirkes ut ifra hvilken tilgang kinoens publikum har rundt tilstøtende tilbud, i tillegg til den lokale kinoen. Blant mine informanter eksisterer en interaktiv relasjon mellom, kunden og bruker for utforming av tilbudet. Kapittelet tar videre opp betydningen kjente artister har for interessen. Jeg kaller personlighetene for trekkplaster kinoen vektlegger, som styrende for kundeinteressen, fra lokalsamfunnet, og rundt i distriktene. I tillegg kommer indikasjoner på at event-kino er moro når det fungerer, spesielt når dette kommer som et opptak og hvor risikoen er mindre for feil. Jeg ser min empiri med tilbakeblikk i tidligere utredning fra (Langballe, 2014) som liten endring i usikkerhetsmomenter for bruk av event-kino. Det er fremdeles

publikumsinteressen, lønnsomheten, ressurser og indre motivasjon, blant kinoene som virker styrende i valget.

Informantene legger lønnsomheten opp til det lokale variasjonene som påvirker innenfor innovasjonstankegangen. Jeg ser her en todeling blant kinoen som har tilnærmet seg Event-Kino, og de som har prøvd, men ikke lykkes. Teorien fra (Pinchot, 1985) trekkes frem i forklaringen, der usikkerhet knyttes til kinoens arbeid med informasjonsbearbeidingen. Arbeidet kan gi usikkerhet i beslutningsgrunnlaget, og jeg forklarer usikkerheten i form av evnen denne informasjonen behandles på, eller et manglende mønster i informasjonsbearbeidingen. Mønster i form av ren tilfeldighet, av hva som er viktig og mindre relevant informasjon, som resulterer i usikkerhet i beslutningsprosessen.

Videre knytter (Pinchot, 1985) usikkerhet til manglende evner, kinoen har til sannsynlighetstenkning av et gitt utfall. Denne tankegangen er i tråd med mine informanter sin oppfattelse om usikkerhet ovenfor kunden. Dem mener usikkerhet knyttet til tilfredstillelse av kunde og marked, er preget av manglende informasjon i beslutningsgrunnlaget. Så hvordan ser informantene på event generelt, som mulighet? Hvilken interesse finnes?

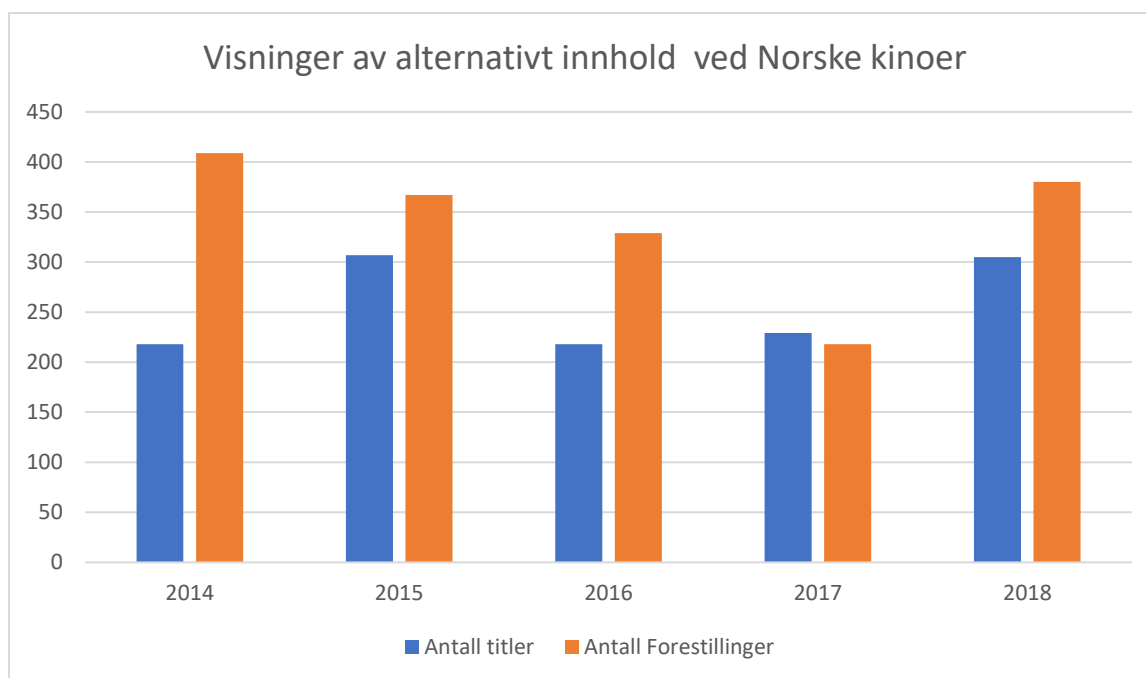
En del av arbeidet til kinobransjen er å identifisere bransjeendringer innen teknologi og evaluere nye kunde - og markedstrender. Kinoer som allerede har et visningsgrunnlag på event-kino, virker som har en større satsningsgrad på et mer variert innhold, når det tilbys ovenfor kunden som allerede har vært innom kinoen tidligere, og kjenner konseptene. Denne betydningen er det interessen som styrer. Flere av informantene påpeker at interessen av å følge trendene kinoen kjenner til, og har et konsept og markedsgrunnlag for er lettere å opprettholde tilbudet, enn kinoer som ikke har dette innarbeidet tidligere, og derfor også har liten interesse for å tilnærme seg kjennskap til nye trender.

Del 6: Behovet for omstilling

I artikkelen «Det smale mangfoldet: Kinomarkedet etter digitaliseringen» av (Gaustad, 2017) omtales kinodigitaliseringen i 2008 av Film & Kino, som en forventning om økt konsumering av innhold, hvor det vektlegges et behov for et bredere og bedre tilbud til kunden. Formålet var å imøtekomme staten sine politiske satsning på entreprenørskap i Kulturbransjen (Gaustad, 2017). Behovet for et omstillingstiltak, ble også fremmet av (Langballe, 2014:25) i Film & kino. Forfatteren omtaler behovet for veien videre, ved å påpeke behovet for kinoene til økt tilnærming av konseptutviklingen blant kinoene, for å imøtekomme nye kundegrupper ønsker, og markedets krav for fremtidig utforming av kinosentre. I dette arbeidet vill nye tiltak for å finne samarbeidspartnere i lokalmiljøet, rundt kinoene for dannelse av nye kunnskapsklynger være viktige i utviklingen. For å tilfredsstille behovene, mener jeg inkrementelle innovasjonstanker omkring eksisterende løsninger, og bedring av disse, med vekt på markedsføring, er aktuelle temaer ved tilnærming av event-kino, og alternativt innhold. Denne tankemåten støttes av beskrivelsene av (Fløysand & Jakobsen, 2013) som omtaler effekten av innovasjonen, direkte tvinger kinoene til å tenke nyskapende, innovativt, og på den måten driver bransjen fremover. Denne beskrivelsen er et grunnlag i forståelsen, om å belyse mine to problemstillinger. Jeg velger å se på bransjens nåværende tanker om forretningsmodell og fremtidige planer omkring omstilling, og erfaringene som er gjort ved benyttelse av event-kino. Et spørsmål jeg ønsket å belyse, er behovet for omstilling, blant annet ved å få bransjens tanker omkring temaet opp mot behovet.

6.1.1 Fremdriftsplaner for bruk av nytt innhold.

For å forstå kinoens behov, var det ønskelig å se hvordan kinoen tenker rundt event-kino. Har den enkelte kino noen forretningsmodell rundt satsning på området? På dette spørsmålet svarer samtlige nei, på behovet for å ha «Alternativt innhold» nedtegnet i sin modell. Empirien gir et delt syn rundt event, som et innovativt behov. Enkelte informanter ser kinoen i seg selv som en innovasjonsbidrags giver, og forklarer dette med dynamikken som er i bransjen i dag, ved å se på teknologiutviklingen de siste 25 årene. Samtlige informanter ser denne utviklingen, og derfor ikke behovet for å iverksette innovasjonstanker som nedtegnet. Flertallet av mine informanter trekker frem salg gjennom app- og internettsalg til 4d-surroundlyd, 3d, og 4d filmopplevelser til event kino som inkrementelle innovasjoner.



Tabell 2: Total oversikt over antall titler, og forestillinger vist blant alle norske kommunale og privateide kinoer. (Frost & Johansen, 2019)

Når det kommer til Event-Kino, viser ferske tall fra Film & Kino ens samlet oversikt over alle Norges Kinoer sin bruk av alternativt innhold over en tidsperiode på 5.år fra 2014 til 2018. Oversikten viser en samlet oversikt over sjangrene opera, ballet, musikk, kunst og teater/musikaler. I tillegg er tall for sport tatt med. Poenget med oversikten illustrere hva 1 prosent av omsetningen gir i praksis. Gjennom 2014 var tallet på antall titler 218, med 409 forestillinger totalt for alle Norges kinoer., gjennom en 5.års periode har titlene vært opptil 300 titler, og på det meste 380 forestillinger. Diagrammet viser også til besøksgrunnlaget som går mellom 21 513 til 27 787. Ser jeg tallene opp mot besøksgrunnlag en enkelt storfilm kan få, gir oversikten indikasjoner på at fokuset i liten grad ligger på event-kino, som eksempler under viser. Det er derfor gledelig at enkelte informanter jeg har snakket med, har satset.

“Vi har rundt 2,5 prosent av besøket vårt innenfor alternativt innhold, så da var tanken at vi ønsket å øke det over tid, i hvert fall opp til 5, kanskje 6 prosent”. - Privat kino

Andre informanter legger til grunn en fordelingsnøkkel mellom ordinære visninger og alternativt innhold, som årsak til liten interesse for en konkret nedtegning. Informantene påpeker behovet om ivaretagelse av balansen mellom visningsformene, fremfor konkret satsning på eventet. På bakgrunn av fordelingsnøkkelen. sees mulighetsområdet i mindre grad som lønnsomt ovenfor enkelte kinoer.

Event-Kino som fenomen er påpekt fra (Langballe, 2014) som barriere i bruken, ettersom det ikke har vært noen distributører, med tilbud mot kinoen. Mangelen viser seg å gå på utover mindre kinoer, som ønsker visning, men som ikke har tilstrekkelig ressurser til å selv forhandle avtaler direkte med rettighetshaveren av innholdet. Langballe påpeke i sin konklusjon at det er utfordringer som må løses, for at den enkelte kino skal oppleve visningsformen som lett tilgjengelig(Langballe, 2014)

I 2008 kom en aktør på markedet, ved navn LiveKino. Selskapet tilbyr alternativt innhold som en distributør, gjennom informantene fra mindre kinoer, vises interessen av å kunne tilby innholdstilbud til lokalsamfunnet blant annet gjennom image, i betydningen å skape en positivt omdømme ovenfor seg selv, og sine kunder(Mossberg & Hagen, 2007b:166-167). Jeg ser behovet som en todelt tanke blant mine informanter, mellom nivået av satsning og balansegangen mellom tilbudene. I balansen ligger forståelsen av ivaretagelse av ordinære filmer som er i distribusjon, hvor det ikke skal gå utover forpliktelsen kinoen har ovenfor distributørene av ordinære filmer. Kinoene ønsker å finne en balansegang, samtidig som kinoen ønsker å gi et større besøksgrunnlag vurderes gjerne som en nytte og kost forhold, som påpekes av flere informanter.

*“Vi får en livekonsert med You2, så kjører vi gjerne det, for det vet vi at vi ikke får til i regionen”.
kommunalstyrt kino*

6.1.2 Risikostyring i bransjen

I kapittel 2:2.5 påpekes at event-kino gjerne vises kun en gang, og krever mer praktisk arbeid enn å vise vanlig film. Arbeidet gjelder å anskaffe, og vedlikeholde et lokalt marked, samt avvikling av forestilling med den kostnaden det er å investere i nødvendig teknologi. Det henvises fra flere informanter at det har vært mange ulike løsninger, som i liten grad har fungert, hvor anskaffelser av nødvendig utrustning har medført følelsen av å gi mer, enn man får tilbake. I tillegg har ikke alternativt innhold noen nasjonale markeds kampanjer som filmer gjerne har. Markedsføringen må derfor gjøres med lokale ressurser, f, eks gjennom lokale medier, som finner interessen i å skrive om arrangementet. Dette er usikkerhetsmomenter, som skaper barrierer mot satsningen på event-kino, da interessen ikke alltid er tilstede hverken hos kinoen eller lokale media.

“Lokalavisa skriver gjerne om det første gang om vi viser en opera. Kanskje andre gangen vi viser en opera, men syvende gangen vi viser en opera, så gidder ikke avisa å skrive noe om det liksom” - kommunal kino.

For kinoer som har holdt på med tilbudet en stund, og fått det til å fungere, er det å få arbeidet satt inn i et fast system, som fremheves som en utfordring blant mine informanter. Kunden er ikke så lett å treffe på Facebook, eller andre digitale kanaler, som f.eks. kinoens egen nettside. Det må stå i avisa, om tilbudet skal oppdages, spesielt blant den eldre målgruppen. I arbeidet med å prøve ut nye ting, må kinoen som ande tilbydere, ha mulighet til å kunne ta risikoen ved å la arrangementet gå dårlig, og være lite salgbart i starten. Kinoen må tillate at modningstiden kan være lang, før kunden oppfatter tilbudet. Modningstiden beskrives fra mine informanter innen privat sektor, som en god ost, som trenger modning. Modningen foregår gjerne gjennom kinoens image, og bruk av “world of mouth”. Kinoer som ønsker å prøve, oppfatter gjerne mindre skepsis til ressursbruk på denne metoden, enn virksomhetens markedsføring rundt egne arrangementet, sett ut fra kundens ståsted. Positive virkning av bruk er arbeidet kunden selv gjør gratis. En anbefaling som direkte komme fra personer i bekjentskapskretsen, vil i større grad virke troverdig, når den kommer fra personer fra lik sosialitet, aldersgruppe, og økonomisk bakgrunn (Mossberg & Hagen, 2007a, s. 147). Dermed kan det ta flere sesonger før den enkelte kino ser at salget løsner, og nye nisjer kan introduseres i et opparbeidet marked. Informanten nevner aktiv deltagelse med arbeidet av alternativt innhold som neste steg i prosessen.

Flertallet av mine informanter mener deres kino har meget god kontroll over film, og hva som kommer. Det virker som interessen gjerne er størst mot over kommende nye filmer, der kinoen har oversikt langt frem i tid, fremfor hvilket program som legges ut fra opera, balletthusene. Det synes å være en mer passiv tilnærming på sistnevnte, der enkelte informanter i større grad tar det som kommer rekende forbi av innhold. Det beskrives en aktivitet som både er risikofyllt, samt ressurs, tids og kostnadskrevende å gjennomføre. Fenomenet synes å være koblet til prosessen i å få tak i innholdet, som en informant påpeker.

«Når du tror du har fått tak i riktig kontaktperson, så sier de" Nei vent litt, vi har gjort en avtale med en annen distributør, så går det 4-5 ledd, før man får tak i rett person»- Kommunal kino

Jeg ser det derfor som naturlig å rette søkelyset mot hva slike usikkerhetsmomenter kan innebære for konkurranse med film utover kjennskap og lønnsomhet. Alle informantene synes

fordelene event-kino gir er et utfyllende tilbud, dersom dette på annen måte ikke fortrenger filmen..

6.1.3 Tids og kostnadsstyring versus nyttenkningsarbeid.

Teoriene til (Pine & Gilmore, 2013) og,(Pine & Gilmore, 2011) beskrivelser av opplevelsen, gis denne i form av en ekstra verdi til eksisterende opplevelser. Formålet er involvering av kunden på en personlig måte, som også kan forstås som det ordinære versus det ekstraordinære (Mossberg & Hagen, 2007a) Denne beskrivelsen setter kinoens primærtjeneste film som den ordinære, versus tilfanget av det ekstraordinære «eventet» som kunden ikke forventer. Sett i lys av konkurransen innen opplevelsesnæringen om ny teknologi, konkurranse på forbrukerforståelse, og på å avdekke kundebehov. Evnen til å se muligheter og kunnskapen er nyttig, for å utvikle tjenester som gir kunden en verdi som ingen konkurrent kan matche(Porter(1998) i Wallevik et al., 2013, s. 50).

Verdiene kommer gjennom trender, knyttet til eksterne endringer som tvinger mange organisasjoner til å implementere både konsepter som «autentisitet», «involvering» og «innovasjon» i sitt strategiske innovasjonsarbeid (Jansen et al., 2018). Konkurranse kan derfor gi utslag i nye, og forbedrede produkter, tjenester og prosesser. Kinoen som evner å utvikle, eller ta i bruk ny teknologi, kan derfor oppnå en forbedring av sin konkurranseevne. (Rosted, 2005) Jeg ser teorien som et relevant grunnlag i forståelsen av kinoen tilnæringsarbeid. Rostads teorier skilles mellom tre kilder til innovasjon, avhengig av aktørens konkurransedyktige landskap, og er innenfor priskonkurranse, ny forskning, teknologi, og ikke-ankjente kundebehov (Rosted, 2005). Innen bransjen går tankene til differensiering innen teknologi og pris i form av bruk av event som ny teknologi, og pris som er høyere. Men i gjengjeld gir den en merverdi i opplevelsen for kunden. Behovene som oppfylles kan gi et grunnlag for et nytt gjensyn senere(Stensland, 2018)

Alternativt innhold ligger gjerne utenom det, vanlige interne filmsystemet på kinoen. Flere informanter ser behovet for er mer strømlinjeformet system met tanke på tidligere omtalte arbeidsinnsats. På den måten ikke gi belastning på allerede små stillinger, som i liten grad gir rom dette merarbeidet. Forskjellen ligger i det administrative arbeidet, som ved ordinær visning gjerne er minimalt⁷, og som er kostnads og tidsbesparende i forhold til bruken av event-kino.

⁷ Mer arbeid, enn ved film, hvor en ferdig pakke hentes med annonser, bilder, og drift av hjemmesider

Mye arbeid reflekteres i forarbeidet med visningen⁸, og står gjerne utenfor filmbyråer som tilbyr dette, unntatt LiveKino. Arbeidet er produksjon av tekst, og annonsering som må oversettes. Kinoen må ha et nettverk, for å få tak i disse annonseres, samt trykke opp egne plakater, som er kostbart for mindre kinoer sin økonomi. Jeg ser ressurs og tidskrevende arbeid, som en ressursdørstokk ovenfor de mindre kinoen, og et spørsmål om interesse for de store kinoene. Dilemmaer som går på tidligere nevnte balansegangen, der flere informanter sier er en barriere. Jeg snakket tidlige om tids og kostnadsstyringen, ettersom flere kinoer seer på alternativt innhold som å finne opp kruttet på nytt, for hver visning. I tillegg er det nye tekniske løsninger hver gang, nye steder å laste ned innhold fra, og sees på som mindre lønnsomt i lengden.

“Det er ingen krise å gjøre den jobben for en operaforestilling, men vis du skulle gjort den jobben for 100 forestillingen i året, så ville det blitt veldig mye jobb. Skulle vi gjort den jobben for alle forestillingene vi har, så hadde vi blitt nødt til å ansette flere folk” - kommunal kino

⁸ Ved opera hvor en må laste ned eget materiell fra server, innrapportere manuelt

6.1.4 Rettigheter og pris med visning av alternativt innhold.

Visninger av alternativt innhold, er i likhet med film, bøker og annet, eid av rettighetshavere. Distributører, enkeltpersoner eller privatpersoner med bestemmelsesrett over prisstyring, og tilgjengelighet av materialet. For alternativt innhold, er det gjerne et hinder med rettighetsbegrensninger, som gjør visning vanskelig som informant 1 beskriver. Visningskategorien «sport» ville nok ha et stort potensialt, en stabil interesse som tidligere på 2000-tallet var stort innenfor kinoen lokalmiljø, og er det også i dag. Men med økte rettigheter med store rettighetshavere, som på lik linje med kinoene, ønsker et eksklusivt vindu for deres innhold. Vil økonomiske spørsmål være avgjørende for interessen, av denne type innhold. Alle informanter sier å finne riktig rettighetshavere selv, er vanskelig og forvirrende, og dermed mindre interessant for kinoene å vise, igjen på grunn av tid, interesse og lokale forhold.

“Dem som har rettighetene tar for mye betalt. Når det koster oss mere i filmleie og vise en opera, enn å vise en James-Bond film, så er det litt feil” - kommunal kino.

Informantens utsagn sees gjennom innsamlede data og tilgjengelige rapporter om alternativt innhold. Flere informanter påpeker den lokale tilhørigheten, som innholdet har opp mot kinoens syn på kundegrunnlag og lønnsomheten for alle visninger. For alternativt innhold og spesialarrangementer, vurderes lista for at arrangementet feiler høyere satt, enn en ordinær visning, der rettighetsvilkårene som pris, er lavere. Rettighetshaver har prosentvis fordeling av alle inntekter, og års avtaler om kjøp av innhold. En kino som kun er interessert i en konkret visning, vil derfor takke nei til et abonnement, som i liten grad har stor nok interesse for lokalsamfunnet. Dette er en barriere som i stor grad går ut over økonomien til de mindre aktørene, og deres interesse for visning. Rettighetsproblematikken kan også sees som en konkurranse ovenfor rettighetshaveren, som i ikke ønsker konkurranse, i frykt for å skade lokal næringsvirksomhet.

“Når kommunens fotballag møtte rivalen i cup-finalen, så spurte vi om vi fikk vise den på kino, men det fikk vi ikke lov til, for rettighetshaver mente dette ville konkurrere for mye med serveringssteder og puber” - kommunalstyrt kino.

6.2.1 Kontakt mellom kino og målgruppe i form av markedsføring.

For kinoer er ulempen ved en engangsbegivenhet mangel på moment eller «Word to mounth» som kommer fra at kunder kan gi anbefalinger til andre (Mossberg & Hagen, 2007a). Innen markedsføringen er bruken av event-kino, gir mine informanter en beskrivelse om at det ikke eksisterer noen innarbeidet markedsføringskampanje for event-kino, som tilfelle er ved ordinære visninger, hvor dette pushes på fra distributørene. På denne måten får kinoer ofte bare en mulighet til å få kundens oppmerksomhet, og det på eget initiativ. Kinoer kan forbedre dette ved å bedre segmentere publikum for målrettede meldinger. (Tuck, 2015:31-35) har omtalt denne segmenteringsutviklingen, og viser til likhetstrekk og lærdom av utenlandske selskaper. Han benytter den privateide kjeden Picturehouse Cinemas i England som eksempel. Virksomheten har bygget opp en database med relevante samarbeidspartnere i sitt nettverk som større teater, og spillesteder for bruk i egen markedsføring, og i tillegg benyttes som et ledd i kompetansehevingen av forståelsen av nye trender og innhold. (Tuck, 2015) beskriver videre hvordan kinoene fortsetter å skille mellom ordinære visninger og event-kino, hvor det ut til at kinoene i fremtiden vil ha et behov for få nye markeder, ved å ytterligere fokusere på sin markedsføring. (Tuck, 2015:33). Mine informanter velger å annonsere arrangementskino på egne nettstededer, og virker å være kostnadsbesparende tiltak, og krever lite arbeid. Det gis et inntrykk av at markedsføringen mellom det ordinære og eventet blir sett på som en utfordrer, og til skade for tradisjonell filmannonsering som er i tråd med opprettholdelse av filmbalansen blant mine informanter. Dette gir et inntrykk av en bransje med et kompleks, og kan sees i sammenheng med som for øvrig er gjeldende for et internasjonalt marked. men har likhetstrekk mot mine informanter sitt syn på utfordringer med event-kino. Her presenteres barrierene som vanskeligheten med å treffe målgruppen ved relasjoner over avstander, når det ikke foreligger noen faste markedskanaler mellom tilbyder og den enkelte kino. I disse situasjonene kan man gå litt forbi hverandre i markedsføringen, hvor målgruppen spesielt for event-kino ikke har sitt tilholdssted på digitale plattformer som Facebook og Instagram. Dermed virker det som det er likhet med teori om at Word of mouth er et kostnadseffektivt virkemiddel.

«Men vi tester gjerne ut i storbyer, og ser vi det er veldig populært i her, så drar vi det ut til byene utenfor der vi har kinoer i da»- privat kino

En annen markedsføringsmåte som forsterker markedsføringsbudskapet fra kinoen til kunden er gjennom kinoen egne fordelsprogrammer, hvor synliggjøring av nytt innhold kan

kommuniseres ut, gjennom epost. Men også gjennom nyhetsbrev opparbeides forståelsen blant kunder over tid, og kan være kostnadsbesparende tiltak ved reklamering på egne flater. Her påpekes viktigheten av et grundig arbeid som må legges til grunn, hvor informantene påpeker at budskapet fra kinoen må være utformet på et enkelt og konkret språk og design for å matche formålet og nytten for målgruppen. I dette ligger en immateriell egenskap i form av tidligere nevnte image som kommer frem i budskapet til informanten over. Ifølge Mossberg & Hagen(2007) er image et sentralt element i kundens beslutningsgrunnlag, når dem velger mellom komplementære opplevelser. Image spiller blant annet på forventingen kunden har, og er en tillitserklæring til virksomheten gjennom kundens beslutning å besøke nettopp denne konkrete kinoen(Mossberg & Hagen, 2007b).

Dagens markedsføringsteknologi åpner muligheten til å spisse markedsføringen på en helt annen måte. Nå trenger det ikke lenger være en avisannonse som er det beste, nå kan kinoen kommunisere og møte kunden på sosiale medier til å opprette arrangementer og eventer. Markedskanalen er et billig alternativ, og lar budskapet gå rett til kunden som kinoen ønsker skal nås. På dette grunnlaget har det åpnet seg en mulighet til å definere budskapet på en annen måte enn tidligere. Sees tiltakene enkelte informanter gjør under ett, sees arbeidet som rimeligere, og mindre krevende enn avis, digitale flater, og opptrykking av postere. Sosiale plattformer benyttes i stor utstrekking blant mine informanter, til å nå ut til flere kunder, enn med samme midler som flere informanter brukte på den daglige avisannonseringen tidligere.

I tillegg har flere av kinoene en økende voksen målgruppe, særlig på opera eller teaterforestillinger. For å nå målgruppen må kinoen være litt mere brede i måten kommunikasjonen utøves. Dette fordi at det er fortsatt er lokalavisa som har en sterk posisjon som informasjonskanal for enkelte kunder. Det nevnes i større grad at de faste, og innarbeidete konseptene må benyttes som en arena for å få informert om kommende eventer. I dette arbeidet nevnes nettverket som sentralt, og viktig med nærhet for lettere gjennomføring av arrangementer av alternativt innhold, som flere informanter påpeker er en økende trend. Nettverkets betydning har den senere tid fått hjelp fra lokale samarbeidspartnere som lokalavisa for redaksjonell omtale, og hjelp til markedsføring. Dette er i form av programtrykking, og spesielle visninger, som for eksempel operaforestillinger. Sentrale tilbydere virker nå som har sett sinn besøkestid. Utbredelsen av Event-Kino er som tallene i *kapittel 3.1.1* viser lave. Informantene som har suksess, ser det er behov for markedsføring både mot seg selv, og deres kunder ved å informere. En sentral aktør er reklamedistributøren Capa. Selskapet eies av

Trondheim og Bergen kino. Selskapet fokuserer på Event-Kino sine fordeler mot kinoen i sine kanaler. Selskapet trekker frem et av salgsargumentene, er å nå en bredere kulturell målgruppe, som gjerne også er kjøpesterke kunder. Videre presiseres hvilket spillerom kinoen får, når det tas eierskap til konseptet. Et av disse er å tilby kunden førsteklasses «Event-Kino» Et aspekter som fremheves, ressurser, pågangsmot og som flere enkelte informanter påpeker, tålmodighet i starten, og la konseptet få tid til å utvikles.(2019)

«Det viktig at publikummet blir kjent med konseptet og får muligheten til å dra flere ganger. At det ikke er et engangstilfelle»- Capa Kinoreklame.

Ved å se på mulighetsvinduet i perioder med mindre besøk som dagtid, sommer og høst⁹, kan alternativt innhold fylle tomrommet i perioder hvor filmtilbudet er mindre. Om kunden allerede har sett ønsket film i høst, så kan opplevelsen gi grunnlag for nytt besøk senere. Besøket kan f, eks være på alternative visninger som opera eller teater. Dette er fortrinn som informantene og tidligere utredninger hevder, er noen av styrkene i Event-Kino (2019)

6.2.2 Publikumsgrunnlag og lønnsomheten av visninger

Hvilke tanker har kinoen om kundegrunnlaget og lønnsomheten av Event-Kino visningene? Kan faktorene si noe om hvordan interessen og bruken er hos aktørene i dag? I følge de fleste av informantene, er det en fellesnevner at det må være en artist, eller kjent forestilling som har fans, eller som selv trekker sitt publikum. Det holder ikke med at det er en et “event” publikum synes er ålreit, men som folk er ivrige etter å se. Her er det et poeng som kan si noe om tankegangen rundt lønnsomheten. Selv en stor popgruppe som Beatles har ikke nok ivrige fans i vårt lokalsamfunn til at mange kommer for å se dem. Derfor sier informanten ofte nei til konserter, ettersom det sees som for smalt for lokalmiljøet. For kino som ikke allerede har en lønnsom utvikling i bruken, ser jeg terskelen som høyere, sett i lys av usikkerheten, risikoen og ressursene som ligger i den nye tilnærmingen. Som flere informanter påpeker, er det muligens ingen kinoer som helt sier nei, på grunn av deres ekspertise på film, og derfor ikke skal ha alternativt innhold i sin portefølje. Som informant 3 sier.

Til nå har analysen omtalt utviklingstrekk ved Event-Kino, som har påpekt driv, og mot faktorer som usikkerhet, risiko, og markedsføring. Er det andre faktorer for som kan fremmer eller

⁹ Høst er perioden med stor konkurranse fra storfilmene

hemmer kinoens tilnærming av Event-Kino? Dette temaet ønskes det å belyse ved å se på besøkstallene til kinoen.

Som en kommunalstyrt kino forteller, utgjør publikumsgrunnlaget i overkant av 300 000 besøkende, hvor 1 % utgjør Event-Kino, hvor dem forteller

“Vi får inn 3000 mennesker innom, om kinoen får det til å bli vellykket et år, så er det 1 % av vårt totale besøk, og ingen dekkende faktor for kinoenes økonomi, selv med dobbelt billettpris.”

Et skille informantene tydeliggjør er forskjellen mellom et event-kino, og alternativt innhold ved bruk. Det må være en spesiell grunn for oppsetningen, flere informanter mener at hovedfokuset går denne retningen.

Dette fokuset kan henge sammen med kinoens styresett, og hvordan kinoen i form av sin nye eierform ser på event-kino. En av mine informanter forteller at kommunal kinohverdag i større grad går mer over til kjedekino. Dermed har bransjen blitt mer kjedeorientert og kommersielt, noe informant 7 påpeker. Tidlig i utviklingen fra en analog til digital kino, var Film & Kino pengesterke, før det ble en endring fra statlig styring, som har resultert i en bransjeorganisasjon som har fått en mindre sentral rolle som kompetanse og utviklingspartner. Endringene sees i utviklingen, hvor kinoen i større grad må handle selv.

Et annet syn i tilegnelsen av noe nytt, er tryggheten som ligger mellom kinoen og tilbyder. Her forklarer alle informantene seg entydig om at innhold fra kjente distributører forbindes med kvalitet på materialet. Men at den norske bransjen har et fåtall distributører både nasjonalt og internasjonalt som tilbyr dette til den norske kinobransjen. Vi har i dag LiveKino som eneste distributør på det norske markedet, fra internasjonalt hold, er det få distributører som markedsfører seg mot Norge. Spesielt sees dette ovenfor de mindre kinoene, hvor publikumsgrunnlaget er forholdsvis lite. Etter mitt syn er norsk kinobransjen et lite marked i synet på Event-Kino, hvor tilbudssiden i likhet med kinoen synes å være motpoler ovenfor hverandre. Motpolene utgjør en *loved-in* tankegang for norske kinoer sin tilgang på alternativt innhold, i motsetning til film.....

Fra informant 1 gis det et inntrykk av at det er store problemer med at ingen tar ansvar for tilbudet, for det er så mange internasjonale tilbydere. Det beskrives som en jungel å finne disse

tilbudene selv, og derfor mistes oversikten over hvem som tilbyr hva, som også innvirker på kinoens interesse. Fra informant 4 gis det et ønske om et større tilbud, enn kun ukjente musikaler fra internasjonalt hold. Fra dette synspunktet gis det inntrykk av at de små kinoene, ikke blir oppsøkt fra de internasjonale selskapene som tilbyr innhold, oppgaven blir derfor opp til den enkelte kino, der egen interessen, pågangsmot og tid som tidligere omtalt virker som nøkkelfaktorer.

Innen nytenkningen gis det fra de fleste informanter et bilde av et *pull/push forhold*, hvor en vesentlig forandring har blitt gjeldene. Det er fremdeles opera og ballet som er bærebjelkene, som gir i et bredere omfang på flere kinoer av visninger innen kategorien, i tillegg har opera, ballet og teater fått et mer variasjon i antall titler, enn tidligere. Dette mener enkelte informanter kan ha en sammenheng med etterspørselen fra markedet. Som en informant nevner, har kuratorer som evaluerer en del kjeders markedssatsninger, i større grad tatt innover seg hva gjesten etterspør av innhold på dette området, og tar dette med i vurderingen av oppsetningen for målkinoen i selskapet. Jeg ser det som riktig og viktig med å ivareta et godt kundeinntrykk av kinoen, med å høre på kundens ønsker, som i lengre løp synes å telle positivt på omdømme og image. (Mossberg & Hagen, 2007a).

“Vi må til enhver tid levere relevant innhold til publikum, det er jo det viktigste, og vis det er trender og utvikling som tilsier at vi må ha mer alternativt innhold enn standard film som vi viser, så må vi jo gå i den retningen” - privat kino

6.2.3 Det eksklusive kinovinduet

Utviklingen informanten henviser til er eksklusiviteten kinoen har for film. Filmer som gjør det bra på kino, har også en tendens til å bli populære i andre visningskanaler, men filmer som ikke har suksess på kino, sjelden klarer å veie opp for dette i de etterfølgende markedene. Kinovisningsvinduet har dermed stor betydning for norske filmers økonomi, og kan være en årsak til at det eksklusive kinovinduet blir sett på som viktig for bransjen.(Gaustad, 2017).

Innen bransjespråket snakkes det gjerne om det eksklusive kinovinduet, som gir kinoen en eksklusiv tilgang i en bestemt periode. Dette gjøres i motsetning til en tradisjonelt vindussystem, hvor filmene slippes sekvensielt til ulike visningsplattformer(Gaustad, 2018:24). På denne måten kannibaliseres ikke kinobesøket. I dette menes at det betales for å holde eksklusiviteten i en gitt periode, noe som direkte konkurrerer med muligheten om alternativt innholdet. Flere av mine informanter ser muligheten, men ønsker ikke å få en konkurranse med kinofilmene, ettersom dette er kinoen primære tjeneste. Alternative innholdet sees på som et fint supplement til kunden. Med eksklusiviteten viser det seg ifølge (Kulturdepartement, 2015:29) at filmer som går bra på kino, i større grad kan bli populært i andre visningsplattformer, mens motsatt effekt har vanskeligheter med å veie opp for dette i andre markeder. Poenget som her påpeker er vinduets betydning for økonomien, i forhold til markedet, distributørene og inntjeningen. Eksklusiviteten kinoen påpeker kommer tydelig frem ved å se på primærtjenesten som leveres. Denne lanseres i kinomarkedet, og styres gjennom et avhengighetsforhold mellom markedsandeler, tilgjengelighet og etterspørsel fra kinoen kunder.(Reibstein og Farris (1995) i Gaustad, 2017:34) I denne forklaringen settes behovet for den enkelte kinoers valg av film og event-innhold. Kinosjefene ønsker å prioritere filmer som trekker kunder, og hvor flere saler kan fylles. Særlig gis dette inntrykk blant mine informanter uavhengig av eierform, som har færre saler til disposisjon for visninger av Event-Kino Det tegnes derfor et bilde av to konkurrerende motpoler om publikumsgrunnlaget og kundens oppmerksomhet mellom kinoen og distributøren. Samtidig som det er konkurranse om kinosalen, for bredest dekningsgrad(Gaustad, 2017)

Del 6.3: Oppsummering av omstillingsaspekter i bransjen.

Kapitlet omtaler omstillingsbehovet ved å trekke frem nye krav fra kundegrupper og markedet, ettersom vi i fremtiden vil se endrede konsumentvaner, som vil bli gjeldende. Også politisk krav har blitt lagt til grunn, som ved fremtidig utforming av kinobygg må tas hensyn til for å imøtekomme nye krav for opplevelser i fremtiden. Hovedmålet er å gi et bedre tilrettelagt tilbud for imøtekomme fremtidens nye konsepter. Konsepter som kan gi et bredere, og bedre tilbud til publikum. Konseptutvikling, infrastruktur og nye forbrukervaner, er faktorer som definerer bransjens omstillingsbehov for fremtiden. Jeg stilte spørsmål om å belyse tanken bransjen selv har rundt behovet for omstilling, tanker som kan være til hjelp for å belyse hvilket syn bransjen har på behovet. For alle aktørene som har vært med i studien bekreftes en barriere som i liten grad har endret seg siden forrige utredning, hvor distributørene uteblir, og som synes å gi en ensformig tankegang ved kinoens syn på tilnærming til Event-Kino. Tankene synes å gå i en negativ retting av Event-Kino. Jeg ser tankene under ett som negative, og en barriere for utviklingen (Mitra, 2012b:278) I tillegg synes balansegangen mellom kinoen og distributørene som styrende for bruk. Denne forståelsen er det ikke alle informanter som påpeker, noen forteller at 50/50 fordelingen, eller balansegangen på visninger, er en slags felles forståelse i bransjen at man aldri skal unngå en normal film avtale med distributøren. Det er en slags konkurransebegrensning når flere i kinobransjen går bak samme holdepunkt. Det blir en slags monopolstilling i den betydningen at filmene alltid skal utgjøre primært tilbudet.

Del 7: Nytte og behov av nettverk

Gjennom teoriene til Schumpeter i Sørensen og Torfing, samt Andersen sine teoretiske forklaringer, kan behovet for nettverk sees som en investering ..., samt markedsutvidelse. Viktigheten kan sees innen offentlig innovasjon, hvor det kreves samarbeid mellom ulike offentlige, og private virksomheter for skapelse av innovativ aktivitet. Samarbeid sees i form av eksperter og foreninger i samspill med kinoen, og deres kunder (Boris, (2001) i Sørensen & Torfing, 2011, s. 4). Bransjens evne til innhentelse, og benytte kompetansen som finnes i samarbeidet, kan gi bedriftsentreprenøren ønsket suksess i utvikling av nye forretningsmuligheter (Mitra, 2012a:143) Budskapet som fremmes, er sentralt viktig for kinobransjen, i den forstand at kunnskap er en fundamental ressurs i kinoens læringsprosess, og sammen fungerer som en sentral prosess i arbeidet med innovasjon, og økonomisk vekst (Karlsen, 2008:81). Kunnskapsprosessen tar form, og utvikles på bakgrunn av spesifikke lokale forhold, hvor formgivningen og innholdet skapes. Resultatet er førende for hvordan kinoen som bransje forstår, og vurderer sine omgivelser (Nooteboom, 2008:609). Det synes naturlig å belyse ulike tilnærminger til kunnskap, som for kinoen er viktig for å forstå globale trender, og sees som sentrale nødvendigheter, når det gjelder å forstå, og navigere i et stadig skiftende opplevelsesmarked. Særlig god støtte vil nettverket ha ovenfor mindre kinoer (Clapp, 2018:20) Neste kapittel skal belyse hvilke elementer innen nettverksbegrepet, som er aktuelt i tilnærmingen til Event-Kino.

7:1.1 Et lokalt nettverkssamarbeid

Som tidligere nevnt fra informantene, er det allerede et samarbeid mellom lokalmiljøet, og den enkelte kino eller kinoselskap, for gjennomføring av event-arrangementer¹⁰. Jeg stiller derfor spørsmålet om hvilke nettverkstilknytting kinoen har for kunnskapsutvikling og samarbeid i bruken av alternativt innhold? Begrep som samarbeid, kunnskap og nettverk, viser seg ut ifra empiri, og teori som et naturlig moment å belyse nærmere. Bransjen bør som innledningsvis inneha en forståelse av globale trender, i utviklingen av sine lokale forretningsstrategier. Evnen kinoene har til innovasjon, har en sammenheng med hvordan samhandlingen er mellom kinoene, snarere enn individuelle prestasjoner (Kvidal, 2009, s. 18-19). Dette kan sees i sammenheng med utvikling av tillit, og den sosiale tryggheten som skapes mellom aktørene.

¹⁰ Altså utenom lerretet, som alternativt innhold begrepet omhandler.

Nettøpp trygghet, tillit og kompetanse skaper rammen flere informanter påpeker mangler, Et nettverk kan gi en ramme, som minker usikkerheten og risikoen på veien til å ta i bruk ny teknologi, som alternativt innhold.

Nettverket kan best sees gjennom kinoens markedsaktiviteter, som gjerne er prosjektbasert Prosjektet er i et avhengighetsforhold av klynger og uformelle nettverk, for å skape innovasjonsevne(Sørensen 2004, s. 19) Med dette menes gjennom nettverk av andre med spesialisert kompetanse, der samarbeidet oppnås en mer fleksibilitet, særlig for mindre kinoer, med delte arbeidsressurser. På denne måten kan kinoen bli mer effektiv i sitt daglige arbeid for tilrettelegging, og kan på denne måten få minket isoleringen. For mindre kinoen er samarbeid også avgjørende for å oppnå stordriftsfordeler, ved å samlokaliseres, noe Kinoalliansen og KinoNord har gjort for å bedre sine distribusjonsavtaler.(Kvidal, 2009, s. 19)Konklusjonene til film & kinos utredning om alternativt bruk av kinorommet av (Langballe, 2014, s. 26) påpekte at evnen kinoen har i fremtiden til å finne samarbeidspartnere, er sentralt for å etablere et velfungerende markedet for Alternativt innhold. Punktene som det må rettes fokus på knyttes opp mot å finne relevante samarbeidspartnere i kinoens lokalmiljøer, samt lage samarbeidsnettverk for ressursdeling, spesielt innenfor markedsføringen. Endringene hos den lokale kino krever økonomi og arbeidsressurser, samt et ønske om å tilnærme seg ny teknologi utenfor egen interesse. I forhold til studiens primære formål, hvordan ny teknologi kan gi vekst for bransjen, føler jeg å tydeliggjøre forståelsen, informantene har rundt dagens samarbeidstakter i bransjen. Informantene sier at tanken om samarbeid i starten var interessant, men døde litt ut etter startskuddet for bruk av alternativt innhold hadde gått.

Informant 1 påpeker at enkelte innen Uniqe digital Cinema systems så et udekt behov, som en forretningside til å skape et nytt norsk selskap. Forretningsideen skal utelukkende levere kinoene som inngår avtale med dem, et førsteklasses tilbud av alternativt innhold. Selskapet skal fylle markedet og målgruppers behov mot smal- film segmentet. Ut av denne tanken ble etterhvert etablert. LiveKino er den innholdsprodusenten, som har befestet seg som et positivt tilskudd i distribusjonsleddet. Selskapet tilrettelegger og foretar forhandlingene for kinoen, med de internasjonale distributørene. Informant 1 nevner at for tilfang av innhold, ble det inngått ett samarbeid med Folkets Hus och Parker i Sverige, som gav tilgang til deres store portefølje. Den nye distributøren har senket terskelen for bruk, og blir sett på som en trygg partner for den enkelte kino. Hele visningsprosessen, med teknisk infrastruktur og innhold

tilfaller under et og samme varemerke. På denne måten minsker risikoen ovenfor kinoen til å gjennomføre visninger selv.

Når det kommer til nettverk, er alle informanter enige om at dette er viktig å spre i et lokalt nettverk for tiltrekning av oppmerksomhet mot filmen. Men formen nettverkene dannes under er gjerne i tilknytning til aktiviteter i form av eventer, gjerne gjennom de lokale foredragsholderne fra hundeklubben, karateklubben, fan-klubben eller palestinske komite, noe som er med på å dra besøket opp, som informant 3 sier:

“Når man satte i gang fanklubben til xx, så er også det et nettverk som var veldig effektivt, som Pites hverandre og dro publikum”. - Kommunal kino

Kinobransjen målt i internasjonal målestokk er av et lite opphav i Norge. Gjennom informantene får jeg et inntrykk av de fleste kjenner noen innenfor en, eller annen kino, som f, eks en kinosjef. De private selskapene har gjerne tilknytning til en utviklingsavdeling, i form av tips og hint om fornuftig bruk, der kunnskapen skapes gjennom hverdagslige, og erfaringsbasert utveksling. Som uskrevne normer og regler, og overleveres gjerne muntlig mellom personene i nettverket, definert som «taus kunnskap». Enkeltpersoner har mer kunnskap, enn hva personen kan klare å forklare selv. På denne måten blir kunnskap nettopp oppfattet som taus, som er med på å skape læring i organisasjonen (Polanyi,(1967) i Wallevik et al., 2013:85.86)

“Så vi får jo en del også fra FoU, med tips og hint om hva som kan være fornuftig bruk, og hva vi bør kaste oss på og være med på”. Privat kino

I læringsprosessen er nettverk gjennom bekjentskap, FoU miljøer viktig for å finne riktig kontaktperson, og samarbeid sentralt for å få i havn et konkret filmevent. Også pleie sitt eksterne nettverk gjennom sitt fordelsprogram med sine kunder, er en naturlig prioritering blant kinoene. Innen innhenting av informasjon, er mye av arbeidet lagt på den enkelte kino, om man ser bort fra tilbyderer LiveKino. For kunnskapsutveksling er det stor grad benyttelse av snøballmetoden. Informant 3 forteller at når kontakt er opprettet, så blir man gjerne satt i kontakt med flere. Det virker som det hadde vært lettere for den ansvarlige, om det var en der ute for å markedsføre seg mot den enkelte kino. Gjennom informantene gis et inntrykk av at kunnskapsdelingen innen bransjen er preget av barrierer, hvor en av dem kan være et forhold

mellom å drive egen virksomhet, der kostnadene sees som for høye, i forhold til kostnader til deling av virksomhetens kunnskap.(Aasen & Amundsen, 2015:90)

Et interessant utsagn for å belyse risikoelementet er å se hvordan aktørene ser sine kunder, og hvilket nettverk som eksisterer. Ved å benytte ressurser til å utforske fremmede sjangere, ved å benytte seg av den kompetansen som finnes i eget nettverk, selv om dette vil medføre mye arbeid i starten. Mener enkelte risikoen ved å ta sjansen, og kunne ha råd til å tape, er barrierer som med manglende nettverksforbindelser på området kan virke som en barriere for mine informanter.

«I risikomomentet er det vanskelig å få oversikt over hva som finnes, men om den enkelte begynner å sette seg inn i den noe kaotiske verden, så blir det lettere etterpå»- Privat kinoselskap.

Del 8: Avsluttende konklusjoner og refleksjoner

Studiens formål har vært å kartlegge bransjen kjennskap, erfaringer og tankegang omkring tilnærmingen til Event-kino, blant 11 kommunale og privateide kinoer på Østlandet, og Midt-Norge. Studien har fokus på kinoen, i samspill med øvrige aktører innen kinobransjen, som bransjeorganisasjonens rolle som partner i utviklingen. Hensikten var å belyse hvilke aspekter som vil fungere som drivkrefter og barrierer for en bransje i omstilling. Analysen fokuserte på innovasjonen, og entreprenøren i tilnærmingsarbeidet, for nye teknologiske muligheter som Event-Kino. Denne vinklingen er interessant ettersom den åpner et mulighetsrom for studien, hvor fokuset legges i motsetning til tidligere utredning på tilnærmingen for bruk, fremfor mulighetene event-kino kan gi. Dette avsluttende kapittelet vil gjennomgå de konkrete funnene som har blitt belyst i analysekapittelet, samt presentere en konklusjon på bakgrunn av studiens funn. Deretter vil anbefalinger for bransjen i 5.x legges frem, før jeg til slutt vil dele noen refleksjoner rundt gjennomføringen av oppgaven, og noen tanker rundt mulig framtidig forskning (5.x).

8.1 Hovedfunn

Her presenteres problemstillingen på like linje som de ble presentert under formål og problemstillingskapittelet og analysekapittelet.

1. Hvordan kan ny teknologi som Event-Kino, bidra til utvikling for kinobransjen?
2. Hvilke vilkår er gjeldene for kinoene til omstilling og innovasjon?

Formålet for første problemstilling skal forklare hvordan kinoen skal tilnærme seg ny teknologi, som kan bidra til utvikling for kinoen. Den andre problemstillingen fokuserer på drivkreftene blant kinoene i deres omstillingsarbeid og innovasjonsarbeid. Gjennom analysen har jeg pekt på ulike faktorer som karakteriserer forholdet mellom de 11 kommunale og privateide kinoselskapene, samt bransjeorganisasjonens posisjon i innovasjonssystemet Avsnittene som følger fungerer som en forlenger til oppsummeringen fra delkapitlene, hvor funnene fra

analysen vil knyttes til problemstillingene. Avslutningsvis står en konklusjon for å samle trådene.

Kjennskap

8.2.1 Viktigheten av kjennskap og forståelse

Begrepet Event-kino synes å være et vidt begrep, som kan inneha en dobbeltforståelse ovenfor eksisterende muligheter. Som kapittel 4.2 påpeker, betydning som en filmvisning, med tilhørende aktiviteter som servering eller annet arrangement, som gir noe ekstra utover en ordinær visning. Event begrepet blir også oppfattet fra informantene som audiovisuelt innhold benevnt «alternativt innhold», og vises utover en ordinær kinofilm. Derfor synes begrepene ovenfor kinoen å direkte konkurrerer med hverandre om plassen til primærtjenesten. Allerede i begrepet «event kino» synes det å være uklarheter som indikerer usikkerhet. Denne usikkerheten knyttes blant annet til kinoens tidligere erfaringer med bruken, som ikke kun informantene påpeker, men også tidligere utredninger samsvarer med. Og omtales som teknisk ustabil på flere områder, (*jfr. kapittel 1.2.4*) i betydningen av at nytt, og mindre kjente konsept både for kino og deres kunder. Kapitlet påpeker betydningen i form av konseptets flere barnesykdommer, som naturlig nok farger beslutningen ovenfor sine beslutningstagere. Som flertallet av mine informanter gjerne har et ansvar for. Kjennskap ovenfor konseptet alternativt innhold virker å assosieres med Event-Kino, og lite kjennskap og erfaring fra tidligere akkompagneres i dag med skepsis til og bruken av den nye teknologien. Her er to av de synligste barrierene som synes styrende for dagens utvikling uavhengig av kinoens tilknytning til eksterne FoU miljøer. Barrierer stammer helt tilbake til konseptet sin begynnelse i 2014 med mye usikkerhet. Usikkerhetsmomentene mener jeg kan være faktorer, som i dag bidrar til at event-kino i liten grad benyttes som et mer-verdi element i opplevelsesproduktet, som komplementerer eksisterende filmtilbud.

Event-konseptet har også vist å inneha mange fordeler, og kinoene virker positive for bruken. Et av spørsmålene kjennsapsavsnittet tar opp, er event-kino sin fremtidige rolle i opplevelsesnæringen. Kapitlet ser videre på betydningen av kinoens dynamiske evner, som gjennom kinoens strategitilnærming, kan gi tilpasningsdyktighet, og kunnskap i form av lokale samarbeidspartnere. Evnen som her refereres til, eksisterer allerede i bransjen. Gjennom informantenes tilbakemeldinger, er en rask reaksjonsevne for å imøtekomme kunders og markedet sitt behov, noe dem i dag til daglig bedriver.. Flertallet av de privateide selskapene har endret sin inntjeningsstrategi, og økt sitt kompetansenettverk, ved å inngå samarbeid for

imøtekommelse av disse behovene til å skape et sekundært inntektsgrunnlag. I dette ligger poenget at etterspørsel fra markedet, samt krav fra kunder har åpnet interessen for nye tanker som resulterer i nytt tankesett for nye inntjeningsmuligheter. Her er det en gjensidig forståelse som ligger til grunn, ved at bransjen evner å spille på hverandres materielle ressurser og styrker som særlig viser seg å være et sentralt element for tilnærming av noe nytt, for mindre kinoer ref. *kapittel 1.3.1*.

Budskaper som her fremmes er drivkreftene og barrierene som eksisterende i forståelsen av samarbeidet, og hva kompetanseheving har å si for bransjen, i forhold til nåværende og fremtidig satsning. Satsning som er opparbeidet over tid, hvor utleie i dag dekker et behov i markedet. Som et tilsvarende på markedsbehov, og gir konkurransefortrinn i form av kostnadsreduksjon, markedsutvidelse og profittmaksimering.

8.2.2 Ekstern hjelp, og kinoens behov for balansering.

Usikkerhetsmomentet omtalt i kapittel 5.1 kan i tillegg sees fra eksternt hold, og virker som en direkte påvirkning av tilnæringsvalgene kinoene foretar. Usikkerheten går på støtten leverandørene av avspillingsteknologien tilbyr kinoen. Her siktes det til et avstandsforhold mellom bruker, og tilbyder av teknisk støtte, med manglende geografisk nærhet til hverandre. Mangelen på nærhet innen teknologisk støtte, medfører avstand support som krever en gitt kompetanse for feilsøking på internt utstyr ved kinoen. Kompetanse som gjerne går utover grunnopplæringen til ansatte, og vil virke som hinder i en krisesituasjon. I tillegg sees ulike supportavtaler ut ifra kinoens inntjening og størrelse om hvilke kinoer som får best avtale, som hinder som kan reduseres, ved å få kompetanse fra andre nettverksklynger. Barrieren kan sees i sammenheng med rollen nærhet gir for kinoaktøren som bruker Event-Kino. Det påpekes i *kapittel 1.3.2* at nærhet gir trygghet i form av teknisk tilstedeværelse. I dette ligger et udekket behov, hvor feil under en livesending gjerne medfører tungvinte løsninger for utbedring over telefon. Et sentralt moment som tydeliggjøres, er behovet kinoen har for nærhet gjennom sitt nettverk. Her er tryggheten som utvikles gjennom kunnskapen, i forhold til avstandsforholdet en viktig rolle i tilnærmingen til noe nytt. Et annet moment er kinoens eget balanseløfte i overgangen fra analog til digital kino, sett bort fra løftet kinoen har ovenfor distributørene. Ved starten av digitaliseringen ga informant 3 et bilde av et marked, som ville få sterk konkurranse fra event-kino, der frykt om at alternativt innhold ville presse ut ordinær film. Dette var et syn som er todelt, og omhandler hva billettinntekter kan generere av for kinoen, versus kostnadene ved gjennomføring som er høyere enn ordinær visning. Her er den kinoene, uavhengig av

eierform, som har tatt steget og risikoen, og som ser lønnsomhetene og fordelene på sikt som i dag har best suksess med event-kino og alternativt innhold under ett. Det virker det som disse kinoen har indre drivkrefter, og troen på at det nye over tid vil gi resultater, er dem kinoene som ut fra kjennskap kan få suksess¹¹.

Utviklingsmuligheter

8.3 Rom for å prøve.

Et ønske om å se bruken og forståelsen av event- konseptet, ville være med på å gi studien en ramme og skape en forståelse av hvilke elementer innen nytenkningen bransjen har omkring tilnærming og bruk av event-kino. Det nevnes mind-fullness av (Stensland, 2018) i kapittel 2.2.1, som beskrivelse for aktørenes syn over viktigheten av å tilfredsstille merverdifølelsen gjennom kunderelasjonene. Dette uttrykket har flere informanter påpekt som en drivkraft for tilbud, og er et tankesett aktørene er ser nytten av ved tilnærming, uavhengig av tilbud. Hvor innholdet i uttrykket synes å være et delt syn blant kinoene. Hvor kinoene som har et eksisterende tilbud for imøtekommelse av kundens merverdi følelse, versus kinoen som ikke har tilbud, men ser tilnæringsfordelene. Her sees merverdi opp mot virksomhetens inntjeningsgrunnlag fremfor konkurransefordeler kan gi, som i større grad er førende moment for innføring. Det virker ut fra empirien på området, at det ikke eksisterer noen skille mellom kommunale og privateide kinoselskaper. Her virker det som om behovet for innovasjonstilnærmingen blant kinoene for tilnærmingen styres av nyskapende og underholdningsverdien av opplevelser ved et flertall av mine informanter. Hvor kinoens strategi omkring inntjeningsgrunnlag, fremfor ressursbruk på kostbare aktiviteter med stor risiko og liten inntjening er avgjørende. Et konsept som ikke innehar et grunnsyn om suksess, tolkes ut ifra empirien sett opp mot kinoens syn på markedspotensialet, og inntjeningsgrunnlag som mindre relevant satsning, og som fungerer som barrierer som stopper hele tilnærmingstanken.

Hvordan er så markedsorienteringen i forståelsen av kinoens syn på å dekke kundens behov i samsvar med konkurrentenes motsvar? *Kapittel 2.2.2* omhandler å se kortsiktige styrker og svakheter, som vi til nå har fått en forståelse for er blandet oppfatning rent inntjeningsmessig. Ut ifra min empiri, er det som beskrevet i kapittelet en kobling også blant informantene der tilbudet, i tillegg styres ut i fra hvilken tilgang kinoens publikum har rundt den lokale kinoen og lokalsamfunnets interesser for øvrig, hvor informantene benevner kunden som en pull-faktor

¹¹ både for økonomisk vekst, og støtte av eksisterende næringsvirksomhet.

for imøtekommelse av behovet for tilbud av kjente eller lokalforankrede interesser, hvor den passive interaksjonen gir(jfr. avsnitt 2.2.2) Beskrivelsen trekker frem lokalinteressen i tilnærmingen, der kinoen ønsker å oppnå økt omdømme, for kinoen er behovet om tiltrekning av besøkende fra omkringliggende distrikter ytre påvirkningskrefter for innføring. Det er et skille mellom kommunal og privat eide kinoselskaper i form av materielle og immaterielle ressurser, som av naturlige årsaker virker barriereskapende innen kinoen interne utviklingsarbeidet. Men jeg ser den også drivende for tilnærmingen til Event-Kino som vi i neste kapittel omtaler.

8.3.1 Eventet som et samspill.

Kinoen utvikler seg med innspill fra kunden i utformingen av nye tilbud, men inntrykket av markedskreftene synes å være i førersetet, og styres også av det jeg har omtalt som knagger. Hvor tid og målgruppe må riktig plasseres gjennom markedsføringen. Denne styres gjerne ut ifra kinoens lokasjon med tanke på stedets sosiale og kulturelle tilhørighet samt befolkningsgrunnlag.

Tilbud som tar form, spesielt når kinoen finner den rette knaggen med den rette forestillingen på rett tidspunkt, og treffer målgruppen gjennom sin markedsføring er utfordrende og ressurskrevende mellom kommunal og privatstyrt kino. Noe mine informanter mener kan være lettere i større byer. I denne uttalelsen ligger det begreper som sosiale, kulturelle og materiell tilhørighet stedet tilbyr, hvor tilbud og markedsføring må rettes inn for imøtekomme dette samspillet. Her innhentes kunnskap og tolkning omkring disse faktorene et grunnlag kinoene bør kjenne til og bør komplementere kinoens interne FoU arbeid, for å si noe om interessen blant deres kunder, og virke som et ledd i vurderingen av kinoens inntjeningsgrunnlag. Her sees et skille mellom kinoene sitt syn på «eventet» i form av materielle ressurser som saler, kinosentre, og immaterielle som økonomi, personell og kompetanse opp mot grunnlaget. Hvor kinoene som velger en strategisk tilnærming, hvor bruksbehovet er satt opp imot mulighetene som ligger i ressursgrunnlaget. Dette gjøres med bruk av FoU-miljøer, hvor det er et fåtall av mine informanter som tar risikoen ved å bygge opp et publikumsgrunnlag, eller som uttrykker at det kan oppnås en konkurransemessig posisjon i marked (kuratko & Goldsby,2004).

Usikkerhetsmomentet ovenfor publikumsgrunnlaget har flere sider av seg utover momenter nevnt innenfor kinoen tankegang. Også ekstern usikkerhet er ifølge informantene å spore hos kunden, som det nevnes i *kapittel 2.2.5* om lønnsomheten for kinoene. Her virker det som også det er to momenter som ligger i event begrepet. Den første er hva kinoene som forsøker seg på

event legger i begrepet, og for det andre hvordan eventet oppfattes blant kunden. Her virker det som kunden oppfatter eventet som en vanlig kinovisning, der «event» gjennom kinoen syn, sees opp imot kinoen egen oppfatning om interessegrunnlaget blant innbyggere i en mindre kommune, fremfor i en større by, som har tilstøtende tilbud. I disse tilfellene bør kinoen som beskrevet i kapittel 2.2.5 se på årsaken til hvilke elementer som ligger bak synet for tilnærmingene av bruk, og ikke bruk. Hvor farging av personlig oppfatning virker om en dominerende faktor. Her kan man i likhet med usikkerhetsteorien til (Gifford 1979), han ser usikkerhet som en oppfattelse som karakteriseres som at informasjonen eller mangel på denne utgjør en kompleksitet ved beslutningen. Kapitlet har i hovedsak sett på forståelsen av forskjellen i bruken, og beskriver aktørene som har lyktes, men som tilsynelatende har lagt dette elementet styre i mindre grad ved beslutning om innføring. Disse fokuserer heller på å følge med på trendene. Hvor det synes å være dannet et lite egnet mønster i informasjons bearbeiding og tolkningen, om det til formodning egentlig er mangel på å bearbeide informasjonen, i den grad kinoen ser nytten av dette arbeidet. Noe som kan være en tilfeldighet av hva som menes er av betydning for relevans i informasjonen. Dette gir en usikkerhet som sier noe om kinoens manglende evne til sannsynlighetstenkning av et gitt utfall (Pinchot, 1985). Denne beskrivelsen ses gjennom informantenes syn om behovet i ly av egen informasjonstolkning, og kan tolkes i lys av kinoens markedsorienteringsarbeid. Forståelsen må sees gjennom det enkelte private eller kommunale kino sitt innsamlingsarbeid av markedsinformasjon.

I delkapittel 2.3 omtales teknologiske inkrementelle innovasjoner for å imøtekomme kravene markedet ønsker, og hva som er ønskelig utviklingstrekk fra politisk hold med styrket entreprenørskap og innovasjon i bransjen (Kulturdepartement, 2015:1-2). Innen tolkningen presiseres hovedpunktet i avsnittet fra kapittel 2.3.1. hvor det ut ifra empirien sees en sentral utvikling ved kinoer som allerede har et publikumsgrunnlag på Event-Kino. Her er det i større grad en satsning på tilbud av et mer variert innhold, når kunden allerede vet om konseptet, og har en kunderelasjon med kinoen tidligere, hvor det virker som det er enklere å få kunden tilbake på kino når tilbudet er etablert, og hvor usikkerheten ovenfor kunden og kinoen ikke er et hinder, en pull/push tankegang fra både kunder

9.1 Omstilling

9.1.1 Omstillingsbehovet og risikostyring.

Formålet til Event-Kino som konsept forstås ut ifra empirien til å tilfredsstillere et ønske som pushes fra markedet i form av bredere tilbud, og krav satt for fremtidig utforming av kinosentre. Denne tilnærmingstanken utgjør små prosenter i dagens marked, og ifølge informasjonen i kapittel 3.1 utgjør omsetningen ca. 1% av det totale besøket for enkelte. Lønnsomheten trekkes igjen frem som en barriere innenfor kinoer i mindre lokalsamfunn, der det ikke eksisterer komplementære tilbud. Tilbud rettet mot hele bransjen har vært fraværende, også informasjon og kompetanse blant kinoene vil dermed i liten grad eksistere slik forfatteren ser det, før Norges eneste leverandør kom på markedet. Nå som markedet har en ny distributør, vil også behovet for nyteknisk melde seg. Denne nytenkingen har vært i form av knoppskytning fra eksisterende virksomhet, hvor LiveKino som distributør og teknisk støtte i fremtiden bør bidra til å endre oppfattelsen bransjen har over tid. Som *kapittel 3.1.2* nevner er nettopp risikoen med å prøve ut nye ting en barriere, og skiller aktørene som har mulighet til å kunne ta risikoen i modningstiden, og la konseptet gå med tap, fremfor aktørene som ikke kan dette på grunn av størrelse og økonomiske årsaker. Her synes det være en forklaring som har en dobbelt betydning i forhold til de som har ressurser, men ikke lyst. Informantene henviser til balansegangen mellom ordinære visninger og Event som en forklaringsmodell. Denne stammer fra tidligere utredning om alternativ bruk av kinorommet, hvor man ut ifra tallene i kapittel 3.3.1 ses som en lite reell årsak, ettersom tallene viser en generell økning i antall visninger, også for mindre kino sin bruk. Innhentet tall fra bransjeorganisasjonen, samt innsamlet empiri har ikke belegg til å hevde at dette synet er gjeldene for hele bransjen under ett, men virker interessant å belyse i en videre utredning.

9.1.2 Tidsstyringen versus nytenkning

Priskonkurransen, ny forskning, teknologi, og ikke-ankjente kundebehov er ifølge (Rosted, 2005) strategisk forhold som utgjør innovasjonsarbeidet for mange bedrifter. Den bedriften som evner å se mulighetene, og benytte denne kunnskapen i arbeidet med å utvikle nye tjenester, er den bedriften som best kan lykkes. I dette utsagnet ser en av mine informanter inne kommunale kinoer som en barriere med tanke på tid, og ressurser. Event- Kino ligger gjerne utenom det vanlige filmsystemet på kinoen. Og er ifølge flere informanter mindre strømlinjeformet i administreringen enn ved ordinær film. For presisering fra kapittel 3.1.3 ligger forskjellen i det administrative arbeidet, som gjerne er minimalt, som er kostnads og tidsbesparende i forhold til bruken av Event-kino. Her ses den indre drivkraften, den enkelte kino selv har, og troen blant informantene som har fått det til som drivfaktor. I tillegg styrer ytre påvirkningskrefter i form av distributører som eier rettighetene mulighetene for tilbud, som en styrende aktør jfr. kapittel 3.2.1.

9.1.3 Markedsføringens betydning i kinovinduet.

Kapitel 2:1.2 omtaler betydningen av veksten som eventet kan få, ved å se på dagens situasjon omkring markedsføringen, hvor betydningen settes opp mot eventet varighet, som kjent er en engangsbegivenhet. Det trekkes frem betydningen av «Word to mouth» og segmentering som sentrale elementer i markedsføring for utvikling av tilbudet. Og her må hver enkelt kinoselskap eller kommunal aktør selv se betydningen av de immaterielle egenskapene, som ifølge (Mossberg & Hagen, 2007a) er sentralt for opparbeidelse av kundegrunnlaget Her trekkes også frem betydningen interessen i lokalmiljøet som peker på risikoen og usikkerheten i eventet, hvor det tydeliggjøres innen markedsføringen av et tilbud, som kan gå på akkord med kinoens «kinovindu».

10. Nettverk

10.1.1 Kinoens behov for nettverk

Siste kapittel tar opp betydningen av nettverk ved å se empirien opp mot teoriene omhandlende nettverkets betydning som en investering og grunnlag for markedsutvidelsen. I betydningen få nye forretningsmuligheter, med formålet av at samarbeid bidrar til at utviklingen blir vellykket (Mittra, 2012a:143) *Kapittel 7.1.1* viser til bransjespesifikke forhold hvor, sosiale og kulturelle trender i utviklingsarbeidet er forretningsstrategier, og forklarende for bransjens innovasjonsevne. Ses bransjens innovasjonsevne i sammenheng med samhandlingen i nettverket, er dette noe kinobransjen vet å benytte innenfor deres interesseområder jfr. 7.1.1. Ses samarbeidet i nettverk opp mot den sosiale tryggheten klyngen gir aktørene, kan dette tolkes som at tryggheten kan bli en faktor som minker usikkerhet og risiko for tilnærmingen til Event-Kino (Sørensen 2004, s. 20)

Del: 10.2 anbefalinger til kinobransjen

Samlet sett, ses tilnærmingen og bruk av Event-Kino fortsatt å være preget av usikkerhet knyttet til kjennskapen til teknologien, og tidligere negative erfaringer som virker å være gjeldene også i dag. Kun et fåtall kinoer benytter konseptet i større grad, og ser mulighetene som et sekundært inntjeningsgrunnlag, utover at investeringen må være lønnsom akkurat nå. Kinoer som har den økonomiske ressursen til å forsøke, bør gå foran som et eksempel ovenfor de andre kinoene.

Det må i større grad enn tidligere rettes fokus på begrepets tvetydelighet blant kinoen, og på den måten klargjøre hvilke konkurransemessige fordeler konseptet kan gi ovenfor kinoer som velger å benytte det. Denne analysen viser at kinoene virker positive til bruken, men at det er behov for mer synliggjøring og fokus fra distributørene for å få økt forståelsen, og kjennskapen blant kinoen, men også deres kunder.

I arbeidet med å få en bedre kjennskap, bør kinoene som har endret sin inntjenings strategi, jfr. *Kapittel 5.2 og 6.2.1* dele sine erfaringer om hva et kompetansenettverk og samarbeid kan gi for å imøtekomme kinoen fremtidige behov, til å skape et sekundært inntektsgrunnlag basert på Event-Kino. I dette arbeidet må LiveKino og bransjeorganisasjonen i større grad tilrettelegge gjennom interne kanaler, som seminarer, og kinokonferanser til å innhente kompetanse både innen egen bransje, men og internasjonalt, i bidraget til opplysningsarbeidet. Det har blitt påpekt i første kapittel fra rapporten til (Langballe, 2014) behovet for å finne nye samarbeidspartnere for fremtidig utvikling av konsepter, som ser ut til å opprettholdes.

Tid, og ressurser er et forklarende begrep over prioriteringsarbeidet for kinosjefer innen kommunalstyrte kinoer sitt syn på å sette søkelys på sekundære aktiviteter som Event-Kino og alternativt innhold. Event- Kino ligger som kjent utenom det vanlige filmsystemet på kinoen som er mindre strømlinjeformet i administreringen, og tilnærmingen enn ved ordinær film. Det kreves mer arbeid for mindre tid, kinoen får tilbake. Dette synes å komme av en mindre forståelse av hvilke sosiale, kulturelle og lokale tilhørigheter stedet har ovenfor kunden, som synes å være styrende for hvilket tilbud som vil fungere. Men også hvordan. markedsføringen må tilrettelegges for imøtekomme kunden med lignende verdier, som å opprettholde annonseringen i lokalavisa, selv om det er en kostnad som ikke følger den digitale tiden vi i dag lever under. Det ser ut som om en viktig målgruppe ikke nås på hjemmebane, selv om mange eldre i dag godt kan dagens teknologi. En årsak til dette kan knyttes opp til hvilke

informasjonsremedier personen har vokst opp med for innhentelse av informasjon. Kinoer bør i større grad benytte lokale samarbeidspartnere for å tydeliggjøre event-arrangement sammen med sine innovasjonssystemer. Bransjen i dag får råd og tolkning omkring trender, konsepter og utvikling gjennom FoU arbeid. Dette er en ressurs kinoene kjenner til, og komplementer kinoens eget FoU arbeid, og virker være et styrende element for mange kinoer, når det kommer til vurderingen av kinoens inntjeningsgrunnlag når det gjelder Event-begrepet. Som oppsummerende punkter ønsker jeg å trekke frem fem punkter kinoen i fremtiden bør fokusere videre på.

- Det bør jobbes tettere opp mot rettighetshavere, politikere med samråd av bransjeorganisasjonen Film & Kino samt LiveKino til å få økt fokus på hvilken plass dette kulturelle innslaget bør få i en fremtidig kino, som på sikt kan være tjent med det alternative, om det legges føringer for bruken av det.
- Gjennom sentrale aktører som LiveKino og Film & Kino må det fokuseres ytterligere å tilrettelegge kompetansehevende innslag på årlige kinoseminarer. På den måten øke forståelsen av konseptets fordeler.
- Økt fokus på deling av taus kunnskap kinoer i mellom, også her bør bransjeorganisasjonen. i samråd med eksterne partnere ta et grep om å øke bevisstheten rund Event-Kino sine fordeler.
- Kinoene som har ressursene og råd til å la Event-Konseptet få modne, må vise sin besøkestid, og la publikum få oppleve det alternative innholdet flere ganger en en enkelthendelse.
- Markedsføringen må i større grad tilrettelegges slik at den når målgruppen, som ikke til dagelig er å finne på nyere sosiale medier

10.2.1 Refleksjon rundt forskningsprosessen og videre forskning

Formålet med studien har vært å bidra til en dypere forståelse av kjennskapen, erfaringene, og benyttelsen av Event-Kino blant mellomstore kinoer i Midt- Norge og Østlandet. Det kan tenkes at funnene og anbefalingene kan anvendes i liknende tilnæringsforhold, ettersom studiens konklusjoner på mange måter kan overføres til lignende omstillingsprosesser innen opplevelsesnæringer som teater, festivaler, og andre aktører som er, eller skal tilnærme seg et nytt marked. Etter å ha presentert mine funn, og anbefalinger til Trondheim Kino, er det nærliggende å tenke på andre mulige måter man kunne ha tilnærmet seg tematikken på. Gjennom forskningsprosessen har jeg gjort meg tanker rundt hvordan studien kunne blitt vinklet annerledes, samt eventuelle muligheter for videre forskning basert på arbeidet som er gjort i denne masteroppgaven. Det kunne vært hensiktsmessig og tatt med distributørene, og noen av de internasjonale kinoselskapene som Vue Cinema. Gjennom deres uttalelser, kunne studien min fått et annet tanke sett omkring event som begrep. Det hadde vært ønskelig å snakke med en av de store internasjonale pådriverne for Event-Kino i USA som Cinema Organ Society (COS). Gjennom deres nettverk kunne distributører, kinoer og den internasjonale organisasjonen gi et mer nyansert bilde av forskjellen som tydeligvis preger våre to utviklingsbaner. Det ville også vært givende for studien å se hvilke tanker kineieren styres og drives etter i jakten på nye markeder. Etter mitt syn er vi i Norge ikke helt stuevarme med Event-Kino konseptet, så ved å inkludere flere internasjonale kinoer som også har god erfaring, virker det for meg som det internasjonale markedet kunne ha gitt studien mer inngående kjennskap til fenomenet gjennom å studere forskjellen mellom vår og USA sin styringsformsmodell. Norge skilles fra f. eks. USA der kinoene er underlagt «Motion Picture Association of America» (MPAA), og gir andre føringer for kinoene som kan ha innvirkning på tilnærmingen. På denne måten ville ulike vinklinger, gi studien en mer helhetlig forståelse av hva Event-Kino har å si for et nasjonalt marked, og hvilken lærdom Norsk kinobransje kan få over damen. Men som det ble nevnt under metode kapittel 2.0, valgte jeg å endre tilnærming etter hvert som jeg fikk en bedre forståelse av temaet, satt i lys av oppgavens tidsramm

Referanser.

- Aasen, Tone Merethe Berg & Amundsen, Oscar. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Acs, Zoltan J. & Audretsch, David B. (2010). Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction. I Donald F. Kuratko (red.), *Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review* (2 utg., s. 129 - 164). New York: Springer.
- Anderson. E, Åke. Andersson, Emanuel, David. (2013). The Economic value of experience goods. I Jon Sundbo & Flemming Sørensen (red.), *Handbook on the experience economy* (s. 84-97). Cheltenham: Edward Elgar.
- Arts Council England and TBR. (2016). *Understanding the impact of event cinema: an evidence review*. Hentet fra <https://www.artscouncil.org.uk/publication/understanding-impact-event-cinema>
- Asbjørnsen, Dag & Solum, Ove. (1998). Public service-kino? Legitimeringsstrategier i norsk kinopolitikk. *Norsk medietidsskrift*, 5(01), 121-138
- ER.
- Bacon, Glenn, Beckman, Sara, Mowery, David & Wilson, Edith. (1994). *Managing Product Definition in High-Technology Industries: A Pilot Study* (Vol. 36).
- Barney, Jay, Wright, Mike & Ketchen, David J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
doi:10.1177/014920630102700601
- Bathelt, Harald, Malmberg, Anders & Maskell, Peter. (2002). *Clusters and Knowledge: Local Buzz, Global Pipelines and the Process of Knowledge Creation* (Vol. 28).
- Berge, John. (2016). Kinoalliansen. Hentet 9.mai, 2019, fra <http://www.kinomagasinet.no/artikkel/na-er-kinoalliansen-et-aksjeselskap/>

- Berge, John. (2019). Nordisk Film Kino skal starte kino i Fredrikstad. Hentet 08.05.19, 2019, fra <http://www.kinomagasinet.no/artikkel/nordisk-film-kino-skal-starte-kino-i-fredrikstad/>
- Brun, Eric. (2012). *Ambiguity: A Useful Component of "Fuzziness" in Innovation*, Berlin, Heidelberg.
- Bryson, J. R., Daniels, Peter & Warf, Barney. (2004). *Service Worlds: People, organisations and technologies*.
- Burns, Tom & Stalker, George. (1961). *The Management Innovation* (Vol. 8).
- Canal Digital. Hva er strømming? Hentet 13.mai, 2019, fra <https://satellitt.canaldigital.no/strommetjeneste/hva-er-stromming/>
- CAPA. (2019). Event Kino blir mer populært. Hentet 11.04.19, 2019, fra <http://www.capa.no/aktuelt/event-kino-blir-mer-populaert>
- Clapp, Phil. (2018). *UNIC ANNUAL REPORT 2018*. Hentet fra unic-cinemas-org: <https://www.unic-cinemas.org/resources/publications/?L=0>
- Cooper, R. G. & Kleinschmidt, E. J. (1987). New Products: What Separates Winners from Losers? *Journal of Product Innovation Management*, 4(3), 169-184.
doi:10.1111/1540-5885.430169
- Cope, Meghan. (2016). Qualitative research methods in human geography *Organizing and Analyzing Qualitative Data* (Fourth edition. utg., s. 10). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Crang, Mike & Cook, Ian. (2007). *Doing ethnographies*. Los Angeles: Sage.
- Damvad. (2011). *Markedsorientering i norsk næringsliv*. Hentet fra Innovasjon Norge: <https://www.innovasjon Norge.no/globalassets/old/documents/markedsorientering/markedsorientering-i-norsk-naringsliv---samlet-rapport.pdf>
- Day, George S. & Wensley, Robin. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.
doi:10.2307/1251261

- Dicken, Peter. (2015). *Global Shift- Mapping The Changing Contours of The World Economy* (Vol. 7th edition): SAGE Publication.
- Dowling, Robyn (2016). *Qualitative research methods in human geography* (Fourth edition. utg.). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Dunn, Kevin. (2016). Interviewing. I Iain Hay (red.), *Qualitative research methods in human geography* (Fourth edition. utg., s. 39). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Edquist, Charles & Johnson, Björn. (1997). Institutions and Organizations in Systems of Innovation (s. 41-63).
- Eide, Dorthe & Fuglsang, Lars. (2013). Networking in the experience economy: scaffolded networks between designed and emerging regional development. I Jon Sundbo & Flemming Sørensen (red.), *Handbook on the experience economy* (s. 287-309). Cheltenham: Edward Elgar.
- Eikemo, Marit. (1997). KINO SOM OPPLEVELSESENTER, SOSIALT SAMLINGSSTED, OPPVEKST- OG FRITIDSTILBUD
ILøken Løken (red.), *KINO OG KULTUR KULTUR OG KINO KULTURKINO
KINOKULTUR ARGUMENTSAMLING FOR POLITIKERE OG ANDRE
KINOENTUSIASTER*
(s. 12-17). Film og Kino.
- Film & Kino. (2015c). *Film + Kino = sant*. Hentet fra Film & Kino:
<https://www.kino.no/incoming/article1250533.ece>
- Film & Kino. (2017). VEDTEKTER for Film & Kino. Hentet 07.05.19, 2019, fra
<https://www.kino.no/incoming/article1295038.ece>
- Film & Kino. (2018). Hva er fremtiden for Event kino? Hentet 12.04, 2019, fra
<https://www.kino.no/article1357870.ece>
- Film&Kino. (2017). Film & Kino fyller 100 år. Hentet 03.05.19, 2019, fra
<https://www.kino.no/article1319332.ece>

- Fløysand, Arnt & Jakobsen, Stig-Erik. (2013). Innovasjoner og steders sosiale, kulturelle og materielle inventar. I Birgit Abelsen, Arne Isaksen & Stig-Erik Jakobsen (red.), *Innovasjon: organisasjon,region,politikk* (s. 199-231). Oslo: Cappelen Damm.
- Frost, Marius & Johansen, Ingar. (2019). Visninger av Alternativt Innhold 2014-2019.
- Fuglsang, Lars. Sørensen, Flemming. (2013). Entrepreneurship in the experience economy overcoming cultural barriers. I Jon Sundbo & Flemming Sørensen (red.), *Handbook on the experience economy* (s. 269 - 285). Cheltenham: Edward Elgar.
- Furuly, Gunnar, Jan . (2013, 4.april. 2013, kl 15:12). Oslo Kino blir dansk. Hentet 09.mai, 2019, fra <https://www.aftenposten.no/osloby/byliv/i/wEW9o/Oslo-Kino-blir-dansk>
- Garrett, Jesse James. (2006). Customer Loyalty and the Elements of User Experience. *Design Management Review*, 17(1), 35-39. doi:10.1111/j.1948-7169.2006.tb00027.x
- Gaustad, Terje. (2017). Det smale mangfoldet: kinomarkedet etter digitaliseringen. *Praktisk økonomi & finans*, 33(02), 203-219. doi:10.18261/issn.1504-2871-2017-02-05 ER
- Gaustad, Terje. (2018). *UTREDNING AV PENGESTRØMMENE I VERDIKJEDEN FOR NORSKE FILMER OG SERIER*. Hentet fra Menon Economics: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2018-5-Utredning-av-pengestrømmer-i-verdikjeden-for-norske-filmer-og-serier-2.pdf>
- Gelter, Hans. (2019). *Total Experience Management – a conceptual model for transformational experiences within tourism*.
- Gilmore, James H. & Pine, B. Joseph. (2007). *Authenticity : what consumers really want*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Gran , Britt Anne. Torp, Øyvind. Thele,Gjems, Marcus. (2015). *Kreativ næring i Norge 2008-2014*. Hentet fra BI Centre for Creative Industries: <https://www.bi.no/globalassets/forskning/centre-for-creative-industries/publications/kreativ-naring-i-norge-2008---2014-v2.pdf>
- Grund, Jan (2006). *Kino som opplevelsesindustri*. Hentet fra Film & kino: https://www.kino.no/migration_catalog/article963934.ece/BINARY/Kap3%20KINO%20SOM%20OPPLEVELSESINDUSTRI

- Hay, Iain. (2010). *Qualitative research methods in human geography* (3rd ed. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Hjorth, Daniel & Kostera, Monika. (2007). *Entrepreneurship and the experience economy*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9, 132-140.
- Isaksen, Arne. (2016). Omstilling til et mindre oljeavhengig næringsliv. *Plan*(01), 16-22.
- Isaksen, Arne & Asheim, Bjørn. (2008). Den Regionale Dimensjonen ved Innovasjoner. I Bjørnar Sæther, Asbjørn Karlsen & Arne Isaksen (red.), *Innovasjoner i norske næringer : et geografisk perspektiv* (s. 20). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode *Undersøkelsesns fjerde fase: innsamling av kvalitative data* (3. utg. utg., s. 15). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jansen, Wendy, Steenbakkers, Wilchard & Jägers, H. P. M. (2018). *New business models for the knowledge economy*
- Johannessen, Asbjørn, Tufte, Per Arne & Christoffersen, Line. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forl.
- Karlsen, James. (2008). Læring, Kunnskap og Innovasjon fra et organisatorisk ståsted. I Bjørnar Sæther, Asbjørn Karlsen & Arne Isaksen (red.), *Innovasjoner i norske næringer : et geografisk perspektiv* (s. 18). Bergen: Fagbokforl.
- Katta, Akshay-Kumar & Sethuraman, Jay. (2005). Pricing strategies and service differentiation in queues—a profit maximization perspective. *Department of Industrial Engineering and Operations Research, Columbia University*.
- KINOSØR. (2014). KINOSØR – EN REGIONAL KINOKJEDE. Hentet 08-05, 2019, fra <https://www.kinosor.no/article1216530.ece>

- Kitchin, Rob & Tate, Nicholas J. (2013). Planning a research project *Conducting Research in Human Geography: theory, methodology and practice* (1 ed. utg., s. 32-33): Routledge Ltd.
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
doi:10.2307/1251866
- Koschatzky, Knut. (1999). Innovation networks of industry and business-related services—relations between innovation intensity of firms and regional inter-firm cooperation. *European Planning Studies*, 7(6), 737-757. doi:10.1080/09654319908720551
- Kulturdepartement. (2015). *En framtidrettet filmpolitikk*. (Meld.St.30). Regjeringen.no
Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20142015/id2413867/>.
- Kuratko, Donald F. & Goldsby, Michael G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55, 13 - 30.
- Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend, Anderssen, Tone Margaret & Rygge, Johan. (2015). Det kvalitative forskningsintervju *Intervjuvariasjoner* (3. utg., 2. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend, Anderssen, Tone Margaret & Rygge, Johan. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg, 4. oppl. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvidal, Trine. (2009). *Om nettverk og samhandling i kulturnæringene. Med utgangspunkt i Hermetikken Næringshage*. Hentet fra Norut: <https://norut.no/en/node/3360>
- Langballe, Birgitte. (2014). *Utviklingsmuligheter og alternativ bruk av kinorommet*. Hentet fra
- Lorentzen, Anne (2013). Post-industrial growth: experience, cultural or creative economies? I Jon Sundbo & Flemming Sørensen (red.), *Handbook on the experience economy* (s. 64). Cheltenham: Edward Elgar.

- Løken, Lene, Hoenvoll, Bjørn, Hageler, Jorunn, Bratt, Torbjørn, Sundsbø, Dagfinn. (2000). *Kino i ny tid*. Regjeringen: Kinopolitikkutvalget Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2001-05/id376887/sec1>.
- Mehmetoglu, Mehmet & Engen, Marit. (2011). Pine and Gilmore's Concept of Experience Economy and Its Dimensions: An Empirical Examination in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 237-255.
doi:10.1080/1528008X.2011.541847
- Mitra, Jay. (2012a). *Entrepreneurship, innovation and regional development : an introduction*. London: Routledge.
- Mitra, Jay. (2012b). Entrepreneurship, innovation and economic development *Entrepreneurship, innovation and regional development : an introduction* (s. 249-291). London: Routledge.
- Mossberg, Lena L. & Hagen, Anne Marte. (2007a). Andre kunder *Att skapa upplevelser från OK til WOW!* (s. 146-147). Bergen: Fagbokforl.
- Mossberg, Lena L. & Hagen, Anne Marte. (2007b). Image *Att skapa upplevelser från OK til WOW!* (s. 146-179). Bergen: Fagbokforl.
- Mossberg, Lena L. & Hagen, Anne Marte. (2007c). Kundens opplevelser og virksomhetens tilbud *Å skape opplevelser : fra OK til WOW!* (s. 19). Bergen: Fagbokforl.
- Mørch, Willy, Tore , . (2018, 26.april.18). psykologiens historie. Hentet 09.05.19, 219, fra https://snl.no/psykologiens_historie
- Narver, John C. & Slater, Stanley F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi:10.2307/1251757
- Nooteboom, Bart. (2008). Learning and innovation in interorganizational relationships. I Steve Cropper (red.), *Oxford handbooks in business and management*. Oxford: Oxford University Press.
- Nordisk Film. (2014). Om oss. Hentet 05.mai, 2019, fra <https://www.nordiskfilm.no/Om-oss/>

- Oh, Haemoon, Fiore, Ann Marie & Jeoung, Miyoung. (2007). Measuring Experience Economy Concepts: Tourism Applications. *Journal of Travel Research*, 46(2), 119-132. doi:10.1177/0047287507304039
- Oppdal Kulturhus. Kinoalliansen. Hentet 12.mai, 2019, fra <https://www.oppdalkulturhus.no/om-kinoen/kinoalliansen/>
- Petterson, Guttorm. (2018). Kinokjedene. Film & Kino: Film & Kino.
- Pinchot, Gifford. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pine, Joseph & Gilmore, James. (2013). The Experience economy: past, present and future. I Jon Sundbo & Flemming Sørensen (red.), *Handbook on the experience economy* (s. 21-44). Cheltenham: Edward Elgar.
- Pine, Joseph & Gilmore, James (1999). *The experience economy : work is theatre & every business a stage*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Pine, Joseph & Gilmore, James (2011). Setting the Stage *The experience economy* (Rev. and updated ed. utg.). Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Polanyi, Michael. (1967). *The tacit dimension* (Vol. A540). Garden City, N. Y: Doubleday.
- Porter, Michael. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. doi:10.1201/b14647-11
- Pullman, Madeleine E. & Gross, Michael A. (2004). Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551-578. doi:doi:10.1111/j.0011-7315.2004.02611.x
- Rauch, Andreas, Wiklund, Johan, Lumpkin, G. T. & Frese, Michael. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33, 761 - 787.
- Robyn, Dowling. (2016). Organizing and Analyzing Qualitative Data *Qualitative research methods in human geography* (Fourth edition. utg., s. 29-44). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.

- Rosted, Jørgen. (2005). User-driven innovation. *Results and recommendations*. Copenhagen: *Fora*.
- Schiefloe, Morten, Per (1993). Sosiale nettverk. I Live Fyrand (red.), *Perspektiver på sosialt nettverk* (2. oppl. utg., s. 17-47). Oslo: Universitetsforlaget.
- Shalley, Christina E., Hitt, Michael A. & Zhou, Jing. (2015). The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages. I Donald F. Kuratko (red.), *Corporate Entrepreneurship: Accelerating Creativity and Innovation in Organizations* (s. 477 - 488). New York: Oxford University Press.
- Skei, Hans H. (2018, 24.mai). Drama. Hentet 15.02.19, 2019, fra <https://snl.no/drama>
- Spilling, Olav R. (2006a). Entreprenørskap, etablerere og nye foretak. I Olav R Spilling & Gry Agnete Alsos (red.), *Entreprenørskap på norsk* (2. utg. utg., s. 2-25). Bergen: Fagbokforl.
- Spilling, Olav R. (2006b). Om entreprenørskap. I Olav R Spilling & Gry Agnete Alsos (red.), *Entreprenørskap på norsk* (2. utg. utg., Vol. 26-51, s. 26). Bergen: Fagbokforl.
- Stene, Morten & Haugset, Anne Sigrid. (2012). Festivalfrivilliges kundeorientering Morten Stene og Anne Sigrid Haugset (s. s. 51-69). Trondheim: Tapir akademisk, cop. 2012.
- Stensland, Jørgen. (2018). Hug your haters. <https://www.kino.no/article1357688.ece>
- Stratford, Eline & Bradshaw, Matt. (2016). *Qualitative Research Design* (Fourth edition. utg.). Don Mills, Ontario: Oxford University Press.
- Sundbo, Jon & Rasnussen-Hagedorn, Peter. (2008). The backstaging of experience production. I Jon Sundbo & Per Darmer (red.), *Creating experiences in the experience economy* (s. 83-109). Cheltenham: Elgar.
- Szymanski, David M. & Henard, David H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35. doi:10.1177/009207030102900102
- Sørensen, Eva & Torfing, Jacob. (2011). Enhancing Collaborative Innovation in the Public Sector. *Administration & Society*, 43(8), 842-868. doi:10.1177/0095399711418768

- Sørensen , Flemming. (2004). *Tourism experience innovation networks : tourism experience inovations and the role of geographically organised production and information innovation networks*. Roskilde universitet, Roskilde.
- Thagaard, Tove. (2013). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, Tove. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tjora, Aksel Hagen. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, Aksel Hagen. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling Forskningsmetoder*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Tryggvadottir, Nina. (2018). *Bookinger med og uten Elvis. Kinokonferansen i Oslo, : LiveKino*.
- Tuck, Fiona, Abrahams, Mitra. (2015). *Understanding the impact of event cinema, an evidence review*. Hentet fra https://www.arts council.org.uk/sites/default/files/download-file/Understanding_the_impact_of_event_cinema.pdf
- Vaage, Odd , Frank. (2016). *Kulturvaner 1991-2015. Resultater fra kultur- og mediebruksundersøkelsene de siste 25 år*. Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/kulturvaner-1991-2015>
- Vaage, Odd , Frank. (2018). *Kulturbruk ute og hjemme. Noen resultater fra kultur- og mediebruksundersøkelsen 2016 sammenlignet med tidligere år* (Rapporter 2018/11). Hentet fra Statistisk sentralbyrå: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/kulturbruk-ute-og-hjemme>
- Vatne, Eirik. (2012). *Innovasjonssystemer i servicenæringer Hva vet vi om disse?* (SNF-rapport nr.12/12). Hentet fra Bergen:
- Wallevik, Kristin, Aas , Helge , Tor & Hjemdahl, Mathiesen, Kirst. (2013). *Hvordan lykkes bedrifter med innovasjon? I Birgit Abelsen, Arne Isaksen & Stig-Erik Jakobsen (red.), Innovasjon : organisasjon, region, politikk* (s. 20). Oslo: Cappelen Damm.

- Webster, Frederick E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39. doi:10.1016/0007-6813(88)90006-7
- Webster Jr, Frederick E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business horizons*, 31(3), 29-39.
- Wennekers, Sander & Thurik, Roy. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56. doi:10.1023/a:1008063200484
- Wiborg, Susanne. (2009). *Education and Social Integration. Comprehensive Schooling in Europe*.
- Winchester, Hilary & Rofo, Matthew. (2016). Qualitative research and its place in human geography (s. 3-28).
- Zhang, Qingyu & Doll, William J. (2001). The fuzzy front end and success of new product development: a causal model. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 95-112.

Vedlegg 1: Invitasjon til Bransjeorganisasjonen Film & Kino

NB::TIL BRANSJEORGANISASJONEN FILM & KINO::NB

Invitasjon til deltagelse i studie av bruken av Event-Cinema innen kinobransjen i Midt-Norge og Østlandet

Hei, jeg heter Marius Frost, og er i gang med å skrive en masteroppgave på studiet entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved NTNU, Trondheim. Studien min omhandler kinoens mulighet for vekst og omstilling ved bruk av Event-Cinema med fokus på aktører i Midt-Norge og Østfoldsområdet med aktører innen privat, og kommunalstyrte selskap. Oppgaven er et samarbeid med Trondheim Kino, hvor det er ønskelig å få innspill fra bransjeorganisasjonen Film & Kino, og et utvalg private og kommunale kinoer.

Jeg vil se på hvordan ny teknologi som Event-Cinema kan bidra til utvikling for kinobransjen i samspill med øvrige aktører, og hvilke vilkår som er gjeldene for de mindre aktørene til omstilling og innovasjon.

I den forbindelse ønsker jeg kontakt med personer i bransjeorganisasjonen som har kjennskap til området Event-Cinema og utviklingstrender innen bransjen. Arild Kalvik kinodirektør ved Trondheim kino anbefalte meg å kontakte deg, og jeg håper at du ønsker å stille til intervju med meg.

Intervjuet er beregnet til å vare i ca. 1 time, og vil foregå hvor det skulle passe for deg i **Oktober**. Det er ønskelig å få til intervjuene i **uke 42** (15.10.18 -21.10.18) til **uke 44** (29.10.18-04.11.18), hvor det er tenkt å besøke **Oslo og Østfold i uke 42 -43**, mens **uke 44 i Midt-Norge**

Jeg tar kontakt i løpet av 1 til 2 uker, men ta gjerne kontakt med meg på telefon eller epost dersom du ønsker å stille til intervju.

Min kontaktinformasjon

Tlf: 93 26 23 11

E-post: mariufro@stud.ntnu.no

Vedlegg 2: Invitasjon til private og kommunalstyrte kinoer

NB: TIL Kinoer innen private og kommunalstyrte aktører: NB

Invitasjon til deltagelse i studie av bruken av Event-Cinema innen kinobransjen i Midt-Norge og Østlandet

Hei, jeg heter Marius Frost, og er i gang med å skrive en masteroppgave på studiet entreprenørskap, innovasjon og samfunn ved NTNU, Trondheim. Studien min omhandler kinoens mulighet for vekst og omstilling ved bruk av Event-Cinema med fokus på aktører i Midt-Norge og Østfoldsområdet med aktører innen privat, og kommunalstyrte selskap. Oppgaven er et samarbeid med Trondheim Kino, og bransjeorganisasjonen Film & Kino, og et utvalg private og kommunale kinoer.

Jeg vil se på hvordan ny teknologi som Event-Cinema kan bidra til utvikling for kinobransjen i samspill med øvrige aktører, og hvilke vilkår som er gjeldene for de mindre aktørene til omstilling og innovasjon.

I den forbindelse ønsker jeg kontakt med personer i selskapet som har kjennskap til området Event-Cinema og utviklingstrender innen bransjen. Arild Kalkvik, kinodirektør ved Trondheim kino anbefalte meg å kontakte deg, og jeg håper at du ønsker å stille til intervju med meg.

Intervjuet er beregnet til å vare i ca. 1 time, og vil foregå hvor det skulle passe for deg i **Oktober**. Det er ønskelig å få til intervjuene i **uke 42**(15.10.18 -21.10.18) til **uke 44** (29.10.18-04.11.18), hvor det er tenkt å besøke **Oslo og Østfold i uke 42 -43**, mens **uke 44 i Midt-Norge**

Jeg tar kontakt i løpet av 1 uke, men ta gjerne kontakt med meg på telefon eller epost dersom du ønsker å stille til intervju.

Min kontaktinformasjon

Tlf: 93 26 23 11

E-post: mariufro@stud.ntnu.no

Vedlegg 3: Informasjonsskriv om deltagelse i studien

Informasjonsskriv om deltagelse i studie

Kvalitativ studie om hvordan Event-Kino kan bidra til vekst for kinoer på Østlandet og Midt-Norge.

Bakgrunn og formål

Formålet med studien er å kartlegge kjennskap, erfaringer, tankegangen og benyttelsen av Event-Kino blant mellomstore kinoer i Midt- Norge og Østlandet. Studien har fokus på bransjeorganisasjonens rolle som partner, i samspill med kinoen, og øvrige aktører innen kinobransjen.

Studien er en del av masterprogrammet entreprenørskap, innovasjon og samfunn, ved Institutt for geografi, NTNU Trondheim. Arbeidet er et samarbeid med Trondheim kino, og dialog med bransjeorganisasjonen FILM & KINO.

Utvalget består av sentrale aktører med direkte tilknytning og kjennskap til utviklingstrender i bransjen, og kinoaktører som benytter Event-Kino som en del av sitt visningsrepertoar i utvalgte kommuner i Trøndelag og Østfold området.

Hva innebærer deltagelse i studien?

Deltakelse i studien involverer et intervju på 1-2 timer. Spørsmålene vil omhandle din organisasjons arbeid med Event-Kino, og dine tanker rundt dette. Du har til enhver tid rett til å ikke svare på et spørsmål, eller trekke deg fra intervjuet.

Med din tillatelse vil intervjuet tas opp med lydopptaker. Alternativt vil det bli tatt notater. I etterkant av intervjuet er det en mulighet for å bli kontaktet for korte oppfølgingsspørsmål.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Kun jeg vil ha tilgang til lydopptakene, og de vil bli slettet når arbeidet avsluttes i mai.2019. Dersom det er i orden for deg, ønsker jeg å bruke stillingstittel og arbeidsplass i studien. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2019.

Frivillig deltagelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli slettet.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med meg eller med min veileder ved Institutt for geografi, Professor Gjermund Wollan. Kontaktinformasjonen til student og veileder står i invitasjonen i eposten. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD (Norsk senter for forskningsdata AS).

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- Å få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å få sende klage til personvernombudet, eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

På oppdrag fra Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet ved
Student: Marius Frost- mariufro@ntnu.stud.no – tlf:93 26 23 11
eller
Veileder: Gjermund Wollan- gjermund.wollan@ntnu.no
- Personvernombud: Thoms Helgesen- thomas.helgesen@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no)
eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Marius Frost

Prosjektansvarlig (Veileder)
Professor Gjermund Wollan

Samtykkeklarering til deltakelse i studien

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan kan Event-Kino bidra for vekst for kinoer på Østlandet og Midt-Norge», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Jeg har lest informasjonsskrivet om studien, og er villig til å delta i intervju
- At opplysninger om din stilling og arbeidsorganisasjon blir benyttet i studien
- Jeg er villig til å bli kontaktet i ettertid for oppfølgingsspørsmål

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.mai 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4: Intervjuguide for private og kommunale kinoer

Forskeren	Informant
<p>1. Info om studieretning/ samtykke -Hva studerer jeg?</p> <p>Master i entreprenørskap, innovasjon og samfunn oppgavens tematikk/problemstilling og omfang.</p> <p>Opplysninger om opptak, henvisning til samtykkeklareringen sendt pr epost</p> <p><i>problemstilling:</i> <i>Hvordan kan teknologi som alternativt innhold, bidra til utvikling av kinobransjen?</i> <i>(Kjennskap, utvikling, Rettigheter)</i></p> <p><i>Hvilke vilkår er gjeldene for de mindre aktørene til omstilling og innovasjon?</i> <i>(Nettverk, omstilling, innovasjon)</i></p>	<p>1.1: Har du evt spørsmål rundt samtykkeerklæringen?</p> <p>1.2: Evt skrive under samtykke klarering, spørsmål respondenten lurer på rundt denne</p>
<p><u>2. Informasjonsopplysninger om respondenten</u></p> <p>Avdekke erfaring og kjennskap til studiens problemstilling</p>	<p>2.1: Hvilken stilling har du på kinoen?</p> <p>2.2: Hvilken arbeidserfaring fra tidligere har vært viktig for den stillingen du har i dag?</p> <p>2.3: Hvilke arbeidsoppgaver har du i den daglige driften?</p>
<p><u>3. Kjennskap til alternativt innhold</u> (Fokusspørsmål)</p> <p>Kan du tenke høyt rundt hvilke fremtidsplaner kinoen har om alternativt innhold</p>	<p>3.1: Har dere en forretningsmodell rundt innovasjonsutvikling. Hvorfor/hvorfor ikke? Hvordan?</p> <p>a. Hva går denne ut på? Beskriv.</p> <p>3.2: Benyttes alternativt innhold hos dere, og hva vises?</p> <p>3.3: Benyttes kinosalen/ foajeen til andre formål på dagtid?</p> <p>Dersom ikke:</p> <p>3.4: Hvilke utfordringer ser du på for bruk?</p> <p>3.5: Hvilke fortrinn ser du, ved å ha et slikt tilbud?</p> <p>3.6: Hvilke tanker har du rundt markedsføring, publikumsgrunnlag og lønnsomhet av et tilbud?</p>

<p><u>4.Ny markeds - og målgrupper med innovasjon og omstilling i tankene.</u></p> <p>Hvilke tanker har du om hvordan markedsføringen av Event-Kino fra tilbyderne, er mot bransjen i dag?</p>	<p>4.1: Hvilke tanker har du om markedsføringen av Event-Kino mot den enkelte kino? (altså dere)</p> <p>4.2: Hvilke tanker har du rundt hvilke betydning publikumsgrunnlaget og lønnsomhet av et tilbud har ovenfor kinoen?</p> <p>4.3: Kommer dere i kontakt med aktuell målgruppe gjennom markedsføringsarbeidet?</p>
<p><u>5.Netverkssamarbeid gir nye muligheter</u></p> <p>Kan du tenke høyt rundt betydningen av hva et nettverkssamarbeid har å si for fremtidens kino?</p> <p><i>*Med gjennomføring menes kompetanse, teknisk utstyr, kostnader, bemanning etc.</i></p>	<p>5.1: Hvordan er informasjonen fra bransjeorganisasjonen rundt hvilke muligheter som finnes, og gjennomføring*?</p> <p>5.2: Har kinoen noe samarbeid med andre aktører for kompetanse, ideutvikling etc.?</p>
<p><u>6.Tanker rundt omstilling og innovasjon</u></p> <p>Hvordan ser du for deg at utviklingen av kinoen som en tjenestetilbyder blir i fremtiden?</p>	<p>6.1: Hvilken erfaring og kjennskap har du til Kinoens innovasjonsarbeid mtp Event-Kino?</p> <p>6.2: Hvor aktiv rolle tar dere når det kommer til utvikling av nye konsepter?</p> <p>6.3: kjenner du til noen event-trender fra utlandet? Hvilke!</p> <p>6.4: Hvilke typer eventer mener du kan ha størst sjanse til å bli vellykket, og hvilke årsaker mener du kan forklarer suksessen?</p>
<p><u>7.Muligheter og utfordringer med å vise nytt innhold.</u></p> <p>Hvordan opplever dere ordningen rundt rettighets- og ikke rettighetsbelagt innhold for å få til visninger av innhold?</p>	<p>7.1: Hvordan opplever dere mulighetene dere har til å få vise Event-Kino fra distributørene?</p> <p>7.2: Hvilke andre vilkår mener du må være tilstede for visning av Event-Kino innhold?</p>
<p><u>8.Avslutning</u></p> <p>Oppklaring og gjennomgang av hovedpoeng Fortell hva som videre skjer med opptaket, hvordan det behandles og når det slettes. Takker så mye for hjelpen :)</p>	<p>8.1: Noe du ønsker å legge til 8.2: Har du spørsmål?</p>

Forskeren	Informant
<p>1. Info om studieretning/ samtykke -Hva studerer jeg?</p> <p>Master i entreprenørskap, innovasjon og samfunn oppgavens tematikk/problemstilling og omfang.</p> <p>Opplysninger om opptak, henvisning til samtykkeklareringen sendt pr epost</p> <p><i>problemstilling:</i> <i>Hvordan kan teknologi som alternativt innhold, bidra til utvikling av kinobransjen?</i> <i>(Kjennskap, utvikling, Rettigheter)</i></p> <p><i>Hvilke vilkår er gjeldene for de mindre aktørene til omstilling og innovasjon?</i> <i>(Nettverk, omstilling, innovasjon)</i></p>	<p>1.2 Har du evt spørsmål rundt samtykkeerklæringen?</p> <p>1.2: Evt skrive under samtykke klarering, spørsmål respondenten lurer på rundt denne</p>
<p>2. Informasjonsopplysninger om respondenten</p> <p>Avdekke erfaring og kjennskap til studiens problemstilling</p>	<p>2.1: Hvilken stilling har du i organisasjonen?</p> <p>2.2: Hvilken arbeidserfaring fra tidligere har vært viktig for den stillingen du har i dag?</p> <p>2.3: Hvilke arbeidsoppgaver har du i ditt daglige arbeid?</p>
<p>3. <u>Kjennskap til alternativt innhold</u> (Fokusspørsmål)</p> <p>Om du kan tenke høyt rundt hvilke fremtidsplaner bransjen har om utvikling av Event-Kino i det norske markedet?</p>	<p>3.1: Hvordan har utviklingen vært med bruk av Event-Kino innhold i dag fremfor 4. år siden, og hva vises?</p> <p>3.2 : Hvordan mener du utviklingen har vært innen bruk av kinosalen/ foajeen til andre formål på dagtid?</p> <p>Dersom ikke:</p> <p>3.3 Hvilke utfordringer ser du på for bruk?</p> <p>3.4: Hvilke fortrinn ser du, ved å ha et slikt tilbud?</p> <p>3.5: Hvilke tanker har du rundt arbeidet og tankegangen rundt markedsføring, publikumsgrunnlag og lønnsomhet av et tilbud ovenfor de mindre aktørene?</p>
<p>4.1 Ny markeds - og målgrupper med innovasjon og omstilling i tankene.</p>	<p>4.1:Hvilke tanker har du om markedsføringen av Event-Kino mot den enkelte kino?</p>

<p>Hvilke tanker har du om hvordan markedsføringen av Event-Kino fra tilbyderne, er mot bransjen i dag?</p>	<p>4.2:Hvilke tanker har du rundt hvilke betydning publikumsgrunnlaget og lønnsomhet av et tilbud har ovenfor kinoen</p> <p>Om det benyttes:</p> <p>4.3: Hvordan ser der på kinoenes evne til å nå aktuell målgruppe gjennom markedsføringsarbeidet?</p>
<p><u>5.Nettverkssamarbeid gir nye muligheter</u></p> <p>Kan du tenke høyt rundt betydningen av hva et nettverkssamarbeid har å si for fremtidens kino?</p> <p><i>*Med gjennomføring menes kompetanse, teknisk utstyr, kostnader, bemanning etc.</i></p>	<p>5.1: Hvordan er informasjonen fra tilbyderne rundt hvilke muligheter som finnes, og bruk*?</p> <p>5.2:Har bransjen noe samarbeid med andre aktører for kompetanse, ideutvikling etc.?</p>
<p><u>6.Tanker rundt omstilling og innovasjon</u></p> <p>Hvordan ser du for deg at utviklingen av kinoen som en tjenestetilbyder blir i fremtiden?</p>	<p>6.1: Hvilken erfaring og kjennskap har du til bransjens innovasjonsarbeid mot Event-Kino?</p> <p>6.2: Hvor aktiv rolle tar dere når det kommer til utvikling av nye konsepter ovenfor kinoene?</p> <p>6.3: Kjenner du til noen event-trender fra utlandet? Hvilke!</p> <p>6.4: Hvilke typer eventer mener du kan ha størst sjanse til å bli vellykket, og hvilke årsaker mener du kan forklarer suksessen?</p>
<p><u>7.Muligheter og utfordringer med å vise nytt innhold.</u></p> <p>Hvordan oppleves ordningen rundt rettighets- og ikke rettighetsbelagt innhold for å få til visninger av innhold i bransjen?</p>	<p>7.1: Har dere fått tilbakemeldinger på mulighetene kinoen har til å få vist Event-Kino? (kundene, utfordringer, positive trekk)</p> <p>7.2: Hvordan er interessen og forståelsen av Event-Kino for de mindre aktørene?</p> <p>7.3: Hvilke andre vilkår mener du må være tilstede for bruk av Event-Kino?</p>
<p><u>8.Avslutning</u> oppklaring og gjennomgang av hovedpoeng Fortell hva som videre skjer med opptaket, hvordan det behandles og når det slettes. Takker så mye for hjelpen :)</p>	<p>8.1: Noe du ønsker å legge til? 8.2: Har du noen spørsmål?</p>

Vedlegg 6: Intervjuguide for støtteorganisasjonen LiveKino og Uniqe Digital Cinema Systems.

<u>Primære forskningsspørsmål</u>	<u>Sekundære forskningsspørsmål</u>
<p><u>1. Informasjonsopplysninger om respondenten</u></p> <p>Spørsmålene skal avdekke erfaring og kjennskap respondenten har til studiens problemstilling og tematikk.</p>	<p>1.1: Hvilken stilling har du i organisasjonen?</p> <p>1.2: Hvilken arbeidserfaring fra tidligere har vært viktig for den stillingen du har i dag?</p> <p>1.3: Hvilke arbeidsoppgaver har du i ditt daglige arbeid?</p>
<p><u>2. Kjennskap til alternativt innhold</u> (Fokusspørsmål)</p> <p>Om du kan tenke høyt rundt hvilke fremtidsplaner Livekino og Unique har om utviklingen av Event-Kino i det norske markedet?</p>	<p>2.1: Hvordan ser dere på utviklingen og bruken av Event-Kino i dag, fremfor noen år siden?</p> <p>2.2: Ser dere noen forskjell mellom bruken fra de store og mindre aktørene i bransjen?</p> <p>2.3: Hva mener dere om bransjens forståelse av Event-Kino utover opera og ballett?</p> <p>2.4: Hvordan ser dere på Event-Kino bruken blant norske kinoer fremfor internasjonale?</p> <p>2.5: Hvilke markedsmessige fordeler ser du ved å ha et slikt tilbud?</p>

<p><u>3.Ny markeds - og målgrupper med innovasjon og omstilling i tankene.</u></p> <p>Hvilke tanker har du om hvordan markedsføringen av Event-Kino fra tilbyderne, er mot bransjen i dag?</p>	<p>3.1: Hvilke tanker har du om markedsføringen av Event-Kino mot den enkelte kino?</p> <p>3.2: Hvilke tanker har du rundt hvilke betydning publikumsgrunnlaget og lønnsomhet av et tilbud har ovenfor kinoen?</p> <p>3.3: Hvordan ser du på kinoene sin generelle evne til å nå aktuell målgruppe gjennom markedsføringsarbeidet?</p>
<p><u>4.Nettverkssamarbeid.</u></p> <p>Kan du tenke høyt rundt betydningen av hva et nettverkssamarbeid har å si for bruken av Event-Kino?</p> <p><i>*Med bruk menes kompetanse, teknisk utstyr, kostnader, bemanning etc.</i></p>	<p>4.1: Hvordan er informasjonsflyten rundt hvilke muligheter som finnes blant aktørene i bransjen?</p> <p>4.2: Hva tenker dere om den kompetansen som må til for bruk* av Event-Kino i bransjen?</p> <p>4.3:Har kinoene noe samarbeid med andre aktører for kompetanse, ideutvikling og nettverksbygging? Og hva kan komme ut av et slikt samarbeid?</p>

	<p>Info: <i>Dersom svaret på spørsmålet over er nei, svar gjerne utdypende på dette spørsmålet om årsaken:</i></p> <p>4.4 Om det ikke er noe tilbud, hva er årsaken?</p>
<p><u>5.Tanker rundt omstilling og innovasjon</u></p> <p>Hvordan ser du for deg at utviklingen av kinoen som en tjenestetilbyder blir i fremtiden?</p>	<p>5.1 Hvilken erfaring og kjennskap har du til bransjens innovasjonsarbeid mot Event-Kino?</p> <p>5.2 Hvor aktiv rolle tar dere når det kommer til utvikling av nye konsepter?</p> <p>5.3 Kjenner du til noen event-trender fra utlandet?</p> <p>5.4 Hvilke typer eventer mener du kan ha størst sjanse til å bli vellykket, og hvilke årsaker mener du kan forklarer suksessen?</p>
<p><u>6.Muligheter og utfordringer med å vise nytt innhold.</u></p> <p>Hvordan oppleves ordningen rundt rettighets- og ikke rettighetsbelagt innhold for visninger? Og hva kreves utover kinoens grunnleggende utstyr som TMS/Rosetta for å benytte Event-Cinema? Forklar gjerne utdypende.</p>	<p>6.1 Har dere fått tilbakemeldinger fra kinoene som går på bruk og gjennomføring? Gi gjerne eksempler:</p> <p>6.2 Hvordan er interessen og forståelsen av Event-Kino for de mindre aktørene?</p> <p>6.3 Kan du gi eksempler på den teknologiske utviklingen innen avspilling og styring av Event-Kino i markedet (som eksempelvis RosetteLive/ bruk av DCP)</p>

	<p>6.4 Hvordan er den tekniske støtten, og opplæringen mot den enkelte kino fra tilbyderne? (Livekino, Unique)</p> <p>6.5 Hvilken betydning har VPF ordningen ovenfor Event-Kino? Er det andre ordninger, gi gjerne eksempler.</p> <p>6.6 Hvilke andre vilkår mener du må være tilstede for bruk av Event-Kino? (F.eks. politiske, konkurransemessige, etc).</p>
<p><u>7.Avslutning</u></p> <p>Oppklaring og gjennomgang av hovedpoeng Fortell hva som videre skjer med opptaket, hvordan det behandles og når det slettes. Takker så mye for hjelpen :)</p>	<p>7.1 Noe du ønsker å legge til?</p> <p>7.2 Har du noen spørsmål?</p>

