

# Maria Helga Stürup og Penelope Julie Bruun Bjerregaard:

## De danske filmproducenter – risikovillige eller risikoaverse?

### RESUMÉ

Formålet med denne artikel er at undersøge, hvorledes de danske filmproducenters risikovillighed påvirkes af omgivelserne og de økonomiske vilkår i den danske filmindustri. Artiklen baserer sig på en kvalitativ interviewundersøgelse med producere og producenter fra den danske filmindustri. Analysen finder, at de forringede økonomiske vilkår i industrien, udfordrer bæredygtigheden i de danske produktionsselskaber, hvilket fører til et fokus på risikominimering for at kunne skabe plads til risikovillighed i filmproduktionerne. Artiklen peger på syv centrale risikominimeringsstrategier, som producenterne benytter sig af for at begå sig i den økonomisk risikofyldte filmproduktion.

### ABSTRACT

This research article examines how the willingness to take risks in film production amongst Danish film producers and their companies is influenced by the surroundings and the economic conditions of the Danish film industry. The basis of the article is qualitative interviews with producers from the Danish film industry. The analysis shows that the economic conditions challenge the economic sustainability of production companies, which leads to a focus on risk reduction to create space for risk willingness in film productions. The article identifies seven main risk-minimizing strategies used by producers as ways to manage the high level of economic risk.

### EMNEORD

risikovillighed, dansk filmproduktion, filmproducenter, risikominimering, kreative medieindustrier

### KEYWORDS

risk willingness, Danish film production, film producers, risk minimization, creative media industries

## Den risikofyldte filmproduktion

Til trods for at Danmark er en lille filmnation, har filmindustrien opnået stor international succes og anerkendelse på flere parametre. Dansk film vinder priser og opmærksomhed på de største internationale filmfestivaler og krydser grænser, både hvad angår talentmassen såvel som dansk film som kulturel eksportvare. Men trods succesen er filmindustrien præget af forringede økonomiske vilkår. Dette skyldes blandt andet de store omvæltninger i medielandskabet, som har udfordret filmindustriens traditionelle forretningsmodeller. Omvæltningerne har medført store forandringer i forbrugeradfærd og skaber nye betingelser for produktion såvel som distribution af film. Som artiklen senere vil uddybe, er det en af faktorerne, der generelt har medført en udfordret økonomisk sundhedstilstand for dansk filmproduktion. Dette understreges af undersøgelser af henholdsvis dansk dokumentar- og spillefilmsproduktion, som viser, at produktionsøkonomien ofte er skrøbelig, samt at indtægtpotentialet er begrænset (Deloitte 2014, 4-5; Det Danske Filminstitut et al. 2017, 2-3). Filmindustrien befinder sig således i en form for 'overgangsperiode', hvor de indtægter, der er gået tabt med det fysiske salg – hovedsageligt for spillefilm, - endnu ikke opvejes af de nye indtægter ved digital distribution i Danmark (Det Danske Filminstitut et al. 2017, 2-3). Sammen med en fortsat stor konkurrence om den offentlige filmstøtte betyder det, at bæredygtigheden i produktionerne og produktionsselskaberne er udfordret.

De forringede økonomiske vilkår er medvirkende til at skabe et fortsat højt risikoniveau for dansk filmproduktion. Det høje risikoniveau ved filmproduktion kan først og fremmest beskrives ud fra filmindustriens uforudsigelige karakter, der er et resultat af, at publikum forbruger film på yderst omskiftelige og uforudsigelige måder (Hesmondhalgh 2013, 27). Uforudsigeligheden skaber usikkerhed i industrien, fordi det ikke kan forudses, hvordan en given film vil blive modtaget (Davies og Sigthorsson 2013, 14; Pokorny og Sedgwick 2012, 181). Den uvisse modtagelse og efterspørgsel af film er således en væsentlig præmis for filmproduktion, da det ikke entydigt kan beregnes eller forudses, hvorledes en given film vil klare sig på det danske marked. Til trods for at man for eksempel har en produktion med en umiddelbar bred publikumsappel, er det ikke ensbetydende med, at det vil føre til et højt antal solgte biografbilletter.

Der eksisterer altså ikke en nøjagtig metode til at beregne, hvorvidt en film vil skabe profit (Pokorny og Sedgwick 2012, 181). Dette uomgængelige princip for dansk filmproduktion kaldes af Richard Caves, en amerikansk forsker i økonomi inden for blandt andet kreative medieindustrier, for *nobody knows* (Hjorth-Andersen 2013, 125-126). Endvidere kan det høje økonomiske risikoniveau forklares ud fra de store omkostninger ved filmproduktion. Særligt ud fra de høje *sunk costs*, beskrevet af den engelske filmforsker og tidligere producer Angus Finney. Med høje *sunk costs* menes betingelsen om at skulle investere alle pengene på én gang uden at kunne forudsige, hvorvidt filmen vil have en indtjening eller kan realiseres. Eksempelvis ved udviklingsfasen, hvor det endnu er usikkert, hvorvidt filmen går videre i produktion, eller om de investerede penge er 'gået tabt' (Finney 2015, 86).

En øvrig væsentlig økonomisk faktor, der højner risikoniveauet ved dansk filmproduktion, er det begrænsede indtægtpotentiale. Dette beskrives i rapporterne *Sundhedstilstanden i dansk dokumentarfilmproduktion* (2014) og *Analyse af filmbranchens nye forretningsmodeller* (2017). Rapporterne peger på, at langt størstedelen af alle dokumentar- og spillefilm ikke opnår *break-even*, hvilket betyder, at de fleste film ikke tjener investeringen hjem til producenten (Deloitte 2014, 5; Det Danske Filminstitut et al. 2017, 3).<sup>1</sup> Der eksisterer dermed en skævvridning mellem det høje omkostningsniveau (herunder de høje *sunk costs*) og det begrænsede indtægtpotentiale, som medfører, at dansk filmproduktion afhænger af offentlig støtte til finansiering, da risikoniveauet ellers ville være for højt (Redvall 2012, 209).

### *Et nyt perspektiv på risiko i film – påvirkningen af producenteres risikovillighed*

Den aktuelle økonomiske sundhedstilstand i dansk filmproduktion cementerer for alvor, at risiko er et grundvilkår, hvorfor risikovillighed må være en forud-

---

<sup>1</sup> Eftersom førstnævnte rapport bygger på undersøgelser af dokumentarfilm fra perioden 2003-2011 (Deloitte 2014,4), kan resultaterne fra rapporten ikke antages at være nøjagtige for den aktuelle tilstand i den danske dokumentarfilmproduktion, da der kan være forstærkede tendenser og nye udviklinger. Vi mener dog, at rapporten stadig kan benyttes til at understøtte vores resultater, som sekundær empiri.

sætning for det at operere i industrien. Da produceren og producenten varetager og er ansvarlig for en filmproduktions økonomi – og derfor i høj grad er afgørende for, om en film realiseres – er deres virke særligt interessant i denne sammenhæng. For kan en sådan forværring af de økonomiske vilkår medføre en mindsket, eller ligefrem manglende, vilje til at engagere sig i risikofyldte projekter, hvis risikoniveauet bliver for højt? Og kan denne udvikling medføre, at producere og producenter i højere grad søger mod at skabe mere markedsorienterede film med et større indtægspotentiale? Producenterne og producenternes udøvede risikovillighed i filmproduktion, samt hvorvidt denne påvirkes, kan altså have central betydning for, hvilke film der produceres i Danmark – og dermed for dansk films fremtidige succes. Dette blev afsættet for specialet *De danske filmproducers og -producenters risikovillighed* (Stürup og Bjerregaard, 2019) – en undersøgelse af, hvordan omgivelserne i den danske filmindustri påvirker de danske filmproducers og -producenters risikovillighed. Specialet kan lånes på Det Danske Filminstituts bibliotek. Denne artikel tager udgangspunkt i ovenstående speciale, men afgrænser sig til udelukkende at fokusere på de danske filmproducenter, og på hvorledes de forholder sig til dansk filmproduktions høje risikoniveau, hvad angår deres udøvede risikovillighed samt deres fokus på risikominimering. Producenten repræsenterer selskabet bag den producerede film og står med det øverste juridiske, administrative og økonomiske ansvar for en given produktion (Den Store Danske, 2019). I den danske filmindustri er producenten og produceren ofte én og samme person. Hvis ikke dette er tilfældet, står produceren økonomisk til ansvar overfor producenten.

Hensigten med denne artikel er at belyse og bidrage med nye perspektiver inden for emnerne risiko og risikovillighed i forbindelse med film, da begge er underbelyste forskningsemner indenfor filmområdet. Forskning inden for risiko, og herunder risikovillighed, er ifølge den danske filmforsker Mette Hjort et overset emne, og optræder hovedsageligt i forbindelse med filmøkonomi (Hjort 2012a, 2-3). Som led i at belyse flere aspekter indenfor dette emne publicerede Hjort (red.) antologien *Film and Risk* (2013), som fortsat er et centralt værk inden for det begrænsede forskningsområde. Af denne grund udgør *Film and Risk* det teoretiske afsæt for undersøgelsen, som denne artikel bygger på. Da der i forvejen ikke eksisterer forskningslitteratur om, hvorledes omgivelserne i den danske filmindustri påvirker de danske filmproducenters

risikovillighed, søger artiklen at dække, hvad vi vil argumentere for, er et 'hul' i filmforskningen.

### En kvalitativ interviewundersøgelse med eksklusive informanter

Da risikovillighed ikke er en kvantitativt målbar størrelse, men snarere handler om menneskers adfærd, bygger artiklen på en kvalitativ interviewundersøgelse. I vores undersøgelse består dataen af de meninger og fortolkninger, der er genereret gennem interviews med 14 producer- og producentinformanter.<sup>2</sup> Dermed er forskningstilgangen kvalitativ (Jensen 2012, 266). En kvalitativ interviewundersøgelse er en fordelagtig måde at "finde nye og andre vinkler på et felt" (Rimestad og Gravengaard 2014, 108), hvilket er hensigtsmæssigt ved et så underbelyst akademisk forskningsemne som påvirkningen af producenterens risikovillighed. Vi har valgt at arbejde med semistrukturerede interviews, for at undgå at være for låste i interviewstrukturene, da informanterne har kunnet bidrage med eksklusiv viden og erfaringsdeling inden for forskellige områder (Kvale og Brinkmann 2009, 353).

Interviewundersøgelsen tager udgangspunkt i den forskningsinterviewgenre, som den danske medieforsker Hanne Bruun kalder "interviews med eksklusive informanter", idet hun argumenterer for, at "eksklusiv" frem for "elite" er en mere passende term (2014, 29). Ifølge Bruun betegner *eksklusive informanter* den helt unikke viden, som en given informant er i besiddelse af, og som ikke kan erstattes af en anden informants viden (ibid., 33). Betegnelsen 'eksklusive informanter', finder Bruun mere præcis, da formålet med interviewet ikke er at afdække, hvorledes "eliterne" kendetegnes i sig selv. I stedet er formålet med denne type interviews: "At opnå indsigt i, hvad der foregår i mediernes 'kulisser'" (ibid., 32-33). Ligeledes er formålet med vores undersøgelse at opnå indsigt i filmindustrien, via de eksklusive informanters unikke viden, og undersøge producenterens risikovillighed ud fra deres kontekst. Bestræbelserne er at kunne udlede nogle mønstre og tendenser i producenterens

---

<sup>2</sup> Specialets kvalitative interviewundersøgelse er baseret på 27 informanter fra forskellige områder af den danske filmindustri. Grundet artiklens omfang og fokus, inkluderer den udelukkende udsagn fra de 14 producer- og producentinformanter med undtagelse af analysens sidste del, hvor der inddrages to eksklusive informanter fra Det Danske Filminstitut.

risikovillighed og bidrage med ny viden inden for forskningsområdet.<sup>3</sup> Sigtet i artiklen er dermed ikke at opnå et generaliserbart resultat vedrørende de danske producenters risikovillighed, men snarere at belyse væsentlige perspektiver for, hvordan producenternes risikovillighed påvirkes af omgivelserne i den danske filmindustri. For at kunne eksemplificere og pege på tendenser i denne påvirkning, har det været afgørende at sikre et nuanceret og bredt udsnit af producenter fra den danske filmindustri. Derfor er rekrutteringen foretaget på baggrund af kriterier for diversitet, hvad angår eksempelvis selskabsstørrelse, uddannelse, erfaringsniveau og primære filmområde. Undersøgelsens eksklusive producer- og producentinformanter fremgår af nedenstående tabel 1. Artiklen inkluderer både spillefilms- og dokumentarproducenter, hvorfor der vil skelnes mellem forskelle i eksempelvis økonomiske vilkår, påvirkning af risikovillighed og lignende, når dette er af betydning for analysen og de udledte mønstre og tendenser i producenternes risikovillighed og -minimeringsstrategier. Informanternes interviews er alle blevet transskriberet, men er efter aftale med informanterne ikke offentligt tilgængelige. Vi ønsker i denne forbindelse at takke vores informanter for at medvirke i denne undersøgelse og give os et indblik i producerne og producenterne virkelighed i den danske filmindustri.

---

<sup>3</sup> Trods artiklens fokus på producenter, omtales informanterne herfra som producer- og producentinformanter, eftersom størstedelen af informanterne også er producere, og fordi tre af de eksklusive informanter er ansatte producere i selskaber og ikke producenter.

Informant (alder)	Aktuelle stilling	Uddannelse	Primære filmområde
Thomas Heinesen (57)	Producer, Nordisk Film	Producer, Den Danske Filmskole	Spillefilm
Jonas Frederiksen (45)	Producer, Nimbus Film	Producer, Den Danske Filmskole	Spillefilm
Louise Vesth (45)	Producer, Zentropa	Producer, Den Danske Filmskole	Spillefilm
Daniel Mühlendorph (32)	Producer og producent, Hyæne Film	Producer, Den Danske Filmskole	Spillefilm
Per Damgaard Hansen (34)	Producer og producent, Masterplan Pictures.	Producer, Den Danske Filmskole / BA i Film- og Medievidenskab, Københavns Universitet	Spillefilm
Jacob Jarek (37)	Producer og producent, Profile Pictures	Producer, Den Danske Filmskole / KA i Medieproduktion, Norges Teknisk-naturvidenskabelige Universitet / BA i Filmvidenskab, Københavns Universitet	Spillefilm
Malene Blenkov (57)	Producer og producent, Creative Alliance	Autodidakt	Spillefilm
Regner Grasten (62)	Producer og producent, Regner Grasten Film	Autodidakt	Spillefilm
Kim Magnusson (53)	Producer og producent, M&M Productions	Autodidakt	Spillefilm
Milad Avaz (30)	Producer og producent, Rocket Road Pictures	Cand.merc i Erhvervsstrategi, Copenhagen Business School og Louvain School of Management.	Spillefilm
Rikke Tambo (33)	Producer og producent, Tambo Film	Producer, Super16	Dokumentarfilm Spillefilm (hybridproducer)
Mette Heide (52)	Producer og producent hos Plus Pictures	Cand.scient.pol. med sidefag i Filmvidenskab, Københavns Universitet	Dokumentarfilm
Signe Byrge Sørensen (48)	Producer og producent, Final Cut for Real	Cand.comm. i Internationale Udviklingsstudier og Kommunikation, Roskilde Universitet	Dokumentarfilm
Sigrid Dyekjær (49)	Producer og producent, Danish Documentary	Dramaturgi, Aarhus Universitet	Dokumentarfilm

### *Politisk brydningstid og den selvpromoverende producent*

Der er to centrale aspekter for artiklen, som har været nødvendige at indtænke i både interviewsituationen og i behandlingen af den genererede data, da disse forhold kan have indflydelse på informanternes besvarelse. Det drejer sig om tidsperspektivets betydning samt informanternes selvopfattelse og selvfremstilling. Ligeledes er det nødvendigt at tage højde for disse som læser af denne artikel.

Interviewundersøgelsen er foretaget i perioden efter vedtagelsen af medieaftalen (2019-2023) forud for filmaftalen (2019-2023). Perioden hvor under-

søgelsen er udført, har været en brydningstid præget af politiske forhandlinger, omvæltninger i industrien samt en usikkerhed for dansk filmproduktions fremtidige vilkår. Disse forhold kan have påvirket informanternes udtalelser. Endvidere er producernes og producenternes virke et væsentligt aspekt at tage højde for. En vigtig del af deres arbejde er at kunne *pitche* deres projekter for at overbevise andre om at investere i eller købe et givent projekt. De er derfor vant til at skulle fremstille deres produktionsselskaber, produktioner og dem selv på bedst mulig vis. Fokuset på selvfremstilling i industrien kommer særligt til udtryk i form af det, der kaldes *corporate storytelling*. Det dækker over, hvordan institutioner eller selskaber har lært og trænet sig i at fremstille årsagen til deres succes (Redvall 2013, 12). Begrebet bidrager med en nødvendig nuance, som kan hjælpe med at kontekstualisere udsagnene og med at forstå, hvilke motiver og hvilken position informanterne taler ud fra.

### En typologi over risikovillighed

At de der beskæftiger sig med filmproduktion, ofte besidder en vis grad af risikovillighed, beskrives af den danske film- og medieforsker Eva Novrup Redvall (2012, 215). Risikovillighed vidner om en vilje til at tage risici, hvis det vurderes, at chancen for et positivt udfald opvejer de potentielle konsekvenser deraf. Til trods for at risiko ofte fremstilles – og omtales – i en negativ kontekst, bør der ifølge Hjort også være fokus på de positive virkninger af risiko og risikovillighed. Hjort forklarer blandt andet, hvordan risikovillighed kan resultere i et positivt følelsesmæssigt udbytte: “Risks may be constitutive of negative emotions, such as anxiety, but may also be causally linked to a number of positive emotions, to a sense of self-efficacy and creativity” (2012b, 37). Forståelsen af risikovillighed som værende både potentielt positivt og negativt ladet er en vigtig nuance til begrebet. Risikovillighed i filmproduktion kan eksempelvis både resultere i opnåelsen af stor international anerkendelse og/eller publikumssucces i biograferne, men det kan ligeså vel føre til stort økonomisk underskud og/eller skuffende modtagelse af kritikere og publikum. Uvisheden om modtagelsen og det høje risikoniveau ved filmproduktion kan være årsagen til, at vi undervejs i afviklingen af interviewundersøgelsen erfarede, at der var flere informanter, som ved spørgsmål om risikovillighed i



stedet pegede samtalen hen på risikominimering og det at være risikoovers. Det kan forklares ud fra, at risikominimering kan være en måde for producenterne at imødekomme det høje risikoniveau ved filmproduktion og på denne vis skabe rum og mulighed for risikovillighed i filmproduktioner, hvilket uddybes i artiklens videre analyse.

Endvidere er en sådan strategi et eksempel på, hvordan det gennemgående i undersøgelsen af informanternes udsagn fremgår, at deres forståelse og opfattelse af risikovillighedsbegrebet favner flere aspekter end først antaget, og at det komplekse fænomen må analyseres mere kategoriseret og nuanceret. Dette skabte fundamentet for at konstruere en typologi over risikovillighed. Vores tilgang er altså at undersøge risikovilligheden og påvirkningen heraf ud fra en typologi af risikovillighed. I artiklen fokuseres der på fire typer af risikovillighed: økonomisk, kunstnerisk, talent- og institutionel risikovillighed. Der er i interviewundersøgelsen ikke spurgt ud fra risikovillighedstypologien. Disse fire aspekter af begrebet er i stedet udledt af informanternes besvarelser og videre udvalgt på baggrund af, at de tilsammen bidrager til en nuanceret undersøgelse af risikovillighed i forhold til filmproduktion og de risikofaktorer, som producenterne opererer ud fra.<sup>4</sup> Hertil skal det nævnes, at de forskellige typer af risikovillighed ikke skal opfattes som isolerede eller hierarkisk opstillede. Det er desuden vigtigt at understrege, at der kan være overlap mellem de forskellige typer af risikovillighed. Risikovillighedstypologien er inspireret af Hjorts og Redvalls bidrag i *Film and Risk* (2012), men definitionerne er videreudviklet på baggrund af den kvalitative interviewundersøgelse, som vi har foretaget.

### *Økonomisk risikovillighed*

Det høje økonomiske risikoniveau er af stor betydning for alle aspekter i industrien, hvad end det er i henhold til finansierer, producere, producenter eller kulturpolitikere. Af denne grund, er denne type af risikovillighed essentiel i en undersøgelse af risikovillighed samt påvirkningen heraf. Ved økonomisk

---

<sup>4</sup> Af denne grund forholder artiklen sig eksempelvis ikke til fysiske risici forbundet med filmproduktion.

risikovillighed menes der niveauet af villighed til at tage økonomiske risici. Det kan eksempelvis være ved omkostningstunge produktioner, en høj egeninvestering i et givent projekt, engagement i økonomisk usikre projekter (hvor der på forhånd forudses et begrænset eller ikkeeksisterende indtægspotentiale) eller ved projekter, der er særligt udfordrende at sikre finansiering til. Endeligt kan den økonomiske risikovillighed afhænge af, hvorvidt der er tale om at investere andres penge eller ens egne. I den sammenhæng kan en given producent eksempelvis være mindre risikovillig med sin egeninvestering i projekter. Derimod kan producenten, potentielt set, være mere risikovillig, når der er tale om anvendelse af offentlig støtte, da det er 'andres penge'.

### *Kunstnerisk risikovillighed*

Den kunstneriske risikovillighed er central for dansk filmproduktion, taget i betragtning af at Danmark har en filmlov, der bygger på princippet om at fremme filmkunst og filmkultur (Filmloven, 1997). Dermed har Danmark også en filmstøtte, der er bygget op omkring at skulle favne både de kunstnerisk orienterede, såvel som de mere markeds- og publikumsorienterede film (Redvall 2012, 212).<sup>5</sup> Artiklen anvender kunstnerisk risikovillighed i kontekst af Redvalls definition af *artistic risk taking* i *Film and Risk* (2012): "Film practitioners are understood to engage in artistic risk taking, when they step outside traditional comfort zones, trying new approaches with outcomes that are to some extent uncertain" (ibid., 209). Kunstnerisk risikovillighed definerer vi i forlængelse som villigheden til at træffe kreative beslutninger ud fra kunstneriske hensyn, som kan være risikofyldte, for eksempel fordi de er nyskabende, originale, eksperimenterende, grænsedbrydende (i form, narrative standarder eller lignende) og/eller omkostningsfyldte – ofte uden hensyn til en bred publikumsappel. Det er altså villigheden til at tage risici i forhold til det kunstneriske og/eller eksperimenterende.

---

<sup>5</sup> Formålet med denne artikel er ikke at vurdere, hvorvidt en film er kunstnerisk orienteret eller ej. Snarere er det at vurdere producenternes villighed til at træffe beslutninger ud fra et kunstnerisk hensyn.

### *Talentriskovillighed*

I den danske filmindustri må alle starte et sted. Særligt taget i betragtning af, at det danske filmstøttesystem blandt andet har Markeds- og Konsulentordningerne, som stiller krav til, at de primære funktioner bag produktionen har et vidst erfaringsniveau for at kunne opnå støtte. Af denne grund må der givetvis sikres en kontinuerlig modning af talenter i dansk filmproduktion for at kunne sikre en kontinuerlig udvikling af dansk film. Derfor vurderer vi, at talentriskovillighed er et centralt element i undersøgelsen af risikovillighed. Med talentriskovillighed menes der villigheden til at udforske, opdyrke og 'satse' på særligt nye, mere uerfarne og/eller uprøvede talenter i dansk film. Dette til trods for at der kan være en formodning om, at den givne produktion ikke har et økonomisk potentiale, grundet eksempelvis en instruktørs manglende *track record* eller mangel på erfaring indenfor spille- eller dokumentarfilm. Dog kan det også være i forhold til en eksperimenterende filminstruktør, hvis forhenværende produktioner ikke har været økonomiske succeser. Fælles for både de 'umodnede' og/eller eksperimenterende talenter er, at det kan blive en endnu større udfordring at sikre finansiering til et projekt. Det kan forklares ud fra, at det kan være sværere at overbevise finansører om, at projektet er realiserbart. Dermed er et vigtigt aspekt af denne type risikovillighed, tv-stationernes (DRs og TV 2s) og DFIs villighed til at tildele støtte til et projekt med et relativt uerfarent og/eller eksperimenterende talent.

### *Institutionel risikovillighed*

I dansk filmproduktion spiller omgivelsernes mening og risikovilje en større rolle, end hvad der er tilfældet i øvrige kunstformer. Det påpeges af Redvall, der argumenterer for, at dette skyldes dansk filmproduktions store afhængighed af offentlig støtte (2012, 215). Derfor argumenterer Redvall for, at den institutionelle risikovillighed er afgørende for dansk film, da det sikrer en vis bredde i det danske filmudbud (ibid.). Det skyldes, at der med institutionel risikovillighed opfordres til – og skabes plads til – risikovillighed i industrien, hvad end det er de kunstneriske, økonomiske og/eller talentmæssige aspekter af filmproduktion. Med vores definition af institutionel risikovillighed er der

dermed tale om et samlet udtryk for institutionernes talentrisikovillighed og økonomisk og kunstnerisk risikovillighed.<sup>6</sup>

### **De primære økonomiske udfordringer for de danske filmproducenter**

I 2018 havde danske film en markedsandel på 29 procent ud af de solgte biografbilletter (Budtz-Jørgensen, 2019). Desuden har dansk film en international styrkeposition, hvor både spille- og dokumentarfilm har stor succes på filmfestivaler. Og til trods for at Danmark er en relativ lille filmnation, er film en væsentlig kulturel eksportvare. Dansk film klarer sig altså godt på mange parametre. En tendens, som kan skyldes, at "det kreative" – altså industriens kreative evner – ifølge Per Damgaard Hansen er sundt i dansk film (B2.7, 95). Imidlertid udtrykker et overtal af producer- og producentinformanterne en bekymring for den aktuelle økonomiske sundhedstilstand (Frederiksen B2.1, 3-4; Heinesen B2.2, 16, 24; Byrge Sørensen B2.3, 32; Grasten B2.8, 124-125; Heide B2.9, 142; Jarek B2.10, 156-157; Magnusson B2.14, 221; Dyekjær B2.16, 251-252; Blenkov B2.18, 277). Det kommer stærkest til udtryk ved Jonas Frederiksens metafor for sundhedstilstanden i dansk film: "Altså patienten er indlagt på intensiv, blevet kørt på akut intensiv og ligger med drop, vil jeg sige [...]. Det er helt sindssygt svært at tjene penge" (B2.1, 3-4).

Selvom et overtal peger på en dårlig økonomisk sundhedstilstand, er der modstridende holdninger til, hvorvidt sundhedstilstanden er forværret, eller om den bare er fortsat dårlig. Særligt Jacob Jarek giver udtryk for en forværring af sundhedstilstanden i spillefilmsproduktion over de sidste 15-20 år (B2.10, 156-157). Til forskel mener Louise Vesth ikke nødvendigvis, at sundhedstilstanden er blevet værre end førhen (B2.20, 346). De forskellige opfattelser af udviklingen i sundhedstilstanden kan forklares ud fra deres forskellige positioner i industrien. Hvor Vesth er ansat producer hos Zentropa, er Jarek producer og producent i et lille til mellemstort selskab. Derfor oplever de de økonomiske udfordringer på forskellig vis. De følgende afsnit analyserer de primære udfordringer i de økonomiske vilkår, som har ført til informanternes

---

<sup>6</sup> I artiklen refererer den institutionelle risikovillighed til at beskrive risikovilligheden hos Det Danske Filminstitut og de to tv-stationer, DR og TV 2.

bekymring for den økonomiske sundhedstilstand, hvilket er af betydning for, hvordan risikovilligheden hos producenterne påvirkes.

*Det begrænsede indtægtpotentiale ved dansk film*

Samtlige af dokumentarfilmproducenterne peger på, at indtjeningspotentialer for dokumentarfilm er yderst begrænset (Byrge Sørensen B2.3, 35; Heide B2.9, 142; Dyekjær B2.16, 261; Tambo B2.20, 312), hvilket også understøttes af Deloitte's undersøgelse af dansk dokumentarfilmproduktion (2014, 30). Det kan forklares ud fra, at få dokumentarfilm opnår biografdistribution, samt at tilskuerantallet ved dokumentarfilm typisk ikke kan måle sig med spillefilm (Danske Biografer, 2019). Derudover har dokumentarfilm førhen haft begrænset indtjening ved dvd-salg, til forskel fra spillefilm. Ligeledes genererer digital distribution hidtil ikke signifikante indtægter (Deloitte 2014, 51-52). Interviewundersøgelsen peger på, at den begrænsede indtjening fortsat er en udfordring for dokumentarproducenterne. Ifølge Damgaard Hansen, har det medført, at der længe har eksisteret en diskussion om, hvorvidt det overhovedet er bæredygtigt at producere dokumentarfilm (B2.7, 17). På baggrund af interviewundersøgelsen kan det udledes, at det begrænsede indtægtpotentiale ikke blot udfordrer dokumentarproducenterne. Hertil mener Kim Magnusson, at det er en udfordring for alle filmproducenter i Danmark: "Den [økonomiske sundhedstilstand] er jo rigtig grel, fordi vi nu igennem 15 år har jo råbt og skreget som filmproducenter om, at der ikke var de her indtjeningsmuligheder mere [...]. Hvis vi tager den hårde version, så er der ikke nogen økonomi i det [filmproduktion]" (Magnusson B2.14, 221). At Magnusson peger på, at det har været en udfordring i 15 år, kan henvises til, at spillefilmsproducenternes indtjeningsmuligheder er blevet forringet med tabet fra det fysiske salg. I forlængelse heraf udtrykker Frederiksen også en stor bekymring for de aktuelle vilkår:

[...] profit, det eksisterer jo nærmest ikke. Altså når det går rigtig godt, når man begynder at få nogen penge tilbage, så vil det sige, at det man får tilbage det er i virkeligheden det man har investeret [...] man kan sige, altså det er jo en gigantisk succeshistorie i dansk film, hvis bare man kom i nul. (Frederiksen B2.1, 4)

Citatet vidner om producenternes udfordringer ved at generere indtægter. Det understøttes endvidere med den lille andel af danske dokumentar- og spillefilm, der opnår *break-even*, som det fremgår af Deloitte's undersøgelser. Blandt spillefilmene i den undersøgte periode er det blot 68 ud af 211, dvs. omtrent 1/3, der opnår *break-even* (Det Danske Filminstitut et al. 2017, 2).<sup>7</sup> Blandt dokumentarfilmene er det omtrent 1/4, der opnår *break-even* (Deloitte 2014, 5). Den lille andel, der opnår *break-even*, kan skyldes, at der er mange aktører, heriblandt private investorer, der skal have penge, før producenten begynder at tjene penge hjem (Frederiksen B2.1, 4; Damgaard Hansen B2.7, 97; Vesth B2.20, 346).

Trods en overvejende enighed om de begrænsede indtjeningsmuligheder er der forskel på informanternes opfattelse af selve udfordringen. Hvor der førhen ikke har været et betydeligt indtjeningspotentiale ved dokumentarfilm, er indtægtpotentialet reduceret ved spillefilm – det er altså en *fortsat* udfordring for dokumentarproducenterne, hvorimod det er en *voksende* udfordring for spillefilmsproducenterne. De forringede indtjeningsmuligheder er dermed et større chok for spillefilmsproducenterne. Det beskrives af Damgaard Hansen (B2.7, 17), men kommer stærkest til udtryk ved Signe Byrge Sørensen, som mener, at det er udviklingen i sundhedstilstanden, der er forskellig:

Men jeg tror måske, at udgangspunktet i spillefilm har været, at man *havde* flere penge. Og derfor [...] er chokket over ikke at have penge, måske større. [...] Hvor vi i dokumentarfilm ligesom, altså, vi går fra en situation, hvor vi ikke har så mange penge til en situation, hvor vi ikke har så mange penge, altså vi har endnu færre penge, men det er ikke ... der er ikke et ligeså stort fald. (Byrge Sørensen B2.3, 32)

---

<sup>7</sup> Danske dokumentarfilm fra perioden 2003-2011 (Deloitte 2014, 4), danske spillefilm fra perioden 2003-2012 (Deloitte 2013, 5) og i den opdaterede rapport danske spillefilm fra perioden 2003-2016, hvor tallene fra 2015 og 2016 dog er foreløbige og dermed ikke endegyldige for de sidste to år af den undersøgte periode (Deloitte 2017, 3).

Der er dog ikke enighed blandt informanterne om, hvorvidt det er spille- eller dokumentarfilmproduktion, der er mest udfordret i forhold til den økonomiske sundhedstilstand.

### *Afhængigheden af den offentlige filmstøtte*

Det begrænsede indtjeningspotentiale er særligt interessant grundet de høje *sunk costs*, som skaber en skævvridning, der gør filmproduktion særdeles risikofyldt. Det fører til, at de danske producenter i høj grad er afhængige af offentlig støtte til finansiering af film. Det fremgår tydeligst ved Frederiksen: "Altså hvis den offentlige støtte blev fjernet, så kollapsede alt. Så ville ingen lave film til at starte med" (B2.1, 4). I overensstemmelse med dette mener Magnusson, at støtten fra DFI er altafgørende:

[...] lige nu har vi én finansieringskilde. Hvor mange gange har vi ikke gået rundt og sagt, vi kan ikke lave film i Danmark uden at vi har DFI med, det er *facts*, fakta, det kan ikke være anderledes. Det er status quo. Ja, der bliver lavet film gratis. [...] Alle de der udenom boksen, men hvis du sidder overfor en filmproducent og spørger: "kan man lave film i Danmark uden for filminstituttet?" Så er svaret nej, ikke. (Magnusson B2.14, 234)

Eftersom producerne og producenterne afhænger af den offentlige filmstøtte, har de institutionelle omgivelser, der forvalter denne, en stor betydning for producernes og producenterens vilkår, og for hvorvidt det opfordres eller frarådes at være talentrisikovillig og økonomisk og kunstnerisk risikovillig. Af denne grund spiller institutionel risikovillighed en afgørende rolle for producenterens udøvede risikovillighed. Ud af de 14 producer- og producentinformanter er der blot én af vores informanter, der eksplicit modstrider denne afhængighed: Avaz, der sammen med sine brødre fra Rocket Road Pictures producerede *Mens vi lever* (Avaz, 2017) (B2.4, 55).<sup>8</sup> Denne er én blandt flere undtagelser af film, der er produceret uden produktionsstøtte fra DFI,

---

<sup>8</sup> Trods filmen ikke blev støttet af DFI, solgte den 100.000 biografbilletter (Det Danske Filminstitut, 2018).

heriblandt *MGP-missionen* (Miehe-Renard, 2013), *Eliten* (Daneskov, 2015) og *Danmark* (Larsen, 2017)

#### *De små selskaber – få fastansatte og projektbaseret økonomi*

En øvrig udfordring for de økonomiske vilkår opstår i forhold til selskabsstørrelse, som kan være udfordrende af flere grunde. Som Malene Blenkov beskriver, kan særligt en lille selskabsstørrelse begrænse produktionsniveauet, da små selskaber ikke nødvendigvis har kapaciteten til at udvikle på nye projekter, mens de er i produktion (B2.18, 281). Udfordringen ved at være et lille selskab understøttes desuden af Thomas Heinesen (B2.2, 6), Rikke Tambo (B2.20, 304) og Daniel Mühlendorph (B2.12, 188). Alle tre peger på, at udfordringen ved at være et lille selskab er særligt gældende for de nystartede selskaber. Tambo forklarer, at det skyldes, at der ikke er "nogle penge på kiste-bunden" til eksempelvis at betale instruktører ved udvikling af nye projekter (B2.20, 304). Endvidere understøttes dette af Mühlendorph (B2.12, 188) og Jarek (B2.10, 161), der beskriver, at det er svært at konkurrere med de store selskaber, der kan tilbyde instruktørerne de penge, som de mindre selskaber ikke har. Heinesen begrundet det ud fra, at nyere små selskaber typisk ikke har et bagkatalog, som kan generere en indtægt til selskabet, til forskel fra et selskab som Nordisk Film (B2.2, 6). Endvidere kan konsekvensen af den lille selskabsstørrelse være, at selskabsøkonomien bliver skrøbelig og projektbaseret, således at selskabets overlevelse "står og falder med økonomien" i det enkelte projekt (Deloitte 2014, 44). En problematik, der særligt er gældende for dokumentarfilmproduktions-selskaberne i Danmark (ibid., 30, 40, 44).

#### *Dansk film – altid i krise?*

Et væsentligt aspekt, der har betydning for undersøgelsens resultater, er, hvorledes industrien opfatter og taler om sig selv. Det kommer for eksempel til udtryk i interviewet med Jarek, hvor han forklarer, at folk i dansk film bilder sig selv ind, at det går dårligt, og at dette altid har været tilfældet (B2.10, 161). Det kan ifølge Mühlendorph skyldes, at den danske filmindustri har en tendens til at brokke sig for meget (B2.12, 199). Denne tendens kan dels forklares ud fra



den kulturpolitiske brydningstid, som informanterne befinder sig i. Da interviewundersøgelsen blev udført i tiden efter medieaftalen 2019-2023, forud for filmaftalen 2019-2023, fylder de politiske forhandlinger meget i informanternes udsagn. Der er uvished om, hvad den forestående filmaftale vil bringe, hvilket skaber usikkerhed i industrien. Usikkerheden skal desuden ses i lyset af den seneste medieaftale, som allerede har forandret vilkårene i industrien.<sup>9</sup> At industrien brokker sig særligt meget i perioden, hvor interviewundersøgelsen fandt sted, kan deri være et udtryk for en frygt om forværrede vilkår. Ydermere beskrives det af Jarek, "at film altid er i krise på en eller anden måde. Det er ligesom en eller anden slags umulig *business*" (B2.1, 156). Det kan forklares ud fra princippet *nobody knows* (Hjorth-Andersen 2013, 125-126), som udtrykker, hvorledes uforudsigelighed er et centralt vilkår for filmproduktion. Producenterne må begå sig i de ovennævnte, primært økonomiske, udfordringer på bedst mulig vis, og vi vurderer, at de derfor har et stort fokus på at mindske risikoniveauet, som det fremgår af følgende afsnit.

### **Syv centrale risikominimeringsstrategier, der kan skabe plads til risikovillighed**

For at producenterne kan udøve risikovillighed med de førnævnte udfordringer taget i betragtning, blev det tydeligt i interviewundersøgelsen, at der blandt producer- og producentinformanterne var bevidste overvejelser om, hvordan man som produktionsselskab må tilpasse sig de aktuelle økonomiske vilkår. Af denne grund er det nødvendigt for selskaberne at have fokus på at minimere risikoen, hvor det er muligt, for på denne vis at skabe rum til at udøve de forskellige typer af risikovillighed i filmproduktionerne. Alene det at stifte eller indgå i et produktionsselskab kan være risikominimerende, da man herved undgår som privatperson at hæfte økonomisk og juridisk for de enkelte produktioner. Af undersøgelsen fremgår det, at der blandt producenterne er et stort fokus på at beskytte selskabet mod de økonomiske udfordringer, for at

---

<sup>9</sup> I medieaftalen er der særligt tre ændringer, som har vakt opmærksomhed blandt informanterne: 1) ophævelsen af tv-stationernes filmforpligtelse, 2) den øgede tilførsel til de regionale fonde, og 3) kravet til streamingtjenesterne om at skulle investere i dansksproget indhold (Kulturministeriet 2018, 7-9).

sikre dets overlevelse. Vi vil derfor argumentere for, at der er en sammenhæng mellem risikovillighed og risikominimering, i og med at risikovillighed som udgangspunkt udøves på baggrund af det rum, der skabes til det, ved selskabernes risikominimeringsstrategier. Således beskriver flere af informanterne, at de *er* risikovillige, men stadig forsigtige og kalkulerende, fordi risikovillighed uden økonomisk risikominimering i selskaberne anses som værende dumdrigt og/eller naivt (Mühlendorph B2.12, 182; Damgaard-Sørensen B2.13, 211; Magnusson B2.14, 230; Tambo B2.2, 303; Vesth B2.23, 348). Det kan forklares ud fra, at risikominimering er nødvendigt for at sikre en økonomisk bæredygtighed i selskaberne – for at det givne selskab fortsat kan producere film. Det kommer til udtryk hos Sigrid Dyekjær, der beskriver producentens ansvar, hvad angår risikominimering:

[...] hvis firmaet ikke har råd og jeg ikke har råd, så kommer der jo ikke nogen film. Så det er jo på filmens vegne, at jeg er nødt til at minimere risikoen, fordi ellers så gør jeg filmen en bjørnetjeneste. Altså hvis den ikke kan blive lavet, fordi der mangler penge, så har jeg jo gjort mit job dårligt. (Dyekjær B2.16, 253)

Citatet illustrerer, hvorledes risikovillighed ikke anses for værende udelukkende positivt. Det kan forklares ud fra, at det ikke blot er en lønning eller ét projekt, der er på spil ved at være for risikovillig. Den yderste konsekvens er derimod, at selskabet går nedentom og hjem.

Ud fra interviewundersøgelsen har vi kodet og udledt syv centrale risikominimeringsstrategier, som dækker over, hvordan producenterne påvirkes af og tilpasser sig de økonomiske vilkår. Da vores interviewundersøgelse var eksplorativ og kvalitativ, vil informanternes udsagn anvendes ved eksemplificeringer. Det er dermed ikke muligt at optælle, hvor mange af informanterne, der beskriver de forskellige risikominimeringsstrategier, eftersom det ikke er alle informanter, der er blevet spurgt ind til disse.

*Lave faste udgifter*

Af undersøgelsen fremgår det, at en central risikominimeringsstrategi er at holde udgifterne i selskabet så lave som muligt, eksempelvis ved at have få fastansatte og/eller holde udgifterne nede på selskabets lokaler. Hvorledes det at have få eller ingen fastansatte i et selskab mindsker producenternes risikoniveau, kommer stærkest til udtryk hos Regner Grasten. Han forklarer, at det giver selskaberne en stor økonomisk frihed – hvilket betyder, at de som selskab er bedre rustede til at udvise økonomisk risikovillighed i projekterne – hvorfor Regner Grasten Film ikke har fastansatte (B2.8, 118-119). I stedet arbejder de med freelancere, hvor de har nogle etablerede, kreative samarbejder, som de hiver ind i forbindelse med produktioner (ibid.). Grastens udsagn kan dog være udtryk for *corporate storytelling*, eftersom der i udsagnet kun fremhæves de positive aspekter af denne strategi. Grasten berører ikke udfordringerne, men fremstiller i stedet selskabet – og dets dertilhørende strategier – på bedst mulig vis i interviewsituationen. I overensstemmelse med Grasten forklarer Blenkov, at det er nødvendigt at have lave faste driftsomkostninger (B2.18, 276). Dels for at øge det økonomiske råderum, men også for at gøre selskabet mindre afhængigt af store indtægter. Endvidere muliggør det, at pengene i højere grad kan prioriteres til filmene frem for til selskabets driftsomkostninger, og at man derved kan prioritere talentrisikovillighed, kunstnerisk og/eller økonomisk risikovillighed i projekterne. Det understøttes yderligere af Mühlendorph, der peger på, at risikominimering i selskabet er lidt det samme som risikominimering i ens privatøkonomi, særligt ved stiftelsen af et nyt produktionsselskab:

Så skal man jo sætte sig i en situation som gør, at man i mange mange år ikke behøver at betale kæmpe regninger. Du skal ikke starte med at have en dyr lejlighed. Du skal ikke have et stort forbrug. [...] det er vitterligt det der gør, at du er modstandsdygtig overfor dårlig økonomi og dårlige tider. (Mühlendorph B2.12, 186)

At have få ansatte og reducere sine faste udgifter er dog ikke uproblematisk ifølge Dyekjær, som mener, at der ligger en stor udfordring i ikke at have arbejdskraft nok til at drive sit selskab. I Danish Documentary har de blot én ansat. Af denne grund må Dyekjær for eksempel selv løse mange praktiske ad hoc-opgaver, hvilket giver mindre tid til at producere (B2.16, 256).

*Risikominimerende selskabsstrukturer*

Det fremgår desuden, at flere selskaber er struktureret ud fra overvejelser om at mindske det høje risikoniveau. Som en væsentlig risikominimerende selskabsstruktur fremhæves fordelene ved at være et vertikalt integreret selskab (Damgaard Hansen B2.7, 97; Magnusson B2.14, 227). Vertikalt integrerede produktionsselskaber bygger deres forretningsmodel på et eller flere øvrige led af en film, foruden produktionen. Dette er eksempelvis tilfældet med Nordisk Film, som blandt andet både er et produktionsselskab, en distributør og Danmarks største biografkæde (Nordisk Film, s.d.).<sup>10</sup> Fordelen ved denne struktur er, at Nordisk Film dermed har potentielle indtægter fra de forskellige vinduer af en films liv, samt på de øvrige film, som de distribuerer, for eksempel fra deres *output deals* med Lionsgate (Nordisk Film, 2012). Grundet det begrænsede indtægtpotentiale for producenterne er dét at kunne øge sit indtægtpotentiale ved at distribuere eller drive biografers ensbetydende med at minimere det ellers høje økonomiske risikoniveau.

En anden risikominimerende selskabsstruktur ses ved at samle flere selskaber under ét selskab, samme tag eller samme ejer. Det er Tambo Film et eksempel på, da selskabet indgår som ét ud af en række selskaber, alle sammen co-stiftet og -ejet af Peter Hyldahl.<sup>11</sup> Denne struktur betyder, at Tambo Film kan reducere sine faste udgifter, da stabs- og støttefunktioner som frokostordning, kontor, mødelokale og bogholderi deles af alle selskaberne. For Rikke Tambo betyder det desuden, at hun kan 'trække' på den erfaring og position, Hyldahl har i industrien, så hun er bedre stillet som en nyere producent. Endvidere kan fordelene ved at dele lokaler ses i muligheden for daglig kreativ sparring og vidensudveksling selskaberne imellem. Ved siden af dette søger producenter at strukturere deres selskaber og budgetter på en måde, hvor de kan løbe rundt alene ved produktionen (Frederiksen B2.1, 4; Damgaard Hansen B2.7, 96; Grasten B2.8, 114; Mühlendorph B2.12, 183; Blenkov B2.18, 276-277). Det kan

---

<sup>10</sup> Nordisk Film A/S er i dag en del af Egmont-koncernen (Nordisk Film, s.d.).

<sup>11</sup> Peter Hyldahl er ejer og medejer i en længere række produktionsselskaber. Herunder Beofilm, Paloma Productions, BeoStarling, Beofilm Pictures, Grasværk og Tambo Film.

forklares ud fra, at producenterne vurderer, at det er for risikofyldt at basere en forretningsmodel alene på de uforudsigelige og begrænsede indtjeningsmuligheder. Dette kan eksempelvis gøre sig gældende for de særligt talentrisikovillige og kunstnerisk risikovillige film, som arthouse- og debutfilm, der ved at sikre sig et indtægtsgrundlag i produktionen kan undgå at blive en "underskudsforretning", selvom disse films indtægtpotentiale som udgangspunkt kan forekomme særligt uforudsigeligt og/eller begrænset. Det kommer især til udtryk ved Mühlendorph, producer på debutspillefilmen *Danmarks Sønner* (Salim, 2019), der forklarer, hvordan de sikrer, at størst mulige dele af budgettet kan gå ind i deres selskab:

[...] hvis vi går ind i den her film her, så skal virksomheden også tjene penge på den. Men jeg behøver ikke at tjene penge nødvendigvis på salget [...] det er jo noget at gøre med den konstruktion mig og Ulaa [instruktør og medejer af Hyæne Film] har, altså han skriver selv filmen, han instruerer filmen, jeg producerer filmen. Allerede der har du jo tre lønninger der går ind i selskabet. Så har du jo noget administrationsfee og alle de her ting og alle de parametre man nu godt ellers må tjene på. Så man skal faktisk tjene penge på at producere den også. (Mühlendorph B2.12, 183)

Motivationen for at stifte et produktionsselskab kan også være at have større kontrol over ens rettigheder på filmproduktioner. Det fremgår hos Dyekjær, der forklarer, at Danish Documentary blev stiftet med en bevidst risikominimerende strategi: at sikre partnerne i selskabet en større kontrol over rettighederne på deres respektive produktioner (B2.16, 252). Vigtigheden af at have rettighederne til egne projekter uddybes i følgende afsnit.

#### *Rettighedssikring og vigtigheden af et bagkatalog*

Producenterne forsøger at sikre sig så stor en andel af filmrettighederne som muligt, for at sikre sig størst mulig indtægt fra filmen. Men det er en udfordring, da vilkårene for finansiering er blevet forværret. Det kan derfor være både fristende eller sågar nødvendigt at give rettigheder fra sig for at kunne sikre finansiering til en film. Rettigheder forhandles typisk med finansieringspartnere, såsom co-producenter, broadcastere eller streaming-

tjenester. Det er en svær balancegang for producenterne at skulle opveje, hvad der er mest risikofyldt: at 'sælge' en stor andel af rettighederne eller at gå ind med en stor privat investering i projektet for at kunne beholde en større andel af rettighederne. Dilemmaet beskrives af flere informanter (Heinesen B2.2, 27; Grasten B2.8, 121; Jarek B2.10, 164; Dyekjær B2.16, 252), men kommer stærkest til udtryk ved Mette Heide, der anser det som et essentielt aspekt af at mindske risikoen ved filmproduktion:

Det der er vigtigt, det er at man ejer hele lagkagen selv, når man går i gang med udvikling. Og så gælder det om, kan man sige, at man jo sælger så få stykker af lagkagen, sådan så der er noget tilbage, men at man minimerer den privatinvest man har, når filmen er færdigproduceret. (Heide B.2.9, 142)

At bevare så stor en del af rettighederne som muligt er af betydning for at kunne gøre et selskab mere modstandsdygtigt og dermed mindske den generelle udfordring blandt danske produktionsselskaber med projektbaseret økonomi. For ved at sikre sig en stor del af rettighederne sikrer sig producenten sig dermed også en stor del af den eventuelle indtjening på et projekt. På længere sigt kan rettigheder til et bagkatalog derfor sikre selskaberne en løbende indtjening. Heinesen beskriver eksempelvis, hvordan der er hårdere økonomiske vilkår for nyere produktionsselskaber, som ikke har et bagkatalog som Nordisk Film, der kan genere en kontinuerlig indtægt til selskabet (B2.2, 15). I overensstemmelse med dette beskriver Grasten, at det kan sikre et selskab mod økonomisk udfordrende tider:

Risikoen er der, når det ikke går [...]. Til gengæld har vi jo så lavet noget til bagkataloget, som jo er blevet ekstremt attraktivt. [...] Og derfor er vores risiko jo formindsket [...]. Jo mere du har solgt ud af guldet, des mere sårbar er du, ikke. Du er ikke bare mere, du er *ekstrem* sårbar, ikke. For du har intet at falde tilbage på. (Grasten B2.8, 121)

Undersøgelsen peger desuden på, at producenternes rettigheder til en given film er særligt udfordret af streamingtjenesternes stigende popularitet (Grasten B2.8, 131; Heide B2.9, 148). Det skyldes, at streamingtjenester, såsom Netflix, ønsker eksklusive rettigheder. Ved en sådan aftale vil der være tale om et fast engangsbeløb til producenten, hvorfor filmen ikke vil kunne generere en indtægt til producenten senere hen (Heide B2.9, 141; Mühlendorph B2.12, 190).

### *Spredning af risici og diversifikation*

Den fjerde centrale risikominimeringsstrategi er, hvad vi vil kalde spredning af risici og diversifikation. Med *spredning af risici* refereres der til, hvorledes producenten spreder risikoen ud på flere projekter. Eftersom filmproduktion er præget af uforudsigelighed, er det risikabelt at lade selskabsøkonomien afhænge af for få projekter. Ved at have flere projekter i gang på samme tid, og i forskellige faser af en films tilblivelsesproces, er selskaberne mindre sårbare over for et projekt, der ikke lever op til forventningerne. Det beskrives for eksempel af flere informanter, at et givent projekt ikke opnår produktionsstøtte efter at have været i udvikling hos DFI, at det ikke er lykkedes at fuldfinansiere, eller at en færdig film sælger færre biografbilletter end forventet (Heinesen B2.2, 2; Heide B2.9, 140; Byrge Sørensen B2.3, 39; Tambo B2.20, 307; Jarek B2.10, 161). Ved at fordele risici ud på flere igangværende projekter står og falder selskabet ikke i ligeså høj grad med det enkelte projekts økonomi, hvorfor det kan øge rummet til at udøve både talentrisikovillighed og kunstnerisk og økonomisk risikovillighed.

Ved *diversifikation* refereres der til overvejelser omkring variationen og bredden i de igangværende produktioner (Jacobsen og Thorsvik 2014, 195). Producenternes diversifikation kommer til udtryk ved, at de engagerer sig i forskelligartede projekter, tænker i forskellige markeder, platforme, indtjeningskilder og/eller støtteordninger. Eksempelvis ved at engagere sig i både produktion af film, serier og reklamer, hvilket også kan være motiveret af potentialet for andre indtjeningsmuligheder, som vil blive uddybet i nedenstående strategi. Spredning af risici og diversifikation er en central risikominimeringsstrategi for selskabsøkonomien, hvilket beskrives af Heinesen (B2.2, 21) og Heide (B2.9, 152), men udtrykkes tydeligst hos Byrge Sørensen. Hun forklarer, at de i Final Cut for Real har stort fokus på diversitet i deres produktioner. For dem er det en måde at fordele risikoen ved at benytte sig af de forskellige ordninger i filmstøttesystemet. Desuden søger de at beskæftige sig med nye såvel som etablerede talenter, samt danske og internationalt orienterede produktioner (B2.3, 39). Denne risikominimeringsstrategi kan være særligt udfordrende for de mindre producenter, da de ikke har de nødvendige

ressourcer til at have adskillige projekter i gang. De må derfor opnå en balance i det antal produktioner, de kan have kørende ad gangen.

#### *Åbenhed over for andre indtjeningsmuligheder*

Grundet den udfordrede økonomiske sundhedstilstand er det vanskeligt for produktionsselskaberne at bygge en bæredygtig forretningsmodel udelukkende baseret på at producere spille- og/eller dokumentarfilm. Derfor ses en stigende tendens til at opsøge alternative indtjeningsmuligheder udover filmproduktion for at genere øvrige indtægter og dermed gøre selskabsøkonomien mindre sårbar. Af undersøgelsen fremgår det, at producenterne særligt oplever en effektiv risikominimering ved at producere tv-serier (Frederiksen B2.1, 6; Jarek B2.10, 157; Blenkov B2.18, 278; Vesth B2.23, 355). Tydeligst udtrykkes det hos Jarek, der beskriver, at Profile Pictures er begyndt at producere tv-serier, da det giver selskabet "to ben at stå på", hvilket stiller selskabet i en mindre sårbar position (B2.10, 157). Ved at generere indtægter på øvrige områder styrkes selskabets økonomiske bæredygtighed, så producenterne er bedre rustet til at udøve økonomisk risikovillighed i produktionerne. Endvidere argumenterer Vesth for, at det er blevet en nødvendighed at være åben overfor flere forskellige formater, hvis man vil opbygge en bæredygtig forretningsmodel:

[...] jeg tror sådan set bare, at vi alle sammen må indse, at det der med og alene stå og være spillefilmsproducerende, det er ikke længere en vej frem [...]. Man er nødt til at kombinere formaterne, man er nødt til også at lave tv-serier eller kaste sig over et eller andet helt anderledes. (Vesth B2.23, 355)

Foruden tv-serier, kan selskaberne også vælge at producere andet indhold eller andre formater end spille- og dokumentarfilm. Ved Final Cut for Real har de stort fokus på at eksperimentere med nye medier og formater, blandt andet med film i 3D og virtual reality (Byrge Sørensen B2.3, 39). Hos Hyæne Film producerer de reklamefilm for at få økonomien i selskabet til at løbe rundt (Mühlendorph B2.12, 190). Udfordringen herved er dog, at der gennem disse eksperimenter bliver taget tid og ressourcer fra andre projekter – en særlig udfordring for de små til mellemstore selskaber.



*At planlægge fremad – sikring af en jævn økonomi*

For at sikre en jævn økonomi i sit selskab er det nødvendigt at planlægge fremad, særligt i en industri, hvor uforudsigelighed er et grundvilkår. Meget kan føre til, at en producent må lukke et projekt. Det kan skyldes, at det ikke lykkes at opnå produktionsstøtte, at medvirkende trækker sig fra dokumentarfilm eller at en spillefilm ikke formår at sikre rettighederne til et adapteret manuskript. Derfor må selskaberne have gang i flere projekter til at sikre selskabets overlevelse, hvorfor Magnusson mener, at det at planlægge fremad er en grundregel for filmproduktion, som han kalder: "*always make your next deal before your last one is up*" (B2.14, 227). Det hjælper selskaberne til at sikre et nogenlunde stabilt produktionsniveau og en jævn økonomi. Denne risikominimeringsstrategi peger flere af vores informanter på som nødvendig for at opbygge en bæredygtig forretningsmodel (Jarek B2.10, 161; Mühlendorph B2.12, 178; Magnusson B2.14, 227; Blenkov B2.18, 280). Blenkov pointerer eksempelvis, at det er hensigtsmæssigt, at man som producent har planlagt minimum 10-15 stærke projekter (B2.18, 280). Denne strategi muliggør eksempelvis en udøvelse af høj kunstnerisk risikovillighed i et eksperimenterende projekt, hvis selskabet ved siden af dette har et mere markedsorienteret projekt. Hermed bliver selskabets økonomi i mindre grad projektbaseret og står og falder ikke med den enkelte produktion.

*At bruge andres penge*

Flere producenter har desuden fokus på at mindske investeringen af egne penge i filmproduktioner. Ud fra flere udtalelser fra producer- og producentinformanterne viser analysen, at producenterne er betydeligt mindre økonomisk risikovillige, når det drejer sig om at investere selskabets egne penge, end hvis der er tale om at benytte andres penge.<sup>12</sup> Det skyldes, at det at bruge andres penge mindsker det økonomiske risikoniveau for producenten (Grasten B2.8, 121-122; Heide B2.9, 140; Magnusson B2.14, 227). Heide peger

---

<sup>12</sup> Med "andre" refereres der blandt andet til DFI, co-producenter, fonde eller investorer.

på, at hun kun vil gå ind med en privatinvestering, hvis et givent projekt *virkelig* viser potentiale, eller i tilfælde af at hun har fået mundtligt tilsagn om støttetildeling fra en broadcaster eller DFI (B2.9, 140). Det understreger producenterne afhængighed af den offentlige filmstøtte, hvorfor den institutionelle risikovillighed bliver afgørende for den risikovillighed, som udøves, når producenterne skal vurdere, hvorvidt et givent projekt kan opnå finansiering.

For at kunne bruge andres penge må man i finansieringsprocessen overbevise andre om, at det er risikoen værd at investere i filmen. Således argumenterer Milad Avaz for, at danske producenter bør være bedre til at overbevise private finansierer om at involvere sig i filmproduktioner, da han mener, at der er et uudnyttet potentiale. I finansieringen af *Mens Vi Lever* (Avaz, 2017) fik Avaz-brødrene fodboldspillere og en fondsmægler til at investere i projektet (Avaz B24, 62).<sup>13</sup> Men det er dog ikke ensbetydende med, at det er løsningen på de økonomiske udfordringer for producenterne, da det er svært at engagere risikovillig privatkapital. Det kan dels forklares ud fra førnævnte grundvilkår for de kreative medieindustrier, *nobody knows*, som er sigende for uforudsigeligheden i dansk film, eksempelvis for en films modtagelse. I forlængelse påpeger Pokorny og Sedgwick, at der ikke findes en nøjagtig måde at udregne, hvorvidt en film vil tjene investeringen hjem igen (2012, 181). Dermed bliver filmproduktion en usikker investering for de private investorer. Avaz' udsagn vidner desuden om industriens tendens til *corporate storytelling*, hvor den atypiske finansiering af *Mens Vi Lever* (Avaz, 2017) og filmens succes fremhæves som et eksempel på, hvad 'de andre' kunne lære noget af, til trods for at det ikke nødvendigvis er en realistisk finansieringsmodel for flertallet af producenter.

### Sammenhængen mellem selskabsstørrelse og risikovillighed

Afslutningsvis analyseres sammenhængen mellem selskabsstørrelse og graden af risikovillighed – en sammenhæng flere af informanterne peger på (Avaz B2.4, 60-61; Jarek B2.10, 165-166; Mühlendorph B2.12, 191; Magnusson B2.14,

---

<sup>13</sup> Fodboldspillerne var Simon Kjær og Mikkel Beck.

231; Tambo B2.20, 311; Vesth B2.23, 350; Munch-Fals og Moritzen B2.24, 368). Afsnittet inkluderer to øvrige informanter foruden producer- og producent-informanterne: Mikkel Munch-Fals, der er spillefilmskonsulent, og Marianne Moritzen, der er afdelingschef for Fiktion og en del af redaktionen på Markedsordningen. Bevæggrunden for at inkludere disse er, at de grundet deres position i industrien kan have et mere overordnet perspektiv på den nævnte sammenhæng, hvilket vi finder nødvendigt for at nuancere analysen.

Der er stor uenighed blandt informanterne om, hvorvidt det er de mindre eller større produktionsselskaber, som er *mest* risikovillige. Munch-Fals oplever en større generel risikovillighed hos små selskaber: "Min fornemmelse er, at jo mindre selskab, jo større risikovillighed" (B2.24, 368). Dette er Moritzen enig i (ibid.). De oplever begge et mønster i, at de små selskaber skal gøre sig mere bemærkede og derfor er mere risikovillige, da det er nødvendigt for dem at differentiere sig fra de store selskaber (ibid.). Denne tendens pointerer Damgaard Hansen (B2.7, 106-107), Tambo (B2.20, 311) og Jarek ligeledes, og de mener alle tre, at det kan forklares ud fra, at det er nødvendigt for de mindre selskaber at differentiere sig fra de store, eksempelvis i forhold til hvad de kan tilbyde instruktører og/eller manuskriptforfattere:

Nordisk Film har potentielt ... *har* flere penge, de har lækker kantine, de har magasiner, der arbejder folk på Nordisk Film, de har en isbjørn, de har en reception, og alt er lækkert, ikke? Så man skal jo kunne tage nogle risici, som de ikke vil tage. I forhold til at satse på noget materiale eller en film, som de ikke gør. Og håbe på, at de kreative i det lange løb vil huske at være loyale, ikke. (Jarek B2.10, 165)

Citatet vidner om, at tendensen er en måde at begå sig i det konkurrenceprægede produktionsmiljø, og at det særligt er i forhold til talentrisikovillighed og kunstnerisk risikovillighed. At udvise høj kunstnerisk risikovillighed og talentrisikovillighed – ved at turde engagere sig i projekter, som bliver for smalle, eksperimenterende eller for usikre for de større selskaber – kan selskaberne altså skille sig ud. Der kan stilles spørgsmål ved Jareks fremhævelse af Nordisk Films "lækre kantine" og lignende. Vi vurderer i højere grad, at det er Nordisk Films mulighed for at betale løn til instruktører eller manuskriptforfattere i udviklingsfasen, forud for at have modtaget udviklingsstøtte, som gør det svært at konkurrere som lille til mellemstor producent.

Sammenhængen mellem selskabsstørrelse og risikovillighed vurderer Vesth snarere er et spørgsmål om driftsudgifter: "Risikovillighed er omvendt proportionalt med et selskabs driftsudgifter" (B2.23, 350). Blenkov forklarer eksempelvis, at til trods for at Zentropa producerer store publikumssucceser, er det en "stor maskine at køre" (B2.16, 277), til forskel fra de mindre selskaber. Dog har de store selskaber også en større økonomisk kapital, hvorved deres økonomi i mindre grad er projektbaseret. Af denne grund er de bedre rustede til at være økonomisk risikovillige. Der eksisterer altså ikke enighed blandt informanterne om, hvorvidt selskabsstørrelsen har en direkte sammenhæng med risikovilligheden. Vi vurderer dog, at der ud fra deres udsagn kan udledes, at sammenhængen mellem selskabsstørrelse og risikovillighed er mest afgørende for, hvilke typer af risikovillighed, der er mest og mindst fremtrædende. De større selskaber er eksempelvis i stand til at investere flere penge *up front* og har et større rådighedsbeløb samt selskabskapital end de mindre selskaber. De er dermed bedre rustede til at engagere sig med større økonomiske beløb i projekter, som for de mindre selskaber ville kunne betyde, at de måtte lukke.

Eftersom de mindre selskaber ikke har samme kapital at kunne tage af, må de i stedet differentiere sig ved at turde satse på noget andet end en høj økonomisk risikovillighed. Det beskrives af Jarek ved eksempelvis at turde engagere sig "i at gå efter noget indhold som kan være mere *edgy*" (B2.10, 166), og dermed kunne differentiere sig og konkurrere med de større selskaber ved at have en høj kunstnerisk risikovillighed og talentrisikovillighed. Dermed kan der ikke peges på en entydig sammenhæng mellem selskabsstørrelse og risikovillighed generelt, men snarere på, hvilke typer af risikovillighed der prioriteres ud fra selskabernes størrelse. Hertil skal en nødvendig nuance tilføjes: at mindre selskaber generelt er mere risikovillige, kan umiddelbart virke til at være tilfældet, hvilket kommer til udtryk blandt flere informanter (Avaz B2.4, 60-61; Mühlendorph B2.12, 191; Magnusson B2.14, 231). Blenkov mener derimod, at en sådan opfattelse snarere er et udtryk for, at konsekvenserne af høj risikovillighed afhænger af selskabsstørrelsen:

Det tror jeg altså er noget vås. [...] Men jeg tror det opleves sådan når man er mindre, fordi man synes man har mere på spil. Man har mindre at miste. Altså et mindre selskab kan gå konkurs, hvis noget går galt. Nordisk Film går jo aldrig konkurs. Det vil sige, at man føler

man tager større risiko. Og det er jo også rigtigt. [...] Men det betyder ikke, at de store producenter ikke laver ting, hvor de godt kan miste penge. Det gør bare ikke ondt på dem, fordi de ikke sætter deres hus i pant. (Blenkov B2.16, 283)

Blenkovs udtalelse vidner om, hvorledes producenternes opfattelse og vurdering af producenters risikovillighed i høj grad er farvet af, hvem de vurderer, har mest på spil. Det har ført til en opfattelse af, at de små producenter, grundet deres skrøbelige økonomi, dermed også er mest risikovillige, hvilket ikke kan konkluderes på baggrund af analysen.

### Afrunding

Producenterne arbejder under nogle udfordrende økonomiske vilkår. Vilkår, som udfordrer industriens forretningsmodeller og bæredygtigheden i selskaberne. Det økonomiske pres, som vilkårene skaber, har mindsket rummet, hvori risikovillighed kan eksistere. På producentniveau har det ført til, at der er et øget fokus på risikominimeringen i selskaberne for at kunne skabe plads til risikovillighed i projekterne. På baggrund af interviewundersøgelsen har vi kodet og kategoriseret syv centrale risikominimeringsstrategier, som producenterne gør brug af for at operere ud fra det høje risikoniveau i dansk filmproduktion. Der fokuseres på: 1) at holde selskabets driftsmæssige og generelle, faste udgifter nede; 2) at strukturere sit selskab på en bæredygtig måde, herunder som et vertikalt integreret selskab, ved at samle flere selskaber under ét selskab, samme tag eller samme ejer, eller ved at sikre indtægterne i produktionen, frem for ved filmens efterliv; 3) at beholde størst mulig andel af rettighederne på de givne projekter og derved opnå et bagkatalog, der sikrer producenten en løbende indtjening; 4) at fordele sine risici ud på flere projekter i forskellige faser samt at sikre en diversifikation i selskabets aktiviteter, eksempelvis ved forskellige platforme, støtteordninger og lignende; 5) at opsøge og indtænke andre mulige forretningsområder og projekter, der kan generere indtægter til selskabet foruden filmproduktion, særligt ved produktion af tv-serier; 6) at selskabet har en række projekter planlagt fremadrettet for at sikre en kontinuerlig produktion og bæredygtig, jævn økonomi; og 7) at selskabets egeninvestering så vidt muligt holdes nede i projekterne, hvorved selskabets

økonomiske risiko minimeres. Analysen viser, at fælles for disse syv risikominimeringsstrategier er, at de er nødvendige måder for producenterne at sikre økonomien i selskaberne på og dermed sikre selskabernes overlevelse. Således finder flere informanter en *for* stor risikovillighed hos en producent dumdrigtigt eller naivt. Det store fokus på risikominimering i selskaberne tegner et billede af, at producenterne er overvejende risikoaverse på selskabsniveau. Analysen finder dog, at der ved at anvende ovenstående risikominimeringsstrategier i de respektive selskaber, skabes rum og mulighed til at udøve de forskellige typer af risikovillighed i filmproduktionerne.

Endvidere peges der på en sammenhæng mellem selskabsstørrelse og de forskellige typer af risikovillighed, der prioriteres og er mulige. Her finder undersøgelsen, at de større selskaber har mulighed for at være mere økonomisk risikovillige, hvad angår egeninvestering, grundet deres større selskabskapital. De mindre selskaber prioriterer i stedet kunstnerisk risikovillighed og talentrisikovillighed, hvilket kan være et udtryk for, at de føler sig nødsaget til at differentiere sig fra de større selskaber – hermed ikke sagt, at dette ikke indebærer en økonomisk risiko.

#### *Risikovillighed i dansk filmproduktion - et fremadrettet blik*

De udfordrende økonomiske vilkår i industrien sætter producenternes risikovillighed under pres. Konsekvenserne heraf for dansk film kan være store, da en mindsket risikovillighed begrænser bredden i filmudbuddet. For at sikre at der fremadrettet opfordres og skabes plads til, at producerne og producenterne kan udvise talentrisikovillighed og økonomisk, og kunstnerisk risikovillighed i filmproduktion, må Danmark som filmnation forholde sig til, hvad formålet og hensigten med filmstøtten er, samt hvad der ønskes opnået med det danske filmudbud. Hvis dansk film fortsat skal favne både de kunstnerisk orienterede film, såvel som de brede populærkulturelle film, kræves det, at der skabes en bæredygtighed for begge typer af filmproduktion, som muliggør risikovillighed. Dels finder vi, at producerne og producenterne bærer et medansvar for selv at skabe plads til risikovillighed i filmproduktionerne, hvilket kan være årsagen til, at producenterne anvender risikominimeringsstrategier i selskaberne. Men ligeledes er det afgørende, at der på politisk niveau skabes rammer,

hvori risikovilligheden kan eksistere. Og at de institutionelle omgivelser, i disse rammer, fordrer risikovilligheden i dansk filmproduktion – særligt med de udfordrende økonomiske vilkår taget i betragtning.

## Referencer

- Bruun, Hanne. 2014. "Eksklusive informanter: Om interviewet som redskab i produktionsanalysen." *Nordicom-Information* 36 (1): 29-43.
- Budtz-Jørgensen, Anders. 2019. "Fjerdestørste markedsandel i Europa." *Det Danske Filminstitut*, 11. februar, 2019. Besøgt 26. februar, 2019. <https://www.dfi.dk/nyheder/fjerdestorste-markedsandel-i-europa>
- Danske Biografer. 2019. "Tilskuerantal på danske spille- og dokumentarfilm – 2018." *Danske Biografer*, 7. januar, 2019. Besøgt 26. februar, 2019. <http://danske-biografer.dk/tilskuerantal-paa-danske-spille-og-dokumentarfilm-2018/>
- Davies, Rosamund og Gaudi Sigthorsson. 2013. *The Creative Industries*. London: Sage Publications Ltd.
- Deloitte. 2013. *Sundhedstilstanden i dansk spillefilmsproduktion*. Besøgt 22. juli, 2018. <https://www.dfi.dk/files/docs/2018-01/Deloitte-sundhedstilstanden-i-dansk-spillefilmsproduktion.pdf>
- Deloitte. 2014. *Sundhedstilstanden i dansk dokumentarfilmproduktion*. Besøgt 22. juli, 2018. [https://www.dfi.dk/files/docs/2018-01/Deloitte%20Sundhedstilstanden%20i%20dansk%20dokumentarfilmproduktion\\_09052014\\_FL.pdf](https://www.dfi.dk/files/docs/2018-01/Deloitte%20Sundhedstilstanden%20i%20dansk%20dokumentarfilmproduktion_09052014_FL.pdf)
- Deloitte. 2017. "Sundhedstilstanden i dansk spillefilmsproduktion: En opdatering." I *Analyse af filmbranchens nye forretningsmodeller*. Besøgt 23. juli, 2018. <https://www.dfi.dk/files/docs/2018->

[02/Analyse af filmbranchens%20nye forretningsmodeller%20%281%29.pdf](#)

Den store danske. 2018. "Filmproducent". I *Den Store Danske*, Gyldendal. Besøgt 12. december, 2018.

[http://denstoredanske.dk/Kunst\\_og\\_kultur/Film/Filmuddannelse\\_og\\_stillingsbetegnelser/filmproducent](http://denstoredanske.dk/Kunst_og_kultur/Film/Filmuddannelse_og_stillingsbetegnelser/filmproducent)

Det Danske Filminstitut, Danske Filminstruktører, Producentforeningen og Foreningen af filmudlejere i Danmark. 2017. "Konklusion og opsummering." I *Analyse af filmbranchens nye forretningsmodeller*, 1-5. Besøgt 23. juli 2018.

[https://www.dfi.dk/files/docs/2018-02/Analyse af filmbranchens%20nye forretningsmodeller%20%281%29.pdf](https://www.dfi.dk/files/docs/2018-02/Analyse_af_filmbranchens%20nye_forretningsmodeller%20%281%29.pdf)

Det Danske Filminstitut. 2018. "En Frygtelig kvinde og Mens vi lever runder 100.000 billetter." *Det Danske Filminstitut*, 15. januar, 2018. Besøgt 11. januar, 2019.

<https://www.dfi.dk/dfi/en-frygtelig-kvinde-og-mens-vi-lever-runder-100000-billetter>

Filmloven. 1997. *Lov om Film (\*1)*. Lov nr. 186, vedtaget af Folketinget i Danmark, 12. marts 1997, og offentliggjort af Kulturministeriet, 13. marts 1997. Besøgt 28. juli 2018.

<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=83975>

Finney, Angus. 2015. *The International Film Business: A market guide beyond Hollywood*. Abingdon: Routledge. 2. udg.

Hesmondhalgh, David. 2013. *The Cultural Industries*. London: Sage Publications Ltd. 3. udg.

Hjort-Andersen, Christian. 2013. "Del 2: Den skabende og udøvende kunst." I *Hvad koster kulturarven?*, red. af Christian Hjort-Andersen: 125-389. København: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag.

Hjort, Mette. 2012a. "Introduction: The Film Phenomenon and How Risk Pervades It." I *Film and Risk*, red. af Mette Hjort: 1-30. Detroit: Wayne State University Press.



- Hjort, Mette. 2012b. "Flamboyant Risk Taking: Why Some Filmmakers Embrace Avoidable and Excessive Risks." I *Film and Risk*, red. af Mette Hjort: 31-54. Detroit: Wayne State University Press.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2014. "Organisation og omgivelser." I *Hvordan organisationer fungerer – en indføring i organisation og ledelse*: 180-214. København: Hans Reitzels Forlag, 3. udg.
- Jensen, Klaus Bruun. 2012. "The Complementary of Qualitative and Quantitative Methodologies in Media and Communication Research." I *A Handbook of Media and Communication Research: Qualitative and Quantitative Methodologies*: 283-301. London: Routledge, 2. udg.
- Kulturministeriet. 2018. "Mediepolitisk aftale for 2019-2023" [Notat], 29. juni, 2018. Besøgt 9. august, 2018.  
<https://www.regeringen.dk/media/5470/29062018endelig-medieaftale-2019-2023.pdf>
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Interview*. København: Hans Reitzels Forlag, 2. udg.
- Nordisk Film, s.d. "Vores organisation." *Nordisk Film*. Besøgt 29. november, 2018. <https://www.nordiskfilm.dk/Om-os/Vores-organisation/>
- Nordisk Film. 2012. "Lionsgate and Nordisk Film conclude long-term output deal." *Nordisk Film*, 23. maj, 2012. Besøgt 26. marts, 2019.  
<https://www.nordiskfilm.com/int/Press/News/Lionsgate-and-Nordisk-Film-conclude-long-term-output-deal/>
- Pokorny, Michael og John Sedgwick. 2012. "The Financial and Economic Risks of Film Production." I *Film and Risk*, red. af Mette Hjort: 181-196. Detroit: Wayne State University Press.
- Redvall, Eva Novrup. 2012. "Encouraging Artistic Risk Taking through Film Policy: The Case of New Danish Screen." I *Film and Risk*, red. af Mette Hjort: 209-226. Detroit: Wayne State University Press.

- Redvall, Eva Novrup. 2013. "Introduction." I *Writing and Producing Television Drama in Denmark*, red. af Eva Novrup Redval: 1-19. London: Palgrave McMillan.
- Rimestad, Lene og Gitte Gravengaard. 2014. "Kapitel 5: Interview." I *Politisk journalistik og kommunikation*, red. af David Nicolas Hopmann og Morten Skovsgaard: 89-112. København: Hans Reitzels Forlag.
- Stürup, Maria Helga og Penelope Julie Bruun Bjerregaard. 2019. *De danske filmproduceres- og producenters risikovillighed* [kandidatspeciale]. Film- og medievidenskab. Københavns Universitet.