

Artikkelsamling

# Kinoøkonomi og kioskdirift

FILM  KINO

# Innhold

<b>1 Kinoøkonomi - en håndbok om kinoenes økonomi .....</b>	<b>5</b>
<b>2 Kioskdrift .....</b>	<b>21</b>
<b>3 Kioskdriftens betydning for kinoøkonomien 1997 - 2007 .....</b>	<b>29</b>
<b>4 To konkrete erfaringer med kioskdrift .....</b>	<b>33</b>

# Kinoøkonomi og kioskdirift

Kinoøkonomi er et stadig viktigere område for kinoene og dermed for FILM&KINO. Dette var bakgrunnen for seminaret som ble arrangert i april 2007 og som nå følges opp med denne artikkelsamlingen om kinoøkonomi. Noen er ny-skrevne og noen er basert på tidligere arbeid. Forhåpentligvis er dette både interessant lesning og til hjelp og nytte for kino-bransjen.

## Kinodriften er i dag tredelt

En gang var kinodrift enkelt. Man solgte kinobilletter til publikum som gikk og kikket på filmene. I dag er kinodrift og kinoøkonomi langt mer komplisert. Man kan faktisk se på kinodrift som tre forskjellige virksomheter:

For det første er kinoene naturligvis i kino-bransjen, de viser film. De er partnere med film-distributørene og deler inntektene fra visningene med dem. Kinoenes kostnader spiser opp store deler av disse inntektene. Kostnadene forbundet med visningene, som kinovakter, renholdere, kinomaskinister og skifte av stoler, lyspærer etc, gjør at kinoene i Norge i dag i liten grad kan tjene penger på ordinær visning av film.

Videre er kinoene i kioskdirift. Det selges popcorn, brus og annet godteri. Dette er blant kinoenes "beste" inntekter, da de ikke trenger å dele disse med verken film-distributører eller reklamefilmselskaper. For popcorn er fortjenesten svært høy. Hvis et stort beger popcorn koster 40 kroner er fortjenesten på ca. 30 kroner. Enda høyere blir den hvis man popper selv. Popkornsallet har også en annen gevinst, publikum blir tørste. Dispenserbrus er et annet salgs-område med svært høye marginer per solgte enhet. En amerikansk kinoleder gikk så langt som å beskrive koppeholderen på kinosetet som den viktigste kinotekniske oppfinnelsen siden lyden.

For det tredje er kinoene i reklamebransjen. De selger reklame og i samarbeid med reklamefilmleverandørene eksponeres kinogjengerne for reklame hver gang de setter seg i et kinosete. Visningstiden for reklame konkurrerer med visningstiden for gratisreklame for nye filmer. Dette er en vanskelig balansegang mellom ønsket om å øke egne inntekter og å markedsføre filmer som kommer, i tråd med film-distributørens sterke ønsker.

## Krav til lønnsomhet

Kravene til lønnsomhet synes stadig å øke og fordrer at kinoene greier å omstille seg, rasjonalisere og finne andre inntektskilder enn de eksisterende. I denne artikkelsamlingen blir det i all hovedsak satt fokus på problemstillinger relatert til

kioskdirift, mens den innledende artikkelen ser på kinoøkonomi i sin helhet.

Her gir Arild Kalkvik en fremstilling av de forskjellige aspektene ved norsk kinoøkonomi. Han gir en sammenligning av tallmateriale fra FILM&KINO samt Brønnøysund-registeret. Med dette datagrunnlaget beskriver han problemstillinger vedrørende kinoenes inntekter (billetter, reklame, kiosk og annet) og kinoenes utgifter (lønn med pensjon, filmleie, husleie og markedsføring/PR).

Siden priselastisiteten på kinobilletter er lav, er kioskdirift og alternative inntektskilder områder man kan bedre kinoøkonomien på. Dette illustreres gjennom artikkelen til Geir Furenæs og Siri Sannæs, opprinnelig levert som et bidrag til FILM&KINOs etterutdanningsopplegg i samarbeid med Høgskolen i Vestfold, som kan leses som en case der de tar for seg Kristiansand kinos arbeid med kioskdirift.

Hvor mye skal man kunne forvente i inntekter fra kioskdirift? Ivar Halstvedt uttalte på et seminar i 2003, der kinoøkonomi var ett av flere temaer, at man burde kunne regne 5 kroner per billettgjenger i inntekt fra kiosken. Tilsvarende ble det i en britisk undersøkelse stipulert ca. 9 kroner per kinogjenger i inntekt. Kiosksalget sto for 25 prosent av omsetningen, men hele 50 prosent av overskuddet. Drikke og popcorn sto hver for omtrent 1/3 av omsetningen på kiosksalget. Ivar Halstvedt har i lengre tid jobbet med effektivisering av kinodrift gjennom sitt lederskap i Norsk Kino og nå sist som vise-administrerende direktør i Oslo Kino AS. Han kommer inn på kioskdiriftens utvikling og vilkår på norske kinoer i de siste tiårene.

Kioskdirift står naturligvis svært sentralt også hos private kinoer. To representanter for to forskjellige kinokulturer, SF Kino Tønsberg og Kino1 Skien, som nå er kolleger i SF Kino, sier noe om egne erfaringer med kiosksalg i sine regioner. De to områdene er de eneste stedene i Norge utenfor Oslo-området som er i direkte konkurranse med andre kinoer. Her er selvfølgelig kiosksalget svært viktig for å få bedre marginer enn konkurrenten.

God lesning!

Oslo, 01.06.08

Jørgen Stensland  
Fagdirektør  
FILM&KINO



# Kinoøkonomi - en håndbok om kinoenes økonomi

## 1. Innledning

FILM&KINO har engasjert PricewaterhouseCoopers AS (PwC) til å utføre en gjennomgang av kinoenes økonomi.

Gjennomgangen er basert på en sammenligning av offentlig tallmateriale (innrapporterte tall til FILM&KINO og innrapporterte regnskap fra Brønnøysund) for et stort antall kinoer i Norge.

Notatet er utformet som en håndbok for kinoer, hvor utvalgte inntekts- og utgiftskilder blir gjennomgått og hvor utvalgte kinoer av ulik størrelse får sine tall sammenstilt.

Følgende elementer er tatt med i gjennomgangen:

*Inntekter:*

- Billettinntekter
- Reklameinntekter
- Inntekter fra kioskdirft
- Andre inntekter

*Utgifter:*

- Lønn (inkludert pensjon)
- Filmleie
- Husleie
- Markedsføring

For å kunne foreta reelle sammenligninger mellom kinoer av ulik størrelse, brukes det i stor grad forholdstall, basert på kinotilbud og etterspørsel. Eksempler på slike parametre er:

- Inntekter/utgifter per besøkende (etterspørsel)
- Inntekter/utgifter per sete (tilbud)
- Inntekter/utgifter per forestilling (tilbud)

Forholdstall relatert til organisasjonens størrelse har ikke vært mulig å gjennomføre i mangel av data om antall årsverk ved kinoene.

Manglende tilgang til data for de største private kinoene medfører at for enkelte nøkkeltall er ikke de antatt beste aktørene med i sammenligningen.

Da samtlige kinoer bør ha en viss balanse i forholdet mellom tilbud og etterspørsel i markedet, vil en sammenligning basert på utvalgte nøkkeltall per kinosete og kinoforestilling være sammenlignbare forhold mellom kinoer av ulik størrelse. I de fleste tilfeller legges imidlertid inntekt og kostnad per besøkende til grunn.

Da det ikke foreligger tallgrunnlag for driftsåret 2007 ennå, er tallgrunnlaget basert på status for driftsåret 2006.

Gjennomgangen skal være offentlig for norske kinoer og skal bli en del av en publikasjon som skal produseres av FILM&KINO i 2008.

Arild Kalkvik

Trondheim,  
25. januar 2008



## 2. Det norske kinomarkedet

Det norske kinomarkedet kjennetegnes av en relativt desentralisert kinostruktur og et sterkt engasjement fra det offentlige.

Det offentlige er involvert i kinodriften direkte gjennom kommunale eierskap i en rekke kinoer og indirekte ved at kommunen eier eller fremleier kinolokalene. I tillegg krever kinodrift konsesjon fra kommunen. Konsesjonskravet utgjør i dag ikke den samme begrensningen for private aktører som ønsker å etablere kinodrift som tilfellet var tidligere, og kravene kommunen kan stille i konsesjonsreglene er i dag langt mer begrenset enn tilfellet var for noen år siden. Bygdekinoen drives av FILM&KINO, finansiert av midler fra den lovpålagte avgiften på omsetning av kinobilletter og videogram.

Kommunen subsidierer i tillegg kinodrift gjennom direkte subsidier og indirekte ved å ta på seg kostnader kinodriften medfører (for eksempel gratis husleie, strøm og arbeidsoppgaver som renhold, regnskap og personalutgifter).

Den særnorske kinostrukturen har medført at en i de fleste byer har kinomonopol. Det vil si at én aktør driver en eller flere kinoanlegg i byen.

Mens de største kinoene er organisert som aksjeselskap, uavhengig av om de er eid av kommunen eller ikke, er flere mellomstore kinoer organisert som kommunale foretak. Mindre kommunale kinoer er som regel integrert i annen kommunal kulturvirksomhet.

De minste private kinoene er en blanding av kultur- og samfunnshus, gjerne organisert som aksjeselskap, frivillige lag og organisasjoner samt militære kinoer.

Som en følge av tradisjonen med kommunale kinomonopol, har en i Norge i mindre grad enn i andre land tradisjoner for kjededrift. De siste fem årene har imidlertid en rekke aktører etablert kinodrift i mer enn én kommune. Eksempler på slike kjeder/kinoer er:

- *Norsk Kinodrift AS (11 enkeltkinoer og kinosentre)\**
- *Svensk Filmindustri Kino AS (7 kinosentre)\*\**
- *Kristiansand kino Drift AS (2 kinosentre)*
- *Aurora kino IKS (2 kinosentre)*

I tillegg er Nordisk Film Biografer (KinoCity), som har 50 prosent av markedet i Danmark, representert i én by i Norge.

Også store kinoer som Oslo Kino, Bergen Kino og Trondheim Kino driver flere kinosentre, men da innenfor kommunen.

Bygdekinoen, som driver ambulerende kinodrift, og S-Kino drar i stor grad fordel av å samordne deler av virksomheten ved noen av landets minste kinoer.

Et mer løser samarbeid mellom kinoer finner en gjennom B-kinoalliansen, hvor en rekke kinoer samarbeider om innkjøp.

\* Eid av de kommunale kinoene Oslo Kino, Bergen Kino og Trondheim Kino samt Sarpsborg og Askim kommune.

\*\* Hvorav tre er delvis eid av selskapet (Stavanger, Sandnes og Skien).

## 3. Inntekter

### 3.1 Ulike Inntektskilder

Kinoer har tradisjonelt hentet inntektene sine fra billettsalg og salg av kioskvare. I tillegg bidrar reklame på kino i form av visning av stillbilder og reklamefilm i kinosalen, samt reklame i foajé og bak på kinobilletter, med betydelige inntekter.

Enkelte kinoer har i tillegg andre inntektskilder som:

- *Salg av tjenester*
- *Salutleie*
- *Utleie av utstyr*
- *Sponsorinntekter*
- *Automater*

I hvor stor grad kinoene har slike inntekter avhenger av en rekke ulike forhold, som kompetanse i organisasjonen, strategiske allianser, beliggenhet i forhold til andre tilbud innenfor konferanse- og undervisningssektoren, etterspørsel etter teknisk utstyr kinoen besitter m.m.

Den forholdsmessige fordelingen av inntekter fra de ulike inntektskildene har endret seg de siste årene. Kinoenes andel av inntekter fra andre virksomhetsområder enn billettsalg har økt betydelig.

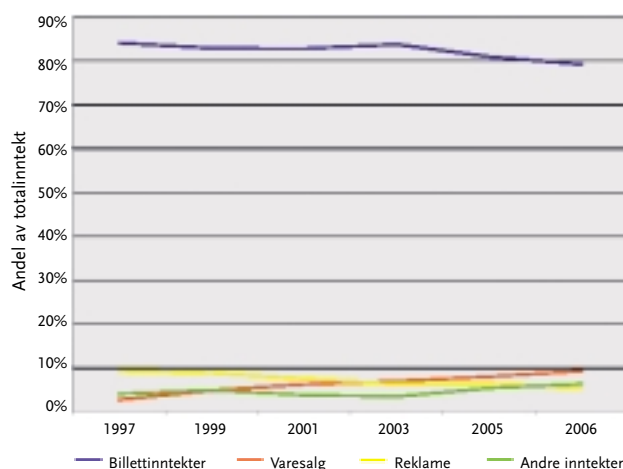
Særlig har overgangen fra bruken av eksterne kioskdirivere til egen kioskdirift medført at inntektene fra kioskvirksomheten har økt betydelig. For 2006 utgjør inntektene fra kioskdirift nær 10 prosent av de samlede inntektene. For 10 år siden var andelen rundt 3 prosent.

Til tross for at det samlede reklamemarkedet har gått i takt de siste årene har kinoene som annonsemedium kommet relativt dårlig ut av det. Mens kinoene i 2002 hentet litt under 10 prosent fra reklamesalg, utgjør det i dag i overkant av 5 prosent.

Andre inntekter utover reklame og kioskdirift har også økt de siste 10 årene.

Andel av totalinntekt i prosent.

	1997	1999	2001	2003	2005	2006
Billettinntekter	83,95	82,72	82,64	83,63	80,81	79,10
Varesalg	2,71	4,78	6,24	6,91	7,92	9,20
Reklame	9,35	8,75	7,40	6,32	6,29	5,40
Andre inntekter	4,01	4,88	3,72	3,40	5,29	6,30



Kilde: FILM&KINO – data bearbejdet av PwC

### 3.2 Billettinntekter

Billettinntektene avhenger av to forhold – antall besøkende og prisen på kinobilletter.

Antall besøkende varierer ved kinoene, gjerne som følge av forhold som:

- *repertoar*
- *pris*
- *kinoens beskaffenhets*
- *eksterne faktorer av nasjonal eller lokal karakter*

#### 3.2.1 Repertoar

Når det gjelder tilfang av film er dette noe kinoen i utgangspunktet i liten grad kan gjøre noe med. Kinoer i Norge har ingen påvirkning på hva som lages av filmer verken i inn- eller utland.

Norske kinoer er i første omgang avhengige av at Hollywood-filmene finner et stort publikum. Disse står for mellom 70-80 prosent av totalbesøket ved norske kinoer, på samme måte som i de fleste andre land i Vesten.

Norsk film har blitt veldig populært på norske kinoer. Dette er imidlertid et relativt nytt fenomen, da norsk film på 80- og 90-tallet i liten grad bidro med annet enn enkeltfilmer som gjorde det godt på kino (for eksempel "Kristin Lavransdatter").

I 2001 medførte suksessen til filmer som "Heftig & Begeistret", "Elling" og "Det største i verden" til økt mediefokus på norsk film. I 2003 hadde norske filmer det høyeste besøket på kino siden 1975, året da blant annet "Flåklypa Grand Prix" (historiens mest besøkte norske kinofilm) hadde premiere.

Med de politiske ambisjonene som er lagt til grunn i Filmmeldingen i 2007 og den suksessen norsk film i dag har på kino, er det forventet at norske filmer i fremtiden vil spille en viktig rolle for å sikre høyt besøk på norske kinoer.

Betydningen av norske filmer kan også videre underbygges med at mange av de som ser norske filmer på kino ikke er faste kinogjengere og derfor medfører en tilstrømning av personer som normalt ikke går så ofte på kino for å se fremmedspråklig film.

En rapport fra desember 2006, foretatt av PwC på oppdrag av FILM&KINO og Norsk filminstitutt, viser at lokalt produserte filmer gjør det bra på kino. Derfor har en de siste årene sett at en rekke kinoer har ytt støtte til regionale filmproduksjoner, med forventning om at dette skal bidra til en økning i kinobesøket. Eksempelvis hadde Fredrikstad kino i 2006 en besøksøkning fra 2005 på 11 prosent, mot 6 prosent for det samlede markedet. Dette skyldes i stor grad filmen "Lange flate ballær", en film produsert i Fredrikstad av en lokal produsent, Harald Zwart.

Den positive erfaringen med produksjon av filmer i regionene har medført at en rekke kinoer har investert i kino-filmer, både av kulturpolitiske og økonomiske årsaker. Eksempelvis har Bergen Kino investert i filmer som "Varg Veum"-filmene og "Himmelfall".

Statistikken fra de siste årene viser at antallet oppfølger-filmer har økt betydelig, både i antall og popularitet. Dette

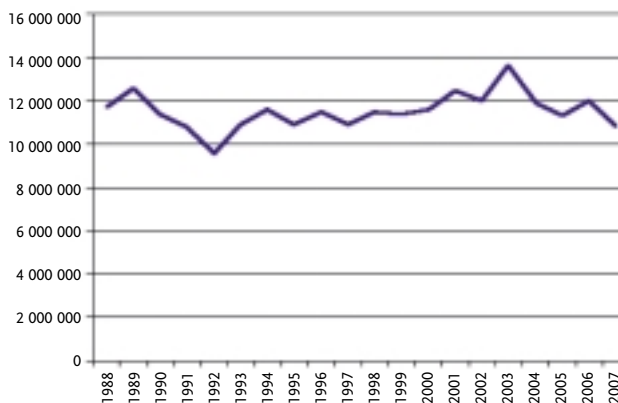
skyldes i stor grad at investeringer i filmproduksjoner er forbundet med stor risiko og at mange filmstudioer og produsenter derfor velger å følge opp suksessfulle filmer for å sikre avkastning på sine investeringer.

Bruken av gjenkjennelse som en del av markedsføringen gjelder ikke kun Hollywood-filmer. Også i Norge er dette tilfelle (for eksempel Olsenbanden jr-filmene og Elling-trilogien).

Kinoen kan ta en mer aktiv rolle i forhold til hvilke filmer de velger å vise. Også her kan det imidlertid ligge utfordringer for kinoene i form av at antallet tilgjengelige filmkopier i markedet er begrenset. Mange mindre kinoer argumenterer for å øke antallet filmkopier, da film er en ferskvare som mister interesse blant publikum etter hvert som tiden går i forhold til premieredato. Årsaken til den dalende etterspørselen ligger i stor grad i betegnelsen "ferskvare". Publikum foretrekker å konsumere kinoopplevelsen mens den ennå er en nyhet. Nyhetsinteressen er gjerne bundet opp mot den store oppmerksomheten knyttet til en kinofilm på premiertidspunktet.

Erfaring viser imidlertid at ulike typer filmer har ulike grader av "ferskvare"-kvaliteter knyttet til seg. For en rekke filmer med en noe eldre målgruppe, som gjerne trenger lenger tid på seg for å oppdage filmen og organisere et kino-besøk, kan det være viktig at filmen går lenge på kino. Et eksempel på en slik film er den svenske filmen "Så som i himmelen", som gikk på kino i over ett år, også etter at filmen var sluppet på DVD.

Utviklingen i kinobesøket i Norge 1988-2007.



Kilde: FILM&KINO

#### 3.2.2 Pris

Pris er et element som påvirker etterspørsel for ethvert produkt. Enkelte tjenester og produkter er imidlertid mer prisfølsomme (gjerne referert til som priselastiske) enn andre.

Sett i sammenheng med at kinobesøket har vært relativt stabilt over mange år (se illustrasjon på forrige side) og at prisøkningen på kinobilletter har vært langt høyere enn økningen i konsumprisindeksen (KPI), kan en si at kinoopplevelser i stor grad har uelastisk etterspørsel, da endringer i pris i liten grad har medført en nedgang i etterspørsel.

Mens KPI økte med 24,9 prosent fra 1996 til 2006 (tilsier en pris på 50,28 NOK), har snittprisen for forbruker økt med 75,3 prosent (til 70,58 NOK) i 2006. Den årlige veksten i KPI og prisen på kinobilletter er illustrert på neste side.

Det bør understrekes at prisnivået på norske kinobilletter historisk har vært relativt lavt sammenlignet med andre land. Dette skyldes i stor grad at norske kinoer, eid av kommuner, opererte med lave priser for å fremme interessen for kino som kultur og fritidssyssele blant sine innbyggere.

De siste årene har det imidlertid vært diskutert om suksessen til kjøpefilm på DVD har bidratt til at kinoopplevelser i økende grad har fått elastisk etterspørsel. Bak denne argumentasjonen ligger det faktum at kinoopplevelser i stadig større grad får økt konkurranse fra andre medier og visningskanaler for film.

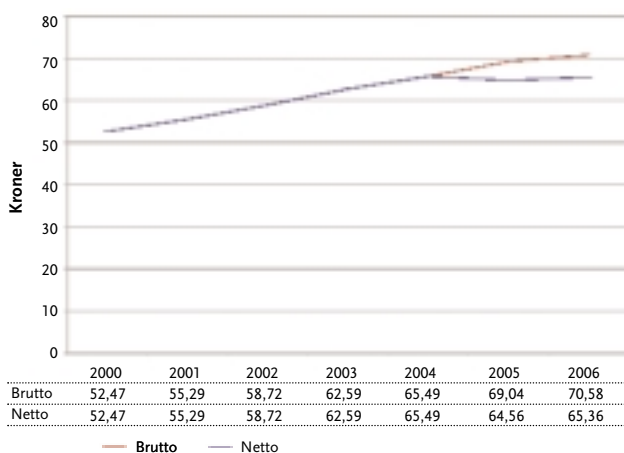
Eksempelvis er tiden mellom kinopremiere og premiere på kjøpefilm redusert betydelig, muligheten for ulovlig digital nedlasting av filmer før premieredato i Norge (basert på ulovlige kopier fra USA eller andre markeder) har blitt introdusert, og nedgangen i priser på kjøpefilm på DVD har vært betydelig. Slike elementer kan ha bidratt til at publikum i dag i større grad enn tidligere lar sin atferd påvirkes av prisøkninger på kinobilletter.

I 2005 ble det innført differensiert merverdiavgift på kinobilletter. Dette medførte en økning i prisen på kinobilletter på 7 prosent i 2005, mens merverdisatsen ble økt til 8 prosent fra 2006.

Ved innføringen av differensiert MVA på kinobilletter var det knyttet forventninger til om kinoene ville fortsette økningen i billettprisene eller om de ville ta hele eller deler av økningen en lovpålagt differensiert merverdiavgift ville medføre.

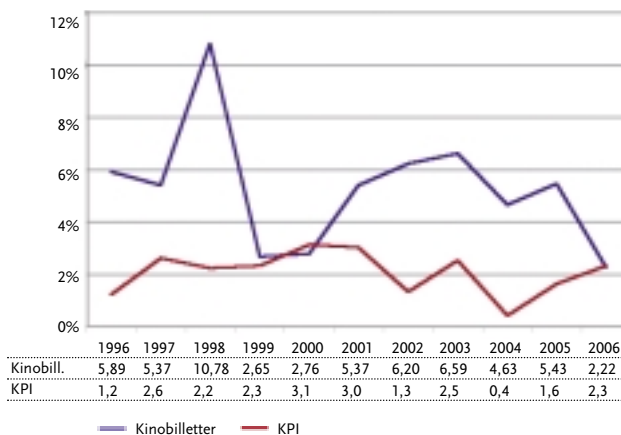
Tabellen på neste side viser at kinoene hadde en reell nedgang i gjennomsnittlige billettinntekter. Tallmaterialet, som er produsert av FILM&KINO, viser at kinoen selv ikke i 2006 hadde kommet opp på samme nivå som i 2004.

#### Utviklingen i kinobillettpris for kino og forbruker.



Kilde: FILM&KINO

#### Prosentvis utvikling i kinobillettpriser vs KPI for publikum.

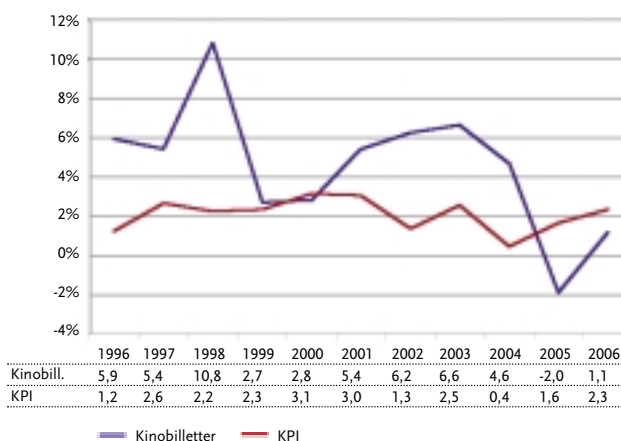


Kilde: FILM&KINO og Statistisk Sentralbyrå

Introduksjonen av merverdiavgift på kinobilletter og økt pris-sensitivitet har imidlertid medført at den reelle inntektsøkningen for kinoene har vært lavere enn utviklingen i KPI i 2005 og 2006 (se tabell under).

Enkelte kinoer bruker pris som en faktor for å fremme besøk på tidspunkt der etterspørselen normalt er lav. De fleste kinoer tilbyr også rabatt for pensjonister og barn.

#### Prosentvis prisutvikling vs endring i KPI.



Kilde: FILM&KINO og Statistisk Sentralbyrå

Det er store forskjeller i pris på kinobilletter. Eksempelvis er forskjellen i pris mellom de fem ulike grupperingene av kinoer FILM&KINO opererer med for driftsåret 2006 følgende:

Kategori	Årlig besøk	Gj. pris (eks MVA)
1	>200.000	68,60 NOK
2	100.000-199.999	64,00 NOK
3	35.000-99.000	65,30 NOK
4	10.000-34.999	56,00 NOK
5	<10.000	49,60 NOK

Årsaken til forskjellen ligger delvis i at filmleien er høyere ved premierer, og det er primært de største kinoene som har premierer. I tillegg er det gjerne knyttet større kostnader til å



drifte en kino i de større byene, hvor husleie og arbeidskraft er dyrere. Standarden på kinolokalene vil også spille inn med hensyn til hvor mye kinoen har investert, og dermed har behov for å dekke kostnader for. Blant de største kinoene finner en også større grad av kommersielle eiere, som har strenge krav til at virksomheten skal gå med overskudd.

For 2007 viser tallene fra FILM&KINO at det er store variasjoner mellom kinoer innenfor samme størrelsessegment. Dette skyldes i stor grad at enkelte kommunale kinoer opererer med langt lavere billettpriser enn andre private og kommunale kinoer. Det er ikke lenger slik at det utelukkende er de private kinoene som opererer med høye billettpriser. En rekke kommunale kinoer som har investert i nye kinoanlegg eller foretatt kostbare oppdateringer troner også på pristoppen (se eksempel under, merk priser inklusive MVA, rød farge viser kommunale kinoer):

Kinoer	Kat.	2007	NOK
Tromsø Aurora Kino	1	274 027	79,25
Lillestrøm: SF Kino	1	254 430	79,23
Tønsberg: SF Kino	1	241 261	76,64
Fredrikstad	1	249 021	66,74
Hønefoss: Norsk Kino	2	94 009	79,41
Hamar	2	142 965	71,01
Lillehammer	2	102 280	69,66
Skien: Kino 1	2	127 932	68,81
Verdal: Norsk Kino	3	56 706	79,55
Molde	3	79 253	79,08
Harstad	3	45 719	74,36
Elverum	3	45 173	63,51

Kilde: FILM&KINO

### 3.2.3 Kinoens beskaffenhet

En del av forutsetningen for å lokke til seg publikum er at kinoens fysiske beskaffenhet er i henhold til de forventninger publikum har til en kinoopplevelse.

Selv om en kino i utgangspunktet kan synes å ha monopol på sitt lokale publikum, vil kinoens fysiske beskaffenhet være av stor betydning. Publikum er mobile og konkurranse fra hjemmekinoanlegg av høy kvalitet øker stadig, slik at det er viktig at kinoene verner om det som er deres konkurransefortrinn – store filmopplevelser av høy kvalitet med hensyn til innhold, bilde, lyd og komfort.

En undersøkelse av kinomarkedet i Vestfold, gjort av AK Consulting i 2001, viste at en rekke publikummere anså Colosseum kino i Oslo som sin primærkino for enkelte filmer. Dette skyldtes utelukkende at kinoen gir en høy kvalitet på kinoopplevelsen.

Overgangen fra enkeltsal-kinoer til flersal-kinoer er et annet eksempel på hvordan kinoeiere har forsøkt å gi publikum et tilbud mer tilpasset et marked hvor publikum ønsker å kunne velge blant et større utvalg filmer.

Også den norske tradisjonen med kombinerte kulturhus og kinoer er et eksempel på hvordan en på en effektiv måte

kan skape arenaer for kulturopplevelser som trekker publikum gjennom hele uken, fremfor kun på enkelte dager.

Utfordringen med å etablere et passende kinotilbud i form av antall kinosentre, saler og seter i en by eller region er at det er store forskjeller i etterspørselen i løpet av ulike dager i uken og ulike perioder av året. Mens det er stor etterspørsel etter kinobilletter i helgen, går langt færre på kino i ukedagene. I vinterhalvåret går folk tradisjonelt mye på kino, mens besøket har vært lavere om sommeren. Forskjellen i besøk om sommeren og vinteren har imidlertid blitt mindre de siste årene, som følge av at Hollywood slipper mange av sine største filmer om sommeren og at filmene lanseres parallelt på verdensbasis. Om sommeren har det vist seg at en er meget utsatt for svingninger i besøk som følge av værforhold. Dager med fint vær lokker folk til å være ute, mens dårlig vær drar folk til kinoene.

Det å tilpasse kinotilbudet i forhold til etterspørselen er med andre ord en viktig forutsetning for å sikre kinoen en god økonomi.

Med de mer krevende kundene kommer også behovet for større og hyppigere oppgraderinger og nyinvesteringer. Eksempelvis vil digitaliseringen av kinoene medføre store kostnader for kinoene. Det samme kan bli gjeldende med teknisk utstyr for filmer i 3D. Utfordringen med slikt utstyr er at det normalt vil ha en kortere avskrivningstid enn tradisjonelt analogt utstyr. Samtidig vil bruken av digitalt utstyr medføre langt større fleksibilitet med hensyn til visninger. Med billigere digitale kopier kan flere kinoer få premiere på de filmer som er ønskelig. Man kan også bytte saler uten mye fysisk arbeid.

### 3.2.4 Eksterne faktorer

Kinoens fysiske beskaffenhet legger i stor grad grunnlaget for programmeringen ved kinoene. Derfor vil kombinasjonen av muligheten for programmering og dyktigheten i forhold til å vise de rette filmene på riktig tidspunkt i de rette salene ligge til grunn for en kinos suksess.

Eksterne faktorer av nasjonal eller lokal karakter, som værforhold, konkurrerende underholdning i form av fjernsynsprogrammer, idrettsarrangement, konserter, teateroppsetninger m.m., vil alltid kunne påvirke kinobesøket.

Gjennom kampanjer har FILM&KINO i en årrekke forsøkt å øke interessen for film om sommeren, en periode de fleste nordmenn tradisjonelt har valgt å være mer utendørs og gå mindre på kino.

Enkelte kinoer har tatt konsekvensen av den store konkurransen ved å vise annen underholdning, som Champions League-fotballkamper, på kinolerreret. Slike arrangement kan ha rettighetsmessige utfordringer, men en fremmer bruken av kinosalen til andre formål og kan hente inntekter fra kinoens andre tilbud (kiosksalg og reklame).

Mange kinoer har lansert kampanjer direkte rettet mot andre segmenter enn de som er mest opptatt av de aktuelle konkurrerende arrangementer eller events. Eksempelvis har flere kinoer med hell lansert fotballfri sone, gjerne rettet mot kvinner, under Europa- og Verdensmesterskapet i fotball.

### 3.3 Reklameinntekter

Reklame på kino består av tre ulike deler:

- Reklamefilmer på kinolerret
- Stillbilder på kinolerret
- Reklame i foajé, på nettsider og på trykt materiell

Mens de to sistnevnte har en rekke mulige leverandører, har distribusjon av reklamefilmer på kino hatt et begrenset antall tilbydere.

Det er en lang tradisjon å eksponere kinopublikum for reklamefilm på kino. Frem til introduksjonen av kabelfjernsyn og etableringen av TV2 var nordmenn i liten grad eksponert for audiovisuell reklame på andre steder enn på kino.

De siste årene har imidlertid konkurransen innenfor visning av audiovisuell reklame eksplodert i takt med økningen i antall fjernsynskanaler med reklame og utviklingen av Internett.

I tillegg har konkurransesituasjonen i kinoreklame-markedet påvirket inntektene til kinoene. Med etableringen av Capa i 1990, økte konkurransen og dermed også inntjeningen til kinoene. På samme måte medførte etableringen av Norsk Kinoreklame i 1997 til økt konkurranse. Capa og Norsk Kinoreklame fusjonerte til Capa Kinoreklame i 2001. De hadde monopol på reklamefilmer på kino til 2005, da Media Direct gikk inn i markedet (dette selskapet var da alt representert i markedet for stillbilder på kino).

Den økte konkurransen fra andre medier har medført at kinoreklame har nær halvert sin forholdsmessige betydning

for kinoene i perioden 1997 til 2006, målt i andel av totale inntekter for kinoene. Fra å utgjøre like over 9 prosent av inntektene i 1997, var andelen nede i overkant av 5 prosent i 2006.

Illustrasjonen på neste side viser betydningen av kino-reklame for kinoer av ulik størrelse gjennom de siste ti årene.

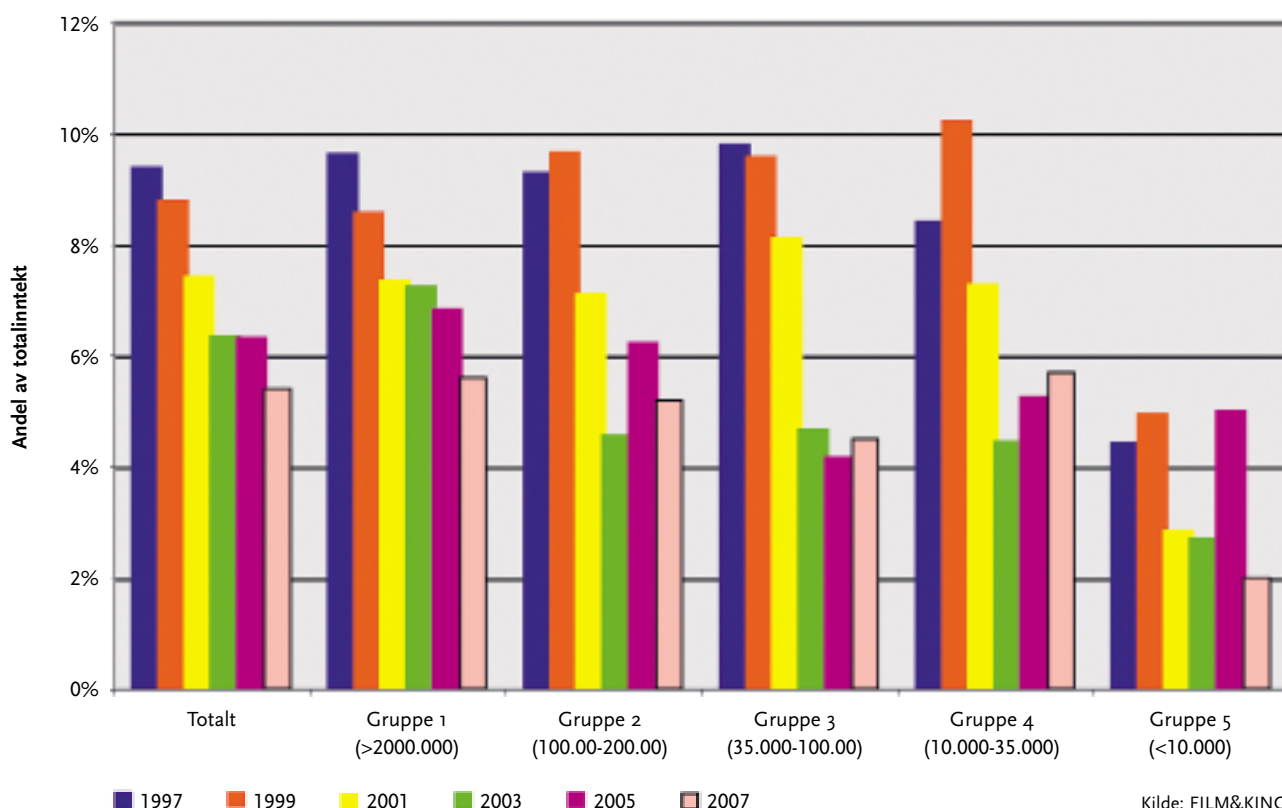
For annonsørene er de største kinoene av større verdi enn mindre kinoer, mye på grunn av at de store kinoene ligger i urbane områder med mange mennesker, hvor annonsørene ønsker å fremme handel av sine varer og tjenester.

Oversikten over gjennomsnittsinntekt per besøkende fra reklamesalg for driftsåret 2006, fordelt etter kategoristørrelse, viser nettopp dette:

Kategori	Årlig besøk	Gj. innt. per besøk (eks MVA)
1	>200.000	4,88 NOK
2	100.000-199.999	4,12 NOK
3	35.000-99.000	4,15 NOK
4	10.000-34.999	3,98 NOK
5	<10.000	1,27 NOK

Forskjellen mellom kategori 2 til 4 synes overraskende liten. Dette tyder på at betalingen per besøkende i disse områdene i stor grad betales med samme pris.

Andel av inntekter fra reklame 1997-2006 etter kategori



Kilde: FILM&KINO

Mens reklameinntektene per besøkende er relativt lik for reklamefilm fra Capa og Media Direct, har det vist seg at det likevel kan være store forskjeller i inntjeningen fra reklamesalg til kinoene. Dette skyldes i stor grad forskjeller i volumet av lokalt reklamesalg.

Eksempelvis hadde Tromsø Kino 7,18 NOK i reklameinntekter per besøkende i 2005 (tall foreligger ikke for 2006), mens Narvik Kino har registrert reklameinntekter på 7,34 NOK per besøkende i 2006.

Tromsø Kino har langt større inntjening på lokal stillbilde-reklame enn de fleste andre kinoer, mens Narvik Kino har vist stor kreativitet i å hente inn reklameinntekter fra kilder som vindusutstillinger og reklame på kinoens fasade.

Samtidig er det en rekke kinoer som ikke har inntekter fra reklame. Dette skyldes gjerne en kombinasjon av at de nasjonale leverandørene av reklamefilm ikke er interessert i å levere slike tjenester på grunn av mangel på kritisk besøksmasse og at det finnes liten grad av marked for å hente inn lokal reklame. Sistnevnte skyldes gjerne at kinoen ikke har ressurser til å hente inn lokal reklame, eller at utstyret for å vise reklamen er for kostbart.

### 3.4 Kioskinntekter

Kiosksalg på kino har i mange tiår vært forbundet med Freia-kiosker i Norge. Avtalen mellom Freia og kinoene var i stor grad basert på en kompensasjon i form av et visst antall kroner per besøkende.

I 1997 hadde Freia tilnærmet monopol på kioskdirft. Kun et fåtall kinoer drev kiosken selv. På dette tidspunktet var inntekten til Oslo kinematografer 1,30 NOK per besøkende i husleie fra Freia. I 2006 var inntekten doblet til 2,60 NOK per besøkende.

Doblingen i inntektene for Oslo kinematografer (i dag kalt Oslo Kino) skyldes i stor grad konkurranse i markedet for kinokiosker. Stadig flere kinoer startet egen kioskdirft samtidig med etableringen av Location Norway, et spesialisert kinokioskselskap eid av Trondheim Kino og Bergen Kino, i 1998.

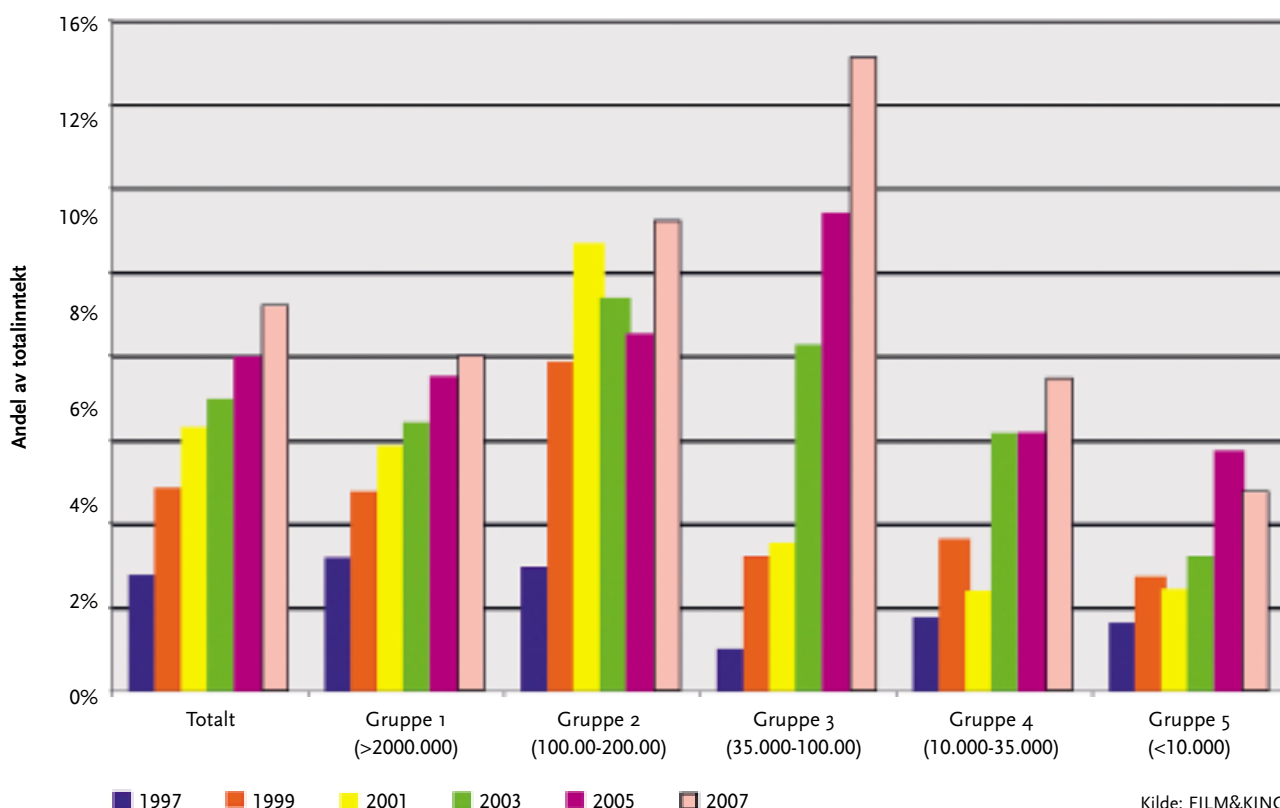
Økt fokus på kioskens funksjon som en del av helhetsopplevelsen et kinobesøk utgjør og den fortjenesten som ligger i produkter som popkorn, kaffe og postmix-brus, har bidratt til en betydelig vekst i inntektene til kinoene.

Ønsket om å ta et større ansvar for kioskdirften selv, for dermed å kunne ta ut en større del av fortjenesten, medførte at Location Norway introduserte franchise i markedet (flere kinoer har også vært franchisetakere hos Norgesgruppen – som Mix-kiosker).

I perioden 1997 til 2006 har dermed andelen av inntektene fra varesalg økt fra under 3 prosent i 1997 til over 9 prosent i 2006.

Tabellen under viser fordelingen andelen kioskinntekter utgjør av samlede inntekter fordelt på de ulike størrelseskategoriene de siste ti år.

Andel av samlede inntekter fra kioskdirft 1997-2006 etter kategori



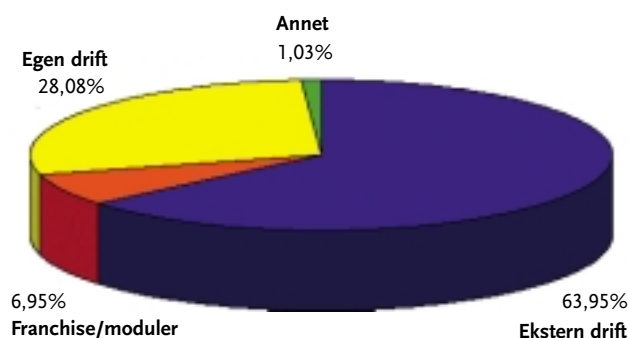
Kilde: FILM&KINO

I 2007 kjøpte Location Norway opp Freia (Kraft Foods) sine kinokiosker (inkludert kontraktene). De alternativer kinoene i dag har med hensyn til drift av kinokiosk er derfor som følger:

Driftsformer:	Tilbydere:
Driftsavtale	Location Norway
Franchise og tilbud av ulike moduler fra fullverdige franchiseavtaler	Location Norway Mix (Norgesgruppen) Narvesen m.fl.
Innkjøpsavtaler	Location Norway Mix (Norgesgruppen) m.fl.
Innkjøp og konsept helt eller delvis gjennom morselskap	SF Kino KinoCity Kino 1 Gruppen
Mellomløsninger (ulike former for partnerskap)	Location Norway

Sistnevnte kan eksemplifiseres gjennom et tilbud Location Norway tilbyr mindre kinoer. Kinoene kan velge mellom ulike pakker relatert til deltakelse i et innkjøpsfelleskap og/eller salgskampanjer. Location Norway tilbyr også enkelte mellomstore kinoer en franchiseliknende avtale hvor kinoene kan velge moduler fra en fullverdig franchiseavtale.

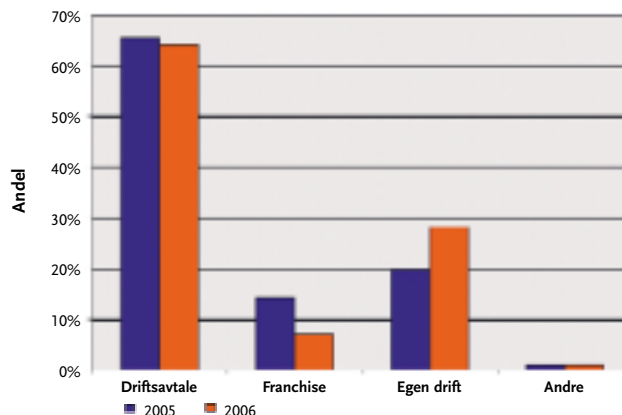
Location har tilgjengelig rimelig brukt teknisk utstyr fra de større kinoene til bruk for mindre kinoer.



Fordelingen av kinoer som har valgt ulike driftsmodeller for kioskdirft kan illustreres som følger (per januar 2008, basert på topp 50-kinoene):

Fremdeles foretrekker norske kinoer ekstern driver av kiosken. Dette skyldes i stor grad at mange kommunale kinoer opererer med lønnskostnader som gjør det vanskelig å operere med de samme driftsmarginer som en ekstern operatør. Det kan også være relatert til at mange norske kinoer føler at de ikke har kompetanse til å drive kiosken selv.

Utviklingen går imidlertid klart i retning av egen drift av kiosken, illustrert i tabellen på neste side.



Et eksempel på hvordan ulike driftsmodeller fungerer er illustrert på neste side. Eksempelet er basert på en kino med et årlig besøk på mellom 50-60.000 personer. Med tall-eksempler illustreres hvordan utfallet kan bli ved valg av driftsavtale, samt egen drift med og uten franchiseavtale.

Det vil være individuelle forskjeller mellom kinoene, og mye avhenger av i hvor stor grad kinoen er i stand til å drifte kiosken på en god og effektiv måte. Eksempelvis er det viktig ikke bare å omsette mye per besøkende. En skal også selge mye av de varene som har høyest avkastning.

Konsepter som medfører økt salg av de riktige varegruppene medfører derfor økt verdi for kinoen. Eksempelvis er fortjenesten på popkorn rundt 90 prosent, mens den for sjokolade kun er 40 til 50 prosent. Gode kinokiosker er derfor basert på menyer som setter sammen produkter med høy avkastning.

Varekostnad kan reduseres gjennom gode innkjøpsavtaler. En av de viktigste årsakene til at enkelte kinoer velger franchise- eller innkjøpsmedlemskap er nettopp for å styrke sin forhandlingsposisjon overfor leverandører.

Franchiseavgiften må for en kinoeier stå i samsvar med det en får tilbake i form av økt omsetning, billigere innkjøp og et godt driftskonsept.

Lønnskostnader vil utgjøre en merkostnad for de kinoer som vil overta kioskdirften selv. Det er da viktig at lønnsutgiftene ikke er for høye. Her kan enkelte private kinoer ha en fordel fremfor kommunale kinoer som må operere med høyere lønninger.

Investeringer i en kiosk vil medføre avskrivninger. Det er viktig at avskrivningstiden settes i henhold til regnskapsloven, og ikke for lengre perioder enn kioskens reelle levetid. Avskrivningstiden bør følge kontraktsperioden eller det som er lagt til grunn i regnskapsloven (gjørne tre til fem år for ulike deler av kiosken).

Valg av modell (case: 50-60.000 besøk)

MNOK	Egen drift	Franchise	Driftsavtale
Inntekt	1,000-1,300	1,200-1,500	0,150
Varekost	0,450-0,585	0,480-0,600	0
Franchiseavgift	0	0,1875-0,225	0
Lønnsutgifter	0,350-0,425	0,300-0,375	0
Investeringer over 5 år	0,110	0,110	0
Besparelser billettsalg	0,150	0,150	0,075
<b>Resultat</b>	<b>0,165-0,405</b>	<b>0,305-0,415</b>	<b>0,150-0,225</b>

For mange kinoer vil det være en effektiviseringsgevinst knyttet til å drifte kiosk og kino sammen. Mange kinoer bruker samme mannskap til billettsalg, kiosksalg, vertsfunksjon og maskinist.

Eksempelen på forrige side viser at en vil kunne ende opp med ulike konklusjoner om hva som er best for ulike kinoer, basert på i hvor stor grad kinoen er rustet til egen kioskdirift og hvor gode avtaler en har mulighet for å inngå.

Målt i inntekter for kinoen vil de to hovedmodellene gi svært ulike utslag for kinoene. Mens driftsmodellen representerer en nettoinntekt, hvor kinoen i liten grad har kostnader relatert til avtalen, vil en med egen kioskdirift (med eller uten franchiseavgift) måtte dekke kostnader til lønn, varekost og investeringer selv. Derfor er omsetningen ved egen drift langt høyere enn ved en driftsavtale.

Basert på tall fra 2006, hvor en rekke private kinoer ikke har rapportert inn til FILM&KINO, er de beste tallene for hver kategori som følger for kinoer med driftsavtale:

Kategori	Årlig besøk	Gj. innt. per besøk (eks MVA)
1	>200.000	3,78 NOK
2	100.000-199.999	3,36 NOK*
3	35.000-99.000	3,09 NOK
4	10.000-34.999	1,23 NOK
5	<10.000	n/a NOK

\* En kino med dagåpen kiosk i tillegg til kinokiosk har inntekter per besøkende på 5,20 NOK.

På tilsvarende måte kan en lage en liste over de beste kinoene med egen drift, med eller uten franchiseavtale. Basert på tall fra 2006, hvor en rekke private kinoer ikke har rapportert inn til FILM&KINO, er de beste tallene for hver størrelseskategori som følger for kinoer med egen drift:

Kategori	Årlig besøk	Gj. innt. per besøk (eks MVA)
1	>200.000	28,27 NOK
2	100.000-199.999	30,29 NOK
3	35.000-99.000	28,03 NOK
4	10.000-34.999	27,93 NOK
5	<10.000	20,72 NOK

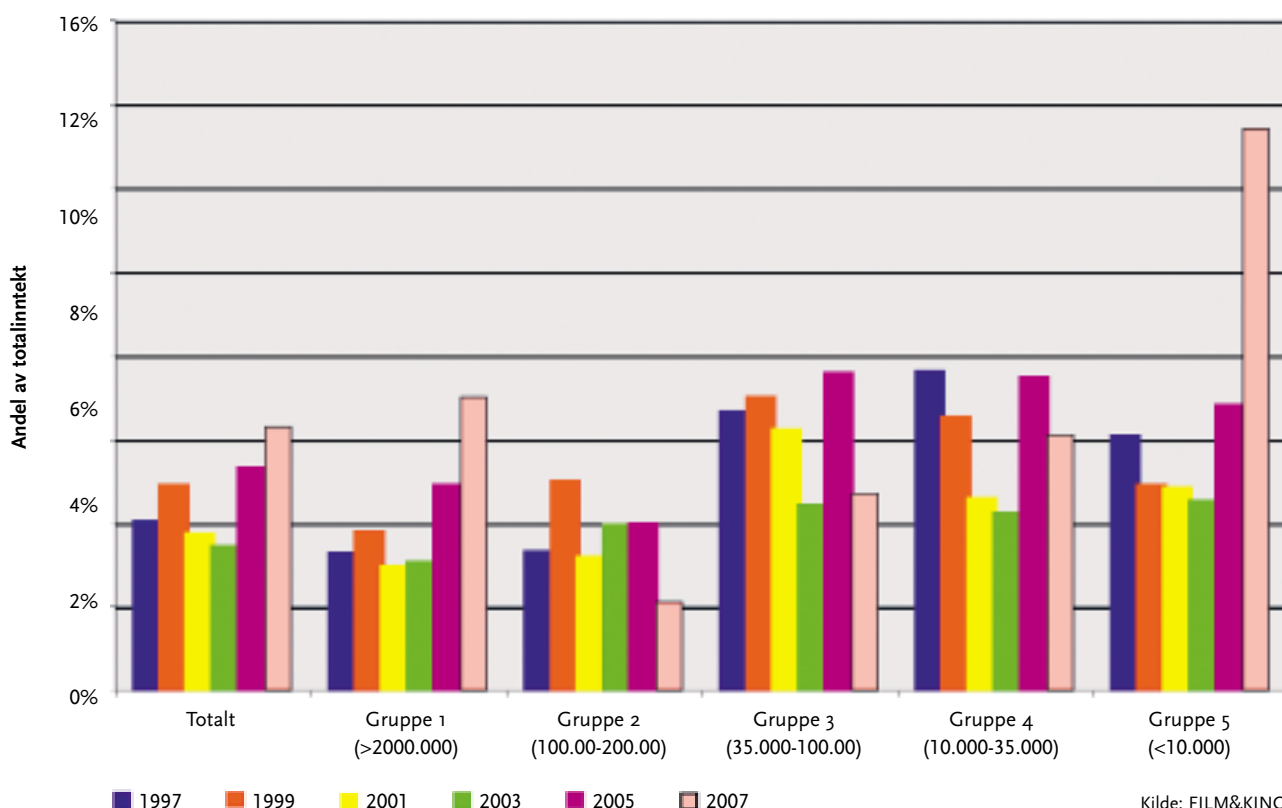
Kino 1 Skien er kinoen med høyest inntekt per besøkende blant de i utvalget som drifter kiosken selv.

Etter at driftskostnader er trukket fra, vil kinoen normalt sitte igjen med mellom 5 til 10 NOK netto ved egen kioskdirift.

Mens mange av de minste kinoene ikke finner interesser til ekstern drift av kiosken, ser en av tabellen over at også mindre kinoer kan ha en god omsetning per besøkende fra kiosksalg.

Enkelte avtaler mellom kino og ekstern kioskdiriver legger til grunn at kinoen betaler kioskdiriver for å stå for billettsalget. Dette kan påvirke tallene som er oppgitt til FILM&KINO.

Andel av totale inntekter fra andre inntekter 1997-2006 etter kategori



Kilde: FILM&KINO



### 3.5 Andre inntekter

Enkelte kinoer har i tillegg til billettsalg, kioskvarer og reklameomsetning også andre inntektskilder som:

- Salg av tjenester
- Salutleie
- Utleie av utstyr
- Sponsorinntekter
- Automater

Grunnlaget for å ha høye inntekter fra slike kilder er gjerne relatert til i hvor stor grad kinoen besitter en kompetanse noen i markedet etterspør, i hvor stor grad kinoen har konkurranse fra andre aktører med tanke på salutleie på dagtid, og kinoens posisjon som sponsorobjekt. Sistnevnte avhenger gjerne av i hvor stor grad kinoen står som arrangør for diverse events, som for eksempel filmfestivaler (tallene her inkluderer ikke egne juridiske enheter, som festivaler gjerne er).

Andelen inntekter fra slike kilder har vært relativt stabil de siste årene. I 1997 var andelen av totalinntektene 4 prosent. I 2006 ligger den på rundt 6 prosent.

I motsetning til de andre inntektskildene varierer både andel og kroner per besøkende mye fra år til år. Dette er illustrert på forrige side.

De beste kinoene har andre inntekter per besøkende på rundt 6 NOK. Enkelte mindre kinoer opererer med høyere inntekt per besøkende, men dette er gjerne knyttet til høy støtte fra det offentlige eller private aktører for å sikre driften.

## 4. Utgifter

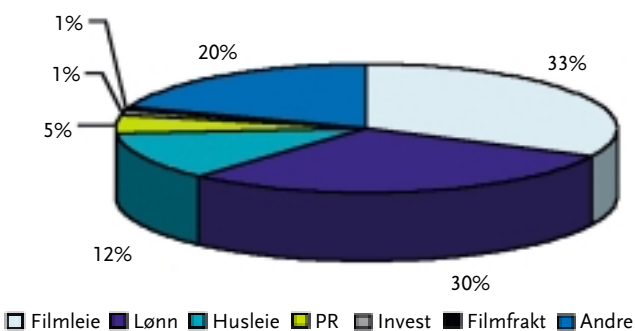
### 4.1 Ulike utgiftskilder

De mest fremtredende utgiftene ved kinodrift er:

- Filmleie
- Lønnskostnader
- Husleie
- Markedsføring og PR

Som tidligere nevnt utgjør utgiftene ved de fleste kinoer mer enn inntektene.

Fordeler en et noe større utvalg av utgifter enn det notatet legger til grunn, ser en at lønn og filmleie peker seg ut som de to desidert største utgiftspostene. Tallene er basert på observasjoner av innrapporterte tall til FILM&KINO over flere år.



Kilde: FILM&KINO, bearbejdet av PwC

### 4.2 Filmleie

Filmleie er å regne som varekost ved kinodrift. I motsetning til de fleste andre bransjer betales "varen" i etterkant, basert på den prestasjon filmen legger til grunn i markedet. Oppgjøret finner sted i form av en prosentvis andel av omsetningen filmen har generert i billettinntekter. Rent likviditetsmessig er dette en meget god ordning for kinoene, da kinoen er sikret inntekter fra publikum før de betaler leverandør, samt at pris er knyttet til suksessen filmen har i markedet.

I mange år var det en kollektiv avtale mellom kinoene (gjennom FILM&KINO) og distributørene (gjennom Norske Filmbyråers Forening) om pris på leie av film. Den såkalte filmleieavtalen møtte imidlertid stadig sterkere motstand i Konkurransetilsynet i andre halvdel av 90-tallet, og ved to konkurranseinstansers innstilling om å ikke tillate avtalens videre eksistens.

Grunnlaget for avtalen var elementer av følgende karakter:

- "Størst får først" – filmkopiene deles ut i henhold til størrelse, da de største kinoene har best grunnlag for å sikre rask inntjening for distributørene.
- Ferskvareprinsippet – premierefilmer har høyere filmleie enn om filmen vises lenge etter premieredato.
- Minstepris – for at ikke innbetalingene til distributørene skal være lave som følge av lave priser, foreligger det begrensninger i avtalen med hensyn til minimumspriser. Avtalen skiller mellom minstepriser på dag- og kveldstid.
- Minsteleie – for at distributørene ikke skal lide tap på prosentvis filmleie fra mindre kinoer, er det satt en minimumsgrense for hvor lite en kino skal betale for leie av en film.

Avtalen differensierte i tillegg mellom de største og de minste kinoene med hensyn til størrelsen på filmleien. De store kinoene opererte med høyere filmleie enn de små.

I 2001 ønsket Oslo kinematografer å forhandle vilkår overfor distributørene på egenhånd. Kinoen endte opp med å klage den kollektive filmleieavtalen inn til EUs overvåkningsorgan, ESA. Klagen førte til at ESA i 2003 vurderte avtalen til å bryte med konkurranseregelverket og avtalen opphørte.

Som erstatning for den kollektive avtalen fikk man avtaler mellom hver enkelt av de største kinoselskapene og hver enkelt distributør. Kinoer med under 100.000 besøk årlig fikk dispensasjon til å forhandle kollektivt gjennom FILM&KINO med hver enkelt distributør.

Grafen på neste side illustrerer utviklingen i gjennomsnittlig filmleie for perioden 1993 til 2006. Sammenligning med andre land viser at filmleienivået i Norge var lavere enn i andre land som følge av den kollektive filmleieavtalen. Ikke uventet økte filmleien som følge av bortfallet av filmleieavtalen.

De siste tre årene det foreligger statistikk for hos FILM&KINO ligger gjennomsnittlig filmleie på over 41 prosent, mens den i 1993 var 37 prosent.

Den største økningen i filmleien kom i perioden 2003 til 2004. Dette sammenfaller med bortfallet av den kollektive filmleieavtalen.

Nedgangen i 2005 kan skyldes den generelle nedgangen i kinobesøket dette året.

Fremdeles er det slik at de største kinoene betaler en høyere filmleie enn de mindre kinoene:

Kategori	Årlig besøk	Gj. filmleie i prosent
1	>200.000	42,77 %
2	100.000-199.999	41,67 %
3	35.000-99.000	40,00 %
4	10.000-34.999	32,92 %
5	<10.000	42,16 %

Oversikten viser at de minste kinoene har langt lavere filmleie enn de store kinoene, men at minsteleien medfører at de minste kinoene har en prosentvis filmleie tilsvarende de mellomstore kinoene.

Hver enkelt kino har anledning til å påvirke filmleien gjennom hvordan de programmerer kinoen. Da ferskvareprinsippet gjelder for filmleie, vil en kino kunne ta stadige valg med hensyn til om etablerte filmer skal fortsette å gå på kinoen eller om en skal slippe til nye filmer. Ved å la filmer gå over lang tid, vil filmleien gå ned. Visning av nye filmer vil medføre høyere filmleiesats.

Programmering med tanke på gunstig filmleie kan ha en betydelig effekt for kinoens økonomi. I 2006 hadde eksempelvis to kommunale kinoanlegg, hver med tre kinosaler og rundt 130.000 solgte kinobilletter, en differanse i filmleien på 2,4 prosent (42 prosent mot 39,6 prosent). Basert på en gjennomsnittlig billettpris (eksklusiv merverdiavgift) på 66,50 NOK, vil denne forskjellen utgjøre en kostnad på rundt 207.500 NOK.

#### 4.3 Lønnskostnader

Kinodrift krever bemanning både av operativ og administrativ karakter. Lønnskostnader utgjør derfor en betydelig kostnad for enhver kino. Den norske tradisjonen med kommunal kinodrift har imidlertid medført at lønnskostnadene i

gjennomsnitt er langt høyere i Norge enn i andre land (justert for naturlige forskjeller i pris- og lønnsnivå).

De kommunale kinoene, som har hatt lokale monopoler, har bidratt til at norsk kinobransje først de siste årene har startet kjededrift. Kjededrift bidrar til en mer effektiv bruk av administrative ressurser samt en rekke støttefunksjoner som regnskap, revisjon og IT. Mange kommunale kinoer har imidlertid nytt godt av stordriftsfordelene tilknytningen til kommunen har representert. Mange kinoer oppgir til FILM&KINO at de mottar indirekte støtte til driften gjennom rimelig eller gratis tilgang til administrative støttefunksjoner.

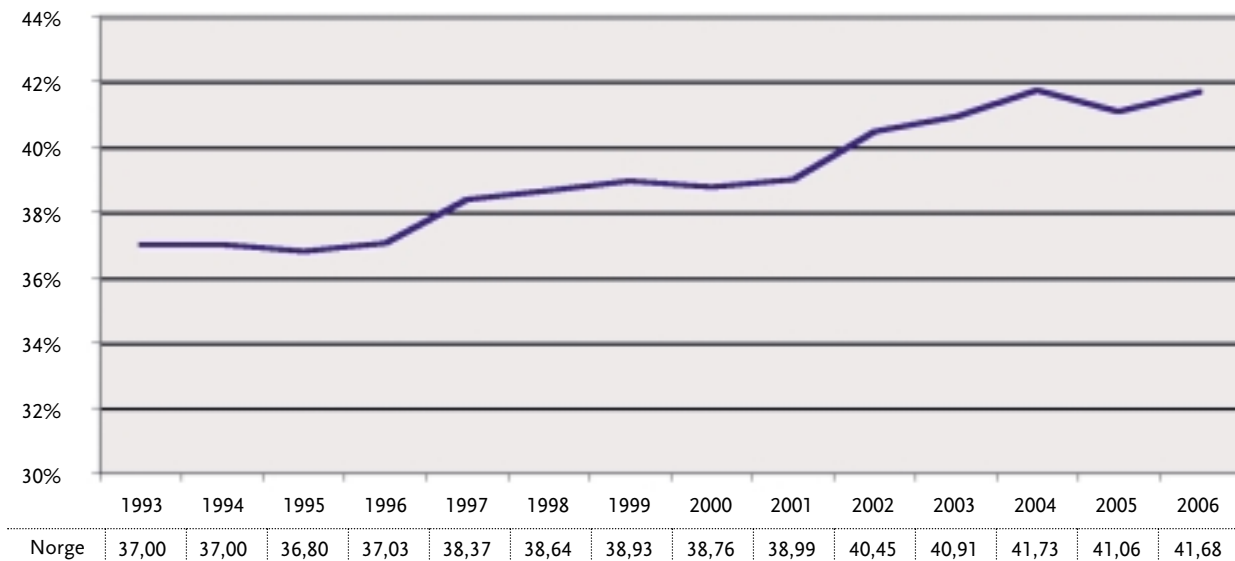
Tradisjonen med kommunale kinoer har medført at mange ansatte ved norske kinoer gjerne står i jobben til pensjonsalder inntreffer. Kombinasjonen av høye kommunale tariffer, høy ansiennitet og dyre pensjonsordninger har medført at kostnaden per ansatt ved kommunale kinoer er relativt høy.

Innen privat kinodrift er det langt mer vanlig å bruke billig, ung arbeidskraft i deltidsstillinger. Disse blir i stor grad kun tilbudt lovpålagte pensjonsordninger. Mange av de ansatte forsvinner til andre jobber etter en relativt kort periode som kinoansatt.

De høye lønningene for kommunale kinoer representerer en vesentlig konkurranseulempe i forhold til private kinoer, men flere kommunale kinoer har de siste årene foretatt en rekke aktive grep for å redusere sine lønnskostnader. Blant annet har flere kommunale kinoer endret tariff- og pensjonsavtaler for sine ansatte.

Effektiv organisering av kinodriften er også en forutsetning for å holde lønnskostnadene under kontroll. Bemanningen er ofte preget av kinoens beskaffenhet. Eksempelvis kan et flerkinoanleggs fysiske utforming bidra sterkt til hvordan en kan bemanne kinoen. Mange maskinrom vil kreve en større bemanning enn om kinoen har flere felles maskinrom, hvor en maskinist kan arbeide med visninger i flere saler samtidig.

Utvikling gjennomsnittlig filmleie 1993-2006



#### 4.3.1 Lønn

Lønnsutgiftene er et resultat av bemanning og de utbetalinger som finner sted i form av avtalefestede lønnssetninger til de ansatte.

Tariffavtalene vil variere mye mellom offentlige og private kinoer. Mange kommunale kinoer opererer med lønninger basert på avtaler med Kommuneforbundet eller andre fagforeninger med ansatte i kommunene. Innen privat sektor er det i stor grad lagt til grunn tariffen i henhold til HSH (Handels- og Servicenæringens Hovedorganisasjon).

Enkelte kommunale kinoer har fått gjennomslag for at tariffen som er tilpasset kommunalt ansatte med normal arbeidstid på dagtid i ukedager ikke kan legges til grunn for kinopersonalet, som arbeider primært på kveldstid, inkludert helger og helligdager.

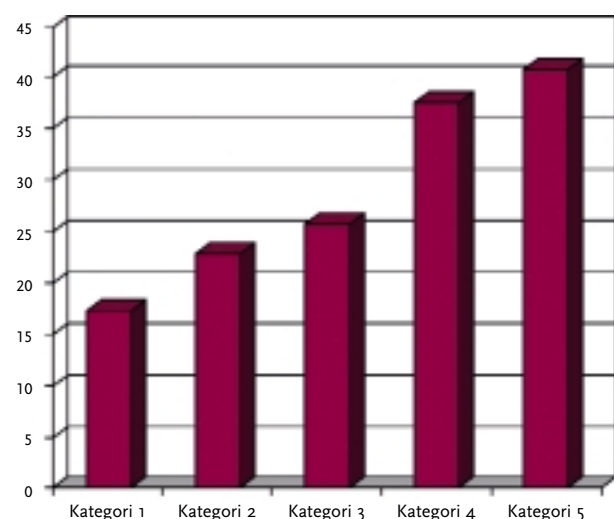
Et alternativ til å ansette er å kjøpe tjenester eksternt. En rekke kinoer opererer med relativt lave lønnsutgifter, men har høyere kostnader på andre utgiftsposter. Eksempelvis kan dette gjelde tjenester som renhold, regnskapsføring og IT-support.

Tidligere analyser gjort av PwC viser at private kinoer, som Ski kinosenter og SF Kino, opererer med gjennomsnittlige lønnsutgifter per årsverk på nær halvparten av de lønnskostnader kommunale kinoer av tilsvarende størrelse har.

Da det ikke foreligger tilfredsstillende data for antall årsverk for kinoene, brukes her lønnskostnader per besøkende som sammenligningsgrunnlag.

Ser en på de samlede lønnsutgiftene for de innrapporterte kinoene, viser det seg at utgiftene per besøkende øker i takt med reduksjon i antallet besøkende. Dette skyldes at det foreligger klare stordriftsfordeler bemanningsmessig ved større kinoer enn ved mindre kinoer.

Lønnskostnad (NOK) per besøkende.



Kilde: FILM&KINO, bearbejdet av PwC

I den videre gjennomgangen skilles det mellom kinoer som drifter kiosken selv og kinoer som har ekstern kioskdirver. Ved kinoene med egen kioskdirft kreves det en høyere bemanning enn ved kinoer uten egen kioskdirft.

#### 4.3.1.1 Kinoer med kioskdirft

Blant kinoene med egen kioskdirft er det store forskjeller mellom ulike kinoer i hver kategori.

I kategori 1 er det stor variasjon mellom kinoer som KinoCity i Drammen og Fredrikstad Kino, med lønnskostnader på henholdsvis 18,71 NOK og 27,38 NOK per besøkende. Differansen på nær 10 NOK per besøkende er betydelig med tanke på at dette for Fredrikstad Kino vil utgjøre rundt 2,8 MNOK for driftsåret 2006.

Blant kinoer med egen kioskdirft toppe bemerkelsesverdige nok en privat kino utvalget med hensyn til høye lønnsutgifter. Kino 1 Skien har oppgitt lønnsutgifter tilsvarende 27,48 NOK per besøkende. Norsk kinodrift i Hønefoss har tilsvarende utgifter på 14,24 NOK per besøkende.

I kategori 3 ser en at det også varierer mye mellom kinoer innenfor samme kinokjede. Eksempelvis er lønnsutgiftene per besøkende for Norsk kinodrift 33,62 NOK i Halden og 21,36 NOK i Kristiansund.

For kinoer i de to minste kategoriene er det store variasjoner i lønnskostnader per besøkende.

#### 4.3.1.1 Kinoer med ekstern kioskdirft

Også blant kinoer med ekstern kioskdirft er det til dels store forskjeller i lønnskostnader per besøkende.

I kategori 1 opererer Bergen Kino med lønnskostnader per besøkende på 15,77 NOK, mens Kristiansand Kino har tilsvarende utgifter på 24,61 NOK. Tallene for Kristiansand Kino inkluderer imidlertid lønnskostnader for Barnefilmfestivalens stab.

Sammenligner en Ullensaker Kino (17,02 NOK per besøkende) med Ålesund kommunale kinematografer (30,02 NOK per besøkende) blant kategori 2-kinoene, ser en at forskjellen på 13 NOK per besøkende tilsvarer merutgifter på 1,4 MNOK for kinoen i Ålesund. Ålesund kommunale kinematografer driver to kinosentre, mot Ullensakers ene, hvilket sier noe om årsaken til differansen.

Tilsvarende er det en differanse på 14 NOK mellom to kommunale kinoer i kategori 3. Kongsberg kommunale kino opererer med lønnsutgifter per besøkende på 22,53 NOK, mens Karmøy kommunale kino har lønnskostnader tilsvarende 36,82 NOK per besøkende.

Blant de minste kinoene spiker det enda mer, da mange kinoer baserer sin drift på dugnad og derfor har minimalt med lønnsutgifter, mens andre kinoer opererer med lønnsutbetalinger på opp mot 70 til 80 NOK per besøkende.

#### 4.3.1 Pensjon

Innrapporteringen til FILM&KINO for 2006 er relativt dårlig med hensyn til pensjonsutgifter. De mest kostnadseffektive privateide kinoene er eksempelvis fraværende i utvalget.

På tilsvarende måte som for lønnskostnader vil kommunale kinoer som regel ha langt høyere pensjonsutgifter som følge av gunstige pensjonsordninger for offentlig ansatte. Pensjonsavtaler gjennom KLP eller kommunale pensjonskasser har vist seg å medføre betydelige kostnader for kommunale kinoer.

På samme måte med tariffavtaler for offentlig ansatte, har flere kinoer forhandlet frem nye pensjonsavtaler med sine ansatte for å redusere pensjonsutgiftene til selskapet.

Mens Kino 1 Stavanger/Sandnes har pensjonsutgifter i 2006 tilsvarende 0,67 NOK per besøkende, har Kristiansand Kino nær 2 NOK høyere utgifter per besøkende med sine 2,64 NOK.

Blant kinoer i kategori 2 og 3 ligger pensjonsutgiftene i gjennomsnitt på 2,25 til 2,35 NOK per besøkende.

For de minste kinoene er det ikke innrapportert utgifter relatert til pensjonsforpliktelser.

#### 4.4 Husleie

Mens det lenge var tradisjon for at norske kinoer hadde ansvar både for kinoanlegg og driften av dette, står stadig færre kinoer i dag ansvarlige for å eie og forvalte kinoanlegg.

De fleste private kinoer er spesialisert på kinodrift, og leier derfor lokaler fra offentlige eller private eiendoms-selskap. Stadig flere kommuner har latt eksterne kinoselskap få overta driften (blant disse driftsselskapene finner en imidlertid både private og kommunale kinoselskap).

Mange kommunale kinoer står heller ikke for forvaltningen av byggene de holder til i, da kommunene gjerne har opprettet egne eiendomsselskap med forvaltningsansvar for byggene.

Både ved utleie til egne kinoer og eksterne aktører opererer mange kommuner med subsidiert husleie. Dette skyldes at det for mange mellomstore og små kinoer er umulig å operere med driftsmessig balanse om reell markedspris legges til grunn. I stedet for å subsidiere driften gjennom overføringer over kommunebudsjettet velger derfor mange kommuner å operere med gratis eller subsidiert husleie. Det er gjerne definerte deler av drifts- og forvaltningsutgiftene de slipper å betale, som vaktmestertjenester, renhold, felleskostnader (om det er et flerbrukshus) og energiforbruk.

Fremdeles er det kinoer som eier egne kinobygg. Disse vil derfor operere med langt lavere husleie enn andre kinoer, men samtidig vil det påløpe drifts- og forvaltningsutgifter samt avskrivninger for bygget.

Husleie inneholder for mange kinoer svært ulike elementer. Mens enkelte kinoer leier et "skall", og selv har fylt det med teknisk utstyr, seter, kiosk og annen infrastruktur nødvendig for kinodrift, har andre kinoer avtaler hvor de kommer til "nøkkelferdige" lokaler (alt er innredet av utbygger).

For de kinoene som er en del av et kjøpesenter eller et kulturhus vil det påløpe en rekke felleskostnader. Slike utgifter er håndtert forskjellig på ulike steder. I disse utgiftene ligger det gjerne også kostnader som energikostnader og vakthold.

En rekke tjenester kan være inkludert i kontrakten eller ikke. Eksempelvis kan ansvar for vaktmestertjenester og renhold være ulikt fordelt mellom huseier og kino fra sted til sted.

Husleiekostnader beregnes normalt i pris per kvadratmeter. Da det ikke foreligger informasjon om kinoenes størrelse i kvadratmeter og da kvadratmeterpris vil variere

mye med kinoens standard og geografisk lokalisering, legges her vekt på følgende måletall:

- Husleie per besøkende – representerer utgift basert på etterspørselen etter tjenesten
- Husleie per sete – representerer utgift basert på det fysiske tilbudet kinoen legger til grunn
- Husleie per forestilling – representerer utgift per det aktivitetsnivå (tilbud) kinoen legger til grunn

##### 4.4.1 Husleie per besøkende

Bygging av nytt kinoanlegg kan være meget kostnads-krevende, og for kinoer med nye kinosentre kan husleie per besøkende utgjøre en betydelig kostnad.

En gjennomgang av husleiekostnadene innrapportert til FILM&KINO for de ulike størrelseskategoriene for driftsåret 2006 viser følgende gjennomsnittlige husleieutgift per besøk:

Kategori	Årlig besøk	Utg. per besøkende
1	>200.000	8,88 NOK
2	100.000-199.999	7,10 NOK
3	35.000-99.000	4,76 NOK
4	10.000-34.999	7,26 NOK
5	<10.000	3,89 NOK

Til sammen utgjør husleie 8 NOK per besøkende for de kinoene som har rapportert til FILM&KINO for 2006.

Forskjellen mellom kategori 1 og de andre kinoene ville vært langt større om flere av de private kinoene og Tromsø Kino hadde innrapportert for 2006, da disse har kinoanlegg med betydelig husleie. De fleste kategori 1-kinoene i utvalget eier kinobyggene helt eller delvis selv (Bergen Kino, Trondheim Kino og Kristiansand Kino), eller huseier er kommunal (Kino 1 Stavanger og Fredrikstad Kino).

For kinoer i kategori 1 har FILM&KINO fått rapportert inn husleie som utgjør opp mot hele 27 NOK per besøkende. Samtidig finnes det kinoer som kun betaler rundt 9 NOK per besøkende.

I kategori 2 er det flere kinoer som opererer med gratis husleie, mens den dokumentert høyeste satsen er på 22,50 NOK per besøkende. Meridian for utvalget utgjør en husleie på 10 NOK per besøkende.

Blant kategori 3-kinoene er det to kinoer med tilhørighet i kulturhus som har den høyeste husleie per besøkende. Bø i Telemark og Årnes har begge over 18 NOK per besøkende i husleie. Med unntak av kinoene med gratis husleie ligger husleien stort sett mellom 4 og 7 NOK per besøkende for kinoer i denne kategorien.

I kategori 4 opererer over halvparten av kinoene uten husleie, mens to av kinoene har utgifter på rundt 50 NOK per besøkende (Odda kommunale kino og Origo Kino i Vestvågøy).

De minste kinoene blir i liten grad avkrevd husleie, men også her finner en enkelte kinoer med ekstremt høy husleie per besøkende. Eksempelvis betaler Longyearbyen Kino hele 87 NOK per besøkende i husleie. Blant disse kinoene kan en oppsummere med at 75 prosent av kinoene opererer uten husleie, mens de resterende i stor grad har en husleie per besøkende som utgjør et relativt høyt beløp per besøkende.

#### 4.4.2 Husleie per sete

Legger en til grunn tilbudet kinoen har som utgangspunkt gjennom antall seter som til enhver tid er tilgjengelig for salg, er husleiekostnadene for de ulike størrelseskategoriene som innrapportert til FILM&KINO for driftsåret 2006 som følger:

Kategori	Årlig besøk	Utg. per sete
1	>200.000	2 994 NOK
2	100.000-199.999	1 457 NOK
3	35.000-99.000	575 NOK
4	10.000-34.999	390 NOK
5	<10.000	69 NOK

Antall seter står i mange tilfeller ikke i forhold til kinobesøket. For mange kinoer er kinovisninger kun en av mange kulturtilbud som utøves i lokalene.

Uforholdsmessig stort antall seter og liten grad av betalingsmulighet medfører at de minste kinoene har forholdsmessig lav kostnad per sete.

De største kinoene betaler i større grad en reell markedsleie for arealene, hvor setene er plassert mest mulig effektivt med tanke på omsetning og filmopplevelse.

#### 4.4.3 Husleie per forestilling

Et annet forholdstall en kan bruke er det tilbudet som legges til grunn gjennom antall forestillinger som gjennomføres. En gjennomgang av husleiekostnadene for de ulike størrelseskategoriene som er innrapportert til FILM&KINO for driftsåret 2006 viser følgende gjennomsnittlige husleieutgift per forestilling:

Kategori	Årlig besøk	Utg. per forestilling
1	>200.000	473 NOK
2	100.000-199.999	229 NOK
3	35.000-99.000	143 NOK
4	10.000-34.999	243 NOK
5	<10.000	133 NOK

Til sammen utgjør husleie 349 NOK i gjennomsnitt per forestilling for de kinoene som har rapportert til FILM&KINO for 2006.

Her ser en at forskjellen mellom de største kinoene og andre kinoer er langt større enn for andre forholdstall. Legger en i tillegg til grunn husleien fra de største private kinoene ville forskjellen vært enda større.

På samme måte som for de andre parametrene påvirkes tallene av om kinoer får gratis husleie, subsidiert leie og om de eier bygningsmassen selv.

#### 4.5 Markedsføring og PR

Kinoene konkurrerer med mange andre fritidstilbud. De er derfor avhengige av at lokalbefolkningen vet hva som til enhver tid vises, i hvilken sal og på hvilke tidspunkter.

Innenfor markedsføring av kinoene kan en skille mellom annonsering for program og generell profilering og merkevarebygging.

#### 4.5.1 Programmering

Tradisjonelt har norske kinoer annonsert i aviser. Bruken av lokalaviser som annonsemedium over lang tid har medført et gjensidig avhengighetsforhold mellom kino og avis. Avisens lesere etterspør informasjon om kinotilbudet i regionen, mens kinoen ønsker å være synlig i det mest brukte annonsemediet for sine potensielle brukere.

Avhengigheten av avisannonsering har medført at en rekke kinoer nærmest har blitt diktert annonsepriser. I områder hvor det er flere konkurrerende aviser har kinoene gjerne klart å etablere gode avtaler med flere aviser gjennom å true med å annonsere eksklusivt i en av avisene.

Med den store utbredelsen den nasjonale løssalgsvisen VG har fått, har avisen begynt å tilby enkelte av landets største kinoer annonseplass for en rimelig pris. Målt i salgstall er VG landets største avis også i de fleste regionene.

Den økte populariteten til internett har medført at stadig flere av kjernebrukerne av kinoopplevelser holder seg oppdatert via nettsider. Samtlige av de største kinoene har derfor egne nettsider som forteller om programmet ved kinoen.

Den økte bruken av internett og nedgangen i bruken av papiraviser blant kjernebrukerne av kinoopplevelser (15-26 år) vil medføre at kinoene i fremtiden i større grad vil vurdere om det er en sammenheng mellom prisen de betaler for avisannonsering og hva en føler en får ut av slik annonsering.

Mange større kinoer trykker opp program over hvilke filmer som går på kino i ulike perioder, uten å oppgi i detalj i hvilke saler og tidspunkt filmene vises.

For en rekke små kinoer utgjør fremdeles eksponering av plakater på kjente oppslagssteder den primære markedsføringen av filmfremvisningene. Slik markedsføring er billig og effektiv.

Mange av de største kinoene annonserer i fellesskap med distributørene om enkeltfilmer i aviser og andre medier. I mange tilfeller vil distributører annonsere nasjonalt for sine filmer, slik at flest mulig kinoer kan nyte godt av markedsføringen.

Større kinokjeder med drift på flere steder i landet kan inngå rammeavtaler med ett eller flere medieselskap (avis-eiere), for å sikre seg bedre priser på faste annonser.

Kinoene er flinke til å sikre seg gratis markedsføring og PR gjennom redaksjonell omtale av premierefilmer og andre forhold ved kinoen. Tema som hvordan enkeltfilmer gjør det på kino og populariteten til norsk film er typiske tema som media ønsker å presentere sine lesere.

#### 4.5.2 Generell profilering

I tillegg til å annonsere om sine visninger bruker mange kinoer penger på å markedsføre kinoen som arena for kulturopplevelser. Dette kan skje ved å eksponere sin logo eller informasjon om enkeltfilmer på aktuelle markedsføringsarenaer.

En rekke kinoer har annonsert på boards, busser, nettsider og andre steder for sin virksomhet.



Generell markedsføring og profilering skjer gjerne i samarbeid med samarbeidspartnere som Location Norway, distributører og FILM&KINO.

FILM&KINO legger til rette for at kinoopplevelser som aktivitet fremmes nasjonalt og lokalt (gjennom kinoene).

#### 4.5.3 Utgifter

Hvor mye kinoen velger å bruke på markedsføring og PR er som regel en kombinasjon av hvor mye kinoen må betale for å dekke sitt minimumsbehov for synlighet for sine visninger og hvor godt økonomisk rustet kinoen er.

En gjennomgang av kostnader relatert til markedsføring og PR for driftsåret 2006, innrapportert til FILM&KINO, viser følgende gjennomsnittlige utgift per besøk:

Kategori	Årlig besøk	Utg. per besøkende
1	>200.000	4,25 NOK
2	100.000-199.999	4,69 NOK
3	35.000-99.000	4,33 NOK
4	10.000-34.999	5,00 NOK
5	<10.000	5,64 NOK

Ikke uventet er det en fordel å holde til i større byer, hvor mange kan nås gjennom tradisjonell markedsføring. Samtidig er konkurransen om oppmerksomhet større i disse områdene.

De minste kinoene må gjerne betale for å annonsere i aviser og andre medier, uten at de dermed vil nå veldig mange mennesker.

Velger en i stedet å legge til grunn utgift per forestilling for driftsåret 2006, innrapportert til FILM&KINO, blir oversikten som følger:

Kategori	Årlig besøk	Utg. per forestilling
1	>200.000	227 NOK
2	100.000-199.999	151 NOK
3	35.000-99.000	130 NOK
4	10.000-34.999	167 NOK
5	<10.000	193 NOK

Dette måleparameteret viser at utgiftene er størst for de største og de minste kinoene. Dette har gjerne med at de største kinoene har flest saler og derfor opererer med visninger av mange ulike filmtitler, mens de minste kinoene har høye utgifter som følge av at de har relativt få forestillinger å spre markedsføringskostnadene på.

Det er store variasjoner mellom kinoene. Eksempelvis hadde Trondheim Kino i 2006 utgifter til markedsføring på 6,52 NOK per besøkende, mens KinoCity i Drammen hadde utgifter på 2,80 NOK per besøkende i kategori 1.

I kategori 2 hadde Sandefjord kommunale kino utgifter per besøkende på 7,81 NOK, mens Norsk kinodrift på Hønefoss hadde utgifter på 2,38 NOK per besøkende.

I kategori 3 hadde Årnes Kino utgifter på markedsføring tilsvarende 7,91 NOK per besøkende, mens Norsk kinodrift Halden opererte med utgifter per besøkende på 2,23 NOK.

For kategori 4 finnes det kinoer med markedsføringsutgifter på over 10 NOK per besøkende, mens enkelte klarer seg med utgifter per besøkende på under 2 NOK.

For kategori 5 varierer det mye, og en nisjekino i en storby opererer med utgifter på over 100 NOK per besøkende. Samtidig er det mange kinoer som opererer med markedsføringskostnader på under 2 NOK også her.

## 5. Driftsresultat

FILM&KINO har hentet inn driftsresultatene til norske kinoer for driftsåret 2006. I tillegg har PwC hentet inn driftsresultater innrapportert til Brønnøysund for flere av kinoene som ikke har rapportert inn til FILM&KINO.

For de minste kinoene i kategori 4 og 5 er det ikke rapportert inn driftsresultat for 2006. Det finnes heller ikke tall for disse kinoene i Brønnøysund, da de få kinoene i disse kategoriene som er organisert som aksjeselskap gjerne er kulturhus, hvor andre aktiviteter er en del av virksomheten.

Basert på tall for driftsresultat etter skatt, er det i tabellen på neste side oppsummert resultatet fra driften ved en rekke kinoer som er organisert som egne aksjeselskap eller kommunale foretak. I tillegg er flere av kinoene til Norsk kinodrift inkludert (som innrapportert fra selskapet). Enkelte av kinoene mottar indirekte subsidier gjennom gunstige husleieavtaler eller andre tjenester.

Tabellen legger til grunn to forholdstall for sammenligning:

- Resultat per besøkende
- Resultatgrad (basert på resultat etter skatt som andel av samlet omsetning).

Oversikten viser at resultatgraden ved norske kinoer er relativt lav, målt i forhold til andre bransjer innenfor underholdnings- og medieindustrien.

Tallene viser at mindre kinoer gjerne kan ha en relativt bra økonomisk drift, om forholdene blir lagt til rette for det gjennom gode rammeavtaler og effektiv drift.

Samtidig ser en at en blant de private kinokjedene finner kinoer som både gjør det bra og dårlig økonomisk. Eksempelvis finner en kinoer både innenfor Kino 1 Gruppen og Norsk kinodrift som opererer både med positive og negative resultater.

Når det gjelder de store private kinoene finner en både SF Kino, Ski kinosenter og KinoCity blant kinoene med best driftsresultater. SF Kino har eksempelvis bedret sitt resultat betydelig gjennom opprettelsen av flere kinoer de kan spre administrasjonskostnader på. Med oppkjøpet av Kino 1 Gruppen vil selskapet kunne bedre stordriftsfordelene ytterligere.

Norsk kinodrift har også bygget opp en betydelig portefølje av kinoer, hvor enkelte er blant de mest økonomisk lønnsomme.

Kinoene i Narvik og Karmøy har mottatt direkte kommunal støtte på henholdsvis 456 000 NOK og 1,2 MNOK, hvilket gjør det reelle driftsresultatet langt lavere.

Kino	Besøk	Res. etter skatt	Res. per besøk	Resultatgrad
SF Kino: Lillestrøm/Moss/Tønsberg*	629 394	7 310 000	11,61	11%
Verdal: Norsk kino	65 006	697 719	10,73	11%
Kristiansund: Norsk kino	49 467	475 112	9,60	10%
Ski kinosenter	259 712	1 987 000	7,65	7%
Sarpsborg: Norsk kino	86 157	653 114	7,58	7%
Arendal: Kino 1	137 075	563 000	4,11	4%
Skien: Kino 1 Skien AS	142 654	524 000	3,67	4%
Bergen kino	1 177 500	3 772 000	3,20	4%
Hønefoss: Norsk kino	113 209	284 000	2,51	2%
Drammen: KinoCity	343 170	718 000	2,09	2%
Trondheim kino AS	782 388	1 460 000	1,87	2%
Oslo kino AS	2 374 640	3 645 000	1,53	2%
Bodø: Fram kino AS	125 050	176 000	1,41	2%
Narvik kino AS	44 801	55 000	1,23	1%
Stavanger/Sandnes: Kino 1	765 353	320 000	0,42	0%
Grimstad: Kinosør AS	48 642	5 000	0,10	0%
Asker: Norsk kino	120 124	-55 503	-0,46	0%
Halden: Norsk kino	48 394	-55 082	-1,14	-1%
Kristiansand kino	379 797	-480 000	-1,26	-1%
Molde kino AS	89 053	-120 000	-1,35	-1%
Sandvika: Kino 1	343 879	-630 000	-1,83	-2%
Askim: Norsk kino	52 326	-173 892	-3,32	-3%
Hamar kino KF	175 162	-586 000	-3,35	-5%
Kongsberg kino KF	55 540	-363 162	-6,54	-8%
Tønsberg: Moviepartner AS	42 479	-382 000	-8,99	-10%
Karmøy komm. kino AS	38 557	-379 000	-9,83	-10%
Oslo: Norsk kino: Soria Moria	69 696	-1 001 354	-14,37	-16%

\* SF Kino regnskapsførte i 2006 en ekstraordinær inntekt på rundt 2,4 MNOK. Uten denne ville kinoens resultatgrad vært 7%.

Resultatgrad er basert på resultat etter skatt.

# Kioskdrift

AV **SIRI SANNESS** OG **GEIR FURENES**

Denne artikkelen er basert på en avsluttende eksamensoppgave på kurset Kinoledelse, som er et samarbeid mellom FILM&KINO og Høgskolen i Vestfold. Oppgaven ble levert høsten 2006.

## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn

Kristiansand kino er eneste kinobedrift i Kristiansand, en by med 75.000 innbyggere. Kinobedriften er heleid av Kristiansand kommune. Nærmeste kinovirksomhet finnes i Mandal (50 km vest) og Lillesand (40 km øst). Kristiansand kino har lang tradisjon for kinodrift og feiret 100-årsjubileum i november 2006. Kinosenteret disponerer syv moderne saler med en total kapasitet på 1.140 seter. Besøket ved kinoen har de siste årene i snitt ligget på ca. 400.000 besøkende.

### 1.2 Problemstilling

Som kjent møter kinobransjen i dag større konkurranse om sine kunder. Konkurrentene er andre kulturtilbud så vel som hjemmekinoanlegg og økt salg av DVD. Økonomisk er kinobransjen preget av høye faste kostnader kombinert med store variasjoner i inntektene. Kinoene har i takt med kundenes krav til komfort blitt mer økonomisk avhengige av biinntektene fra annen virksomhet som kiosk og reklame. Samtidig som konkurransen tilspisser seg er det viktig for enhver kino å kunne levere en total opplevelse for sitt publikum. Kristiansand kino har i en årrekke hatt en avtale med Kraft Foods (tidligere Freia) når det gjelder drift av kino-kiosken. Kiosken ble sist modernisert i 2002 og disponerer et større areal av kinoens foajé.

I artikkelen vil vi beskrive ulike alternativer for hvordan kiosken kan organiseres. Her kan nevnes egen drift, utleie, franchise eller kombinasjonsavtaler. Vi vil se på ulike kriterier for hva som bør vektlegges ved valg av strategi. Her kan vareutvalg, økonomi og filmrelatert (del av totalpakke) nevnes.

## 2. Strategiske føringer for valg av kioskstrategi

Kristiansand kino har som visjon at den skal ryste, engasjere og glede mennesker. Man skal ikke bare vise film, men også løfte publikum ut av hverdagen og selge opplevelser. En kan da stille spørsmålet om hva som inngår i kinoopplevelsen. Kan man gi publikum en total kinoopplevelse uten å ha full kontroll over kiosktilbudet? Videre kan en stille spørsmålet om man som kinodrivere kan drive kiosk like godt som bedrifter som har dette som kjerneområde. For å kunne besvare disse spørsmålene blir vi nødt til å se nærmere på bedriftens verdikjede. Verdikjedeanalyse er verdifullt med hensyn til (Kotler):

- skille mellom verdiskapende og ikke-verdiskapende aktiviteter
- få frem hvordan bedriften gir/kan gi verdi for å tilfredsstille kundekrav
- tydeliggjøre sammenhengene mellom ulike funksjonsområder
- uavhengighet av organisasjonsmessige strukturer

Bedriftens oppgave er å ta for seg hver enkel verdiskapende aktivitet, se hva den koster og se om det finnes forbedringspotensial. I denne prosessen er det fruktbart å sammenligne med eventuelle konkurrenter for å se hvor en selv står.

Før vi går dypere inn i kinoens verdikjede må vi ta stilling til hvorvidt kiosk i kinosammenheng er en kjernevirksomhet eller en tilleggstjeneste som bygger opp om kjernevirksomheten. Vi har da sett nærmere på teorien om det utvidede produkt, hentet fra markedsføringsteori. Denne teorien deler en bedrifts produkt/tjenester i flere nivåer.

- Kjernejeneste  
 Dette er virksomhetens hovedprodukt/tjeneste. Disse er som regel beskrevet i selskapets vedtekter. For Kristiansand kino blir kjerneproduktet å vise film.
- Tilleggstjenester  
 Dette er tjenester som i stor grad bygger opp om hovedproduktet. Disse bør prioriteres dersom
  - de bidrar til økt interesse for hovedproduktet
  - tilfører opplevelsesverdi sammen med kjerneproduktet
  - utnytter virksomhetens kompetanse, lokaler og utstyr

Ut fra ovennevnte kan vi si at salg av forfriskninger til nytelse sammen med en god kinofilm er et tilleggsprodukt, mens selve filmfremvisningen er kjerneproduktet. Et godt kiosktilbud er en tilleggstjeneste som klart tilfører kinobesøket en opplevelsesverdi. Hvis vi går tilbake til verdikjeden kan vi for en kino beskrive verdikjeden for kinoen som i figur 1.

Dersom vi isolerer selve kioskdirften, kan vi tenke oss en verdikjede som i figur 2.

Som vi ser figurene er verdikjedene til kiosk og kioskdirft relativt ulike. Skal man drive kiosken selv, bør dette totalt sett være mer verdiskapende enn om andre hadde drevet den.

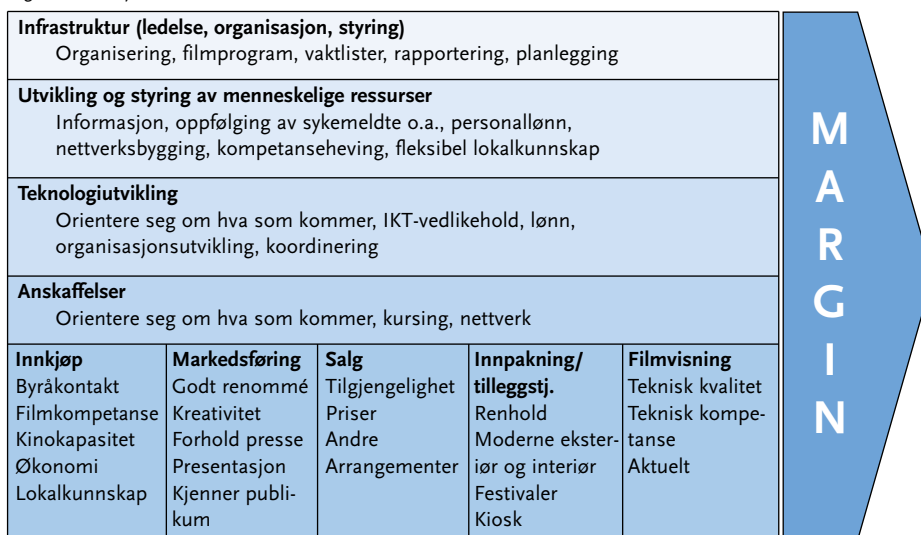
Spørsmålet blir da hvordan en kan organisere kiosken slik at:

- den i størst mulig grad bidrar til å gi publikum en totalopplevelse
- lekkasjen til omkringliggende kiosker/butikker blir minimert
- den sikrer kompetanse på kioskdirft
- den gir gode marginer på kinoens bunnlinje

Som tidligere nevnt har bidraget fra kiosken blitt viktig for kinoenes økonomi. Vil en kiosk som bidrar til å gi publikum en totalopplevelse være det økonomisk gunstigste alternativet?

Det vil i de neste kapitlene bli sett nærmere på ulike organisasjonsformer for kioskdirften, samt fordeler og ulemper med løsningene. Vi vil også belyse alternativene med tall vi har hentet inn.

Figur 1 - Verdikjede for kioskdirft



Figur 2 - Verdikjede for kioskdrift

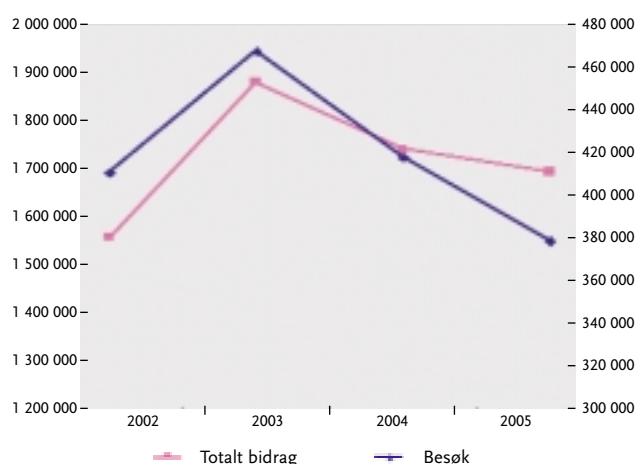


### 3. Leieavtale med ekstern driver

#### 3.1 Erfaringer fra dagens situasjon

Kristiansand Kino Drift inngikk i 2001 en femårig leieavtale med Kraft Foods Norge AS. Kraft Foods har drevet kiosken siden kiosksalget startet. Avtalen er basert på en leiesats i prosent av kioskens omsetning, men med garantert årlig minsteleie. I tillegg bidrar leietaker med ryddehjelp enkelte dager samt yter bidrag til kinoens festivaler (Barnefilmfestivalen, FilmQuart). Utviklingen i kioskbidraget følger kinobesøket og er illustrert nedenfor.

Figur 3 - Utvikling i leieinntekter for kiosk sett i forhold til kinobesøk



Erfaringene med denne driftsformen er delte, og har også klart negative elementer. Kinoen er opptatt av å levere et optimalt totalprodukt til kunden. Utfordringen blir da at publikum oppfatter alt innenfor byggets vegger som et produkt levert av Kristiansand kino, også det som skjer i kiosken. Det er derfor viktig å ha full kontroll og innflytelse på en så viktig del av totalproduktet som tilbys. Publikumsundersøkelser gjennomført lokalt viser at våre kunder ikke er fornøyd med kinokioskens tilbud og servicegrad. Forsøk på å få innflytelse blir tatt godt i mot sentralt, men uten resultater lokalt. De ansatte opplever også dette som problematisk så lenge publikum oppfatter alle under ett, uten at de kan påvirke servicegraden i kiosken. Dette gjør det vanskelig å holde det som er lovet i strategiplanen.

#### 3.2 Vurdering av utleieavtale som alternativ

Vi vil nå se mer generelt på leieavtale som et alternativ til driftsform. Vi vil gjennomføre en SWOT-analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats). Dette er en systematisk gjennomgang av interne svakheter og styrker (her i forhold til kioskdirift) for å møte muligheter og trusler. En SWOT-analyse ender med at vi på grunnlag av denne velger strategier.

- Sterke sider
  - Minimal intern ressursbruk
  - Forventet bedre innkjøpsavtaler
  - Forutsigbarhet

- Lite investeringsbehov
- Ferdig utviklet konsept/profil
- Lav risiko
- Rendyrket kjernevirksomhet
- Svake sider
  - Kan være vanskeligere å presentere et totalprodukt
  - Liten påvirkning på varesortiment
  - Liten påvirkning på profil
  - Sentralisert styring, kunnskap om lokale utfordringer og problemer
  - Liten påvirkning på kompetanse
  - Samordning av personell
- Muligheter
  - Synergieffekter
- Trusler
  - Liten påvirkningsevne på prispolitikk
  - Ved leieavtale kan kioskdiriver ha påvirkning på varesortiment, slik at det tilbys ukurante merker
  - Ekstern nyetablering

Som vi ser av analysen er grovt sett fordelene med leieavtale at det er enkelt og krever liten ressursbruk. Man delegerer en viktig funksjon til en annen aktør. Ulempen er det som følger med av delegering, nemlig mindre kontroll med produktet/tjenesten.

#### 3.3 Viktige suksessfaktorer ved ekstern drift

Dersom en velger å gå for en leieavtale, er det viktig at det legges ned et grundig arbeid ved avtaleutforming. Her skal leietaker (agent) utføre en jobb for utleier (prinsipal) mot en gitt betaling. Prinsipalens utfordring er: Hvordan få en aktør som driver kinokiosken kvalitetsmessig bra og som samtidig gir et høyt bidrag til kinoen. Agentens utfordring er: Hvordan oppnå god betaling, eventuelt godt renommé for senere oppdrag, uten for stor innsats. Her ser vi at det alltid vil være motstridende interesser mellom prinsipal og agent. Det vil også være informasjon om leieforholdet som kun den ene parten kjenner til, såkalt asymmetrisk informasjon. Problemet med asymmetrisk informasjon unngår en ved å drive kiosken selv (Douma, Schreuder). Det er viktig ved avtaleinngåelse at en minimerer disse motstridende interessene. Prinsipal bør derfor gjennom leieavtalen sikre seg innflytelse på følgende områder:

- Utarbeidelse av profil. Dette for å sikre forankring til kjerneproduktet som er visning av film.
- Etablering av samarbeidsrutiner mellom kinoledelse og sentral/ lokal kioskleidelse. Dette for å samordne planer og kampanjer.
- Felles arrangementer/servicekurs for ansatte i både kiosk og kino. Dette for å skape et godt samarbeidsklima og at en jobber sammen mot samme mål. På denne måten kan en trekke ut synergieffekter mellom aktørene.
- Sikre incentivbasert husleie.
- Sikre at avtalen holder juridisk.



#### 4. Egen drift/Franchise

Dersom en ser bort fra leieavtale, har en to alternativer: enten selvstendig drift eller franchiseavtale. En franchiseavtale har mange likhetstrekk med selvstendig egendrift. Den store forskjellen er at en med franchise kjøper seg plass i en kjede og får et ferdig merkenavn/profil samt som oftest bistand fra en sentral avdeling med hensyn til markedsføring, interne rutiner samt investeringer. Med selvstendig egendrift må det legges ned et betydelig arbeid i startfasen for å bygge opp en egen identitet til kiosken. Eier av franchise-konseptet tar som oftest betalt gjennom prosenter av omsetningen.

##### 4.1 Selvstendig egen drift

- Sterke sider
  - Påvirkning på varesortiment
  - Påvirkning på profil
  - Påvirkning på kompetanse
  - Høy gevinst i forhold til innsats
  - Integrering av totalprodukt
- Svake sider
  - Høy risiko
  - Høy intern ressursbruk
  - Høyt investeringsbehov
  - Utvikle kiosk-kompetanse
  - Manglende stordriftsfordeler
  - Personavhengig
  - System for personalutvikling
  - Høye oppstartskostnader
- Muligheter
  - Samordning av personell
  - Kjedefordeler
- Trusler
  - Ekstern etablering

##### 4.2 Franchise-avtale

- Sterke sider
  - Lavt investeringsbehov
  - Ferdig utviklet konsept
  - Mindre krav til kompetanse
  - Kjedefordeler
  - Medbestemmelse
- Svake sider
  - Liten påvirkning på varesortiment
  - Liten påvirkning på profil
  - Sentralisert styring, liten kunnskap om lokale utfordringer og problemer
  - Liten påvirkning på kompetanse
  - Medium risiko
  - Relativ høy intern ressursbruk
- Muligheter
  - Samordning av personell
  - Høy gevinst i forhold til innsats

Som vi ser av analysen er fordelene med denne organiseringen at en har stor innflytelse på kioskdirften. Størst innflytelse har

en ved isolert egendrift. Med dette følger også større risiko ved redusert besøk. Mens en ved leieavtale har leieinntekter knyttet til omsetningstall, eventuelt fast leie, må en ved egen drift/franchise ha større fokus på bunnlinje. En må også regne med store oppstartskostnader ved egen drift.

##### 4.3 Suksesskriterier for egen drift

Da majoriteten av norske kinoer er helt eller delvis kommunalt eid, kan det ved selvstendig, egen drift være hensiktsmessig å organisere kiosken som egen juridisk enhet. Dette for å komme utenom den kommunale tariffavtalen. Det vil være vanskelig å konkurrere med marginene til Kraft Foods, Location og Mix-kjeden dersom en blir tvunget til å avlønne etter kommunal tariff. Videre er det viktig å sikre tilstrekkelig kompetanse i kiosken. Dette kan gjøres enten ved å ansette folk med kompetanse utenfra. Eventuelt kan en ta med personell i virksomhetsoverdragelsen dersom ekstern driver har drevet tidligere.

##### 4.4 Beregning drift av egen kiosk

Å drive kiosken selv er absolutt et alternativ som vurderes opp mot det å ha eksterne drivere. Vi har prøvd å sette opp et fiktivt driftsregnskap for kiosken ved egen drift. Det blir som å lage et budsjett med en del usikre faktorer. Utfordringen i beregningen er å lage så gode estimater som mulig. De største usikkerhetsfaktorene har vært:

- Varekostnad  
Varekostnaden vil alltid være en funksjon av varemiks, det vil si sammensetningen av solgte varer. Popkorn har eksempelvis en høyere margin enn for eksempel mineralvann fra flaske. Dersom 50 prosent av salget er popkorn og dispenserbrus, vil en ha lavere prosentvis varekost enn om en hadde stor andel salg av flaskebrus og sukkervarer. Med andre ord må en ha en oppfatning av salgsmiks. Vi har i beregningene lagt til grunn en varekost på 50 prosent inkludert eventuelt kjedebidrag.
- Lønn  
Her har vi innhentet timer brukt i kiosken for to måneder, mars og april. Dette var et bevisst valg da de representerer måneder med henholdsvis lavt og høyt besøk. Vi har videre knyttet dette opp til besøk gjennom regresjonsanalyse. På denne måten har vi estimert lønnskostnaden basert på forventet besøk. Vi har tatt utgangspunkt i øvre del av tariffen til Handel & Kontor.
- Overheadkostnader  
Denne er vanskelig å estimere. Vi har basert oss på et påslag på 2 prosent av omsetning eks. mva.
- Avskrivninger  
Det er lagt inn kr 1,5 mill. i investeringer avskrevet over fem år. En del av driftsmidlene vil ha lengre levetid, men fem år er brukt for å kunne sammenligne.

Beregningene viser følgende inntekt ved egen drift som funksjon av besøk (forutsetninger for beregningene ligger vedlagt):

Figur 4 - Fiktivt driftsregnskap kiosk egendrift

	2006
Sum salgsinntekt..... kr	8 507 500,00
<b>Sum driftsinntekt..... kr</b>	<b>8 507 500,00</b>
Lønnskostnader..... kr	1 770 302,01
Varekostnader..... kr	3 828 375,00
Avskrivninger..... kr	300 000,00
Kjedebidrag..... kr	425 375,00
Husleie..... kr	1 531 350,00
Administrative kostnader..... kr	212 687,50
Andre driftsrelaterte kostnader..... kr	382 837,50
<b>Sum driftskostnad..... kr</b>	<b>8 450 927,01</b>
Rentekostnader..... kr	35 339,00
<b>Sum finanskostnader..... kr</b>	<b>35 339,00</b>
<b>Ordinært resultat før skatt..... kr</b>	<b>21 233,99</b>
Skattekostnad..... kr	5 945,52
<b>Ordinært resultat etter skatt..... kr</b>	<b>15 288,47</b>

Som nevnt er det en del usikre elementer knyttet til kalkylen. Endringer i variablene vil helt klart påvirke kalkylen. Men her er det lagt til grunn samme forutsetninger knyttet til besøk og omsetning per besøk som tidligere under leieavtale. Vedlagt følger et utdrag av ulike resultater ved endring i forutsetninger.

## 5. Sammenligning driftsalternativ

Vi gikk i februar 2006 ut til de største aktørene på kinokioskmarkedet i Norge og ba om tilbud på drift av vår kinokiosk. Vi tok da kontakt med Location og Kraft Foods. Vi inviterte

begge aktører til møte i Kristiansand hvor vi viste frem lokalene samt fortalte om vårt behov. Vi la vekt på følgende:

- Femårig leieavtale.
- Avskrivningstid på anleggsmidler følger leieavtalens lengde.
- Nattåpent i helger (utelivspublikum).
- Tilbud i form av franchise og leie i ulike tilbud dersom mulig.
- Fokus på film og totalprodukt.
- Vi ga tydelig beskjed om at egen drift var et alternativ.
- Mulighet for billettsalg fra kiosk uansett alternativ.
- Det skal også leveres tilbud for Grimstad Kulturhus.

Basert på disse forutsetningene leverte begge tilbud innen fristens utløp. Tilbudene vil bli sammenlignet både økonomisk og kvalitativt. Det er enkelt å sammenligne økonomien i tilbudene som en funksjon av besøk. Den vanskeligste delen er å foreta en objektiv vurdering av kvaliteten på kiosktilbudet sett fra kinopublikummets ståsted. Begge aktører har fått presentere sitt konsept, og vi må basere våre kvalitative vurderinger på disse samt bransjeerfaring.

### 5.1 Sammenligning økonomi

#### Kraft Foods

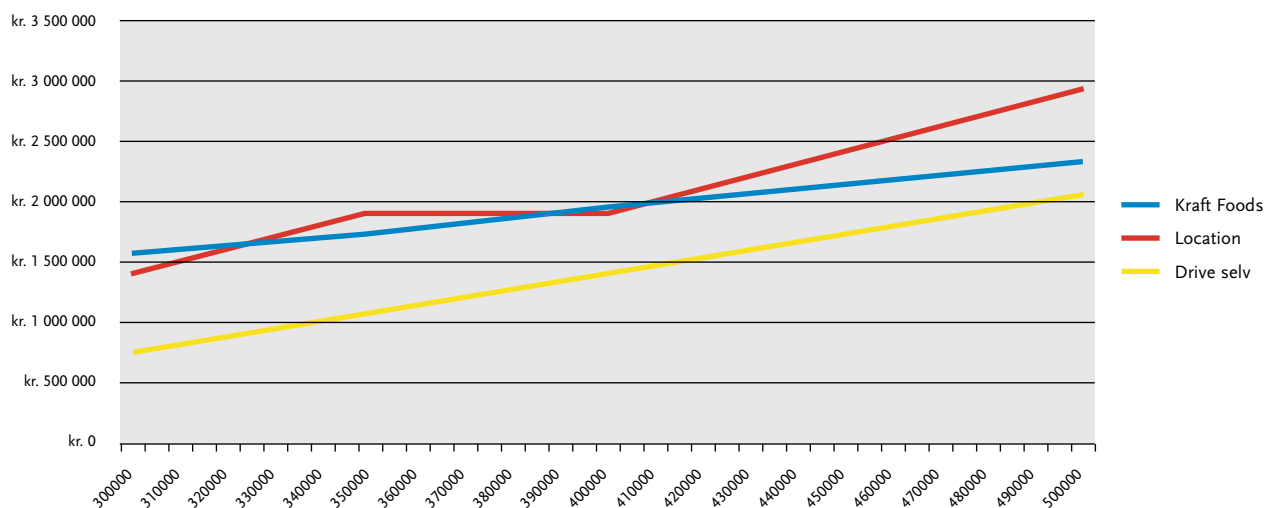
- Leie 18 prosent av omsetning eks. mva.
- Garantert minsteleie på kr 1,2 mill.
- Sponsorat kr 250.000 i året.
- Kiosken bidrar med ryddehjelp i helger og ferier. Verdsatt til kr 200.000 per år.

#### Location

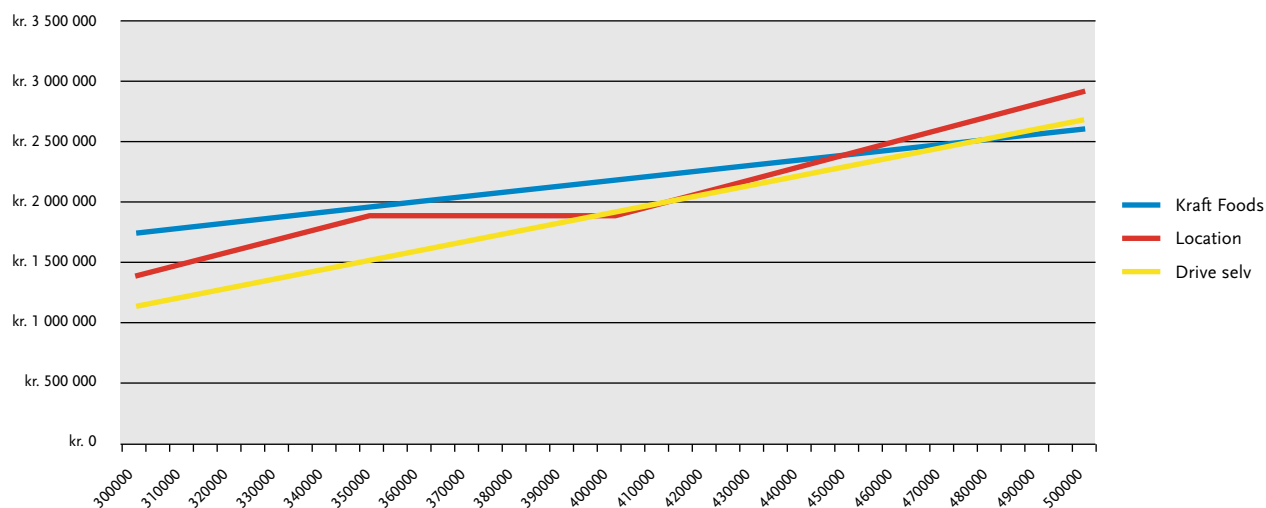
- Kr 1,9 mill. i leie årlig, forutsatt besøk i intervallet 350.000 - 400.000.
- Over/under intervall belønnes med +/- kr 10 per besøkende over/under.

Basert på besøkstall kan vi fremstille økonomisk bidrag fra de tre kioskalternativene som funksjon av besøk.

Figur 5 - Alternativ 1. Sammenligning alternativer basert på omsetning eks. mva. per kinobesøk på kr 20,50.



Figur 6 - Alternativ 2. Sammenligning alternativer basert på omsetning eks. mva. per kinobesøk på kr 24.



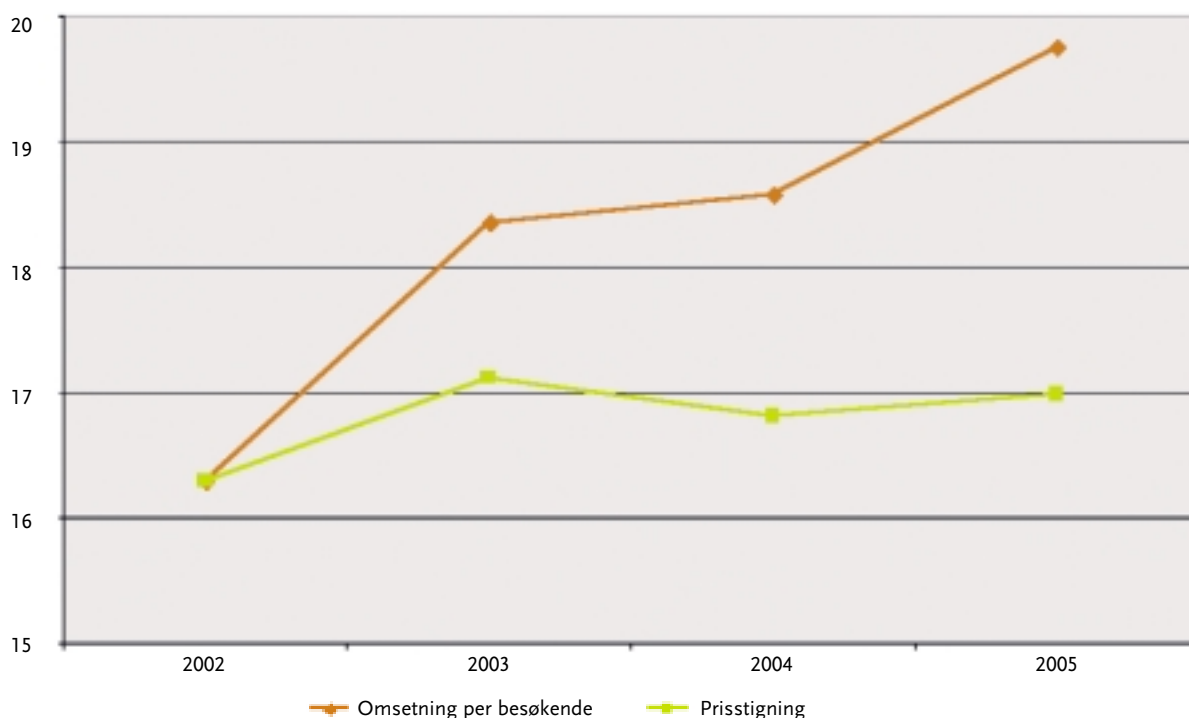
Som vi ser av simuleringen vil rangeringen av resultatene raskt bli endret ved endring i forutsetningene. Alle alternativene er knyttet opp mot besøk, men Locations tilbud er statisk innenfor gitte intervaller. Dette viser at en prisøkning, forutsatt samme salg, vil gi oss bedre inntjening ved alternativene egen drift og Kraft Foods. For å kunne gi en klar konklusjon må vi ha en oppfatning av forventet omsetning per besøkende. Utviklingen de siste årene har vært som følger:

Figur 5 og 6 viser utfall av endring i omsetning eks. mva. per besøkende. Endringer i andre forutsetninger vil også kunne påvirke rangering av tilbudene.

Som vi ser av den grafiske fremstillingen har omsetning per besøkende hatt en klar oppadgående trend, også sett i forhold til den generelle prisstigningen. Dersom denne trenden fortsetter, vil dette gi best utslag i alternativene egen drift og Kraft Foods-avtale.

I figurene er det for egen drift lagt inn varekost på 50 prosent. Med våre forutsetninger synes det vanskelig å overgå Kraft Foods og Location før vi har omsetning per besøkende på over kr 25 eks. mva. Våre kalkyler viser også at dersom en klarer å presse omsetning eks. mva. opp mot kr 25, så vil leieavtale med Kraft Foods være det mest lønnsomme nesten uansett besøk. Svakheten i Locations avtale er

Figur 7 - Omsetning eks. mva. per kinobesøk siste fire år.



at kinoen ikke får noen effekt av prisstigning eller markant økning i omsetning per besøkende.

## 5.2 Kvalitativ sammenligning

Det er helt klart at vi har ulike forutsetninger for å uttale oss om kvaliteten i de to kioskkonseptene. Vi har lang erfaring med Kraft Foods' konsept og kjenner dets fordeler og ulemper. Når det gjelder Location, kjenner vi først og fremst konseptet fra erfaringer ved andre kinoer. Basert på dette kan vi sette opp følgende:

### Krafts Foods

- Innarbeidet på stedet
- 18 prosent leieinntekt av omsetning gjør at leieinntekten øker med inflasjonen
- Verdien på ryddehjelp øker med lønnsøkningen og besparelsene likeså
- Garanti på kr 1,2 mill.
- Erfaringer med dårlig service
- Dårlig profilering
- Få kampanjer
- Svake på kvalitetskontroll

### Location

- Svært ekspansive
- Sterke på kvalitetskontroll
- Nyskapende
- Dyktige på kampanjer og konkurranser
- Mulighet for franchiseavtale
- Profilert merkevare
- Ingen justering av leieinntekter i perioden, noe som gjør at kinoen ikke nyter godt av prisoppganger
- Ingen gratis ryddehjelp
- Driftsstopp i kiosken ved overtagelse

## 6. Oppsummering

Oppgaven er å belyse fordeler og ulemper ved egen drift versus leieavtale. Samtidig gir oppgaven innsikt i hvilke parametre en bør ha fokus på, i så vel forhandlingssituasjon som kvalitetskontroll. Dersom utfallet er at en ikke ønsker å drive selv, må en ta stilling til hvorvidt vi skal velge Kraft Foods eller Location. Helt elementært kan en tenke at så lenge eksterne aktører betaler årlig leie i størrelsesorden kr 1,5 til 2 mill. og fortsatt går i overskudd, så er det et tydelig potensial også for kinoen. Spørsmålet er om Kristiansand kino klarer å drive kiosken like bra som de profesjonelle aktørene. Undersøkelser foretatt av Arild Kalkvik viser at kombinasjonen høy omsetning, gode innkjøpsavtaler samt salg av de rette produktene gir de beste resultatene med hensyn til bruttofortjeneste per besøkende. Klarer man å holde fokus på ovennevnte, er potensialet for økt inntjening fra kiosk absolutt tilstede. Men oppstartskostnadene er betydelige. Det skal etableres en profil, anskaffelse av kiosk-kompetanse, innkjøpsavtaler etc. Ledelsen ved kinoen må derfor stille seg spørsmålet om de er rede til å ta risikoen og gjøre denne jobben selv, eller om de vil gå for en leieavtale, eventuelt med opsjon på å overta salget etter et visst antall år.





# Kioskdriftens betydning for kinoøkonomien 1997 – 2007

INNLEGG AV **IVAR HALSTVEDT** UNDER FILM&KINOS KIOSKSEMINAR I APRIL 2007.

Jeg vil i denne artikkelen forsøke å si litt om kioskdriftens betydning for kinoøkonomien, basert på mine egne erfaringer innenfor kinobransjen – en bransje jeg har vært en del av i 22 år. Det har skjedd både veldig mye og veldig lite på den tiden jeg har vært aktiv. Det har hendt en hel masse innenfor drift og økonomi, mens tilgangen på film er akkurat like god eller dårlig som den var for 20 år siden, da Rikslanseringen nettopp var blitt innført som nødhjelp til de mindre kinoene fra FILM&KINO.

Norsk Kino er på seks år blitt landets største kinokjede, og etablerte i 2007 sitt niende kinosenter med et årlig besøk på 700.000. Vi passerte i 2007 130 ansatte, og fikk en samlet omsetning på ca. 70 millioner kroner, hvor kioskdriften bidro med kr 14,4 millioner.

Artikkelen gir innblikk i utviklingen innen økonomien ved norske kinoer gjennom å ta utgangspunkt i eksempler som viser tendenser i generell norsk kinoøkonomi fra ti år tilbake og opp mot hvordan Norsk Kino som kinoselskap utvikler sin drift og økonomi gjennom sin kiosksatsing i dag.

## Historikk

Går vi ti år tilbake i tid, finner vi en kinobransje som lever i tiden forut for lanseringen av DVD, hvor nesten ingen driver kioskene selv, og hvor 90 prosent av kinomarkedet er offentlig eiet. Verken SF Kino, Nordisk Film eller Norsk Kino er ennå blitt aktører i det norske kinomarkedet.

De nye kinoanleggene i Sandvika, Ski, Ullensaker, Vika, Lillestrøm, Asker, Fredrikstad eller Tromsø er ennå ikke bygget. Hovedflyplassen i Norge heter Fornebu og det var

knyttet atskillig angst og usikkerhet til hvordan verdens data-systemer skulle klare overgangen til år 2000.

I 1997 var snittprisen per kinobillett på kr 44,50. Det samlede årsbesøket var snaue 11 millioner, som ga kr 487.370.000 i billettluke. I dag er snittprisen per billett nesten kr 29 høyere. Årsbesøket var i 2007 200.000 lavere og samlet billettomsætning var i fjor kr 304.000.000 høyere enn i 1997.

Det er begrenset hvor mye bransjen besitter av historisk statistikk på kiosktall, men i følge FILM&KINOs statistikk hadde norske kinoer i 1997 et samlet kioskbidrag på kr 15,4 millioner i bidrag fra Freia eller egen drift. Hvis dette tallet er korrekt, var det offisielle kioskbidraget til norske kinoer kun 1 million kroner mer enn hva Norsk Kinos kioskomsetning alene utgjorde i 2006.

For ti år siden iverksatte kinobransjen flere store prosjekter for å utvikle både små og store kinoer i takt med tidens krav til endring og fornyelse. Den gang var jeg kinokonsulent i FILM&KINO og fikk blant annet ansvaret for et stort utviklingsprosjekt som het "Kino år 2000", hvor oppgaven var å få mindre kinoer til å inngå regionalt driftssamarbeid med støtte fra FILM&KINO. Målet var at Norge skulle ha minst 200 levedyktige kinoer i år 2000. Ingen av de 50 deltagende C-kinoene drev den gang kiosken selv og de hadde betydelige driftsunderskudd.

I 1999 ble det vedtatt at FILM&KINO skulle gjennomføre et nytt utviklingsprosjekt som het "Fra monopol til konkurranse". Dette var vinklet mot storkinoene og deres truede posisjon med tanke på utenlandske konkurrenters varslede inntog i det norske kinomarkedet. For første gang ble norsk



kinøkonomi satt på dagsorden, og vi analyserte blant annet forskjellene mellom norsk og nordisk kinøkonomi.

Vi fant mye spennende og enda mer skremmende, men mest festet vi oss ved det store potensialet som alle andre land enn vårt eget syntes å ha tatt ut, nemlig kioskinntektene.

Den gang visste ikke vi norske kinodrivere så mye om betydningen av snittsalg i kiosk per besøk, bruttofortjeneste, markedsstøtte eller innkjøpspriser, men vi ante at dette kunne være svaret på de økonomiske utfordringene i vårt eget kinomarked.

### Location-samarbeidet

Selskapet Location Norway ble etablert for snart ti år siden, for å profesjonalisere driften ved norske kinoers kiosk- og serveringstilbud på kino. Locations virksomhet og påvirkning har vært et svært viktig tilskudd til vår bransje. Selskapet har gått i front med innovasjon og praktisk hjelp innen sitt felt og har etter hvert fått en dominerende posisjon.

Norsk Kinodrift AS ble etablert i 2001 og har som målsetning å bli det mest lønnsomme kinoselskapet i Norge. Dette skal Norsk Kino oppnå ved å være norske kommuners og utbygges foretrukne samarbeidspartner innen utvikling og kjededrift av attraktive kinotilbud.

Noe av det første vi bestemte oss for etter etableringen av Norsk Kinos første avdelinger var å drive kioskvirksomheten selv. Hvorfor? Behovet for å få all omsetning inn i egen omsetning var viktig for å holde en god likviditet, men like viktig var det raskt å kunne utvikle positiv salgskultur og bedret økonomisk forståelse hos alle ansatte på kinoavdelingene.

For raskere å kunne bygge opp kompetanse og gode tilbud innenfor egen kioskdrift, inngikk Norsk Kino i 2002 et samarbeid med Location Norway AS gjennom en franchise-avtale for kioskdriften. Senere har vi videreutviklet vårt samarbeid til å bli en samarbeidsavtale, hvor vi er godt fornøyd med å ha kombinasjonen av en stor aktørs innkjøpspriser, kampanjetilretteleggelse og generell kompetansebistand, samtidig som vi selv styrer driften.

Norsk Kino eier alt utstyr og inventar i sine kiosker, som gjennomgående er leiefinansiert på flerårige kontrakter med gode samarbeidspartnere innen finans. Leiefinansieringen har gitt oss mindre press på våre likvider og er tilpasset vår virksomhet, som hele tiden har vært preget av vekst, endring og fornyelse.

### Kioskens betydning for kinøkonomien

De største utfordringene for dagens kinodrift er relatert til utviklingen i lønn, filmleie, investeringer og husleie på kostnadssiden, mens filmtilgang, besøk og snittpriser avgjør inntektssiden.

Mens husleie og filmleie ofte reguleres av mekanismer utenfor selskapets rekkevidde, er kioskvirksomheten elastisk. Den har et stort potensial for økte bidrag til lønnsomhet, men er avhengig av driverens fokus og dyktighet.

Kioskinntektene tilsvarer 20 – 40 prosent av billettinntektene på våre avdelinger i dag, og kom totalt opp i kr

14,4 millioner i 2006. Profesjonaliseringen av drift og utforming av kioskene har gitt oss den nødvendige økonomien som skal til for å investere i alt fra økte åpningstider, nye stoler og nye maskiner til nye kinoanlegg. Kiosken finansierer, kort sagt, mesteparten av vår drift, vekst og vår utvikling.

Norsk Kino har normalt ca. 2,5 prosent resultatgrad fra sin virksomhet. Med så små marginer å leve på er det derfor helt avgjørende å ha kontroll på utviklingen og styringen av denne delen av virksomheten. I tillegg må man ha en partner, i vårt tilfelle gjennom Location, som kan få til det en selv ikke klarer på egenhånd med innkjøp, prisforhandlinger, sortimentsutvikling og kampanjestyring. Kostnadene ved å kjøpe slike ytelser må selvsagt lønne seg i forhold til verdien på ytelsene, ellers ville ikke et slikt alternativ være aktuelt.

### Skrekkeksempler

Det som i økende grad forundrer meg er at mange kinoer fortsatt opprettholder gamle løsninger for kioskdriften, noe som kan være et direkte hinder for en sunn kinoutvikling. Historiske eksempler på hårreisende dårlig kioskdrift er flere, men jeg kan nevne to som ble oppdaget i prosessen med overtagelsen av to av våre egne kinoer:

1. Alta kino hadde kr 10.000 i årlig bidrag fra Freias lukekiosk da vi overtok driften i 2003. Etter ett år med kioskdrift i egen regi omsatte Alta kino for kr 750.000 per år.
2. Askim kino hadde før vår overtagelse kr 40.000 i årlig leie fra Freia, som drev en liten disk med sjokolade og popcorn. I 2006 omsatte vår egen kiosk i Askim for kr 1.217.000.

Å unngå å ta tak i opplagte muligheter for vekst i kinøkonomien skyldes enten kunnskapsløshet, som det går an å gjøre noe med, eller latskap, som er utilgivelig. Dersom man er satt til å forvalte og utvikle kinotilbudet, er det også ens eget ansvar å utvikle en mest mulig optimal kinøkonomi. Det vil ofte kreve investeringer, men man vil på kioskområdet oppleve en "payback" på svært kort tid, og noen ganger i så ekstrem grad som i eksemplene jeg nettopp viste til.

### Nye kinoetableringer, men liten faglig oppmerksomhet

For ti år siden var etablering av et nytt kinosenter i Norge en sjelden begivenhet, og de aller fleste kinoene var den gang umoderne og ikke tilrettelagte for salg og servering.

Siden 2002 er det investert over 220 millioner i de ni kinoanleggene som Norsk Kino driver i 2007. Det er nesten ikke til å tro. Det er også lagt ned et par milliarder i andre, nye kinoanlegg over hele landet. Skyldes dette bare økt filminteresse eller har noe helt vesentlig endret seg?

Norsk Kino er alltid engasjert i lokal kinodrift som følge av et nært samarbeid med kommunen på det enkelte sted. Vi har sett at kommunene og utbyggerne i dag satser på kino som en motor for lokal byutvikling. De forstår at innbyggerne

krever bymessige tilbud, også på landet, og hva er mer urbant enn et godt kinotilbud?

En undersøkelse som Handelshøyskolen i Bergen gjennomførte i 1999 under det nevnte prosjektet "Fra monopol til konkurranse" dokumenterte at en kinogjenger i gjennomsnitt la igjen kr 72,50 utenfor billettluken i forbindelse med et kinobesøk. Da var transport og parkeringskostnader fratrukket. Når vi vet at kiosken muligens drar inn kr 22,50 blir det fortsatt igjen kr 50 til byen. Dette faktum, som er hypersalgbart overfor politikere, næringsliv og byutviklere, er sammen med innføring av moms på kinobilletter fra 2005, med tilhørende fradragmuligheter for bygge-regnskapene, vesentlige forklaringer på at både kommuner og utbyggere har iverksatt kinobygging, ofte samlokalisert med handel, hotell eller annen kultur i et enormt omfang de senere år.

Endelig kan vi som bransje dokumentere at god kinodrift skaper store verdier i kroner og øre for samfunnet, og at kinoinvesteringer kan forsvares med vanlige økonomiske argumenter. Det er derfor nesten ikke til å tro at den sterke økningen i kinobyggingen i dette landet har passert uten at det er skrevet mer om det i landets aviser eller fagtidsskrifter.

Jeg tror det er lite status knyttet til kompetanse rundt drift, kommersiell utvikling og økonomi i vår bransje og hos de som burde skrive om oss. Det er kanskje mest stas å snakke om det man ikke kan gjøre noe med, som film og hverandre.

Vi skylder oss selv å starte en større fremdyrking av en profesjonell salgs- og lønnsomhetskultur. Vi – kinoene, FILM&KINO og bransjens leverandørkorps – må gå sammen om å oppfordre og stimulere kinoene til konkurranse innen økonomisk utvikling. Bransjen bør kåre vinnere av beste resultater, i tillegg til dagens kåringer av årets kinosjef, som til overmål kåres av byråene. Kåring av beste kino, beste kiosk, største lønnsomhet, største vekst fra ett år til et annet, kan gjøres ved å sette definerte målkrav for de som vil bli vurdert og delta. FILM&KINO og Kinosjeforbundet kan være jury. I videobransjen har man gjort dette i årevis, og det er knyttet atskillig status til å vinne i kategoriene. Der driver man for øvrig også kioskene sine selv.

Hvorfor er jeg så opptatt av økt fokus og kultur på dette? Jo, fordi man kommer ingen vei som leder av en kinovirksomhet, liten eller stor, kommunal eller privat, enkeltkino eller kjede, dersom man ikke finner grunnlag for å finansiere sin egen utvikling. Lønnsomhet og merinntekter vil gi kinolederen friheten til å gjøre det hun eller han ønsker av forbedringer innen eget kinotilbud.

Man kan i 2007 ikke lenger forvente å få penger fra politikerne når man kan tjene dem selv. Pengene du tjener kan legge grunnlaget for videre vekst gjennom investering i arbeidstimer til produksjon av flere forestillinger, kjøp av bedre seter eller bygging av flere saler. For å oppnå dette ekstra inntjeningsnivået i egen kinovirksomhet må man starte med å utvikle grunnlaget for det økonomiske bidraget som kioskdriften vil gi din kino.

## Kioskens plass og funksjon i nye kinobygg

Norsk Kino har i gjennomsnitt bygget eller ombygget ett kinosenter hvert år siden stiftelsen. Norsk Kino gjør feil når det bygges, men siden vi bygger så mye, gjør vi sjelden samme feil to ganger.

Etableringsperioden for våre nye kinoanlegg ligger på 3-4 år med forhandling, prosjektering og bygging. Dette er lang tid og svært ressurskrevende, men vi bruker i alle fall tiden til å kna prosjektene godt for å oppnå det vi kaller et kompakt kinosenter. Med dagens byggepriser, på godt over kr 27.000 per kvm, er dette helt avgjørende dersom man selv skal belastes med husleie beregnet av byggekostnadene.

Norsk Kino bestreber seg på å bygge nye kinoanlegg hvor totalarealet skal utgjøre mellom 2,5 og 3 kvm per kinosete. En slik streng norm skaper disiplin hos både arkitekt, utbygger og kinodriver. Slik vi opplever det, er dette den beste rettesnor for et kompakt og funksjonelt anlegg.

Hver gang Norsk Kino starter planlegging av et nytt kinosenter, begynner vi med å lage et driftsbudsjett ut fra ønsket oppnådd besøk. Så setter vi inn snittverdier for inntekter per besøk og deretter begynner vi å tegne. Det første vi fokuserer på er foajéområdet og plassering av kiosken, slik at disse blir store nok og får riktig plassering i forhold til trafikkstrømmene. Kioskens plassering er også viktig for optimal utnyttelse av foajéområdene. Den bør ligge rett ved inngangen for å betjene publikum best mulig.

Vi har alltid billettsalget i kioskene, noe som sikrer et optimalt salgsresultat og en effektiv arealbruk. Driftsøkonomisk er alt annet i kinobygget også svært viktig, men likevel sekundært sammenlignet med kioskfunksjonen. Det er fordi en dårlig utviklet salgsløsning er den sikre veien til underskudd og tap for hele kinoprojektet.

Ser vi at kiosken ikke leverer våre krav til snittomsetning per besøk, som er fra kr 25 til kr 30 eks. moms, bygger vi raskt om eller gjør mindre endringer i kioskene. En investering på mellom kr 30.000 og kr 300.000 er ofte tjent inn i løpet av ett år, avhengig av kinoens besøksstørrelse. Vi ser også at montering av noe så enkelt som et ekstra popkornskap eller endring i vareplassering kan gi snittsalget en vekst på kr 5 per besøkende. Slikt blir det penger av.

Til de som lurer på hva våre kiosker omsetter for per besøkende, er dette fasiten per februar i 2007:

Askim.....	kr	23,67
Asker.....	kr	25,00
Hønefoss.....	kr	27,60
Sarpsborg.....	kr	29,34
Halden.....	kr	26,11
Verdal.....	kr	24,72
Kristiansund.....	kr	28,89

Alle tall er eks. mva. og samtlige kiosker har ca. 60 prosent bruttofortjeneste.

## **Driftsbasert ledelse**

I Norsk Kino bruker vi driftsbasert ledelse som et sentralt begrep. Med driftsbasert ledelse mener vi at alt vi foretar oss må styres ut fra driftens behov og potensial, da driften og de driftsansatte skaper resultatene i selskapet. Fremdyrking av en god drift er alfa og omega om vi skal lykkes, og derfor er samtlige ansatte svært fokuserte på å delta i driften og følge utviklingen av denne, noe vi alle synes er gøy og lærerikt.

Kioskene er arbeidsplassen for 90 prosent våre ansatte. Dette har utviklet en sterk kultur på salgsarbeidet i selskapet og bidrar til at vi har oppnådd det fokus og de resultater som vi ønsket ved oppstart. Den kompetansen som er utviklet, med mye bistand fra Location, er svært verdifull i vårt daglige arbeid samt når vi prosjekterer nye kinoavdelinger. Erfarne ansatte er blitt gode instruktører og deltar aktivt i planlegging og igangsetting av nye avdelinger.

Det er, som dere vet fra før, mange forskjellige måter å drive kinokiosk på. Norsk Kino har det siste året brukt mye tid på å kartlegge hva som synes å være den beste løsningen på kino og vurdert opp mot våre egne løsninger. Med en målsetting om å være det mest lønnsomme kinoselskapet i landet, må vi i Norsk Kino forsikre oss om at vi også har den mest lønnsomme kioskdirften.

Vi har diskutert disse problemstillingene med kollegaer i kinobransjen, og kom fram til følgende konklusjon: Så lenge man har god kvalitet på driften spiller det ingen rolle om man har billige eller dyre løsninger på inventar og design.

Vi har erfart at oppnåelse av større økonomiforståelse gjennom kommersielle utviklingstiltak er det mest effektive vi kan foreta oss på våre kinoer i dag. Samtlige ansatte vil bli involvert i utviklingsarbeidet. Man vil kunne tjene penger i to kasser, ikke bare én, og man får utviklet seg som kremmer.

Den åpenbare muligheten som kioskdirift innebærer for hver enkelt av oss bør være en god motivasjonsfaktor for samtlige som jobber med drift av kino i Norge. Dersom man ønsker et samarbeid for bedre økonomiske resultater, vil både de som allerede driver og de som vil komme i gang kunne få bistand og støtte fra både leverandører og kino-kjeder.

Dette er en satsing som ingen vil mislykkes med, og om man er i tvil: Det eneste man angrer på er at man ikke har gjort dette på tidligere tidspunkt.

# To konkrete erfaringer med kioskdrift

INNLEGG UNDER FILM&KINOS KIOSKSEMINAR I APRIL 2007.  
AV **LARS FUGLEVIK**, SF KINO TØNSBERG OG **ESPEN RAASTAD**, SF KINO SKIEN (TIDLIGERE KINO1-SKIEN)

Fra Tønsberg Kino åpnet i juli 1992 og frem til 2007 har det vært tre kinoer under SF Kinos paraply. Nå er kjeden utvidet med fire nye kinoer. I hele denne perioden har kioskdrift og alternative måter å tjene penger på stått sentralt. Dette er en av grunnene til at SF har valgt å drive kiosk selv. Vi har utviklet konseptet fra betjent kioskdisk og separat billettluke med begrenset kioskutvalg, til romslig selvbetjent butikk, hvor billetter og kioskvare betales samtidig.

SF Kino Tønsberg var tidlig ute med å dra i gang salg av popkorn og dispenserbrus i tillegg til å omforme arealene i foajeen til selvbetjent kiosk. Når man ser på hva dette har skapt, også i tillegg til billettinntektene, har det aldri vært aktuelt å sette ut kioskdriften til andre.

## Organiseringen av kioskdriften

En av de ansatte må være kioskansvarlig. Vedkommende holder hånd om aktiviteter, innkjøp, delegering, avtaler og annet. Det er viktig at dette er en person med visjoner og teft for hvordan kinokiosken skal fremstå. Samtidig må vedkommende ha en grunnleggende forståelse for publikums kinovaner og kunne legge til rette for aktiviteter på bakgrunn av dette.

For SF Kino Tønsberg var dette en kombinasjonsstilling sammensatt av renhold/skiftleder og kioskansvarlig frem til flere kinoer kom med i SF-kjeden. I 2005 endret man dette, slik at kioskansvaret utgjør 30 prosent av stillingsprosenten. Vedkommende er i tillegg kinosjef ved SF Kino Tønsberg, noe som utgjør de resterende 70 prosentene.

Kioskansvaret på 30 prosent er i all hovedsak knyttet opp til aktiviteter, innkjøp, kampanjer og generelt hvordan kioskene ved kinoene i Tønsberg, Moss og Lillestrøm fremstår.

Med SF Bios erfaring i Sverige drar man selvsagt også nytte av idéutveksling, menyer og kampanjeforslag i tillegg til at man får en pekepinn på hva som er gode avtaler og hva det bør jobbes mer med.

## Argumenter "mot" egendrift av kiosk

- Det er mye arbeid og administrasjon.
- Vanskelig å finne rett ansvarsperson.
- Man får avtaler som økonomisk sett ikke er gode nok fordi man er en for liten aktør.
- Det er vanskelig å forhandle av samme grunn.
- Man vil få større personalgruppe som medfører mer administrasjon.

## Argumenter for egendrift

- Man får større inntjeningspotensial.
- Man får full kontroll over driften. Alt blir mer helhetlig.
- Fleksibiliteten øker i forhold til kampanjer og markedsaktiviteter.
- Det blir flere å spille på i personalgruppa. Lettere å delegerer arbeidsoppgaver. Mindre sårbare for sykdom og annet fravær.
- De ansatte får mer varierte arbeidsoppgaver.

## Resultater

I forhold til investeringen ved å lete frem rett person til å være kioskansvarlig, er det mye å hente inn igjen i den andre enden når regnskapene skal føres. Kioskdrift vil gjennom relativt små investeringer kunne øke kinoens lønnsomhet i betydelig grad.

Det er vanskelig å se hvor taket er på inntjening ved kiosksalg. SF Kino Tønsberg overraskes hvert år over hvor mye hver enkelt kinogjenger legger igjen i kiosken. Dette har gjentatt seg siden man fikk på plass selvbetjente kiosker i 1996.

## Kioskdrift i Skien

### Argumenter for egendrift

- Man har full kontroll med hele verdiskapningskjeden.
- Man tilegner seg kunnskap om kiosk og varehandel.
- Det er mer inspirerende for de ansatte. Det blir større ansvar for hver enkelt og man utnytter tverrfaglighet.
- Det er moro å forhandle og å inngå egne innkjøpsavtaler.
- Da kan man få nye leverandører, nye produkter og attraktive produkter.
- Man har full følelse i å levere løsninger til kundene. Man kan ikke bortforklare løsningene/prisene og systemet man velger å bruke. Her har man fullt ansvar.
- Det virker samlende for kjeden man er en del av, dersom dette er tilfelle.
- Det gir større inntekter.
- Det gir større mulighet til å sikre helhet.
- Det er mye mer moro.

### Utfordringer fremover

- Holde oppmerksomheten i forhold til denne delen av driften.
- Ha evne til fornyelse også på kioskområdet.
- Man må gjøre ting enkelt. Ikke gjør ting mer komplekse enn de er. Tenk litt "Rema 1000" – bare enkle løsninger.
- Ikke sett i gang med flere aktiviteter enn det en er i stand til å gjennomføre. (Det er mange der ute som gjerne vil at kinoen skal selge varene deres).
- Gjør de vanskelige tingene enkle. Tenk enkle budskap for ansatte og kunder.
- Evne til å holde på dyktige medarbeidere, nøkkelpersoner.
- Dyrk særegenhet ved hver enkelt kino/publikum der det er mulig.
- Vær nøye med å velge produkter med høy bruttofortjeneste, slik som for eksempel popkorn eller dispenserbrus.
- Det er viktig å forsøke å fornye seg og å utvikle nye inntektsområder.







FILM  KINO

Utgitt av FILM&KINO Opplag 500 eks. Trykk Grøset™