

ERhverv

Slankning af DR giver tv-branche medvind

Det er ikke et krisetegn, men fremsynet ledelse, når DR lukker Underholdningsafdelingen, vurderer kilder i branchen - Hierarkiske organisationer hindrer kreativitet og fleksibilitet - De største talenter forlader DR, de mindre dygtige bliver, siger tidligere medarbejder - Private tv-produktionselskaber opererer allerede efter den nye økonomis regler - Portræt af en af Danmarks første "mikro-brancher", hvor gode ideer er vigtigere end kapital og organisation

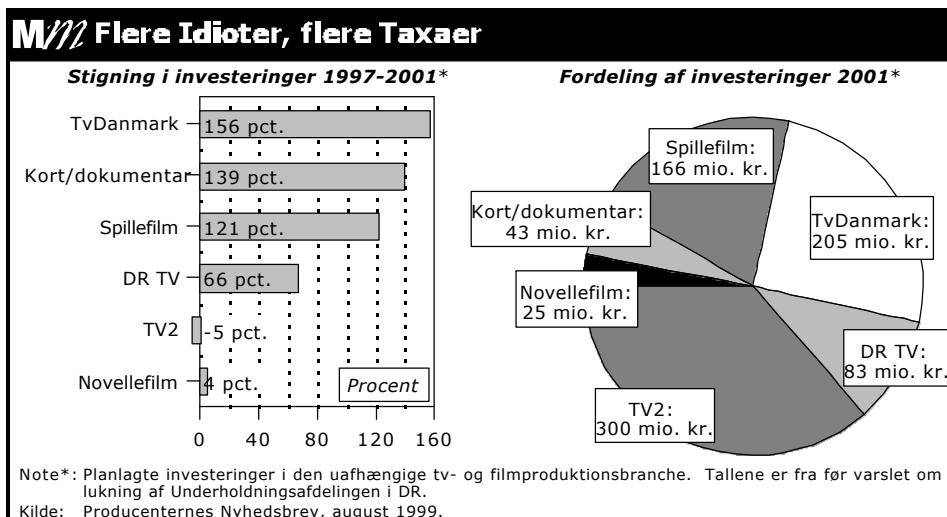
Mens Danmarks Radios medarbejdere raser over ledelsens varslede lukning af Underholdningsafdelingen, jubler de private danske producenter af film og tv. En i forvejen højtgearret branche præget af stor fleksibilitet og kreativitet får hermed et ekstra skub fremad.

Tv-branchen ligner på en række afgørende punkter allerede den nye økonomi, som er i færd med at ændre erhvervslivet i USA og spås at ville slå igennem i Europa snart. Branchen, som kun har eksisteret i sin nuværende form, siden TV2 blev etableret i 1988, kan blive en model for, hvordan resten af erhvervslivet vil udvikle sig i de kommende år. På godt og ondt. Gennem interview med en række repræsentanter for branchen tegner Mandag Morgen i det følgende et portræt af den første danske branche, hvor den nye økonomi allerede er en realitet.

"Vi er jublende glade for DRs beslutning," siger sekretariatschef i brancheforeningen Danske Film- og TV-Producenter, Klaus Hansen. Med lukningen af Underholdningsafdelingen får de nemlig flere penge at producere programmer for. Kombineret med dansk films generelle succes for øjeblikket forventer han stærk vækst i branchen i de kommende år. Se figur 1.

Danmarks Radios ejer, staten, har en eksplicit målsætning om, at 15 pct. af alle DRs programmer, undtagen nyheder, sport og præsentation, skal produceres uden for huset. I dag ligger tallet kun på godt 6 pct. Afhængigt af, hvordan udgifterne gøres op, skal DR ud at bruge et sted mellem 60 og 70 millioner kr. ekstra i byen om året, siger tv-direktør Bjørn Erichsen. Ledelsens plan er at lade underholdning stå for størstedelen af beløbet. Hvis Underholdningsafdelingen nedlægges, vil en stor del af dens budget på ca. 80 millioner kr. stå til rådighed for indkøb af underholdningsprogrammer.

Figur 1: Der er udsigt til en markant vækst i investeringerne i tv- og filmproduktionsbranchen de kommende år. Det er ikke mindst TvDanmark, der trækker væksten. Oven i tallene kommer så DRs planlagte lukning af Underholdningsafdelingen. Det vil yderligere øge omsætningen i branchen med adskillige millioner kr.



Sejr for tv-branchens fleksible og dynamiske miljø

Lukningen er samtidig en sejr for den private tv-branches fleksible og dynamiske organisationsprincipper. Med beslutningen om at privatisere det danske grin har statsradiofonien taget endnu et afgørende skridt i retning mod en ny organisationsform inden for film og tv-industrien i Danmark.

De private producenters succes med at erobre DRs underholdningsbudget skyldes ifølge Bjørn Erichsen først og fremmest tre forhold:

- Tv-underholdning er oplagt at købe ude i byen, fordi DR derved udnytter den store

iderigdom i branchen. Og branchen har lavet underholdning til TV2 og TV3 i ti år. "Vi vil ikke bygge en mur op omkring DR. Der er masser af talent og inspiration ude i branchen, som vi vil have et godt forhold til," siger Bjørn Erichsen.

- Private kan producere lige så god underholdning for de samme penge.
- DR foretrækker at nedlægge én afdeling og bevare kritisk masse i de øvrige, f.eks. drama, dokumentar og børn. Alternativet er at skære skiver af alle afdelinger, og underholdning er ikke et strategisk kerneområde for stationen.

Talenter trives bedst under frie forhold

En række tv-producenter, som selv har været ansat i Danmarks Radio, bedømmer over for Ugebrevet, at det er vanskeligt at producere gode tv-programmer på samleband i en stram, hierarkisk organisation med fastansatte medarbejdere som DR. Anders Riis-Hansen har en fortid i DR og er i dag medejer af det anmelderroste Hansen & Pedersen Film. Han siger, at talenter foretrækker den kreative udfoldelse og spændende projekter frem for trykke ansættelsesforhold. "En "sikker" arbejdsplads som Danmarks Radio er ikke så attraktiv for talenterne som tidligere. De gode springer ud i branchen. De knap så gode bliver hos DR," siger Anders Riis-Hansen.

En perlerække af danske tv-favoritter, som har trådt deres barnesko hos Danmarks Radio og siden gået solo, underbygger Anders Riis-Hansens påstand. Hans-Otto Bisgaard, Jarl Friis-Mikkelsen, Casper Christensen, Lars Hjortshøj, Mette Weide, Ole Stephensen og

Den nye økonomi

Den nye økonomi er navnet på det fænomen, der i øjeblikket er i færd med at transformere store dele af erhvervslivet i USA - og snart også Europa. Begrebet forbindes ofte med USAs bemærkelsesværdige vækst igennem 90'erne - uden medfølgende arbejdsløshed. Vækstmiraklet er ikke den eneste økonomiske "naturlov", som ophæves i den nye økonomi: De høje værdiansættelser af immaterielle værdier i f.eks. internet-virksomheder. Netværkssamarbejde mellem konkurrerende virksomheder. Foræring af produkter til forbrugerne for at vinde markedsandele.

Og ikke mindst: Fremvæksten af nye organisationsformer og arbejdsformer, som tiltrækker de bedst uddannede hjerner. Flere og flere ønsker større selvstændighed og frihed i deres arbejde og går *free agent*. Hæderkronede virksomheder har svært ved at holde på de bedste medarbejdere.

Disse tendenser breder sig med stor hast til Europa, og de nordiske *fast companies* er blandt de førende inden for udvikling af nye arbejds- og produktformer. Derfor sætter Ugebrevet Mandag Morgen i løbet af foråret fokus på de nye, hurtige virksomheder i en serie artikler, hvoraf denne er den tredje. De to forrige blev bragt i nr. 1, 2000, og nr. 2, 2000.

Den 28.-29. april afholder Mandag Morgen og det amerikanske magasin Fast Company en konference om den nye økonomi. For første gang vil skandinaviske innovatorer, *change agents*, *free agents* og andre interesserede møde deres amerikanske kolleger i en udveksling af ideer, erfaringer og kontakter. For tilmelding og yderligere information, se Mandag Morgens website, www.monday.dk.

Palle Strøm er alle "løbet hjemmefra" og har opnået succes uden for DRs mure.

Tv-branche ligner den nye økonomi - på godt og ondt

Den frihed, som de deserterede talenter søger, finder de oftest i de private tv-produktionsselskaber. Branchen præges af mange mindre virksomheder med ejerne som direktører samt af et par store virksomheder med international pondus, fortrinsvis Nordisk Film og Metronome. Branchens vilkår illustrerer på godt og ondt, hvordan virksomheder opererer i den såkaldte "nye økonomi". Der er nemlig en lang række lighedspunkter mellem den danske tv-produktionsbranche og den nye økonomi, som i øjeblikket vender op og ned på amerikansk erhvervsliv - og spås at gøre det samme i Danmark:

- **Idebaseret produktion:** Teknologien til tv-produktion (kameraer, redigeringsudstyr etc.) er meget udbredt, og alle har nogenlunde samme tekniske udgangspunkt. Desuden

er tv-programmer oftest finansieret forud, hvilket betyder, at det ikke er nødvendigt at have en stor pengekasse i ryggen.

Derfor er det ideerne, der suverænt styrer branchen, og virksomhederne med de bedste ideer får opgaverne. Et eksempel er produktionsselskabet Hansen & Pedersen, som bl.a. står bag TV2s dokumentarserie Fødegangen. Virksomheden består kun af de to stiftere, Anders Riis-Hansen og Malene Flindt-Pedersen, alle andre hyres eksternt på ad hoc-basis. Der er ingen materielle værdier i selskabet.

Det er kendetegnende for branchen, at der er mange små spillere. Men kendere af branchen mener ikke, at der er udsigt til en koncentration, for så bliver organisationerne for stive, og kreativiteten risikerer at gå fløjten.

- **Hård priskonkurrence:** Overraskende nok er der ikke mange penge i at lave tv i Danmark, hverken som producent, som kreativ eller som tekniker, siger adm. direktør Erik Stephensen, Skandinavisk Film Kompagni. "Indtjeningen i danske tv-produktionsselskaber er under hårdt pres, fordi udbuddet af ideer langt overstiger efterspørgslen. Antallet af kunder på det danske marked er fortsat begrænset," forklarer han.

Det er bl.a. branchens lave priser, der også har fristet DR til at udlicitere. Rasmus Thorsen, grundlægger og direktør i filmselskabet Cosmo, vurderer, at branchens produktioner er op mod 30-40 pct. billigere end DRs egenproduktioner: "Vi er væsentlig billigere i udviklingsfasen, vores lønniveau er lavere, og der går kortere tid, fra vi får en ide, til vi enten udfører eller kasserer den."

- **Fleksibilitet gennem ad hoc-organisering:** Tv-branchen er ekstremt tilpasningsdygtig, siger Klaus Hansen fra brancheforeningen. Dels i forhold til, hvilke typer programmer stationerne efterspørger, men også rent konjunkturmæssigt. Hvis det går dårligt for branchens kunder, retter den sig hurtigt ind efter det. Da TV2 sidste år kom i økonomisk uføre og skulle spare, indrettede branchen sig lynhurtigt, mens TV2s egne regionalstationer protesterede. De havde vanskeligt ved at slanke deres organisationer, da moderkanalens efterspørgsel faldt.
- **Brug af free agents :** En af måderne, hvorpå tv-producenterne tilpasser produktionen efter markedsforholdene, er ved deres brug af freelancere. Easy Film, der bl.a. har lavet dramaserien Karrusel på TV2 og rejseprogrammet Biker-Jens i USA, har ifølge direktør Niels Bokkenheuser ca. 40 fastansatte, men et netværk af op mod 500 freelancere tilknyttet.
- **Små eller ingen kapitalinvesteringer:** Mange mindre produktionsselskaber er organiseret helt uden kapitalanlæg. Det tekniske udstyr til tv- og filmproduktion er dyrt, og det skal opdateres hele tiden. Derfor vælger de fleste mindre producenter at leje udstyr til hvert projekt.
- **Samarbejde på tværs i branchen:** Fordi branchens spillere er fleksible, indgår de også let i netværk med hinanden. Joint ventures omkring enkelt-produktioner er meget udbredte i branchen. Rasmus Thorsen fra Cosmo er ikke i tvivl om, at filmfolk er eminente til teamwork: "Hvis Danmark blev invaderet af *aliens*, og jeg skulle befri nogen, ville jeg rekruttere hele kommandoenheden blandt film- og tv-folk, for de omstiller sig ekstremt hurtigt, holder hovedet koldt og går disciplineret til værks. Tingene ligner aldrig hinanden i vores branche."

Selvom tv-produktionsbranchen sandsynligvis er en af de industrier, der er længst fremme på vejen mod den nye økonomi, er der ikke tale om nye konkurrenceforhold for de involverede. Klaus Hansen påpeger, at branchen har konkurreret benhårdt på kreativitet og fleksibilitet siden *day one*, da TV2 gik i luften og udlicitering af tv-programmer for alvor begyndte i Danmark.

Daglejer-vilkår hører med til jobbet

Det er bestemt heller ikke på alle områder, at tv- og filmproduktion er en beundringsværdig branche. Det er så attraktivt for unge, fremadstormende talenter at være med og vise flaget, at de ofte lader sig spise af med umenneskelige arbejdsvilkår og lave lønninger - eller ligefrem går som gratis arbejdskraft. Klaus Hansen vedgår, at arbejdsvilkårene for en stor del af de løstansattes vedkommende er problematiske: "Der er desværre nogle i branchen, som er hårde ved deres folk. Det forekommer i større udstrækning, end jeg synes er rimeligt. Man kan ikke basere en virksomhed udelukkende på frivillig arbejdskraft. Men jeg synes, det er i orden at lave talentafprøvning og -udvikling med gratis arbejdskraft."

Siden dagbladet Politiken i 1998 kørte en kampagne mod filmselskabet Zentropa for dets brug af ulønnet arbejdskraft, har der været kraftigt fokus på forholdene for freelancere. For at undgå lignende dårlig PR har Skandinavisk Film Kompagni og Easy Film indført klare regler omkring brugen af freelancere. Både Erik Stephensen og Niels Bokkenheuser understreger således overfor Ugebrevet, at de ikke gør brug af gratis arbejdskraft.

Men udnyttelsen fortsætter tilsyneladende. I hvert fald nikker samtlige adspurgte, Ugebrevet har talt med, genkendende til skudsmålet om daglejerlignende arbejdsvilkår. Ifølge Klaus Hansen udnyttes unge, naive mennesker også af selvbestaltede "filmskoler", som mod betaling giver dem uddannelser af stærkt svingende kvalitet.

Drømmen om at komme på tv er stærk. Eksempelvis inviterede TvDanmark til prøvefilmning af skærmtalenter i sommeren 1999. Over 1.000 mødte op. Der skulle bruges fire. Mange personalechefer i andre virksomheder turde end ikke drømme om at kunne vælge og vrage på den måde.

Medarbejderaktier og lydhørhed skaber loyalitet

Flade organisationsstrukturer og medarbejder-ejerskab præger branchens *fast companies*. Se tekstboks. Sådan skaber virksomhederne loyalitet i en flygtig branche. Men fleksibiliteten er og bliver den vigtigste kompetence for film- og tv-producenterne. Selv Danmarks Radio har taget ved lære af filmbranchen: Dramaafdelingen er forsøgsvis organiseret som en projektenhed. Den er flyttet ud af tv-byen, har hyret folk udefra og i det hele taget opført sig som om, den var et eksternt produktionsselskab. Det har givet afdelingen ny arbejdsgejst og gode produkter. Bl.a. har DR Drama fostret den største danske tv-succes i nyere tid, tv-serien *Taxa*.

På trods af succesen med at imitere de private producenter afviser DR-chef Bjørn Erichsen dog, at DR er på vej til at blive en såkaldt entreprisestation, der primært viser eksternt producerede programmer. Trods drama-afdelingens succes er det kun underholdningsområdet, der skal lægges ud, garanterer han.

Kaffekassen er medejer

En af hovedudfordringerne i en flygtig branche som film og tv er at knytte talenter til virksomheden. I IT-branchen forsøges det ved hjælp af aktieposter til medarbejderne, og den recept har Skandinavisk Film Kompagni taget til sig. Direktør Erik Stephensen fortæller, at 25 pct. af selskabets aktier ejes af nøglemedarbejderne, organiseret i selskabet Kaffekassen A/S. "Vi skal tiltrække de bedste kræfter med de sjoveste ideer og de nyeste måder at udføre arbejdet på. Vi tror, at medejerskab er måden at gøre det på. Man kan ikke have de bedste hoveder, hvis ikke man har dem tæt knyttet til virksomheden."

Skandinavisk Film Kompagni blev startet i 1996 af Erik Stephensen og Jørgen Koldbæk - begge tidligere direktører i Nordisk Film. SFK står bl.a. bag programmer som Skattefri Lørdag og quizen Stjernetegn, som netop er blevet versioneret til polsk.

Firmaet er vokset med eksplosionsagtig hast til i dag at have 65 ansatte. Og det er faktisk for mange, mener Erik Stephensen. "Den ideelle størrelse for en kreativ virksomhed er 50 ansatte. Så kan ledelsen involvere sig i programmerne, og vi kan bevare en flad struktur," siger han.

Organisationskulturen baseres på en enkel mission om *vækst gennem kreativitet og morskab*. "Man kan ikke drive *management by terror* i denne type virksomhed. Man kan kun gøre det ved, at folk har lyst til at lave det, de laver. Vi har ikke høje søjler af ledere, der sidder oven på hinanden og har forskellige ansvarsområder. Der er ingen, der tæller timer. Folk klarer tingene selv."

De dygtigste får en bid af Kaffekassen.

Næste bølge i tv-branchen: Mikroproducenter

Mens tv-branchen tjener til inspiration for det øvrige erhvervsliv, der efterspørger kreativitet og fleksibilitet, er modellen selv tilsyneladende allerede på vej videre. Nye prisbillige digitale kameraer og redigeringsudstyr gør det muligt for alle og enhver at producere sin drømmefilm. Det har medført en eksplosion i antallet af uafhængigt producerede film og tv-programmer. På uafhængige filmfestivaler verden over hentes *independent*-film og -tv anmelderroser og priser. Tendensen ser ud til også at slå igennem i Danmark. Senest har filmselskabet Zentropa tilbudt at udlåne 100 kameraer til folk, der vil lave deres egne film.

Bjørn Erichsen byder nye "mikro-producenter" velkommen. Jo flere forslag Danmarks Radio får, jo bedre. "Seerne skal have det bedste, uanset om det er Lars Trier eller en hvilken som helst anden, der har lavet det," siger han.

De gør det let

Easy Film er siden sin beskedne start i 1984 stille og roligt gået hen og blevet et af de mest profitable produktionsselskaber i Danmark. Og også et af de mest hemmelighedsfulde. I en branche, hvor skryderi og storladenhed er normen, kører Easy efter recepten: Lav profil. Der er ikke noget med premierer, røde løbere og frække starletter hér.

Easy Film producerede oprindelig reklamefilm. Siden er dokumentar og senest underholdning føjet til. Selskabets ekspansion er finansieret på en for filmbranchen usædvanlig måde. Nemlig ved en kapitalindsprøjtning fra ventureselskabet Dansk Kapitalanlæg, som i dag ejer 45 pct. Ifølge adm. direktør Niels Bokkenheuser har investoren ikke kun bidraget med kapital, men også med en professionel bestyrelse. "Det er måske et lidt usædvanligt møde mellem storkapitalen og det kreative filmselskab, men det har været lykkeligt for os. Det var lige præcis det, vi havde brug for, da vi var i teenage-årene. Plus vi har adgang til kapital, hvis vi har brug for det."

Organisatorisk er Easy Film opbygget som de fleste andre producenter. Med 40 ansatte og et netværk af hele 500 freelancere er ingen opgave for stor til selskabet. Niels Bokkenheuser siger, at virksomheden behandler sine frie agenter godt, der er lavt gennemtræk, og netværket er meget fasttømret. Der hersker en form for "kontrolleret anarki" på arbejdspladsen, siger Niels Bokkenheuser. "Vi har en flad organisation, og vi vil hellere have en anelse anarki end alt for mange hemmeligheder. Vi i ledelsen er selv filmarbejdere, så vi interesserer os mere for opgaverne, end om folk står og stempler ind kl. 9 *sharp*."

Niels Bokkenheuser mener, at filmbranchen først og fremmest kan lære andre brancher noget om fleksibilitet. "Vi er så vant til - specielt i reklamebranchen - hele tiden at skulle vende skuden i en ny retning, og det gør vi uafbrudt. Og den usikkerhed lærer én at navigere hurtigt. Det synes jeg, vi er gode til."