

Interorganisatoriska relationer i filmbranschen -

En fallstudie i samproduktioners påverkan på svenska
filmdistributörers styrning till sina affärspartners

Oscar von Konow[†]

Linda Pettersson[‡]

Maj 2006

Abstract

This paper investigates and explains the existence of different governance structures in the Swedish film industry. Using a theoretical framework of transaction cost economics, it is shown that trust follows from frequent production projects, affecting the distributors' control of producers, cinemas, video retailers and television. Control becomes more flexible, informal and less time consuming. Furthermore, the control of the distributors' relationship with television and cinemas proves to be multidimensional and affected by transaction activities, as well as by demands from previous parties in the value chain. The study therefore adds to the critique of the dyadic perspective of transaction cost economic theories; thus a network approach is suggested to better explain and understand control in inter-organizational settings. This paper adds to the knowledge of design of control systems and trust in interfirm relationships.

Key words: Inter-organizational relationships, governance structure, film industry, transaction cost economics, trust

[†]19261@student.hhs.se [‡]19130@student.hhs.se

Handledare: Martin Carlsson-Wall

Framläggning: 17 maj 2006, kl. 10:00-12:00

Sal: 349

Opponent: Jonas Bertilsson (19268) och Johan Sandgren (19667)

Erkännanden

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de personer i filmbranschen som ställt upp med sin dyrbara tid, expertis och sitt engagemang. Vi har blivit positivt överraskade av den öppenhet, nyfikenhet och brinnande intresse som vi har mötts av samt av den gedigna yrkesstolthet som finns i branschen. Särskilt tack vill vi rikta till Johan Engwall på Atlantic Film för all den tid han har lagt ner på att beskriva branschens essens. Vidare vill vi tacka vår handledare Martin Carlsson-Wall för att ha vidgat våra vyer. Även om vi först i efterhand förstod hur rätt han faktiskt hade, kommer vi att bära med oss hans kloka råd i framtiden.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Frågeställning och syfte	3
1.3 Avgränsning.....	4
1.4 Relevans.....	5
1.5 Disposition	5
2 Metod.....	6
2.1 Val av empirisk metod.....	6
2.2 Koppling mellan metod och teori	7
2.3 Val av företag.....	7
2.4 Val av intervjuobjekt	8
2.5 Genomförande av empiriinsamling.....	9
2.6 Reliabilitet och validitet.....	10
3 Teoretisk referensram.....	11
3.1 Styrning.....	11
3.2 Två teoretiska ansatser till interorganisatorisk styrning.....	12
3.2.1 Marknadsbaserade ansatser	13
3.2.2 Organiserade strukturansatser.....	14
3.3 Val av teoretisk modell för studie av interorganisatorisk styrning	16
3.3.1 Presentation av teoretisk modell	17
3.3.2 Styrningsstrukturer i transaktioners olika faser.....	17
3.3.3 Styrningsstrukturer och kontextuella faktorer	19
3.3.4 Modellens tillämpbarhet på en högre analysnivå	21
4. Empiri	21
4.1 Bakgrund.....	21
4.1.1 En films flöde i värdekedjan.....	21
4.1.2 Stödfunktioner i den svenska filmindustrin	22
4.1.3 Producenter	22
4.1.4 Distributörer.....	22
4.1.5 Visningsled.....	23
4.1.6 Produkten film	24
4.2 Distributörens kontraktuella arbete	25
4.2.1 Avtalsprocessen	25
4.2.2 Samproduktionsavtal	26
4.2.3 Producent och distributör - distributionsavtal.....	28
4.2.4 Distributör och biograffönstret - visningsrättsavtal.....	29
4.2.5 Distributör och videofönstret - avtal för filmförsäljning	30
4.2.6 Distributör och tv-fönstret - visningsrättsavtal	31
5 Analys	32
5.1 Interorganisatorisk styrning mellan producent och distributör.....	32
5.1.1 Observerade styrningssystem - producent och distributör.....	32
5.1.2 Kontextuella faktorer - producent och distributör	34
5.2 Interorganisatorisk styrning mellan distributör och biograffönstret.....	36
5.2.1 Observerade styrsystem - distributör och biograffönstret	36
5.2.2 Kontextuella faktorer - distributör och biograffönstret	37
5.3 Interorganisatorisk styrning mellan distributör och videofönstret	38
5.3.1 Observerade styrningssystem - distributör och videofönstret	39

5.3.2 Kontextuella faktorer - distributör och videofönstret	40
5.4 Interorganisatorisk styrning mellan distributör och tv-fönstret.....	41
5.4.1 Observerade styrningsstruktur - distributör och tv-fönstret	41
5.4.2 Kontextuella faktorer - distributör och tv-fönstret.....	42
5.5 Samproduktionens påverkan på styrningen i relationerna.....	43
6 Diskussion.....	45
6.1 Teoretiska implikationer	46
6.2 Styrkor och svagheter	47
7 Slutsatser.....	48
8 Förslag på fortsatt forskning	49
9 Källförteckning	50
Appendix 1	56
Appendix 2	57

1. Inledning

Film är något som gemene man i vårt västerländska samhälle dagligen berörs av. Det är samtalsämnet hos frisören, ett sätt att koppla av framför tv:n eller ett sätt att umgås på.

Det talas ofta om filmproduktioners nyckfullhet med vilket menas att ingen säkert kan säga hur mycket en film är värd innan den har släppts eftersom det är mer eller mindre omöjligt att veta hur marknaden kommer att reagera på enskilda produktioner. Ett aningen makabert men talande exempel på denna osäkerhet kan exemplifieras av den första Alienfilmen som sägs ha blivit en succé först efter att flera pensionärer fått hjärtinfarkt av filmens skräckscener.

Få av oss har dock insikt i den komplicerade process av samarbeten och affärsuppgörelser mellan producenter, filmdistributörer, och visningsled, som föranleder att en film visas på biograf, tv eller video¹. Avtal om en films distributions- och visningsrättigheter skrivs redan på en films manusstadium, då i bästa fall regissör och en eller två skådespelare är kända. För att en distributör ska få distributionsrättigheter till en svensk film krävs att denne ingår i en så kallad samproduktion, där flera parter är med och finansierar produktionen. En distributör uttryckte komplexiteten i samarbetena som:

"Alla samarbetar med varandra på vissa plan medan de motarbetar varandra på andra."

På grund av de tidigt ingångna långvariga avtalen mellan flera organisationer blir betydelsen av att förstå, utveckla och bevaka interorganisatoriska relationer stor. Med ovanstående i åtanke förstår man att det här med film, från ett ekonomiskt perspektiv, inte riktigt är så enkelt som att välja film på niobion.

1.1 Bakgrund

Enligt en nyligen utgiven amerikansk sammanställning om de kritiska frågor filmbranschen står inför, samt vad som forskningen på området har inriktats och bör inriktas på framgent, går det att finna att de publicerade forskningsrapporter gällande branschen i stort kan delas upp i två huvudlinjer (Eliashberg et al., 2005). Den psykologiska linjen behandlar varför folk går eller inte går på bio (se exempelvis Austin 1986, 1989; Becker et al., 1985; Cuadrado & Frassetto, 1999; Palmgreen et al., 1988), medan den ekonomiska linjen tar upp frågan om varför vissa filmer blir ekonomiska succéer eller floppar (se exempelvis De Vany & Walls, 2000; Litman, 1983; Moul, 2004; Ravid, 1999). I sammanställning går det att utläsa hur industriaktörer förlitar sig på tradition, konventionell lärdom och enkla tumregler. Eliashberg et al. menar därför att forskning gällande tilliten till traditionella kontrakt och prisfrågor vore behövligt. Särskilt beskrivs distributörens roll och dess kontraktuella förhållande till visningsledets aktörer som ett möjligt område för forskning.

"Surprisingly little work has examined the contractual arrangements between distributors and exhibitors, and this is a promising area for research."(cit. Eliashberg et al., 2005, s. 35).

¹ Video används i denna uppsats, i likhet med branschpraxis, synonymt med DVD och syftar mer till var filmen konsumeras, det vill säga i hemmet, än mediet i sig.

Med tanke på de stora ekonomiska värden som finns i branschen är det enkelt att förstå varför området fått stort fokus i forskningsrapporter i USA som dominerar den globala marknaden sett till ekonomisk omsättning². Vad som är svårare att förstå är det begränsade intresse som branschen fått inom svensk ekonomisk forskning. Det är förutom Dag Björkegrens forskning (1992; 1994; 1996a; 1996b; 2001) om ekonomi och kultur, behandlande filmproduktions speciella karaktär i det att både artistiska och affärsmässiga överväganden måste göras för att finansiera en produktion, i princip inget, författarna veterligen, tidigare skrivet inom svensk ekonomisk forskning.

Inom området Management Accounting har studier av styrning i interorganisatoriska relationer tidigare genomförts i bland annat bilbranschen (Carr & Ng., 1995), dataindustrin (Seal et al., 2004), elindustrin (Mouritsen & Thrane, 2005), telecomindustrin (Håkansson & Lind, 2004), IT-branschen (Langfield-Smith & Smith, 2003) och inom retail (Dekker, 2003). Det finns dock en brist av studier kring interorganisatoriska relationer i filmbranschen (se dock Gaustad, 2001). Eftersom filmbranschen inrymmer ett virrvarr av samarbeten och affärssuppgörelser mellan fristående parter i de tre leden, gällande samproduktioner, marknadsföring eller rena transaktioner av rättigheter, finns det i branschen stora möjligheter att studera interorganisatorisk styrning, dess uppkomst och effekter. I Norge har Gaustad (2001) genomfört en sådan studie i vilken styrning mellan producenter och distributörer klassificeras i hierarkiska- och marknadsstrukturer utifrån transaktionskostnadsteori.

Interorganisatoriska studier kan fokuseras på mer eller mindre temporära projekt. Mouritsen & Thrane (2006) skriver om hur interorganisatorisk styrning i sådana begränsade projekt uppstår. Andra forskare, exempelvis Håkansson & Lind (2004), beskriver styrningen utifrån relationer som inte i tiden är definitiva utan mer pågående. Samproduktioner är temporära projekt med en tydlig början och ett tydligt slut. Samtidigt måste oftast de ingående parterna handla med varandra över längre perioder och i flera projekt. Samproduktioner är ett fenomen befogat att studera på grund av sin karaktär i gränslandet mellan temporära projekt och pågående relationer. Att studera styrning i den svenska filmbranschen kan således inte bara ge ett positivt bidrag till den empiriska basen av forskning om interorganisatorisk styrning utan även, på grund av filmens speciella art, ge djupare insikt i osäkerhetshantering i kontrakt (se bland annat Gulati & Singh, 1998 för en översikt). Dessutom kan studien ge vägledning till hur styrning kan användas i annan kulturell verksamhet.³ Vidare kan en studie av den svenska filmmarknaden ge djupare förståelse av hur konstgjorda kontexter i en marknad som inte är självständigt kommersiellt bärig för filmproduktion då hela verksamheten är beroende av statligt och annat stöd⁴, påverkar interorganisatorisk styrning. Ovanstående tyder på ett bristande kunskapsläge inom interorganisatorisk forskning och är grunden till denna uppsats.

²Internationellt uppgick biografintäkterna år 2004 till cirka 11 miljarder USD varav 9 miljarder USD i USA. Intäkterna efter biograffönstret, det vill säga video, tv och merchandising var enligt Standard & Poor 2004 flera gånger större (Eliashberg et al., 2005).

³Gaustad (2001) gör bland annat jämförelser med styrning i musikbranschen, förlagsverksamhet och sports-tv. Björkegren (1992) gör jämförelser med teater-, musik- och förlagsbranschen.

⁴Se Svenska Filminstitutets roll i empirikapitlet.

1.2 Frågeställning och syfte

Samtliga svenska kommersiella filmer som produceras är i någon form samproduktioner mellan flera parter. Samproduktionerna består ofta av en producent, en distributör, en eller flera tv-kanaler, externa finansiärer liknande riskkapitalister och diverse stöd från olika källor där Svenska Filminstitutet (SFI) är den mest betydelsefulla aktören. Samproduktionen har blivit ett institutionaliserat förfarande som kan förklaras av att ingen producent är villig, eller har möjlighet, att finansiera en hel filmproduktion och stå hela risken för denna. Detta bottnar främst i den svenska marknadens begränsade inspelningspotential, vilket gör det svårt att överhuvudtaget producera lönsam svensk film, samt i filmens nyckfullhet gällande osäkerhet om publikens mottagande. Parterna måste komma överens om finansiering, riskdelning, vinstfördelning och operativa frågor, varför samproduktioner utgör grunden för en mängd frågor som måste hanteras över interorganisatoriska gränser. Studier av detta, i Sverige för inhemsk filmproduktion grundläggande förfarande saknas, vilket befogar en närmare undersökning av området.

I denna uppsats ämnar vi således besvara följande frågeställning: *Hur påverkar samproduktioner svenska filmdistributörers styrning till producenter och aktörer i visningsled?*

Vår utgångspunkt blir således det svenska distributörledets funktion som intermediär. Eftersom svenska distributörer vid sidan av samproduktioner även handhar rena distributionsåtaganden av utländsk film för att tillgodose visningsledets efterfrågan, uppstår en naturlig jämförelsebas till styrningen i samproduktioner. För att kunna besvara frågeställningen söker vi identifiera generella styrningsstrukturer mellan de olika leden och olika typer av parter däri, samt de kontexter som ligger till grund för strukturerna. Förutom att studera styrningen mellan samproducerande parter, studerar vi även hur samproduktionsfenomenet påverkar styrningen till icke-samproducerande parter. Utifrån vårt valda teoretiska ramverk förväntar vi oss att se att samproduktioner leder till förtroende, vilket torde ta sig uttryck i mindre formella kontrakt eftersom produktionen ger upphov till gemensamma incitament, vilket minskar risken för opportunistiskt beteende (se bland annat Dekker, 2003; van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Det övergripande syftet med uppsatsen är att öka förståelsen för hur samproduktionen påverkar styrningen till distributörens samarbetspartners. Vi hoppas härigenom kunna öka förståelsen av den svenska filmbranschen och interorganisatoriska relationer däri; dels som en bas för kommande studier på området, dels för att, för aktörer i branschen, öka förståelsen av hur styrningsstrukturer uppstår och vad de påverkas av.

1.3 Avgränsning

För att möjliggöra studien har vi valt att göra följande avgränsningar (definitioner av branschspecifik terminologi går att finna i *Appendix 2*):

- Studien är genomförd på den svenska filmmarknaden och inkluderar således endast svenska aktörer inom visningsledet, dess svenska distributörer och de producenter som distributörerna köper distributionsrättigheter av. De amerikanska *majorbolagen* och deras distributionsbolag på den svenska marknaden är inte inkluderade i studien, utom i fall de utgör en jämförelsereferens.
- Denna studie fokuserar på de interorganisatoriska relationer som uppstår i svenska samproducerade filmer. Som jämförelse studeras även de interorganisatoriska relationer som uppstår i distributörens inköp av utländska filmrättigheter från *independentbolag*. Detta val har gjorts på grund av att independentbolagens filmer är de som i huvudsak är tillgängliga för svenska distributörer.
- Distributörsledet har, utifrån sin egenskap av intermediär, valts som bas för den interorganisatoriska studien. Vi har inte studerat intern styrning i, över de olika leden, vertikalt integrerade organisationer.
- Vi valde att endast studera de tre fönster i visningsledet som idag är standard i branschen, det vill säga biograf, video samt tv. Även om nya tekniker och internetbaserade medium är under frammarsch, exempelvis *Video on Demand*, ansåg vi att analysen skulle bli mer insiktsfull om vi endast studerade de längre existerande och inarbetade visningsleden.
- Vi studerar enbart det förfarande som gäller nya filmer till marknaden och inte förfarandet gällande *re-runs* av äldre filmer.
- Studien inkluderar enbart film som är avsedd för en större publik och i det avseendet kan klassas som kommersiell. *Artfilm* och utländska, icke-amerikanska, faller således utanför ramarna för uppsatsen. Inte heller majorbolagens producerade filmer är objekt för studien.
- Vi avgränsar samproducerade filmer till att endast inkludera de filmer där distributören måste samproducera för att få tillgång till filmens distributionsrättigheter.

1.4 Relevans

Vad som gör denna studie relevant är först och främst det begränsade kunskapsläget som finns gällande filmbranschens aktörer och hur dessa interagerar. Då styrningen i svenska samproduktioner inte tidigare har studerats är det motiverat att studera detta fenomen. Att öka förståelsen av hur styrning av dessa relationer uppstår och vad som påverkar dessa är för det första intressant för branschfolk, men kan även bredda den empiriska basen till interorganisatorisk styrning i en svensk bransch som ännu inte undersökts inom Management Accounting. Studien av styrning i samproduktioner som befinner sig i gränslandet mellan en temporär och en över tiden pågående relation, är vidare relevant.

Eftersom branschen står inför en förändring i det att Internet, e-handel och nedladdning av film får en allt större betydelse, ger det även skäl till en studie idag för att senare ha möjlighet att jämföra hur styrningen förändrats i det att kontexter tillkommit och förändrats.

1.5 Disposition

Uppsatsen är disponerad i följande ordning:

Först beskrivs metoden för studien, samt till denna angränsande frågor som kopplingen mellan metod och teori, val av företag och intervjuobjekt och hur data samlats in. Dessutom diskuteras studiens reliabilitet och validitet.

Därefter följer teorikapitlet där begreppen styrning, interorganisatoriska relationer och interorganisatorisk styrning introduceras. Den övergripande forskningen på området beskrivs och indelas i två ansatser. Slutligen presenteras den modell som ligger till grund för studien och val av denna motiveras.

I empirikapitlet presenteras den data som insamlats. Först presenteras kortfattad information om filmbranschen, dess aktörer och produkten film. Därefter beskrivs filmdistribution och avtalsprocesser däri.

Utifrån vår valda modell, klassificeras i analysen styrningsstrukturer och kontextuella faktorer identifieras, för distributörens olika relationer till producent och aktörer i visningsled. Därefter sammanställs resultaten och frågeställningen besvaras.

I den efterföljande diskussionen diskuteras hur olika styrningsstrukturer samverkar. Därefter går vi igenom teoretiska implikationer från studien. Styrkor och svagheter med studien diskuteras. Diskussionen utmynnar i slutsatser. Slutligen ges förslag på fortsatt forskning.

I Appendix återfinns en sammanställning av definitioner för vår valda modell och förklaringar till fackuttryck.

2 Metod

I detta kapitel ämnar vi redogöra för vilken undersökningsmetod vi har använt oss av i studien. Först presenteras valet av empirisk metod och dess koppling till teorin. Därefter motiveras valet av studerade företag och intervjuobjekt i dessa. Sedan följer en presentation av vårt praktiska tillvägagångssätt för empiriinsamling, vartefter studiens reliabilitet och validitet slutligen diskuteras.

2.1 Val av empirisk metod

Tillvägagångssättet för att angripa en frågeställning skiljer sig åt beroende på vad som ska undersökas samt vilken problemformulering som studien har (Patel & Davidson, 1994). van der Meer-Kooistra & Vosselman uttrycker i sin artikel *Management control of interfirm transactional relationships* att:

“Case Research can be helpful for gaining insights into factors that influence the establishment of control structures of interfirm relationships.” (cit. van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000, s. 62).

En studie kan angripas endera med hjälp av en kvantitativ- eller med en kvalitativ metod. Den övergripande skillnaden mellan dessa är att den kvalitativa metoden lägger större tonvikt på forskarens tolkning av den insamlade empirin än på resultatens generaliserbarhet samt att en sådan studie baseras på data som inte lätt låter sig kvantifieras, exempelvis attityder och värderingar (Wiedersheim-Paul & Ericsson, 1997). Merriam (1994) uttrycker att fallstudien är nära kopplad till användandet av en kvalitativ metod, eftersom fallstudien, likt den kvalitativa metoden, är inriktad på tolkning av information för att uppnå en djupare insikt, snarare än statistisk bearbetning. Även Yin (1984) har behandlat valet av metod och menar att en kvalitativ fallstudie är ett bra verktyg då hur- eller varför- frågeställningar ska besvaras. Med grund i vår frågeställning har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie för att studera styrningen av interorganisatoriska relationer.

En viktig aspekt i fallstudien är om enskilda eller multipla fall ska användas i studien (Yin, 1984). Forskare har här grupperats i två motstående läger utifrån sina åsikter om djup eller bredd i studien. Det första lägret, av Eisenhardt (1991) benämnt det traditionella, menar att syftet med fallstudier är att ge en rik och nyanserad beskrivning av en viss social kontext och denna djupa inblick kan endast uppnås genom att studera en enda enskild miljö (Dyer & Wilkins, 1991). Vidare hävdar forskare i detta läger att det enskilda fallet är bättre eftersom det i större utsträckning kan användas för att bekräfta eller utmana teori samt till analytisk generalisering (Yin, 1994). Eisenhardt (1991) tillhör det andra lägret och hävdar att multipla fall tillåter forskare att replikera och utöka de individuella fallen och leder till bättre förståelse för mönster. Detta läger har kritiserats av bland andra Dyer & Wilkins (1991) som menar att multipla fallstudier fokuserar på yttlig information istället för att gå in på djupare social dynamik. Denna fallstudie är uppbyggd kring multipla fall, då flera företag studeras för varje typ av aktör. Vi anser att vi med detta förfarande får en bred och rik beskrivning av branschpraxis genom att fenomen belyses från olika perspektiv.

2.2 Koppling mellan metod och teori

Gällande forskningsprocessens koppling mellan teori och metod finns det enligt Alvesson & Skoldberg (1994) två huvudsakliga ansatser. Den *induktiva ansatsen* startar med empirisk datainsamling från en mängd fall och menar att iakttagelserna i de studerade fallen även är generaliserbara i andra fall, med andra ord utkristalliseras en allmän regel utifrån forskarens observationer. Således sker datainsamlingen utan att först ha identifierat ett teoretiskt ramverk. Den *deduktiva ansatsens* arbetsmetodik är tvärtemot den induktiva och utgår istället från generella teorier och applicerar dessa på insamlad data. Skoldberg (1991) har även framfört en tredje ansats, *abduktion*, vilken är en kombination av de tidigare två nämnda ansatserna, och ofta används vid fallstudiebaserade studier. Enligt denna ansats utvecklas det empiriska mönstret successivt, samtidigt som teorin utvecklas och justeras, vilket får innebörden att både empiri och teori omtolkas och analyseras i ljuset av varandra. Vårt tillvägagångssätt låter sig bäst beskrivas av en abduktiv ansats eftersom vi, efter att initialt ha insamlat övergripande empiri, sökte ett lämpligt teoretiskt ramverk. Utifrån vår valda huvudteori och frågeställning kunde vi sedan utveckla det teoretiska ramverket och samla in allt mer djup och snäv empiri.

2.3 Val av företag

Valet av forskningsobjekt definierar den empiri som uppkommer. För att, genom en rik och nyanserad empiri, uppnå en högkvalitativ studie, har ett antal urvalskriterier legat till grund för studiens företagsurval.

- Med utgångspunkt i den globala filmindustrins klassificering, där Norden, med Sverige som huvudmarknad, räknas som ett affärsområde, har enbart aktörer aktiva på den svenska marknaden utvalts.
- Endast kommersiella företag av viss storlek och betydelse har inkluderats i studien. Gällande visningsledet innebar detta att aktörer ska vara välkända av gemene man. För produktionsbolag och distributionsbolag har, på grund av svårigheten med varumärkesbyggande mot konsumenter ett viktigare kriterium istället varit diverse branschfolks rekommendationer i det initiala skedet av studien.
- Minst två företag i varje led har inkluderats i studien. Fri-tv-kanaler har även fått representera betal-tv-kanaler. I *Tabell 1* går det att utläsa vilka företag som är våra forskningsobjekt samt vilken värdeskapande funktion de har. En del av företagen var till viss del vertikalt integrerade och hade då flera funktioner internt.
- Det avgörande kriteriet var vilja och intresse hos företagen att ställa upp med sin tid och expertis.

2.4 Val av intervjuobjekt

För att besvara frågeställningen var det essentiellt att intervjua personer vars arbetsuppgifter inkluderar relationer över företagsgränserna. Således har vi utfört intervjuer med personer i följande yrkesroller:

- Ansvariga producenter för samproduktion och försäljning av distributionsrättigheter
- Ansvariga i distributionsled för inköp av distributionsrättigheter och försäljning av visningsrätter
- Ansvariga inköpare i visningsled av visningsrätter och videofilmer
- Ansvarig för SFI:s utdelning av stöd

Vi anser att den här fördelningen av personer i olika företag och yrkesroller ger oss en god överblick över styrningen av de interorganisatoriska relationerna i branschen. Flera av intervjuobjekten har även yrkeserfarenheter från att arbeta i olika positioner inom filmindustrin, vilket har medfört att vissa frågor kunnat besvaras ur olika perspektiv, vilket gjort empirimaterialet extra fylligt och tillförlitligt. Dessutom har intervjuer från, en av von Konow utförd studie under 2001, ökat datamängden. I *Tabell 1* går det att se vilka personer vi under våren 2006 har intervjuat samt en något förenklad beskrivning av i vilken professionell egenskap de blivit utvalda.

Tabell 1

Sammanställning av organisationer och intervjuobjekt

Företag	Funktion	Namn	Yrkesroll
Astoria Cinemas	Biograf	Mattias Nohrborg	CEO, delägare, filminköp
Atlantic Film	Distribution	Johan Engwall Mikael Ström	CEO, ägare, filminköp Filmförsäljning
Boxnet	Affärssystem	Bill Odqvist	Delägare, försäljning
Buylando	Video	Bill Odqvist	Delägare, filminköp
Kanal 5	Tv	Katarina Eriksson	Filminköp
Noble Entertainment	Distribution	Mattias Svensson	Filmförsäljning
PAN Vison Publishing	Distribution	Göran Sjöstedt	Konsult, filminköp
Sandrew Metronome	Produktion	Lena Rehnberg	Filmproduktion/filmförsäljning
	Distribution	Eivor Zimmerman	Filminköp/filmförsäljning
SF Bio	Biograf	Sture Johansson	Filminköp
Sonet Film	Produktion	Peter Possne	CEO, filminköp, filmproduktion
	Distribution	Staffan Wallhem	Filmförsäljning
Svensk Filmindustri	Produktion	Johan Mardell	Filmproduktion
	Distribution	Tore Skarelid	Filminköp/filmförsäljning
Svenska Filminstitutet	Stöd	Peter Hald	Vice VD, produktionsstöd
Sveriges Television	Tv	Per Ögren Gunnar Carlsson	Filminköp Samproduktionschef
Tre Vänner	Produktion	Henrik Widman	Filmproduktion/filmförsäljning
Triangelfilm	Produktion	Mattias Nohrborg	CEO
	Distribution	Mattias Nohrborg	Filminköp
Twentieth Century Fox Sweden	Distribution	Hansi Mandoki	CEO, filmförsäljning
Åhléns	Video	Jonas Lundgren	Filminköp

2.5 Genomförande av empiriinsamling

I detta kapitel beskrivs hur vi praktiskt gått tillväga för att få tillgång till empirisk information om aktörer, deras interorganisatoriska relationer och styrningen av dessa.

Yin (1994) klassificerar informationsinhämtningen i sex olika källor: dokumentation, databaser, intervjuer, direkta observationer, deltagande observationer och fysiska artefakter. Ingen källa anses vara bättre än någon annan även om intervjuer ses som den mest naturliga källan för en kvalitativ studie. Av denna anledning är den huvudsakliga informationskällan i vår studie personliga intervjuer. Som komplement till intervjuerna har vi även använt oss av skriftliga källor från diverse databaser utgörande av litteratur och statistik. Kontrakt mellan parter har vidare studerats, eftersom vi anser att beståndsdelarna i kontrakt kan avspegla hur parter förhåller sig i interorganisatoriska relationer och styrningen av dessa.

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med 20 personer, av vilka vi träffade somliga flera gånger. Till det som sägs under mötena, ges i denna datainsamlingsform även tillfälle att ta hänsyn till intervjuobjektens gester, kroppsspråk och egentliga andemeningar. Genom att personligen träffa samtliga intervjuobjekt hoppades vi att de skulle känna förtroende för oss och ge en sanningsenlig bild av sina relationer. För att minska risken för missförstånd har båda författarna varit närvarande vid samtliga tillfällen.

Ett frågeformulär med relativt standardiserade frågor upprättades som justerades beroende på vilken yrkesroll ett intervjuobjekt hade. Till personer i samma yrkesroll utgick vi från samma frågor. Även om detta formulär fungerade som en bas för intervjun, tilläts respondenterna svara fritt, medförande att den förbestämda frågeuppställningen inte alltid följdes. Man kan säga att intervjuerna genomfördes i semi-strukturerad form, vilket betyder att istället för att vara tydligt strukturerade hade de karaktären av ett styrt samtal (Merriam, 1994). Björkegren har använt samma förfarande i sin forskning:

"The technique used in interviewing was active listening, with semi-structured interview questions as the point of departure. This means that the interviewer tries to listen from the interviewees own perspective. The aim is that the interviewer and the interviewee should arrive at what is important to the interviewees, and how they see things." (Björkegren cit. 1992, s. 189).

Intervjuerna inleddes med en kort presentation över vår studie och fokuseringen på interorganisatoriska relationer. Detta förfarande medförde att även om frågeformuläret och dess uppställda ordning inte alltid följdes till punkt och pricka, behölls ändå fokus eftersom respondenterna nyligen blivit varse om intervjuens inriktning. Intervjuerna varade mellan 40 till 90 minuter med genomsnittlig intervjutid på en timme. Majoriteten av intervjuerna skedde med en respondent åt gången förutom i två fall där företagen hade önskemål om att personer från två funktioner skulle vara närvarande samtidigt. Omedelbart efter intervjuerna diskuterades och sammanställdes våra intryck. Ibland, då oklarheter fanns, förekom korrespondens via e-mail eller telefonsamtal med respondenterna för komplettering av uppgifterna. Samlandet, kodifierandet och analyserandet av data har skett löpande genom att båda författarna fört

dagboksliknande anteckningar innehållande både observationer och analys. Detta har underlättat arbetet i det att förfarandet möjliggjort tillbakablickar och reflektioner (Merriam, 1994).

2.6 Reliabilitet och validitet

En diskussion om en studies reliabilitet och validitet är befogad för att förstå huruvida de resultat och slutsatser som genererats i en undersökning är tillförlitliga eller ej.

Reliabilitet mäter i vilken mån ens resultat kan upprepas och hur tillförlitliga mätningarna av ett fenomen är. I kvantitativa studier är betydelsen av reliabilitet, huruvida studien skulle kunna upprepas och ge liknande resultat, avgörande för studiens värde. I kvalitativa studier söks ny data för att förklara ett visst fenomen, varför reliabilitet i den bemärkelsen att studien ska kunna upprepas blir mindre relevant. Gällande mätfel har vi sökt begränsa detta genom standardiserade intervjumallar och att båda författarna varit närvarande vid samtliga intervjuer. Den slutliga empiriska sammanställningen har även sänts ut till ett flera intervjuobjekt för korrigerings- och kommentarer.

Inre validitet beskriver i vilken mån resultaten speglar verkligheten (Merriam, 1988). I detta avseende är det väsentligt att diskutera den typ av studie som genomförts. Vi har valt att genomföra en generell studie på filmbranschen vilket principiellt innebär att vi istället för att ställa frågan hur ett intervjuobjekt arbetar med aktör x eller y, har fokuserat på intervjuobjektets generella arbetssätt till aktörstyp x eller y. Anledningen till förfarandet är främst en möjlig empiriinsamling eftersom alla tillfrågade kunde acceptera deltagande i studien utan att behöva gå in på känslig information. Vårt angreppssätt kan jämföras med exempelvis upplägget för Gaustads (2001) studie där fokusering legat på ett fåtal filmprojekt och arbetssätten kring dessa. Det kan diskuteras huruvida ett dylikt tillvägagångssätt med en djupare fokusering på specifika relationer hade gett oss andra resultat. En sådan studie ger för den enskilda relationen en ööverträffad intern validitet, men det finns fördelar med multipla studier då generella mönster i en bransch ska beskrivas. Optimalt hade varit att studera flera företags- och projektspecifika relationer.

Vi har intervjuat minst två personer från minst två företag i varje led i värdekedjan och då flertalet av de intervjuade personerna haft erfarenhet från olika positioner inom filmbranschen, har empirimaterialet berikats. Vidare har validitet av viss information kunnat kontrolleras genom en jämförelse med tidigare av von Konow (2001) genomförda intervjuer. På grund av den breda intervjubasen på den relativt begränsade svenska marknaden har vi fått god insikt även i specifika interorganisatoriska relationer och produktioner. En annan aspekt som kan tänkas få påverkan på validiteten är vårt antagande om att alla svenska filmer samproduceras och att distributörsledet, för att få tillgång till distributionsrättigheter, måste vara med i samproduktionen. Även om detta i mer än nio fall av tio är gällande finns det ändå exempel på undantag från denna standard.

Den yttre validiteten beskriver i vilken mån som resultaten från studien är tillämpliga även i andra situationer än den studerade (Yin, 1994). Det är i detta avseende viktigt att skilja på kvantitativ generaliserbarhet, som avser huruvida ett stickprov är

generaliserbart till populationen och kvalitativ generaliserbarhet, vilket innebär för vilka andra situationer resultaten kan vara tillämpbara (Langemar, 2005). Gällande kvantitativ generaliserbarhet anser vi att det breda intervjumaterialet i förhållande till antalet aktörer på den svenska marknaden gör generaliserbarheten hög. Det är vidare rimligt att anta att resultaten från studien är väl tillämpbara för andra kulturella branscher, där produktens art, gällande osäkerhet i dess kommersiella värde, är svårbedömt samt i sådana fall där marknaden inte är självständigt kommersiellt bärig utan förlitar sig på stöd av olika slag.

3 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverket för studien. Kapitlet startar med en definition av styrning som sedan sätts i relation till interorganisatoriska relationer. Därefter presenteras, utifrån Håkansson & Lind (2006), interorganisatoriska teorier i två ansatser. Kapitlet avslutas med en redogörelse för den för studien utvalda modellen.

3.1 Styrning

Enligt Langfield-Smith & Smith (2003) utgör intern styrning en utgångspunkt för ett studie av kontrollsystem i interorganisatoriska relationer. Den traditionella synen på intern styrning har varit fokuserad på formell, finansiell och kvantifierbar information (Otley, 1994; Chenhall, 2003). En ofta citerad traditionell definition av styrning är:

“The process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organizational objectives” (cit. Anthony; 1965 s. 17).

Otley (1994) kritiserar den traditionella styrningsdefinitionen och menar att den är för restriktiv då den baseras på stora hierarkiska organisationer med endast vertikala kontrollsystem, vilka inte är representativa för dagens till storleken mindre, mindre diversifierade, mindre hierarkiska och mer horisontellt styrda företag. Definitionen på styrning har således vidgats till att innefatta information ur ett bredare perspektiv innefattande extern information om marknader, kunder och konkurrenter, icke finansiell information om produktionsprocesser, indikatorer på utveckling samt informell personlig- och social kontroll (Chenhall, 2003).

Interorganisatoriska relationer, allianser och nätverk har i och med en alltmer komplex och specialiserad värld ökat i betydelse (Otley, 1994). I empiriska undersökningar har två typer av utveckling identifierats (Håkansson & Lind, 2006). Den första är utvecklingen av alltmer betydelsefulla affärsrelationer med ökad grad av samarbete i köp och säljprocesser (behandlat av bland andra Ford et al., 2003; Gadde et al., 2002). Den andra trenden är uppbyggnaden av stora företag i mindre specialiserade enheter med outsourcing som följd (behandlat av bland andra Gadde & Håkansson, 2001; Forsgren et al., 1992; Cooper & Slagmulder, 2004). Det har således uppkommit ett behov av en ny typ av styrning i relationer över företagsgränser som utvecklar relationella kontexter som inte faller under det klassiska ”make-or-buy” beslutet (van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Denna typ av styrning är fokus för denna uppsats.

Interorganisatorisk styrning kan delas in i två problem (Gulati & Singh, 1998). Det första problemet gäller hur en organisation ska reglera risken för opportunistiskt beteende som uppkommer när organisationer samarbetar (van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000; Dekker, 2003; Cooper & Slagmulder, 2004). Det andra problemet som diskuteras är hur interorganisatoriska aktiviteter ska koordineras på bästa sätt (Thompson, 1967; Dekker, 2003; Gulati & Singh, 1998; Håkansson & Lind 2004). Gulati och Singh (1998) visade i en kvantitativ studie på ett samband att både det första och andra problemet hade direkt påverkan på styrningsstrukturer.

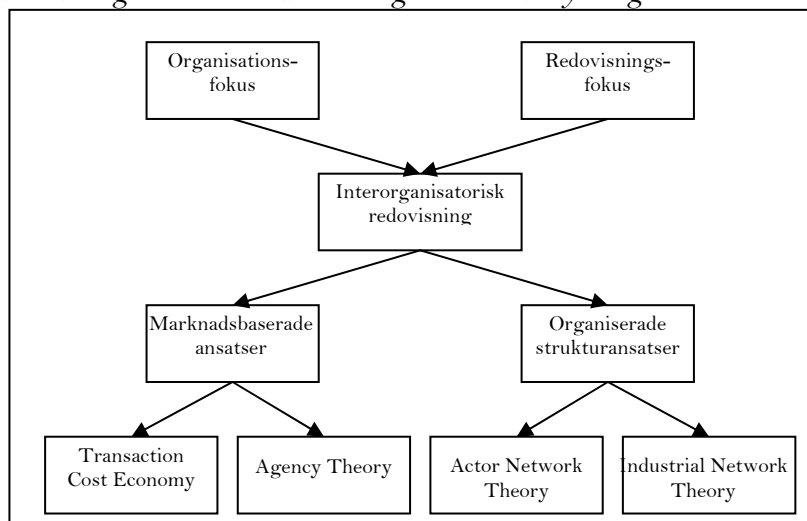
Det finns ett samband mellan koordinering av aktiviteter och hanteringen av risken för opportunistiskt beteende. I denna uppsats tar vi i begreppet styrning det bredare perspektiv gällande information som förespråkas av Otley (1994) och fokuserar på hur en organisation ska kontrollera opportunistiskt beteende. Fördelen med denna definition är att det i kontrakt går att finna ett tydligt uttryck för hur risken för opportunistiskt beteende ska hanteras. Nackdelen är att koordineringens, genom de värdeskapande aktiviteterna, påverkan på hanterandet av opportunistiskt beteende inte inkluderas.

3.2 Två teoretiska ansatser till interorganisatorisk styrning

Håkansson och Lind (2006) har delat in forskningen gällande styrning av interorganisatoriska relationer i två huvudgrupper, baserat på de antaganden som ligger till grund för forskningen. De benämner grupperna som *marknadsbaserade ansatser* samt *organiserade strukturansatser*⁵, och det är denna indelning som kommer att styra vår teoretiska genomgång. Inom dessa ansatser ryms det i sin tur ytterligare teorigrupper. Se *Figur 1* för en schematisk illustration av de olika litteraturansatserna och teorierna.

Figur 1

Forskningsansatser inom interorganisatorisk styrning



⁵ Dessa benämns i artikeln *the Market Based Approach* och *the Organized Structure Approach*.

3.2.1 Marknadsbaserade ansatser

Den marknadsbaserade ansatsen är den äldsta ansatsen och har fått mest utrymme i litteraturen. Ansatsen har två teorilinjor: *transaktionskostnadsteori* och *agentterori*⁶, som båda har utgångspunkt i artikeln *The Nature of the Firm* (Coase, 1937), i vilken ett företags uppkomst förklaras utifrån de kostnader för transaktioner som uppstår vid utförandet av en aktivitet. Agentteorin utvecklades av Gouldner (1954) som studerade det parvisa förhållandet som finns i en transaktion då en principal hyr en tjänst av en agent för att utföra en aktivitet. Han beskriver detta som ett agentproblem i vilket agenten har andra mål än sin principal.

I transaktionskostnadsteorin avgör den relativa storleken på kostnaderna om en aktivitet ska utföras i en marknadstransaktion med *marknadsstyrning* eller inom företagets gränser, med en *hierarkisk styrning*. Medan den tidigare så kallade arketypen kontrolleras i kontrakt, med pris som den primära informationskällan, sker kontroll i den hierarkiska arketypen genom makt och regler. Det finns dock rikligt med exempel på samarbeten som varken kan beskrivas som rena marknadstransaktioner eller hierarkier, där ett nära samarbete suddar ut klara företagsgränser och interorganisatoriska relationer således uppstår. Dessa har i empirisk forskning visats öka i betydelse. Till de två ursprungliga styrningsformerna har således i det teoretiska ramverket ytterligare en styrningsform för interorganisatoriska relationer adderats, vilket är en slags *hybrid* mellan de båda ytterligheterna både när det gäller hur parter arbetar med varandra och hur relationen kontrolleras (Williamsson, 1975). Cooper & Slagmulder (2004) visade i en studie av den japanska bilindustrin att hybridstyrningsformer som uppstår mellan marknad och hierarki, möjliggör för företag att få tillgång till skalfördelar och kompetens på ett mer effektivt sätt än vad som är möjligt i transaktioner på armlängds avstånd eller i vertikal integration (se även Williamsson, 1991). Hybridstyrningen karakteriseras av ofullständig reglering i kontrakt eftersom det inte är praktiskt genomförbart att upprätta kontrakt som till fullo reglerar alla möjliga eventualiteter som kan uppstå mellan parterna (Baiman & Rajan, 2000). Av dessa anledningar har kontrollen inslag av både kontroll genom kontrakt, som i marknadsstyrning, samt av makt och regler, som i hierarkisk styrning.

För att förklara vilken styrningsform som enligt ett transaktionskostnadsresonemang är ekonomiskt mest lämplig, identifieras i litteraturen tre olika faktorer: *osäkerhet*, *transaktionsfrekvens* och *gemensamma investeringar*.⁷ Marknadsstyrning är lämplig då låg osäkerhet är rådande och då tillgångar ej behöver bindas upp mellan parter. Vid högre osäkerhet och då tillgångar måste vara mer uppbundna mellan organisationer, ökar kostnaderna för marknadstransaktioner och det blir relativt mindre kostsamt att utföra transaktionen internt i en hierarki. Frekvensen är viktig att ta hänsyn till eftersom hierarkiska styrningsformer kräver tid för att löna sig. Hybridformen ställer ökade krav på delad information parterna emellan. Utifrån agentteorin kan det förutses att agenten i sådana situationer ska agera opportunistiskt på principalens bekostnad genom att använda informationen felaktigt. Hur informationen bör delas och hur en gemensam incitamentsstruktur kan skapas för att motverka opportunistiskt beteende har därför blivit en viktig fråga inom den interorganisatoriska forskningen. Styrning av

⁶ På ursprungsspråk benämns detta *Transaction Cost Theory* respektive *Agency Theory*.

⁷ I Williamsson, (1985) benämns dessa som *Uncertainty*, *Frequency* och *Asset Specificity*.

interorganisatoriska relationer är således inriktad på hur information kan användas för att förena intressen och motverka opportunistiskt beteende.

Då det är omöjligt att reglera alla möjliga utfall i kontrakt, eller att genom utövandet av makt och regler över legala organisationsgränser kunna undgå opportunistiskt beteende, blir förtroende mellan parterna essentiellt för möjliggörandet av ett fungerande samarbete. Förtroende kan antingen uppstå från tidigare affärsmässiga relationer mellan parter eller genom gemensamma värderingar och normer (van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000). Med förtroende minskar parternas rädsla för att upprätta kontrakt kring felaktig information. Förtroendet minskar således både behovet av informationsinsamling samt behovet av komplexa kontrakt (Chiles & McMackin, 1996). Sako (1992) identifierar tre olika typer av förtroende: *kontraktuellt*-, *kompetens*- samt *goodwillförtroende*.⁸ Kontraktuellt förtroende baseras på moraliska normer och ärlighet, det vill säga att parter håller sina löften oavsett om det finns ett skrivet dokument eller inte. Kompetensförtroende innebär en förväntan om att motparten har de nödvändiga kompetenserna att utföra det som har utlovats. Goodwillförtroende bygger på förväntningar om att samarbetspartners har ett öppet och verkligt åtagande att göra mer än vad som stadgats om så krävs.

3.2.2 Organiserade strukturansatser

Det har inom den interorganisatoriska redovisningslitteraturen riktats kritik mot att transaktionskostnadsteorin bortser från flera viktiga faktorer. Macneil (1974) menar att avsaknaden av hänsyn till en social kontext kräver ett nytt tankesätt. Granovetter (1985) riktade även vidare kritik mot den ensidiga fokuseringen på parvisa förhållanden mellan organisationer samt att förtroende hittills fått ett så litet utrymme i forskningen. Seal et. al. (1999) visade i en studie av tillverkningsföretag hur förtroende uppstod genom delad information. van der Meer Kooistra & Vosselman (2000) förklarade i en studie förtroende utifrån ett antal kontexter. Langfield-Smith & Smith (2003) applicerade van der Meer Kooistra & Vosselmans modell och tillade en tidsaspekt och visade hur förtroendestyrning övergick i byråkratisk styrning allteftersom den interorganisatoriska relationen mognade. Dekker (2003) visar i en fallstudie inom retail på hur *value chain analysis* kan användas för att dela information mellan parter i värdekedjan för att optimera koordinering av aktiviteter och minska risken för opportunistiskt beteende. Flera forskare inom den marknadsbaserade ansatsen har således närmast sig en organiserad strukturansats genom att inkorporera förtroende till sina teorier.

Det har utvecklats en linje där forskare istället tar avstamp i en nätverksansats med utgångspunkt i ett större socialt system där aktiviteter och resurser blir allt mer beroende av varandra. Tompkins (2001) visar på detta beroende i nätverk och sätter beroendet i perspektiv till förtroende och information i en reflekterande artikel där vidare teoriutveckling efterlyses. Dessa faktorer kan sägas vara den gemensamma nämnaren för ansatser inom den organiserade strukturansatsen. Det finns två förklaringar till detta. Den första förklaringen ligger i uppkomsten av gemensamma teknologiska system som ger upphov till inläsningseffekter. Med andra ord, anpassningar mot vissa affärspartners kan medföra att det kan bli dyrt och vara

⁸ Sako, (1992) benämner dessa *Contractual*, *Competence* och *Goodwill Trust*.

tidskrävande att påbörja samarbeten med parter som befinner sig inom andra teknologiska system (Dubois, 1988; Håkansson & Walouszewski, 2002; Latour, 1987). Den andra förklaringen tar avstamp i den typ av aktiviteter och resurser som organisationer behöver (Berry, 1994; Otley et al., 1995; Hopwood, 1996). Organisationer kan komma åt olika typer av resurser genom att samarbeta med andra parter. Resurser kan vara mer eller mindre homogena, där värdet av heterogena resurser beror på vad resurserna kombineras med (för ytterligare utläggning se Loasby, 1999). Av det förda resonemanget framgår att beroende mellan organisationer, samt delning av resurser, ställer större krav på en relation än vad som kan förklaras av parvisa transaktioner.

Det dröjde fram till 2000-talet innan publicerade forskningsartiklar på allvar kom att behandla styrning och relationer i detta större system. På grund av forskningsinriktningens relativt korta historia finns det inte lika mycket skrivet inom denna ansats som inom den marknadsbaserade ansatsen. De empiriska studier som har genomförts, bland annat av Håkansson & Lind (2004) i telekomindustrin, har visat att dyadiska relationer mellan organisationer är inbäddade i större nätverk av relationer, både när det gäller formella och informella nätverk (Håkansson & Lind, 2006). Styrningens roll i nätverk har betraktats utifrån två teoriskolor. Inom *Actor Network Theory* betraktas den interorganisatoriska styrningen som en aktör i sig själv, som kan skapa och påverka interorganisatoriska relationer. Mouritson & Thrane (2006) visade i sin studie om temporära projekt på hur styrningen fungerade som en aktör och påverkade relationer mellan parter i elindustrin. Inom *Industry Network Theory* måste delar av den interorganisatoriska styrningen tas för givna eftersom den påverkas av andra relationer och styrningsstrukturer i industrin (Håkansson & Lind, 2004; Tompkins, 2001). Styrningen får då mer egenskaper av ett redskap för lärande.

Koordinering av aktiviteter har fått ökat fokus i den organiserade strukturansatsen där olika typer av aktiviteter påverkar och passar med olika styrningsstrukturer (Richardsson, 1972; Mouritson & Thrane, 2006; Håkansson & Lind, 2004). Det finns forskning som visar att förhållandet mellan de olika koordineringsformerna inte är statiskt utan multidimensionellt och att det i en interorganisatorisk relation, samtidigt och vid olika tillfällen, går att observera alla olika styrningsformer; marknads-, hierarki- och *klankontroll*, som är en liknande form av hybridstyrning men i större grad än hybridstyrningen inkluderar sociala aspekter i relationer såsom traditioner och gemensamma värderingar (Ouchi, 1979, 1980; Håkansson & Lind, 2004). Den övergripande styrningen i en relation är således baserad på en komplicerad struktur som kan involvera alla olika styrningsstrukturer och relationen existerar i ett större system som inkluderar alla tre styrningsformerna. Det totala systemet involverar en mix av relationer där organisationer både har nära affärsrelationer, med hög grad av förtroende, samt relationer på armlängds avstånd, vars styrning är av marknadskaraktär.

3.3 Val av teoretisk modell för studie av interorganisatorisk styrning

I följande kapitel redovisas ett antal teorier om interorganisatorisk styrning som vi övervägde för att genomföra studien, vilka presenterats ovan. Utmärkande karakteristika av teorierna som hade relevans i valet har utkristalliserats. Parametrar som varit väsentliga är främst, till vilken ansats en artikel kan klassificeras, hur studien genomförts, om kontrollarketyper använts, samt vilket av de två problemen inom interorganisatorisk forskning som varit i fokus. Förtroende har varit en gemensam nämnare för samtliga teorier. En sammanställning av de utvalda artiklarna och utvärderingsparametrarna presenteras i *Tabell 2*.

Tabell 2

Teorikarakteristika till grund för val av teoretiskt ramverk

Författare	Ansats	Angrepps-sätt	Kontroll-arketyper	Opportunism	Koordinering	Förtroende	Fall
Cooper & Slagmulder (2004)	Marknads-baserad	Kvalitativ	X	X		X	X
Dekker (2003)	Marknads-baserad	Kvalitativ		X	X	X	X
Gulati & Singh (1998)	Marknads-baserad	Kvantitativ	X	X	X	X	X
Håkansson & Lind (2004)	Organiserad struktur	Kvalitativ	X		X	X	X
Mouritsen & Thrane (2006)	Organiserad struktur	Kvalitativ		X	X	X	X
Seal et al. (1999)	Marknads-baserad	Kvalitativ		X		X	X
Tompkins (2001)	Organiserad struktur	Kvalitativ			X	X	
Van der Meer Kooistra & Vosselman (2000)	Marknads-baserad	Kvalitativ	X	X		X	X

Eftersom det på ett tidigt stadium uppmärksammats⁹ att förtroende utgör en essentiell faktor i branschen söktes ett teoretiskt ramverk inkluderande denna faktor. För att förklara hur samproduktioner påverkar distributörens interorganisatoriska styrning, krävs en jämförelse mellan hur styrningen ser ut till samproducerande och icke-samproducerande parter. För att underlätta en sådan jämförelse sökte vi en modell som använde sig av kontrollarketyper. För att kunna dra slutsatser om styrning mellan olika aktörstyper ville vi studera dyadiska relationer, för att sedan analysera hur dessa interagerar. Vi ansåg att det inte skulle vara möjligt att tillämpa en organiserad strukturansats för att kunna dra slutsatser utifrån vår breda intervjubas, där inget specifikt projekt eller samarbete studerades på djupet. Eftersom vi ville studera hanteringen av opportunistiskt beteende var detta ytterligare en anledning till att välja en marknadsbaserad ansats. Med anledning av studiens kvalitativa karaktär bortföll Gulati & Singh (1998).

Utifrån denna selektering återstod van der Meer-Kooistra & Vosselmans (2000) modell och Cooper & Slagmulder (2004) som båda principiellt hade gett samma ram för

⁹Att förtroende är viktigt i filmindustrin framkom bland annat i von Konows (2001) tidigare studie om filminköp, samt från tidiga intervjuer med branschfolk.

klassificering och för styrningsstrukturers lämplighet utifrån kontextuella faktorer. Valet kom således att handla om tydligheten av van der Meer-Kooistra & Vosselmans modell, samt att den senare i hög grad fokuserade på interorganisatoriska kostnadsreducerande aktiviteter, vilket inte var av intresse för besvarandet av vår frågeställning.

3.3.1 Presentation av teoretisk modell

van der Meer Kooistra & Vosselman (2000) har utvecklat en modell som förklarar vad som ligger till grund för val av leverantörer, samt utkristalliserar ett antal förklarande faktorer för hur kontrollsystem i relationen mellan dessa utformas.

Utgångspunkten i modellen är tre styrningsformer, varav de första två är identiska med de styrningsformer som återges i det tidigare beskrivna "make-or-buy" beslutet; *marknadsstyrning* och *byråkratisk styrning*¹⁰. Den tredje styrningsformen benämns, i jämförelse med hybridterminologin i transaktionskostnadsansatsen, istället som *förtroendebaserad styrning*, eftersom författarna till marknadsstyrningen och den byråkratiska styrningen adderar förtroende som en ytterligare styrningsform.¹¹ För att förstå när de olika styrformerna är lämpliga studerar författarna styrningen i en transaktions tre olika faser: *kontakt-*, *kontrakts-* samt *utförandefasen*. Därutöver identifierar författarna tre typer av sociala kontexter; *transaktionen*, *transaktionens omgivning*, samt *karaktistiken på parterna*, som avgör vilket kontrollmönster som är lämpligt. En sammanställning av definitioner återfinns i *Appendix 1*.

van der Meer-Kooistra & Vosselman tar i sin modell utgångspunkt i den utkontrakterande partens perspektiv. För att kunna applicera modellen på filmbranschen och nyttja denna både gällande distributörens relation med producenter (leverantörer) och visningsled (köpare) benämns i modellgenomgången nedan aktörer istället som *affärspartners* än för *leverantör och köpare*¹². Modellens förutsättande av att initiativ alltid utgår från en utkontrakterande part har även frångåtts för att möjliggöra analysen.

3.3.2 Styrningsstrukturer i transaktioners olika faser

I kontaktfasen fungerar styrningsstrukturer som ett stöd i sökandet efter olika samarbetspartners. I kontraktsfasen stödjer styrningsstrukturen kontraktsskrivande vilket reglerar parter ställning och ansvar gentemot varandra; inhämtning och fördelning av information mellan parter, utvärdering av aktiviteter, betalning etcetera, vilka påverkar samarbetet i utförandefasen. I utförandefasen är syftet med styrningsstrukturen att säkerställa att aktiviteter överrensstämmer med vad som reglerats i kontraktsfasen. I denna sista fas, berör kontroll också hur parter ska reagera på ändrade förutsättningar. Styrningsformerna som beskrivs nedan i olika faser är idealtyper och även om det går att se element av alla typer i en och samma transaktion, går det att finna en dominerande styrningsform för varje relation (se *Tabell 3* för en sammanställning).

¹⁰ Denna terminologi är att jämföra med hierarkisk styrning.

¹¹ Författarna talar i jämförelse med vår terminologi av styrning istället om *patterns*, vilka i artikeln benämns *Market based*, *Bureaucracy based* och *Trust based pattern*.

¹² I artikeln benämns dessa som *outsourcing party* och *transactional parties* eller *suppliers*.

I marknadsstyrningen utgörs den dominerande kontrollen av marknadsmekanismer. I kontaktfasen tar sig styrningsformen uttryck i konkurrenskraftig budgivning mellan många parter som alla rivaliserar kring kontraktet. Detta möjliggörs av att inga specifika investeringar är nödvändiga. Eftersom all information avspeglas i priset ägnas inte mycket tid åt att i kontraktsfasen skriva detaljerade kontrakt. I utförandefasen utgörs kontrollen av regelbunden mätning och utvärdering av kvantiteten samt kvaliteten av leverantörens output och betalningen är direkt hänförlig till utvärderingens resultat. Några ytterligare kontrollinstrument i den marknadsbaserade styrningen är ej nödvändiga.

I den byråkratiska styrningen är hierarkiska mekanismer dominerande, vilket innebär att normer, standarder och regler är centrala samt att det finns ett välfungerande informationssystem. Kontaktfasen går ut på att välja ut ett antal potentiella affärspartners enligt vissa kriterier och efter att samtliga av de utvaldas erbjudanden har granskats, välja ut den mest kompetenta leverantören. Detaljerade kontrakt upprättas som specificerar och hanterar alla möjliga eventualiteter. I utförandefasen är kontrollinstrument nödvändiga som möjliggör ständig övervakning, mätning och utvärdering av bland annat affärspartens anställda.

I förtroendestyrningen utgörs det dominerande kontrollverktyget av förtroende. Således väljs affärspartners ut i kontaktfasen med hänsyn till förtroende som grundar sig i tidigare relationer eller rykte om trovärdighet. Eftersom kontrakten är socialt inbäddade behöver de inte vara detaljrika och kontrakten fungerar som ramavtal, vilka successivt bearbetas. Betalningen behöver inte vara direkt länkad till aktiviteter eller output utan kan istället utgöras av en klumpsumma. Parterna fördelar risken mellan sig och relationen domineras av rättvisa och öppenhet. Kontrollmekanismerna är processorienterade och kulturbaserade. Kontrollen i utförandefasen är inriktad på att utveckla kompetens- och goodwillförtroendet.

Tabell 3

Styrningsstrukturer i en transaktions tre faser

	Marknadsstyrning	Byråkratisk styrning	Förtroendestyrning
Kontakt	Konkurrensutsatt budgivning	Urval av potentiella leverantörer med efterföljande budgivning; detaljerade urvalskriterier	Förtroende grundat på vänskap, tidigare kontraktuella relationer eller rykte
Kontrakt	Detaljlösa kontrakt; betalning baserad på standardiserade aktiviteter eller output	Detaljerade och omfattande kontrakt; betalning baserad på reella aktiviteter eller output	Ramavtal; kontraktuellt förtroende; svag koppling mellan betalning och aktiviteter och output
Utförande	Periodisk, ex post konkurrensutsatt budgivning	Övervakning; mätning och utvärdering av resultat; detaljerad informationshantering; direkt ingripande	Personlig rådgivning och koordination; utveckling av kompetens- och goodwill förtroende; process- och kulturorienterade kontrollmekanismer.

Källa: van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) s. 60.

3.3.3 Styrningsstrukturer och kontextuella faktorer

Inom marknadsstyrningen förklarar osäkerhet, transaktionsfrekvens och gemensamma investeringar varför olika typer av styrningsstrukturer uppstår. Som tidigare poängterats använder sig van der Meer-Kooistra & Vosselman i sin modell förutom av transaktionskostnadsteori också av en social ansats, varför de menar att även ytterliga kontexter¹³ måste tas i beaktande för att kunna förstå uppkomsten och lämpligheten av olika styrningsstrukturer. Författarna klassificerar kontexterna i tre grupper efter deras karaktär. I den första gruppen finner man kontexter gällande transaktionens karaktär. I den andra gruppen finner man kontexter gällande karaktären på transaktionens omgivning. I den tredje gruppen finner man kontexter gällande parterna i transaktionen. En sammanställning av kontexter och dess påverkan går att finna i *Tabell 4*, där kontexter, hänförliga den sociala ansatsen är kursiverade.

Tabell 4

Kontextuella faktorerers karakteristik

Transaktionskaraktär	Transaktionsomgivning	Transaktionspartners
Relationsspecifika investeringar	Osäker framtida utveckling av omgivning	<i>Informationsasymmetri</i>
Transaktionsfrekvens	<i>Grad av marknadsrisk</i>	<i>Rykte</i>
<i>Mätbarhet av aktiviteter och output</i>	<i>Institutionell omgivning (regler, system och organisationer)</i>	<i>Erfarenhet av att arbeta i nätverk eller med vissa specifika parter</i>
<i>Transaktionens längd</i>		<i>Riskaversion</i>
		<i>Förhandlingskraft</i>

Källa: van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) s. 61.

Genom att studera de kontextuella faktorerna ovan kan man enligt författarna förutse vilken styrningsform som kommer att uppstå i en viss kontext.

En marknadsstyrning uppstår principiellt då en transaktion karakteriseras av en avsaknad av relationsspecifika investeringar mellan parter. Vidare finns det många samarbetspartners att välja mellan och kvantitet och kvalitet kan enkelt beskrivas och mätas. Transaktionsomgivningen karaktäriseras av låg osäkerhet avseende framtida förhållanden. Om en av affärspartnerna beter sig opportunistiskt kan man välja en annan part utan höga byteskostnader eftersom det finns ett stort utbud av andra affärspartners och då det inte finns några inlåsnings effekter på grund av specifika investeringar. I sådana situationer är den institutionella miljön inte särskilt relevant, eftersom marknadsmekanismen är allt som krävs. Rykte och erfarenhet av samarbete i nätverk eller med specifika parter är heller inte av relevans. Det existerar ingen större informationsasymmetri mellan parterna och parterna befinner sig i samma förhandlingsposition.

Byråkratisk styrningsstruktur uppstår principiellt då transaktionerna karaktäriseras av stora gemensamma investeringar som kan skyddas genom kontraktuella regler. Frekvensen av transaktioner är hög och kvantitet och kvalitet av transaktioner mäts

¹³ Författarna benämner dessa *contingency factors*.

utifrån specificerade regler i kontraktet. Omgivningen är mer eller mindre osäker varför kompetens- och kontraktuellt förtroende är nödvändigt. Styrningen är baserad på hierarkiska "top-down" kontrollinstrument och parterna är motvilliga till stort risktagande.

Förtroendestyrningsformen är lämplig när det finns ett behov av relationsspecifika investeringar och således ett stort beroende mellan parterna. Det är nödvändigt att utveckla relationsspecifika färdigheter utifrån kunskap om samarbetsparten och om dess arbetssätt och processer. Styrningsformen lämpar sig väl till omgivningar där osäkerheten kring framtiden är stor och omgivningen snabbt föränderlig. Kostnader för att byta partners blir utifrån ovanstående höga vilket leder till långvariga relationer. Aktiviteter och output kan inte enkelt eller tillförlitligt mätas vilket medför att relationen istället måste kännetecknas av förtroende. Utan förtroende kommer inte en kontraktuell relation uppstå. Innan en relation initieras söker därför båda parter försäkra sig om den potentiella samarbetspartnerns samarbetsvilja och pålitlighet. Kontrollinstrumenten är processororienterade och har en informell och kulturbaserad karaktär. Den institutionella omgivningen kan stimulera kompetens- samt kontraktuellt förtroende genom att certifiera företags aktiviteter och produkter samt genom regler. Informationsasymmetri som uppkommer måste övervinnas genom ett utvecklande av goodwillförtroende, vilket kan stimuleras av personliga kontakter och en attityd om delaktighet.

En sammanställning av de olika kontexterna som finns inom de olika styrningsstrukturerna finns i *Tabell 5*.

Tabell 5

Kontextuella faktorer och styrningsstrukturer

	Marknadsstyrning	Byråkratisk styrning	Förtroende styrning
Transaktion	Inga relationsspecifika investeringar; hög affärsfrekvens; enkel mätbarhet av aktiviteter och output; kort till medium längd på kontrakt	Relationsspecifika investeringar som kan skyddas genom kontraktuella regler; låg till mellan affärsfrekvens; mätning av aktiviteter eller output baseras på kontraktuella regler; medium till långsiktig längd på kontrakt	Mycket relationsspecifika investeringar; låg mätbarhet av aktiviteter och output; långa kontrakt
Omgivning	Många potentiella parter; marknadspris bär all information; den sociala inbäddningen eller institutionella faktorer är inte relevanta	Framtiden mer eller mindre förutsebar; mellan till hög marknadsrisk; institutionella faktorer påverkar kontraktuella regler	Framtiden ej känd; hög marknadsrisk; social inbäddning; institutionella faktorer påverkar relationen
Parter	Parters särdrag är ej viktiga eftersom det finns många parter med samma kännetecken → låga byteskostnader	Kompetensrykte; viss riskfördelningsattityd; asymmetri i förhandlingsmakt	Kompetensrykte; erfarenhet av nätverksarbete; tidigare erfarenheter av affärer med parterna; riskfördelningsattityd; symmetri i förhandlingsmakt

Källa: van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) s. 62..

3.3.4 Modellens tillämpbarhet på en högre analysnivå

Vad som skiljer vår studie åt från van der Meer Kooistra & Vosselmans är vilken analysnivå som studien är utförd på. Medan författarna studerar och förklarar organisationsspecifika relationer har vi istället valt att ha generella relationer mellan olika typer av aktörer som analysnivå. Det skulle således kunna sägas att vi tar ett branschfokus. Bättre hade varit att studera styrningen i företagsspecifika relationer eller att ha studerat styrningen i särskilda samproduktioner. Då flera intervjuobjekt uttryckte motvilja till att delge oss företagsspecifik information, samt att en samproduktion sträcker sig över ett flertal år, valde vi en högre analysnivå för att ändå möjliggöra studien. Detta ställde krav på flera intervjuer, så att styrningen för varje relationstyp kunde bli bekräftad från flera källor.

4. Empiri

I empirikapitlet presenteras den inhämtade informationen i följande ordning; under *Bakgrund* beskrivs värdekedjan, aktörerna och produkten film för att ge läsaren en övergripande förståelse av branschen och dess mekanismer, vartefter avtalsprocessen och kontraktuellt tekniska aspekter till denna beskrivs.

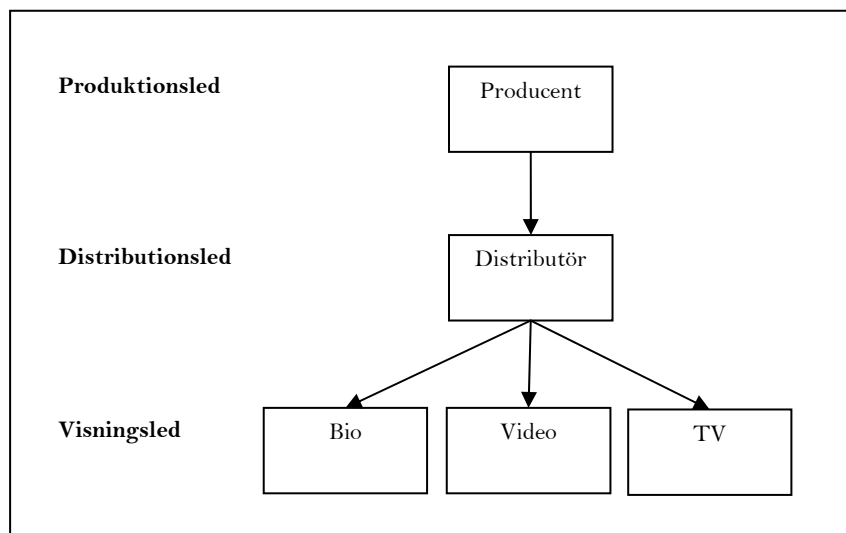
4.1 Bakgrund

4.1.1 En films flöde i värdekedjan

En film genomgår olika distinkta faser i sin livscykel som kan allokeras till endera produktions-, distributions- eller visningsledet. När en film är färdigproducerad säljer producentled distributionsrättigheter för filmen till distributören som ansvarar för filmens marknadsföring och vidare försäljning av visningsrätter och filmkopior till visningsledets tre fönster. Se *Figur 2* för en illustration av värdekedjan.

Figur 2

Värdekedjan i den svenska filmbranschen



I visningsledet är biografen traditionellt det kronologiskt första fönster som filmen visas i. Filmens visningsperiod på bio varierar beroende på hur framgångsrik den är. Ungefär sex månader efter att filmen har haft premiär på bio finns filmen tillgänglig i videofönstret hos återförsäljare och uthyrare. Efter ytterligare cirka sex månader från det att filmen släppts i videofönstret visas den för första gången i tv-fönstret. I detta fönster skiljer man i branschen på betal-tv och fri-tv-kanalerna (se utförligare beskrivning under *Visningsled*), där betal-tv är först ut med att visa filmen, vartefter fri-tv följer ytterligare 6 månader senare. Totalt dröjer det således cirka två år från premiär i det första fönstret till premiär i det sista. När filmen sedan har släppts på tv anses filmen vara "utmjölkad" men kan därefter ändå säljas för "re-runs".

4.1.2 Stödfunktioner i den svenska filmindustrin

För den svenska filmindustrin är stöd av olika slag väsentliga. Den viktigaste institutionen för stöd är *Stiftelsen Svenska Filminstitutet* som tillkom 1963 då biografindustrin kraschade på grund av tv:ns frammarsch på den svenska marknaden. Biografägare ingick då ett avtal med staten, det så kallade *Filmavtalet*, vilket bestämde att biograferna inte skulle behöva betala moms eller nöjesskatt på sina biljettintäkter. Istället skulle tio procent av bruttointäkterna från biograferna inbetalas till SFI som skulle fungera som stöd åt produktion, distribution och filmkulturella aktiviteter. Flera producenter har uttryckt att det utan SFI:s finansiella stöd inte vore möjligt att upprätthålla en svensk filmproduktion. SFI handhar idag tre typer av direkta stöd till filmbranschen: produktions-, lanserings- samt biografstöd. Flera aktörer har nämnt att produktionsstöd förutom direkta finansiella effekterna på produktioner, även har en legitimitetsskapande effekt som förenklar för producenter att få in ytterligare finansiärer.

4.1.3 Producenter

Det finns tre kategorier av producenter som producerar huvuddelen av de filmer som visas i Sverige. Den första kategorin är *majorbolagen* som är ett samlingsnamn för sex amerikanska produktionsbolag som tillsammans dominerar cirka 60 procent av den globala marknaden. Dessa företag är Sony, Twentieth Century Fox, Warner Brothers, Universal Pictures, Paramount och Buena Vista. Det finns även ett antal *independent producenter* såsom Lionsgate, Lake Shore, New Line, och Focus. Den tredje kategorin producenter är de svenska, exempelvis Svensk Filmindustri (cit. SF), Sandrew Metronome, Sonet Film, Nordisk Film, Triangelfilm, Memphis Film, Tre Vänner Produktion, S/S Fladen med flera.

4.1.4 Distributörer

Samtliga amerikanska majorbolag, förutom Warner Brother som går via Sandrew Metronome, har egna distributionsbolag för nordiska marknaden gällande distribution till biografer och tv. Gällande distribution mot videofönstret förekommer samarbeten, då majorbolag inte alltid har egna säljkårer. Independentproducenter har normalt inga egna distributionskanaler i Sverige, varför de går via svenska distributörer. En del produktionsbolag exempelvis SF, Sandrew Metronome Distribution, Sonet Film är vertikalt integrerade och har egen distributionsverksamhet. Det är vanligt att distribution i sådana vertikalt integrerade företag sker internt mot vissa fönster medan annan typ av distribution, ofta videodistribution, läggs ut på någon annan part.

Exempelvis har Sonet Film lagt ut all sin videodistribution hos Pan Vision fastän de själva sköter distribueringen mot tv- och biofönstren. Ett ytterligare urval av svenska distributörer är Scanbox, Atlantic Film, Pan Vision, Noble Entertainment, Musikservice med flera. Det finns även ett flertal mindre företag som distribuerar i liten skala, samt konsulter som fungerar som en länk mellan dessa mindre distributörer och de återförsäljare, exempelvis Åhléns, som ställer höga krav på distributörer. Det svenska distributörsledet har av flera personer uttryckts som en kraftigt konkurrensutsatt marknad, vilket av en distributör uttrycktes som:

"Skandinavien är en av de mest konkurrensutsatta marknaderna i världen när det gäller distributionsbolag."

4.1.5 Visningsled

Biografmarknaden domineras av SF Bio, som är ett systerbolag till Svensk Filmindustri. SF Bio har en marknadsandel på 50 procent av det totala antalet biobesök och äger 194 av de drygt 1100 biosalongerna runt om i landet (Internet 1). Med 20 procent av marknaden och ägare av 98 salonger (Internet 2), är Astoria Cinemas den näst största aktören. Astoria Cinemas bildades våren 2005 då Schibsted sålde av biografreelsen i Sandrew Metronome Sverige och ett konsortium av Triangelfilm, Atlantic Film och S/S Fladen blev nya ägare. Utöver dessa två kedjor existerar på marknaden Svenska Bio, som finns på medelstora svenska orter och ägs till 50 procent av SF Bio (Internet 3) och viss verksamhet på Folkets Hus ute i landet. Slutligen finns det även ett antal mindre privata biografägare.

Videomarknaden brukar delas in efter de aktörer som agerar som återförsäljare och de som har uthyrningsverksamhet. Bland återförsäljarna finns både dagligvaruhandeln och fackhandeln representerade av exempelvis ICA, Coop, Åhléns respektive ONOFF och Megastore. Dessutom har det under de senare åren även uppkommit en mängd nya aktörer, vars verksamhet är inriktad på försäljning över internet. Några av dessa är CDON, Discshop, CDWOW! och Megastores nätförsäljning. På hyrvideomarknaden finns 500 till 600 uthyrningsbutiker och det finns ingen rikstäckande aktör på marknaden. Dock finns det mer eller mindre lokala kedjor varav den största kedjan, bestående av 40 butiker, är Videomix. Ett annat exempel på en lokal kedja är Buylando, som äger fyra butiker i centrala Stockholm. *Video-on-Demand* är ett relativt nytt fenomen vilket innebär att kabel-tv företag ingår nätverk med producenter och skapar bibliotek av filmer som kunder får tillgång till genom en knapptryckning på en box i hemmet.

På tv-marknaden kan aktörerna delas in i två typer av kategorier: fri-tv-kanaler samt betal-tv-kanaler. Fri-tv-kanalerna utgörs av SVT, TV 3, TV 4 samt Kanal 5. SVT har funnits i 50 år och är en oberoende icke-kommersiell kanal, ägt av förvaltningsstiftelsen för Sveriges Radio AB, Sveriges Television AB och Sveriges Utbildningsradio AB. TV 4 startades i början av 90-talet och var den första reklamfinansierade kanalen i Sverige. TV 3 och Kanal 5 är båda kommersiella tv-kanaler med profilering på underhållning. För att få tillgång till betal-tv-kanaler abonnerar tittaren på ett paket av filmer mot en månatlig kostnad. Några av de största leverantörerna som erbjuder paket av kanaler, med filmkanaler är Boxer, Comhem, Canal Digital och Viasat.

4.1.6 Produkten film

I branschen talas det om kommersiella värden och kulturella värden. Till dessa klassificeringar knyts ofta två huvudtyper av film; *blockbuster*- och *artfilm*. Den tidigare innebär i princip ”en stor film” som oftast produceras av något amerikanskt majorbolag. Vad som karaktäriserar denna typ av film är oftast stora produktionsbudgetar, höga lanseringskostnader och en tonvikt på kommersialitet. Exempel på välkända blockbusters är Titanic, Sagan om Ringen och King Kong.

Med artfilmer är den primära idén att lyfta fram ett särskilt ämne eller belysa en specifik fråga, snarare än att eftersträva så stora intäkter som möjligt. Anledningen till att filmerna ibland benämns som ”smalfilmer” är att de kan vara riktade mot en mindre målgrupp, behandla exempelvis en viss kulturell-, historisk-, eller politisk händelse eller vara biografier. Filmerna produceras ofta av independentbolag med, relativt majorbolagens produktionskostnader, låga produktionsbudgetar. Osäkerheten kring intresset hos framtida publik medverkar till att distributionsrättigheter och visningsrätter till bio och tv säljs billigare i jämförelse med blockbusters. En stor andel av artfilmerna säljs direkt till video- och tv-fönstren.

Avseende de svenskproducerade filmerna är det svårt att kategorisera dessa till endera filmtypen. Ur ett globalt perspektiv kan de beskrivas som artfilmer då de riktar sig mot en mycket liten del av den internationella publiken, ofta uttrycker den svenska kulturen och produceras av mindre produktionsbolag. Ur ett svenskt perspektiv kan de dock även ses som kommersiella filmer, vilket bland annat uttrycks i biografstatistiken där svenska filmer har en marknadsandel på cirka 25 procent. En distributör uttryckte det som att:

”Ibland lyckas någon [svensk producent] producera en blockbuster, exempelvis Colin Nutleys senaste Heartbreak Hotel.”

På grund av de kulturella och mjuka värden som ryms i en film är det svårt att på förhand bestämma dess verkliga kommersiella värde. Björkegren har uppmärksammat detta och uttrycker att det som kännetecknar en kulturell produktion, utifrån ett kommersiellt perspektiv, är den stora osäkerheten kring marknadens gensvar mot individuella produkter (Björkegren, 1996). På grund av dessa osäkerhetsfaktorer är det befogat att ställa sig frågan vad som ligger till grund för det belopp som betalas för en film. En produktionschef uttryckte värderingsfrågan på följande sätt:

”Det går inte att säga. Det handlar om hela mitt liv, mitt intresse, min kunskap. Film görs med passion, gut-feeling och kallt ekonomiskt sinneslag i en skön mix.”

Trots svårigheten att bestämma en films ekonomiska värde finns det ändå ett antal indikatorer. Den bästa indikatorn för hur en film kommer att tas emot i Sverige är hur stor biopublik filmen har fått den första spelningsveckan i USA. Denna information läggs in i den så kallade *Box-office-trappan* som korrelerar antalet biobesökare med ett grovt estimerat pris i olika trappsteg. Björkegren (1996) med flera branschrepresentanter, menar att denna trappa bestämmer filmens framtid. En representant för tv-fönstret menade att den överlägsna indikatorn för en tv-kanal är en films framgång i videofönstret. Filmer som varit stora biosuccéer och normalt resulterar

i stor videoförsäljning kan få konsekvensen av en liten tv-publik eftersom filmerna då de visas i tv-fönstret är "nernötta och slutkörda".

4.2 Distributörens kontraktuella arbete

Detta kapitel börjar med en övergripande beskrivning av avtalprocessen då en distributör köper distributionsrättigheter för en film som denne sedan säljer vidare i form av visningsrätter eller filmkopior till visningsled. Därefter beskrivs samproduktionsavtalet, vilket innefattar producent, distributör och tv-fönstret, och dess komponenter. Slutligen beskrivs avtal gällande förvärvandet av distributionsrättigheter, visningsrätter och filmkopior.

4.2.1 Avtalsprocessen

Att definiera när ett filminköp äger rum mellan olika parter är svårt eftersom det oftast handlar om en slags process. Kontakten mellan parter sker ofta så tidigt som på ett manusstadium. Parterna träffas antingen i det att en producent träffar en distributör eller annan potentiell finansiär för att presentera sin idé för en film eller mer informellt under något av de forum, främst filmfestivaler, som de flesta i branschen rör sig på. Filmfestivalerna, huvudsakligen Cannes, Berlin, American Film Market, LA Screenings och Toronto, fungerar som branschmässor dit branschfolk åker för att träffas och göra affärer. Producenter från hela världen samlas där för att visa upp sig och sälja både färdigproducerade produktioner samt för att finansiera ännu icke producerade produktioner. Visningsledet, exkluderat videofönstret, åker också på filmfestivaler för att studera produktioner, träffa både svenska och utländska distributörer samt påverka distributionsledets inköp. Innan mässtillfällena har producenterna förberett inköpare och potentiella finansiärer med utskick av idéer, manus och information om färdigproducerade filmer. Inköparna bokar därefter tid med de producenter som har filmer av intresse. Förhandlingar och budgivningar uppstår och efter ett par dagar är ofta en affär uppgjord. Hur detta tekniskt sker är beskrivet senare i empirikapitlet.

Principiellt kan ingåendet av distributionsavtal kopplas till fyra olika faser relaterade till den grad till vilken filmen är producerad; *manus, inspelning, ej släppt färdigproducerad* samt *släppt färdigproducerad produkt*. I den första fasen sitter producenten på ett mer eller mindre färdigt manus och en potentiell avtalspart kan bilda sig en uppfattning av filmen utifrån manus, regissör samt möjligen några skådespelarnamn. Avtal resulterar normalt i en inbetalning som fungerar som ett första steg i produktionsprocessen. I den andra fasen träffas avtal under filminspelningen, då ytterligare finansiärer tillkommer och/eller tillägg till tidigare bidrag skjuts till. Det tredje avtalstillfället sker då filmen är klar men ännu inte gått upp på bio. Detta är vanligt då det gäller rena distributionsavtal för mindre produktioner. Det fjärde och sista avtalstillfället sker då filmen redan har släppts på något fönster. Det rör sig ofta om smala produktioner och/eller från alternativa marknader, eller köp av en gammal film vars rättigheter ännu inte sålts, eller omköp då ett tidigare avtal gått ut. Generellt kan sägas att producenten vill träffa avtal så tidigt som möjligt för att kunna finansiera sin filmproduktion, medan det från distributörens perspektiv existerar en motkraft till detta, i och med att det bättre går att avgöra en produktions kommersiella potential ju senare i färdigställandeprocessen produkten befinner sig i. Om man ska generalisera går det att för en ny film se kopplingar mellan avtalstidpunkt och affärsrisk. Ju högre risk desto

mindre vill finansärer skjuta till eller så ökar kravet på potentiell avkastning, exempelvis genom en hög vinstdelningsandel. Risken kan minskas genom ett för produktionsbolag bra *track-record*, en känd regissör eller stora skådespelarnamn, tidigare relationer eller trovärdiga övriga investerare.

Visningsfönstrets inköp av visningsrätter skiljer sig en del åt från fönster till fönster. Biograferna köper oftast visningsrätterna på manusstadiet till de av distributören nyinköpta distributörsrättigheterna. Mellan dessa parter finns ofta en kommunikation vilket medför att distributören redan vid förvärvandet av distributionsrättigheterna är försäkrad om försäljningen av visningsrätter till biograffönstret. Tv-fönstrets inköp är mer spritt. En filminköpare för tv-fönstret beskrev tidpunkten för inköp på följande sätt: 25 procent före biopremiär i ursprungsland, 40 procent före biopremiär i Sverige, 35 procent efter biopremiär i Sverige. Videofönstret köper in filmerna sent i processen mellan en till tre månaders framförhållning före filmen finns i butikerna.

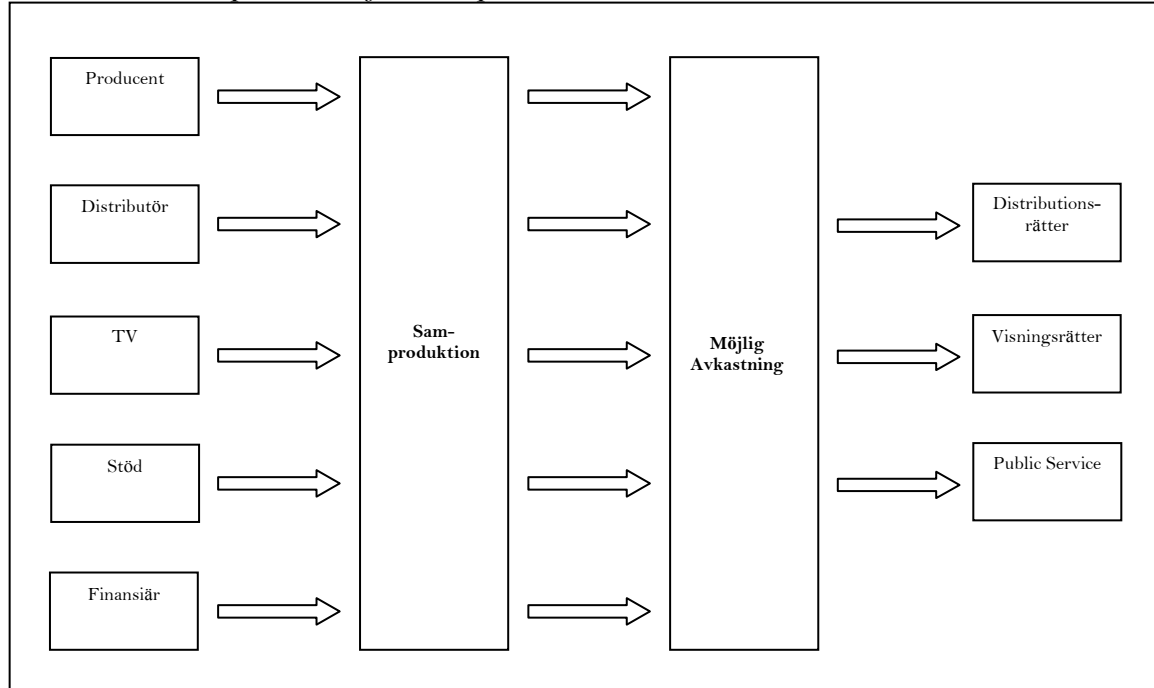
På grund av den svenska marknadens ringa storlek känner ofta de olika aktörer varandra väl och "alla vet allt om alla". En distributör uttryckte att:

"Relationer är viktigt för att få reda på skvaller, vad som är på gång, men när det kommer till kontraktsskrivande mellan parter är det money talks and bullshit walks som gäller. Det görs inga affärer bara för att man känner någon bättre än någon annan, men självklart spelar det en roll då det handlar om vem man kontaktar först."

4.2.2 Samproduktionsavtal

Samproduktion innebär att ett antal parter tidigt går in och investerar och satsar pengar i ett filmprojekt med syfte att ta del av filmens framtida intäkter. Ett vanligt förfarande är att producenten på idé- eller manusstadiet tar kontakt med ett antal potentiella investerare med en förfrågan om de vill delta i filmprojektet. Idén till en produktion kan även komma från andra parter, som då kontaktar en producent. En normal samling av investerare är en producent, en distributör, en betal-tv-kanal samt en fri-tv-kanal, SFI samt olika typer av fonder och stödorganisationer. För distributörer och tv-kanaler medför samproduktionen vanligtvis även garanterade distributions-, respektive visningsrätter (se *Figur 3*). Figuren visar vilka incitament det finns för att medverka i samproduktioner för olika aktörer.

Figur 3

Incitament till samproduktion för olika parter

Tidigare var det populärt att filmprojekt sattes upp som fristående juridiska enheter, ofta i form av handelsbolag, vilket medförde att samproducenterna blev delägare i filmen. På grund av komplexiteten i avtalen och oklarheter kring ägarfrågor har detta förfarande minskat i betydelse och nu upplåter istället parterna till produktionsbolaget att agera juridisk person gällande externa kontakter. De svenska samproduktionsavtalen är relativt okomplicerade och ryms normalt inom tio till tolv sidor. Det finns inga renodlade standardkontrakt för samproduktionen, men eftersom det är ungefär samma aktörer som är med och samproducerar i olika filmprojekt ser kontrakten ungefär likadana ut. En samproducerande aktör uttryckte det som:

"Vi känner ju varandra; vi har jobbat ihop tidigare. Kontrakten behöver inte vara så komplicerade."

Majoriteten av samproduktionsavtalen gäller för all framtid medan de i vissa fall reglerar att intäkterna efter 10 till 15 år endast tillfaller producenten. Huvudfrågorna som ryms inom avtalet är (1) inbetalningsvillkor av investeringar, (2) vinstdelning via prorata, (3) distributörs- och/eller visningsrättigheter, (4) distributörens marknadsförings och lanseringskostnader.

Det kapital som inbetalas till en samproduktion kan, som *Figur 3* visar, hänföras till två delar. Den delen är hänförlig till själva ägandet och betalas av alla parter. Den andra delen är hänförlig till distributörens distributionsrätt och tv-partens visningsrätter. Om en samproducerande tv-kanal exempelvis satsar två miljoner kronor i ett filmprojekt, utgör vanligtvis 500 000 kronor visningsrätter, vilket betyder att man för det beloppet normalt får tre visningar på en fyraårig licensperiod med en option på att förnya kontraktet därefter. Resterande pengar, det vill säga 1,5 miljoner, är investering i filmen

i sig. Pengarna betalas in efter en betalningsplan, som exempelvis har uppdelningen av 25 procent inbetalning vid underskrift, 25 procent vid produktionsstart, 35 procent vid filminspelningens avslutande och 15 procent vid leverans av filmkopiorna. Vinstfördelningen står i proportion till satsat kapital. Enligt avtalet kan alla parter begära att få tillgång till produktions- och distributionskostnader. Efter att avtal skrivits, sker uppföljning först kvartalsvis, vilket senare övergår till uppföljning vart halvår och senare vart år. Det har framkommit att direkt kontroll av vinstutdelning aldrig sker i praktiken. En samproducent uttryckte det som:

"Man litar på varandra -men det kanske vore smart att kolla lite noggrannare i räkenskaperna."

4.2.3 Producent och distributör - distributionsavtal

När en producent vill sälja distributionsrättigheterna för en film initieras denna process oftast av en budgivning mellan de distributörer som är intresserade av att distribuera filmen inom ett och samma geografiska område. Efter budgivningen och då en producent utvalt en specifik distributör skrivs huvudpunkterna av avtalet ner på ett så kallat *Deal Memo*. Under filmfestivaler där mängder med avtal träffas under kort tid är det viktigt att avtalsförhandlingen inte ska vara tidsödande, varför Deal Memo sällan är mer än två sidor långa. Memot fungerar i princip som ett kontrakt med villkor om att ett huvudkontrakt vid ett senare tillfälle ska upprättas. Då parterna har haft en tidigare relation och ett ömsesidigt förtroende grundats, avstår parterna ibland från att upprätta ett Deal Memo och man litar istället på den muntliga överenskommelse som träffats. Det verkliga kontraktet som följer Deal Memo kallas *Long-Form Agreement*. Huvudavtalspunkterna i Long-Form Agreement är desamma oberoende om kontraktet är upprättat mellan ett independent bolag och en svensk distributör, eller mellan en svensk producent och en svensk distributör i en samproduktion. Dock är internationella kontrakt mer utförliga då de grundar sig på den amerikanska standarden *American Film Market Agreement*.

Huvuddragen i kontraktet är reglering av finansiella aspekter såsom (1) nivån på minimumgarantin (MG) och (2) den procentuella vinstfördelningen mellan produktionsbolag och distributör. Därtill regleras bland annat (3) vilken region filmen får distribueras i, (4) licensperioden, det vill säga hur lång period som distributören äger distributionsrätt till filmen, (5) vilka fönster filmen ska visas i, (6) marknadsföring, (7) releasedatum, (8) leverans- och betalningsvillkor samt (9) var en eventuell rättegång ska ske.

En MG fungerar som en förskottsbetalning från distributörerna till produktionsbolagen som sedan återbetalas genom avräkning när filmen börjar generera intäkter. Distributören får även till MG:n addera marknadsförings- och lanseringskostnaderna för produktionen till det belopp som ska återfås innan producenten får sin del av intäkterna genom vinstfördelningen. Om en film inte spelar in tillräckligt med pengar på bio för att distributören ska kunna täcka sin MG och sina lanseringskostnader, adderas därtill ofta intäkterna från video och/eller tv-fönstret. Detta benämns som att distributören *crossar* sina intäkter och kostnader för alla länder inom sitt avtalade distributionsområde likväl mellan olika fönster. Hur den procentuella fördelningen av intäkter sedan ser ut, vilket i branschen benämns *split*, är generellt sett beroende av en films väntade kommersiella värde, vinstfördelningen i tidigare avtal mellan parterna

samt marknaden¹⁴. Det är således extra viktigt då parterna för första gången arbetar tillsammans att kontrakt blir tillfredsställande samt riktigt skrivna eftersom de därefter ligger till grund för kommande avtal. Det bör noteras att en MG inte innebär någon form av ägande i produktionen i motsats till finansieringsinbetalningar vid samproduktion. Dock finns det en likhet mellan MG:s och samproduktionsinbetalningar i det att producenterna behöver få in kapital för att kunna finansiera sin produktion. Producenterna är således angelägna om att få in en så stor MG som möjligt. I en situation med snarlika bud från ett flertal distributörer, är det således ofta den distributör som kan erbjuda högst MG som vinner budgivningen. Vid de flesta utländska filminköp, är det kutym att betala MG:s. Garantin kan bestå av olika delbetalningar, och innebära att exempelvis en del betalas när kameraarbetet påbörjas och resten när kameraarbetet avslutas.

Produktionen av de faktiska filmkopiorerna samt marknadsföringen är helt och hållet distributörens ansvar. Dock regleras i kontraktet att producent och distributör ska vara överens om huvuddragen i lanseringen samt att budgeten ska godkännas av producenten. Producent har också rättighet att när som helst få tillgång till distributörens bokföring gällande lanserings- och marknadsföringen av en film.

För att minska arbetsbörda och tid som läggs på förhandling och kontraktsskrivande skapar producenter och distributörer ibland så kallade *Output Deals*, som fungerar som ramavtal parterna emellan med en begränsad livslängd. Distributören åtar sig i dessa fall att distribuera samtliga av producentens filmer i ett eller flera fönster i visningsledet. Distributören får därigenom ett slags monopol på producentens produktioner och producenten är säker på att få en köpare till alla sina produktioner. Några exempel på nära samarbeten är Pan Visions videodistribution av Sonet Films filmer, Warner Brothers videodistribution av Sandrew Metronomes filmer samt SF Distributions videodistribution av Twentieth Century Foxs filmer.

4.2.4 Distributör och biograffönstret - visningsrättsavtal

En distributör kan i princip välja att *sätta en film* på en av två biografkedjor; SF Bio och Astoria Cinemas. Eftersom distributörens intäkter är direkt korrelerade med antal sålda biljetter, avhängigt på biografers kapacitet, får de dominerande aktörerna SF Bio och Astoria Cinemas, i nästan alla fall rättigheter till de kommersiella titlarna. Distributörens intäkt kan med dessa parter beskrivas som:

$$\text{Biljettpris} \times \text{Antal sålda biljetter} \times \text{Distributörens andel av intäkten}$$

Då biljettpriset sätts av biografägaren och i princip beror på filmens längd, så grundas valet av biografkedja på den vinstfördelning som framförhandlas och den kapacitet, det vill säga antalet biodukar och stolar biografparten erbjuder för produktionen, samt engagemang till marknadsföringsåtgärder från biografens sida. Det förekommer att

¹⁴Ett exempel på marknadens påverkan på den procentuella vinstfördelningen är när videomarknaden gick från VHS- till DVD-format. Eftersom DVD var billigare att producera än tidigare VHS-kassetter, och det är distributörens ansvarsområde att producera de fysiska kopiorna, ökade distributörernas vinst. Det dröjde inte länge förrän producenterna krävde att den procentuella vinstfördelningen skulle omjusteras så att de skulle få en högre vinstandel motsvarande de nya marknadsförhållandena.

distributören vänder sig direkt till en av biografkedjorna med en film, beroende på historiskt samarbete och behov av gemensamma marknadsföringsinsatser, men även att en budgivning mellan biograferna sker. När parterna valt att samarbeta med varandra, gällande en produktion skickar biografen ett så kallat *Letter of Intent* till distributören. Därefter utarbetas en *premiärplan* som specificerar var biografägaren ska sätta filmen och hur marknadsföringen kring filmen ska se ut med trailers, kampanjer annonsering i filmtidningar etcetera. Premiärplaner diskuteras och revideras och flera olika versioner av premiärplanen utvecklas ofta. När båda parter är överens om premiärplanen och de finansiella parametrarna, upprättas ett finansiellt kontrakt efter standardiserade former och ett *sättningsavtal*.

Det finansiella kontraktet innehåller främst (1) vinstdelning och (2) leverans- och betalningsvillkor. Den procentuella fördelningen kan ta sig två uttryck: den första typen av fördelning innebär en fix procentuell vinstdelning av biljettintäkterna oberoende av antal besökare och biografens beläggning. I den andra vinstdelningstypen ökar distributörens procentuella del av intäkterna efter att ett visst besöksantal, som motsvarar ett break-even för biografen, uppnåtts. En viss procentsats gäller upp till denna nivå, varefter distributörens andel ökar med en högre biografbeläggning.

Sättningsavtalet reglerar villkor rörande (1) releasedatum, (2) filmens kapacitet i biografsalongerna och (3) marknadsföringsspecifikationer. När sättningsavtalet ingås varierar mellan olika distributörer. För de flesta utländska storfiler upprättas exempelvis sättningsavtal redan sex till åtta månader innan premiär. Avtalen med majorbolagens distributionsbolag beskrivs som rigida och detaljer kan sällan omförhandlas. Med svenska distributörer skrivs avtal senare i processen, och kan undertecknas så pass sent som 14 dagar innan premiär, då parter väntar till dess att filmens kommersiella värde bättre kan uppskattas. En distributör menade att detta var möjligt eftersom båda parter är säkra på att de kommer att komma överens om sättningsavtalets innebörd eftersom de "sitter i samma båt". En annan aktör menade att vissa distributörer hade tradition av att vara trogna en viss biografkedja och jämförde relationen med "en långvarig förlovning". Då en film haft premiär redovisar biografer med jämna mellanrum statistik över antal sålda biljetter till distributören.

4.2.5 Distributör och videofönstret - avtal för filmförsäljning

I Sverige har ingen återförsäljare eller uthyrare i videofönstret exklusiv rätt på filmer, varför distributören har behov av en stor säljkår för att möta efterfrågan från det stora antalet avtalspartners. Distributörens val av samarbetspartners blir därmed mindre viktig eftersom en återförsäljare inte exkluderar en annan.

I kontakten mellan distributör och återförsäljare ligger ett övergripande kontrakt till grund för alla filmtransaktioner. Detta övergripande kontrakt reglerar (1) priset på filmerna i olika grupper samt (2) leverans- och betalningsvillkor. För varje enskild transaktion specificeras ett *listpris* som distributören erbjuder alla sina kunder, vilket sedan justeras med en företagsspecifik grundrabatt som har förhandlats fram mellan parterna och som bland annat är beroende av volym och tidigare relationer. Avtalet ligger till grund för de löpande affärerna i vilka distributörerna kontakter återförsäljarna och presenterar sina titlar, varefter återförsäljarna bestämmer vilka titlar och i vilka mängder av dessa de ska köpa in. Större återförsäljare måste principiellt

ha "alla" filmer, varför valet inte handlar om enskilda titlar utan mer om att optimera volymen för varje titel. Det sker inte nya förhandlingar för varje enskild film utan det mesta sker istället på rutin med det övergripande avtalet i bakgrunden. Eftersom filmpriserna är relativt fasta kan istället reklam bli en förhandlingsfråga där distributören åtar sig att satsa mer pengar på att marknadsföra återförsäljarens varumärke. Denna typ av överenskommelse regleras ibland i skriftliga kontrakt men sker även muntligen. Återförsäljarna har alltid rätt att returnera filmer till distributören mot fullt inköpspris.

Beträffande avtalen mellan distributörer och videouthyrare finns det två typer av avtal som gäller för uthyrarens anskaffning av filmer för uthyrning till konsumenter. Den ena typen av avtal är uppbyggd som ovanstående avtal med videouthyrare, det vill säga det rör sig om en ren försäljning av varje filmkopia. Det andra sättet är ett vinstdelningsavtal mellan köpare och säljare, där ungefär hälften av uthyrningsintäkterna går till butiken och hälften till distributören. Orsaken till vinstdelningens uppkomst ligger i en förändring av omgivningen, där kundpreferenser förändrats till att mer efterfråga titlar på top-listan än förut. Med det traditionella systemet kunde inte uthyrare köpa in det stora antal kopior som kunderna efterfrågade under en videofilms första veckor i fönstret, eftersom filmkopiorna var omöjliga att räkna hem på så pass kort tid. Resultatet blev vinstdelning. Istället för att, som traditionellt, uthyraren betalar ett pris för varje enskild film, betalar denne indirekt genom den vinstdelning som regleras i ett ramavtal, vilket inte har mycket med en individuell films kommersiella värde att göra. Dessa avtal mellan uthyrare och rättighetsinnehavare gäller alla filmtitlar och omförhandlas normalt vartannat år. Fördelningen av intäkter mellan uthyrare och distributör är således företagsspecifik och inte produktspecifik. I vissa avtal regleras att intäkterna ska splittas under de första sex månaderna av filmens uthyrning, för att därefter till fullo tillfalla hyrbutiken, medan det även finns avtal med intäktssplit på obestämd tid. Att dela på vinsten förutsätter att parterna använder sig av ett transparent data- och registreringssystem och att distributören känner förtroende för att intäkterna redovisas korrekt från hyrbutiken. Det finns flera system på marknaden, bland annat Boxnet och Wave, som är en förutsättning för uthyrare för att få handla med vissa distributörer. I de fall det existerar ett vinstdelningsprogram mellan distributör och uthyrare betalar inte butiken något för att erhålla filmkopian. När den största efterfrågan på filmens är över och det finns för många kopior kvar, returneras dessa antingen till distributören eller så behåller butikerna kopiorna för att sälja dem som begagnade filmer till konsument.

4.2.6 Distributör och tv-fönstret - visningsrättsavtal

Distributörens försäljning av visningsrätter till tv sker relativt jämt under året och är inte särskilt bundet till branschmässorna. Den tv-kanal som bjuder mest för ett antal visningsrätter får filmen. Tv-kanaler köper in visningsrätter från ett stort antal distributörer, både svenska och utländska. Efter överenskommelsen upprättas ett Deal Memo som efterföljs av ett huvudkontrakt. Kontrakten reglerar främst (1) pris och betalningsvillkor, (2) licensperiod, (3) antal visningsrätter samt ibland (4) marknadsföring. Priset som tv-kanalen betalar utgörs av ett fastställt belopp och är inte direkt beroende av antalet beräknade tv-tittare. Betalningen utgörs ofta av ett antal olika delbetalningar. Licensperioden är den tid som en tv-kanal har exklusiv rätt på filmen innan distributören tillåts sälja filmen vidare till en annan tv-kanal. En

standardperiod är på cirka två till tre år och kan till viss del påverkas av priset. Visningsrätterna reglerar hur många gånger inom licensperioden som tv-kanalen har rätt att sända filmen. Normalt ingår tre till fem visningsrätter per licensperiod. Regleringen av marknadsföringen är främst till för att hindra tv-kanalerna från att marknadsföra en film för tidigt, så att marknadsföringen inkräktar på exempelvis betal-tv- eller videofönstrets exklusivitet. Det finns på grund av prisets frikoppling till publik inget behov av uppföljning av resultat ur denna aspekt från distributörens sida.

Tv-bolag ingår ibland volymavtal med majorbolag för att få tillgång till deras blockbustersfilmer. Avtalen är relativt långsiktiga och omförhandlas mellan parterna med jämna intervaller om två till tre års mellanrum. Förfarandet går till så att en, eller flera tv-kanaler, avtalar om att köpa alla visningsrätter för samtliga av majorbolagets filmer för en viss period. Ett exempel på ett volymavtal är det som ingåtts mellan Warner Brothers SVT, TV3 och Kanal 5.

5 Analys

Nedan ämnar vi analysera distributörens relationer till producent och visningsled, För att klassificera styrningen i relationerna utgår vi ifrån vår insamlade empiri. Denna data appliceras på en transaktions tre olika faser i *Observerade styrningssystem*. I *Kontextuella faktorer* identifierar vi därefter kontexter kring en transaktion som bestämmer lämpligheten av en styrningsstruktur i de olika transaktionsfaserna. Slutligen, sammanställs resultaten och det diskuteras hur samproduktionen påverkar de olika styrningsstrukturerna.

För relationerna till biograffönstret och videofönstret har vi, till modellens ursprungsform, ansett att en ytterligare undernivå är befogad att addera för att korrekt återge de styrningsstrukturer som observerats. Modellens förutsättande av att initiativ alltid utgår från en utkontrakterande part har även frångåtts för att möjliggöra analysen.

5.1 Interorganisatorisk styrning mellan producent och distributör

5.1.1 Observerade styrningssystem - producent och distributör

I kontaktfasen då en producent söker finna en distributör samtidigt som en distributör söker finna filmproduktioner som ger möjlighet till överavkastning, fungerar styrningsstrukturer som ett stöd i sökandet efter olika samarbetsparter. I relationer till independentbolag kan här urskiljas ett uttryck för en marknadsstyrning i och med den budgivning producenten anordnar för att sälja produktionen. Producenten har, trots Sveriges relativt begränsade marknadsstorlek, förhållandevis många filmdistributörer att inkludera i budgivningen. Viss hänsyn tas till tidigare relationer och distributörens track-record, men i slutändan gäller *"Money talks and bullshit walks."* En distributör hävdade att det principiellt inte fanns något hinder mot att vi, författarna, skulle kunna åka på en filmmässa och införskaffa en film om vi kunde visa att vi hade kapitalet. Det finns inga specifika investeringar i filmen per se eftersom MG:n inte leder till något ägande utan mer fungerar som en förskottsbetalning. I svenska samproduktioner väljer producenter i hög grad ut ett antal distributörer efter ett antal kriterier, varav

personliga relationer och pålitlighet är en betydande faktor. Förtroende och historia med samarbetsparten får avsevärt större betydelse så fort samproduktion kommer i fråga, än om man talar om rena distributörsavtal. För att distributör ska få distributionsrättigheter, måste dock den totala inbetalningen till samproduktion, bestående av summan för ägarandelen och summan för distributionsrättigheterna, vara av tillfredsställande storlek för producenten.

Kontraktsfasen tar för relationer mellan independentbolag och svenska distributörer vid, i det att ett Deal Memo upprättas mellan parterna och pågår till dess att det slutgiltiga kontraktet, Long-Form Agreement är utformat och påskrivet. Det går att observera ett relativt litet fokus på själva kontraktsskrivandet, eftersom kontrakt i princip alltid grundas på standarden AFMA. Alla parter är utifrån denna standard medvetna om vad det ingår för förpliktelser i en "deal". Priset, som motsvarar marknadens förväntning på filmens kommersiella värde, samt övriga finansiella aspekter är således vad budgivningen och även kontraktsskrivande kretsar kring. Om man istället för att se kontraktet som en bakgrund till den ofta inte alltför tidsödande affärssuppgörelsen mellan producent och distributör, utan istället betraktar kontraktet fristående från hur det används, rör det sig om ett mycket detaljerat kontrakt, som specificerar och hanterar alla möjliga eventualiteter, vilket tyder på en byråkratisk styrningsform. Med ansatsen att användandet av kontraktet är mer väsentligt för att studera den interorganisatoriska relationen än kontraktet i sig, existerar dock mellan independentbolag och svenska distributörer en marknadsstyrning. Mellan samproducerande parter i Sverige är kontrakten mellan producenter och distributörer gällande distributionsrättigheterna inte så pass uttömmande, som med producenter i exempelvis USA. Kontrakten fungerar ofta som ramavtal som kan omförhandlas och bearbetas successivt. Ett exempel på hur okomplicerad en reglering av filmers distributionsrättigheter kan vara mellan två samproducerande parter, är avtalet som ger PAN Vision videodistributionsrättigheterna för alla Sonet Films filmer. Avtalet omfattar enbart fyra sidor. En representant för PAN Vision menade att det inte behövdes något mer komplicerat eftersom:

"Parterna litar på varandra. Det är inte meningen att det ska bli bråk och skulle det bli det är jag rätt säker på att man kan komma fram till en förlikning".

Detta tyder på att förtroendeformen är den utmärkande styrningsformen i samproduktioner i kontraktsfasen.

Utförandefasen mellan independentbolag och svenska distributörer består av att distributören regelbundet redovisar information gällande intäkter hänförliga till en produktion, som ligger till grund för distributörens betalning till producenten. Producenten kontrollerar inte direkt angivna försäljningssiffrors validitet utan förlitar sig på att de uppgifter som distributören skickar är korrekta, en rimlighetsavvägning, samt till den lagstadgade revisionen av motparten. Gällande marknadsförings- och lanseringskostnader som adderas till MG:n sker dock i högre utsträckning en direkt kontroll då budgeten för dessa avgifter måste godkännas av producenten. Det kan även ske att viss bokföring och annat material kontrolleras i efterhand, en möjlighet som specificeras i AFMA:s standardkontrakt. Relationen i utförandefasen mellan independentbolag och svenska distributörer är svår att klassificera till endera

styrningsformen. Relationen mellan samproducerande svenska producenter och distributörer i utförandefasen är tekniskt sätt lik den mellan internationella parter. Behovet av direkt kontroll minskas genom svenska producenters närhet till den svenska marknaden. Arbetet präglas av en närmare personlig och okomplicerad relation vari direkt kontroll av försäljningssiffror och utgifter sker i mindre grad än i relationen mellan independentbolag och svenska distributörer, eftersom det negativt kan påverka det goodwillförtroende som finns mellan parter. Kontrollmekanismer är mer processorienterade, i en pågående dialog, än vid regelbundna och specifika tillfällen efter uppställda parametrar. De personliga relationerna visas också i en ökad grad av flexibilitet gällande eventuella förändringar i avtal. Det går att observera ett större intresse för att alla parter i relationen blir nöjda än det gör i distributörens relationer till independentbolag. En samproducent menade att det var viktigt att ge "lite mer" idag för att få tillbaka något en annan gång. I utförandefasen för samproducerande parter går det att observera en stark professionell kultur innebärande rättvisa och att handla juste gentemot varandra. Styrningsformen grundar sig på förtroende i de personliga relationer som existerar.

Konkluderande, existerar generella skillnader i svenska distributörers relationer med independentbolag respektive svenska producenter. Som framkommit kan distributörens relationer med independentbolag i huvudsak klassificeras till en marknadsstyrningsform, medan de relationer som observerats mellan samproducerande parter i hög grad styrs av förtroende (Se *Tabell 6*).

Tabell 6

Sammanställning av dominerande styrningsstrukturer i relationen producent och distributör

Kontextuella faktorer	Utländsk producent	Svensk producent
Transaktionskaraktär	Marknad (frånvaro av gemensamma investeringar)	Förtroende (gemensamma investeringar)
Transaktionsomgivning	Marknad (stort antal affärspartners)	Förtroende (social inbäddning)
Transaktionspartners	Marknad (parters särdrag liten betydelse)	Förtroende (parters särdrag viktigt)

5.1.2 Kontextuella faktorer - producent och distributör

Transaktionskaraktistiken mellan producent och distributör präglas av den totala marknad som en film är avsedd för. För independentbolag utgör Norden enbart tre till fyra procent av de globala intäkterna medan intäkterna för svenska produktioner nästan uteslutande sker på hemmamarknaden. Detta ger olika implikationer för vilken närhet i relationer som kan utvecklas mellan producentled och distributionsled. För både utländska och svenska filmer är det i kontakt- och kontraktsfasen svårt att estimerar en produktions kommersiella värde. Detta beror för det första på grund av filmens speciella produktkaraktär och för det andra på den osäkerhet som de vidsträckta distributionsavtalen, om vanligtvis 10 till 15 år, medför. I utförandefasen, när distributören väl förvärvat distributionsrättigheterna och filmen börjat generera intäkter, är det enkla finansiella utvärderingsparametrar som producenten kräver. Det går att diskutera huruvida MG:n ska klassificeras som en förskottsbetalning eller en gemensam investering. En MG ger aldrig äganderätt, som i en samproduktion, utan enbart äganderätt till ett distributionsavtal under en specifik licensperiod. Distributören

har trots sin inbetalning ingen möjlighet att påverka filmen och affärerna kring filmen förutom på den egna marknaden. Flera distributörer uttryckte köpet av utländska filmer som att de *"köpte grisen i säcken"*. Om man jämför resonemanget med en svensk samproduktion är det tydligt att det i det tidigare fallet inte rör sig om en gemensam investering i faktisk bemärkelse, utan enbart ett sätt att förvärva rättigheter, som har blivit ett standardiserat förfarande i branschen. Det kan tänkas att den stora betydelsen av amerikanska produktioner och den höga efterfrågan möjliggjort detta fördelaktiga sätt för producenterna att säkerställa ett tidigt kassainflöde. Allteftersom filmer blir än mer påkostade, med eskalerade stjärngage och nya dyra specialeffekter, har betydelsen av MG:n ökat och institutionaliserats. Gällande frekvensen av transaktioner mellan utländsk eller svensk producent och distributörsled är det av vikt att poängtera att frekvensen är fullständigt avhängig en films kommersiella värde, vilket betyder att transaktionsfrekvenser mellan distributör och en viss producent kan variera väsentligt.

Till grund för samproduktionsavtal har omgivningskontexter en stor betydelse. På grund av marknadens begränsade storlek, måste i princip alla produktioner lita på stöd av olika slag. Det går att ha olika syn på huruvida den starka institutionella omgivningen leder till större eller mindre marknadsrisk. I det korta perspektivet kan sägas att stöden är fixa vilket minskar osäkerhet i industrin eftersom alla parter är medvetna om de villkor som gäller för att få tillgång till stöd. Det går dock att i ett längre perspektiv, i det intervall som filmavtalet omförhandlas, tänka sig en möjlig förändring av statens inblandning i branschen, i och med ändrade prioriteringar av skattemedlens användning. Idag fungerar stöd från Svenska Filminstitutet och SVT som en slags certifiering av en producents pålitlighet för ytterligare finansiärer. När distributörer knutits samman med producent och övriga finansiärer i kontaktfasen skapas en arena för en kontinuerlig diskussion och kompetensutväxling. Det ofta politiska förfarandet ger uppkomst till incitament för de medverkande parterna att bygga långsiktiga relationer. Vidare får de nära samarbetena samt den svenska begränsade yrkeskåren, av flera aktörer beskrivet som en *"ankdamm"*, där man samarbetar och samproducerar kors och tvärs och där personer flyttar kring i olika positioner i olika bolag under sina karriärer, effekten av att opportunistiskt beteende undviks eftersom ett uppdagande av ett sådant skulle få förödande personliga och professionella konsekvenser. Den sociala inbäddningen visar att en förtroendestyrningsform är lämplig. I jämförelse med den svenska marknaden finns det globalt en uppsjö av producenter som distributörer kan samarbeta med, vilket indikerar lämpligheten av en marknadsstyrning, dock har distributörerna även incitament att handla juste och affärsmässigt till dessa producenter, som framgår av nedanstående citat:

"Det händer emellanåt att små obetydande produktionsbolag producerar en riktig storsäljare. Därför är det viktigt att ständigt bevaka sina kontakter, även de som oftast inte gör något av värde"

För independentbolag är distributörens karakteristik av mindre vikt, än för en svensk producent, eftersom samarbetet i det tidigare fallet enär handlar om filmens distribution, medan det senare även inkluderar produktionen. I samproduktioner är således personliga relationer viktiga för att kunna försäkra sig om parter kompetens om att kunna samarbeta i projekt. Vidare är val av samarbetspartners i

samproduktionen viktig på grund av den gemensamma riskfördelningen. I kontakt- och kontraktsfasen råder det ingen väsentlig informationsasymmetri mellan producent och distributör eftersom ingen av parterna har tillförlitlig vetskap om en produktions kommersiella värde.

För att konkludera finns ett flertal kontexter som talar för marknadsstyrnings lämplighet i relationerna mellan distributörer och independentbolag. Den stora totala marknaden för utländsk film, tillsammans med det på den svenska marknaden stora urvalet av distributörer, som efterfrågar främst amerikansk film, är de viktigaste faktorerna som indikerar lämpligheten av en marknadsstyrningsform. För svenska producenter innebär kontexterna helt andra förutsättningar. Marknadens begränsade storlek tillsammans med de stöd som bär branschen och behovet av medfinansiering, förklarar de samproduktionskonstellationer som blivit standard, i vilka personliga relationer, rykte och fair play blir essentiellt, vilket visar på lämpligheten av en förtroendestyrning (Se *Tabell 7*).

Tabell 7

Sammanställning av dominerande kontextuella faktorer i relationen producent och distributör

Observerade styrningssystem	Försäljning av visningsrätt	Samarbete och försäljning av visningsrätt
Kontakt	Marknad (budgivning)	Förtroende (personliga relationer & historia)
Kontrakt	Marknad/Förtroende (olika kontraktstyper)	Förtroende (flexibla kontrakt)
Utförande	Marknad (kontinuerlig försäljningsstatistik)	Marknad (kontinuerlig försäljningsstatistik)

5.2 Interorganisatorisk styrning mellan distributör och biograffönstret

5.2.1 Observerade styrsystem - distributör och biograffönstret

I kontaktfasen väljer en distributör ut den biograf som distributören vill sätta sin film hos. I Sverige blir kontaktfasen speciell eftersom det i princip endast existerar två biografkedjor som distributören kan välja mellan. Urvalskriterierna är i huvudsak finansiella gällande vilken kedja som ska få licensrätt för en produktion, vilket med det vanliga budgivningsförfarandet indikerar en marknadsmässig styrningsform. Det går att observera vissa konstellationer, där distributören ofta sätter sina filmer på en viss biograf. När gemensamma marknadsföringsinsatser för en titel ska genomföras, samarbetar man ofta utan kontraktuella regleringar varför relationens karaktäriseras av förtroende. Konstellationer kan även tänkas uppstå på filmfestivalerna då representanter för biografledet i likhet med distributörerna är närvarande. Biografledet kan då rekommendera en distributör att köpa in en film, som biografrepresentanten är intresserad av att visa. Samarbetet har ömsesidiga positiva konsekvenser i det att distributörerna genom förfarandet kan försäkra sig om en köpare av filmen.

I kontraktsfasen upprättas de dokument som ligger till grund för finansiella regleringar samt kapacitetsspecifikationer. Tekniskt kan kontraktsförfarandet sträcka sig över en lång period, ibland omfattande flera år från det att initial kontakt med Letter of Intent

tagits till det att ett färdigt kontrakt upprättats innehållande sättnings- och finansiella regleringar. Kontrakt gällande svenska filmer, där distributören har incitament att göra det "lite mer" i form av marknadsföring, skrivs kontrakt senare och är mer flexibla. Detta kan jämföras med de amerikanska majorbolagens säljbolag där kontrakten är mer inflexibla. Det uttryck som det finansiella avtalet kan ta sig, innebärande antingen en fix fördelning av biografintäkter, eller en till distributören progressiv andel efter det att biografen uppnått break-even, visar även det på uttryck av olika styrningsformer. De två olika vinstdelningstyperna mellan distributör och biograf skapar två olika incitamentssystem och riskhantering. I det vinstdelningskontrakt där vinstdelningen är fix, uppstår ett motsatsförhållande i det att distributören, som enbart är intresserad av att maximera antalet besökare, vill ha en så stor biokapacitet på sin film som möjligt, medan biografägarens vill optimera biografens beläggning. Detta indikerar en marknadsstyrning. I den andra typen av kontrakt där distributörens vinst ökar successivt med ökad beläggning har både distributör och biografägare incitament att optimera storleken på biografduken till filmens kommersiella värde och parterna delar risk vilket visar på förtroende.

I utförandefasen visas en film på biograferna och resultaten följs upp av parterna. Biograferna rapporterar kontinuerlig försäljningsstatistik till distributörerna, vilket ligger till grund för vinstdelningen. Övriga kontrollinstrument används ej i någon större utsträckning, vilket indikerar en marknadsstyrningsstruktur.

Sammanfattningsvis kan det sägas att distributörens relation till biografer i grunden kännetecknas av en marknadsstyrningsstruktur i alla tre faser. Dock går det att observera förtroendestyrning då parterna samarbetar gällande gemensamma marknadsföringsinsatser (se *Tabell 8*).

Tabell 8

Sammanställning av dominerande styrningsstrukturer i relationen distributör biografaffönstret

Observerade styrningssystem	Försäljning av visningsrätt	Samarbete och försäljning av visningsrätt
Kontakt	Marknad (budgivning)	Förtroende (personliga relationer & historia)
Kontrakt	Marknad/Förtroende (olika kontraktstyper)	Förtroende (flexibla kontrakt)
Utförande	Marknad (kontinuerlig försäljningsstatistik)	Marknad (kontinuerlig försäljningsstatistik)

5.2.2 Kontextuella faktorer - distributör och biografaffönstret

Bland de kontexter som beskriver transaktionen går det i Sverige att observera att det i princip inte sker några investeringar i filmproduktioner från biografernas sida. Eftersom det endast finns två biografkedjor som verkliga alternativ för distributören blir frekvensen av transaktionen till respektive biografägare hög, vilket i Sverige utvecklats till en standardisering av avtal. Eftersom mätbarheten av en films kommersiella värde ökar med tiden, uppkommer en fördel av att vänta med kontraktsskrivande till parterna, varför konstellationer och förtroende är lämpligt. Transaktionens relativt enkla karaktär tillsammans med den begränsade avtalsperioden ger mindre incitament till att upprätta vattentäta kontrakt.

Omgivningen karakteriseras av att det för kommersiellt betydande produktioner i princip endast existerar två biografkedjor som distributörer kan vända sig till. Detta leder till en slags självreglerande kontrolleffekt mot opportunistisk beteende, eftersom distributörer inte har råd att komma på kant med någon av kedjorna. Skulle detta ske och skulle den andra kedjan få vetskap om distributörens utsatta position skulle en biograf kunna utnyttja detta genom till distributören ofördelaktiga villkor. Det kan även utläsas en annan typ av beroende, som uppstår i biografens behov att få tillgång till säljande filmer. Skulle en biograf komma på kant med en distributör begränsas tillgången på filmer. Detta indikerar lämpligheten av en marknadsstyrning.

För distributörer är särdragen mellan SF och Astoria Cinemas av mindre vikt, då båda kedjor har högt kompetensförtroende och möjlighet att erbjuda liknande tjänster. Eftersom inga gemensamma investeringar existerar mellan distributörer och biografer, uppstår det utifrån denna aspekt inga direkta kostnader för att byta affärspartner. Förhandlingskraften i relationen är fullständigt beroende av filmens kommersiella värde och detta utnyttjas i förhandlingar av båda sidor gällande den procentuella vinstfördelningen.

För att konkludera uttrycks marknadsstyrningsformens lämplighet i det att de två kedjorna erbjuder relativt snarlika tjänster och står i ett konkurrensförhållande till varandra. Vidare möjliggör avsaknaden av gemensamma investeringar byte av samarbetspartner till låg kostnad. Utifrån en films kommersiella värde får parterna olika förhandlingskraft som här utnyttjas. Förtroendestyrningen mellan parter är lämplig för att parter ska kunna säkerställa en försäljning av en film respektive tillgång på kommersiellt gångbara produkter, vilket tar sig uttryck i mer eller mindre fasta konstellationer. En sådan styrningsform möjliggör flexibla kontrakt genom en senareläggning av kontraktsskrivandet, som kan optimera intäktsmöjligheterna genom gemensamma marknadsföringsinsatser.

Tabell 9

Sammanställning av dominerande kontextuella faktorer i relationen distributör biografaffönstret

Kontektuella faktorer	Försäljning av visningsrätt	Samarbete och försäljning av visningsrätt
Transaktionskaraktär	Marknad (frånvaro av gemensamma investeringar)	Förtroende (gemensamma marknadsföringsinsatser)
Transaktionsomgivning	Förtroende (litet antal affärspartners)	Förtroende (litet antal affärspartners)
Transaktionspartners	Marknad (särdrag ej viktigt)	Förtroende (få aktörer, historik viktigt)

5.3 Interorganisatorisk styrning mellan distributör och videofönstret

Då det existerar två typer av avtal mellan distributörer och videofönstret med olika karakteristik i de olika faserna är denna indelning till grund för dispositionen av detta kapitel. Under både observerade styrsystem och förklarande kontexter, presenteras först den rena filmförsäljningen och därefter vinstdelningssystemet med vissa uthyrare.

5.3.1 Observerade styrningssystem - distributör och videofönstret

De tre faserna för den avtalstyp som bygger på en återförsäljares eller en videouthyrares direkta inköp av film är relativt okomplicerade. I kontaktfasen väljer distributören affärspart. Kriteriet för detta är enbart vilka som är beredda att betala ett marknadsmässigt pris för en film. Detta gäller både till återförsäljare och till videouthyrare. Priset som distributören sätter i kontraktsfasen är relativt fix, utifrån listpris och förtetagsspecifik rabatt och kan endast påverkas av volymstorlek. För varje relation upprättas ett huvudkontrakt som bestämmer övergripande förhållningssätt och ligger till grund för avtal om enskilda filmtitlar och därefter kontinuerlig orderläggning. I utförandefasen behövs från distributörens sida ingen uppföljning, eftersom filmerna redan är sålda. Dock är det i distributörens intresse att ändå ha en viss översikt över hur filmer sålt så att antalet kopior som returneras kan minimeras. För att förenkla logistik och orderläggning installeras ibland IT-lösningar. Det går genom hela förloppet att se en marknadsbaserad styrningsform parterna emellan. I särskilda fall med viss gemensam marknadsföring parterna emellan finns det dock tendenser av en förtroendebaserad styrningsform då sådana aspekter sällan explicit kontrakteras. I de fall då gemensamma informationssystem installeras finns inslag av den byråkratiska styrningsformen.

I avtal mellan distributör och uthyrare med gemensam vinstdelning tar sig styrningsformen andra uttryck eftersom vinstdelningen ställer helt andra krav på kontroll och samordning parterna emellan än rena filmförsäljningar. Eftersom vinstdelningens utformande ger visst upphov till möjlighet för opportunistiskt beteende för filmuthyraren, är det essentiellt för distributören att i transaktionen minimera risken för sådant beteende. I kontaktfasen väljer distributören ut ett antal filmuthyrare efter ett antal kriterier, varav det viktigaste är tillgången eller viljan att upprätta ett IT-system, som möjliggör kontinuerlig övervakning, samt att uthyraren har ett rykte om sig att verka affärsmässigt och juste. Kontrakten som ligger till grund för samarbetet får en ökad komplexitet i jämförelse med ren filmförsäljning, i och med delandet av värdefull marknadsinformation i försäljningssiffror. Efter att detta kontrakt är skrivet upprättas inga utförliga kontrakt i det löpande arbetet med att få ut nya filmtitlar på filmuthyrarnas hyllor. Kontrollen och uppföljningen i utförandefasen sker med hjälp av informationssystem och en löpande kommunikation mellan parterna. Hela transaktionsförfarandet är av byråkratisk styrningsform, dock med visst inslag av förtroende i det att distributören inte missbrukar känslig marknadsinformation.

Se *Tabell 10* för en sammanställning av styrningsstrukturerna.

Tabell 10

Sammanställning av dominerande styrningsstrukturer i relationen distributör videofönstret

Observerade styrningssystem	Försäljning av filmkopior	Vinstdelning
Kontakt	Marknad (marknadspris gäller)	Byråkrati (urval enligt kriterier)
Kontrakt	Marknad (betalning baserad kvantitet)	Byråkrati (omfattande informationsdelning)
Utförande	Ej relevant	Byråkrati (övervakning)

5.3.2 Kontextuella faktorer - distributör och videofönstret

Vid studerandet av de transaktionskontexter som existerar kring distributörens försäljning av filmer till videoåterförsäljare eller videouthyrare går det principiellt inte att se några egentliga behov av gemensamma investeringar, och parterna står relativt fribundna. Återförsäljarens eller uthyrarens filminköp fungerar mer eller mindre som ett inköp av vilken vara som helst eftersom det inte existerar någon exklusivitet i fönstret och att mätbarheten är kopplad närmare till en fysisk produkt. I och med de högfrekventa transaktionerna, som möjliggör ett standardiserat förfarande, kan det dock ligga i båda parter intresse att upprätta gemensamma IT-lösningar för att förbättra effektiviteten. Detta kan ses som en typ av gemensam investering, men skapar dock inte några större inlåsnings effekter, eftersom det inte hindrar distributörer från att arbeta med andra återförsäljare. På grund av det standardiserade systemet av listpriser för olika typer av filmer samt den sena tidpunkten för återförsäljarens beställning av produkt, efter att filmen haft premiär på bio, är det relativt enkelt för parter att uppskatta en films försäljningsvolym. Gällande transaktionens omgivning för filmförsäljning eller uthyrning är framtida marknadsförhållanden relativt förutsägbara på grund av den korta perioden från det att återförsäljaren lägger en order till det att filmen står ute på hyllan för försäljning till kunden. Detta minskar även behovet av omförhandlingsbara kontrakt och närmare relationer. Transaktionens karaktär, i vilken enbart pris och orderkvantitet måste specificeras, och mjuka variabler i mindre mån måste förhandlas, leder till att en social inbäddning inte krävs. Det finns i Sverige ett stort antal möjliga återförsäljare med några aktörer som dominerar marknaden. Distributören kan i kontaktfasen gå till flera affärspartners samtidigt för att sälja en film. Dock är det av särskild vikt att sälja till de dominerande aktörerna för att öka volymen. Kostnaderna för en distributör att byta återförsäljare är små om man ser till själva bytet, men om en distributör skulle förlora en stor återförsäljare får det stora affärsmässiga konsekvenser. Det råder här dock ett ömsesidigt beroendeförhållande eftersom återförsäljare måste erbjuda sina kunder "alla filmer" och därför måste handla med alla distributörer. Detta leder till en av marknaden självreglerande effekt mellan distributörer och stora återförsäljare. Förhandlingsmakten i relationerna varierar främst beroende på vilken film en distributör vill sälja, samt på återförsäljarens inköpsvolym, vilket även utnyttjas i relationerna.

I de kontexter som ligger till grund för vinstdelningsavtal mellan distributör och videouthyrare finner man i transaktionens karaktär samma kontexter som för transaktionen vid försäljning, förutom att vinstdelningssystem kräver investering i kontrollsystem. Distributören kan välja bland ett flertal filmuthyrare, men i jämförelse med det traditionella uthyrningsförfarandet blir särdragen av uthyrarna som man ska dela vinst med, viktigare. För det första måste uthyraren ha en viss omsättning för att det överhuvudtaget ska bli aktuellt att upprätta IT-system, för det andra ställer upprättandet krav på att vinstdelningen måste ske juste, varför uthyrarna måste ha ett professionellt rykte.

Konkluderande leder videofilms karaktär av en fysisk produkt, med okomplicerad mätbarhet både före och efter försäljning, transaktionens höga frekvens med standardiserade avtalsförfaranden, samt ett stort antal återförsäljare, till att en marknadsstyrning är lämplig. Vid vinstdelningssystem medför gemensamma

investeringar, den höga graden av informationsdelning samt risken för opportunistiskt beteende lämpligheten av en byråkratisk styrningsstruktur (se *Tabell 11*).

Tabell 11

Sammanställning av kontextuella faktorer i relationen distributör videofönstret

Kontektuella faktorer	Försäljning av filmkopior	Vinstdelning
Transaktionskaraktär	Marknad (frånvaro av gemensamma investeringar, täta transaktioner)	Byråkrati (investering i IT-system)
Transaktionsomgivning	Marknad (förutsägbar omgivning)	Marknad (förutsägbar omgivning)
Transaktionspartners	Marknad (partners särdrag ej viktig)	Byråkrati (partners kompetens viktigt)

5.4 Interorganisatorisk styrning mellan distributör och tv-fönstret

5.4.1 Observerade styrningsstruktur - distributör och tv-fönstret

I kontaktfasen väljer en distributör ut den tv-kanal som distributören vill sälja sina visningsrätter till. För utländska filmer söker distributören sälja visningsrätter till högstbjudande genom ett budgivningsförfarande. Tv-kanaler kan i vissa fall erbjuda sig att köpa ett paket filmer för att förbättra sin roll i budgivningen. I de fall då visningsrätter för svenska filmer säljs till tv, sker val av partner med hänsyn tagen till helhetsbilden för samproduktionen. För att en tv-kanal ska få visningsrätt på en film krävs då, förutom priset för visningsrätterna även finansiering och ett visst kompetensförtroende, ofta grundat i tidigare samarbeten.

Gällande kontraktens komplexitet går det att urskönja relativt enklare kontrakt till svenska distributörer än till amerikanska majorbolags säljbolag. Kontrakten till svenska distributörer är dock principiellt oberoende av om det gäller samproducerade svenska filmer eller utländska filmer. I det tidigare fallet kan dock en högre flexibilitet uttydas då hela produktionens väl påverkar distributören. För de volymavtal som upprättas mellan distributörer och tv-kanaler ökar den kontraktuella rigiditeten, eftersom de sträcker sig över flera år.

I utförandefasen levererar distributören filmkopiorna och tv-kanalen visar filmen. Utmärkande för fasen är att uppföljning, oberoende av om det rör sig om en samproducerad eller utländsk film, från distributörens sida inte är nödvändig när väl en film är såld och pengarna för visningsrätterna är inbetalda. Visserligen kan det tänkas att det finns ett kontrollbehov för att säkerställa att villkoren i kontraktet efterföljs, exempelvis att filmen inte visas mer i tv än det antal gånger som visningsrätten tillåter, men detta har inte kunnat observeras.

Konkluderande går det generellt att observera en marknadsbaserad styrningsstruktur mellan distributörer och tv-kanaler i alla faser för försäljning av utländsk film. I de fall då tv-kanaler är samproducenter karakteriseras relationen av förtroende.

Tabell 12

Sammanställning av dominerande styrningsstrukturer i relationen distributör och tv-fönstret

Observerade styrningssystem	Försälning av visningsrätter	Samproduktion
Kontakt	Marknad (budgivning)	Förtroende (urval enligt kriterier)
Kontrakt	Förtroende (ej detaljerade kontrakt)	Förtroende (ej detaljerade kontrakt)
Utförande	Ej relevant pga betalning oberoende av tv-publik	Förtroende (process & kulturbaserad kontroll)

5.4.2 Kontextuella faktorer - distributör och tv-fönstret

Avseende transaktionens karaktär, måste en tv-kanal som vill få visningsrättigheter för en ny svensk film, investera i en samproduktion. För att få visningsrätter för utländska filmer behövs ingen gemensam investering och i dessa förhandlingar är den enda frågan av vikt den finansiella. Filmlicenser med visningsrätter köpes av distributörer med hög frekvens för att kanalerna ska kunna fylla sina *slot*tar, vilket möjliggör ett standardiserat avtalsförfarande. Ett sätt att få ner transaktionskostnaderna är de volymavtal som existerar mellan vissa distributörer och tv-kanaler. Mätbarheten av en films kommersiella värde är för distributören svår att uppskatta. De vet inte hur många som kommer att titta på en film, och skulle de veta det, är det ändå svårt att avgöra hur mycket reklamintäkter tv-kanalen med filmen kan generera. För SVT som inte är finansierad genom reklamintäkter, är värdet av en film ännu svårare att bedöma. Antalet tv-tittare behöver heller inte följa av en films framgång på bio eller video, eftersom en stor publik i dessa fönster kan medföra att ingen vill se filmen i detta senare led. Å andra sidan, kan en film som haft dålig framgång på video få stort gensvar i tv-fönstret. Pris sätts utefter tidigare pris vid tidigare försäljningar och budgivning, där distributören måste lita på att konkurrens mellan tv-kanalerna är så pass effektiv att prissättningen avspeglar filmens kommersiella värde. Eftersom betalningen till distributören ej är beroende av antalet faktiska tv-tittare, utan enbart av tv-kanalens estimering därav, behöver ingen uppföljning och kontroll ske av en films mottagande.

Det finns flera tv-kanaler att sälja visningsrätter till gällande utländska filmer. Gällande svenska samproduktioner blir den sociala inbäddningen framträdande i likhet med vad som beskrivits om omgivningsfaktorerna om svensk producent och distributör, vilket medför en lämplighet av en förtroendestyrning.

Tv-kanalernas särdrag är för distributören inte så viktig vid ren försäljning av visningsrätter, men spelar större roll då samproduktion sker, då även tidigare relationer och erfarenhet av samproduktion spelar stor roll. Det existerar för en distributör inga byteskostnader i en transaktion där denne till tv säljer visningsrätter för en utländsk film. Informationsasymmetri mellan parter är ovanligt.

Konkluderande visar kontexterna kring relationen distributör och tv-kanal, gällande utländska filmer, på lämpligheten av en marknadsstyrning. Anledningen till detta är främst avsaknaden av behov av gemensamma investeringar, vilket leder till att distributören kan hoppa mellan högstbjudande tv-kanaler utan byteskostnader. I de fall då en tv-kanal vill visa en ny svensk film och samproduktion följaktligen måste ske, sätts marknadsmekanismen ur spel eftersom finansieringen ger visningsrätten och

utbudningen av den senare inte sker fristående från tidigare. I dessa relationer är en förtroendebaserad styrningsform mer lämplig än i marknadsstyrning (se *Tabell 13*).

Tabell 13

Sammanställning av dominerande kontextuella faktorer i relationen distributör och tv-fönstret

Kontextuella faktorer	Försälning av visningsrätter	Samproduktion
Transaktionskaraktär	Marknad (frånvaro av gemensamma investeringar)	Förtroende (gemensamma investeringar)
Transaktionsomgivning	Marknad (många affärspartners)	Förtroende (social inbäddning)
Transaktionspartners	Marknad (särdrag ej viktigt)	Förtroende (partners särdrag viktigt)

5.5 Samproduktionens påverkan på styrningen i relationerna

Resultaten av analysen för vart och ett av distributörens samarbetsled sammanfattas i *Tabell 14*. I kolumnen *samproduktionens påverkan* går det att utläsa hur samproduktionen påverkar styrningen i varje relation och situation.

Tabell 14

Sammanställning av distributörens interorganisatoriska styrningsstrukturer

Relation	Specificering	Observerade styrsystem	Bestämmande faktorer	Påverkan av samproduktion
Producent och distribution	Utländsk producent och svensk distributör	Marknad	Stor total marknad för produkten, många aktörer, eftertraktad produkt	Opåverkad
	Svensk producent och svensk distributör, samproduktion	Förtroende	Begränsad marknad för produkten, behov av gemensamma investeringar, begränsat antal samarbetspartners	Direkt påverkad
Distributör och biograf	Ren försäljning av visningsrätt	Marknad	Inga gemensamma investeringar, låga byteskostnader, låg betydelse av särdrag	Opåverkad
	Samarbete och försäljning av visningsrätt	Förtroende	Begränsat antal aktörer	Indirekt påverkad
Distributör och video	Försäljning av filmkopior till återförsäljare eller videouthyrare	Marknad	Stort antal aktörer, ej exklusiv produkt, inga gemensamma investeringar, låg betydelse av särdrag	Opåverkad
	Vinstdelning mellan distributör och videouthyrare	Byråkrati	Investering i informationssystem, behov av övervakning	Opåverkad
Distributör och TV	Försäljning av visningsrätt	Marknad	Inga gemensamma investeringar, medelstort antal aktörer	Indirekt påverkad
	Samproduktion och visningsrätt	Förtroende	Begränsad marknad, behov av gemensamma investeringar, betydelse av särdrag	Direkt påverkad

Till producent är förhållningssättet relativt klart och styrningsstrukturen kan i princip kopplas till en producents ursprung. Mellan distributörer och producenter som ej samproducerar, det vill säga till utländska producenter, existerar en marknadsstyrningsform, vilken främst har sin grund i den stora totala marknaden för utländsk film tillsammans med det stora urvalet av aktörer i varje led. Samproduktionen påverkar således direkt relationen mellan svenska producenter och distributörer, så att förtroende styr relationen istället för marknadsmekanismer.

På grund av avsaknaden av gemensamma investeringar och ett relativt stort antal tv-kanaler, som distributören kan sälja visningsrätter för utländska filmer till, styrs dessa relationer av en marknadsstyrning. Relationer i samproduktioner styrs av förtroende främst på grund av gemensamma investeringar och betydelsen av parter särdrag. Mellan distributör och tv, som tidigare samproducerat eller idag producerar tillsammans, och samtidigt söker göra affärer gällande utländsk film, påverkas styrningen av samproduktionen. Även om kontexterna föreslår lämpligheten av en marknadsstyrning, går det i kontraktfasen att observera hur samproduktioner gällande andra filmer slår igenom i form av förtroendestyrning. De personliga relationer som uppstått i samproduktionen får således dominerande ställning i kontraktfasen. Kontaktfasen är dock fortfarande präglad av marknadsstyrning i ett strikt ekonomiskt urval.

Mellan distributör och bio påverkas relationen inte direkt av om det rör sig om en utländsk eller samproducerad film och marknadsstyrningen är den huvudsakliga styrningsformen. Detta beror främst på avsaknaden av gemensamma investeringar och även om det bara finns två aktörer på marknaden erbjuder de så pass lika tjänster att det blir i princip egalt vilken av kedjorna som distributören väljer att sätta sin film hos. Samproduktionen kan dock indirekt påverka styrningen i relationen, då den ökar distributörens incitament att göra "lite mer" för att maximera filmens biopublik, vilket ofta resulterar i ökade samarbeten i marknadsföringsarbetet mellan distributör och bio. Denna typ av arbete är svårt att utföra i marknadsstyrningsformen varför förtroende får stor betydelse.

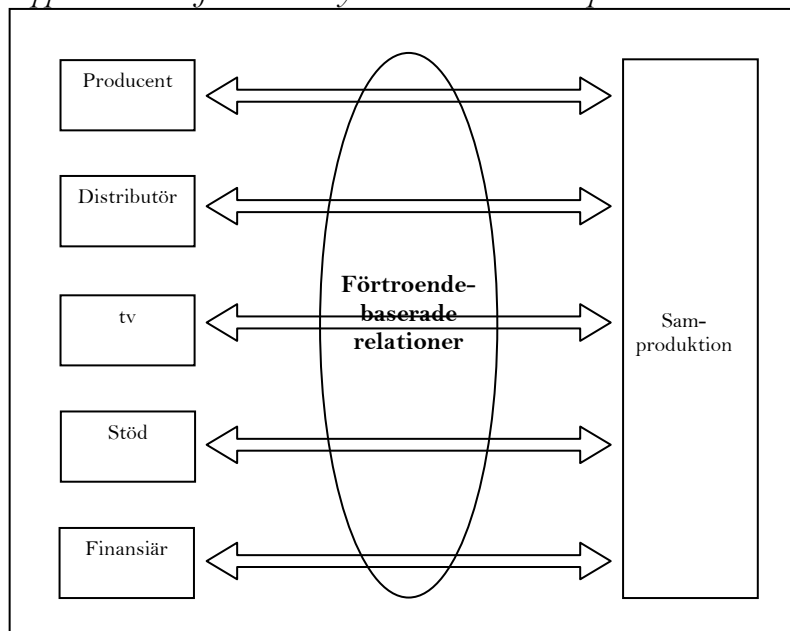
Distributörens relation till videofönstret är direkt opåverkad av samproduktioner eftersom aktörer i videofönstret aldrig samproducerar. Relationen till parter som köper filmkopior är marknadsstyrda på grund av det stora antal aktörer som existerar, avsaknaden av exklusivitet av filmer i fönstret, samt att parternas särdrag i princip inte har någon betydelse. Om en återförsäljare eller filmuthyrare skulle gå under på grund av dåliga villkor, kommer i den effektiva marknaden en ny aktör ta dess plats, varför det i princip inte existerar några större incitament till att investera i relationen. Filmen har i videofönstret mer karakteristik av en "vanlig" produkt med högre mätbarhet än i de andra fönsterna. I de fall vinstdelning förekommer mellan distributör och videouthyrare kan den byråkratiska styrningsformen förklaras med distributörens behov av information och kontroll, som resulterar i gemensamma IT-system.

Intervjuer och förekomsten av output-deals och volymavtal indikerar att avtal är en tidsödande process som parterna söker effektivisera. Förtroendet minskar arbetsbördan då parternas rädsla för att upprätta kontrakt kring felaktig information minskas samt behovet av informationsinsamling och komplexa kontrakt, vilket är kongruent med

Chiles & McMackins (1996) resultat. Branschens tilltro till förtroende kan även observeras i det att samproduktionens tidigare komplexa juridiska form frångåtts och istället ersatts av en mer flexibel och mindre byråkratisk struktur. Samproduktioner skapar en gemensam arena för filmaktörer, som utmynnar i ömsesidigt förtroende och minskar de samproducerande parternas incitament till att agera opportunistiskt vilket påverkar urvalsprocessen i kontaktfasen och ger utrymme för ökad flexibilitet gällande kontrakt och uppföljning. Våra förväntningar gällande samproduktioners påverkan på samproducerande parter har således visat sig infrias. Dock kan det även observeras hur samproduktioner indirekt påverkar styrningen till biograffönstret. Styrningen till videofönstret är fullständigt opåverkad. *Figur 4* illustrerar hur förtroendet uppstår mellan parterna.

Figur 4

Uppkomsten av förtroendestyrda relationer i samproduktioner



6 Diskussion

Vi kan av de empiriska resultaten utläsa att styrningen av varje relation påverkas av vilken typ av aktivitet som en viss typ av film föranleder. I distributörens samarbete med biografer påverkar exempelvis den tidigare incitament till en gemensam marknadsföringsinsats med den senare vilken styrningsform som blir gällande mellan parterna. I filmbranschen ger således produktens särdrag, i det att olika aktiviteter blir nödvändiga för olika typer av filmer upphov till olika styrningsstrukturer. Då produkter är mindre komplexa, som i fallet av videofilmer som distributören säljer till videofönstret när föreliggande aktiviteter är de samma, kan styrningen i en relation vara statisk.

Det går även att diskutera hur distributörens krav på sig från utländska och svenska producenter påverkar distributörens styrning till visningsled. I de fall exempelvis en utländsk producent har mycket formella krav på en svensk distributör är det rimligt att anta att kontrakts- och utförandefasen till visningsled blir mer inflexibla och formella än i de fall distributören har att göra med en producent med mindre formella krav.

Det har observerats i denna studie att olika typer av styrningsstrukturer till olika typer av aktörer uppstår beroende på de kontextuella faktorer som existerar kring en specifik transaktion. Noterbart är dock att distributören även har olika typer av styrning till en och samma aktör. Samtidigt som det måste finnas ett förtroendeförhållande mellan en viss distributör och en viss tv-kanal i en samproduktion, måste det samtidigt finnas möjlighet till en marknadsbaserad styrningsstruktur då distributören ska sälja visningsrätter av utländska filmer, varför en ensidigt statisk styrningsstruktur blir ohållbar. I och med att marknadsstrukturen för en viss transaktion blir gällande upphör dock inte den förtroendebaserade styrningen mellan parterna att gälla, den tidigare får dominerande ställning i kontaktfasen av transaktionen, men den förtroendebaserade styrningsstrukturen i övrigt består. Den marknadsbaserade styrningsstrukturen är därför inte ömsesidigt uteslutande till förtroendestyrningen och dessa styrningsstrukturer kan existera samtidigt.

6.1 Teoretiska implikationer

Distributörens skiftande relationer till parter i tv-fönstret och biograffönstret stämmer inte överens med den teoretiska bild som existerar inom den marknadsbaserade ansatsen och däri den använda modellen. En relation mellan två parter kan inte alltid sägas klassificeras till endera styrningsstrukturen. I denna studie har visats att distributörens styrningsstruktur till främst tv-fönstret men även till biograffönstret är mer komplex och skiftande, beroende på den aktivitet en produkt medför och därmed på producentens krav på distributören. Vi kan även se att styrningen i tidigare led har en påverkan på hur styrningen utformas till senare led, förutom i distributörens relation till videofönstret där produktens okomplicerade art inte föranleder någon annan styrningsform än den marknadsbaserade styrningsstrukturen för filmförsäljning eller den byråkratiska styrningen för vinstdelning med filmuthyrare. Det går inte att, som i marknadsbaserade ansatser, utifrån ett dyadiskt perspektiv, identifiera och utifrån kontexter på ett tillfredsställande sätt förklara en styrningsstruktur (jämför liknande resultat från Mouritsen & Thrane, 2006).

I likhet med vad Håkansson & Lind (2004) funnit är styrningen i distributörens relationer baserade på en komplicerad struktur, som kan involvera alla olika styrningsstrukturer och relationerna existerar i ett större system, som inkluderar alla tre styrningsformerna. Det totala systemet involverar en mix av relationer där organisationer både har nära affärsrelationer med hög grad av förtroende, samt relationer på armlängds avstånd av marknadskaraktär. Detta ger stöd till teorierna inom den organiserade marknadsstrukturen. Studien visar att delar av den interorganisatoriska styrningen måste tas för givna, eftersom styrningen påverkas av andra relationer och styrningsstrukturer i industrin i likhet med *Industry Network Theory* (Håkansson & Lind, 2004; Tompkins, 2001).

Utifrån resonemanget ovan av hur de identifierade styrningsstrukturerna och kontexterna förhåller sig till varandra och i viss mån interagerar, finns det fog för att reflektera över hur tillämpbar van der Meer-Kooistra & Vosselmans modell (2000) är för att beskriva de observerade styrningsstrukturerna och dess lämplighet i filmbranschen. van der Meer-Kooistra & Vosselmans modell förutspår att det i alla relationer ska gå att observera en dominerande styrningsform. Studien visar att detta är en förenklad bild av verkligheten. Modellens utgångspunkt i det att en kund (i fallet distributörsledet) styr en leverantör (i fallet producentledet) är också bristfällig. Studien visar att det lika gärna kan vara en leverantör som är drivande i kontakt-, kontrakt- och utförandefasen. Modellen kan dock fungera som ett verktyg för att klassificera styrningsstrukturer och identifiera förklarande kontexter, vilka i sin tur kan fungera som underlag för en analys av interorganisatoriska relationer i ett större system. Vidare, om teoremet av *en* dominerande styrningsstruktur för varje relation lättas, ytterligare undernivåer kopplade till produkters särdrag och de aktiviteter dessa föranleder mellan parter, samt att kraven från tidigare parter i värdekedjan adderas till kontextuella faktorer, beskriver modellen verkligheten bättre.

6.2 Styrkor och svagheter

Vi har i och med vår avgränsning principiellt delat upp de filmer som finns tillhanda för svenska distributörer som endera samproducerade svenska filmer eller filmer producerade av independentbolag. Detta kan anses vara något förenklat, då det existerar undantag till dessa huvudkategorier. Studiens försök att ta ett industrifokus istället för att studera vissa specifika interorganisatoriska relationer kan vidare anses vara till studiens nackdel. Det uppstod dock, efter smärre justeringar, inga större problem med att använda modellen för att observera och förklara styrningsstrukturer mellan typer av aktörer istället för att studera specifika relationer mellan parter. Istället för att observera styrning till aktör a eller b har vi ställt frågor gällande aktörstyp a eller b, olika situationer och produkter. Nackdelarna skulle istället kunna kopplas till en avsaknad av ett specifikt interorganisatoriskt djup. Den breda intervjubasen och den relativt begränsade svenska marknaden kan dock tänkas kompensera för detta.

Intervjuobjekten har generellt sett givit samstämmiga svar på våra frågor gällande interorganisatorisk styrning och relationer mellan affärspartners, vilket vidare torde vara ett tecken på att studien väl beskriver arbetssättet i branschen. Samtidigt måste man ha i åtanke att vad som sägs och vad som görs kan vara vitt skilda saker, varför studien således hade kunnat förbättras genom en större insyn i de faktiska kontrakten, men parterna har varit relativt restriktiva med att delge oss dessa.

I distributörens relation till producenter har vi jämfört svenska och amerikanska kontrakt. Det bör påpekas att de skillnader i detaljnivåer som observerats inte nödvändigtvis behöver vara uttryck för grad av förtroende parterna emellan, utan istället kan tänkas förklaras av juridiska och kulturella skillnader mellan länder.

7 Slutsatser

Denna uppsats beskriver och förklarar styrningen gällande hur risk för opportunistiskt beteende hanteras i distributörers interorganisatoriska relationer som uppstår i och med samproduktioner i den svenska filmbranschen.

Genom att använda ett teoretiskt ramverk uppställt av van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) inom den marknadsbaserade ansatsen har visats att samproduktioner direkt påverkar de samproducerande parternas interorganisatoriska styrning, men har även i viss mån indirekt påverkan på styrningen till biograffönstret. Samproduktioner påverkar inte distributörens styrning till videofönstret främst på grund av filmens karaktär i detta fönster. Samproduktioner skapar gemensamma arenor för filmaktörer som utmynnar i ömsesidigt förtroende. Detta minskar de samproducerande parternas incitament till att agera opportunistiskt, vilket får genomslag i den interorganisatoriska styrningen. Parternas rädsla för att upprätta kontrakt kring felaktig information minskas och behovet av informationsinsamling och komplexa kontrakt reduceras, vilket ger utrymme för ökad flexibilitet i hanterandet av förändrade förutsättningar och en mindre tidsödande avtalsprocess.

Kritik riktas mot modellens dyadiska perspektiv och förklaringsvärde till observerade styrningsstrukturer på grund av flera skäl. För det första tar modellen inte hänsyn till att olika typer av produkter mellan distributör och tv-fönstret samt mellan distributör och biograffönstret ger upphov till olika typer av aktiviteter och interorganisatorisk styrning. Denna studie visar att en relation mellan två parter oftast är mer komplex och skiftande mellan olika styrningsstrukturer beroende på den aktivitet en produkt medför. Modellens förutseende av en för varje relation dominerande styrningsstruktur kan således anses vara förenklad. För det tredje tar modellen inte hänsyn till att styrningen i tidigare led även påverkar styrningen i senare led. Slutligen är modellens utgångspunkt att en kund (i studien distributörsledet) styr en leverantör (i studien producentledet) bristfällig. Studien visar att det lika gärna kan vara en leverantör som är drivande i kontakt-, kontrakts- och utförandefasen.

För att kunna förklara förekomsten av samtida multidimensionella styrningsstrukturer föreslås ett bredare angreppssätt än vad teorier inom den marknadsbaserade ansatsen möjliggör. Aktiviteters betydelse och att betrakta styrningsfenomen i större system av sociala kontexter föreslås för att bättre förstå och kunna förklara styrningsstrukturer i filmbranschen. Studien ger således fog för ytterligare studier av interorganisatorisk styrning inom, och utveckling av, organiserade strukturansatser.

8 Förslag på fortsatt forskning

Vi har uppmärksammat några områden inom filmbranschen där ytterligare forskning inom interorganisatorisk styrning vore ett värdefullt bidrag till forskningslitteraturen.

För det första utgör samproduktioner utmärkta plattformar för ytterligare studier inom området. Att studera en eller fler samproduktioner närmare skulle ytterligare kunna bidra till förståelsen av styrning i interorganisatoriska relationer. Genom att fokusera på producentens arbete skulle det stora antal interorganisatoriska relationer, som är nödvändigt under ett filmprojekts avgränsande livstid, fångas upp med exempelvis regissörer, finansiärer, skådespelares agenter etcetera.

Då branschen befinner sig i förändring och nya tekniker inom en snar framtid kommer att förändra visningsledets fönster, filmdistribution och därmed även interorganisatoriska relationer, vore det intressant att i framtiden som jämförelse till denna studie studera hur distributörens sätt att styra interorganisatoriska relationer förändras och hur styrningen till nya aktörer utformas. Det vore vidare intressant att närmare studera hur statens stöd påverkar formella styrningsstrukturer.

I Langfield-Smith & Smiths (2003) studie, som adderade tidsperspektivet till van der Meer-Kooistra & Vosselmans modell (2000), fann de att förtroende styrde den studerade relationen. Allteftersom relationen mognade utvecklades mer rigida utvärderingsparametrar och kontraktsspecifikationer. Detta till trots bestod det upparbetade förtroendet vilket emotsäger tidigare forskning som menar att förtroende och formell styrning är motstridiga (Seal et al., 1999). En närmare studie av hur kontraktuella fenomen i filmbranschen utvecklas över tiden vore ett utmärkt område för vidare forskning.

9 Källförteckning

Litteratur

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion - Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, London.

Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems – A Framework for Analysis*, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.

Austin, B. A. (1986) "Motivations for Movie Attendance", *Communication Quarterly*, 34(2), s. 115-126.

Austin, B. A. (1989) *Immediate Seating: A look at Movie Audiences*, Belmont, CA, Wadsworth.

Baiman, S. & Rajan, M. V. (2000). *Incentive Issues in Inter-firm Relationships*, Working Paper, The Wharton School.

Becker, B.W., Brewer, B., Dickerson, B. & Magee, R. (1985) "The influence of Personal Values on Movie Preferences", Austin (Editor), *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*, 1, s. 37-50, Norwood, NJ, Ablex.

Berry, A.J. (1994) "Spanning Traditional Boundaries: Organization and Control of Embedded Operations", *Leadership & Organization Development Journal*, 15, s. 4-10.

Björkegren, D. (1992) *Kultur och ekonomi*, Carlsson, Stockholm.

Björkegren, D. (1994) *Filmens företag*, Nerenius & Santérus, Stockholm.

Björkegren, D. (1996a) *The Culture Business – Management Strategies for the Arts-Related Business*, Routledge, London.

Björkegren, D. (1996b) *European Film Management and Business Strategy -The Swedish Experience*, CEMS Business Review, 1, s. 187-198, Kluwer Academic Publishers, Holland.

Björkegren, D. (2001) *Glädjens mekanismer – Sveriges Television*, Carlsson, Stockholm.

Carr, C. & Ng, J. (1995) "Total cost control: Nissan and its U.K. supplier partnerships", *Management Accounting Research*, 6, s. 347-365.

Chenhall, R. (2003) "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, 28, s. 127-168.

Chiles, T. H. & McMackin, J. F. (1996) "Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics", *Academy of Management Review*, 21, s. 73-99.

Coase, R. (1937) "The Nature of the Firm", *Economica*, 4, s. 386-404.

Cooper, R. & Slagmunder, R. (2004) "Interorganizational cost management and relational context", *Accounting, Organizations and Society*, 29, s. 1-26.

Cuadrado, M. & Frassetto, M. (1999) "Segmentation of Cinema Audiences: An Exploratory Study Applied to Young Consumers", *Journal of Cultural Economics*, 23(4), s. 257-267.

De Vany, A. & Walls, W.D. (2000) *Private Information, Demand Cascades and the Blockbuster Strategy*, Working Paper, Department of Economics, University of California at Irvine.

Dekker, H.C. (2003) "Value Chain Analysis in Interfirm Relationships: a Field Study", *Management Accounting Research*, 14, Issue 1, s. 1-24.

Dubois, A. (1998) *Organising Industrial Activities Across Firm Boundaries*, Routledge, London and New York.

Dyer, G. & Wilkins, A. (1991) "Better stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: a Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review*, 16, Issue 3, s. 613-619.

Eisenhardt, K. (1991) "Better Stories and Better Constructs: the Case for Rigor and Comparative Logic", *Academy of Management Review*, 16, Issue 3, s. 620-627.

Eliashberg, J., Elberse, A. & Leenders, M. (2005) *The motion picture industry: Critical issues in practice, current research & new research directions*, Working Paper, Wharton School, February 23, 2005.

Ford, D., Gadde, L-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003) *Managing Business Relationships* (andra upplagan), Chichester, Wiley.

Forsgren, M., Holm, U. & Johanson, J. (1992) "Internationalization of the second degree –the emergence of European-based centres in Swedish international companies", i Young, S. (Ed.), *Europe and the Multinationals: Issues and Responses for the 1990s*, London, Elgar.

Gadde L-E., Håkansson, H., Jahre, M. & Persson, G. (2002) "More instead of less-Strategies for the use of logistics resources", *Journal on Chain and Network Science*, 2, s. 81-92.

Gaustad, T. (2001) *Joint Product Analysis in the Media and Entertainment Industries: Joint Value Creation in the Norwegian Film Sector*, Paper for the 5th World Media Economics Conference, Turku, May 2002.

Gouldner, A. (1954), *Pattern of Industrial Bureaucracy*, Glencore, IL: Freepress.

Granovetter, M. (1985) "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91, s. 481-501.

Gulati, R. & Singh, H. (1998) "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", *Administrative Science Quarterly*, 43, s. 781-814.

Hopwood, A. G. (1996) "Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information", *Accounting, Organizations and Society*, 21, s. 589-590.

Håkansson, H. & Lind, J. (2004) "Accounting and network coordination", *Accounting, Organizations and Society*, 4, Issue 1, s. 51-72.

Håkansson, H. & Lind, J. (2006) "Accounting in an Inter-organisational Setting", kommer att publiceras i Chapman, C.S., Hopwood, A. & Shields, M.D. (eds), *Handbook of Management Accounting Research*, 2, Oxford, Elsevier.

Håkansson, H. & Waluszewski, A. (2002) *Managing Technological Development. IKEA, the environment and technology*, Routledge, London.

Langemar, P. (2005) *Att låta en värld öppna sig –Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*, Psykologiska institutionen, Stockholms Universitet.

Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003) Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, 14, s. 281-307.

Latour, B. (1987) *Science in Action*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Litman, B.R. (1983) "Predicting Success of Theatrical Movies: An Empirical Study", *Journal of Popular Culture*, 16, s. 159-175.

Loasby, B.J. (1999) *Knowledge, Institutions and Evolution in Economics*, Routledge, London.

Macneil, I. R. (1974) "The many futures of contracts", *Southern California Law Review*, 47, s. 691-816.

Merriam, S. B. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.

Meyer, J. & Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *The American Journal of Sociology*, 83, no. 2, s. 340-363.

Mouritsen, J. & Thrane, S. (2006) *Accounting, network complementarities and development of inter-organisational relations*, *Accounting, Organizations and Society*, 31, s. 241-275.

Moul, C.C. (2004) *Word-of-Mouth versus Market Saturation: Explaining Demand Dynamics for Movies and Music*, Working Paper, Department of Economics, Washington University.

Otley, D. T. (1994) "Management control in contemporary organizations: towards a wider framework", *Management Accounting Research*, 5, s. 289-299.

Otley, D. T., Broadbent, J. & Berry, A. (1995) "Research in Management Control: An Overview of its Development", *British Journal of Management*, 6, specialutgåva, s. 31-44.

Ouchi, W.G. (1979) "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, 25, s. 833-848.

Ouchi, W.G. (1980) "Markets, bureaucracies and clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, s. 129-141.

Palmgreen, P., Cook, P.L., Harvill, J.G. & Helm, D.M. (1988) "The Motivational Framework of Moviegoing: Uses and Avoidances of Theatrical Films", B.A. Austin (Editor), *Current Research in Film: Audiences, Economics and Law*, 4, s. 1-23, Norwood, NJ, Ablex.

Patel, R. & Davidson, B. (1994) *Forskningsmetodikens grunder -att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund.

Ravid, S.A. (1999) "Information, Blockbusters and Stars: A Study of the Film Industry", *Journal of Business*, 72(4), s. 463-492.

Richardsson, G. B. (1972) "The organization of industry", *Economic Journal*, 82, s. 883-896.

Sako, M. (1992) *Prices, Quality and Trust: Interfirm relationships in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.

Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T. & Ahmed, M. (1999) *Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting*, *Management Accounting Research*, 10, s. 303-322.

Seal, W., Berry, A. & Cullen, J. (2004) "Disembedding the supply chain: institutionalised reflexivity and inter-firm accounting", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10, s. 406-431.

Sköldberg, K. (1991) *Reformer på vridscen, Organisationsförändringar i kommun och landsting*, Studentlitteratur, Lund.

Tomkins, C. (2001) "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks", *Accounting, Organization and Society*, 26, s. 161-191.

van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E.G.J (2000) "Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance", *Accounting, Organizations and Society*, 25, s. 51-77.

von Konow, O. et. al. (2001) *Biografers inköp av film*, ej publicerad uppsats i kurs Företag och Marknad, Handelshögskolan i Stockholm.

Wiedersheim-Paul, F. & Ericsson, L. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö.

Williamsson, O. E. (1975) *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.

Williamsson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.

Williamsson, O. E. (1991) "Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, s. 269-296.

Yin, K. R (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publishing, London.

Internet

Internet 1, SF Bio, *Företagsbeskrivning*,
http://www.sf.se/clayton/Index?url=/content/sfbio/bio_i_sverige.jsp. [2006-03-25]

Internet 2, Astoria Cinemas, *Företagsbeskrivning*,
<http://www.astoriacinemas.se/astoria/opencms/astoria/?resource=7BD8F3B0-CAC5-EF8C-464C-75921204EBE2>. [2006-03-25]

Internet 3, SF Bio, *Organisationsschema*,
<http://www.sf.se/clayton/Index?url=/content/sfbio/organisation.jsp> [2006-03-25]

Kontrakt

Kontrakt 1, reglerande distributionsrättigheter mellan utländsk producent och svensk distributör

Kontrakt 2, reglerande distributionsrättigheter mellan svensk producent och svensk distributör

Kontrakt 3, reglerande visningsrätter mellan svensk distributör och TV

Kontrakt 4, reglerande försäljning av filmkopior till videoåterförsäljare

Kontrakt 5, samproduktionsavtal mellan ett produktionsbolag, en distributör, två tv-kanaler, en extern finansiär och SFI

Intervjuer

Carlsson, Gunnar, Drama- och Samproduktionschef, SVT [2006-03-22]

Engwall, Johan, CEO, Atlantic Film AB [2006-02-07], [2006-02-23]

Eriksson, Katarina, Head of Programming Acquisitions, Kanal 5 Ltd. [2006-03-08]

Hald, Peter, Avdelningschef Produktionsstöd samt vice VD, Svenska Filminstitutet [2006-03-22]

Johansson, Sture, Programdirektör, SF Bio [2006-03-23]

Lundgren, Jonas, Inköpare Köpfilm, Åhléns AB [2006-03-10]

Mandoki, Hansi, Managing Director, Twentieth Century Fox Sweden AB [2006-03-13]

Mardell, Johan, produktionschef, AB Svensk Filmindustri [2006-03-13]

Nohrborg, Mattias, Head of Acquisitions, Triangelfilm, VD, Astoria Cinemas [2006-03-23]

Odqvist, Bill, Delägare, Buylando AB [2006-03-17]

Possene, Peter, Managing Director & Producer, Sonet Film [2006-03-03]

Rehnberg, Lena, Head of Filmproduction, Sandrew Metronome Distribution Sverige AB [2006-03-01]

Sjöstedt, Göran, Inköps-, produktion- samt affärsutvecklingskonsult, PAN Vision Publishing AB [2006-03-13]

Skarelid, Tore, Affärsområdesansvarig SF Köpfilm, AB Svensk Filmindustri [2006-03-13]

Ström, Mikael, Sales Manager, Atlantic Film AB [2006-02-07], [2006-02-23]

Svensson, Mattias, Head of Sales, Noble Entertainment AB [2006-03-07]

Wallhem, Staffan, Head of Distribution & Vice President, Sonet Film [2006-03-03]

Widman, Henrik, Producent, Tre Vänner [2006-03-09]

Zimmerman, Eivor, Executive Vice President Acquisitions & Sales, Sandrew Metronome International AB [2006-03-06]

Ögren, Per, Programchef Film- och Fiktionsinköp, Sveriges Television AB [2006-03-06]

Appendix 1

Definitioner i modellen

Nedan går att finna definitioner på de uttryck vi använder oss av i van der Meer-Kooistra & Vosselmans (2000) modell samt deras betydelse i filmbranschen.

Asset Specificity	Gemensamma investeringar mellan parterna som resulterar i att tillgångar endast är värdefulla inom relationen.
Transaktionsfrekvens	Hur ofta återkommande filmtransaktioner mellan särskilda aktörer är.
Mätbarhet av aktiviteter och output	Till vilken grad en films ekonomiska värde kan bestämmas vid olika tidpunkter.
-Vid inköp	Hur korrekt en films värde går att mäta vid inköpet av distributions-/visningsrättigheter.
-Vid uppföljning	Mätbarheten av filmens totala ekonomiska värde efter att filmen har visats på bio, video eller tv.
Transaktionens längd	Längden som en filmtransaktion avser, bestäms genom visnings-/licensperioders utsträckning.
Institutionell omgivning	De skrivna och oskrivna regler som styr individers och företags handlingar, exempelvis lagar, standarder, riktlinjer, rekommendationer, normer och värderingar som är resultat av långvarigt kollektivt mänskligt handlande (definition från Meyer & Rowan, 1977).
Informationsasymmetri	Uppstår när en part är i överlägsen ställning gentemot den andra på grund av tillgång till mer information.
Riskaversion	Den inställning till risk som parter har, vilket delvis uttrycks i kontraktets utformning.
Förhandlingskraft	Vilken part som i förhandlingarna besitter mest makt som kan utnyttjas till dennes fördel.

Appendix 2

Branschspecifik terminologi

Artfilm	Ett annat namn för en "smalfilm" då filmen är riktad mot en mindre målgrupp eller behandlar exempelvis en viss kulturell-, historisk-, eller politisk händelse.
Betal-tv	Grundtanken är att en konsument mot en månatlig kostnad abonnerar på en eller flera beta-tv-kanaler. Exempel på leverantörer som erbjuder dessa tjänster är Boxer, Comhem, Canal Digital och Viasat.
Blockbuster	Ett annat namn för "en stor film". Produceras oftast av något amerikanskt majorbolag.
Box-office-trappan	Ett verktyg som används för att uppskatta priset på en film genom att korrelera antalet biobesökare till ett grovt estimerat pris.
Cherry-picking	En, av distributörer använd strategi, som innebär att endast köpa utvalda filmer från producenter och inte köpa paket av filmer.
Crossing	Ett förfarande som används då distributören redovisar filmens resultat till produktionsbolaget. Distributören tillåts väga samman intäkter respektive förluster som är genererade i de olika fönstren samt i olika geografiska områden.
Deal Memo	Det första skriftliga avtal som upprättas mellan produktionsbolag och distributör. Innehåller endast huvuddragen i försäljningen/inköpet.
Fri-tv	Inkluderar tv-kanalerna SVT, TV 3, TV 4 och Kanal 5.
Fönster	De medium där filmen visas. Det finns idag tre fönster som är standard gällande reglering av visningsrätter: bio, video samt tv.
Independentbolag	De produktionsbolag som ej räknas som Majorbolag. Det är främst dessa företag som svenska distributörer köper film från då de köper amerikansk film. Exempel på independentbolag är Lionsgate, Lake Shore, New Line, och Focus.
List Price	De priser som distributören specificerar i sina avtal gentemot videoåterköpare. Priserna är relativt fasta, men justeras med olika företagsspecifika rabattavdrag.
Long-Form Agreement	Det huvudsakliga kontraktet mellan produktionsbolag och distributör gällande försäljning/inköp av distributionsrättigheter som följer efter ett Deal Memo.
Majorbolag	Inkluderar de sex största amerikanska produktionsbolagen: Sony, Twentieth Century Fox, Warner Brothers, Universal Pictures, Paramount och Buena Vista.
MG	Förkortning för Minimum garanti. Ett förskott som distributören betalar till produktionsbolaget vid köp av distributionsrättigheter.
Re-runs	Att sända en film i repris.

Royalty	Den procentuella vinstfördelningen mellan produktionsbolag och distributör gällande en specifik films genererade intäkter.
Samproduktion	Ett i Sverige institutionellt förfarande som krävs för att producera svensk långfilm. Samproduktionerna består ofta av en producent, en distributör, en eller flera tv-kanaler, externa finansiärer liknande riskkapitalister och diverse stöd från olika källor där Svenska Filminstitutet (SFI) är den mest betydelsefulla aktören.
Slottar	Ett dygn för en tv-kanal indelas i slottar som måste fyllas med olika typer av program.
Splitta	De kvarvarande intäkterna mellan produktionsbolag och distributör delas enligt en uppgjord procentsats (splitt) efter att distributören har blivit kompenserad för sina lanseringskostnader för filmen samt för MG-beloppet.
Sätta en film	Att visa en film i de olika fönstren.
Sättningsavtal	Ett avtal mellan distributör och biograf som främst reglerar kapacitet och marknadsföring.
Track-record	Vad en aktör tidigare presterat i branschen.
Video-on-Demand	Kabel-tv-företag ingår nätverk med producenter och skapar tillsammans ett bibliotek av filmer som kunder får tillgång till genom en knapptryckning på en box i hemmet.