



# Lokaverkefni til BS-prófs í viðskiptafræði

**Íslensk kvikmyndaframleiðsla**  
Verkefnastjórnun í framleiðsluferlinu

Brynjar Hafþórsson



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**FÉLAGSVÍSINDASVIÐ**

---

VIÐSKIPTAFRÆÐIDEILD

**Íslensk kvikmyndaframleiðsla**  
***Verkefnastjórnun í framleiðsluferlinu***

Brynjar Hafþórsson

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Margrét Sigrún Sigurðardóttir, lektor

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2015

Íslensk kvikmyndaframleiðsla – Verkefnastjórnun í framleiðsluferlinu.

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við  
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasviði Háskóla Íslands.

© 2015 Brynjar Hafþórsson

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2015

## Formáli

Rannsókn þessi byggir á eigindlegri rannsóknaraðferð auk yfirlits yfir gögn um skapandi greinar frá Íslandi og öðrum löndum. Þetta verkefni er lokaverkefni til BS gráðu í viðskiptafræði og vegur 12 einingar. Leiðbeinandi verkefnisins er Margrét Sigrún Sigurðardóttir, lektor í Viðskiptafræðideild Háskóla Íslands.

Ég vil þakka viðmælendum mínum fyrir að gefa sér tíma til að ræða við mig og vilja þeirra til að gefa innsýn í íslenska kvikmyndagerð. Fyrir mig sem stefni á að starfa innan greinarinnar var ómetanlegt að fá að kynnast henni í gegnum jafn reynslumikið og ástríðufullt fólk og ykkur. Leiðbeinandi minn Margrét fær einnig kærar þakkir fyrir að taka mig að sér eftir að ég ákvað að skipta um efni og leiðbeinanda svo seint í ferlinu. Hún veitti mér ómetanlegan stuðning og leiðbeiningar í gegnum allt ferlið. Einnig vil ég þakka vinnuveitanda mínum Toyota fyrir að gefa mér sveigjanleika til að sinna verkefninu með vinnu. Að lokum vil ég þakka fjölskyldu minni fyrir þolinmæði, stuðning og góð ráð.

## Útdráttur

Tengsl íslenskrar kvikmyndaframleiðslu við verkefnastjórnunarferlana samkvæmt Alþjóðasamtökum Verkefnastjóra var skoðuð. Skapandi iðnaður og kvikmyndaiðnaður voru skilgreindir ásamt verkefnastjórnunarferlunum og fjallað var um notkun verkefnastjórnunar í skapandi iðnaði og kvikmyndaiðnaði.

Rannsókin er byggð á hálf opnum viðtölum við fjóra framleiðendur sem starfa í íslenskum kvikmyndaiðnaði. Spurningar viðtalana voru byggð á stigum kvikmyndaframleiðslu og verkefnastjórnunarferlunum.

Niðurstöður sýndu að nán tengsl eru á milli kvikmyndaframleiðslu og verkefnastjórnunarferlanna. Hlutverk framleiðandans og verkefnastjórans eru svipuð þar sem markmið beggja er að verkefninu sé lokið á tilsettum tíma, kostnaði og í fullnægjandi gæðum. Kvikmyndaverkefni er skilgreint í upphafi, meðal annars m.t.t. stærðar og kostnaðar. Í skipulagningunni eru þættir á borð við tíma, kostnað og gæði skilgreindir auk þess sem útbúnaður eru verkáætlanir. Í eftirliti og stjórnun er stöðugt fylgst með framgangi og kostnaði framleiðslunnar og gripið til aðgerða sé verkefnið ekki á kostnaðar- eða tímaáætlun. Ferli kvikmyndaframleiðslu er frábrugðnast verkefnastjórnunarferlunum þegar kemur að lokun þar sem framleiðandinn vinnur áfram að kynningu, dreifingu og sölu eftir að lokaafurðin er tilbúin. Þó er það líkt að því leyti að farið er yfir verkefnið í lokin og metið hvað gekk vel og hvað hefði mátt gera betur.

Skipulag og framkvæmd íslenskra framleiðsluverkefna er mjög gott og framtíð greinarinnar björt svo lengi sem stutt er vel við bakið á henni og inniviði hennar eflid.

## Efnisyfirlit

1	Inngangur .....	9
2	Skapandi iðnaður .....	11
2.1	Kvikmyndaiðnaður .....	13
2.2	Verkefnastjórnun .....	18
2.2.1	Upphaf .....	19
2.2.2	Skipulag.....	20
2.2.3	Framkvæmd.....	21
2.2.4	Eftirlit og stjórnun.....	21
2.2.5	Lokun .....	22
2.3	Verkefnastjórnun í skapandi iðnaði .....	24
2.4	Verkefnastjórnun í kvikmyndaframleiðslu .....	26
2.5	Markmið og rannsóknarspurning.....	29
3	Aðferð rannsókna .....	30
3.1	Val á viðmælendum .....	30
3.2	Gagnasöfnun og greining .....	31
3.3	Annmarkanir.....	31
4	Niðurstöður.....	33
4.1	Hlutverk framleiðandans.....	33
4.2	Upphaf.....	33
4.3	Skipulag .....	35
4.4	Framkvæmd .....	38
4.5	Eftirlit og stjórnun .....	40
4.6	Lokun .....	41

5	Umræður og ályktanir.....	45
5.1	Hlutverk framleiðandans.....	45
5.2	Upphaf.....	45
5.3	Skipulag .....	46
5.4	Framkvæmd .....	48
5.5	Eftirlit og stjórnun .....	49
5.6	Lokun.....	50
6	Lokaorð .....	53
	Heimildaskrá .....	55
	Viðauki 1 – Kynningarbréf.....	58
	Viðauki 2 – Spurningalisti.....	59

## **Myndaskrá**

Mynd 1. Skapandi greinar í hagkerfinu.....	11
Mynd 2. Verkefnarstjórnunarferlarnir.....	19

## **Töfluskrá**

Tafla 1. Lýsing á viðmælendum .....	31
-------------------------------------	----



## 1 Inngangur

Í kjölfar efnhagshrunsins sem átti sér stað hér á landi og víðar í heiminum árið 2008 hefur Ísland þurft að ganga í gegnum erfiða tíma sem einkennst hafa meðal annars af gengishruni, atvinnuleysi og gjaldeyrishöftum. Til að endurreisa íslenskt hagkerfi hafa innlendir og erlendir sérfræðingar t.d. á vegum alþjóðagjaldeyrisstjóðins sammælt um það að Ísland þurfi að skapa sér sveigjanlegra hagkerfi sem þolir betur sveiflur í gengi og öðru (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012).

Ein af þeim atvinnugreinum sem hefur styrkst í gegnum þessa erfiðleika er kvikmyndagerð. Stórmyndir á borð við *Thor*, *Oblivion* og *Noah* hafa verið teknar upp að nokkru leyti hér á landi. Við það skapast vinna fyrir marga aðila innan greinarinnar við að þjónusta þessar myndir sem aftur skapar tekjur fyrir þjóðarbúið. Að auki hefur framleiðsla á íslenskum myndum aukist og myndir á borð við *Svartur á Leik* og *Vonarstræti* hafa náð miklum vinsældum hér á landi ásamt því að vekja athygli erlendis. Ísland á einnig tvo leikstjóra, Baltasar Kormák og Dag Kára Pétursson, sem hafa leikstýrt stórum Hollywood myndum með frægum leikurum á borð við Brian Cox og Denzel Washington. Þá eru íslenskir leikarar eins og Jóhannes Haukur, Hera Hilmarsdóttir og Þorvaldur Davíð Kristjánsson farnir að birtast í kvikmyndum og þáttaröðum vestanhafs og á meginlandi Evrópu.

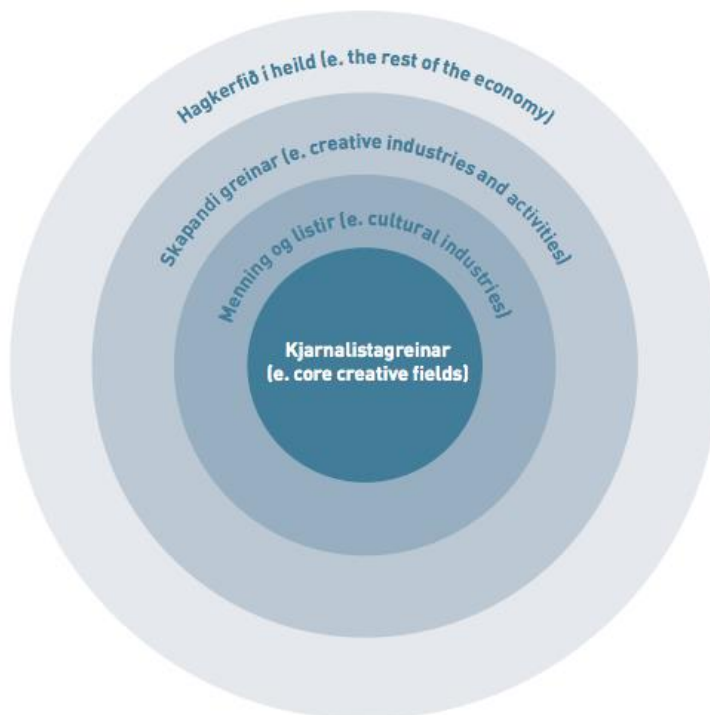
Mikil gróska er því í Íslenskri kvikmyndagerð og hagsmunir greinarinnar farnir að skipta æ meira máli fyrir íslenskt hagkerfi. Það að gera kvikmynd er þó langt frá því að vera einfalt og mikið af þáttum, bæði mannlegum og tæknilegum, koma þar við sögu. Til að lokaafurðin standist kröfur neytandans þarf að vanda til verks og leiða saman alla þessa þætti svo hægt sé að ljúka verkefninu á árangurssríkan hátt. Því var ákveðið að skoða hvernig framleiðsluferli kvikmyndar gengur fyrir sig á Íslandi og hvernig það tengist verkefnastjórnunarferlinu eins og það er skilgreint af Alþjóðlegum samtökum verkefnisstjóra (e. Project Management Institute).

Fræðilegur inngangur hefst á skilgreiningu á skapandi iðnaði og umfjöllun um mikilvægi hans fyrir íslenskt hagkerfi. Fjallað er um kvikmyndaiðnaðinn í Bandaríkjunum, Evrópu og á Íslandi. Síðan er greint frá verkefnastjórnun sem fræðigrein

og verkefnastjórnunarferlarnir skilgreindir. Að því loknu er fjallað um notkun verkefnastjórnunar í skapandi iðnaði og notkun verkefnastjórnunar við kvikmyndaframleiðslu. Fræðilegum inngangi líkur á að sett eru fram markmið rannsóknar og rannsóknarspurning. Loks eru aðferð rannsóknar og annmarkanir hennar útskýrðar. Settar eru fram niðurstöður og í kjölfarið kemur umræða og ályktanir.

## 2 Skapandi iðnaður

Skapandi greinar hafa á undanförunum áratugum orðið mikilvægur þáttur í nútíma hagkerfum. Vöxtur þeirra í verðmætum og atvinnusköpun er yfir meðallagi auk þess sem að þær ýta undir fjölbreytilega menningu (The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [UNESCO] og United Nations Development Programme [UNDP], 2013). Samkvæmt skilgreiningu breska menningarmálaráðuneytisins (e. DCMS) er skapandi iðnaður sá iðnaður sem á uppruna sinn í einstaklingsbundinni sköpun, færni og hæfileikum og sem getur leitt af sér auð og atvinnusköpun með framleiðslu og nýtingu á hugviti (Department for Culture, Media and Sport [DCMS], 2015). UNESCO notar tvö hugtök til að skilgreina hlutverk skapandi greina í hagkerfinu, annars vegar menningu og listir (e. cultural industries) , hinsvegar



**Mynd 1. Skapandi greinar í hagkerfinu**

**Heimild: Work Foundation, 2007**

skapandi greinar (e. creative industries) (UNESCO og UNDP, 2013). Menning og listir felur í sér iðnað sem sameinar framleiðslu og markaðssetningu vöru eða þjónustu sem er skapandi og menningarleg í eðli sínu. Oftast er um að ræða framleiðslu sem er varin með höfundarrétti, til dæmis útgáfu, margmiðlun og hönnun. Hugtakið skapandi greinar

er notað fyrir mun breiðara framleiðsluvið og felur í sér alla framleiðslu menningariðnaðs auk iðnaða sem notast við nýsköpun, þar á meðal margar tegundir rannsókna og hugbúnaðarþróunar (sjá mynd 1) (UNESCO og UNDP, 2013).

Í skýrslu sem gefin var út árið 2011 af Margréti Sigrúnu Sigurðardóttur og Tómasi Young (2011) var greint frá hagrænum áhrifum skapandi greina (skv. skilgreiningu UNESCO) á Íslandi. Notast var við gögn frá tímabilinu 2005-2009 og gáfu niðurstöðurnar góða vísbindingu um þróun og stöðu skapandi greina hér á landi. Þar kemur fram að heildarvelta skapandi greina var 189 milljarðar króna árið 2009, útflutningur var 24 milljarðar króna eða um 3% af heildarútflutningstekjum og ársverk í greininni sama ár voru 9731. Þrátt fyrir efnahagshrunið 2008 hefur heildarfjöldi starfa í greininni aukist og velta haldist nokkuð stöðug (Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Tómas Young, 2011).

Niðurstöður rannsóknarinnar komu nokkuð á óvart þar sem hvorki stjórnvöld né almenningur hafði áttað sig á efnahagslegu umfangi skapandi greina. Í kjölfarið skipaði mennta- og menningarmálaráðherra starfshóp sem gert var að meta hvernig hægt væri að bæta starfsumhverfi skapandi greina, nýta þau tækifæri sem til staðar eru, efla rannsóknir, menntun og stefnumótun og styðja við útflutningsstarfssemi (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012). Starfshópurinn kom með ýmsar tillögur til að efla skapandi greinar á Íslandi, þar á meðal styrkingu starfsumhverfis skapandi greina, t.d. með markvissri fjárfestingu hins opinbera og reglubundnum mælingum á hlut skapandi greina í hagkerfinu. Einnig var hvatt til þess að lögbundnir verkefnastjóðir listgreina og hönnunar væru efldir og sjóðir stofnaðir fyrir þær skapandi greinar sem ekki hafa slíka sjóði. Þar kemur einnig fram að bæði Alþjóða gjaldeyrissjóðurinn og fimm erlendir sérfræðingar sem gerðu skýrslu fyrir mennta- og menningarmálaráðuneytið leggja til að íslensk stjórnvöld auki fjölbreytni hagkerfisins. Meðal annars með eflingu greina á borð við tölvuleikjaframleiðslu og fata- og vefnaðariðnað ásamt auknum stuðning við nýsköpun sérstaklega í skapandi greinum (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2012).

Ekki liggja fyrir rannsóknir á þróun skapandi iðnaðar á Íslandi frá árinu 2009. Þó bendir vöxtur fyrirtækja á borð við CCP, mikil aukning í nýsköpun og vinsældir Íslands sem tókustaðar fyrir erlendar kvikmyndir til þess að leiðin liggja upp á við og að hlutur skapandi greina í íslenskum efnahag fari vaxandi. Mikilvægt er að stjórnvöld og

atvinnulífið myndi umhverfi þar sem skapandi fyrirtæki og einstaklingar hafa tækifæri til að vaxa og dafna. Með því má auka sveigjanleika íslensks hagkerfis og verja það gegn sveiflum og áföllum auk þess að bjóða upp á fjölbreytta starfsmöguleika fyrir fjölbreytta flóru fólks. Líklegt má telja að efling skapandi greina ýti undir þróun samfélags þar sem að menning er ríkulegur og fjölbreyttilegur þáttur tilverunnar.

## 2.1 Kvikmyndaiðnaður

Sá skapandi iðnaður sem hefur verið lengi vel verið einna mest áberandi er kvikmyndaiðnaðurinn. Með tilkomu sjónvarps og kvikmyndahúsa hefur afþreying í formi kvikmynda öðlast stóran sess í lífi fólks um allan heim. Flestir eiga sér sínar uppáhalds kvikmyndir sem koma þeim til að hlæja eða gráta með persónum sem það ýmist elskar eða hatar. Ólíklegt er að nokkur annar iðnaður hafi haft jafn víðtæk áhrif á tilfinningalíf fólks um allan heim. Þar að auki hafa kvikmyndir átt stóran þátt í að móta menningu og tísku. Hetjur allt frá John Wayne og Audrey Hepburn til Brad Pitt og Meryl Streep hafa mótað tísku og menningarstrauma síns tíma auk þess að vera fyrirmyndir fyrir fólk um allan heim.

Á bakvið allar þessar kvikmyndir sem gerðar hafa verið býr umfangsmikill iðnaður sem hefur þann tilgang að framleiða allt það efni sem við sjáum. Frá því að kvikmyndir fóru að ryðja sér til rúms af krafti um 1930 hafa kvikmyndaiðnaðurinn og Hollywood nánast verið samheiti. Þar eru staðsett mörg af stærstu kvikmyndaframleiðslu fyrirtækjum heims, þar á meðal Disney, Paramount og Warner Brothers sem hafa framleitt margar af vinsælustu myndum sögunar, myndir á borð við Indiana Jones, Lion King og Casablanca svo örfáar séu nefndar. Stærstur hluti kvikmynda sem koma út í dag og ná miklum vinsældum og afla þar af leiðandi mikilla tekna koma frá þessum fyrirtækjum eða *kvikmyndaverum* eins og þau eru oftast kölluð. Til marks um það voru allar myndir á topp tuttugu og fimm lista yfir aðsóknartekjur í Bandaríkjunum og Kanada árið 2014 úr smiðju stóru kvikmyndaveranna í Hollywood (Motion Picture Association of America [MPAA], 2013) Árið 2013 voru tekjur af kvikmyndum frá þessum fyrirtækjum 86% af heildartekjum á markaðinum (Spelleri, 2013). Engu að síður er það langt frá því að vera svo að þessi fyrirtæki séu þau einu sem að framleiða kvikmyndir í Bandaríkjunum. Af þeim 707 myndum sem metnar voru út frá því hvaða aldurshópum þær af Motion Picture Association of America árið 2014 voru einungis 136 þeirra frá

stóru kvikmyndaverunum eða dótturfélögum þeirra. Einnig ber að hafa í huga að ekki eru allar sjálfstætt framleiddar myndir sendar inn til mats (MPAA, 2014). Ástæðan fyrir því að myndir frá stóru kvikmyndaverunum afla mikið meiri tekna er oftast en ekki sú að stóru kvikmyndaverin hafa margfalt meira fjármagn bæði fyrir framleiðslu og markaðssetningu. Að auki benda rannsóknir til þess að stóru kvikmyndaverin einoki kvikmyndamarkaði í heiminum með því að stýra dreifileiðinum. (Silver, 2007) Það gerir það að verkum að sjálfstæðir framleiðendur geta ekki tryggt sér þá dreifingarsamninga um allan heim sem gefa af sér stórar fjárhæðir til markaðssetningar auk víðtækra sýninga í kvikmyndahúsum. Því getur reynst erfitt fyrir sjálfstæða framleiðendur að skapa vitund meðal almennings um myndir sínar og skapa fjárhagslegan grunn til að endurheimta kostnað við framleiðslu og markaðssetningu. (Silver, 2007) Annað atriði sem eykur enn frekar völd stóru kvikmyndaveranna er að MPAA var stofnað af sex stærstu kvikmyndaverunum í Hollywood, þ.e. Disney, Paramount, Sony Twenty-Century Fox, Universal og Warner Brothers. Það kemur því ekki á óvart að MPAA hefur verið sakað um að ganga erinda stofnmeðlima þess umfram aðra aðila í kvikmyndaiðnaðinum (Spelleri, 2013). Sem dæmi má nefna að myndin Titanic sem var framleidd af tveimur af stofnfyrirtækjum MPAA, Fox og Paramount, var aðeins bönnuð innan þrettán ára þrátt fyrir að sé litið á innihald hennar, m.a. brjóst, fljótandi lík og blótsyrði hefði myndin að öllum líkindum átt að vera bönnuð innan 17 ára. En þar sem myndin var framleidd af einhverjum valdamestu mönnum í Hollywood var henni sleppt í gegn og varð ein tekjuhæsta mynd allra tíma. Það hefði varla gerst ef hún hefði verið bönnuð innan 17 ára (Spelleri, 2013). Hér eru því miklir hagsmunir að veði og ekki víst að allir sitji við sama borð. Neiti menn að senda myndir sínar inn til mats fá þær stimpilinn ómetnar sem getur haft þau áhrif að kvikmyndahús neiti að sýna þær eða setji sjálfkrafa á þær „bannað innan 17 ára“ stimpil (Spelleri, 2013).

Þrátt fyrir mögulega vankanta og ósanngirni þessa kerfis, sem ekki verður farið nánar út í hér þó sú umræða sé afar áhugaverð, er ljóst að bandarískur kvikmyndaiðnaður er afar umfangsmikill. Árið 2013 voru 302 þúsund störf í Bandaríkjunum í kjarnastarfsemi framleiðslu, markaðssetningar og dreifingu kvikmynda og sjónvarpsþátta auk 358 þúsund starfa tengd dreifingu til neytenda. Heildarsölutekjur kvikmyndaiðnaðsins í Bandaríkjunum sama ár námu 130 milljörðum dollara og sköpuðu ríkistekjur með tekjusköttum, virðisaukaskatti o.fl. upp á 16,1 milljarð dollara (MPAA, 2013).

Samkvæmt skýrslu UNESCO (2013) drottna Bandaríkin yfir öðrum löndum þegar kemur að aðgangstekjum af kvikmyndum og námu tekjur þeirra 10.186 milljónum dollara árið 2013. Það eru 31,25% af heildartekjum í heiminum og rúmlega þrefalt meira en Japan sem voru í öðru sæti með 2.766 milljónir dollara eða 8,48% af heildinni. Þrátt fyrir þessa öfluglu stöðu Bandaríkjanna eru þeir þó langt frá því að vera þeir einu sem skipta máli á þessum markaði. Til að mynda er heildarfjöldi kvikmyndagesta í Indlandi meira en tvöfalt hærra en í Bandaríkjunum, 2.940 milljónir á móti 1.284 milljónum árið 2011. Indland er með afar öflugna kvikmyndaframleiðslu sem framleiddi að meðaltali 1.203 myndir á ári frá 2005-2011, hátt í 40% meira en Bandaríkin sem framleiddu að meðaltali 757 myndir árlega á sama tímabili. Kraftur og vinsældir indverskrar framleiðslu þar í landi endurspeglast í því að hlutdeild bandarískra stórmynda í heildaraðgangstekjum af kvikmyndum í Indlandi er ekki nema 7-10%. Heildaraðgangstekjur eru þó mun lægri í Indlandi en í Bandaríkjunum sökum þess hversu mikið lægra miðaverð er þar (UNESCO, 2013). Sé litið til Evrópu er staðan mjög frábrugðin. Þar hefur Hollywood mjög sterk ítök. Þannig var hlutdeild kvikmynda framleiddra í Hollywood á evrópskum markaði tæplega 70% á meðan hlutdeild kvikmynda framleiddra í Evrópu var aðeins 26%. Þrátt fyrir að bandarísk fyrirtæki hafi aðeins framleitt 622 kvikmyndir árið 2013 á móti 1546 evrópskum framleiðslum gefur stjórn bandarískrar framleiðenda á dreifingar- og markaðssetningarleiðum þeim mikið forskot á samkeppninina (European Parliamentary Research Service [EPRS], 2014). Fjármagn, stjórnukraftur og framhaldsmyndir stóru kvikmyndaveranna gefa þeim yfirburði sem takmarka mjög aðgang evrópskra kvikmyndaframleiðanda sem ekki starfa með þeim að markaðnum. Engu að síður er kvikmyndaframleiðsla í Evrópu mjög öflug; árið 2011 voru til að mynda ríflega 373 þúsund störf innan iðnaðsins og heildartekjur hátt í 60 milljarðar dollara (EPRS, 2014). Það sem einkum hamlar evrópskum kvikmyndaiðnaði er skortur á fjármagni til að keppa við bandarísk fyrirtæki. Það sést í því að meðal kostnaðaráætlun fyrir eina evrópska kvikmyndaframleiðslu er frá 11 milljónum dollara í Bretlandi, niður í 5 milljónir dollara í Þýskalandi og Frakklandi og 300 þúsund dollarar í Ungverjalandi og Eistlandi. Til samanburðar er meðalkostanaðaráætlun fyrir eina bandaríska kvikmyndaframleiðslu 12 milljónir dollara og fer upp upp í 85 milljónir fyrir kvikmyndir sem eru framleiddar af stóru kvikmyndaverunum (EPRS, 2014). Einnig hefur verið bent á að í Evrópu virðist áherslan frekar vera á að gera margar myndir frekar en að framleiða færri myndir á

vandaðri hátt. Að auki hefur verið bent á skort á skipulagi og áherslu á dreifingu og markaðssetningu innan iðnaðsins sem hindrandir á vexti og raunverulegrra samkeppni við Bandaríkin (EPRS, 2014).

Íslendingar elska að fara í bíó. Hér hafa sprottið upp ótrúlegur fjöldi heimsklassa kvikmyndahúsa þar sem að hægt að horfa á úrval mynda í háskerpu, borða popp og drekka íslenskt kók. Íslendingar eru bestir í mörgu sé miðað við höfðatölu, framboð og aðsókn að kvikmyndahúsum er þar engin undantekning. Á árunum 2005-2007 var hvergi annarsstaðar í heiminum að finna fleiri kvikmyndaskjámi miðað við höfðatölu og raunar var Ísland aldrei neðar en í þriðja sæti á árunum 2005-2011 á lista yfir fjölda kvikmyndaskjámi miðað við höfðatölu. Annar merkilegur listi þar sem Íslendingar tróna á toppnum er meðalfjöldi bíóferða á mann árlega. Íslendingar fara að meðaltali 5,24 sinnum í bíó á hverju ári, rúmlega 12% oftar en Bandaríkjamenn sem sitja í öðru sæti. Á Íslandi er löng hefð fyrir kvikmyndagerð sem má rekja allt til 1919 þegar tókur hófust á *Sögu Barættarinnar*, fyrstu kvikmyndinni sem var gerð hér á landi (Konráð, 2010).

Síðan þá hefur mikið vatn runnið til sjávar og í dag er hér öflugur kvikmyndaiðnaður sem fer stöðugt vaxandi. Hér á landi eru starfrækt sextíu og tvö framleiðslufyrirtæki sem starfa á ýmsum sviðum innan iðnaðarsins (Kvikmyndamiðstöð, e.d.). Samkvæmt tölum Hagstofunnar (2013b) voru á árunum 2010 til 2012 framleiddar að meðaltali 9-10 íslenskar myndir í fullri lengd sem er aukning frá fyrri árum, árið 2002 voru til að mynda bara framleiddar tvær íslenskar myndir í fullri lengd (Hagstofa Íslands, 2013b). Líkt og annarsstaðar í Evrópu eru bandarískar myndir ráðandi á íslenskum markaði. Af 218 myndum í almennum sýningum hér á landi árið 2012 komu rúmlega helmingur frá Bandaríkjunum. Hlutdeild bandarískra mynda í tekjum af miðasölu voru mjög háar eða um 82%, hlutdeild þeirra átta íslensku mynda sem frumsýndar voru á árinu var um 11% og fjöldi áhorfenda um 13 þúsund (Hagstofa Íslands, 2013a). Af þessu má sjá að Ísland glímir við sambærileg vandamál og önnur Evrópulönd. Markaðsmaskína og framleiðslugeta stórra bandarískra framleiðanda gerir það að verkum að nánast ómögulegt er fyrir íslenska framleiðendur að keppa við þau þegar kemur að framleiðslugæðum og sýnileika vörunnar. Íslenska ríkið hefur þó lagt sig fram um að styðja við íslenska kvikmyndaframleiðendur. Í kjölfar laga sem voru sett árið 2003 var Kvikmyndamiðstöðin stofnuð en hún veitir styrki til handritsgerðar, þróunar verkefna og



framleiðslu (Kvikmyndamiðstöð, e.d.). Einnig veitir Atvinnu- og nýsköpunarráðuneytið 20% endurgreiðslu af framleiðslukostnaði vegna framleiðslu kvikmynda- og sjónvarpsefnis á Íslandi. Endurgreiðslan er í boði jafnt fyrir innlenda og erlenda aðila og hafi meira en 80% af framleiðslukostnaði fallið til hérlendis er jafnframt endurgreiddur 20% af þeim kostnaði sem fellur til á hinu evrópska efnahagssvæði (Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, e.d.). Þessar aðgerðir styðja við íslenska framleiðendur og gera Ísland einnig meira aðlaðandi sem tökustað fyrir erlendar kvikmyndir. Sá þáttur er mjög mikilvægur þar sem mikið af verkefnum innlendra framleiðslufyrirtækja felst í þjónustu við erlend verkefni sem koma hingað til lands. Á árunum 2001 til 2010 endurgreiddi ríkið tæplega 337 milljónir króna vegna framleiðslukostnaðar sautján erlendra kvikmynda. Á sama tímabili námu endurgreiðslur til innlendra verkefna rúmlega 916 milljónum króna. Þó ber að taka tillit til þess að til ársins 2006 var endurgreiðslan 12% en þá hækkaði hún í 14% og loks í 20% í apríl 2009 (Konráð Pálmason, 2010). Í rannsókn Konráðs Pálmasonar (2010) á samkeppnishæfni íslensks kvikmyndaiðnaðar kemur fram að ef litið er til heildarframleiðslukostnaðs þeirra verkefna sem fengu endurgreiðslu og framleiðslumargfaldara greinarinnar er ríkissjóður væntanlega ekki að bera kostnað af kerfinu. Þó það mat hafi verið gert fyrir árið 2006 er ekki að sjá að það ætti að hafa breyst verulega. Í sömu rannsókn kemur það fram að íslenskur kvikmyndaiðnaður sé að hluta til samkeppnishæfur vegna styrkleika á borð við einfalt og skilvirkt endurgreiðslukerfi ríkisins, stórbrotna náttúru, auðvelt aðgengi að ólíkum tökustöðum ásamt góðum innviðum með vinnusömu og hæfileikaríku vinnuafli. Veikleikar hans liggja hinsvegar í því að lítil sem engin klasamyndun hefur átt sér stað innan greinarinnar, klasar byggja á samvinnu fyrirtækja innan atvínugreinarinnar og tengdra atvinnuvega á tilteknu landssvæði, ásamt lítilli vitund um samlegðaráhrif sem geta eftt greinina (Konráð Pálmason, 2010). Mat Konráðs (2010) er að ef Ísland á að geta talist fyllilega samkeppnishæft og geta laðað til landsins erlenda kvikmyndagerðarmenn þurfi endurgreiðsluhlutfall ríkisins að hækka um 5-10%. Til að efla íslenskan kvikmyndaiðnað þarf hann þó að verða minna háður fjárstuðningi ríkisins þar sem stjórn mála legur óstöðugleiki getur haft neikvæð áhrif á greinina og því vænlegra fyrir hann að auka samkeppnishæfni sína á grundvelli eigin verðleika (Konráð Pálmason, 2010).

## 2.2 Verkefnastjórnun

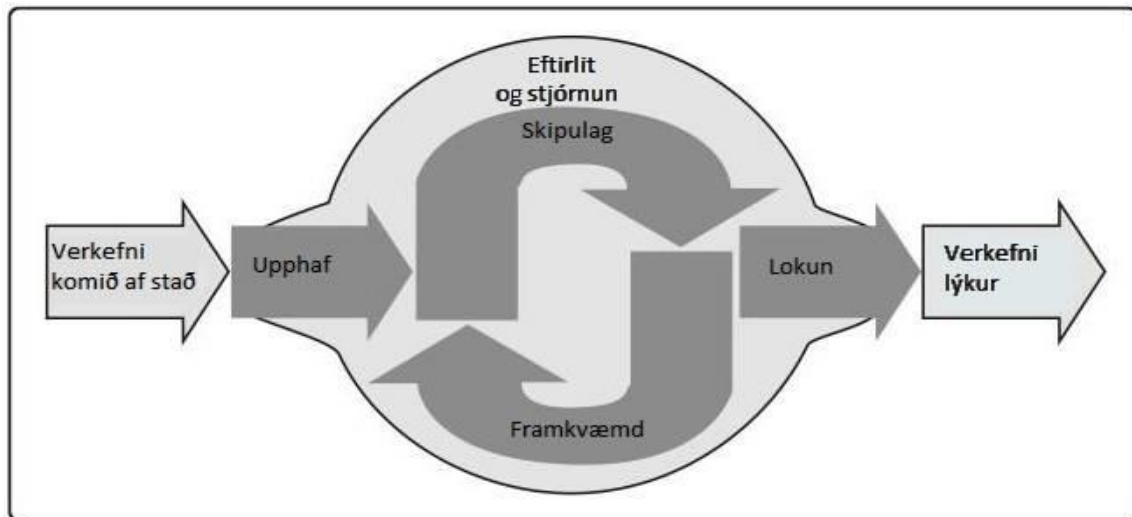
Verkefni af ýmsu tagi hafa verið unnin af mönnum svo lengi sem skráð saga nær og án efa lengur. Frá byggingu píramídanna til rómverskra leikhúsa, Eiffel turnsins, fyrstu kjarnorksprengjunnar, tunglendingarinnar og ótals margs fleira. Allt eru þetta aðgerðir sem að hafa haft upphaf, framkvæmd og lok og þar af leiðandi hægt að skilgreina þau sem verkefni. Því mætti færa rök fyrir því að verkefnastjórnun sé eitthvað sem að alltaf hafi verið til svo lengi sem að verkefni hafa verið framkvæmd. Þó að það sé að mörgu leiti rétt er nauðsynlegt að skilja á milli sérhæfðrar verkefnastjórnunar og hefðbundinnar stjórnunar (Shenhar, 2007).

Sá aðskilnaður hófst ekki fyrr en um miðja 20. öld og má sjá það til dæmis á því að elsta beina fræðilega tilvísun til verkefnastjórnunar birtist í *Harvard Business Review* árið 1959 þar sem verkefnastjórinn var skilgreindur sem einhver sem sameinar framlag mismundandi deilda til að bæta skilvirkni (Garel, 2012). Frá þeim tíma hafa skipulagsheildir í vaxandi mæli notað kerfisbundin verkefnarstjórnunartæki og tækni við framkvæmd verkefna (Carayannis, E. G., Anbari, F. T. og Kwak, Y. H., 2003).

Árið 1969 voru alþjóðleg samtök verkefnastjóra, *The Project Management Institute*, stofnuð með því markmiði að setja ákveðna staðla fyrir framkvæmd og gæði verkefnastjórnunar. Því fylgdi útgáfa ritraðar árið 1992 sem nefnist *Project Management Body of Knowledge*, betur þekkt sem *PMBOK*, nýjar útgáfur koma með reglulegu millibili og nú síðast kom fimmta útgáfa árið 2013. Þar er verkefni skilgreint sem tímabundið verk unnið til að skapa einstaka vöru, þjónustu eða niðurstöðu (Project Management Institute, 2013). Tímabundið eðli verkefna gefur til kynna að verkefnið hafi ákveðinn upphafs- og endapunkt. Endapunktur er náð þegar markmið verkefnisins hafa náðst eða hætt er við verkefnið þar sem að markmiðum verður ekki náð eða er ekki hægt að ná. Verkefnastjórnun er síðan skilgreint sem notkun þekkingar, hæfileika, tækja og tækni við verkefnabætti til að uppfylla þarfir verkefnis (Project Management Institute, 2013).

Verkefnastjórnun felur í sér notkun og innlimun verkefnastjórnunarferlanna fimm sem eru (1) upphaf, (2) skipulag, (3) framkvæmd, (4) eftirlit og stjórnun, (5) lokun (sjá mynd 2) (Project Management Institute, 2013). Ferlarnir fimm eru í raun hópur þeirra ferla sem notaðir eru á hverju stigi og hægt er að endurnota feril úr einum hóp á öðrum tímamarkum í líftíma verkefnisins. Ferlunum er beitt um allan heim í mismunandi

iðnuðum og er almenn sátt um að notkun þeirra auki möguleikann á velgengi ýmis konar verkefna (Project Management Institute, 2013). Það þýðir þó ekki að hægt sé að beita þeim með sama hætti í öllum verkefnum. Það er á ábyrgð verkefnastjórans í samvinnu með verkefnisteyminu að ákveða hvaða ferla á að nota og hversu nákvæmlega þeim er fylgt fyrir hvert verkefni (Project Management Institute, 2013). Þó skilgreiningar ferlana séu aðskildar skarast þeir og orka hvern á annan. Ferlanir veita



**Mynd 2. Verkefnastjórnunarferlarnir**

**Heimild: Project Management Institute, 2013**

leiðbeiningar um hvernig hægt er að beita þekkingu og verkfærum verkefnastjórnunar á verkefnið. Ferlanir eru sjaldnast stakir og skarast á við aðra ferla í gegnum verkefnið (Project Management Institute, 2013). Fimm ferlar PMBOK eru því það sem hefðbundin verkefnastjórnun byggir á og þó að útfærslur og túlkanir séu margvíslegar er nauðsynlegt að þekkja þá til að skilja um hvað verkefnastjórnunar snýst.

### **2.2.1 Upphaf**

Upphafið samanstendur af þeim ferlum sem eru notaðir til að skilgreina nýtt verkefni eða nýjan hluta verkefnis sem þegar er til. Hér er stærð verkefnisins skilgreind og ákveðið hversu mikið fjármagn verður notað í það og ef það hefur ekki þegar verið gert er verkefnastjórinn valin. Innri og ytri hluthafar sem hafa tengsl við og áhrif á verkefnið eru skilgreindir. Sett eru ákveðin tímamörk sem segja til um það hvenær verkefnið hefst og hvenær því á að vera lokið. Megintilgangur þessa ferils er að samræma væntingar hlutahafa verkefnisins við tilgang þess og gefa þeim sýn á stærð og markmið

verkefnisins. Þeir hjálpa við að skapa sýn verkefnisins og skýra það hverju þarf að áorka (Project Management Institute, 2013).

Í stærri verkefnum er æskilegt að endurtaka upphafsferlið við upphaf hvers ferils til að halda verkefninu miðuðu að þeim þörfum sem því var gert að fullnægja. Árangursmælingar eru framkvæmdar og áhrif, hvatar og markmið hlutahafana endurmetin. Í kjölfarið er ákveðið hvort halda eigi áfram með verkefnið, fresta því eða hætta því (Project Management Institute, 2013).

Með því að leyfa styrktaraðilum, viðskiptavinum og öðrum hluthöfum að taka þátt í upphafsferlinu má skapa sameiginlegan skilning á árangursskilyrðum, minnka afskipti og bæta ánægju þeira sem koma að verkefninu (Project Management Institute, 2013).

### **2.2.2 Skipulag**

Skipulagið samanstendur af þeim ferlum þar sem heildarstærð verkefnisins er staðfest, markmið skilgreind og fínþússuð auk gerðar verkáætlunar til að ná þeim markmiðum. Hér er verkefnastjórnunaráætlunin sem notuð er til að vinna verkefnið þróuð. Líklegt er að koma þurfi aftur til skipulagningarferlisins í gegnum verkefnið þegar betri skilningur á upplýsingum eða eiginleikum þess fæst og er skipulagið því stöðugt ferli. Megintilgangur þessa ferils er að skilgreina skipulag og aðferðir auk verkáætlana til að hægt sé á að ljúka verkefninu á árangursríkan hátt. Þessir ferlar eru vegvísir að því hvernig hægt sé að ná settum markmiðum (Project Management Institute, 2013).

Verkefnastjórnunaráætlunin sem kemur út úr þessu ferli felur í sér alla þætti tengda stærð, tíma, kostnaði, gæðum, samskiptum, mannauð, áhættu, aðföngum og þáttöku hluthafa. Breytingar sem eiga sér stað í verkefninu gefa haft mikil áhrif á hluta verkefnastjórnunaráætlunarinnar. Því þarf að uppfæra hana til að fá meiri nákvæmni þegar kemur að tímaáætlun, kostnaði og aðföngum svo hægt sé að uppfylla skilyrði verkefnisins. Verkefnastjórnunarteymið hvetur alla hlutahafa til að taka þátt í undirbúningsferlinu og þróun verkefnastjórnunaráætlunarinnar. Sá tími sem fer í skipulagningu ræðst af eðli verkefnisins og skilyrðum þess (Project Management Institute, 2013).

### 2.2.3 Framkvæmd

Framkvæmdin samanstendur af þeim ferlum sem framkvæmdir eru til að ljúka þeirri vinnu sem skilgreind er í verkefnastjórnunaráætluninni til að uppfylla skilyrði verkefnisins. Í því felst að samræma fólk og aðföng, stýra væntingum hluthafa auk þess að innlima og framkvæma aðgerðir verkefnisins í samræmi við verkefnastjórnunaráætlunina (Project Management Institute, 2013). Árangur framkvæmdarinnar getur haft áhrif á skipulagið vegna þátta á borð við verktíma, breytingu á framlegð og framboði aðfanga auk óvæntrar áhættu. Slíkar breytur geta haft áhrif á verkefnastjórnunaráætlunina og þarfnast greininagar og viðbragða verkefnastjórans. Stór hluti kostnaðaráætlunar verkefnisins er notaður í þeim ferlum sem koma að framkvæmdinni (Project Management Institute, 2013).

Skipta má framkvæmd verkefnis niður í tvo þætti. Í fyrsta lagi er það vinnan sem framkvæma þarf til að skapa framleiðslu verkefnisins. Framleiðslan getur tekið á sig ýmis form, allt frá áþreifanlegri vöru á borð við byggingu eða bíl til tölvuforrits eða jafnvel björgunaraðgerðar. Framkvæmd felur einnig í sér innleiðingu skipulagsins. Nauðsynlegt er að nota það skipulag sem sett hefur verið upp og yfirgefa það ekki þó vandamál komi upp. Sé það ekki gert er ekki hægt að stýra vinnunni því án skipulags er varla hægt að stjórna svo vel sé. Ef vandamál koma upp þarf annaðhvort að framkvæma leiðréttandi aðgerðir til að komast aftur til upphafslegs skipulags eða endurskoða áætluna og halda áfram þaðan (Heagney, 2012).

### 2.2.4 Eftirlit og stjórnun

Eftirlit og stjórnun samanstanda af þeim ferlum sem eru nauðsynlegir til að fylgjast með, skoða og stýra framgangi og stöðu verkefnisins. Koma þarf auga á þau svæði þar sem breytingar á skipulaginu eru nauðsynlegar og hrinda þeim breytingum í framkvæmd. Megintilgangur þessa ferils er að mæla og greina frammistöðu verkefnisins með reglulegu millibili eða á lykilstöðum til að finna frávik frá verkefnastjórnunaráætluninni. Í ferlinu felst það einnig að stýra breytingum og mæla með leiðréttandi aðgerðum eða forvarnaraðgerðum gagnvart mögulegum vandamálum. Stöðugt er fylgst er með framkvæmdum í verkefninu og þær bornar saman við verkefnastjórnunaráætlunina til að meta stöðu verkefnisins (Project Management Institute, 2013).

Slíkt stöðugt eftirlit gefur verkefnateyminu innsýn í heilsu verkefnisins og finnur svæði sem þurfa aukna athygli. Ferlarnir í eftirliti og stjórnun fylgjast með heildarframgangi verkefnisins og samstillir ferla þess með leiðrétthandi eða fyrirbyggjandi aðgerðum svo verkefnið sé í samræmi við verkefnastjórnunarátætlunina. Sú endurskoðun getur leitt til breytinga á verkefnastjórnunarátætluninni. T.d. ef verk er ekki klárað fyrir ákveðinn tíma getur þurft að samræma kostnaðar- og tímaátætlanir (Project Management Institute, 2013).

Í raun eru þetta tveir stakir ferlar en þar sem þeir haldast í hendur eru þeir flokkaðir sem ein aðgerð. Stjórnunin fer fram með því að bera saman á hvaða stað vinna í verkefninu er samanborið við hvar hún ætti að vera, síðan er gripið til aðgerða til að leiðrétta fyrir frávik frá skipulaginu. Skipulagið segir þér hvar þú átt að vera og því er ómögulegt að stjórna án þess (Heagney, 2012). Til að vita hvar þú ert staddur í verkefninu þarf eftirlit með framgangi þess. Magn og gæði þeirrar vinnu sem hefur verið framkvæmd er mælt með þeim tólum sem að eru til staðar fyrir þá tegund vinnu sem unnin er. Niðurstöður mælinganna eru notaðar til að sjá hversu mikið af verkinu hefur verið unnið. Ef vinnan er á u eftir skipulaginu er reynt að koma því aftur á réttan stað (Heagney, 2012).

### **2.2.5 Lokun**

Lokun samanstendur af þeim ferlum sem notaðir eru til að ljúka öllum verkum innan allra ferla verkefnisins svo hægt sé að klára það. Þegar þessu ferli hefur verið lokið staðfestir það að skilgreindum ferlum innan verkefnastjórnunar ferlanna sé lokið og staðfestir fromlega að viðkomandi ferli verkefnisins sé lokið (Project Management Institute, 2013). Í lokunarferlinu getur eftirfarandi átt sér stað:

- Viðskiptavinur eða styrktaraðili samþykkir formlega að loka verkefninu.
- Framkvæmd er endurskoðun á verkefninu.
- Áhrif sérsníðingar á einhvern feril eru skráð.
- Skráð er niður hvað hefur lærst af verkefninu.
- Ferlar skipulagsheildarinnar eru uppfærðir á viðeigandi hátt.
- Öll gögn verkefnisins eru flokkuð
- Öllum samningum við t.d. birgja, tímabundna starfsmenn o.fl. er rift.

Í mörgum tilfellum er verkefninu talið lokið þegar að varan eða þjónustan hefur verið framleidd í samræmi við kröfur verkkaupans. Það ætti þó ekki að marka lok verkefnisins þar sem að æskilegt er að fara yfir verkefnið, sjá hvað hefur lærst af því og hvað hefði mátt gera betur. Sé það ekki gert er líklegra að sömu vandamál komi upp í framtíðinni (Heagney, 2012).

Verkefnastjórinn er sá aðili sem ber ábyrgð á því að leiða teymið sem sér um verkefnið til uppfyllingar markmiða þess. Hann þarf uppfylla þarfir verksins, teymisins og einstaklinga. Hann er hlekkurinn á milli skipulagsins og teymisins. Nauðsynlegt er að hann búi yfir þekkingu á verkefnastjórnun og geti notað þá þekkingu á verkefnið. Verkefnastjórinn þarf einnig að búa yfir persónulegum eiginleikum og hæfileikum sem gera honum kleift að stýra verkefnisteyminu á þann hátt að það nái markmiðum verkefnisins innan skilyrða þess. Meðal mikilvægra eiginleika verkefnastjóra eru leiðstogahæfileikar, samskiptahæfileikar, hvatningarhæfileikar, ákvörðunartaka, samningaviðræður og stýring átaka (Project Management Institute, 2013).

Þó ferlarnir fimm séu mikilvægur þáttur í að skilja hefðbundna verkefnastjórnun eru þeir aðeins hluti af því mikla og fjölbreytta ferli sem á sér stað á líftíma verkefnis. Það má til dæmis sjá á því að biblía verkefnastjórnenda PMBOK er næstum 600 blaðsíður og geymir nákvæmar skilgreiningar á flestu því sem kemur að verkefnastjórnun. Tölvur og internetið hafa einnig haft mikil áhrif á nútíma verkefnastjórnun þar sem ýmis forrit eru notuð við skipulagningu, ut anumhald, eftirlit, hönnun og allt mögulegt sem tengist verkefnastjórnun. Internetið hefur einnig gefið skipulagsheildum tækifæri til að auka framleiðni, hagkvæmni og tengsl við viðskiptavinum. Tæknin eykur til muna getu verkefnastjóra til að stýra ýmsum þáttum verkefna (Carayannis, E. G., Anbari, F. T. og Kwak, Y. H., 2003).

Hefðbundin verkefnastjórnun eftir uppskrift *PMBOK* er þó langt frá því að vera eina aðferðin sem að notuð er. Fjölmargar aðferðir hafa þróast sem að henta mismunandi verkefnum. Þessum aðferðum er oft blandað saman á ýmsan hátt og verkfæri og hugmyndir úr mismunandi aðferðum notuð við stjórnun verkefna. Snjólfur Ólafsson (2012) hefur skipt þessum aðferðum niður í fjóra flokka. Þar er fyrst *hefðbundin verkefnastjórnun* sem lýst hefur verið hér að ofan. Önnur er *stig-hlið verkefnastjórnun* sem er mikið notuð við vöruþróun. Þar er ferlið frá því að hugmynd kemur þangað til

varan er sett á markað brotið niður og einfaldað. Þriðja er *hefðubundin verkefnastjórnun við hugbúnaðargerð* sem skarast að nokkru leyti við hefðbundna verkefnastjórn. Fjórdá aðferðin er svo *Agile aðferðarfræðin* sem er aðallega notuð við þróun upplýsingarkerfa en einnig á öðrum sviðum. Þar er unnið í stuttum skrefum (e. sprints) til að skila afurðum fljótt. Óháð því hvaða aðferð er stuðst við eru markmið verkefnastjórnunnar alltaf á sömu nótnum: að verkefni sé lokið á réttum tíma, fyrir áætlaðan kostnað og með nauðsynlegum gæðum. Verkefnastjórinn sér til þess að skipulagshæildin nái settum markmiðum með stjórnun á verkefnum, vinnulagi eða hráefnum (Byrnes, 2009).

### 2.3 Verkefnastjórnun í skapandi iðnaði

Ólíklegt er að nokkur iðnaður sé meira verkefnamiðaður heldur en skapandi iðnaður. Hvort sem að litið er til myndlistarmanna, fatahönnuða, kvikmyndargerðarmanna eða einhvers þeirra fjölbreytilegu aðila innan iðnaðarsins má sjá að verkefni eru þeirra ær og kýr. Hvort sem verið er að mála landslagsmynd, hanna flík eða gera kvikmynd er ávallt um verkefni að ræða. Hugmynd fæðist, unnið er í verkinu og að lokum er það klárað eða hætt við það. Því má glögg sjá að notkun verkefnastjórnunar aðferða ætti að geta nýst vel í skapandi iðnaði.

Stór munur er á því hvort að verkefni feli í sér að mála eina mynd þar sem að listamaðurinn sjálfur er sá eini sem að kemur að verkefninu og því að hanna og setja í sölu fatalínu eða búa til kvikmynd. Fyrirnefnda verkefnið felur aðeins í sér aðkomu listamannsins sjálfs og þeim aðföngum sem að hann þarf. Stýring verkefnisins felst því að mestu leyti í stjórnun og skipulagningu listamannsins á sjálfum sér. Hann er bundinn skilyrðum á borð við „hversu mikinn tíma hef ég?“, „hversu mikið fjármagn hef ég til að kaupa aðföng?“ og þar fram eftir götunum. Þessi skilyrði geta verið sett af honum sjálfum eða verkkaupa. Þegar um stærri verkefni er að ræða getur flækjustigið orðið mun meira. Þá þarf að leiða saman hóp fólks með mismunandi hæfileika sem í sameingingu á að skila af sér fullkláruðu verkefni.

Rannsóknir hafa sýnt að við skipulagningu og framkvæmd skapandi verkefna á sviðum á borð við tísku, tónlist, kvikmyndir er ákjósanlegt að nota verkefnamiðaðar skipulagsheildir (e. Project-based organizations) (Bettiol, 2011). Í verkefnamiðaðri skipulagsheild felst að setja saman tímabundna uppsetningu sem miðar að því að ljúka verkefni með ákveðnum verkum. Slík verk-miðun býður upp á sveigjanleika og getu til



að kalla til þau aðföng sem nauðsynleg eru hverju sinni, hvort sem það er tækjabúnaður, mannauður eða eitthvað annað á skömmum tíma og eftir þörfum (Bettiol, 2011). Slíkar skipulagsheildir hafa verið verið skilgreindar sem hópur fólks með fjölbreytilega hæfileika sem vinnur saman að flóknum verkum í takmarkaðan tíma (Winch, 2013).

Sjá má að tímabundnar skipulagsheildir geta verið mjög frábrugðnar hefðbundnum skipulagsheildum þar sem flestir starfsmenn eru ráðnir í ákveðið starf og uppfylla ákveðið hlutverk innan hennar. Með verkefnaþun má setja saman öflugan hóp af hæfileikaríku fólki til að ljúka verkefninu á vandaðan og hagkvæman hátt. Að setja saman hóp sem að getur starfað vel saman og skilað af sér góðu verki er þó vandasamt verk. Ekki er nóg að setja bara saman fólk með hæfileika eða getu heldur þarf að horfa á það hvernig mismunandi aðilar koma til með að starfa saman. Mat á verðleikum tiltekins aðila innan skapandi iðnaðar er myndað af sameiginlegum dóm annara þáttakenda í honum. Aðili er flokkaður sem fyrsta flokks eða annars flokks eftir því hversu vel viðkomandi sýnir hæfileika sína ásamt því hve áreiðanlegur og sveigjanlegur hann er. Þetta innra aðhald iðnaðarsins myndar eins konar starfsnet sem að hjálpar við að velja hentuga aðila í verkefni hverju sinni (Bettiol, 2011). Starfsnetið býr til samansafn af hæfileikaríku fólki með innri samsvörun sem getur deilt þekkingu og reynslu til að ljúka verkefnum og stuðlað að þróun og framförum innan iðnaðsins.

Fýsileiki verkefnaþunar í skapandi iðnaði er greinilegur. Eitt er þó að setja saman ákjósanlegan hóp fólks til að ljúka ákveðnu verkefni en annað að skipuleggja og framkvæma það verkefni þannig að markmiðum þess sé náð. Skapandi iðnaður hefur hingað til verið hikandi við að tengja sig í miklum mæli við þær stjórnunaraðferðir sem notaðar eru í verkefnastjórnun og ekki hefur borið mikið á rannsóknum á sviði verkefnastjórnunar innan skapandi iðnaðar. Marcella Madelaine (2013) rannsakaði þó tískuiðnaðinn í Norður-Skotland og skoðaði hvernig tækni og tól verkefnastjórnunar voru notuð innan hans. Í ljós kom að þrátt fyrir verkefnalega miðun iðnaðsins var lítil meðvitund meðal aðila innan hans um verkefnastjórnun og notkun hennar. Þátttekendur efuðust um notagildi flókinna og síendurtekinna ferla sem þeir tengdu við verkefnastjórnun og töldu ekki líklegt að þeir nýttust í svo breytilegum og sveigjanlegum iðnaði. Í þeim tilfellum þar sem stjórnendur nýttu sér tækni verkefnastjórnunar var það á óskipulagðan, illa skráðan og handahófskennadan hátt. Þó svo að stjórnendur notuðu

mikið af þeim aðferðum sem notaðar eru í verkefnastjórnun gerðu þeir sér oft ekki grein fyrir því. Marcella (2013) skýrir það með því að áherslur stjórnenda innan skapandi iðnaðar snúist einkum um viðskiptavininn, jákvæð tengsl við fólk og að vera opin fyrir breytingum, sköpun og nýjum hugmyndum. Að hennar mati gæti markviss notkun verkefnastjórnunar nýst vel innan tísku iðnaðsins. Þá væri hægt að halda betur utan um þau verkefni sem verið er að vinna, t.d. með tilliti til líftíma, kostnaðar og samskipti við hlutahafa (Marcella, 2013).

## **2.4 Verkefnastjórnun í kvikmyndaframleiðslu**

Að mati Marcella (2014) er kvikmyndaiðnaðurinn sá skapandi iðnaður sem hefur notað aðferðir verkefnastjórnunar á hvað árangursríkastan hátt. Þar hefur skapast hefð fyrir verkefnamiðuðum skipulagsheildum sem hafa tekið í miklum mæli við af stórum kvikmyndaverum sem voru með leikara, höfunda, tæknimenn, búningahönnuði o.fl. í föstum störfum. Óvissa og sveiflur í eftirspurn innan kvikmyndaðiðnaðsins gerir þær kröfur til kvikmyndagerðarmanna að þeir séu færir í því að finna og ráða hæfileikaríka þátttakendur í framleiðsluna, stýra þeim og samhæfa svo að hægt sé að öðlast samkeppnisforskot og skila árangursríkum verkefnum. Oft fylgjast kjarnameðlimir vel heppnaðarar framleiðslu saman á milli verkefna til að nýta þá þekkingu og samvinnuhæfni sem myndast hefur í mannauðinum (DeFillippi, 1998).

Algengast er að kvikmyndir séu unnar af sjálfstæðum framleiðendum. Þeir aðilar fá fjármagn frá stórum kvikmyndaverum í Hollywood eða öðrum fjárfestum til að hrinda í framkvæmd ákveðinni hugmynd. Í kjölfarið er mynduð skammtíma skipulagsheild sem heldur utan um framleiðsluna. Í upphafi samanstendur skipulagsheildin af nokkrum kjarnameðlimum, t.d. framleiðanda og leikstjóra sem koma verkefninu af stað, þeir ráða síðan til sín það lykilmál sem að þeir vilja vinna með svo sem tókumenn, búningahönnuði o.fl., bæði hvað varðar listræna þáttinn og viðskiptalega þáttinn. Það fólk tekur síðan með sér sín teymi (DeFillippi, 1998). Umfang starfseminnar fylgir oftast fyrirsjánlegum ferli þar sem lítill kjarni er til staðar í forvinnslu framleiðslu, fjölgar svo stöðugt á framleiðslutímanum og fer aftur niður í lítinn kjarna í eftirvinnslu. Kvikmyndaframleiðsla er því mjög verkmiðuð starfsemi þar sem tiltölulega fáir starfsmenn eru þátttakendur í öllum stigum framleiðslunnar. Þegar framleiðslunni er lokið er skipulagsheildin leyst upp og oft stendur ekkert eftir af henni þar sem jafnvel

húsnæði og tækjabúnaður hefur verið leigt eftir þörfum. Verkefnamiðuð skipulagsheild hentar því einkar vel við að lágmarka kostnað og stýra framboði starfsmanna og aðföngum eftir þörfum framleiðslu kvikmyndarinnar (DeFillippi, 1998).

Það er í höndum kvikmyndaframleiðandans að fylgja verkefninu eftir frá upphafi til enda og er hann því eiginlegur verkefnastjóri þess. Hann er sá sem ber fjárhagslega og skapandi ábyrgð á verkefninu. Í stærri verkefnum er ólíklegt að einn aðili hafi sérfræðipækkingu til að geta sinnt öllum sviðum framleiðslunnar og því ekki óalgengt að nokkrir framleiðendur komi að verkefninu á mismundandi stigum (Rimscha, 2009). Framleiðsla kvikmyndar er línulegt og rökrétt kerfi sem fer í gegnum verkefnarstjórnunarferlana fimm sem lýst var hér að framan (upphaf, skipulagning, framkvæmd, stjórnun/eftirlit og lokun) (Worley, 2005). Hægt er að skipta framleiðslu kvikmyndar upp í fimm stig, þeim verður lýst hér ásamt tengslum þeirra við verkefnastjórnunarferlana.

#### *For-framleiðsla*

For-framleiðsla felur í sér ferlana upphaf og skipulagningu. Kvikmynd sem fengið hefur grænt ljós til framkvæmdar frá kvikmyndaveri eða sjálfstæðum fjárfesti getur farið af stað og menn geta hafist handa við skipulagningu. Á þessu stigi er handrit þróað, leikarar ráðnir, staðsetningar fundnar, tæki útveguð, leyfi fengin, frekara fjármagns aflað og starfsmenn ráðnir. Hér er hægt að útlista hugsanlegar áskoranir sem framleiðslan gæti staðið frammi fyrir og hvernig hægt sé að takast á við það án þess að valda seinkun eða fara út fyrir kostnaðaráætlun (Worley, 2005).

#### *Framleiðsla*

Hér er skipulaginu hrint í framkvæmd, því stjórnað og eftirlit haft með því. Þetta er stærsti og dýrasti hluti framleiðslunnar. Stjórnunin felur aðallega í sér vandamálalausnir og breytingastjórnun en einnig er mikilvægt að fylgjast vandlega með tímalínu verkefnisins. Seinkanir geta haft mjög slæm áhrif á fjárhag, tækjabúnað og fagmennsku starfsmanna. Framleiðandinn þarf að fylgjast vel með þeim þáttum sem skilgreindir voru sem áhættuþættir í for-framleiðslu og vera með lausnir tilbúnar við mögulegum áskorunum (Worley, 2005).

### *Eftirvinnsla*

Framkvæmd, stjórnun og eftirlit heldur áfram í eftirvinnslu því á þessu stigi er það sem hefur verið búið til tekið saman og gert að lokaafurðinni. Klipparar, hljóðmenn og tæknibrellu sérfræðingar setja myndbrotin saman í samhangandi heild sem uppfyllir væntingar fjárfestana. Auðveldara er að stýra eftirvinnslnni en framleiðslunni sjálfri þar sem áhættuþættir sem búa þarf til áætlun fyrir eru færri. Framleiðandinn ræður að mestu leyti hversu miklum tíma er varið í eftirvinnslu og þarf því aðallega að hugsa fyrir þáttum á borð við óáreiðanlegum tækjum og hugsanlegum skemmdum á upptökum (Worley, 2005).

### *Dreifing*

Hægt er að vinna að dreifingu lokaafurðarinnar á öllum ferlum verkefnastjórnunarinnar. Selja má dreifingarrétt við upphaf eða skipulag til að fjármagna myndina, á meðan á framleiðslunni stendur eða þegar lokaafurðin er tilbúin. Dreifingarréttur myndar er oftast seldur áður en framleiðsla hennar hefst en í sumum tilvikum einnig eftir að verkefninu hefur verið lokað eða í framleiðsluferlinu. Framleiðandinn hefur hvorki stjórn á tíma né áhættu þar sem að takmarkanir þess eru oft háðar aðilum sem eru utan við framleiðsluferlið (Worley, 2005).

### *Sýning*

Þetta stig á sér stað eftir að verkefninu hefur verið lokað og farið er að sýna myndina. Dreifingaraðilinn hefur keypt ákveðin réttindi í vissan tíma og sýnir myndina á þeim stöðum eða stöðvum sem að innifalin eru í kaupsamningnum og aflar tekna. Ef enginn sýningarréttur er seldur getur fjárfestirinn sjálfur sýnt myndina í kvikmyndahúsi til að afla tekna fyrir sjálfan sig. Á þessu stigi er stjórn og áhætta einnig úr höndum framleiðandans (Worley, 2005).

Kvikmyndaverkefni eru oft stór verkefni þar sem miklir fjármunir og hagsmunir eru að veði. Því snýst góð stjórnun á þeim um það að takmarka áhættu þeirra sem að koma að því hvort sem það eru hluthafar eða framleiðendur. Með því að notfæra sér

tækni verkefnastjórnunar er hægt að takmarka mögulegan skaða af áhættuþáttum í framleiðslunni (Worley, 2005). Til að kvikmyndaverkefni nái árangri þarf framleiðandinn að tryggja það að öll stig framleiðslunnar séu kláruð á fullnægjandi hátt. Ef eitt þeirra er ófullnægjandi getur það skemmt allt verkefnið. Nauðsynlegt er að undirbúa hvert stig vandlega svo að hægt sé að koma auga á möguleg vandamál og finna lausnir við þeim eða leiðir til að komast alfarið hjá þeim (Worley, 2005).

## **2.5 Markmið og rannsóknarspurning**

Markmið rannsókarinnar var að skoða framleiðsluferli íslenskra kvikmynda og tengsl þess við verkefnastjórnunarferlana. Litið var á alla þætti sem koma að framleiðslu íslenskrar kvikmynda frá upphafi til enda og hvernig þeir tengdust verkefnastjórnunarferlunum: upphaf, skipulagning, framkvæmd, eftirlit og stjórnun, og lokun. Rannsóknarspurning sem leitast er við að svara var fundin út frá markmiði rannsókarinnar og viðfangsefninu:

- Hver eru tengsl framleiðsluferlis íslenskrar kvikmynda og verkefnastjórnunarferlanna?

### 3 Aðferð rannsókna

Þar sem rannsóknin reynir ekki að svara afmörkuðum spurningum heldur kanna tengsl á milli kvikmyndaframleiðslu og verkefnastjórnunaraðferða með rýni á fyrirbyggjandi heimildum og viðtölum flokkast hún sem leitandi rannsókn (Stebbins, 2001). Gagnasöfnun var framkvæmd með hálf-opnum viðtölum við íslenska kvikmyndaframleiðendur.

Stuðst var við hugmyndafræði fyrirbærafræði við framkvæmd rannsóknarinnar. Fyrirbærafræði leggur áherslu á að reyna að öðlast sýn og dýpri skilning á upplifun einstaklinga. Ólíkt hefðbundnum rannsóknum sem setja fram tilgátu um það hvað rannsóknin mun leiða í ljós stýrist rannsóknin af því hvað er uppgötvað meðan á henni stendur. Hlutir eru rannsakaðir á opinn og óhindraðan hátt til að reyna að endurspeglu upplifun þeirra sem eru rannsakaðir (Orbe, 1998). Viðtöl sem framkvæmd voru í rannsókninni voru byggð upp með hálf-opnum spurningum sem gáfu viðmælandanum tækifæri til að tjá sig í eigin orðum um rannsóknarefnið auk þess að geta farið út fyrir efnið til að segja frá persónulegri upplifun. Rannsakandi gat einnig spurt nánar út í þá þætti sem honum fannst áhugaverðir. Slík viðtals aðferð er afar algeng hjá þeim sem styðjast við fyrirbærafræði í rannsóknum sínum. (Orbe, 1998)

Spurningarnalisti var útbúinn fyrir viðtalið sem byggði á verkefnastjórnunarferlunum og stigum kvikmyndaframleiðslu. Þar var framleiðslu kvikmynda skipt niður í þrjú hluta: Áður en kvikmyndatökur hefjast, í kvikmyndatöku og eftir að kvikmyndatökum er lokið. Spurningunum innan hvers hluta var ætlað að skilgreina hlutverk framleiðandans og hvað fælist í hverjum hluta framleiðslunnar. Spurningarnar voru þó aðeins viðmið og viðmælendum var gefið svigrúm til að fara út fyrir efnið til að segja frá sinni upplifun af kvikmyndaframleiðslu. Spurningalista má sjá í viðauka.

#### 3.1 Val á viðmælendum

Þar sem markmið rannsóknarinnar var að fá sýn framleiðanda á framleiðsluferli kvikmynda voru valdir einstaklingar með yfirgripsmikla þekkingu og reynslu úr íslenskum kvikmyndaíðnaði. Allir viðmælendur eiga það sameiginlegt að hafa komið að framleiðslu

fjölda verkefna, stórra sem smárra, erlendra og innlendra í hinum ýmsu hlutverkum. Þeir hafa því allir gengið oft í gegnum það ferli að framleiða kvikmynd og hafa mikla innsýn í hvað það felur í sér. Viðmælendur starfa allir hjá íslenskum framleiðslufyrirtækjum. Á töflu 1 hafa þeir verið auðkenndir með bókstöfum. Einnig er skilgreint starfsheiti hvers viðmælanda.

**Tafla 1. Lýsing á viðmælendum**

A	Framkvæmdarstjóri/Framleiðandi
B	Framkvæmdarstjóri/Framleiðandi
C	Framleiðandi
D	Framleiðandi

### **3.2 Gagnasöfnun og greining**

Viðmælendum var sent kynningarbréf í pósti þar sem tekið var fram umfjöllunarefni rannsóknarinnar, nafn rannsakanda og þeir beðnir um viðtalstíma. Viðtölin fóru fram á vinnustöðum viðmælanda og tók hvert viðtal á bilinu 35 til 60 mínútur. Viðmælendur gáfu allir leyfi fyrir upptöku á viðtölunum til frekari greiningar. Viðtölin voru kóðuð með lokuðum kóðum sem byggðir voru á verkefnastjórnunarferlunum og stigum kvikmyndaframleiðslu. Kóðarnir voru alls tíu talsins og var ákveðinn litur valinn fyrir hvert atriði. Einnig voru orð sem vöktu athygli skrifuð á vinstri spássíuna. Með þessari aðferð var auðveldara að draga fram niðurstöður og greina þemu innan rannsóknarinnar (Esterberg, 2001).

### **3.3 Annmarkanir**

Þeir aðilar innan kvikmyndaíðnaðsins sem svöruðu beiðni rannsakanda um viðtöl reyndust allir mjög hjálpsamir og viljugir til að gefa sér tíma til að svara spurningum. Þó var nokkrum vandkvæðum bundið að fá viðmælendur og var mörgum fyrirspurnum ekki svarað; það má þó eflaust skýra með því að starf kvikmyndaframleiðanda er að mörgu leyti frábrugðið öðrum störfum. Oft eru þeir á kafi í verkefnum og hafa lítinn tíma aflögu eða eru hreinlega sjaldan staddir á skrifstofum sínum. Því reyndist ekki mögulegt að fá fleiri en þau fjögur viðtöl sem tekin voru og hefðu fleiri viðtöl hugsanlega gefið ýtarlegri niðurstöður. Þó ber að taka fram að þeir einstaklingar sem tekin voru viðtöl við eru

meðal reynslumestu framleiðenda landsins og gátu gefið mikla innsýn í heim kvikmyndaframleiðslu frá margvíslegum sjónarhornum. Er það mat rannsakanda að viðtöl við fleiri framleiðendur hefði ekki endilega bætt miklu við rannsóknina. Ef til vill hefði verið fróðlegt að fá sýn aðila innan stjórnsýslunnar, t.d. frá Kvikmyndamiðstöðinni eða Atvinnuvega- og Nýsköpunarráðuneytinu, á íslenska kvikmyndaframleiðslu. Þannig hefði ef til vill mátt fá skoðun aðila sem ekki starfar innan greinarinnar á styrkleikum og veikleikum hennar



## 4 Niðurstöður

### 4.1 Hlutverk framleiðandans

Í upphafi voru viðmælendur spurðir hvert hlutverk þeirra sem framleiðanda væri. Var spurningunni ætlað að opna umræðuna og fá sýn á það hvernig þeir skilgreindu starf framleiðanda. Fram kom hjá viðmælendum að það eru til margar gerðir af framleiðendum og margar gerðir af því hvernig menn eru titlaðir og hvað þeir gera (B). Á kreditlista bíómynda ertu með eitthvað sem heitir executive producer, producer, line producer og production manager. Þessi störf falla öll undir hatt framleiðanda en fela í sér gjörólíka hluti (D). Til eru framleiðendur sem fjármagna eigin verkefni, aðrir sem keyra verkefni og aðilar sem kom bara tvisvar í heimsókn en leggja til peninginn (D). Samkvæmt C upplifa allir þetta á sinn hátt. Þú getur verið aðilinn sem sér um þetta frá grunni, finnur verkefni sem þú vilt koma á kopp og þarft að finna fólkið og fjármagnið til þess. Einnig getur framleiðandi verið ráðinn inn af aðila sem á verkefnið, annaðhvort til að koma því á kopp eða halda utan um það og stýra því (C).

Stóra málið er að þú þarft að velja þér verkefni. Þú velur verkefni og þarft að vera með eitt, tvö eða þrjú verkefni í gangi, þarft að fjármagna það á einn eða annan hátt og ráða til þín fólk. Þú þarft að láta það ganga upp bæði fjárhagslega og á skapandi hátt, skila því á tíma og vonast til að það hljóti góðar viðtökur. Þetta er stóra myndin sama hvað það er. Við erum ekki með einhverja framleiðslulínu þar sem við erum að keyra baunadósir í gegn, án þess að vera að gera lítið úr því. Hver dós sem við framleiðum er misstór, með mismunandi innihaldi og fer í gegnum mismunandi framleiðslulínur. (B)

Að mati D er hefðbundnasti skilningurinn sá að framleiðandinn er sá aðili sem passar upp á að peningarnir nýtist á sem réttastan hátt, dugi til að klára verkefnið og skila því af sér. Sá sem kemur verkefninu í gang, gegn, út og gerir það svo upp.

### 4.2 Upphaf

Viðmælendur voru spurðir um það hver kemur verkefni af stað og hvernig þau eru fjármögnuð. Samkvæmt D fer það mikið eftir stærð verkefnis hver kemur því af stað. Í meðalstórri íslenskri bíómynd er það framleiðandinn sem er með heildarsýnina frá upphafi til enda og oft er hann líka leikstjórinn. Það virðist algengt með íslenskar kvikmyndir að leikstjóri komi upprunalega með hugmynd að verkefni og þá er hann oft

framleiðandi og handritshöfundur líka (C). Innlend verkefni komast af stað með þróun sem getur tekið frá 2-5 árum með handritsvinnu og öðru (A). Það er skoðun C að handritsvinna sé helsti veikleiki íslenskrar framleiðslu. Þar eru fínir leikarar, leikstjórar og tókumenn en það er minnst reynsla í skrifunum. Að hans mati er þetta þó að batna og nefnir hann Sigurjón Kjartansson sem dæmi um mann sem er orðinn frábær í þessu en er því miður einn af fáum. Miklum fjölda verkefna er komið af stað en að lokum er 90% af þeim hent þar sem þau ganga ekki upp vegna skorts á stuðningi, fjármagni eða annara þátta (A). Að mati C er það ástríða fyrir verkefni sem kemur því af stað og rekur það áfram:

Það er til gríðarlega mikið af hugmyndum þarna úti. Annar hver maður er með hugmynd að einhverju sem hægt væri að kvikmynda eða gera sjónvarpsþætti upp úr. Í raun er það sem sker á milli þeirra sem gera og þeirra sem gera ekki ástríðan. Nennirðu að leggja á þig alla þessa vinnu til að djöfla þessu í gegn og klára þetta. Réttur tími og rétt fólk kemur saman og það opnast gluggi til að gera hlutina að veruleika. (C)

Hendur íslenskra framleiðslufyrirtækja virðast að einhverju leyti vera bundnar af stærð markaðsins. Samkvæmt B þá er erfitt fyrir meðalstórt fyrirtæki á markaðinum að segja nei við verkefnum þar sem þú þarft að taka allt sem þú getur fengið til að hafa upp í fastan kostnað fyrirtækisins. Mikið af verkefnum íslenskra framleiðslufyrirtækja eru þjónustuverkefni fyrir erlendar myndir. Þegar þau verkefni koma til landsins er búið að fjármagna þau og fyrirtækin eru bara að þjónusta þau (D). Til að fá slík verkefni til landins er fyrirtækið sem A starfar hjá t.d. með mann í vinnu við að fara út á sölusýningar og heimsækja fyrirtæki beint til að kynna starfsemi þeirra og viðhalda kynnum. Að auki koma fyrirtæki sem þau hafa unnið með þeim áður aftur og mæla með þeim við aðra (A).

Þegar kemur að fjármögnun á íslensku verkefni virðist það oftast fylgja svipuðu ferli. Sækja þarf um styrk hjá Kvikmyndsjóði, annaðhvort framleiðslu- eða handritsstyrk (A). Síðan þarf að fá styrk frá Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu og fá sjónvarpsstöð eða kvikmyndahús á Íslandi sem dreifingaraðila. Þá er hægt að fara erlendis og segja ég er búinn að redda Íslandi, komið þið með (B). Ef fara á með verkefni út til að kynna það er nauðsynlegt að vera kominn með styrk hér heima og samning við dreifingaraðila (A). Samkvæmt C þarf að byrja á að finna einhvern sem hefur trú á verkefninu og er tilbúinn til að taka það í sýningu í kvikmyndahúsi eða sjónvarpi. Þegar

Það er komið er hægt að biðja Kvikmyndasjóð um pening og þá geta opnast möguleikar á erlendum sjóðum á borð við Norræna sjóðinn og Media sjóðinn. Til að eiga möguleika á þeim er þó nauðsynlegt að hafa sýningaraðila í viðkomandi löndum.

Minni myndir eru oft gerðar fyrir þann pening sem fæst frá Kvikmyndasjóði og fá svo seinna eitthvað meira sem er nýtt í eftirvinnslu og dreifingu (D). Það var þannig að dreifingaraðilar greiddu ákveðið *minimum guarantee* þegar samningar voru gerðir og hægt var að nota þann pening í framleiðsluna. Í dag er þetta orðið flóknara og færri sem eru tilbúnir að taka þá áhættu að greiða fyrir efnið fyrirfram (B). Þó myndir séu 100% fjármagnaðar áður en framleiðsla hefst fær framleiðandinn oft bara 30% greitt fyrirfram. Því þarf tímabundið að fjármagna hin 70% svo hægt sé að greiða laun og annan kostnað og klára verkefnið (B). Umfangi verkefna á Íslandi eru í raun sett ákveðin takmörk af því fjármagni sem er í boði fyrir þau.

Hérna heima ertu bara með ákveðið þak þar sem þú færð þetta mikið frá KMÍ, stöðvarnar borga þetta mikið og síðan 20% endurgreiðsla. Þú setur svo inn eitthvað smá sjálfur, þá ertu kominn í 150-200 milljónir og hefur ekkert meiri pening. Ef þú vilt fara að framleiða eitthvað meira þarftu að fara erlendis til að ná þér í pening og þá kemstu kannski upp í 220-250 milljónir eða hvað sem það er og fyrir það verður þú að láta hlutina ganga upp. (B)

### 4.3 Skipulag

Þegar viðmælendur voru spurðir hvort settar væru upp tímabundnar skipulagsheildir sem minnkuðu og stækkuðu eftir þörfum framleiðslunnar svöruðu því allir játandi. Samkvæmt C byrjar þetta á mjög smáu teymi sem samanstendur af framleiðandanum, leikstjóranum og handritshöfundu. Þeir vinna að handritinu þangað til þeir eru sáttir við það og sjá að það sé gerlegt innan ákveðinna marka. Þá byrjar teymið að stækka, ráðnir eru línu framleiðendur (e. Line producer), framleiðslustjóri (e. Production coordinator) og loks leikarar. Svo hleðst utan á þetta og þegar komið er í tókurnar springur þetta út og dregst svo aftur saman. Bæði D og A lýsa ferlinu á svipaðan hátt þar sem byrjað er með lítið teymi framleiðanda og leikstjóra sem svo byrja að ráða til sín lykilmann á borð við leikmyndahönnuð, búningahönnuð og tókumann. A lýsir þessu sem greinum sem koma niður frá framleiðanda og leikstjóra þar sem tókumaður ræður sér þennan og þennan aðstoðartökumann, búningahönnuður velur sér sitt fólk og þannig myndast teymið. B ber þetta saman við skipurit í fyrirtæki nema með breiðari topp þar sem framleiðandi og leikstjóri eru efst og þaðan heldur það áfram niður og verður eins og

pýramídi. Þegar tókum er lokið og komið er í eftirvinnslu er svo búið að draga teymið saman. Einu aðilarnir sem koma áfram að því frá tókum fyrir utan leikstjóran og framleiðandann eru tókumaðurinn sem passar upp á að lúkkið sé í lagi (C). Þá kemur inn klipparateymi, litaleiðréttingarmaður, hljóðmenn og onliner, 5-10 manna teymi sem situr eftir og gerir lokaafurðina (B). Framleiðandinn er í raun búinn að reka 90% af mannskapnum og er svolítið einn eftir og getur það verið einmanalegt fyrir hann (D).

Allir viðmælendur voru sammála um það að kvikmyndaverkefni þurfi að skipuleggja af mikilli nákvæmni. Samkvæmt A er það er í raun skipulagt niður í síðasta smáatriði, aðstoðarleikstjóri tekur handritið og brýtur það niður í daga. Dögunum er raðað upp þannig að vitað er nákvæmlega á fyrsta degi hvað á að skjóta á degi fjórtíu og allt í kringum hvert einasta skot er skipulagt fyrirfram. Ef rétt hefur verið staðið að undirbúningsferlinu er hitt í raun og veru bara púslin sem er raðað saman á tókutímabilinu (A). Það eru mikli peningar í húfi og hver dagur og klukkutími er mjög dýr, því þarf verkefnið að vera mjög vel skipulagt og hver dagur skipulagður niður á hverju mínútu (D). Það er ákveðið hvað á að gera í dag og hvað á að gera á morgun og hver maður er með útlitun eftir handriti á því nákvæmlega hvað þeir eiga að gera og hvernig þeir eiga að gera það (B). Framleiðandinn verður að geta brugðist við hverju sem er og reyna að vera með eins mikið tilbúið fyrir framan sig og hann getur til þess að geta tekist á við breytingar (C).

Þeim mun betur sem þú ert undirbúinn, hvort sem þú ert að gera og sérstaklega kannski þegar þú ert að gera ódýrari verkefni. Þeim mun betur sem þú ert undirbúinn og búinn að finna, negla og ákveða þeim mun betur gengur því öll óvissa er mjög slæm. Þú vilt tækla öll vandamálin í undirbúningnum. (D)

Samkvæmt A getur óskipulagður framleiðandi lent í því að vera með leikara sem þarf að vera í tíu senum og ef honum hefur verið raðað niður á tíu daga þarf að borga honum fyrir tíu leikaradaga. Því er mjög mikilvægt að vera búinn að raða öllu niður til að hafa þetta sem hagkvæmast.

Þegar kemur að því að velja fólk til að ráða í verkefni virðist menntun ekki skipta lykilmáli heldur reynsla (B og C). Það getur verið mjög dýrt ef eitthvað klikkar þar sem að tíminn er helsti óvinur framleiðandans og því leitar hann í fólk sem hann hefur treyst í fortíðinni (D). Að mati C er þetta áhættufælni þar sem þú mátt ekki við því að maskínan

hiksti og ræður því inn fólk sem þú veist að virkar með þér. Þrátt fyrir það eru allir sammála um að vera opnir fyrir því að taka inn fólk sem það hefur ekki unnið með áður eða er jafnvel að koma nýtt inn í bransann (A,B,C og D). Samkvæmt D er það þá undir framleiðandanum komið að meta hversu mikla ábyrgð hann gefur viðkomandi, í því felst ákveðin innsýn af hálfu framleiðandans að sjá hvort manneskja hefur eitthvað umfram aðra án þess að hafa reynslu af því hafa unnið með viðkomandi (D). Bæði B og D nota lýsinguna *street smart* yfir fólk sem þrífst í þessum bransa. Fólk sem getur hugsað fram í tímann, lesið aðstæður og verið fljótt að taka frumkvæði án þess að fara fram úr sér (D). Að mati B eru mannleg samskipti helmingurinn af því að ná árangri og þú ert ekki þessum bransa nema þú sért góður í því. C líkir þessu við iðnstarf þar sem það er gott ef þú ert með menntunina og það getur hjálpað þér að komast fyrr inn í þetta en þú verður svo að vinna vinnuna, sanna þig og læra. Þegar kemur að menntun leikara er oft hægt að skjóta hraðar með menntuðum leikurum en oft á tíðum er útkoman ekkert betri (B).

Spurðir hvort kjarnameðlimir fylgdust að milli verkefna sögðust A og D reyna að hafa með sér ákveðinn kjarnahóp ef farið væri af stað með verkefni. Þó er Ísland það lítið og fáir að starfa í iðnaðinum að það er ekki alltaf mögulegt að fá þá með sér sem maður vill. Samkvæmt C raða ákveðnir hópar sér saman aftur og aftur en þeir eru aldrei eins (C).

Ekki var lögð mikið áhersla á spurningar um hvort margir framleiðendur komi að hverju verkefni og hvernig verkaskipting sé hjá aðilum í framleiðslunni en þó kom fram t.d. áhugaverð innsýn í skapandi hlutverk framleiðandans. Fjöldi framleiðanda virðist ráðast að miklu leyti af stærð og eðli verkefnisins (A). Fyrir aðalframleiðanda getur verið gott að hafa aðra framleiðendur sem starfa á settinu og stýra því. Aðalframleiðandinn getur þá verið meira í skapandi ákvörðunum með leikstjóranum (D). Að mati A er skapandi hlutverk framleiðandans að vinna með leikstjóra og handritshöfundum í að móta handritið á þann hátt sem báðir eru sáttir við og búa til eitthvað sem framleiðandinn getur fjármagnað og selt. Þegar kemur að búningavali, leikstjórn og klippingu er það í höndum leikstjórans þó svo að framleiðandinn sé alltaf með puttana í því og getur sagt nei ef honum finnst eitthvað ekki vera að ganga (A).

Þú ert að kaupa leikstjóran til að vera með sína sýn á verkið og þú ert að leggja allt í hendurnar á honum þá er fارانlegt að ætla að fara að skipta sér að því. Þú getur þá alveg eins bara sjálfur verið leikstjóri. Þannig að þú

reynir að skipta sér sem allra minnst að því og reynir að treysta viðkomandi og það getur verið fín lína. (B)

#### 4.4 Framkvæmd

Þegar verkefni hefur verið fjármagnað og skipulagt er hægt að hefja tölur. Samkvæmt A er það framleiðslufyrirtækið sem endanlega gefur grænt ljós en þó er aldrei farið í undirbúning nema ætlunin sé að fara í verkefnið. Þó getur það farið eftir uppbyggingu fyrirtækisins og eigi framleiðandinn t.d. fyrirtækið sjálfur er það hans að ákveða það (C). Tölur hefjast ekki fyrr en fjármögnun og undirbúningi er lokið og að mati D tekur undirbúningur fyrir kvikmynd að lágmarki fjóra mánuði. Í því ferli er settur ákveðinn dagur þar sem tölur eiga að hefjast á og reynt að kvika ekki frá honum. Nauðsynlegt er að hafa slíkt deadline því annars er hætt við að ferlið teygist allt (D).

Þegar komið er í tölur er það aðstoðarleikstjórinn sem skiptir öllu máli í að hrinda skipulaginu í framkvæmd (A, B, C og D). Hann ræður í raun settinu sjálfu og er verkstjórinn og ber ábyrgð á að það gangi allt (D). Aðstoðarleikstjórinn gerir tókuplanið og raðar niður hversu langan tíma hver sena tekur og hvað tekur langan tíma að stilla upp í hana (A). Samkvæmt B þá situr aðstoðarleikstjórinn við stýrið og leikstjórinn segir til hvort beygja eigi til hægri eða vinstri.

Að vera aðstoðarleikstjóri er í raun erfiðari og ábyrgðarfyllri staða en margir gera sér grein fyrir. Þú ert með leikarakvaðir, tókustaðakvaðir, nótt og dag, næurtölur, viðsnúningsdaga og eftir því sem verkefnið er stærra verður það flóknara. Hann ber í raun ábyrgð á tókunum og því sem á sér stað á settinu, t.d. að halda öllum á tíma og búa til tímaskipulag fyrir næsta dag. Hann ber ábyrgð á velferð og öryggi allra. Það er í rauninni á hans ábyrgð að dagurinn gangi upp tímalega og öryggislega. (D)

Samkvæmt A þarf að fara mjög nákvæmlega eftir skipulagningu verkefnisins. Það mikilvægasta er að þegar lestin er komin af stað má hún ekki stoppa þar sem öll stopp geta verið mjög kostnaðarsöm (B og C). Framleiðandinn fylgist svo með því efni sem er að koma út úr tókum á hverjum degi (B). Hann þarf að sjá hvort það sé í lagi, líti rétt út og sé á þeim standard sem það á að vera (C). Samkvæmt B er oft byrjað að klippa líka á meðan tókum stendur og þá getur framleiðandinn séð hvort hann er með allt það efni sem hann þarf eða hvort eitthvað vanti.

Þegar viðmælendur voru spurðir um eftirvinnslu var það skoðun B að sama hvað þú værir að gera væri sá hluti framleiðslunnar sem skiptir mestu máli klippingin. Þar er hægt að nota öll trixín í bókinni til að búa til lokaafurðina. Samkvæmt D er það mun rólegra ferli þar sem gefinn er ákveðinn tími í hljóð, tónlist, offline online o.s.frv. Vinnan við þetta er skipulögð í upphafi og áætlað hversu langan tíma þarf í það (C). A lýsti eftirvinnsluferli fyrir þátt sem hún vann að á eftirfarandi hátt:

Þá erum við búin að gera plan þar sem við gefum klipparanum tvær vikur til að klippa, tíu vinnudaga. Á degi ellefu og tólf kemur leikstjórinn og horfir á það með honum og gerir sínar breytingar. Á degi þrettán hefur klippari tíma til að laga breytingar leikstjóra. Á degi fjórtán horfa framleiðandi, leikstjóri og klippari saman og gera lokabreytingar ef einhverjar eru. Á degi sextán á þetta að vera búíð og þá tekur hljóðvinnsla og after effects við. Þegar after effects er búíð þá fer það í grate. Þar grate er búíð á hljóðvinnsla að vera búíð og þá saumast þátturinn saman. Þetta þarf að vera mjög skipulagt þar sem þetta eru allt dýrir framleiðsluþættir (A).

Aðspurðir hvernig tekið væri á vandamálum sem koma upp við framleiðsluna var það mat D að framleiðandinn þarf alltaf að vera með varasjóð eða varaplan sem hann getur sótt í. Ef um útitökur er að ræða á Íslandi getur til að mynda borgað sig að vera með *coversett* en það er staður þar sem hægt er að fara inn ef það kemur brjáláð veður (D). B nefndi sem dæmi myndina *Thor* sem kom til landsins til að skjóta í fjóra daga. Þeir komu með 350 manns með sér og allt sitt dót. Á endanum notuðu þeir eiginlega ekki neitt af því og meirihluti starfslíðsins stóð tilbúinn ef eitthvað skildi vanta. Hjá D kom fram að ef það er verið að gera eitthvað hættulegt er alltaf reynt að tryggja öryggi; ef verið að vinna upp á jökli til dæmis eru björgunarsveitarmenn hafðir tiltækir. Í innlendum verkefnum er erfitt að gera ráðstafanir fyrir dýrari vandamálum sem geta komið upp á borð við bilaða myndavél (A og B). Framleiðandinn treystir á að reynslumikið fólk í framleiðslunni viti hvernig það á að haga sér og sé vel undirbúíð, t.d. treystir hann því að hljóðmaður sem er alltaf að skipta um batterí sé með nóg að batteríum. Engu að síður hafa batterí átt það til að stöðva stór sett (B). Ef þetta klikkar þá þarf bara að gera eitthvað annað meðan það er verið að laga hitt, það er alltaf verið að breyta og þetta gengur yfirleitt upp á einn eða annan hátt (B).

## 4.5 Eftirlit og stjórnun

Viðmælendur voru spurðir hvernig verkefni væri stjórnað og virðist framleiðandinn hafa ýmsar leiðir til að fylgjast með stöðu og framgang verkefnisins. A fær skýrslu um það í lok hvers dags hvort allar senur hafi náðst og hvort það vantaði eitthvað upp á. Ef það er kominn heill aukadagur af tókum miðað við áætlun fundar A með leikstjóra og aðstoðarleikstjóra til að sjá hvort það sé hægt að sameina eða skera niður senur. Ef það er til aukapeningur er hægt að bæta við tókudegi en það kemur eiginlega aldrei fyrir þar sem þetta er allt mjög klippt og skorið (A). C hafði svipaða sögu að segja þar sem það koma inn upplýsingar um hvaða efni er að nást í tókum og það gefur mynd af því hvar framleiðslan er stödd. Að hans mati skipti ekki öllu máli hvort það gangi hægar einn dag og hraðar hinn heldur er það heildarmyndin sem skiptir máli. Að mati D liggur stjórnunin rosalega mikið í undirbúningnum. Þá er búið að hugsa upp, gera tókuplan, brjóta niður tókuplanið og brjóta niður fjárhagsáætlunina. Þegar kemur að eftirvinnslnunni er það *production supervisor* sem heldur utan um það ferli (C). Samkvæmt D veltur það hversu mikið framleiðandi stjórnar eftirvinnslnunni á hversu mikið skapandi hald hann hefur á verkefninu. Að mati B er mikilvægt að gleyma því ekki í því ferli að það er verið að framleiða efni fyrir fólk sem er ekki inn í þessum bransa og vill bara fá skemmtun, það slekkur svo bara á sjónvarpinu eða fer heim þegar það er búið að borða poppið.

Fylgst er mjög náið með kostnaði verkefnisins (B, C og D). Hjá fyrirtæki B er fylgst með kostnaði sem kemur inn á tvennskonar hátt; annarsvegar er framleiðandinn sjálfur að skoða kostnaðinn, hinsvegar er verið að bóka kostnaðinn og það getur verið mikill munur á því hvað er búið að bóka og áföllnum kostnaði. Því er mikilvægt að mati B að vera með samþykktarkerfi sem gengur snuðrulaust fyrir sig svo að hægt sé að skoða stöðu verkefnisins í hverri viku í bókhaldskerfinu en ekki bara með puttann upp í loftið. Í síðasta verkefni sem C vann var það gert á svipaðan hátt. Kostnaður var bókaður og gerður upp vikulega þannig að hægt var að fylgjast með kostnaðaráætluninni í hverri viku og sjá hvort framleiðslan væri á pari. Í því verkefni voru einnig gerðar framvirkar áætlanir um ákveðna verkþætti og þeir lesnir og mældir með reglulegu millibili.

Það er fylgst mjög náið með kostnaði á öllum tímamarkum, þetta er bókað jafnóðum og þú ert með yfirsýn yfir það hversu mikið af fólk er í vinnu og hvað það er með í daglaun. Þú veist hvað gerist ef þú ferð yfir dagvinnutímann og ert kominn í yfirvinnu. Þú veist hvað gerist ef þú þarft að



vera með meiri mat en þú varst búinn að gera ráð fyrir. Þú veist hvað hausinn kostar og telur á hverjum degi. Þú ert með mjög svona lifandi yfirsýn yfir kostnaðinn. (D)

Að mati B er mjög mikilvægt að halda mjög vel utan um kostnað og segir hann að hlutverk framleiðandans að taka kex pakkann í kaffitímanum og skammta öllum eina kekköku. Hann þarf alltaf að vera að spara.

Aðspurðir hvað væri gert ef verkefni væri á undan eða eftir tíma- og/eða kostnaðaráætlun minntust A, C og D á að þá þyrfti að fækka tökudögum, leikurum og einfalda eða fækka senum. D segir þó að mjög óalgengt sé að vakna einn morgunn og vera allt í einu kominn langt yfir kostnað. Samkvæmt C er ekki algengt að aukafjármagn sé sótt í miðri framleiðslu hér á landi en það kemur fyrir í stórum verkefnum erlendis, þá geta stóru kvikmyndaverin haft burði til að bæta við fjármagni. B segir að framleiðandinn hafi mörg tæki til að stjórna kostnaði, meðal annars er hægt að semja um lægri laun, fækka starfsfólki o.fl. En stundum missir hann þetta, tapar og fer yfir og þá þarf hann bara að taka á því. Að mati D er það undirbúningurinn sem að lokum skiptir mestu máli:

Þegar þú ert kominn í tökurnar þá ertu ekki mikið að spara. Í raun er einfalda svarið það að ef þú er farinn að lenda í miklum fjárhagskröggum í miðjum tökum er það af því að undirbúningurinn var lélegur. (D)

## 4.6 Lokun

Viðmælendur voru spurðir um hlutverk framleiðandans í dreifingu og markaðssetningu þegar lokaafurðin er tilbúin. Eins og áður hefur komið fram er oftast búið að tryggja dreifingaraðila þegar verið er að fjármagna myndina. Samkvæmt A fær framleiðandinn yfirleitt greitt við afhendingu efnisins; hafi hann fengið hluta greitt fyrirfram er það dregið af lokagreiðslunni. Dreifingaraðili sem hefur keypt sýningarrétt á myndinni fyrirfram getur ekki bakkað út úr samningi þegar framleiðsla er lokið nema lokaafurðin sé mjög frábrugðin því sem lagt var upp með eða það hafi sérstaklega verið tekið fram í samningum (A og C). Samkvæmt D reynir framleiðandinn að vekja athygli á myndinni með því að koma henni inn á kvikmyndahátíðir eins Cannes, Berlín og fleiri. Fá hún góðar viðtökur getur hún allt í einu verið kominn inn á aðra markaði, til dæmis Asíu eða Austur-Evrópu markað. Samkvæmt C er bara seldur notkunarréttur á efninu í ákveðinn

tíma eða í X mörg skipti. Oft er það skilyrt við land eða svæði og framleiðandinn getur þá selt efnið til annara aðila utan þess (A og C). Sýningarréttur annarsstaðar og réttur til endurgerðar er seldur eftir framleiðsluna til að reyna að fá meira í kassann. Það er eigandi verksins, hvort sem það er framleiðandinn eða framleiðslufyrirtækið, sem græðir á því (C). Flestar íslenskar myndir eru meðframleiddar af erlendum aðilum sem selja sýningarréttinn í viðkomandi löndum. Til dæmis ef verkefni hefur danskan meðframleiðanda fær hann að selja sýningarréttinn í danmörku. Því situr oft lítið eftir og enginn er að verða ríkur á því að framleiða kvikmyndir á Íslandi (D).

Þegar kemur að hlutverki framleiðandans í markaðssetningu eru áherslurnar mismunandi eftir því hvort um kvikmynd eða sjónvarpsþátt er að ræða (A, B og C). Samkvæmt A hugsar framleiðandinn lítið um kynningu á sjónvarpsþáttum þar sem sjónvarpsstöðin sem kaupir efnið auglýsir það sjálf. B segir að þetta sé nánast þannig að þú réttir þeim spóluna og segir þeim að sjá um markaðssetninguna. Þó reynir framleiðandinn að vekja athygli á efninu með viðtölum og fréttaplutningi (A og B). Stundum útbýr framleiðandinn einnig sölustiklur fyrir efnið (B og C). Þegar kemur að kvikmyndum þarf framleiðandinn að útvega markaðsefni fyrir dreifingaraðilann (B og C). Samkvæmt A er reynt að vinna náði með dreifingaraðilanum við gerð áætlunar um markaðssetningu á kvikmynd. Þeir eru í sérfræðingar í því hvernig best sé að markaðssetja myndir á meðan framleiðandinn gerir það kannski bara einusinni á X ára fresti. Að mati D eru ákveðin vandamál tengd því að markaðssetja á Íslandi:

Hvernig markaðssetur þú á Íslandi, hvernig PR-arú? Þetta eru tvær heimasíður og tvær sjónvarpsstöðvar, tíu manns sem þú getur talað við. Það eru allir rosalega velviljaðir að taka þig inn og segja frá þessu og þú getur fengið fína dila en á endanum er enginn að koma og sjá þetta og það er ekki verið að borga nógu mikið fyrir þetta. Það vilja allir auglýsa og gera meira úr þessu en meðalmynd er að fá kannski fimm til átta þúsund manns. (B)

Allir viðmælendur minntust á að oft sé lítill peningur eftir til markaðssetningar þegar framleiðslunni er lokið. Það er sett kostnaðaráætlun fyrir markaðssetningu í upphafi verkefnisins en oft þarf að ganga á það í framleiðslunni sjálfri þar sem að fjárhagur verkefnisins er svo þröngur og í lokin verður annaðhvort rosalega lítið eftir eða það var gert ráð fyrir mjög litlum pening til að byrja með (A). C tekur í svipaðan streng og segir oft vera búið að éta upp mikið af áætluðum markaðssetningarkostnaði í framleiðslunni sjálfri. Hann tekur einnig fram að markaðssetning sé í raun ekki kjarnastarfsemi þeirra

og því sé það oft látið sitja á hakanum og ekki gert nógu vel. Að mati B er framleiðandinn bara heppinn ef hann nær að fjármagna framleiðsluna og gerir ekkert endilega ráð fyrir markaðssetningarkostnaði heldur treystir bara á dreifingaraðilann og hendir einhverju í þetta. D nefnir þó myndina *Svartur á leik* sem dæmi um íslenska mynd þar sem markaðssetningin var vel heppnuð. Þar var ráðinn almannatengill sem náði að vekja mikla athygli á myndinni. Leikstjóri myndarinnar var einnig mjög duglegur að vekja athygli á myndinni á meðan tökum stóð, t.d. með því að gera mynd um gerð myndarinnar, láta taka viðtöl og skaffa efni fyrir þætti eins og *Ísland í dag*. Viðmælandi C nefnir einnig *Latabæ* sem dæmi um verkefni þar sem markaðssetning var ekki látin sitja á hakanum og stór hluti af kostnaðinum við framleiðsluna fór í að útbúa sölugögn, sölustiklur og bæklinga. Það leiddi til þess að þættirnir voru seldir til hundrað og sjötíu landa. Að mati A er þetta að breytast og fólk er farið að veita markaðssetningu meiri athygli.

Viðmælendur voru að lokum spurðir hvort farið væri yfir verkefnið í lokin og metið hvað hafi lærst af því, hvað hafi verið gert vel og hvað hefði mátt gera betur. Allir viðmælendur sögðust fara yfir verkefni þegar þeim er lokið. D nefnir að þegar kemur að erlendum verkefnum hafi t.d. verið haldnir fundir þar sem skoðað er hvað þarf að laga næst og hvað var vesenið í þessu verkefni. C hefur gert það vegna þess að hann hefur verið með verkefni sem eru sérúr og þá er alltaf önnur sería í pípunum og það er reynt að bæta ferlið á milli þeirra. Að mati A er það eina sem vantar upp á skýrslugerð; það eru yfirleitt ekki gerðar skýrslur um verkefni sjálf. Þó fór fyrirtæki A yfir eftirvinnsluferlið á nýlegri þáttaröð sem það gerði og bjó til skýrslu til að læra af því ferli. Í kjölfarið var svo búið til ferli sem á að vera hið fullkomna ferli. A tekur þó fram að ekki komi í ljós fyrr en það er notað hvort það sé í raun fullkomið. B hefur stundum látið skrifa skýrslu um hvað mætti betur fara en segir að í flestum tilfellum sé þetta bara keyrt í gegn og svo bara takk og bless. Að mati D er erfitt að setja einhvern feril niður á blað þegar kemur að kvikmyndaframleiðslu þar sem kvikmyndagerð er mjög lifandi og það lærist alltaf eitthvað nýtt af hverju einasta verkefni. B tekur í sama streng og talar um að þegar ekki er um seríu að ræða þá getur næsta verkefni verið svo ólíkt að það er ekki víst að það nýtist á nokkurn hátt. B tekur sem dæmi að næsta verkefni getur verið gamanmynd meðan það síðasta var hryllings mynd. Hún gerist öll inni á meðan hin var öll úti og þetta er svo ólíkt að það er ekkert sem nýtist. Það sem virðist frekar myndast

og nýtast milli verkefna er almenn reynsla þeirra sem koma að framleiðslunni (B,C og D).  
D líkir þessu við það að meira að segja apar brenni sig ekki tvisvar og það sama á við í kvikmyndagerðinni.

Það hefði mátt vera meira um að fólk settist niður og færi yfir það hvað hefði mátt betur fara. Ég hef alveg látið skrifa skýrslur en á endanum er þetta bara persónulega fólkid sem kemur, já þetta gekk vel, notum þennan eða miklu betra að nota þetta. Það er mín reynsla. Þegar freelance fólk er 80-90% af fólkinu sem þú ræður ertu að kaupa reynsluna þeirra. (B)

## 5 Umræður og ályktanir

### 5.1 Hlutverk framleiðandans

Ljóst er að titillinn framleiðandi getur haft margvíslega merkingu eftir því hvaða hlutverk hann hefur í framleiðslunni. Allt frá því að sjá um verkefni frá upphafi til enda til þess að stýra aðeins litlum hluta þess. Hefðbundnasti skilningurinn virðist þó vera að framleiðandinn sé sá sem passar upp á að peningarnir nýtist á sem réttastan hátt, dugi til að klára verkefnið og skila því af sér (C). Það er hann sem setur saman og leiðir teymið sem á endanum framleiðir kvikmyndina. Til að gera það þarf hann að geta unnið vel með fjölda fólks, gert samninga um laun og önnur aðföng auk þess að hafa góða yfirsýn yfir allan kostnað.

Framleiðandinn er því, svo ekki verður um villst, verkefnastjóri framleiðslunnar sem kemur heim og saman við það sem kom fram í fræðilegri umfjöllun um kvikmyndaframleiðslu, að hann beri fjárhagslega og skapandi ábyrgð á verkefninu (Rimscha, 2009). Í skilgreiningum *PMBOK* á verkefnastjóra kemur fram að það sé hlutverk hans að leiða teymið og uppfylla markmið verkefnisins. Einnig ber hann ábyrgð á því að verkefnið sé unnið samkvæmt þeim skilyrðum sem sett hafa verið fyrir það. Á sama hátt ber framleiðandinn ábyrgð á því að verkefnið sé unnið á þeim tíma, með þeim kostnaði og samkvæmt þeim gæðum sem ætlast er til. Þeir persónulegu eiginleikar sem eru mikilvægir fyrir verkefnastjóra eru margir þeir sömu einkenna góðan framleiðanda. Þar vega hæfileikar í mannlegum samskiptum mest en einnig þurfa báðir að vera færir í þáttum á borð við samningaviðræður og ákvörðunartöku.

### 5.2 Upphaf

Það er misjafnt eftir stærðum verkefna hver kemur því af stað en í íslenskum kvikmyndum er það að alengt að leikstjóri komi með upprunalegu hugmyndina og leiði verkefnið frá upphafi til enda, bæði sem leikstjóri og framleiðandi (C). Mikið er um hugmyndir og hátt hlutfall verkefna sem byrjað er að þróa verða ekki að veruleika. Að lokum er það ástríða einhvers fyrir verkefninu sem keyrir það áfram og gerir það að veruleika (C). Sá tími sem fer í þróun verkefnis, með handritsvinnu o.fl., er mismunandi og getur tekið frá tveimur til fimm árum. Til að fjármagna verkefni á Íslandi þarf að

tryggja dreifingarrétt á Íslandi, fá styrk frá Kvikmyndasjóði og Atvinnu- og nýsköpunarráðuneytinu. Þegar það hefur verið gert er hægt að leita erlendis til að fá styrki, dreifingaraðila og meðframleiðendur. Þó svo að myndir geti verið að miklu leyti fjármagnaðar áður en framleiðsla hefst er algengt að hátt hlutfall fjármangsins berist ekki fyrir en framleiðslunni er lokið og því þarf að útvega fjármagn til að nota í framleiðslunni eða láta það sem þegar hefur fengist greitt duga. Stærð íslenskra verkefna eru í flestum tilfellum takmörkum sett af þeirri fjármögnun sem það hefur aðgang að og verða að láta hlutina ganga upp innan ákveðinna marka (B).

Sé upphafsferli kvikmyndaframleiðslu borið saman við upphafsferli verkefnastjórnunar má sjá marga sameiginlega þætti. Rétt eins og í kvikmyndaframleiðslu eru verkefni skilgreind í upphafsferli verkefnastjórnunar. Handritið skilgreinir að miklu leyti stærð verkefnisins og sala dreifingarréttar auk þeirra styrkja eða meðframleiðanda sem fást ákvarðar hversu mikið fjármagn er hægt að nota í verkefnið. Aðkoma meðframleiðanda og dreifingaraðila að upphafsferlinu samræmist verkefnastjórnun þar sem reynt er að leyfa hluthöfum að taka þátt í upphafsferlinu til að gefa þeim sýn á verkefnið og auka skilning þeirra á árangursskilyrðum (Project Management Institute, 2013). Þó má segja að upphafsferli kvikmyndaframleiðslu sé frábrugðið upphafsferli verkefnastjórnunar að því leyti að kvikmyndaframleiðandinn þarf að vinna mikla vinnu í því ferli til að fjármagna framleiðsluna sjálfa. Í upphafsferli verkefnastjórnunar liggur fjármagnið oftast fyrir og aðeins þarf að ákveða hversu mikið á að nota í verkefnið (Project Management Institute, 2013).

### **5.3 Skipulag**

Tímabundnar skipulagsheildir eru í raun undirstaða þess að geta framleitt kvikmynd án þess að kostnaður fari úr böndunum. Oft er framleiðandinn sá eini sem kemur að framleiðslunni frá upphafi til enda, í íslenskum framleiðslum er þó algengt að leikstjórinn geri það einnig eða sé jafnvel framleiðandinn (D). Því gefur auga leið að ekki væri rökrétt að vera með fjölda fólks á launaskrá allan líftíma verkefnisins. Teymið stækkar smátt og smátt þegar líður á undirbúninginn, springur út þegar komið er í tölur, dregst svo aftur saman í eftirvinnslunni og að lokum er framleiðandinn oft einn eftir (C). Skipulagsheild framleiðslunnar myndast oft eins og greinar út frá lykilmálki sem ráðið er inn, t.d. leikmyndahönnuði, búningahönnuði og tókumanni sem ráða inn sitt eigið fólk

(D og A). Þessi þróun er í samræmi við það sem kom fram í fræðilegri umfjöllun um kvikmyndaframleiðslu þar sem fjallað var um tímabundnar skipulagsheildir sem myndast í kringum lykilmál. Sveiflur í stærð skipulagsheilda í íslenskum framleiðslum fylgir sama ferli á líftíma verkefnisins og þar var fjallað um sem miðar að því að lágmarka kostnað með stýringu á fjölda starfsmanna og magni aðfanga eftir þörfum framleiðslunnar (DeFillippi, 1998)

Ljóst er að skipulag kvikmyndaverkefna er mjög nákvæmt. Handritið er brotið niður í daga og við upphaf framleiðslunnar liggur ljóst fyrir hvað á að gera á hverjum degi og hver dagur nánast skipulagður niður á mínútu (A og D). Framleiðandinn þarf því að vera mjög vel skipulagður og vera búinn að sjá fyrir öll möguleg vandamál í undirbúningnum (D). Ef rétt hefur verið staðið að undirbúningnum snúast tókur bara um um að raða saman þúslunum (A). Skipulag kvikmyndaverkefna er því mjög áþekkt skipulagsferli verkefnastjórnunar. Verkefnastjórnunaráætlunin sem kemur út úr skipulagsferlinu er í raun mjög áþekkt tókuplaninu sem gert er í kvikmyndaframleiðslu. Þar er tekið á þáttum á borð við tíma, kostnaði og gæðum sem skipta einnig lykilmáli í kvikmyndaramleiðslu. Tilgangur beggja ferla er að skilgreina skipulag, aðferðir og verkáætlanir sem miða að því að ljúka verkefninu á árangursríkan hátt (Project Management Institute, 2013). Einnig geta breytingar í verkefninu haft mikil áhrif á báða ferla og geta gert það að verkum að uppfæra þarf verkefnastjórnunaráætlunina eða tókuplanið. Munur á milli skipulagningar í verkefnastjórnun og kvikmyndaframleiðslu liggur einna helst í því að í því fyrrenfnda eru hlutahafar hvattir til að taka þátt í undirbúningsferlinu. Í kvikmyndaframleiðslu er skipulagningin sjálf meira í höndum framleiðandans og afskipti hlutahafa á borð við dreifingaraðila og styrktarsjóði er takmörkuð. Þó setja þessir aðilur oft ákveðin skilyrði þegar kemur að tíma, kostnaði og gæðum og hafa því áhrif á skipulagninguna. Meðframleiðandi getur einnig tekið virkan þátt í skipulagningunni sé samkomulagið um það á milli hans og framleiðandans (A).

Menntun virðist ekki vera lykiltríði þegar kemur að því að ráða fólk í verkefni heldur reynsla (B og C). Framleiðandinn treystir mikið á fólk sem hann hefur unnið með áður og hefur góða reynslu af (D). Þó reynir hann að vera opinn fyrir því að vinna með nýju fólk og notar þá innsæi sitt til að ákveða hversu mikla ábyrgð viðkomandi fær. Það fólk sem nær árangri í kvikmyndaiðnaðinum er oftast *street smart* fólk sem er fljótt að

hugsa og gott í mannlegum samskiptum (B). Það er nauðsynlegt fyrir fólk að vinna vinnuna til að fá reynslu, sanna sig og læra. Á Íslandi starfa fáir innan þessa iðnaðs og nauðsynlegt að vera tilbúinn til að vinna með mismunandi fólk þar sem það er ekki alltaf mögulegt fyrir sömu hópa að raða sér saman aftur (C). Mögulegt er að það sé að einhverju leyti hindrun fyrir íslenskan kvikmyndaiðnað þar sem að sú þekking og samvinnuhæfni sem myndast innan ákveðinna hópa er ekki fullnýtt (DeFlillipi, 1998).

Skapandi hlutverk framleiðandans felst að mestu leyti í að móta handritið með leikstjóra og handritshöfundum á hátt sem hann getur fjármagnað og selt. Framleiðandinn þarf að gæta sín að fara ekki of mikið inn á verksvið leikstjórans og leyfa honum að koma sinni sýn á verkið til skila (B).

Skapandi hlutverk framleiðandans og ráðning á fólk í verkefni eru bæði liðir í því að koma saman því teymi sem ætlað er að framkvæma verkefnið og ákveða verkaskiptingu á milli aðila verkefnisins. Í verkefnastjórnun er verkefnastjórnunaráætluninni meðal annars ætlað að takmarka áhættu vegna þátta sem tengjast mannauð (Project Management Institute, 2013). Að velja rétta aðila inn í framleiðsluna getur skipt höfuðmáli fyrir árangur hennar og takmarkað mikið þá áhættu sem framleiðandinn stendur frammi fyrir. Eins og kom fram hjá C þá er val framleiðanda á fólk sem hann treystir ákveðin áhættufælni og því ljóst að hann er mjög meðvitaður um mikilvægi þess að takmarka áhættu. Að allir séu með hlutverk sitt á hreinu og gangi ekki inn á verk- eða valdsvið annara dregur úr líkunum á árekstrum og takmarkar þannig áhættu. Framleiðandinn og verkefnastjórinn reyna því báðir að takmarka áhættu vegna mannauðsþátta á borð við ráðningar og verkaskiptingu.

#### **5.4 Framkvæmd**

Þegar skipulagningu er lokið þarf að hrinda verkefninu í framkvæmd. Sá sem skiptir mestu máli í því er aðstoðarleikstjórinn (A,B,C og D). Það er í hans höndum að stýra því sem fer fram á settinu. Hann ber ábyrð að allt gangi upp tímalega og öryggislega. Farið er mjög nákvæmlega eftir skipulagi verkefnisins og höfuðmáli skiptir að ekki þurfi að stoppa þar sem það getur verið mjög kostnaðarsamt (B og C). Framleiðandinn fylgist með því hvað kemur úr tókum daglega og gætir þess að það sé í nauðsynlegum gæðum. Oft er byrjað að klippa á meðan framleiðslunni stendur og þá getur framleiðandinn séð



hvort það vanti efni (B). Eftirvinnsla er mun rólegra ferli sem er skipulagt í upphafi og þar verður lokaafurðin raunverulega til (B og D).

Nauðsynlegt er fyrir framleiðandann að vera með varasjóð eða varaplan sem hann getur sótt í ef vandamál koma upp (D). Ef kostnaðaráætlun leyfir er einnig reynt að hafa hluti sem gæti þurft að hafa tiltæka (B). Erfitt er að vera með ráðstafanir tiltækar fyrir dýrum hlutum á borð við myndavélar. Framleiðandinn treystir á að reynslumikið fólk í framleiðslunni sé vel undirbúið svo hægt sé að bregðast við eða koma í veg fyrir ýmis vandamál.

Eins og kemur fram í fræðilegri umfjöllun um verkefnastjórnunarferlana felst framkvæmdin í því að ljúka þeirri vinnu sem skilgreind er í verkefnastjórnunaráætluninni (Project Management Institute, 2013). Í kvikmyndaframleiðslu snýst framkvæmdin um að ljúka þeirri vinnu sem skilgreind er í tökupaninu og er því mjög áþekk framkvæmd í verkefnastjórnun. Í þeirri vinnu er fólgið að samræma fólk og aðföng, stýra væntingum hlutahafa auk þess að innlima og framkvæma aðgerðir verkefnisins í samræmi við verkefnastjórnunaráætlunina (Project Management Institute, 2013). Í kvikmyndaframleiðslu er stór hluti þess í höndum aðstoðarleikstjórans sem sér um að tökupilanið sé framvæmt og stýrir þeim sem eru á settinu (B). Hann vinnur þó náið með framleiðandanum sem sér m.a. um samskipti við dreifingaraðila og meðframleiðendur auk þess að skaffa nauðsynleg aðföng (D). Í báðum tilfellum getur árangur framkvæmdarinnar haft áhrif á skipulagið vegna breytinga á verktíma, áhættu og fleira. Framleiðandinn og verkefnastjórinn þurfa báðir að bregðast við með því að greina og, ef þörf er, aðlaga tökupilanið eða verkefnastjórnunaráætlunina með tilliti til þeirra óvæntu þátta sem koma upp.

## **5.5 Eftirlit og stjórnun**

Framleiðandinn hefur ýmsar leiðir til að fylgjast með stöðu og framgangi verkefnis. Hann fær upplýsingar um það efni sem næst á hverjum degi og getur borið það saman tökupilanið til að sjá hvar framleiðslan er stödd (A). Stjórnunin liggur að miklu leyti í því að undirbúningurinn sé góður og búíð sé að gera nákvæmar verkáætlanir með tilliti til tíma og kostnaðar (D). Eftirlit með kostnaði er mjög nákvæmt og er algengt að kostnaður sé bókaður og gerður upp vikulega svo hægt sé að hafa stöðugt eftirlit með kostnaði verkefnisins (B). Ekki er algengt að verkefni séu skyndilega komin langt yfir

kostnað. Ef verkefni fara yfir kostnað í framleiðslunni getur framleiðandinn gripið til aðgerða á borð við að fækka tökudögum, leikurum og einfalda eða fækka senum (A,C og D).

Í verkefnastjórnun er eftirliti og stjórnun ætlað að mæla og greina frammistöðu verkefnisins með reglulegu millibili eða á lykilstöðum til að finna frávik frá verkefnastjórnunaráætluninni (Project Management Institute, 2013). Það hvernig framleiðandinn fær jafnóðum efni í hendurnar frá tökum og ber það saman við tökuplanið er í beinu samræmi við það. Nákvæmt eftirlit framleiðandans með kostnaði tengist verkefnastjórnun á svipaðan hátt þar sem hann ber bókaðan kostnað verkefnisins saman við verkefnaáætlunina. Eins og verkefnastjórinn öðlast framleiðandinn innsýn í heilsu verkefnisins með þessum aðferðum og finnur svæði sem þurfa athygli. Í ferlinu felst einnig stýring á breytingum og að stinga upp á leiðréttandi- eða forvarnaraðgerðum gangvart mögulegum vandamálum (Project Management Institute, 2013). Það samræmist því hvernig framleiðandinn bregst við því að verkefni sé komið yfir kostnaðar- eða tímaáætlanir með fækkun á tökudögum, leikurum eða senum. Hafi verið vel staðið að undirbúningnum og fylgst vel með verkefninu ættu markmið þess að nást.

## 5.6 Lokun

Sú lokaafurð sem verður til við framleiðslu á kvikmyndum eða sjónvarpsþáttum er að mörgu leyti frábrugðin vöru eða þjónustu sem er afhent kaupanda um leið og verkefninu er lokið. Lokaafurðin er í flestum tilvikum eign framleiðandans eða framleiðslufyrirtækisins sem selur svo rétt til að dreifa henni og sýna hana. Því getur framleiðandinn þurft að vinna að kynningu, dreifingu og sölu löngu eftir að framleiðslunni sjálfri er lokið. Sýningarréttir sem seldir eru skilyrðast oftast við ákveðin lönd eða svæði og eru aðeins til ákveðins tíma eða tiltekins fjölda sýninga. Framleiðandinn getur því haldið áfram að selja efnið til annara landa og eftir að sýningarréttur rennur út (C). Takist að selja efnið áfram getur skapast hagnaður af verkefninu en það er þó ekki mikið um að framleiðendur sé að græða á verkefnum sínum. Algengt er að íslenskar myndir séu með erlenda meðframleiðendur og selja þeir þá réttinn í viðkomandi landi (D).

Framleiðandinn kemur mismikið að markaðssetningu eftir því hvort um sjónvarpsþátt eða kvikmynd er að ræða (A,B og C). Sú sjónvarpsstöð sem keypti sýningarréttinn að þáttaröð sér oftast að mestu leyti um markaðssetningu hans þó framleiðandinn útvegi oft efni til markaðssetningar (A og B). Þegar kemur að kvikmyndum vinnur framleiðandinn meira með dreifingaraðilanum að markaðssetningu og nýtir sér þá sérfræðipækkingu þeirra (A). Einnig er Ísland lítil markaður og takmörk fyrir því hversu mikið er hægt að markaðssetja (B). Þó er áhyggjuefni að oft er gengið á það fjármagn sem ætlað er til markaðssetningar í framleiðslunni sjálfri og fyrir vikið verður hún ekki næginlega öflug (A). Reynslan hefur sýnt að verkefni á borð við *Svartur á leik* og *Latabæ* hafa náð góðum árangri með öflugri markaðssetningu. Þetta kann að hafa þau áhrif að meðvitund um mikilvægi markaðssetningar aukist(A,D ogC).

Algengt er að farið sé yfir verkefni þegar þeim er lokið og metið hvað hafi gengið vel og hvað mætti bæta (A,B,C og D). Þó er skortur á því að gerðar séu skýrslur um verkefni og hvað hafi lærst af þeim. Taka þarf tillit til þess að kvikmyndaframleiðsla er mjög lifandi ferli þar sem verkefni geta verið ótrúlega breytileg frá einu til annars og alls óvíst að lærdómur úr einu verkefni nýtist í því næsta (C). Einnig starfar stór hluti þeirra sem koma að kvikmyndaframleiðslu í lausamennsku og erfitt getur ferð að koma því saman til að búa til greinargerð um verkefnið (B). Sá lærdómur sem fæst af hverju verkefni nýtist því meira á persónulegan hátt þar sem aðilar öðlast reynslu og þekkingu sem þeir geta nýtt sér í framtíðarverkefnum (B, C og D).

Í verkefnastjórnun samanstendur lokun af þeim ferlum sem notaðir eru til að ljúka öllum verkum innan allra ferla verkefnisins svo hægt sé að klára það (Project Management Institute, 2013). Þetta á sér að hluta til samsvörun í lokun kvikmyndaframleiðslu þar sem gengið er úr skugga um að öllum ferlum sem tengjast gerð lokaafurðarinnar sé lokið. Framleiðandinn hefur lokið við tökum og eftirvinnslu efnisins og getur afhent dreifingaraðilanum það. Margt af því sem getur átt sér stað í lokunarferli verkefnastjórnunar á sér einnig stað í kvikmyndaframleiðslu þar sem dreifingaraðili samþykkir formlega að loka verkefninu, framkvæmd er endurskoðun á verkefninu, skráð er niður hvað hefur lærst af verkefninu auk þess sem aðilum og aðföngum sem komið hafa að verkefni er sleppt. Eins og áður segir er kvikmyndaframleiðsla þó að vissu leyti frábrugðin verkefnastjórnun þar sem

framleiðandinn heldur áfram að vinna að kynningu og sölu á efninu þó svo að lokafurðin sé tilbúin og dreifing hafin. Framleiðandinn eða framleiðslufyrirtækið á svo ávallt verkið sjálf og getur selt það svo lengi sem einhver hefur áhuga á að kaupa það. Í verkefnastjórnun er hlutverki verkefnisstjórans í flestum tilfellum lokið þegar hann hefur afhent lokaafurðina til verkkaupa (Project Management Institute, 2013).

## 6 Lokaorð

Ljóst er að kvikmyndaframleiðsluferlið er nátengt verkefnastjórnunarferlunum. Hlutverk framleiðandans og verkefnastjórans eru mjög svipuð þar sem báðir eiga að leiða verkefnisteymið og markmið beggja er að verkefninu sé lokið á tilsettum tíma, kostnaði og í fullnægjandi gæðum. Ferlin samræmast einnig að miklu leyti þar sem í báðum tilfellum er verkefnið skilgreint nákvæmlega í upphafsferlinu m.t.t. stærðar, kostnaðar og fleira. Úr skipulagsferli kvikmyndaframleiðslu kemur tökuplanið sem er í raun bara verkefnastjórnunaráætlun. Þar er búið að skilgreina þætti á borð við tíma, kostnað og gæði ásamt því að útbúa verkáætlanir sem miða að því að ljúka verkefninu á árangursríkan hátt. Í framkvæmd kvikmyndaframleiðslu er skipulaginu fylgt á mjög nákvæman hátt til að ljúka þeirri vinnu sem skilgreind er í tökuplaninu. Eins og verkefnastjórinn þarf framleiðandinn að bregðast við óvæntum uppákomum með því að aðlaga verkefnastjórnunaráætlunina eða tökuplanið. Eftirlit og stjórnun kvikmyndaframleiðslu er mjög í anda samnefnds verkefnastjórnunarferils þar sem stöðugt er fylgst með framgangi og kostnaði framleiðslunnar og gripið til leiðréttandi aðgerða komi í ljós að verkefnið sé ekki á kostnaðar- eða tímaáætlun. Það er helst í lokun þar sem ferli kvikmyndaframleiðslu er frábrugðin verkefstjórnunarferlinu. Þar heldur framleiðandinn áfram að vinna að kynningu, dreifingu og sölu eftir að lokaafurðin er tilbúin. Meiri áherslu mætti leggja á lokunarferlið í skipulagningunni sérstaklega þegar kemur að áætlunum og kostnaði tengdum markaðssetningu. Mikilvægt er að tryggja að vel sé staðið að markaðssmálum þar sem skortur á öflugri markaðs- og sölustarfsemi getur haft neikvæð áhrif á afkomu verkefnsins. Þó er einnig margt sameiginlegt með lokunarferlum kvikmyndaframleiðslu og verkefnastjórnunar. Í báðum tilfellum er farið yfir verkefnið og metið hvað hefur lærst af því. Í lokunarferlinu kemur sérstaða kvikmyndaframleiðslu einna best fram þar sem breytileiki á milli verkefni getur verið ótrúlega mikill og mikið af þeim lærdómi sem dreginn er af verkefnum er í formi persónulegrar reynslu þeirra sem koma að því.

Í upphafi ritgerðarinnar var talað um vaxandi mikilvægi kvikmyndagerðar fyrir íslenskt hagkerfi og hversu mikilvægt það væri að vanda til verks við framleiðslu

kvikmynda. Miðað við þá innsýn sem fengist hefur í íslenska kvikmyndaframleiðslu í gegnum þessa rannsókn má glöggt sjá að þar vinnur hópur fagfólks með einstaka þekkingu og reynslu á sínu sviði. Skipulag og framkvæmd þeirra verkefna sem þar eru unnin virðist vera til fyrirmyndar og engin tilviljun að þeim erlendu aðilum sem koma til að taka upp myndir sínar hér á landi fjölgi stöðugt. Framtíð greinarinnar er svo sannarleg björt og svo lengi sem haldið er áfram að styðja við bakið á henni og efla innviði hennar er full ástæða til að ætla að hér muni dafna stöðugt kvikmyndaiðnaður sem selur efni sitt um allan heim og skapar vel launuð störf fyrir fjölda fólks.

## Heimildaskrá

- Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið. (e.d.). Tímabundnar endurgreiðslur vegna kvikmyndagerðar. *Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið*. Sótt af <http://www.atvinnuvegaraduneyti.is/verkefni/malaflokkar/kvikmyndir-endurgreidslur/>
- Bettiol, M. (2011). The role of community of practice in developing creative industry projects. *International Journal of Project Management*, 29, 468-479. doi:10.106/j.ijproman.2011.01.007
- Byrnes, W. J. (2009). *Management and the arts* (4. útg.). Oxford: Elsevier Inc.
- Department for Culture, Media and Sport. (2015). *Creative industries economic Estimates*. Sótt af [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/394668/Creative\\_Industries\\_Economic\\_Estimates\\_-\\_January\\_2015.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/394668/Creative_Industries_Economic_Estimates_-_January_2015.pdf)
- DeFillippi, R. J. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. *California Management Review*, 40, 125-137.
- Margrét Sigrún Sigurðardóttir og Tómas Young. (2011). *Kortlagning á áhrifum skapandi greina*. Sótt af [http://www.islandsstofa.is/files/kortlagning\\_2011.pdf](http://www.islandsstofa.is/files/kortlagning_2011.pdf)
- Esterberg, Kristin G. (2001). *Qualitative methods in social research*. New York: McGraw Hill
- Finney, A. (2008). Learning from Sharks: Lessons on Managing Projects in the Independent Film Industry. *Long Range Planning*, 41, 107-115. doi:10.1016/j.lrp.2007.11.002
- Garel, G. (2012). A history of project management models: From pre-models to the standard models. *International Journal of Project Management*, 31, 663-669. doi:10.1016/j.ijproman.2012.12.011
- Hagstofa Íslands. (2013a). Kvikmyndir og kvikmyndahús 2012. *Hagstofan*. Sótt af <http://www.hagstofa.is/Pages/95?NewsID=10113>
- Hagstofa Íslands. (2013b). Framleiddar langar leiknar íslenskar kvikmyndir 1977-2012. *Hagstofan*. Sótt af <http://www.hagstofa.is/?PageID=2605&src=https://rannsokn.hagstofa.is/pxis/Dialog/varval.asp?ma=MEN06117%26ti=Framleiddar+langar+leiknar+%EDslenskar+kvikmyndir+1977%2D2012++%26path=../Database/menning/kvikm/%26lang=3%26units=Fj%F6ldi>
- Heagney, J. (2012). *Fundamentals of project management*. American Management Association. Broadway, New York: American Management Association

- Karólína Stefánsdóttir. (2014). *Er hægt að stýra skapandi ferli? Listin að stýra þar sem sköpun og iðnaður mætast. Um verkefnastjórnun við framleiðslu hreyfimyndarinnar Hetjur Valhallar – Þór*. Meistararitgerð. Háskólinn á Bifröst: Menningarstjórnun
- European Parliamentary Research Service. (2014). *An overview of Europe's film industry*. Sótt af [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/545705/EPRS\\_BRI%282014%29545705\\_REV1\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2014/545705/EPRS_BRI%282014%29545705_REV1_EN.pdf)
- Konráð Pálmason. (2010). *Samkeppnishæfni Íslenska kvímyndaiðnaðsins*. BS ritgerð. Háskóli Íslands, viðskiptafræðideild.
- Kvímyndamiðstöð. (e.d.). Verksvið Kvímyndamiðstöðvar Íslands. *Kvímyndamiðstöð* Sótt 5. maí 2015 af <http://www.kvímyndamidstod.is/Um-Kvímyndamidstod-Islands/>
- Carayannis, E. G., Anbari, F. T. og Kwak, Y. H. (2003). *The story of managing rojects: An interdisciplinary approach*. Westport, Connecticut: Praeger
- Marcella, M. (2014) An exploration of the extent to which project management tools and techniques can be applied across creative industries through a study of their application in the fashion industry in the North East of Scotland. *International Journal of Project management*, 33, 735-746. doi:10.1016/j.ijproman.2014.12.002
- Motion Picture Association of America. (2013). *The economic contribution of the motion picture & television industry to the united states*. Sótt af <http://www.mpa.org/wp-content/uploads/2014/09/2014-MPAA-Industry-Economic-Contribution-Factsheet.pdf>
- Motion Picture Association of America. (2014). *Theatrical market statistics 2014*. Sótt af <http://www.mpa.org/wp-content/uploads/2015/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2014.pdf>
- Orbe, M. P. (1998). *Constructing co-cultural theory*. London: SAGE Publications
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Rimscha, M. B. (2009). Managing Risk in Motion Picture Project Development. *Journal of Media Business Studies*, 6, 75-101. doi:10.10880/16522354.2009.1107349
- Shenhar, A. J. (2007). *Reinventing project management – the diamond approach to successful growth and innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School publishing.
- Silver, J. D. (2007). *Hollywood's dominance of the movei industry: How did it arise and how has it been maintained?*. Doktorsritgerð. Queensland University of Technology: Heimspekideild.



- Snjólfr Ólafsson. (2012). *Stjórnun í anda AGILE aðferðafræðarinnar*. Vorráðstefna Viðskiptafræðistofnunar Háskóla Íslands. Erindi flutt á ráðstefnu í mars 2012. Reykjavík: Viðskiptafræðistofnun Háskóla Íslands.
- Spelleri, M. (2013). *The Power of the MPAA: Shaping ideology by controlling the Message*. Sótt af [http://www.academia.edu/5573984/The\\_Power\\_of\\_the\\_MPAA\\_Shaping\\_Ideology\\_by\\_Controlling\\_the\\_Message](http://www.academia.edu/5573984/The_Power_of_the_MPAA_Shaping_Ideology_by_Controlling_the_Message)
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2012). *Skapandi greinar – sýn til framtíðar*. Sótt af <http://www.menntamalaraduneyti.is/media/MRN-pdf/Skapandi-greinar-syn-til-framtidar.pdf>
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory research in the social sciences*. London:SAGE Publications
- The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization og United Nations Development Programme. (2013). *Creative economy report*. Sótt af <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013-en.pdf>
- The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (2013). *Emerging markets and the digitalization of the film industry*. Sótt af <http://www.uis.unesco.org/culture/Documents/IP14-2013-cinema-survey-analysis-en.pdf>
- Winch. G. M. (2013). Three domains of project organizing. *International Journal of Project Management*, 32, 721-731. doi:10.1016/j.ijproman.2013.10.012
- Work Foundation. (2010). A Creative Block? The Future of the UK Creative Industries. Sótt af: [www.theworkfoundation.com/asses/docs/publications/277\\_A%20creative%20block.pdf](http://www.theworkfoundation.com/asses/docs/publications/277_A%20creative%20block.pdf).
- Worley, T. L. F. (2005). Using constraint management to optimize motion picture production management. *Project Management Journal*, 36, 44-52.

## Viðauki 1 – Kynningarbréf

Sæll/Sæl

Brynjar Hafþórsson heiti ég og er að skrifa B.S. Ritgerð í Viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Ritgerðin fjallar um íslenskan kvikmyndaiðnað með áherslu á hlutverk framleiðandans og notkun aðferða verkefnastjórnunar við framleiðsluferli kvikmynda. Til að fá sýn á það hvernig ferli kvikmyndaframleiðslu gengur fyrir sig á Íslandi hafði ég hugsað mér að taka viðtöl við nokkra framleiðendur sem að starfa í iðnaðinum. Ég var því að velta fyrir mér hvort að þú hefðir tækifæri á að setjast niður með mér í stutt spjall einhvertíman í vikunni og svara nokkrum spurningum. Endilega láttu mig vita ef að þetta er möguleiki og ef svo er hvaða tími og staðsetning myndi henta þér best.

Með bestu kveðju

Brynjar Hafþórsson

## Viðauki 2 – Spurningalisti

Hvert er hlutverk þitt:

*Áður en kvikmyndatökur hefjast*

Hver kemur verkefni af stað?

Hvernig eru verkefni fjármögnuð?

Eru settar upp tímabundnar skipulagsheildir fyrir hvert verkefni?

Hversu nákvæmlega er verkefnið skipulagt áður en tölur hefjast?

Hvernig er fólk valið í verkefni, reynsla, virðing innan iðnaðsins eða reynsla af samvinnu?

Fylgjast kjarnameðlimir að milli verkefna?

Hvernig er hlutverkaskipting milli framleiðenda og annarra aðila í framleiðslunni?

Koma margir framleiðendur að hverju verkefni?

*Í kvikmyndatöku*

Hver gefur grænt ljóst til að hefja tölur?

Hvernig er verkefninu stjórnað?

Er reynt að fara nákvæmlega eftir skiplagningu verkefnisins?

Hvernig er fylgst með stöðu verkefnisins?

Hvað er gert ef að verkefnið er á undan eða eftir tíma- og/eða kostnaðaráætlun?

Hvernig er tekið á vandamálum sem koma upp?

*Eftir að kvikmyndatöku er lokið*

Hvernig er eftirvinnslu stýrt?

Hverjir koma að eftirvinnslu?

Hvernig er staðið að sölu á dreifingarréttum?

Kemur framleiðandinn að einhverju leyti að sýningu myndarinnar?

Hvernig er markaðssetningu háttað og hver sér um hana?

Er farið yfir verkefnið eftir að því er lokið og metið hvað hefur lærst af verkefninu, hvað hafi verið gert vel og hvað hefði mátt gera betur?

