

# Video on demand - Den Digitale Udfordring

Rapport  
Februar 2011

## Indhold

<b>1</b>	<b>Fremtidens filmforbrug er on demand .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>En fælles strategi for branchen.....</b>	<b>3</b>
2.1	Vision .....	3
2.2	Indsatsområder og forslag til handling.....	3
<b>3</b>	<b>Analyse af de tre strategiske udfordringer .....</b>	<b>6</b>
3.1	Teknologi og praktik .....	6
3.2	Nye forretningsmodeller på vej .....	7
3.3	Marked og brugere .....	9
<b>4</b>	<b>Aktørerne på VoD-området .....</b>	<b>10</b>
4.1	Udbydere af VoD .....	10
<b>5</b>	<b>Forretningen i VoD .....</b>	<b>12</b>
5.1	Stort vækstpotentiale.....	12
5.2	Fremtidens revenue management .....	12
<b>6</b>	<b>Fire perspektiver på VoD .....</b>	<b>14</b>
6.1	Case #1: Producenten .....	14
6.2	Case #2: Distributøren .....	15
6.3	Case #3: Udbyderne.....	17
6.4	Case #4: Forbrugeren.....	19
<b>7</b>	<b>Definitioner, metode og kilder .....</b>	<b>21</b>
7.1	Definitioner.....	21
7.2	Metode og kilder .....	21

## 1 Fremtidens filmforbrug er on demand

En af fremtidens største markedspladser for film og tv er på Internettet. Flere og flere køber indhold på nettet og alle udviklingstendenser peger i retning af, at brugerne vil have mere fleksibilitet i forhold til deres forbrug af indhold. Brugere køber og lejer stadigvæk dvd'er, men producenterne tjener færre penge på det end før. Video on Demand (VoD) er et af svarene på den udvikling. Og Danmark har med en af verdens højeste andele af bredbåndspenetration et stærkt udgangspunkt for et større marked for on demand produkter.

### VoD betyder radikale ændringer

VoD giver brugere mulighed for at se film og tv programmer, når de vil. Det er en radikal udvikling. Skal distributionen af film følge med det mønster, må der ligeledes radikale ændringer til. Men udbuddet af VoD er stadig meget begrænset både i Danmark og i Europa. Og ingen har for alvor taget handsken op i forhold til at finde en løsning, der fungerer for både producenter, distributører, udbydere og brugere. For ingen har endnu knækket koden i forhold til for alvor at tjene penge på VoD.

Indtil nu har mange brugeres løsning på det begrænsede udbud været ulovlig - nemlig pirateri. Der findes lovlige VoD tjenester, men de har alle et begrænset udvalg af film. Analyser<sup>1</sup> peger på, at VoD udgør et meget stort kommercielt potentiale for film- og tvbranchen, og det vil kun blive større i de kommende år. Det betyder, at branchen potentielt går glip af millioner.

### Ingen koordineret indsats

Der er ingen fælles standard eller fælles holdning til VoD - hverken i den danske branche eller i Europa. Der er en række tjenester, der udbyder VoD, men langt størstedelen er kendetegnet ved at være nationalt funderet og små. Kataloger med 3-400 film er ikke store nok til for alvor at blive interessante for hverken brugerne eller udbydere. Det er særligt et problem i forhold til eksport. For så længe dansk indhold ikke er samlet et sted, står den danske branche i en dårlig forhandlingsposition i forhold til udenlandske udbydere.

### Vi skal handle nu

Skal den danske filmbranche have del i indtjeningen fra salg og leje af film på nettet skal vi handle nu. Det handler både om at gøre indhold tilgængeligt for flere på det danske marked og det handler også om at øge eksporten af danske film- og tv produktioner. Der skal altså både være fokus på at udvikle B2B og B2C løsninger. Potentialet er stort og tiden løber. De store amerikanske aktører følger udviklingen i retning af mere VoD tæt. Hvis ikke vi skal miste muligheden for at udnytte potentialet, er det nødvendigt, at hele branchen går sammen. Vi skal udvikle initiativer i fællesskab, der sikrer Danmark en førerposition.

---

<sup>1</sup> "Make VoD an opportunity for European Film", Kern, P. (2007); "The Impact of Digital Distribution", Kern, P. (2009); Video on Demand and catch-up television in Europe, European Audiovisual Observatory (2009)

## Tre hovedudfordringer

*#1: Tekniske og praktiske:* Vi skal finde en måde hvorpå varerne kan komme på hylden. Indhold skal være let tilgængeligt i de rette formater og sprogversioner - uanset om indholdet er tekstet eller dubbet. Danske film og tv-produktioner skal gøres tilgængelige for både danske og internationale brugere og andre udbydere. Branchen står langt stærkere, hvis vi kan tilbyde en samlet pakke frem for at producenterne hver især skal forhandle sig på plads. Det er dyrt og besværligt for den enkelte producent at digitalisere indhold, versioner, salgsmaterialer, metadata og alt hvad der ellers knytter sig til en film. Især "bagkataloget" udgør en meget tung post, når danske produktioner skal digitaliseres.

Europa er rettighedsmæssigt delt op i forhold til lande eller territorier, hvor Skandinavien defineres som et territorium. Det gør det vanskeligt for udbydere at håndtere VoD. Hvor må man sælge en film som VoD, når rettighederne er bundet til landegrænser og Internettet er grænseløst? Hvem tjener penge hvornår, og hvordan fordeler man overskuddet mellem udbydere, producenter og distributører?

*#2: Marked og brugere:* En anden udfordring retter sig mod markedet. I dag er det en begrænset andel af de potentielle brugere, der bruger VoD. VoD opfattes af mange som teknisk og besværligt. Og det faktum at langt de fleste stadigvæk foretrækker at se deres film og tv-programmer på en tv-skærm skaber endnu en barriere. Samtidig siger trends at brugerne ønsker mere fleksibilitet og det meget store antal ulovlige downloads af film og tv viser, at potentialet for VoD er stort.

*#3: Nye forretningsmodeller:* VoD udfordrer gængse forretningsmodeller<sup>2</sup> i branchen. Både fordi de nye platforme stiller nye krav til hvilket indhold, der vil blive efterspurgt. Men også fordi VoD udfordrer den klassiske vinduesstruktur hvor film først kommer op i biografen og herefter på dvd og tv. Samtidig sker der en udvikling i retning af at flere spillere melder sig på banen for VoD. Det kan fx være telekommunikationsselskaberne og aktører fra helt andre brancher, som bruger indhold til at styrke deres kerneforretning. Det betyder nye forretningsmodeller og nye udfordringer.

## Stor mundfuld for den enkelte producent - men noget, som kan løses i fællesskab

I dag er det den enkelte producent, der skal løse alle disse udfordringer. Det er der ikke ret mange, der har kapacitet til at gøre. Det betyder, at det stort set er umuligt at tjene penge på VoD. Skal Danmark have succes med VoD, skal branchen prøve at løse udfordringerne i fællesskab. Det kan kun gøres, hvis branchen sammen prøver at identificere de fælles udfordringer, som kræver en samlet indsats, hvis de skal løses. I denne rapport sætter vi fokus på mulighederne for at udvikle fælles initiativer, der styrker branchens muligheder for at udnytte potentialet i VoD.

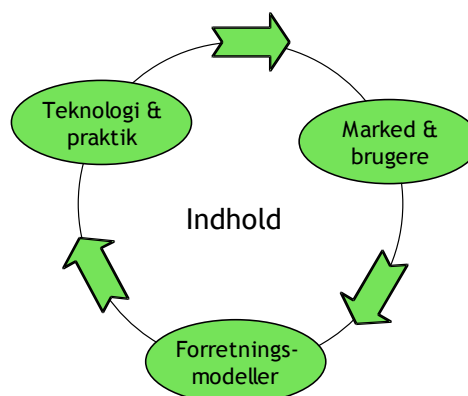
---

<sup>2</sup> Vi forstår her forretningsmodeller som, hvilke produkter og services virksomheden tilbyder, hvordan de distribueres, hvilke markeder virksomheden opererer på, og hvilke konkurrencefordele virksomheden har.

## 2 En fælles strategi for branchen

VoD er et stort og komplekst område. Der cirkulerer mange rapporter om området, som opererer med forskellige definitioner, tal, markedsvurderinger og nøgleproblemstillinger. Vi gør os ikke håb om at kunne præcisere alting en gang for altid. Men vi forsøger at tegne et samlet billede af VoD samtidig med at vi - ved at involvere mange - ønsker at formulere fælles forslag til handling, som branchen kan støtte op om.

Pointen er, at strategien skal være bredt forankret. Aktørerne kan både være offentlige, private og kulturelle interessenter. Mere konkret betyder det, at aktørerne kan være politikere, producenter, distributører, udbydere (tv-stationer, telekommunikationselskaber, etc.), kreative, forbrugerelektronikproducenter, uddannelsesmiljøer, osv.



Figuren viser de tre overordnede temaer for de strategiske udfordringer i forhold til udbredelsen af VoD. Teknologi og praktik dækker over teknologiske, rettigheds- og finansieringsmæssige samt sproglige barrierer. Marked og brugere dækker over de markeds- og brugermæssige barrierer. Og forretningsmodeller dækker over de barrierer, der er forbundet udviklingen af nye forretningsmodeller.

Ideen med at illustrere udfordringerne på den måde er, at de tre temaer til sammen driver udviklingen. Hvis brugernes adfærd ændrer sig, eller der kommer nye teknologiske muligheder ændrer dynamikken sig. De tre temaer hænger altså tæt sammen. Vi skal kigge på dem alle for at løse udfordringerne omkring VoD.

### 2.1 Vision

En fælles vision for branchen er:

*At skabe et lovligt alternativ til pirateri, som sikrer at hele filmbranchen i fremtiden får andel i den voksende indtjening på VoD.*

### 2.2 Indsatsområder og forslag til handling

I forhold til den fælles strategi skal det understreges, at vi har fokus på branchen og ikke på den enkelte virksomhed. I anbefalingerne til handling har vi fokus på at identificere de områder, hvor branchen i fællesskab kan gøre noget og hvor man i fællesskab kan finde nye løsninger på udfordringerne.

Indsatsområder	Forslag til handling
Teknologi og praktik	<p>Der er en række tekniske og praktiske barrierer der skal overvindes, hvis branchen skal realisere VoD potentialet. Først og fremmest skal indholdet gøre tilgængeligt digitalt og den opgave er tung for den enkelte producent. Der er brug for, at branchen i fællesskab etablerer en business to business løsning i form af et digitalt filmlager, med en fælles standard for metadata.</p> <p>Copenhagen Entertainment anbefaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At branchen i fællesskab etablerer en fælles teknisk løsning i form af en såkaldt "sky", hvor alle producenter lægger deres audiovisuelle indhold i de rette formater og hvor rettigheder og betaling kan håndteres sikkert.</li> <li>• At der bliver udarbejdet en kravspecifikation og et forslag til en forretningsmodel, som kan fungere som beslutningsgrundlag i forhold til finansieringen af etableringen af "skyen".</li> </ul> <p>Aktører: Producentforeningen og DFI</p>
Marked og brugere	<p>I branchen mener mange, at brugerne oplever VoD som vanskeligt og svært tilgængeligt og at det er en af grundene til at efterspørgslen er relativt lille. Men der er ikke enighed om hvilke barrierer brugerne oplever. Derfor er der brug for mere viden om både hvilke barrierer der reelt findes og hvordan de opleves af brugerne, hvis man skal tilrettelægge kampagner, som får flere til at efterspørge VoD.</p> <p>Samtidig kan vi se at udviklingen går meget hurtigt lige nu. Næste generation af tv-apparater har netadgang og en del vil være uden kabelindgang, hvilket viser hvilken vej udviklingen går. Så det tyder på at udfordringen allerede i gang med at blive løst af leverandørerne af de teknologiske platforme.</p> <p>Men der mangler stadigvæk viden om betalingsvillighed blandt brugerne. Copenhagen Entertainment anbefaler derfor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• At der udarbejdes en analyse af betalingsvilligheden blandt brugerne i forhold til forskellige indholdspakker i form af VoD. Resultaterne skal formidles til hele branchen som et værktøj til den enkelte virksomheds strategiske overvejelser omkring VoD.</li> </ul> <p>Aktører: Copenhagen Entertainment</p>

Nye forretningsmodeller	<p>Arbejdet med denne analyse har sat fokus på, at fremtiden vil bringe nye forretningsmodeller for finansiering af film- og tvproduktion. VoD er en fremtidig indtægtskilde, men der er brug for mere viden om, hvordan forretningsmodellerne se ud og hvad det reelle potentiale i dem er.</p> <p>Copenhagen Entertainment anbefaler:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• At der udarbejdes en undersøgelse, som skal komme med konkrete scenarier for hvilke indholdstyper, der kan tænkes efterspurgt på on-line platforme. Målsætningen er, at der udarbejdes en række evidensbaserede scenarier over hvordan, og i hvilket omfang, forskellige former for audiovisuelt indhold vil blive efterspurgt.</li></ul> <p>Scenarierne vil blive perspektiveret af Producentforeningens kortlægning af digitale forretningsmodeller fra maj 2010, for derigennem at give en indikation af i hvilket omfang og hvor digitale pengestrømme kan genereres af danskproduceret indhold.</p> <p>Aktører: Copenhagen Entertainment og Producentforeningen</p>
----------------------------	--

### 3 Analyse af de tre strategiske udfordringer

I kapitlet præsenteres analysen af de tre strategiske udfordringer:

- Teknologi og praktik
- Nye forretningsmodeller
- Marked og brugere

#### 3.1 Teknologi og praktik

##### Sikker tilgængelighed

En central barriere er at sikre at både brugere og andre får adgang til danske film- og tv-produktioner uden at bryde loven. Indholdet skal være tilgængeligt i de rette formater og det skal være nemt og brugervenligt at få adgang til det. Samtidig skal rettighedshaverne naturligvis have sikkerhed for både indtjening, beskyttelse af rettigheder og selve opbevaringen.

##### Finansiering

En anden barriere er finansiering af digitalisering. Fremadrettet kan det tænkes ind i eksisterende systemer at laves de rette digitale versioner, men bagkataloget repræsenterer en tung udfordring. Man taler om ”long tail<sup>3</sup>”, når man taler VoD. Men man taler også om, at halen er meget tynd og udgiften til digitalisering kan derfor være uforholdsmæssigt stor for mange. Det betyder, at det er svært at opnå kritisk masse for danske produktioner on demand.

##### Rettighederne

I forhold til rettigheder er udfordringen tilsyneladende mindre end først antaget. Rettighederne for både spillefilm og mange tv-produktioner er sikret i dag. Men i forhold til ældre produktioner, kort- og dokumentarfilm og tv-produktioner kan der være rettigheder, som endnu ikke er sikret. Og i forhold til tv-produktioner er rettighederne ikke nødvendigvis clearet ud over Danmarks grænser.

Der er også potentielle konflikter mellem VoD og andre distributionsvinduer. Førhen beroede distribution og vinduesstrukturen på eksklusivitet, og VoD sætter dette under pres. I dag gives VoD rettigheder som regel som non-eksklusive. Men det er ikke sikkert, at det vil være situationen i fremtiden i takt med at andre aktører og forretningsmæssige logikker vinder indpas på markedet.

---

<sup>3</sup> Begrebet ”long tail” stammer fra Chris Andersons bog fra 2006 af samme navn. Teorien bag long tail kan kort beskrives som: Verdens kultur og økonomi flytter sig fra et fokus på relativt få store hits (mainstream produkter og markeder) i retning af et enormt antal nicheprodukter og nichemarkeder. Digital distribution gør det muligt at have alle produkter på hylden og gøre dem tilgængelige på alle markeder. Long tail dokumenterer dermed potentialet i VoD.

Endelig er der problematikken omkring fordeling af indtægter. Kan man lave et fælles system, der kan håndtere de forskellige rettighedsholderes andele af den indtjening, en film genererer som VoD. Hvem tjener penge hvornår, og hvordan fordeler man overskuddet mellem udbydere, producenter og distributører?

### **Sprogversioner - dubbede og tekstede**

Hvis dansk indhold skal gøres tilgængeligt for hele verden, er det naturligvis afgørende at der findes forskellige sprogversioner. En udfordring er, hvem der skal betale for forskellige sprogversioner. I dag regnes den udgift ind i forbindelse med salg til de traditionelle vinduer, hvor der er stor kritisk masse. Og da VoD som nævnt pt. i høj grad retter sig mod et long tail og mere nicheorienteret marked, vil den udgift være uforholdsmæssig høj. Samtidig skal sprogfilerne også samles, så man kan finde både tekst og dubbing et sted.

Der er også spørgsmålet om man skal satse på - billigere - tekstede versioner eller om dubbing er nødvendigt. VoD kunderne i dag tilhører i overvejende grad et up-market segment og foretrækker i vid udstrækning tekstede versioner. Og man kan argumentere for, at den målgruppe kan betegnes som særligt interesseret og med kompetencer over gennemsnittet i forhold til køb og forbrug af indhold. Hvis VoD for alvor skal styrkes, er det sandsynligvis en barriere, at produktionerne som oftest er tekstede og ikke dubbede.

Samtidig er der tendenser i retning af, at dubbing er på vej ud. Og man kan også argumentere for, at danske film- og tv-produktioner pr. definition er "art house", som derfor altid vil henvende sig til nogle særlige målgrupper.

### **3.2 Nye forretningsmodeller på vej**

Det andet tema for barrierer handler om fremtidens forretningsmodeller. Arbejdet med denne rapport har vist, at VoD skaber basis for nye forretningsmodeller som både repræsenterer et stort potentiale og en stor udfordring. Udfordringen består først og fremmest i at modellerne endnu er ukendte og forbundet med risiko.

Hvis man kigger nærmere på de enkelte typer af VoD services er billedet komplekst, fordi man skal forholde sig til både medie og forretningsmodel. For at arbejde mod at skabe en fælles forståelse af begreber og deres nøjagtige betydning, bruger vi følgende præcisering<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Citeret fra artiklen "To clear up all the FAQs, the biz needs four standardized acronyms - and ASAP", DeVitre, Mark (2009)

Her inddeles de forskellige former for VOD efter to parametre: Medie og forretningsmodel. Det fører til i alt 12 forskellige former for VOD, som kan findes i nedenstående skema:

<b>12 former for VoD</b>	<b>TV (television)</b> Delivery to television/monitor through set-top box/decoder primarily by cable/satellite/broadcast and increasingly IPTV or Internet protocol	<b>I (internet)</b> Internet meaning accessible over Internet	<b>W (wireless)</b> Wireless/mobile meaning cell phone or other device serviced by wireless providers as Verizon and Sprint
<b>TVOD</b> Transactional video on demand: Temporary viewing of a single program (movie or episode) for a fee.	<b>TVOD/TV</b>	<b>TVOD/I</b>	<b>TVOD/W</b>
<b>SVOD</b> Subscription video on demand: temporary viewing of a group of programs for a recurring or subscription fee	<b>SVOD/TV</b>	<b>SVOD/I</b>	<b>SVOD/W</b>
<b>AVOD</b> Ad-supported video on demand: free to consumer, temporary viewing of a program with promotions/advertising/commercials	<b>AVOD/TV</b>	<b>AVOD/I</b>	<b>AVOD/W</b>
<b>EST</b> Electronic sell-through ownership of an electronic copy of a program for a fee	<b>EST/TV</b>	<b>EST/I</b>	<b>EST/W</b>

Medier:

- **TV:** Signalet leveres til et stationært tv gennem set-top bokse / decoder primært gennem kabel/satellit/broadcast og IPTV samt Internet protocol
- **Internet:** Tilgængeligt gennem www (browser), dvs. At indholdet afspilles på computeren
- **Wireless:** Mobiltelefoner og andre bærbare enheder

Forretningsmodeller:

- **TVOD:** tidsbegrænset adgang til et bestemt program eller en bestemt film mod betaling af et gebyr ("leje") - typisk streaming
- **SVOD:** Abonnement baseret tjeneste, der giver adgang til et udvalg af programmer eller film mod betaling af en fast ydelse (fx. På månedsbasis) - typisk streaming
- **AVOD:** Reklamefinansieret og fri for slutbrugeren - typisk streaming
- **EST:** Elektronisk salg, overdragelse af ejendomsretten til en elektronisk kopi mod betaling af købspris - typisk download

Men vi mangler viden om hvordan de forskellige indtægtskilder performer i forhold til forskellige former for indhold. Og vi mangler viden om hvordan producenter udnytter mulighederne strategisk og får mest mulig værdi. Og endelig mangler der fælles internationale standarder og aftaleforhold.

### 3.3 Marked og brugere

Markedet for VoD beskrives som umodent, fordi efterspørgslen endnu er relativt lille. Og så længe efterspørgslen er lille virker markedet uinteressant. Men det snyder, for samtidig kan vi se, at markedet for piratdownloads er stort og branchen har faldende indtægter på leje af dvd. Kombineret med at markedstrends peger i retning af større og større krav om fleksibilitet og fri adgang til indhold uafhængigt af tv- og biografprogrammer tyder det på at der er et potentielt meget stort marked.

Vi kender mange af de barrierer som brugerne oplever. Nogle af dem er:

- Udvalget er for lille. De eksisterende udbydere har relativt små kataloger, der typisk kun har 3-400 titler som tilmed ikke er de nyeste titler. Der skal simpelthen flere varer på hylderne, hvis VoD skal være interessant for brugerne
- Det er svært at få fat i lovligt udvalg. I dag kræver det fx en IP-adresse i USA hvis man skal have adgang til amerikansk indhold on demand
- Der er en teknologisk barriere, fordi indhold stadigvæk skal købes via en computer og ikke umiddelbart kan ses på tv<sup>5</sup>. Bedre og større tv-skærme understreger at brugerne ønsker at se film og tv på en tv-skærm frem for på computeren.

Et sidste centralt punkt er, at brugerne også repræsenterer en ressource. Brugere er i dag centrale i forhold til at skabe efterspørgsel på digitalt distribuerede produkter. Brugere kan også være med til at generere indhold hvilket YouTube er det fremmeste eksempel på. Endelig kan brugere sågar være med til at finansiere indhold i form af fx crowd funding.

Alt det betyder at brugerne repræsenterer en strategisk udfordring for udbredelse af VoD.

---

<sup>5</sup> Udviklingen går dog hurtigt på det område og barrieren vil sandsynligvis være overvundet inden for få år.

## 4 Aktørerne på VoD-området

Der er mange forskellige aktører på VoD området i Danmark. Der vil naturligvis være overlap mellem nogle, fordi de dækker flere led i værdikæden, men overordnet set kan man tale om fem kategorier af aktører:

- Producenter og rettighedshavere: Dem der skaber indholdet og har rettighederne til det.
- Salgs- og distributionsserviceydere: Dem der sælger og distribuerer indhold - enten opdelt i forskellige selskaber eller som del af en samlet forrentning.
- Leverandører af tekniske platforme: Dem der leverer de tekniske platforme som både kan være digitale og fysiske (tv, computere, mobiltelefoner, etc.)
- Brugere og kunder: Dem der køber produkterne. Kan også være medproducenter og flytter sig dermed op til den første kategori.
- Politikere, brancheorganisationer og andre der varetager interesser: Dem der påvirker rammebetingelserne.

### 4.1 Udbydere af VoD

Hvis vi fokuserer på udbydere af VoD er tendensen at ingen afgrænset gruppe af aktører for alvor har sat sig på markedet. Udbydere kommer fra mange forskellige brancher og industrier. VoD repræsenterer dermed et skift fra den traditionelle brancheforståelse af produktion og distribution af indhold til en ny forståelse, hvor indhold i lige så høj grad er noget, der bruges til at styrke virksomheders kerneprodukt frem for at være kerneproduktet i sig selv.

Både telekommunikationsudbydere og transportvirksomheder er eksempler på nye aktører på film og tvmarkedet. Når 3 og YouSee tilbyder indhold on demand sker det for at styrke deres kerneprodukt - diverse telekommunikationsservices - og ikke med fokus på selve indholdet. Det samme gælder DSB, som nu tilbyder film, musik og lydbøger som downloads, der kan købes og lejes. DSBs kerneforretning er naturligvis stadigvæk transport og tilbudet om forskellige former for indhold tænkes som konkurrenceparameter, når folk vælger den ene transportform frem for den anden.

Den udvikling viser også, at efterspørgslen på indhold i det hele taget er kraftigt stigende. Samme tendens understreges af de seneste års forskning i oplevelsesøkonomi. Her ser vi at oplevelser - både skærm-baserede og andre - skaber forretningsudvikling i andre erhverv<sup>6</sup>.

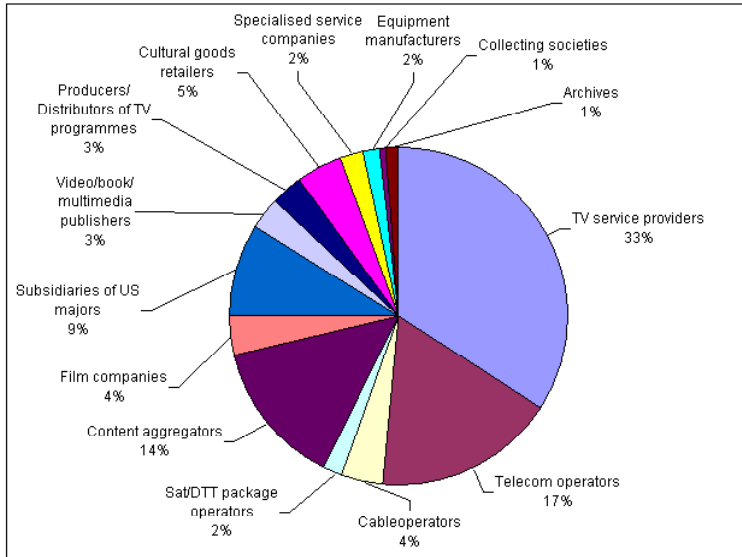
---

<sup>6</sup> "Vækst via Oplevelser", Erhvervs- og Byggestyrelsen, 2008 & "Oplevelsesbaseret Forretningsudvikling", REG LAB, 2008

På europæisk plan fordeler udbyderne af VoD tjenester sig på følgende måde<sup>7</sup>.

*Figur: Fordeling af udbydere af audiovisuelle services i Europa*

**Breakdown of on-demand audiovisual service providers in Europe by original business field (December 2008)**



Udover det europæiske landskab er det også vigtigt at nævne andre centrale udenlandske aktører. Her taler vi naturligvis især om de meget store amerikanske og internationale spillere på markedet, eksempelvis:

- Apple/iTunes
- Microsoft
- Nintendo og andre spil/konsol-virksomheder
- Nokia/Motorola/Samsung
- Netflix, Amazon, Blockbuster
- Google/YouTube
- The Hollywood Majors (det største amerikanske filmvirksomheder).

De har fokus på markedet for on demand og vil efter al sandsynlighed finde veje til at udnytte potentialet inden for de kommende år på samme måde, som det er sket i musikbranchen. Det understreger vigtigheden af, at den danske branche forholder sig aktivt til udfordringerne.

<sup>7</sup> *Video on Demand and catch-up television in Europe*, European Audiovisual Observatory (2009)

## 5 Forretningen i VoD

I dette kapitel sætter vi fokus på selve forretningen i VoD med udgangspunkt i både eksisterende viden og et blik på fremtidens forretningsmodeller.

### 5.1 Stort vækstpotentiale

En af de store barrierer for udbredelsen af VoD er, at det stadigvæk er vanskeligt for den enkelte aktør at tjene penge på kort sigt. Investeringer i on demand er forbundet med stor risiko pga. af den store usikkerhed i forhold til udviklingen af markedet.

Desværre har vi meget lidt talmateriale på området i Danmark. Det gør det svært at anskueliggøre markedet og potentialet for alvor. Men udenlandske tal viser et stort potentiale, når vi ser på vækstraterne. Tal<sup>8</sup> fra USA, Frankrig og England tegner et spændende billede:

Land	Udvikling
USA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vækst på 27,6% fra 2007 - 2008 i forhold til VoD (leje)</li><li>• Vækst på 62,5% fra 2007 - 2008 i forhold til VoD (køb)</li></ul>
Frankrig	<ul style="list-style-type: none"><li>• I 2008 var gennemsnitsforbruget pr. husholdning på VoD 0,7% af det samlede forbrug af audiovisuelt indhold og serviceydelser. Selvom procentsatsen er lav er den interessant fordi væksten er på 82,8% fra året før og vækstraten langt over den gennemsnitlige vækstrate for audiovisuelt indhold og serviceydelser på 2,6%.</li><li>• Samtidig er fysisk udlejning og salg af audiovisuelt indhold faldende.</li></ul>
England	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vækst på 30,4% i markedet for VoD og pay-per-view fra 2007 - 2008</li></ul>

En anden undersøgelse<sup>9</sup> viser, at omsætningen fra VoD i Europa vil nå EUR 2,2 mia. i 2013. Det svarer til omsætningen på videoutlejning i dag.

Konklusionen er at VoD i fremtiden bliver et meget vigtigt aspekt i forhold til at generere indtægter på film og tv.

### 5.2 Fremtidens revenue management

I den nuværende forretningsmodel for film- og tv-projekter indgår estimater for salg til forskellige distributionsvinduer, offentlig støtte, etc. Den stigende efterspørgsel på indhold og den teknologiske udvikling i forhold til distribution betyder at disse kilder i fremtiden vil

---

<sup>8</sup> *Video on Demand and catch-up television in Europe*, European Audiovisual Observatory (2009)

<sup>9</sup> Uddrag fra analyse under udarbejdelse af KEA European Affairs. Præsenteret på DFI.

blive suppleret (og delvist erstattet) af en mere broget underskov af indtægtskilder (revenue streams).

Fremtidens indtægtskilder vil fx være:

- VOD, hvor brugeren betaler for at se en film på computer eller fjernsyn. Ligner iTunes modellen som også kendes fra de fleste kabel-tv-udbydere mv.
- Abonnement hvor brugeren betaler for at have adgang til programpakke, som også kan rumme "on-demand" muligheder
- Affiliate marketing, hvor indhold tilknyttes et andet produkt og sælges i en pakke og hvor indhold bruges til at markedsføre andre produkter
- Reklame, hvor indhold finansieres ved hjælp af skilte og reklameblokke og brugeren oplever produktet som "gratis"
- Bannerreklamer med links, som vises samtidigt med at filmen spiller og som er med til at finansiere indholdet fordi indholdet genererer trafik
- Sponsorer som kan være kommercielle og idealistiske
- Applikationer, ad-ons og upgrades, der kan være gratis eller mod betaling. Endvidere kan de generere indtægter i forbindelse med særlige ekstra leverancer
- Mobiltelefoner som platform for distribution af indhold og som kan generere indtægter via SMS og datatrafik via SIM kortet
- Crowdfunding og community building på internettet, der både kan generere indtægter og udviklingspenge i sig selv, men som i lige så høj grad fungerer som loyalitetsprogrammer.

Det betyder, at forretningsmodellerne også ændrer sig. Måden man tænker indhold til marked vil være markant anderledes om få år. I dag står branchen i et vadested og ovennævnte peger på, at man i fremtiden skal tænke meget mere bredt i forhold til indtægtskilder.

## 6 Fire perspektiver på VoD

I dette kapitel præsenterer vi fire forskellige perspektiver på VoD, nemlig:

- Producentens
- Distributørens
- Udbyderens
- Brugerens

### 6.1 Case #1: Producenten

#### *Facts om Cosmo Film A/S*

Cosmo Film er et uafhængigt produktionsselskab, som siden 1992 har skabt talrige succeser til både tv og biograf. Senest har selskabet haft stor succes med tv-serier såsom Lærkevej og Anna Pihl, der produceres sammen med TV2. Cosmo Film står også bag både julekalenderen Jesus & Josefine og kultfilmen "De skrigende Halse". Selskabet beskæftiger i dag 6 fastansatte og holder til på Østerbro i København.

*"Vi skal forholde os til VoD af to grunde; markedet bliver større og større og vi kan se på udviklingen, at der er et voldsomt ønske om on demand fra brugerne. Det kan vi ikke sidde overhørigt"*

Anja K. Németh, direktør Cosmo Film

#### **Vi tror på VoD**

Anja K. Németh synes VoD er interessant, fordi det både er en måde at give bagkataloget et ekstra liv og et nyt vindue for nye produktioner. Cosmo Film arbejder derfor aktivt på at tilbyde sine produktioner som on demand i både Danmark og internationalt. Den afgørende problemstilling er at finde en måde at inkorporere VoD i film- og tvproduktioners liv, som fungerer.

#### **Brugerne vil have film og tv med det samme**

Der er i følge Anja K. Németh en klar tendens til at brugerne vil have film og tv med det samme, og helst på så mange medier som muligt. Det vigtige er at indholdet er tilgængeligt, nemt at gå til, relativt billigt og at man kan få de nyeste film og programmer. Og hun mener at man skal holde fast i, at brugerne skal betale for film og serier lige meget om det er i form af abonnemeter gennem kabel-tv eller telekommunikation eller om man køber eller lejer indholdet.

#### **VoD udfordrer forretningsmodellerne i branchen**

Forretningsmodellen for film og tv er bygget op omkring de gængse vinduer. VoD er et nyt vindue, der udfordrer systemet, fordi der ikke er mange penge forbundet med VoD i dag. Det er dyrt for producenten at sikre at indholdet er tilgængeligt i både de rette formater og sprogversioner. Det betyder, at mange producenter er tilbageholdende med at investere i VoD. Det skaber en ond cirkel, hvor mere og mere pirateri betyder faldende dvd-leje, etc.

Derfor mener Anja K. Németh, at *”..det skal gøres økonomisk attraktivt at satse på VoD, fordi vi som producenter er afhængige af de finansieringskilder, der er forbundet med biograf, dvd og tv..”*, hvis branchen for alvor skal flytte sig.

### **Brug tv som test**

En af måderne hvor man kan identificere og teste nye forretningsmodeller kunne være med udgangspunkt i tv. *”Tv-serier er jo interessante på VoD området, fordi de typisk er finansieret af tv stationerne så forretningsmodellen er anderledes end spillefilm”*. Det betyder, at man i følge Anja K. Németh kan tillade sig at prøve nogle ting af, fordi man ikke har vinduer på samme måde som med spillefilm. Man burde med andre ord undersøge hvordan fx pengestrømmene fordeler sig, når man udbyder produkter på nye måder.

### **Fælles problemer, fælles løsninger**

Anja K. Németh foreslår forskellige konkrete løsninger på udfordringerne:

- Det skal gøres nemt at udbyde indhold. Der skal være en fælles server, hvor man kan få opbevaret filer og formater, som alle har adgang til og som er forholdsvis billig.
- Der er brug for kapital til digitalisering og versionering i en opstartsfasen. Det skal hjælpe til, at der kommer flere varer på hylderne og skub i forretningen
- Man skal arbejde sammen på tværs af branchen med henblik på at gøre det interessant at investere i film for nye typer investorer, f.eks. VOD udbydere.
- Man skal identificere brugernes barrierer for køb og leje af indhold
- Man kan overveje at sælge rettighederne som eksklusive i en periode for at tiltrække nye investorer, som dermed får adgang til premium indhold.

Der er altså mange ting som branchen i fællesskab kan tage fat på. Selvom producenten skal dele kagen med mange, er VoD en mulighed for at gøre den samlede kage større til glæde for alle.

## **6.2 Case #2: Distributøren**

### *Facts om Trust Nordisk*

Trust Nordisk er resultatet af en fusion mellem Trust Film salg og Nordisk Film International Sales. Trust Nordisk fokuserer primært på europæisk-producerede spillefilm, animationsfilm, tv serier og kortfilm. Trust Nordisk repræsenterer et bagkatalog med ca. 500 spillefilm og består af en salgs- og marketingsafdeling samt en juridisk afdeling.

### **Video on demand - en unik mulighed**

*”Video on demand udgør en unik mulighed for, at kompensere for det tab, der er sket ved faldende DVD-salg og nedgangen i omsætning fra andre medier”*

Frederik Stege, Trust Nordisk.

Set med salgsagentens briller, er video on demand (VoD) en unik mulighed for at få en direkte kontakt med forbrugeren. Salgsagenterne har mulighed for at lave direkte aftaler med

internationale VoD-platforme. På den måde kan de springe nogle led over. Trust Nordisk har bevidst valgt at se VoD-markedet som fremtiden, og har brugt tid og ressourcer på at digitalisere deres bagkatalog: *"Det er nogle investeringer, der skal foretages, men problemet er, at der er et begrænset return on investment på kort sigt, når man digitaliserer sit bagkatalog. Så lige nu er det en investering i fremtiden"*. Det er sagt med andre ord usikre penge, som Trust Nordisk investerer.

#### **Tekniske begrænsninger og mangel på efterspørgsel**

Set fra Trust Nordisk' perspektiv er der to væsentlige udfordringer forbundet med udbredelsen af VoD: Teknikken og forbrugerne. Teknikken skal blive endnu bedre og forbrugerne mere interesserede og fortrolige med VoD. I dag er teknikken en barriere for udbredelsen af VoD. Og så længe udbyderne ikke har en god platform med stort udvalg, er det svært at tilfredsstille forbrugerne.

En anden udfordring er den manglende efterspørgsel. Så længe forbrugerne ikke efterspørger VoD i større omfang, er det meget omkostningstungt for udbyderne, at digitalisere hele deres bagkatalog. Resultatet er, at kvaliteten og udbuddet af VoD er for dårligt og for småt. Som det er nu, er det ifølge Frederik Stege ofte de ulovlige sites, der har de bedste og bredeste filmkatalog. Det stiller forbrugerne i en svær situation, når de skal se film.

#### **Hvem tjener pengene?**

Et af de store spørgsmål set fra en salgsagents eller distributørs øjne er, om VoD vil være medvirkende til at overflødiggøre deres led i værdikæden. Det mener, Frederik Stege ikke bliver aktuelt: *" Filmene skal stadig markedsføres og det gør, at distributøren fortsat vil have en rolle på VoD markedet"*. Skal det led overflødiggøres kræver det, at producenten selv bliver ansvarlig for markedsføring af sine titler på de forskellige platforme. Og det har han svært ved at forestille sig.

#### **Hvad kan der gøres?**

Frederik Stege efterspørger, at staten støtter VoD området med tålmodige penge, fx ved at investere i VoD versioner til et internationalt publikum. Den enkelte producent eller distributør har ikke råd til at tænke kulturpolitisk. Her efterlyser han, at staten investerer penge, som ikke kræver et umiddelbart afkast og som samtidig tjener andre formål, som fx udbredelsen af danske film til et internationalt publikum. På den måde kan en af de centrale barrierer - adgangen til et varieret udbud af titler i god kvalitet - blive overvundet og udviklingen for alvor komme i gang.

### 6.3 Case #3: Udbydere

Nedenfor præsenteres to udbydere: SAFEPRO solutions og YouSee.

#### Case: SAFEPRO Solutions

##### *Facts om SAFEPRO Solutions A/S*

SAFEPRO solutions udvikler software med afsæt i medieindustriens behov for kopisikret distribution på Internettet. SAFEPROs mediedatabase tæller ca. 700.000 musiknumre og 4.500 filmtitler. Virksomheder køber et partnerskab hos SAFEPRO, hvor SAFEPRO klarer alt det tekniske, håndterer betalinger til KODA og andre copyrightselskaber. Derudover tilbyder de også deres kunder at hjælpe med markedsføring og kampagneudvikling i forbindelse med udvikling og lancering af produkter. SAFEPRO har udviklet tjenesten Movio til Messenger.

#### Video on demand er fremtiden

*"VoD er fremtiden. Der er ikke nogen, der køber fysiske medier om fem år".*

Søren Glavind, SAFEPRO.

Ifølge Søren Glavind fra SAFEPRO, er der ingen tvivl om, at fremtidens film skal ses via en Internetforbindelse. Forbrugerne ønsker i stigende grad selv at sammensætte deres programflader frem for at være bundet af en lineær sendeflade. Her fremhæver han en række amerikanske tv stationer som fx ABC Channel, der streamer alle deres programmer gratis, men som fortsat ikke er tilgængelige for det europæiske publikum.

#### Vi skal lære af musikselskabernes fejl

Ifølge Søren Glavind, laver producenterne den samme fejl som musikselskaberne gjorde, fordi de er bange for markedet: *"Det virker underligt, at producenterne er så bange for pirateri, når det allerede er en kæmpe udfordring"*. Piratkopiering er en stor udfordring i branchen uafhængigt af VoD.

Set fra hans perspektiv, handler det om hurtigst muligt at få udviklet gode alternativer til de ulovlige platforme, som kan markedsføres overfor forbrugerne. At der er et behov for markedsføring og oplysning er tydeligt, synes han: *"Oplysning af forbrugerne er en kæmpe udfordring. Berlingske tidende lavede en undersøgelse sidste år, som viste, at kun 30% af de adspurgte danskere vidste, at man kunne se film på nettet og kun 10% af dem, ville se film på nettet"*. I de nordiske lande er der en lang tradition for at købe DVD'er, og undersøgelser viser, at 80% af forbrugernes DVDforbrug består af købte DVD'er og kun 20% består af lejede. Det signalerer, at de nordiske forbrugere gerne vil have deres film stående fysisk i filmsamlingen. Og det stiller måske udfordringer til fremtidens VoD, der ikke kan tilbyde det, men som på den anden side tilbyder total fleksibilitet i forhold til forbrug af film og tv.

Set fra Søren Glavinds synspunkt er der en generel træghed mod, at gøre det muligt for forbrugerne at købe deres produkter på nettet. Her mener han ikke, at producenterne tager deres ansvar alvorligt nok. VoD opfattes som sekundært og producenterne og

filmselskabernes markedsføring af VoD er langt mindre end deres markedsføring af det fysiske salg og leje.

Set fra SAFEPROs stol er der altså to primære udfordringer forbundet med en udbredelse af VoD i Danmark: Forbrugernes manglende viden om og brug af VoD og forretningsmodellen.

#### **Forretningsmodellen er stadig ikke rentabel**

SAFEPRO vælger bevidst en prismodel, der ligger ca. 5-6 kroner under Blockbusters priser for at være konkurrencedygtige. Derudover arbejder de med abonnementsløsninger og etablering af klubmedlemskaber, der gør det særligt attraktivt for forbrugeren at vælge lige netop deres produkt. Ser man på det store billede, er det dog svært for særligt udbyderne at bevare en sund forretningsmodel. Producenterne får 70% af omsætningen på en film, hvilket ifølge Søren Glavind levner meget lidt til de resterende led i værdikæden som markedsføring og promovring.

#### **Og løsningen er..**

Ifølge Søren Glavind burde VoD opnå støtte på lige fod med de danske biografer, hvilket også vil være med til at ligestille markedet med eksempelvis biografmarkedet. Her mener han også, at EU har et ansvar for at sikre en beskyttelse af de mindre, nationale aktører: *"Hvis EU gerne vil beskytte os - så burde de støtte os for at undgå, at de amerikanske aktører løber med markedet"*.

#### **Case: YouSee**

##### *Facts om YouSee*

TDC koncernen er en af Danmarks største virksomheder, og i 2007 ændrede TDC Kabel-TV divisionen navn til YouSee. YouSee havde i 2009 1.263 fuldtidsansatte medarbejdere og omsatte for 3.597 mio. kroner. YouSee er Danmarks største udbyder af tv- og bredbåndsløsninger på kabeltv-nettet og 47% af de danske husstande får tv-underholdning leveret af YouSee.

#### **Ikke to kunder er ens**

*"I YouSee er Video on demand et strategisk fokusområde. En måde hvor vi kan gøre vores produkt mere attraktivt for den enkelte"*.

Casper Hald, Filmchef, YouSee.

I YouSee tror de på, at kundernes forbrugsmønster langsomt vil ændre sig mod et større krav om valgfrihed. Ifølge Casper Hald møder YouSees on demand produkter endnu ikke massiv efterspørgsel. Men han vurderer, at det vil ændre sig inden for de næste par år.

Da YouSee begyndte at udbyde on demand ydelser, var det primært first movers og nørderne, der tog det til sig. I dag har deres produkter en langt bredere målgruppe.

### Udfordringer der skal overvindes

Tidligere så Casper Hald den indholdsmæssige kvalitet som den største udfordring i forhold til udbredelsen i Danmark. Men i dag vurderer han, at der er andre udfordringer, der spærrer vejen. Den største barriere Casper Hald ser, er at kendskabet til VoD-ydelser fortsat er meget begrænset. Af samme årsag arbejder YouSee strategisk med at udbrede kendskabet til deres produkter gennem markedsføring i form af landsdækkende tv-reklamer, og i tæt samarbejde med filmselskaber om etablering af den nye format-betegnelse "On Demand" i alt kommunikation. Reklamernes formål er også at afmystificere produkterne ved at vise, hvor nemt tilgængelige de er.

En anden udfordring Casper Hald ser, er at forbrugere med kendskab til "On Demand" stadig skal tage de nye muligheder til sig og ændre adfærd. De forbrugere der har omfavnet den nye teknologi bruger det ofte, hvilket bekræfter den forventede udbredelse af VoD.

### Sådan får vi udbredt VoD i Danmark

Ifølge Casper Hald er der nogle forhold, der gør sig gældende, hvis VoD skal have større udbredelse i Danmark. Han peger på:

- Udstyret og teknikken skal være tilstede i de danske hjem og være brugervenlig - det *skal* være nemt at bruge.
- Kendskabet til VoD skal være større blandt forbrugerne
- Indholdet skal være relevant og af høj kvalitet og det skal være sikkert og pålideligt at bruge VoD-tjenesterne.

Casper Hald vurderer, at hvis branchen løser de problemer eller på anden måde forholder sig til dem, vil vi se en langt større efterspørgsel efter VoD blandt forbrugerne i fremtiden.

## 6.4 Case #4: Forbrugeren

### *Facts om Christiane Vejlø*

Forbrugeren er Christiane Vejlø, der er midt i 30'erne, digital livstilsseksperter og indehaver af firmaet But-Why, der er specialiseret i nye medier. Christiane er meget opdateret i forhold til teknologi, film, trends og tendenser og repræsenterer dermed en "super-forbruger". Hun ser store muligheder i VoD, fordi VoD gør det muligt at se film og serier uafhængigt af tid og sted. Det er særligt komforten og uafhængigheden ved VoD, som tiltaler hende frem for at skulle ud i ti graders frost for at leje en DVD i den lokale Blockbuster.

### Bedre og mere indholdsdrævet markedsføring, tak

Christiane Vejlø ønsker sig helt klart mere VoD. Men hun synes, at VoD-markedet er for kompliceret at finde rundt i: "Jeg aner ikke, hvor jeg skal gå hen for at få adgang". Særligt i forhold til tv serier, ser hun et stort potentiale. Det er meget mere bekvemt at se det antal afsnit, man ønsker frem for at skulle vente til den efterfølgende uge. "Det tager lang tid og er ofte bureaukratisk at få adgang til film eller serier", lyder det.

Der er alt for lidt markedsføring af VoD. Det betyder, at forbrugerne er meget mindre bevidste om tilbudet. "VoD er ikke top of mind", konstaterer Christiane Vejlø. Derfor ligger der en stor markedsføringsopgave i, at øge kendskabet til VoD. Som hun siger: "Jeg tror, det er fordi, det er teknikdrevet frem for markedsføringsdrevet. Det er ikke kommunikations- eller markedsføringsfolk, der brander det". I samme åndedrag argumenterer hun for, at VoD udbyderne laver kampagner, der er mere indholdsdrevne, end tilfældet er i dag.

#### **Gør det brugervenligt**

Christiane Vejlø påpeger også at der stadig er teknologiske barrierer forbundet med brug af VoD. VoD er ikke særlig brugervenligt. Det betyder, at mange forbrugere fortsat fravælger produkterne. Dertil kommer at udvalget ikke er stort nok og VoD bliver derfor let en andenrangs ydelse til biograf og DVD.

#### **Det skal være nemt, bekvemt og gerne en oplevelse**

"Hvorfor kan man ikke bare smide en film i, som en del af en happy meal?". Christiane Vejlø efterspørger flere oplevelser og at, rettighedshaverne i højere grad tænker i partnerskaber i forhold til, at få deres film ud på markedet. Og så efterlyser hun mindre bureaukrati og færre teknologiske udfordringer, når man som forbruger bevæger sig ind i VoD verden. VoD skal være brugervenligt, hvis brugerne skal tage det til sig. Det skal være en hyldevare, man kan købe på lige fod med en DVD. Fx ved at købe en kupon eller et medlemskab til en VoD service på nettet eller der, hvor man alligevel handler ind.

## 7 Definitioner, metode og kilder

### 7.1 Definitioner

Begrebet VoD bruges ofte forskelligt og der findes et hav af forskellige forkortelser, som man møder, når man beskæftiger sig med området.

European Audiovisual Observatory<sup>10</sup> definerer VoD som: *"The term video on demand covers a wide range of technologies, all of which allow the selection and rental - or remote purchase in a non-physical form - of video content for immediate or late viewing on various types of device (computer, television, telephone, portable player) for a limited or unlimited period"*.

En anden mere simpel definition er VoD forstået som *"transmission af audiovisuelt indhold på foranledning af en slutbruger"*<sup>11</sup>. Denne definition forholder sig ikke til platformen, men kun til den frihed og fleksibilitet som brugeren får med on demand ydelser.

Samlet set mener vi, at VoD kan defineres som:

***Audiovisuelt indhold, der distribueres digitalt på en bred vifte af platforme og som sker på brugerens foranledning.***

I rapporten bruger vi begreberne "VoD" og "on demand" i flæng. Det skyldes, at vi i stigende grad ser på indhold generelt frem for blot film og tv.

### 7.2 Metode og kilder

En lang række personer og institutioner har bidraget og bidrager løbende til processen. Der er i høj grad tale om en proces, hvor forskellige muligheder afprøves og testes undervejs blandt eksperter, mulige investorer og diverse interessenter.

Rapporten er udarbejdet med udgangspunkt i:

- Interviews med repræsentanter for branchen:
  - Klaus Hansen, Producentforeningen
  - Steffen Andersen-Møller, Det Danske Filminstitut
  - Frederik Stege, Trust Nordisk
  - Søren Glavind, Safepro
  - Anja Nemeth, Cosmo Film
  - Casper Hald, YouSee/TDC
  - Christiane Vejlø, But-Why

---

<sup>10</sup> *Video on Demand and catch-up television in Europe*", European Audiovisual Observatory (2009)

- Input fra arbejdsgruppen i Copenhagen Entertainment, som bestod af:
  - Jørgen Ramskov, Copenhagen Film Festivals
  - Anja K. Németh, Cosmo Film
  - Frederik Stege, Trust Nordisk
  - Klaus Hansen, Producentforeningen
  - Steffen Andersen-Møller, DFI
  - Morten Helveg Petersen, FDIM
  - Ulrik Bolt Jørgensen, Copenhagen Entertainment
  
- Input fra Pix on Demand - en tilbagevendende konference, der blev afholdt for første gang i Filmhuset den 19. april 2010. Formålet med konferencen var at få inspiration og diskutere, hvordan branchen sammen bedst håndterer de digitale udfordringer. Der var indlæg af Thomas Mai, Philippe Kern, KEA European Affairs og Erik Crone efterfulgt af rundbordsdiskussion.
  
- Input fra workshop afholdt af Copenhagen Entertainment den 17. juni 2010. På workshoppen deltog ca. 25 interessenter og gav deres input til de strategiske udfordringer omkring teknologi & praktik, forretningsmodeller og marked & brugere.
  
- Møder med forskellige leverandører af tekniske løsninger samt møder og dialog med internationale eksperter
  
- Danske og internationale kilder (rapporter, undersøgelser, artikler, hjemmesider, etc.), blandt andet:
  - *"Video on Demand and catch-up television in Europe"*, European Audiovisual Observatory (2009)
  - *"Make VoD an opportunity for European Film"*, Kern, P. (2007);
  - *"The Impact of Digital Distribution"*, Kern, P. (2009)
  - *"Vækst via Oplevelser"*, Erhvervs- og Byggestyrelsen (2008)
  - *"Oplevelsesbaseret forretningsudvikling"*, REG LAB (2008)
  - *"Videnspapir: Video on Demand"*, Producentforeningen (2010)
  - *"The Long Tail - why the future of business is selling less of more"*, Chris Anderson (2006)
  - *"To clear up all these FAQs, the biz needs four standardized acronyms - and ASAP"*, DeVitre, Mark (2009)
  - <http://www.computerworld.dk/art/56108?a=rss&i=0>
  - [www.mediapeers.com](http://www.mediapeers.com) & [www.glitner.eu](http://www.glitner.eu)
  - [www.lovefilm.dk](http://www.lovefilm.dk)
  - [www.dsb.dk](http://www.dsb.dk)
  - [www.yousee.dk](http://www.yousee.dk)
  - [www.itunes.com](http://www.itunes.com), [www.amazon.com](http://www.amazon.com) & [www.hulu.com](http://www.hulu.com)

---

<sup>11</sup> *"Videnspapir: Video on Demand"*, Producentforeningen 2010.