

Animation som erhverv:  
360 graders analyse af den  
danske animationsbranche

Animationscirklen

Januar 2016

## Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b><i>Indledning: Animation som erhverv</i></b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b><i>Konklusion: Animation går en attraktiv fremtid i møde</i></b> .....	<b>3</b>
2.1	Animationsbranchen er i vækst .....	3
2.2	Vigtigt at understøtte branchens kommercielle og kulturelle profil .....	3
2.3	Danmark har byggestenene til at være med forrest i feltet .....	3
2.4	Rammevilkårene i Danmark følger ikke med udviklingen .....	4
<b>3</b>	<b><i>Anbefalinger: Sådan skal vi udvikle branchen</i></b> .....	<b>5</b>
3.1	Kapital og marked .....	5
3.2	Forretningsudvikling og virksomhedsudvikling .....	5
3.3	Kommunikation og branding .....	6
3.4	Organisation og samarbejde .....	6
<b>4</b>	<b><i>Animationsbranchens vækstpotentiale</i></b> .....	<b>8</b>
4.1	Den samlede sektor for indholdsproduktion er i vækst .....	8
4.2	Udvikling af IP'er på tværs af platforme .....	8
4.3	Animation som 'enabler' i andre brancher .....	9
4.4	Animation er forretning, men det er også stadig kultur .....	10
<b>5</b>	<b><i>Kortlægning: Animationsbranchen i Danmark</i></b> .....	<b>11</b>
5.1	Animationsbranchens nøgletal .....	12
5.2	Animationsbranchens erhvervsmæssige profil .....	13
5.3	Udfordringer for danske animationsvirksomheder .....	18
<b>6</b>	<b><i>Eksempler på udenlandske incitamentsordninger</i></b> .....	<b>20</b>
6.1	Belgisk 'Tax Shelter' sikrer filminvesteringer i milliardklassen .....	20
6.2	Canada: DAVE Tax Credit .....	21
<b>7</b>	<b><i>Cases: 5 fremtrædende virksomheder i dansk animation</i></b> .....	<b>23</b>
7.1	Wil film: 100 danske arbejdspladser siden 2011 .....	23
7.2	Visikon: Dansk animation bejler til den globale sundhedssektor .....	25
7.3	Nørlum: Fra Viborg til den røde løber i Hollywood .....	27
7.4	CPH Bombay: Animation som forretning i et grænseløst land .....	29
7.5	A Film: En dansk banebryder i animationsbranchen .....	31
<b>8</b>	<b><i>Metode: Sådan gjorde vi</i></b> .....	<b>33</b>

# 1 Indledning: Animation som erhverv

For at stille animationsbranchen stærkere i fremtiden har Animationscirklen bedt Manto gennemføre en 360 graders analyse og temperaturmåling på den danske branche.

Formålet er at skabe et bedre udgangspunkt for at styrke rammebetingelserne for dansk animation, samt at styrke branchens interne organisering og sammenhængskraft. Dermed skal analysen også give branchen et godt udgangspunkt for at positionere sig stærkere som erhverv og ikke kun som kultur. Derfor kommer vi i denne analyse 360 grader rundt om animationsbranchen som erhverv.

Som del af analysen har vi:

- Kortlagt branchen i form af antal virksomheder, nøgletal, etc. og dermed etableret en første baseline for animationsbranchen i Danmark.
- Gennemført en survey blandt de kortlagte virksomheder, der gør os klogere på virksomhedernes forretningsområder, erhvervsudfordringer mv.
- Udarbejdet en branchebeskrivelse inkl. gode cases, der gennem gode fortællinger illustrerer branchen i dag i form af både produkter, kunder og forretningsmodeller.
- Set på udenlandske policy-tiltag, der har til formål at styrke rammevilkårene for animation i andre lande.
- Vurderet potentialet i branchen og identificeret trusler og muligheder for branchen fremadrettet
- Udarbejdet anbefalinger til, hvad der kan gøres for at realisere branchens potentialer samt undgå de faldgrubber, der udfordrer branchen.

På de følgende sider kan vores konklusioner og anbefalinger læses. Dernæst følger en nærmere kortlægning og karakteristik af den danske animationsbranche, inklusiv 5 casestudier af fremtrædende danske animationsvirksomheder, der hver især eksemplificerer animationsbranchens mange ansigter. Sidst præsenteres to eksempler på udenlandske incitamentsordninger, der har til formål at tiltrække og fastholde animationsproduktioner og som kan fungere som inspiration til det videre arbejde i Danmark.

Analysen er udarbejdet med støtte fra Nordisk Film Fonden, FILMKOPI, Det Danske Filminstitut og Animations sammenslutningen.



## 2 Konklusion: Animation går en attraktiv fremtid i møde

På baggrund af den samlede dataindsamling og analyse har vi udviklet fire overordnede konklusioner om tilstanden i den danske animationsbranche.

### 2.1 Animationsbranchen er i vækst

Animationsbranchen er en del af den samlede branche for indholdsproduktion, som er i vækst. Alle indikatorer peger på, at animationsbranchen fortsat vil vokse i de kommende år. Særligt ligger der et stort kommercielt potentiale i at udvikle IP'er<sup>1</sup>, som kan gå på tværs af platforme såsom film, TV, apps, spil, bøger, mv. Bag den lovende udvikling for animationsbranchen ligger følgende samfundsøkonomiske tendenser:

- Efterspørgslen på digitalt indhold stiger
- Der opstår nye digitale platforme for broadcasting
- Animation er et effektivt redskab til markedsføring og kommunikation, som aftages både i erhvervslivet og i den offentlige sektor

### 2.2 Vigtigt at understøtte branchens kommercielle og kulturelle profil

Animationsbranchen er baseret på to overordnede typer af forretninger: Originale film- og tv-produktioner (IP'er) og salg af animationsydelser (såkaldt work for hire)<sup>2</sup>. Den ene type forretning udelukker ikke den anden og ofte rummer samme virksomhed begge forretninger. Det handler om at finde den rette balance, både for den enkelte virksomhed, og for branchen som helhed.

Filmpolitikken og finansieringen til film og TV i Danmark og resten af Europa har traditionelt haft et overvejende kulturelt afsæt. Kulturstøtten til film og TV, og herunder animation, er en afgørende faktor for branchens evne til at udfordre og udvikle rammerne for animation som kunstform, som håndværk og som kulturbærer. Men kulturstøtten er projektbaseret og er ikke møntet på at stimulere branchens kommercielle profil i form af målrettet virksomheds- og erhvervsudvikling. Denne analyse dokumenterer både et behov og en gryende interesse for at udvikle en egentlig erhvervs politik for de visuelle industrier. Ikke som erstatning for men som supplement til den kulturpolitiske indsats.

### 2.3 Danmark har byggestenene til at være med forrest i feltet

Animationsbranchen i Danmark har byggestenene til at gøre sig gældende i den internationale konkurrence. Byggestenene er:

- En voksende population af specialiserede virksomheder
- Stærke faglige uddannelser med internationalt niveau og tiltrækningskraft
- Stærk fortællertradition, som også er internationalt anerkendt inden for live action film og TV drama

---

<sup>1</sup> IP står for Intellectual Property og er en fællesbetegnelse for retsbeskyttelsen af intellektuelle frembringelser, fx et karakterunivers, en historie, et design mv. IP'er kan være forankret i ophavsret, patenter, designbeskyttelse eller varemærkebeskyttelse.

<sup>2</sup> Se afsnit 5.2

<sup>3</sup> Se afsnit 6

<sup>4</sup> Dertil kommer de generelt højere produktionsomkostninger i Skandinavien, som naturligvis også påvirker animationsbranchen i den internationale konkurrence. Læs mere i afsnit 5.3

- Et spirende økosystem for animation som værdiskaber i det øvrige erhvervsliv og i den offentlige sektor
- Stor effektivitet og professionalisme blandt fremtrædende danske animationsproducenter, som skaber en vis robusthed i forhold til den internationale konkurrence.

#### **2.4 Rammevilkårene i Danmark følger ikke med udviklingen**

Det er attraktivt for mange lande og regioner at tiltrække internationale indholdsproduktioner, da det skaber arbejdspladser, bosætning og skatteindtægter og endvidere rummer potentiale for branding og turisme. Derfor er konkurrencen for at tiltrække produktionerne benhård landene i mellem.

De fleste vestlige lande har indført økonomiske incitamentsordninger for at tiltrække indholdsproduktioner. Danmark er ét ud af syv lande i EU, der ikke har indført en incitamentsordning. I Norden har Island længe haft en ordning og Norge har netop etableret en ordning per 1/1 2016<sup>3</sup>. Det har mærkbare konsekvenser for branchen i Danmark. Danske virksomheder vinder terræn på effektiviteten og professionalismen, men taber terræn på deres ringere muligheder for at rejse lokal medfinansiering<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Se afsnit 6

<sup>4</sup> Dertil kommer de generelt højere produktionsomkostninger i Skandinavien, som naturligvis også påvirker animationsbranchen i den internationale konkurrence. Læs mere i afsnit 5.3

### 3 anbefalinger: Sådan skal vi udvikle branchen

På baggrund af analysen har vi udarbejdet fire anbefalinger, der på forskellig vis vil styrke den danske animationsbranche og sætte den i stand til at realisere det store internationale potentiale, den rummer.

I det følgende præsenteres anbefalingerne under fire overskrifter:

- Kapital & marked
- Forretnings- & virksomhedsudvikling
- Kommunikation & branding
- Organisation & samarbejde.

#### 3.1 Kapital og marked

Animationsbranchen mangler kapital og bedre økonomiske rammebetingelser for at kunne realisere sit potentiale. Vi anbefaler, at man arbejder med de økonomiske rammevilkår ud fra et erhvervsperspektiv for at tiltrække flere internationale produktioner og samarbejder. Kulturpengene i Danmark er uundværlige, men de bliver næppe flere og derfor er der behov for, at branchen styrker arbejdet med at vise sit erhvervsmæssige potentiale samtidig med, at man naturligvis fastholder det kunstneriske og kreative niveau, som er udgangspunktet for en erhvervsmæssig udvikling.

Den danske interessentkreds for indholdsproduktion, herunder filmfondene, interesseorganisationerne og uddannelserne bør samarbejde om at mobilisere politisk opbakning til at indføre økonomiske incitamenter, som vil give Danmark samme konkurrencevilkår som andre lande, hvor sådanne ordninger eksisterer. Dertil kommer et behov for øget erhvervspolitisk fokus på udvikling af IP'er og skalerbare forretningsmodeller på tværs af særligt digitale platforme.

Det er oplagt at bruge erfaringerne fra Island og Norge som løftestang ift. at skabe politisk fokus på fordelene ved at give de visuelle industrier bedre økonomiske rammevilkår. I det arbejde er det vigtigt, at interessentkredsen formår at tale med samlet stemme på tværs af film, TV, computerspil, animation mv.

Interactive Denmark arbejder endvidere på at etablere en investeringsfond målrettet digitale interaktive virksomheder. Denne fond vil også være interessant for animationsbranchen og vi anbefaler, at man samarbejder med Interactive Denmark i dette arbejde.

#### 3.2 Forretningsudvikling og virksomhedsudvikling

Hvis animationsbranchen skal vise sit erhvervsmæssige potentiale, bør der være endnu mere fokus på forretnings- og virksomhedsudvikling. Der skal både være projekter med højt kunstnerisk og kreativt niveau og der skal være levedygtige virksomheder, som der kan investeres i. Det kræver fokus på nye og eksisterende forretningsmodeller og pengestrømme, kunder og markeder. Der bør endvidere arbejdes i hele fødekæden – fra talenter under uddannelse over iværksættere til de etablerede virksomheder.

Animationsbranchen er præget af en underskov af helt unge virksomheder og en mindre gruppe etablerede virksomheder, med mange års erfaring. Vi anbefaler, at

man etablerer nye mødesteder, hvor virksomhederne kan mødes på tværs af både genrer, alder, geografi og uafhængigt af om man har et rendyrket kunstnerisk fokus, er 100% kommercielt fokuseret, eller befinder sig et sted midt i mellem.

Computerspilbranchen, som på mange måder blander sig med animationsbranchen, fordi man trækker på mange af de samme kompetencer, har været igennem en tilsvarende proces. Animationsbranchen kan med fordel lade sig inspirere af den.

### **3.3 Kommunikation og branding**

Mange forbinder animation med tegnefilm for børn. Der er et stort behov for at vise, hvad animation er og kan. Der er tre helt afgørende målgrupper for kommunikation og branding:

- Den brede offentlighed, som skal kende til de store succeser – på samme måde som i filmbranchen – for at sikre offentlig opmærksomhed og stolthed omkring animation.
- Politikere på alle niveauer, som skal høre om alle de succeshistorier, der er effekten af mange års store offentlige kulturelle og uddannelsesmæssige investeringer og de kommercielle succeser, der viser branchens erhvervs- og eksportmæssige potentiale.
- Erhvervslivet, der skal kende det innovative og kommunikative potentiale i animation. De kan blive fremtidens store aftager af animationsydelsers og -produkter og på den måde skabe vækst og arbejdspladser i animationsbranchen. Der kan give branchen den volumen, som skal til for også at drive de mere smalle kunstneriske projekter.

Endvidere savner dansk animation på samme måde som spilbranchen en international profil. Man taler om dansk live action film og TV i udlandet, men det gør sig ikke gældende for animation. Branchen skal profilere sin evne til at levere på et kunstnerisk og kreativt niveau, samtidig med, at man overholder stramme budgetter, samarbejder i internationale teams og leverer professionelt og til deadlines. Med andre ord bør det være tydeligt, at Danmark er et både kreativt og effektivt produktionsland for animation.

### **3.4 Organisation og samarbejde**

Der er brug for, at animationsbranchen bliver tydelig og synlig – både som branche og som del af den samlede danske visuelle industri. Branchen bør samle sig med henblik på at kunne adressere de specifikke animationsproblemstillinger med én stemme, som adskiller sig fra både film, TV og spilbranchen. Samtidig anbefaler vi åbenhed over for og samarbejde med de andre visuelle brancher. Animationsbranchen er en del af en større branche for indholdsproduktion, og ved arbejde sammen med eksempelvis spil, den resterende film- og TV-brancher, virtual reality og andre nye brancher, kan man opnå tilstrækkelig kritisk masse til at skabe tyngde i den offentlige og politiske debat. Derudover kan man stimulere udviklingen af forretningsmodeller og kommercielle partnerskaber på tværs.

Vi anbefaler, at animationsbranchen arbejder sig mere ind i nogle af de eksisterende klynger og organisationer såsom Interactive Denmark, Producentforeningen, Copenhagen Film Fund, etc. og opbygger sin egen platform indenfor de eksisterende strukturer.

Et vigtigt redskab for animationsbranchens fællesindsats bør være at sætte klare mål og dokumentere dem. Hvis ikke indsatsen og brancheudviklingen registreres og dokumenteres, er det svært at synliggøre grundlaget for nye politiske investeringer. Den afgrænsning og kortlægning, som er udarbejdet i denne rapport, kan bruges fremadrettet som baseline. Det er også en mulighed at samarbejde med Producentforeningen i forhold til den årlige opgørelse "Indholdsproducenter i tal" med henblik på at gøre animation til en selvstændig branche med sin egen måling på linje med TV, film, reklame og computerspil.



## 4 Animationsbranchens vækstpotentiale

Inden vi går i dybden med kortlægningen og analysen af den danske animationsbranche tegner vi et overordnet billede af branchens vækstpotentiale, samt de mekanismer, der ligger bag. Dette gør vi på grundlag af omfattende desk research samt kvalitative interviews og dialogmøder med branchens interessenter<sup>5</sup>.

### 4.1 Den samlede sektor for indholdsproduktion er i vækst

Animationsbranchen skal ses i sammenhæng med den samlede sektor for indholdsproduktion. Sektorens udvikling i Danmark registreres hvert år i Producentforeningens opgørelse "Indholdsproducenter i tal"<sup>6</sup>. Producentforeningens opgørelser dokumenterer en generelt opadgående kurve for hele sektoren i Danmark siden den første opgørelse i 2010. I de senere år har især TV-branchen og computerspilbranchen taget hastige skridt, og sidstnævnte rundede i 2014 et skarpt hjørne med mere end en milliard i årlig omsætning.

Væksten i de digitale visuelle industrier er med til at løfte markedet for animation. Det særlige ved animation er, at det på én gang er sin egen branche og samtidig en disciplin, som rækker ind i de øvrige visuelle brancher. Vi finder således masser af animation inden for både reklame, film, TV og computerspil.

Særligt i forhold til computerspilbranchen er integrationen tæt, idet langt de fleste computerspil er animerede. Ser vi på én af landets største computerspilproducenter, SYBO Games, er virksomheden etableret af to animatorer, som er uddannet på The Animation Workshop i Viborg, og som begge har været ansat hos animationsproducenten Wil Film. Eksemplet viser blot, at skellet mellem animation og computerspil kan være flydende både hvad angår kompetencer og produkter.

Rent forretningsmæssigt er der således heller ingen grund til at opdyrke forskelle mellem hhv. animation, computerspil, TV mv. Snarere handler det for branchen om at forfølge de tværgående synergier og tilstræbe større agilitet i forhold til både virksomhedernes og interessenternes evne til at tænke produkt- og forretningsudvikling udvikling på tværs af brancher og formater.

### 4.2 Udvikling af IP'er på tværs af platforme

En yderligere faktor, der understøtter vækstpotentialet i animationsbranchen, er fremkomsten af de mange nye digitale platforme for broadcasting og væksten i brugernes forbrug af indhold på skærme, herunder spil, apps og andre interaktive platforme<sup>7</sup>.

Ifølge de eksperter, der er blevet interviewet som del af analysen, er det netop her vi skal finde nøglen til at udvikle animationsbranchens kommercielle profil i fremtiden. Ved at tænke animation ind i et samlet digitalt økosystem af kreativt indhold, kan virksomhederne udvikle nye forretningsmodeller på tværs af platforme. Det skaber nye muligheder for skalering og udbredelse af kreativt indhold, flere berøringsflader med slutbrugeren og dermed flere omsætningskanaler.

<sup>5</sup> Se metodeafsnittet for en samlet liste over datakilder, interviewpersoner og øvrige medvirkende

<sup>6</sup> Se seneste version her: [http://pro-f.dk/sites/pro-f.dk/files/nodefiles/pdf/Danske\\_Indholdsproducenter\\_2014\\_0.pdf](http://pro-f.dk/sites/pro-f.dk/files/nodefiles/pdf/Danske_Indholdsproducenter_2014_0.pdf)

<sup>7</sup> European Audiovisual Observatory 2015: Focus on animation; PwC 2011: Global Entertainment and Media Outlook 2011-2015

Den forretningsmæssige tankegang, der ligger bag, handler om at udvikle stærke IP'er – dvs. unikke historier og universer – der kan udfoldes på både TV, biograflærred, mobilapps, spil osv. En TV serie er i fremtiden ikke kun en TV serie, men også et spil, en app, et virtuelt univers eller andre interaktive formater på såkaldte second screens.

Udviklingen af IP'er på tværs af platforme er allerede almen praksis i flere virksomheder både i og uden for de visuelle industrier. LEGO står som et af de klareste eksempler på en dansk virksomhed, der mestrer IP-tankegangen. Ca. 50% af LEGOs produktlinjer har en eller anden form for animationsproduktion eller spil tilkøbt – enten som en del af markedsføringen i form af små add-ons og web-teasers, eller som en mere omfattende udfoldelse af produkternes univers i form af egentlige animationsserier<sup>8</sup>. Som eksempel har produktlinjen *Ninjago* dannet grundlag for 5 sæsoner af en animeret TV-serie. Det svarer i omfang til 4-5 spillefilm om året siden serien startede i 2011. Og det er vel at mærke bare på én af LEGOs produktlinjer. Dertil kommer *Star Wars* og andre produktlinjer, samt naturligvis animationsfilmen *The LEGO Movie*, som dog er produceret af Warner Bros og ikke af LEGO selv.

### 4.3 Animation som 'enabler' i andre brancher

Som tidligere beskrevet er animation en disciplin, som også rækker ind i andre brancher. Dette gælder ikke kun de visuelle industrier, men også det øvrige private erhvervsliv og den offentlige sektor. På linje med computerspilbranchens såkaldte 'serious games', hvor spillets formål er andet og mere end underholdning (fx knyttet til læring og uddannelse), findes der også et marked for animation som en form for specialiseret IT- og kommunikationsydelse<sup>9</sup>.

Markedet for animation som 'enabler' drives af, at animation kan være et meget virkningsfuldt kommunikationsredskab. Populært sagt formidler ét billede mere end tusind ord, og en sekvens af levende billeder kan således rumme et væld af kommunikative budskaber, som ville være meget krævende, om ikke umulige at formidle i tekst.

Animation har en yderligere fordel sammenlignet med virkelige billeder. Det animerede univers er nemlig ikke begrænset af fysikkens love og virkelighedens begrænsninger. I et animeret univers kan vi rejse ind til jordens kerne og tilbage igen på få sekunder, alt imens vi studerer klodens geologiske opbygning. Dette kan være en stor fordel i lærings- og formidlingsammenhænge, når kompliceret stof skal formidles til en bredere modtagergruppe.

Sidst men ikke mindst taler animationen et universelt sprog. De sprogbarrierer og kulturelle markører, der knytter sig til virkelige skuespillere og virkelige billeder, kan reduceres eller helt forsvinde i det animerede univers. Én animeret karakter kan repræsentere alle mennesker på hele kloden, hvis blot detaljeringsgraden reduceres tilstrækkeligt. Heri ligger et skaleringspotentiale for animerede narrativer, som, hvis de er fremstillet derefter, kan udbredes globalt.

---

<sup>8</sup> Interview med Torsten Jacobsen, senior director, LEGO Group

<sup>9</sup> Interview med Anders Nejsum, Visikon. Se også casestudie om Visikon i afsnit 7.

#### 4.4 Animation er forretning, men det er også stadig kultur

Selvom animationsbranchens kommercielle profil rummer et væsentligt vækstpotentiale, er det vigtigt at påpege, at der fortsat er et marked for animationsfilm og TV, som ikke blot er forretningsskabende, men også er kulturbærende.

Animationsbranchens kommercielle og kulturelle profil hænger sammen, hvilket skinner igennem både blandt branchens virksomheder og på de specialiserede uddannelser. I lighed med film og computerspil skal animationsbranchen overleve på sin evne til at udfordre og udvikle rammerne for animation som kunstform, som håndværk og som kulturbærer - og samtidig være i stand til at udvikle og producere produkter på en kommerciel markedsplads, hvor der tænkes i kunder, marked og omsætning fra start.

Væksten og den kommercielle profil i de digitale industrier ændrer således ikke på grundlaget for den støtte, der ydes til dansk film og TV, og dermed også til animation. Det er netop i kraft af denne kulturstøtte, samt engagementet fra TV2 og DR, at Danmark har været i stand til at opbygge en internationalt anerkendt fortællertradition inden for film og TV drama.

##### Specialiserede uddannelser inden for animation i Danmark

Der er flere specialiserede uddannelser inden for animation i Danmark. Dertil kommer en række relaterede gymnasiale uddannelser, erhvervsuddannelser og videregående uddannelser med fokus på spilprogrammering, informatik, 3D visualisering, datamatik, multimediedesign mv.

De tre fremtrædende uddannelsesinstitutioner med specialisering i animation er:

- **The Animation Workshop, Viborg**  
The Animation Workshop i Viborg, som er en del af VIA University College, tilbyder en tresporet bacheloruddannelse inden for animation af 3-4 års varighed. Derudover tilbydes professionelle kurser, masterclasses med mere.
- **Animationsuddannelsen, Den Danske Filmskole, København**  
Den Danske Filmskole i København tilbyder en uddannelse som Animationsinstruktør. Uddannelsen varer 4,5 år og retter blandt andet fokus på 'cross media storyworlds' - dvs. udfoldelse af historiefortælling på tværs af platforme og formater.
- **Truemax Academy, København**  
Truemax Acedemy er en privat uddannelsesinstitution inden for 3D, CGI\* og animation i København. Truemax tilbyder en 3-årig SU-godkendt uddannelse som 3D Digital/Game Artist. Derudover tilbydes en række kurser i blandt andet 3D og tegning.

\* CGI: Computer Generated Imagery

## 5 Kortlægning: Animationsbranchen i Danmark

Som vist i det forrige afsnit har animation et stort erhvervsmæssigt potentiale i en tid, hvor film i stigende grad er baseret på animation, hvor computerspilbranchen vokser, og hvor der er en gryende forståelse for styrken ved at bruge animation som kommunikationsredskab på tværs af brancher.

Men hvordan ser billedet ud for den danske animationsbranche – både nu og i fremtiden?

Forud for denne analyse har vi talt med flere animationsvirksomheder, som fortæller, at de er pressede i den internationale konkurrence bl.a. på grund af manglende adgang til den finansiering, som andre lande og regioner tilbyder for at tiltrække internationale projekter og derved stimulere den indenlandske produktion. Meget tyder på, at dansk animation står ved en skillevej, hvor branchen enten løfter sig og bliver skarpere på sin internationale konkurrencekraft, eller risikerer at ende i en negativ spiral, hvor man får sværere ved at konkurrere med internationale produktioner i forhold til både tv, biograf, on-demand og andre animationsydelse.

For at blive klogere på animationsbranchens erhvervsmæssige profil, potentialer og aktuelle udfordringer har vi gennemført den første samlede kortlægning og analyse af animationsbranchen i Danmark.

Kortlægningen og analysen bygger på følgende kvalitative og kvantitative dataindsamlingsmetoder<sup>10</sup>:

- Manuel identifikation af virksomheder via træk fra databaser og snowballing i branchen
- Særkørsel fra Danmarks Statistik
- Spørgeskemaundersøgelse blandt danske animationsvirksomheder
- Kvalitative interviews og dialogmøder med branchens interessenter, herunder producenter, filmfonde, branche- og interesseorganisationer, uddannelser, distributører, broadcastere og embedsfolk
- Fem danske casestudier
- 2 casestudier af økonomiske incitamentsordninger i udlandet

På de følgende sider præsenteres resultaterne af kortlægningen og analysen. Vi starter med de kvantitative mål på animationsbranchens nøgletal og går dernæst i dybden med branchens erhvervsmæssige karakteristika. Til sidst præsenteres branchens erhvervsmæssige udfordringer, som er identificeret på baggrund af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse.

---

<sup>10</sup> Se samlet liste over datakilder, interviewpersoner og øvrige medvirkende i metodeafsnittet

## 5.1 Animationsbranchens nøgletal

Det er vanskeligt at trække klare skel mellem animationsbranchen og relaterede brancher såsom computerspil, film, reklame, 3D skitsering osv. Brancherne er i høj grad gensidigt relaterede, da både arbejdskraft såvel som produkter og forretningsmodeller bevæger sig på tværs.

Når vi med denne analyse forsøger at indkredse animationsbranchen er det ikke for at underminere eller nedtone de overlap og synergier, der findes med de øvrige visuelle industrier. Vi søger blot blive klogere på, hvad der lige præcis kendetegner animation som erhverv. Vi tegner derfor en cirkel om de virksomheder, der *tjener penge på at udvikle og sælge animation som produkt eller service*. Det er disse virksomheder, som defineres som animationsvirksomheder<sup>11</sup> i analysen.

Der findes ingen dækkende branchekode, der tager afsæt i den definition. Derfor tager kortlægningen udgangspunkt i en manuel identifikation og optælling af relevante virksomheder. Det er kun muligt, fordi populationen af relevante virksomheder er forholdsvis overskuelig. Samtidig vi haft adgang til de virksomhedslistes, som allerede er udarbejdet af brancheorganisationer som Producentforeningen og Interactive Denmark samt uddannelsesinstitutioner, inkubatorer og startup-miljøer.

Via den manuelle optælling har vi identificeret 62 virksomheder i Danmark, der tjener penge på at udvikle og sælge animation. Det skal det bemærkes, at der blandt virksomhederne på vores liste er flere, som også kan kategoriseres under andre brancher, herunder særligt film, TV og reklame<sup>12</sup>. For at undgå et stort datamæssigt overlap til computerspilbranchen har vi frasorteret virksomheder, der primært sælger og distribuerer sine produkter som computerspil og ikke som animation – også selvom spillene i udpræget grad er animerede.

På baggrund af de registrerede virksomheder har vi gennemført en særkørsel fra Danmarks Statistik. Særkørslen viste, at de pågældende virksomheder er registeret under hele forskellige 10 branchekoder:

- Udgivelse af computerspil
- Anden udgivelse af software
- Produktion af film og videofilm
- Produktion af tv-programmer
- Aktiviteter, der udøves efter produktion af film, video- og tv-programmer
- Computerprogrammering
- Anden it-servicevirksomhed
- Arkitektvirksomhed
- Reklamebureauer
- Kommunikationsdesign og grafisk design

Det demonstrerer tydeligt, at branchens nøgletal ikke kan monitoreres med afsæt i de eksisterende branchekoder. Et udtræk på alle ovenstående branchekoder vil resultere i, at man får alt for mange virksomheder med, mens et udtræk på et udvalg af branchekoderne vil resultere i, at relevante virksomheder udelades.

---

<sup>11</sup> Læs mere om afgrænsning og dataindsamling i metodeafsnittet.

<sup>12</sup> I Producentforeningens årlige opgørelse "Indholdsproducenter i tal" indgår 25 af de 62 virksomheder under andre branchebetegnelser, herunder primært film. De resterende 37 virksomheder er 'unikke' i forhold til Producentforeningens eksisterende opgørelser.

Ser vi på særudtrækket fra Danmarks Statistik på de registrerede virksomheder ser billedet ud som følger:

**Tabel 1: Nøgletal for animationsvirksomheder i 2013**

Antal virksomheder	Omsætning	Eksport	Årsværk
45	499.761.817 kr.	98.715.000 kr.	410

Kilde: Danmarks Statistik

Som tabellen viser, har det været muligt at identificere 45 af de 62 registrerede virksomheder i Danmarks Statistiks register. De resterende 17 virksomheder optræder ikke i registeret, da de er etableret efter 2013.

Udtrækket viser, at de 45 virksomheder samlet omsætter for ca. en halv milliard kr. og beskæftiger 410 fuldtidsansatte. Tallene viser endvidere, at virksomhederne eksporterer for knap 100 mio. kr.<sup>13</sup> Samlet demonstrerer nøgletallene, at animation er mere end god underholdning. Animation er også en god forretning, der skaber både omsætning og arbejdspladser i Danmark.

Nøgletallene fra Danmarks Statistik viser et øjebliksbillede af branchen, som kan følges over tid. Det skal dog bemærkes, at der er visse metodiske forbehold forbundet med denne type data. Helt overordnet kan man sige, at branchekoderne og den tilgængelige statistiske data ikke er optimalt indrettet til at registrere og dokumentere animationsbranchen såvel som de øvrige visuelle industrier<sup>14</sup>. Når vi alligevel tager tallene med i kortlægningen, er det fordi de for nuværende udgør den bedst mulige kvantitative indikator på branchens betydning for dansk økonomi.

## 5.2 Animationsbranchens erhvervmæssige profil

Som supplement til den statistiske data har vi gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt de 62 virksomheder, som blev identificeret i kortlægningen. Spørgeskemaet er besvaret af 40 virksomheder, hvilket svarer til 65% af populationen<sup>15</sup>.

Spørgeskemaet bidrager til at kvalificere billedet af animationsbranchens erhvervmæssige profil, om end det skal understreges, at det ikke er muligt at foretage generaliseringer på baggrund af de 40 besvarelser.

### 5.2.1 Overvægt af mindre virksomheder – som dog har klare vækstambitioner

Blandt de 40 virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, tegner sig følgende overordnede billede:

<sup>13</sup> Eksporttallene er behæftet med stor usikkerhed, hvilket beskrives nærmere i metodeafsnittet.

<sup>14</sup> Se metodeafsnittet for uddybende information om forbehold vedr. nøgletallene.

<sup>15</sup> Da populationen er relativt beskeden er det ikke muligt at foretage generaliseringer på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen. Undersøgelsen siger således kun noget om de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet. Læs mere herom i metodeafsnittet.

## Overordnet karakteristik af de 40 respondenter

- **Øst/vest Danmark**  
Virksomhederne, der har besvaret spørgeskemaet, fordeler sig ligeligt mellem Øst- og Vestdanmark.
- **Omsætning**  
Virksomhederne fordeler sig ligeligt i tre omsætningsgrupper:
  - 0-1 mio.
  - 1-3 mio.
  - Over 3 mio.
- **Ansatte**  
Virksomhederne kan inddrages i to overordnede grupper:
  - Under 20 ansatte: 81% (heraf har flertallet under 7 ansatte)
  - Over 20 ansatte: 19% (heraf har gennemsnittet 34 ansatte. Det skal bemærkes, at der er enkelte virksomheder, der trækker gennemsnittet betydeligt op.)
- **Vækstambitioner**  
69% af virksomhederne stræber efter at vokse som virksomhed i forhold til antal ansatte, omsætning mv.

*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført af Manto*

Ovenstående resultater viser, at animationsbranchen skal findes både øst og vest for Storebælt. Samtidig illustrerer resultaterne en generel tendens i animationsbranchen, nemlig at der er relativt mange små virksomheder og relativt få store virksomheder. Når den samlede omsætning når op på næsten en halv milliard i opgørelsen fra Danmarks Statistik, skyldes det, at der er få virksomheder, som trækker omsætningen væsentligt op.

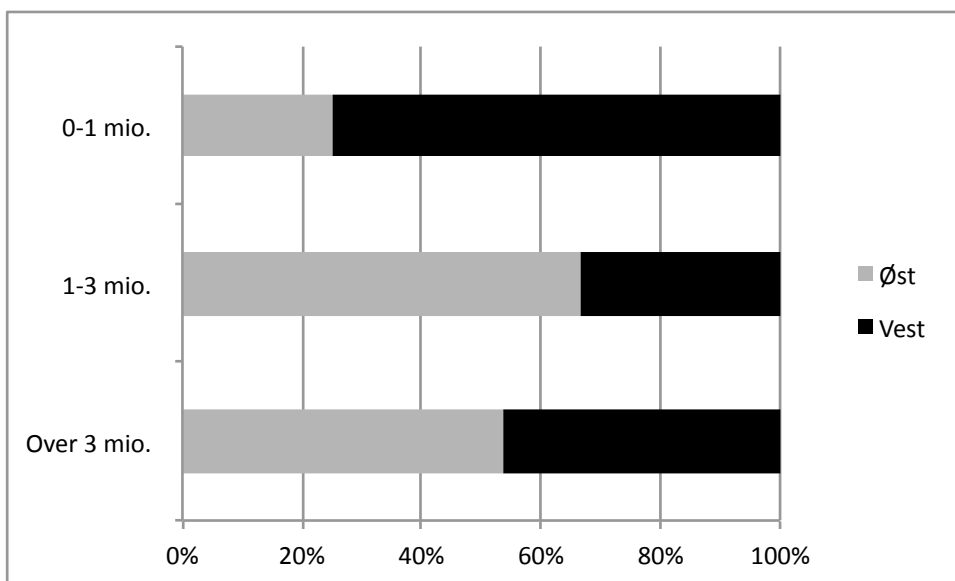
Det er naturligvis et sundhedstegn for branchen, at der er mange nye virksomheder, der starter op. Omvendt må branchens interessenter forholde sig til, om der er et tilstrækkeligt flow af virksomheder, der bevæger sig op i fødekæden og skalerer forretningen. Det kan være en udfordring for branchen, hvis for få virksomheder vokser sig store.

Undersøgelsen viser, at de nye virksomheder i høj grad tilstræber at vokse, hvilket indikerer, at der er et godt grundlag at bygge på. Det forudsætter dog, at de nye virksomheder er gearet til at tænke i virksomheds- og forretningsudvikling fremfor kun at tænke i enkeltstående produktioner.

Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen indikerer endvidere, at der er en overvægt af mindre virksomheder i Vestdanmark og en overvægt af mellemstore virksomheder i Østdanmark:

- 75% af virksomhederne med en omsætning under 1 mio. ligger i Vestdanmark
- 67% af virksomhederne med en omsætning på 1-3 mio. ligger i Østdanmark
- Fordelingen af virksomheder med en omsætning over 3 mio. er lige mellem Øst og Vestdanmark.

Figur 1: Geografisk fordeling af virksomheder fordelt på omsætning



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført af Manto

Den fordeling kan hænge sammen med, at der findes specialiserede startup-miljøer i både Aarhus, Viborg og Grenaa<sup>16</sup>, mens København er hjemsted for relativt flere mellemstore animationsfilmsproducenter. Det taler for, at branchen bør samarbejde på tværs af Storebælt, så branchens virksomheder blander sig med hinanden og udveksler erfaringer og kompetencer på tværs af geografi.

### 5.2.2 Forretningsområder for animationsvirksomheder

I animationsbranchen taler man om work for hire overfor egne IP'er (dvs. egne produktioner eller co-produktioner). Den forretningsmæssige forskel er, at work for hire aflønnes i et leverandørforhold mellem animationsvirksomheden og en given kunde – ganske som vi kender det fra alle andre videnbaserede serviceerhverv. Hvad angår IP'er har animationsvirksomheden andel i udviklingen og ejerskabet af det givne produkt. Her skal virksomheden selv finansiere produktudviklingen (med eller uden offentlig støtte), mens indtjeningen først kommer senere hen, når produktet sælges på markedet. Arbejdet med IP'er kræver altså en anden form for likviditet.

I spørgeskemaundersøgelsen har vi spurgt ind til, i hvilken grad virksomhedernes omsætning er genereret af work for hire over for egne IP'er.

Resultatet viser, at 88% af virksomhederne i undersøgelsen udfører work for hire i et eller andet omfang.

Resultatet viser også, at der er flere virksomheder i Vestdanmark, der har work for hire som primært forretningsområde, og flere i Østdanmark, der har IP'er som primært forretningsområde<sup>17</sup>.

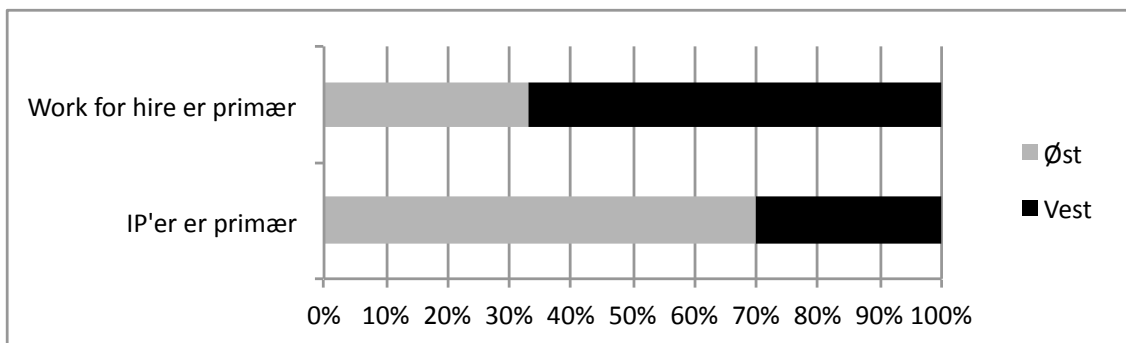
<sup>16</sup> Grenaa <http://gameacademy.dk>; Viborg <http://www.arsenalet.dk>; Aarhus: <http://www.filmbyaarhus.dk>

<sup>17</sup> "IP'er er primær" er lig med de virksomheder, hvor egne produktioner eller co-produktioner udgør en større samlet andel af deres omsætning end work for hire.

"Work for hire er primær" er lig med de virksomheder, hvor work for hire udgør en større andel af deres omsætning end deres egne produktioner og co-produktioner til sammen.



Figur 2: Work for hire over for IP'er



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført af Manto

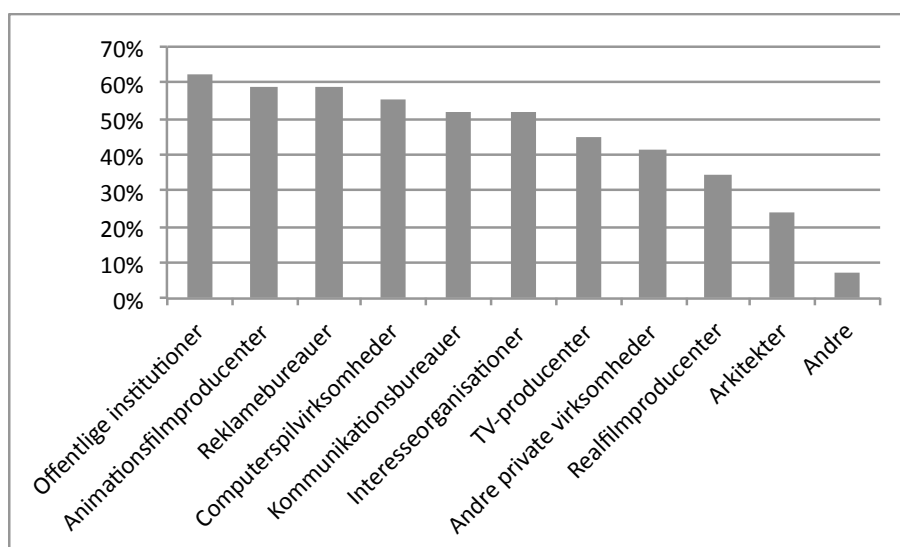
Den fordeling kan hænge sammen med, at der er relativt flere mindre virksomheder i Vestdanmark, som starter forretningen op på grundlag af work for hire, indtil de har opbygget den fornødne erfaring og volumen til at lave egne produktioner.

### 5.2.3 Markedet for animationsydelse

Ser vi nærmere på, hvem det er, animationsvirksomhederne sælger deres ydelser til, ser billedet sådan ud:

- Offentlige organisationer udgør det største marked for animationsydelse
- Derudover består markedet af andre indholdsproducenter inden for animationsfilm, reklame, computerspil og kommunikation
- Det øvrige private erhvervsliv samt interesseorganisationer udgør også et vigtigt marked
- Realfilm spiller en relativt beskedne rolle.

Figur 3: Markedet for animationsydelse



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført af Manto

Når offentlige organisationer rangerer højt i dette resultat kan det være udslagsgivende, at Viborg Kommune har iværksat en målrettet indsats for at øge kommunens

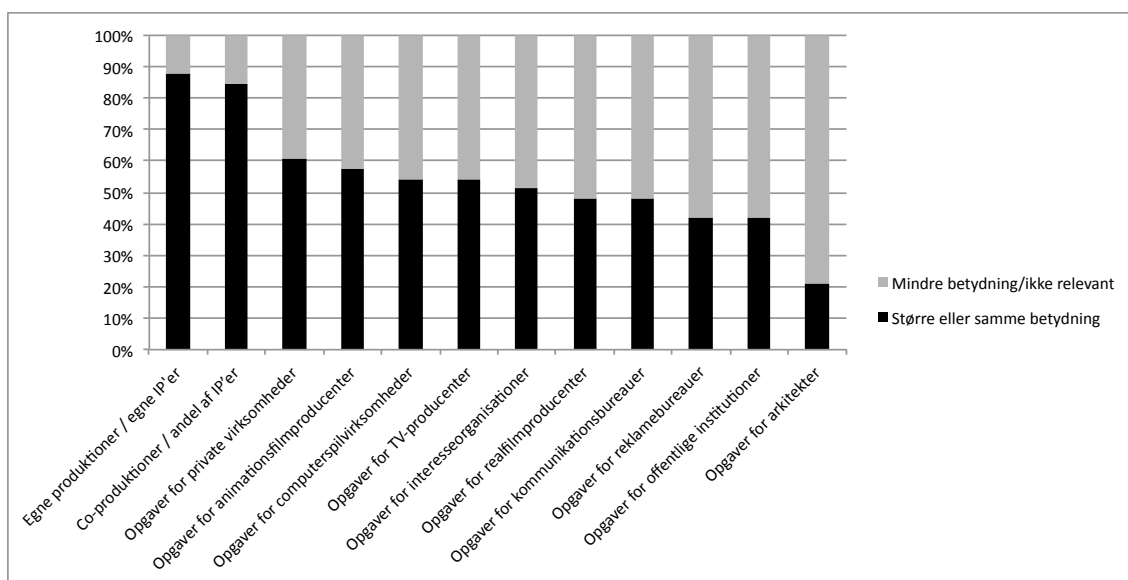
anvendelse af animationsydelser<sup>18</sup>. Det kan derfor ikke konkluderes, at offentlige organisationer på tværs af landet spiller en stor rolle som aftager af animationsydelser.

#### 5.2.4 Virksomhedernes forventninger til den fremtidige markedsudvikling

Når vi ser nærmere på virksomhedernes forventninger til deres fremtidige forretningsområder, viser det sig, at virksomhederne i høj grad satser på IP'er som fremtidig kilde til vækst og indtjening. Det gælder også de mindre virksomheder, som i dag baserer omsætningen på work for hire.

Opgaver for det private erhvervsliv og for andre indholdsproducenter er dog også et vigtigt fremtidigt forretningsområde fremadrettet, mens opgaver for det offentlige overvejende tilskrives en mindre betydning.

**Figur 4: Virksomhedernes forventninger til fremtidige forretningsområder**



Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført af Manto

Forklaringen på den fordeling, hvor IP'er ligger klart i toppen for virksomhedernes forventninger til fremtiden, kan være, at virksomhederne generelt arbejder sig op med work for hire, men stræber efter at slå igennem med egne produktioner. Virksomhederne kan dels være motiverede af den prestige, der knytter sig til at udvikle egne produktioner, og dels den økonomiske udvikling i markedet, hvor selv relativt simple IP'er kan skaleres til meget omfattende forretninger med trecifrede millionomsætninger til følge. Angry Birds og danske Subway Surfers er begge eksempler på relativt enkle spiluniverser, der har opnået global udbredelse. Der er således også flere europæiske animationsserier, der er skaleret til store internationale IP'er, herunder eksempelvis Gurli Gris (Peppa Pig), Byggemand Bob (Bob the Builder), Pingu og Frode Får (Shaun The Sheep).

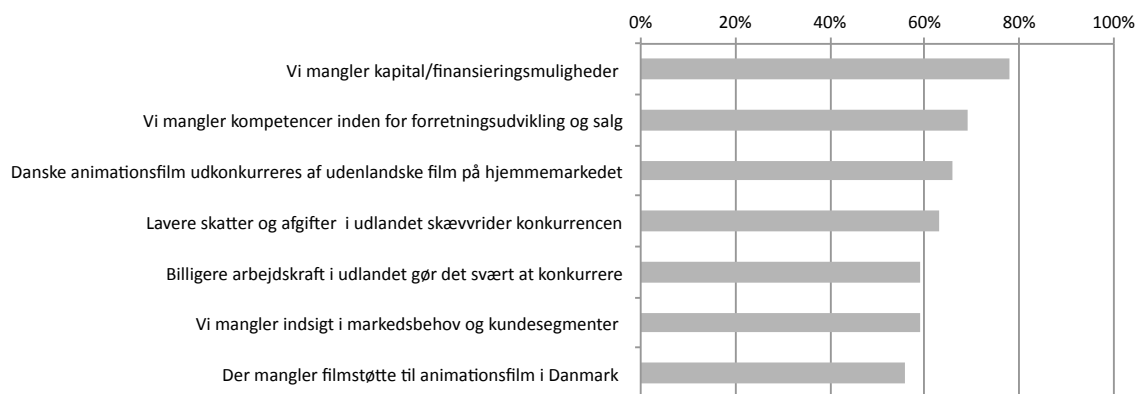
<sup>18</sup> <http://animatingviborg.dk>

### 5.3 Udfordringer for danske animationsvirksomheder

I spørgeskemaundersøgelsen har vi også spurgt ind til virksomhedernes erhvervs-mæssige udfordringer. Forud for analysen blev vi præsenteret for en hypotese om, at højere produktionsomkostninger og manglende adgang til lokal medfinansiering udgjorde en væsentlig barriere for virksomhederne. Denne hypotese og en række andre mulige udfordringer har vi efterprøvet i spørgeskemaundersøgelsen.

Resultatet af spørgeskemaet tegner følgende billede:

**Figur 5: Animationsvirksomhedernes erhvervmæssige udfordringer**



*Kilde: Spørgeskemaundersøgelse gennemført af Manto*

Blandt de virksomheder, der har besvaret spørgeskemaet, er den største udfordring manglende adgang til kapital og finansiering. 78% af virksomhederne har svaret, at kapital og finansiering udgør en forretningsmæssig udfordring. Dernæst peger 69% af virksomhederne på manglende kompetencer i forretningsudvikling og salg som en betydningsfuld udfordring.

Den internationale konkurrence er også en stor udfordring samlet set, dels i forhold til dominansen af udenlandske film på hjemmemarkedet, og dels i forhold til lavere produktionsomkostninger i udlandet.

Dette resultat peger på, at der er behov for en erhvervspolitisk indsats, der tager højde for de fraværende økonomiske incitamentsordninger og den begrænsede lokale medfinansiering i Danmark og samtidig retter fokus på at højne det forretningsmæssige kompetenceniveau i branchen. Herunder vil det være oplagt at stimulere virksomhederne til at tænke i at udvikle IP'er på tværs af platforme og på den måde opsøge synergi med de øvrige visuelle brancher samt erhvervslivet i bredere forstand.

#### 5.3.1 Særlige udfordringer på kapitalområdet

Animationsbranchens adgang til kapital skal nødvendigvis ses i forhold til den filmstøtte, der udbydes i Danmark. Animationsbranchen har adgang til dansk filmstøtte på lige vilkår som den øvrige filmbranche, og der bliver også ydet støtte til animationsfilm herhjemme – både via det nationale filminstitut (DFI) og de regionale filmfonde. Blandt respondenterne i vores spørgeskemaundersøgelse har ca. halvdelen af virksomhederne modtaget direkte eller indirekte filmstøtte.

Selvom animationsvirksomhederne har adgang til den danske filmstøtte på lige vilkår med den øvrige filmbranche, kan der opstå visse barrierer, der gør det sværere for animationsvirksomhederne, at tiltrække finansiering:

- Markedet for animation er i høj grad baseret på TV serier i længere formater. Samtidig er de nordiske TV stationer ikke særlig købestærke, og danske producenter må derfor sælge til udlandet - eksempelvis til Frankrig. De udenlandske broadcastere stiller ofte minimumskrav til producenten - eksempelvis op til 70-75 episoder af 22 minutter. Det forudsætter en likviditet, der langt overstiger den medfinansiering, danske producenter kan rejse lokalt. De franske producenter kan godt matche minimumskravene, fordi volumen på den franske medfinansiering er tilpasset det større marked.
- Animationsfilm rummer ikke den samme "fame factor" som live action film. Ganske enkelt betyder det, at der ikke kommer en Brad Pitt eller en Nicole Kidman til byen, fordi der bliver optaget en animationsfilm. Rent presse- og brandingmæssigt kræver det således mere at opdyrke den gode historie om animationsproduktioner.
- En sidste faktor, der kan gøre det sværere for animationsproducenterne at konkurrere med live action om medfinansieringen er, at både broadcastere og filmfonde historisk har opfattet animation som en børnegenre, som rummer mindre kunstnerisk kvalitet og prestige end live action. TV og film nyder generelt stor og velfortjent anerkendelse i Norden og via TV-samarbejdet Nordvision er der siden 1959 opbygget en meget stærk tradition for samarbejde mellem de nordiske broadcastere primært indenfor live action drama<sup>19</sup>.

De særlige udfordringer på kapitalområdet udgør en barriere for de danske animationsvirksomheder, men samtidig har de beskedne budgetter, som danske animationsvirksomheder ofte må arbejde med, resulteret i, at branchens etablerede virksomheder har opbygget en evne til at producere særdeles effektivt og professionelt, så der skabes mest mulig værdi for hver en krone<sup>20</sup>.

Den danske branche har populært sagt lært sig at være lean, og netop heri ligger muligvis kimen til branchens internationale styrkeposition i fremtiden. Nemlig evnen til at levere mere for mindre og konstant være på forkant med både den teknologiske og håndværksmæssige udvikling i branchen og samtidig mestre den effektive håndtering af hele det internationale set-up, der følger med en større produktion.

---

<sup>19</sup> Nordvision har dog også børn og unge som fokuseret indsatsområde, så heri kunne ligge et potentiale for animationsbranchen.

<sup>20</sup> Det fremgår både af de 5 casestudier (se afsnit 7), og af interview med Torsten Jacobsen, senior director i LEGO, og ansvarlig for LEGOs animerede produktioner.

## 6 Eksempler på udenlandske incitamentsordninger

For at tiltrække de attraktive arbejdspladser og skatteindtægter, som genereres af de visuelle industrier, tilbyder flere og flere lande i Europa gunstige rammevilkår for indholdsproducenter inden for film, tv, computerspil og animation.

Danmark er ét af syv lande i EU, som i dag ikke har en automatisk incitamentsordning. I Norden har Island haft en ordning i knap 10 år<sup>21</sup>, mens Norge netop har indført en ordning per 1/1 2016<sup>22</sup>.

Når landene tilbyder disse rammevilkår sker det ud fra en forventning om, at ordningerne genererer en større samlet gevinst i form af moms- og skatteindtægter til staten, end den investering, der er forbundet med ordningen. I de fleste tilfælde skal produktionerne dokumentere et lokalt forbrug af en bestemt størrelse og karakter, for at tilskuddet kan udløses. På den måde kan staten eller regionen holde hånd i hanke med, at investeringen samlet giver overskud.

Selvom der kan være uenighed om ordningernes effekter i form af jobskabelse og generelle indvirkning på markedet, er det ikke til at komme uden om, at ordningerne tilsyneladende er kommet for at blive.

I Danmark pågår aktuelt et arbejde blandt flere interessenter i den visuelle industri om at afsøge prospekterne for en incitamentsordning på dansk grund. På de følgende sider præsenterer vi to eksempler på udenlandske ordninger, der kan tjene til inspiration.

### 6.1 Belgisk 'Tax Shelter' sikrer filminvesteringer i milliardklassen

I mere end ti år har det belgiske Tax Shelter system succesfuldt været med til at opmuntre og tilskynde produktionen af audiovisuelle filmprojekter i Belgien. Totalt er der i perioden 2003-2011 blevet kanaliseret over 600 mio. EUR ud i belgiske film og andre audiovisuelle projekter.

Tax Shelter er en skatteincitamentsordning iværksat af den belgiske regering til produktion af audiovisuelle projekter. Den har vist sig at være et effektivt redskab til at styrke den belgiske filmbranche samt tiltrække og stimulere nationale og internationale investeringer også i andre belgiske sektorer. Således har ordningen de seneste år været med til at finansiere en lang række lokale og nationale film- og tv-produktioner.

#### Certifikater sikrer finansiering

Ordningen indebærer, at film- og tv-producenter sælger såkaldte Tax Shelter-certifikater til investorer, der således sikrer finansiering af det tiltænkte projekt. Ordningen er indrettet sådan, at det er investoren og ikke producenten der gennem køb af certifikater præfinansierer produktionsomkostningerne<sup>23</sup>.

Investoren behøver ikke at være belgisk. For at en udenlandsk investor kan spille ind kræver det dog, at investoren som minimum har en afdeling eller filial i Belgien. Med andre ord skal en støtteberettiget investor betale selskabsskat i Belgien. Kreditinsti-

<sup>21</sup> Film in Iceland: <http://www.filminiceland.com/incentives/>

<sup>22</sup> NFI - Intensivordningen: <http://www.nfi.no/bransje/insentivordningen>

<sup>23</sup> For yderligere information se: <http://www.screenflanders.be/en/film-commission/production-guide/financing-incentives/tax-shelter/how-it-works>

tutter kvalificeres ikke som investorer og logikken bag denne begrænsning er, at Tax Shelter-mekanismen skal bringe "nye" penge til industrien ved at involvere nye aktører.

### **Gevinst til alle**

Både producent, investor og den belgiske regering drager fordel af ordningen: Producenten får mulighed for en lukrativ finansieringsmulighed, investoren får mulighed for at investere med forøget upside mens den belgiske regering opnår øget økonomisk aktivitet i den audiovisuelle sektor.

Investoren får en øjeblikkelig skattemæssig fordel, der er transparent og generelt meget attraktiv<sup>24</sup>. Men for at ordningen også skal komme andre belgiske industrier til gode, er den stykket sammen således, at mindst 90 procent af certifikatets værdi skal bruges i Belgien, hvilket skaber omsætning på tværs af hele værdikæden for filmproduktion.

## **6.2 Canada: DAVE Tax Credit**

Canada er internationalt kendt for sine økonomiske incitamentsordninger, der hvert år tiltrækker indholdsproduktioner fra hele verden til landets forskellige delstater.

Delstaten British Columbia gav i sit overordnede finansielle budget for 2015 endnu mere opmærksomhed og spillerum til animationsbranchen. Skattefradragsordningen for digital animation og visuelle effekter (den såkaldte DAVE tax credit) blev udvidet til også at indeholde kvalificerede post-produktioner ifm. forskellige filmaktiviteter, samtidig med, at ordningen blev forlænget til 2018.

Målet med British Columbias samlede finansielle 2015-budget har været at bane vejen for en endnu stærkere og mere varieret økonomi samt at støtte de mest økonomisk trængte sektorer. Selvom filmproduktion i delstaten årligt genererer mere end én mia. dollars i omsætning blev netop animationssektoren tilgodeset i den samlede budgetplan for perioden 2015-2018.

### **Udvidelser i skattefradragsordningen 'DAVE'**

Blandt de tiltag, som har gjort filmindustrien i British Columbia stærk, er skattefradragsordning DAVE (Digital Animation or Visual Effects). Ordningen trådte i kraft tilbage i 2003 og har siden tilført kapital og arbejdskraft til film- og animationsindustrien i delstaten. DAVE giver virksomheder mulighed for skattefradrag på aktiviteter, der beskæftiger sig med digital animation og visuelle effekter. Skattefradraget, der i første omgang havde en rate på 15 procent, er i dag på 17,5 procent og virksomheder kan således i dag ansøge om fradraget, hvis de har godkendte omkostninger i British Columbia, og hvis virksomheden møder en række formelle krav til produktionens karakter<sup>25</sup>.

For animationsbranchen var den vel nok mest omfattende og gennemgribende ændring af 2015-budgettet, at det overordnede skattefradrag for interaktive digitale medier blev forlænget med tre år frem til 2018. Yderligere blev DAVE-fradraget ud-

<sup>24</sup> [http://5221.makemeweb.net/sites/5221.belgianfilms/files/content/2015\\_ang\\_shelter.pdf](http://5221.makemeweb.net/sites/5221.belgianfilms/files/content/2015_ang_shelter.pdf)

<sup>25</sup> Den komplette liste over krav til DAVE ordningen kan ses her: [http://www.sbr.gov.bc.ca/documents\\_library/bulletins/cit\\_011.pdf](http://www.sbr.gov.bc.ca/documents_library/bulletins/cit_011.pdf)

videt til også at omhandle post-produktionsaktiviteter ud fra en ambition om fortsat at holde film- og videospilsektoren i British Columbia sund og rask.<sup>26</sup>

### **The Vancouver Post Alliance som motor**

Non-profit-organisationen The Vancouver Post Alliance (VPA), der blev etableret i 2013, har hele vejen igennem støttet og bakket op om de nye skattefradragsincitamenter. Suzanne Thompson, formand for VPA forklarer i en erklæring: *"Ordnningen tilskynder canadiske og udenlandske produktioner til at afslutte post-produktion i British Columbia, hvilket er med til at definere British Columbia som et globalt digitalt center"*, fortæller Thompson og uddyber: *"Vi er nu i en stærk position til at tiltrække nye digitale forretningsområder, som vil være med til at stimulere nye videnbaserede arbejdspladser, og altså hjælpe til en udvikling for vores levende kreative økonomi."*<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> [http://www2.news.gov.bc.ca/news\\_releases\\_2013-2017/2015FIN0009-000197.htm](http://www2.news.gov.bc.ca/news_releases_2013-2017/2015FIN0009-000197.htm)

<sup>27</sup> <http://reelwest.com/DAVE-expansion-includes-picture-and-sound>

## 7 Cases: 5 fremtrædende virksomheder i dansk Animation

### 7.1 Wil Film: 100 danske arbejdspladser siden 2011

På Østerbro i København sidder der ca. 100 animatører og laver animation på fast kontrakt. Dertil kommer +200 mennesker, som er konstant beskæftiget i udlandet. Arbejdsgiveren hedder Wil Film og er én af de virksomheder i Danmark, der har været bedst til at omsætte efterspørgslen på animationsydelser i det øvrige erhvervsliv til varige danske arbejdspladser. Samtidig tiltrækker virksomheden toppen af talentmassen fra udlandet.

#### Orla, Otto og... LEGO

Erik Wilstrup startede Wil Film i 2002. Med tre mand i staben var det virksomhedens første fokus at lave reklamefilm, men da Erik Wilstrup fik chancen for at købe nogle Ole Lund Kirkegaard-rettigheder, slog han til. Sammen med Crone Film producerede Wil Film tre feature film fra Kirkegaard-universet; Otto Er Et Næsehorn, Gummi T og Orla Frøsnapper.

Med disse film demonstrerede Wil Film sin evne til at arbejde med længere formater, og det gjorde indtryk i det omkringlæggende marked. Blandt de interesserede var LEGO, som undervejs hyrede Wil Film til at prøve talenterne af på et pilotafsnit til produktlinjen Ninjago. Det viste sig at være et godt match – rigtig godt faktisk.

Wil Film fik opgaven med at producere Ninjago TV-serien, og siden er det foreløbigt blevet til fem hele sæsoner. Hver sæson består af op til 26 afsnit a 22 minutter, hvilket svarer til 4-5 spillefilm om året siden lanceringen i 2011. Og Ninjago-serien imponerer ikke blot i sit omfang: Serien rangerer aktuelt blandt det mest succesfulde børne-TV i verden. På det amerikanske Cartoon Network har serien opnået den næsthøjeste rating nogensinde, og sidste år var den nomineret til en britisk BAFTA Kids Award. Og så er den oversat til hele 49 sprog.

*"Da vi fik Ninjago gik det stærkt med at hyre nye folk. Vi hyrede mange her i Danmark men vi har også ansat udlændinge. I dag har vi ca. 20% udlændinge, resten er danske. Vi har heldigvis aldrig haft problemer med at rekruttere dygtige folk, og det hænger bl.a. sammen med de gode skoler i København og Viborg"* (True-max og The Animation Workshop, red.).

#### Den topprofessionelle leverandør

Med sit afsæt i reklamefilm lå det allerede fra start i Wil Films DNA at arbejde professionelt som leverandør for en kunde. Og det er en

vigtig del af forklaringen på successen med LEGO: Wil Film er en topprofessionel leverandør, som ved hvad kunden efterspørger både undervejs i processen og i det endelige produkt.

Netop for at styrke leverancen til kunden har Wil Film investeret i sit eget projektstyringsredskab, CRUX. CRUX er den digitale platform, som kunden ser og arbejder i undervejs i processen. Og da platformen er skræddersyet til formålet er den særdeles populær blandt kunderne. Den sparer dem tid og letter de mange godkendelses- og kommenteringsprocedurer i deres ende. Driftssikkerheden og effektiviteten er blevet en central del af Wil Films værditilbud, samtidig med, at det kreative produkt, naturligvis, er på topniveau.

*"Det afgørende er at bevare balancen mellem effektivitet og kreativitet. Både for kundens skyld, og for vores egen. Vores omsætning er baseret på service work, men vi sørger også for at lave egne produktioner, dels for at pleje det kreative hjerte i virksomheden, og dels for at presse vores egen kunnen."*



Erik Wilstrup



## De gode råd

*”Der bliver set og forbrugt mere animation end nogensinde. Samtidig er det en meget spændende tid i mediebranchen, hvor hele det økonomiske setup er i tumult. Det er tydeligt, at vi ikke skal tænke som vi plejer, i ret lang tid ad gangen.”*

De bedste råd Erik Wilstrup kan give andre animationsvirksomheder er:

Outsourcing og det rigtige work split. Grunden til, at vi kan sidde 100 folk i København er, at der samtidig sidder +200 folk i Asien og arbejder for os. Vi skaber værdien i pre-produktionen: Historien og designet bliver til på vores hænder i tæt dialog med kunden. Når det er på plads ryger det til Asien for at blive produceret. For så at komme tilbage til den sidste færdiggørelse og finish.

Service Work og IP hænger sammen. Vi fik Service Work opgaven Ninjago som en naturlig konsekvens af arbejdet med IP'en Orla Frøsnapper. IP'erne gør os dygtige til nye ting, presser vores egne grænser og masserer vores kreative hjerte. Service Work løfter den løbende kompetenceudvikling og skaber kontinuitet i vores pipeline. Og masserer vores kreative hjerte.

IP som mindset er vigtig. Hver eneste IP kan danne grundlag for meget mere end én spillefilm eller én TV-serie. Udfordringen er at udnytte vores kompetence som filmfolk og historiefortællere, som basis for den nødvendige mere mangfoldige tankegang: Hvordan udrulles historierne på både TV, biograflærred, som app, som spil, fysiske produkter osv.? Det er den tankegang vi som branche skal mestre i fremtiden.

## 7.2 Visikon: Dansk animation bejler til den globale sundhedssektor

Hvordan viser man en fødsel på helt tæt hold i alle dens faser, og med indblik i alle de fysiologiske scenarier og komplikationer, der kan opstå undervejs? Det lyder som en umulig opgave, men det er det ikke, hvis man bruger animation som redskab. Med Save Delivery App har den danske virksomhed Visikon skabt et redskab, der kan anvendes af sundhedspersonale i tredjeverdenslande til at yde bedre assistance ved fødsler. Appen virker, og det er langt fra tilfældigt.

### Én iværksætter, to virksomheder

Da Anders Nejsum i 2004 fik til opgave at formidle Finansministeriets finanslov med en animationsfilm blev grundlaget skabt for hans første virksomhed, Mark Film. Udgangspunktet for Mark Film var at bruge animation som redskab til bedre kommunikation. Det primære fokus var at gøre komplekse ting lettere at forstå, og kunderne i ordrebogen var større virksomheder, museer og organisationer indenfor sundhed, videnskab og forskning.

Mark Film er i dag en veletableret virksomhed med et fast team på seks ansatte og en lang række tilknyttede freelancere. Men virksomhedens grundlægger og direktør Anders Nejsum havde endnu en drøm, der skulle realiseres.

For tre år siden etablerede han sin anden virksomhed, Visikon, denne gang i samarbejde med læge og forsker Martin Vesterby. Sammen har de udviklet de to banebrydende digitale projekter rettet mod sundhedssektoren med klare ambitioner om at bryde igennem globalt.

### Animationens universelle sprog

*”Det handler om storytelling i et umuligt miljø. Med animation kan vi med et snuptag zoome ind i tarmsystemet eller tage på rundtur i blodomløbet. Og vi kan spole frem og tilbage i tiden som det passer os. På den måde kan vores brugere opleve og forstå komplicerede sammenhænge på få minutter. Ganske nemt og bekvemt.”*

Save Delivery App og Mit Forløb er begge skræddersyede, interaktive mobilløsninger baseret på animerede narrativer. Det betyder, at brugeren kan opleve en given situation i app'en, inden situationen opstår i virkeligheden. Det giver brugeren mulighed for en grundig mental forberedelse, fx forud for en operation, uden at det vækker angst og nervøsitet. Sagen er nemlig den, at når vi oplever animerede billeder kan vi afkode dem med reference

til virkeligheden, uden at de fremkalder alle de følelsesmæssige reaktioner, som virkelige billeder ville gøre.

*”Undersøgelser viser, at vi faktisk tager afstand fra billeder af virkelige personer. Vi tager ikke afstand fra animerede figurer, fordi de er så enkle og detaljeløse. Jo mere simpel en karakter er, jo mere ligner den alle mennesker og ingen mennesker på samme tid. Det reducerer den mentale støj hos brugeren og giver os mulighed for at fremhæve det, vi egentlig gerne vil kommunikere.”*

Animation taler et universelt sprog, der ikke obstrueres af kulturforskelle, mental distancering eller sprogbarrierer. Samtidig kræver animation ikke læsefærdigheder, hvilket yderligere favoriserer animation som skalerbart formidlingsredskab. Herhjemme lider mod 20% af befolkningen af læsevanskeligheder og på den globale skala er tallet langt højere. Det er en hel befolkningsgruppe, som bliver sat tilbage for al den information, som kun findes på skrift. Det kan animationsbranchen hjælpe med at gøre noget ved.



Anders Nejsum

## De gode råd

*”Tænk kommercielt, men hold dig til de gode projekter. Man skal holde af sine projekter, ellers bliver de ikke vellykkede. Vi føler fx ikke rigtig for at arbejde med reklamer, så det har vi sjældent gjort. Det man laver skal give mening for en selv.”*

De bedste råd Anders Nejsum kan give andre animationsvirksomheder er:

Mål effekterne og vis dem frem. Mark Film og Visikon har fra start fokusret på at dokumentere effekterne af deres arbejde og vise dem frem. Det skaber stor værdi for kunderne og er samtidig et vigtigt parameter for virksomhedens fundraising og salgsarbejde i nye sammenhænge.

Tænk globalt. Verden er stor og behovet for animation er enormt. Sundhedssektoren er ét marked, der i sig selv er gigantisk, og dertil kommer mulighederne inden læring og uddannelse. I tredje verdenslandene er der kraftig vækst i adgangen til mobile platforme, men der er stadig mangel på ressourcer til sundhed, uddannelse, læring osv. Her kan animationsbranchen levere gode, skalerbare løsninger.

Tænk ud af branchen. Anders Nejsum ser egentlig ikke Visikon som en animationsvirksomhed, men som en IT-virksomhed, der har animation som det centrale metodiske omdrejningspunkt. Det kan være gavnligt at tænke ud af animationsbranchen og opsøge de mange krydsbefrugtninger, der opstår i mødet med andre brancher.

Mit Forløb er en digital platform udviklet til patienter, der står over for et behandlingsforløb på et sygehus. Platformen indeholder en række animerede narrativer, der er udviklet i tæt samarbejde med hospitalets lægefaglige eksperter. Derudover rummer Mit Forløb også træningsprogrammer, en interaktiv dagbog og hospitalets egne pjecer om den enkelte behandling.

Safe Delivery App er en mobil-app, der er udviklet til fødselshjælpere i tredje verdenslande. App'en rummer små animationsfilm, der illustrerer forskellige scenarier og komplikationer i forbindelse med fødsler, og klæder sundhedspersonalet på til at tackle situationerne. Tests har vist, at Safe Delivery App 'en skaber tydelige og målbare resultater.

Appen er udviklet sammen med Maternity Foundation og Københavns Universitet.

### 7.3 Nørlum: Fra Viborg til den røde løber i Hollywood

Nørlum er historien om to dedikerede ildsjæle med en dyb passion for at fortælle gode historier baseret på animation af høj kvalitet. Men det er også en historie om hårdt flid, netværk og at satse benhårdt på et nicheområde nemlig internationale co-produktioner. Satsningen har indtil videre båret frugt, idet co-produktionen *Song of the Sea* af Tomm Moore blev nomineret til en Oscar og dermed tog Nørlum og resten af holdet hele vejen til den røde løber i det sagnomspundne Hollywood.

#### Nørlum satser på nichen

Nørlum udvikler og producerer originale animationsfilm og er både primærproducerende og co-producerende. Nørlum har eksisteret siden 2010 og beskæftiger i dag 25 medarbejdere, når virksomheden er størst og 10 medarbejdere, når der skaleres ned.

For Claus Toksvig og Frederik Villumsen, som er folkene bag Nørlum, har det fra den spæde start været altafgørende at de valgte at fokusere 100% på 2D håndtegnet animation til filmformatet. Alle scenerne i *Song of the Sea* er animeret i hånden på tegneplader, hvilket gør det muligt at få tegningerne direkte fra pennen over på computeren. Teknikken er som at arbejde med blyant på papir og anses som feinschmeckeri inden for animation.

At Nørlum har valgt at satse på en niche er ikke tilfældigt, idet deres erfaring er, at skal man levere til det internationale marked, hvor konkurrencen er så hård, er det nødvendigt, at være 100% specialiseret inden for det man tilbyder. Internationale partnere har også lettere ved at finde frem til Nørlum og afkode deres kompetencer og kvalitet frem for hvis Nørlum bredte sig over flere områder inden for animation.

#### Effekterne af den røde løber

*"Lige til at starte med kunne vi ikke mærke en effekt af Oscar nomineringen, selvom der var meget fokus på det i de regionale og nationale nyheder. Men fem måneder efter mærkede vi effekten og vi er ved at lave et pilotprojekt til Amazon i USA"* Citat Claus Toksvig.

At blive nomineret til en Oscar har haft stor effekt for Nørlum. I kølvandet på *Song of the Sea* fulgte en anden succesfuld co-produktion, nemlig *"Longway North"*. Udlandet har fået øjnene op for Nørlum og det giver noget frihed og spilrum, da det ikke længere er Nørlum selv, der skal ud og støve projekter op. Nu kommer projekterne selv og banker på i Viborg.

*"Sacrebleu, der er den franske hovedproducent bag Longway North, var aldrig kommet til os, hvis det ikke havde været for Song of the sea. De syntes, det ville være interessant at co-producere med os. De havde kigget på over 28 studier til den film, men havde os blandt de to studier, de gerne ville co-producere med"* Citat Claus Toksvig.

*Song of the Sea* vandt 14 internationale filmpriser, men det er Oscarnomineringen, som alle taler om og det er den, som de nationale og internationale tidsskrifter, vil skrive historier om. At være del af en Oscarnominering har givet Nørlum et unikt indblik i en ellers lukket verden, hvor de har siddet til mødebordet med de helt store spillere i den internationale animationsverden.



Claus Toksvig

## De gode råd

*"Indpakning og æstetik er bare vigtig. Forbrugerne vælger det de gerne vil se på baggrund af, at det er visuelt"* Citat Claus Toksvig.

De bedste råd som Claus Toksvig kan videregive til virksomheder, der gerne vil lave internationale co-produktioner er:

**Specialisering og kompetence:** Det handler om at specialisere sig og blive dygtigt på et felt, hvis man ønsker at lave internationale animationsfilm. Konkurrencen er hård og hvis ikke man er virkelig dygtig og kan håndværket, så har man ikke en chance for at klare den internationale konkurrence.

**Æstetik og indpakning:** Æstetikken og indpakningen omkring en film er vigtig og med til at sælge og levere varen. En smuk plakat er med til at understøtte et godt filmisk univers og sælge produktet, derfor kan vi danske animationsfolk lære noget af de store internationale produktioner, hvor intet er overladt til tilfældighederne. I Nørlum har vi bestemt lært meget af at arbejde internationalt.

## 7.4 Copenhagen Bombay: Animation som forretning i et grænseløst land

Copenhagen Bombay er den frække dreng i klassen i dansk animation. Virksomheden følger ikke filmbranchens traditionelle strukturer, og direktør Sarita Christensen ser faktisk slet ikke Copenhagen Bombay som et filmselskab eller en tv-producent. I hendes optik er Copenhagen Bombay en moderne medievirksomhed, hvor de gode historier står i midten, og hvor alt det uden omkring er grænseløst land.

### Lige dele kvalitets- og forretningsans

Sarita Christensen startede karrieren hos Zentropa, og det var her hun fik smag for at udfordre normerne i filmbranchen. Lars Von Trier og Peter Aalbæk er notorisk grænseoverskridende både i deres kunstneriske og kommercielle valg, og for Sarita Christensen var lærepladsen ideel. Efter 9 år i Zentropa besluttede Sarita Christensen, at hun ville realisere sin passion for at arbejde med børn og unge – et segment, der ikke passede ind hos Zentropa, og kimen til Copenhagen Bombay var lagt.

Copenhagen Bombay fik en flyvende start i 2006. Sarita Christensen og makkeren Anders Morgenthaler havde begge et godt navn i branchen, og med Egmont i ryggen var grundlaget for succesen lagt. Visionen var at skabe originalt og langtidsholdbart indhold til børn og unge af høj kvalitet.

Men finanskrisen ramte virksomheden hårdt og med ét skulle de store ambitioner på ubarmhjertig vis omdannes til benhårde tal på bundlinjen. Der skulle sælges animation, og det skulle ske kontinuerligt og effektivt. Krisen var ved at knække Copenhagen Bombay, men den lærte samtidig virksomheden at tænke i salg og bundlinje hele vejen igennem. Sarita Christensen lærte at drive animationsvirksomhed som forretning.

### En professionel virksomhed

*”Hvor filmproducenter normalt tænker i produkt, tænker vi i virksomhed. Vi er ikke drevet af den enkelte films behov, men af virksomhedens behov. Når vi udvikler noget nyt, tænker vi i IP og forretningsmodel lige fra start, og vi fastholder dette fokus hele vejen igennem”*

Copenhagen Bombay er i dag en professionel virksomhed med en bestyrelse, ledelse, strategiudvalg og medarbejderteams. Det ligger i virksomhedens DNA at være drevet og ledet som en forretning – og forbillederne tæller bl.a. kommercielle stjernesud som LEGO og Disney.

Virksomheden har fire forretningsområder: Egne produktioner, salg og distribution, work for hire samt læringsprodukter til børnehaver, skoler mv. Når Copenhagen Bombay har valgt at etablere sin egen salgs- og distributionsafdeling, er det ganske enkelt fordi, det bedst kan betale sig.

*”Der er nogle gamle strukturer i branchen, som ikke fungerer optimalt med den kommercielle forretningsudvikling, vi står for. Det er det vi har forsøgt at gøre noget ved.”*

Når Copenhagen Bombay selv tager sig af salg og distribution giver det helt andre muligheder for at føre en forretningsidé hele vejen igennem. Det er denne kommercielle logik, i samspil med den evige stræben efter at fortælle gode historier samt naturligvis det gode håndværk, der er forudsætningen for det hele.



Sarita Christensen

## De gode råd

*”Vores filmproduktioner er slet ikke vores kerneforretning, men de er vigtige alligevel, fordi de fungerer som vores visitkort i branchen. De viser, at vi kan fortælle gode historier, og at vi kan få dem ud på markedet. Filmene åbner døren for alt det andet.”*

De bedste råd Sarita Christensen kan give andre virksomheder i animationsbranchen er:

Det holistiske perspektiv: Copenhagen Bombay ser animationsfilm som et afsæt fremfor et slutprodukt. Den gode historie kan udfoldes på alle mulige platforme, både digitale og fysiske såsom temaparker, madoplevelser og bæredygtigt tøj. Copenhagen Bombay kan i princippet sætte alt i søen, så længe afsættet er kvalitetsindhold for børn og unge.

Medarbejdere og team: Teamet er altafgørende. Dels skal man finde den rette størrelse på sit A hold, og dels skal man sørge for at have de rigtige personer om bord. Det tager ca. 2 år at oplære en medarbejder, så det er en stor investering, som aldrig rigtig slutter. Dernæst handler det om at ansætte gode freelancere på projektbasis. Freelancere skal lynhurtigt kunne klædes på til at eksekvere i et givent set-up. Det er A holdets opgave at få det til at glide, og derfor er A holdet så vigtigt for bundlinjen.

## 7.5 A Film: En dansk banebryder i animationsbranchen

A Film har været med i dansk animation siden branchen knap nok eksisterede. I gennem de sidste 30 år har virksomheden lavet et hav af animationsfilm, TV produktioner, reklamefilm og meget andet. Siden 1976 har A Film stået for mere end halvdelen af alle solgte biografbilletter til animationsfilm i Danmark. Og så har de medvirket i en co-produktion med 34 mio. seere alene i USA. Nøglen til successen har været godt håndværk, internationalt netværk og dyb professionalisme.

### Fra Valhalla til USA

A Film blev etableret i 1988 af fire animatører og en producer, der mødtes under produktionen af klassikeren Valhalla. Tre af de fem stiftere udgør stadig i dag kernen i virksomheden, knap 30 år senere.

For A Film var slutfirserne det ideelle tidspunkt at starte op. TV2 blev etableret i 1988 og dermed opstod efterspørgslen på reklamefilm i Danmark. Reklamerne blev A Films første indgang til markedet, men inden længe kunne virksomheden også skrive andre typer af produktion i porteføljen.

*"For os var det fantastisk at starte med reklamefilm, for det var ét stort kreativt laboratorium. Andre betalte os for, at vi kunne få indsigt i alle mulige arbejdsmetoder og lære nye teknikker. Man får godt nok ikke sit navn op på biografmærket når man laver reklame, men man lærer virkelig at arbejde med grundstoffet."*

A Film er af den gamle skole rent håndværksmæssigt. Det viste sig at blive en force, da Disneys The Little Mermaid triumferede i 1989. Filmen gav et nyt boost til animationsbranchen, og da A Film mestrede det klassiske håndværk kunne de indtage en attraktiv position som underleverandør til de store spillere i USA.

Siden etablerede A Film et studie i Estland og samtidig voksede netværket af samarbejdspartnere og underleverandører i hele verden. Et netværk, som stadig udgør A Films internationale forretningsgrundlag i dag.

A Film har produceret/co produceret 13 danske feature film som i gennemsnit har solgt 260.000 biografbilletter. Dertil har A Film co-produceret 4 udenlandske feature film, medvirket til yderligere 31 og har skabt mere end 200 timers TV. Og læg så dertil ca. 600 reklamefilm...

### Partnerskab med Egmont og en ny æra for A Film

A Film voksede igennem halvfemserne og begyndte at interessere sig for at lave egne film. Den første var Jungledyret Hugo, som blev til i samarbejde med Egmont. Filmen blev en kæmpesucces med 375.000 solgte billetter. Alliancen med Egmont rummede kimen til mere og i 1995 købte Egmont halvdelen af A Film og udvidede derved kapitalen i firmaet.

A Film begyndte at lave TV serier, blandt andet Rasmus Klump, og samtidig voksede det internationale netværk. I år 2000 udkom filmen Hjælp! Jeg er en fisk som rejste medfinansiering i Tyskland og Irland. Med et samlet budget på over 100 mio. kr. var filmen den dyreste danske filmproduktion nogensinde.

I samme periode lærte A Film, hvad der skulle til for at klare sig i den internationale konkurrence. Det handlede dels om sikkerhed og professionalisme - om at levere kvalitet til tiden - men det handlede også om konstant at skabe mere for mindre.

Filmen Terkel i knibe står i dag som markør for en ny æra i dansk animation. Filmen var den første 100% computeranimerede film i Danmark og den blev skabt på et uhørt lavt budget på 10 mio. kr. Sidst men ikke mindst åbnede den op for en helt ny målgruppe, nemlig teenagere og voksne. Animation var ikke længere kun for børn og A Film kunne pludselig byde ind på aftentiderne i landets biografer.

*"Terkel i knibe er lidt ligesom South Park, hvor historien er stærk, men figurerne egentlig er helt håbløse. Vi fik meget ud af lidt, kan man sige, og det er sådan vi stadig arbejder."*



Anders Mastrup



## De gode råd

*”Det er vigtigt at dygtiggøre sig i at håndtere hele det set-up, der kommer med en stor produktion. Tillid er altafgørende i vores branche, og dem du arbejder sammen med, skal vide, at du kan levere.”*

Det bedste råd Anders Mastrup kan give andre virksomheder i animationsbranchen er:

Få mere ud af mindre: A Film har udviklet en arbejdskultur, hvor vi hele tiden skaber mere værdi i processen, end vi kunne sidste gang. Nøglen til dette ligger i at opsamle og genbruge erfaringer fra opgave til opgave. Det kræver, at man har en fast kerne, der er meget velfungerende, samt at man opbygger langvarige forhold til sine underleverandører.

Hold på dine kernemedarbejdere: A Films kernemedarbejdere er så sammentømrede, at det nærmest er som et klaver, der spiller af sig selv. Dette er med til at spare ressourcer, fordi tiden kan anvendes på produktet frem for den interne processtyring.

Opbyg gensidigt loyale leverandørforhold: Som dansk animationsproducent vil der altid være mandetimer, der skal outsources til udlandet. A Film laver alt forarbejdet i Europa, men producerer i Kina. Setup’et kører smidigt, fordi vi har opbygget stor gensidig loyalitet med vores underleverandører og sørger for at behandle dem ordentligt.

## 8 Metode: Sådan gjorde vi

Kortlægningen og analysen bygger på følgende metodiske overvejelser:

### Definition og afgrænsning

I dialog med Animationscirklen har vi defineret selve begrebet animation som *levendegjorte billeder*. Vi har derfor afgrænset os fra ikkebevægelige 3D visualiseringer i forbindelse med eksempelvis arkitekttegninger og lign.

Med afsæt i denne definition har vi indkredset genstandsfeltet til at være *virksomheder, der tjener penge på at udvikle og sælge animation som produkt eller service*. Det er disse virksomheder, der i denne analyse betegnes som animationsvirksomheder.

### Manuel optælling af virksomheder

Der ikke findes en dækkende branchekode for animationsvirksomheder og derfor er kortlægningen udført med afsæt i manuel identifikation og optælling af relevante virksomheder ud fra ovenstående indkredsning. Optællingen er baseret på eksisterende virksomhedslistes fra hhv. Producentforeningen, The Animation Workshop, Interactive Denmark og Shareplay.

Det skal det bemærkes, at der blandt virksomhederne på vores liste er flere, som også kan kategoriseres under andre brancher, herunder særligt film, TV og reklame. I Producentforeningens årlige opgørelse "Indholdsproducenter i tal" indgår 25 af de 62 virksomheder under andre branchebetegnelser, herunder primært film. De resterende 37 virksomheder er 'unikke' i forhold til Producentforeningens eksisterende opgørelser.

For at undgå et stort datamæssigt overlap til computerspilbranchen har vi frasorteret virksomheder, der primært sælger og distribuerer sine produkter som computerspil og ikke som animation – også selvom spillene i udpræget grad er animerede.

### Nøgletal fra Danmarks Statistik

Nøgletallene fra Danmarks Statistik er baseret på en særkørsel på CVR-numrene for de 62 virksomheder. Til nøgletallene hører det generelle forbehold, at de afhænger af korrekte indberetninger fra virksomhederne selv. Dertil kommer, at tallene er bagudrettede og at de nyeste oplysninger er fra 2013.

Eksportopgørelsen fra Danmarks Statistik er grundet datakvaliteten i momsindberetninger ikke offentliggjort i Danmarks Statistik fra og med 2011. Eksportvariablen er tilgængelig i statistikregisteret, men Danmarks Statistik anbefaler, at man ikke anvender eksportvariablen til analyser. Derfor har vi ikke taget videre bestik af eksporttallene i nærværende kortlægning og analyse.

Foruden ovenstående generelle forbehold, gælder følgende for denne specifikke kortlægning:

- Danmarks Statistik opererer normalt med en bagatelgrænse for aktive virksomheder på minimum 15.000 kr. i omsætning om måneden. I denne analyse har vi valgt at få data på de 60 virksomheder, uagtet størrelsen på deres omsætning. Dette giver et komplet billede af branchen, inklusiv vækstlaget under vækstlaget.

- Det skal bemærkes, at den samlede opgjorte omsætning ikke kan tilskrives animationsydelse alene. Flere virksomheder på listen udvikler animation som en del af deres samlede forretning, herunder reklame, film, kommunikation osv. Der vil derfor være en vis del af den opgjorte omsætning, der er drevet af andet end animation. Omvendt er det samtidig tilfældet, at der angiveligt er mange flere virksomheder, der udbyder animationsydelser, end vi har været i stand til at indfange via den manuelle identifikation og optælling.

Vi anbefaler, at Animationscirklen fremadrettet arbejder videre med at kvalificere de økonomiske nøgletal – evt. i samarbejde med eller som en del af Producentforeningens årlige opgørelse ”Indholdsproducenter i tal”.

### **Spørgeskemaundersøgelse**

Spørgeskemaet er sendt til 62 virksomheder via dataindsamlingsprogrammet SurveyXact. Heraf har vi modtaget besvarelser fra 40 virksomheder, hvilket svarer til 65% af populationen.

En spørgeskemaundersøgelse af denne størrelse kan ikke anvendes til at foretage generaliseringer. Resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen siger udelukkende noget om de 40 respondenter. Alligevel tilvejebringer undersøgelsen et værdifuldt indblik i virksomhedernes erhvervsmæssige profil, motivationer, udfordringer samt ikke mindst deres forventninger til fremtiden.

Vi anbefaler, at spørgeskemaundersøgelsen gentages med etårige intervaller.

### **Interviewpersoner**

Som en del af dataindsamlingen har vi gennemført kvalitative interviews med følgende personer:

- Torsten Jacobsen, senior director, LEGO
- Petri Kemppinen, CEO, Nordisk Film og TV Fond
- Morten Thorning, general director, The Animation Workshop
- Sarita Christensen, CEO og ejer, Copenhagen Bombay
- Anders Mastrup, CEO og adm. direktør, A Film
- Erik Wilstrup, CEO og executive producer, Wil Film
- Claus Toksvig, producer og partner, Nørlum
- Anders Nejsum, adm. direktør, Mark Film og Visikon

### **Øvrige medvirkende**

Følgende personer har medvirket i dialogmøder i forbindelse med kvalificering og input til analysearbejdet:

- Jan Neiiendam, vicedirektør, Producentforeningen
- Claus Ladegaard, områdedirektør for filmstøtte, DFI
- Søren Poulsen, managing director, Nordisk Panorama
- Gunnar Wille, head of animation, Den Danske Filmskole
- Pelle Møller, redaktør, DR Ramasjang
- Nicolai Hellmann, chefrådgiver, Erhvervsstyrelsen
- Thomas Gammeltoft, CEO, CPH Film Fund
- Lars Langballe, distribution manager, Level K

- Marlene Iversen, Int. sales manager, Copenhagen Bombay
- Frederik Villumsen, creative producer, Nørlum
- Søren Fleng, executive producer, Fleng Entertainment