

Öppen tävling?

Filmfestivalens strategiska fördelar i en digitaliserad filmbransch

English title:

Open competition? Strategic advantages for film festivals in a digital film business

Abstract:

This paper investigates strategic opportunities for film festivals in a digital film business, with emphasis on Göteborg international film festival and the Swedish film industry. Using a theoretical framework of strategy analysis, the film value chain is examined with special regards to disruptive technology, and the film festival's unique resources are linked to industry structure. It is shown that relationships between actors and across sectors are crucial features of the film industry, and hence a network perspective is added to the theoretical framework. Barriers to entry are shown to be relatively low in all sectors except the cinema market, and it is proposed that film festival's could expand into digital distribution, taking advantage of brand strength, customer loyalty and knowledge of industry. The study adds to the mounting research on film festival practice and its significance for marketing and distribution in the film industry, and highlights the emergence of strategic openings in destabilized networks.

Key words:

Film festivals, Strategy, Network,

Handelshögskolan i Stockholm, Examensuppsats i marknadsföring, VT 2012

Författare: Jacob Lundström, 20558

Handledare: Björn Axelsson

Opponent: Philip Jonzon Jarl och Magnus Karlsson

Framläggning: Kl. 11, 13 juni 2012

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	4
1.1 Forskningsläget.....	5
1.2 Syfte och frågeställning.....	7
1.3 Avgränsning.....	7
1.4 Disposition.....	8
2 Metod.....	9
2.1 Val av metod.....	9
2.2 Datainsamling.....	9
2.3 Presentation av respondenter.....	10
2.3.1 Mikael Fellenius, GIFF.....	10
2.3.2 Marit Kapla, GIFF.....	10
2.3.3 Jakob Abrahamsson, Nonstop.....	11
2.3.4 Anders Sjöman, Voddler.....	11
2.3.5 Gunno Sandahl, Folkets hus och parker.....	11
2.4 Val av teori.....	11
2.5 Reliabilitet och validitet.....	11
3 Teori.....	12
3.1 Strategisk marknadsanalys.....	12
3.1.1 Industrin.....	13
3.1.2.1 Porters femkraftsmodell.....	13
3.1.2.2 Strategiska överväganden.....	15
3.1.3 Företaget.....	16
4 Empiri.....	17
4.1 Filmbranschen.....	17
4.1.1 Översikt.....	17
4.1.2 Produktion.....	18
4.1.2 Distribution.....	19
4.1.2.1 Industristruktur.....	19
4.1.2.2 Processer.....	20
4.1.2 Visning och konsumtion.....	22
4.1.2.1 Biograf.....	22
4.1.2.2 Dvd och vod.....	24
4.1.3 Filmpolitiken.....	26
4.2 Filmfestivalen.....	28
4.2.1 Bakgrund och översikt.....	28
4.2.2 Göteborgs internationell film festival (GIFF).....	29
4.2.2.1 Bakgrund.....	29
4.2.2.2 Processer.....	30
5 Analys.....	32
5.1 Externa krafter.....	32
5.1.1 Leverantörers förhandlingsstyrka.....	32
5.1.2 Kunders förhandlingsstyrka.....	33
5.1.3 Hot från substitut.....	34
5.1.4 Etableringshot.....	35
5.1.4.1 Produktion.....	35
5.1.4.2 Distribution.....	36
5.1.4.3 Visning.....	36
5.1.4.4 Filmfestivalen.....	37

5.1.5 Intern konkurrens.....	38
5.1.5.1 Produktion.....	38
5.1.5.2 Distribution.....	38
5.1.5.3 Visning.....	38
5.1.5.4 Filmfestivalen.....	39
5.2 Interna resurser.....	39
5.3 Strategi.....	40
5.3.1 Filmfestivalen blir digital distributör.....	42
5.3.1.1 Lanseringsschema.....	43
5.4 Nätverk.....	44
6 Sammanfattning och slutsats.....	46
7 Diskussion.....	49
7.1 Strategiska alternativ.....	49
7.2 Styrkor och svagheter.....	49
Källförteckning.....	51
Litteratur.....	51
Uppsatser.....	52
Rapporter och utredningar.....	53
Övriga tryckta källor.....	53
Intervjuer.....	53
Internet.....	53
Appendix 1.....	56
Frågeguide för intervjuer.....	56

1 Inledning

Premiären för filmfestivalen av modernt snitt ägde rum i Venedig år 1932. Det var ett evenemang med internationell prägel och många kända ansikten på röda mattan. Att filmfestivalen visade sig vara ett attraktivt arrangemang berodde bland annat på att den erbjöd en mötesplats för den europeiska filmindustrin, vars gemensamma marknad plötsligt splittrats av språkbarriärer efter ljudfilmens genombrott vid decennieskiftet.

Efter kriget ökade antalet festivaler – Berlin, Cannes, Karlovy Vary och Locarno – och efterföljarna fungerade på ett likartat sätt med tävlande filmer som valdes ut på nationell nivå, i ett slags motsvarighet till de olympiska spelen. Först i slutet av 1960-talet skedde en avgörande förändring av festivalernas praxis. Politiska filmskapare protesterade mot vad de ansåg vara festivalernas glamourkomplex och prisfixering, och dessa krafter lyckades avbryta 1968 års festival i Cannes. Redan året därpå startade exempelvis Cannes en sidosektion för radikala regissörer, Quinzaine des Réalisateurs, och allt fler festivaler började inta en mer aktiv roll i programsättningen.¹

Antalet festivaler har ökat i accelererande takt sedan 1980-talet och skjutit i höjden efter millennieskiftet. Idag uppskattas antalet filmfestivaler världen över vara omkring 3 500 stycken.² Bara i Stockholm år 2012 finns förutom Stockholms filmfestival även bland andra dokumentärfestivalen Tempo, den afrikanskt specialiserade Cinemafrika, den ryska Kinorurik och Stockholms judiska filmfestival. Därutöver finns ett otal ”filmdagar” med varierande nationsbeteckning, som alla visar filmer som inte ryms på den ordinarie repertoaren.

Festivalboomen sammanfaller med en utveckling där filmutbudet blir alltmer svåröverblickbart och det är en utmaning för konsumenter att navigera rätt i överflödet. Filmen har passerat 100 och går en digital framtid till mötes. I ett alltmer virtuellt filmlandskap, där filmer sprids från anonyma servrar och beskådas i ensamhet framför skärmen, blir därför filmfestivalen en allt viktigare mötesplats för såväl filmindustrin- som intresserade.

Filmfestivaler har således fått en allt viktigare roll, men fungerar fortfarande primärt som intermediär mellan producent och distributör, som marknadsplats och marknadsföringsscen. Kanske uppstår i detta (post)digitala filmlandskap också en strategisk öppning för världens filmfestivaler och en möjlighet att flytta fram sina positioner?³ Det är utgångspunkten för min uppsats.

¹ Marijke de Valck, *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*, Amsterdam: Amsterdam university press, 2007, ss. 24-28.

² Charles-Clemens Rüling och Jesper Strandgaard Petersen, ”Film festival research from an organizational studies perspective”, *Scandinavian journal of management*, 26, 2010.

³ I Rasmus Fleischers *Det postdigitala manifestet* från 2009 diskuteras digitaliseringens effekter på musikkonsumtionen

1.1 Forskningsläget

”Filmindustrin” är ett sammansatt ämne. I antologin *A concise handbook of movie industry economics* från 2005 ges en översikt av kunskapsläget inom den företagsekonomiska forskningen på området.⁴ Boken innehåller bland annat avsnitt om filmlansering, filmproduktion i den digitala tidsåldern och redovisningspraxis i Hollywood. Boken intar dock överlag ett amerikanskt perspektiv på filmindustrin och intresserar sig inte för filmfestivaler.

En introduktion till området som är mer användbar för föreliggande studie är *The international film business* från 2010 som studerar filmmarknaden bortom Hollywood. Boken har ett entreprenörs-perspektiv – undertiteln *A market guide beyond Hollywood* är avslöjande – och Angus Finney skriver om den nutida filmindustrin med särskilt fokus på värdekedjan, samt studerar hur olika teknologiska förändringar kan påverka industrins struktur.

”The arrival of direct links between the producer and the consumer, in particular via the Internet, is now fundamentally changing the economic characteristics, but also its [the value chain] architecture. [...] The 'opening' of the market, with the distributor's role being taken over either side – both by the producer and the exhibitor – changes strategic approaches and thinking on a significant scale.”⁵

I *The international film business* nämns men behandlas inte filmfestivalernas betydelse i någon större utsträckning. Akademiska filmfestivalstudier har heller ingen lång och diger historia, vare sig inom film- och medievetenskaperna eller den företagsekonomiska forskningen. Många publikationer i ämnet återberättar snarare en enskild festivals historia, inte sällan med fokus på stjärnor och skandaler, och utges ofta i samarbete med festivalen ifråga.⁶

På senare år har dock forskningsintresset växt och eftersom filmfestivalen tangerar en rad discipliner – kultur, ekonomi, teknologi, identitet, turism, politik, ideologi, med mera – är också kunskapsproduktionen frodig.⁷ Det har emellertid publicerats få systematiska studier som behandlar

och -upplevelsen, med resonemang som även är relevanta för filmens vidkommande. Med ”postdigital” syftar Fleischer på ett tillstånd där den obegränsade tillgången till digital musik har resulterat i ett ökat begär efter livemusik, vilket skulle kunna vara en förklaring till det ökade utbudet av musikfestivaler.

⁴ Charles C. Moul (red.), *A concise handbook of movie industry*, Cambridge: Cambridge university press, 2005.

⁵ Angus Finney, *The international film business: A market guide beyond Hollywood*, London: Routledge, 2010, ss. 210-211.

⁶ De Valck, s. 16.

⁷ En mer fullödlig bild av forskningsläget ges i Rüling och Strandgaard Petersen. Se även litteraturförteckningen på Film festival research networks hemsida, www.filmfestivalresearch.org.

filmfestivalen som en del av den lokala eller globala ekonomin, men *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia* från 2007, av den holländska medieforskaren Marijke de Valck, tar ett helhetsgrepp om festivalernas historia. Boken studerar festivalens funktion i filmens värdekedja eller, med författarens uttryck, som "nodal points in a successful cinema network".⁸

Film festivals försöker således förstå de internationella filmfestivalerna som nätverk. De Valck skriver att

"film festival events are not unified, closed phenomena, but, in fact, open up to an assemblage of performances and agendas. When we take into consideration that these are constituted both in the implosive boiling pot of the festival event and in relation to year-round presences such as Hollywood, national film strategies, and municipal policies, it becomes clear why the idea of the network is so useful in the study of the international film festival circuit".⁹

Från ett marknadsföringsperspektiv blir filmfestivalen med detta synsätt en arena på vilken olika aktörers marknadsföringsstrategier samverkar. De Valck beskriver hur filmfestivalen bland annat fungerar som en form av skyltfönster och ofta har central betydelse för marknadsföringen av enskilda filmer. Via medverkan på festivaler får filmer medial uppmärksamhet och vid eventuell prisvinst får de extra draghjälp i marknadsföringen. Dessutom leder deltagande i prestigefyllda festivaler, exempelvis Cannes eller Venedig, till inbjudan till ytterligare filmfestivaler och således ännu mer uppmärksamhet. Något som för producenten kan vara tungan på vågen i förhandlingar med distributörer och avgöra filmens möjlighet att nå konsumentmarknaden. Hypotesen att festivalen har kommersiell betydelse fick ifjol stöd i en studie som fann att en festivalvinst hade signifikanta effekter på publiktillströmningen.¹⁰

Att filmfestivaler länge har varit ett förbiset ämne för forskning i akademiska sammanhang stämmer in på svenska förhållanden i allmänhet och för studier inom marknadsföring i synnerhet. Anmärkningsvärt lite finns över huvud taget skrivet om filmbranschen i svensk företagsekonomisk forskning. Ett undantag är Dag Björkegrens forskning som bland annat behandlar de motstridiga

⁸ De Valck, s. 15.

⁹ Ibid, s. 33-34.

¹⁰ Stephen Mezias et al, "Transforming film product identities: the status effects of European film festivals, 1996-2005" i Brian Moeran och Jesper Strandgaard Pedersen (red.), *Negotiating the values in creative industries: fairs, festivals and competitive events*, Cambridge: Cambridge university press, 2011.

konstnärliga och kommersiella avvägningar som utmärker filmproduktionen.¹¹

Publikationer som behandlar de svenska filmfestivalerna har till största del utgivits av festivalerna själva.¹² År 2010 kom dock en kandidatuppsats i filmvetenskap med titeln ”Filmfestivalen – och dess inverkan på filmdistribution och marknadsföring”, som undersökte vilken betydelse festivalframgångar hade för lanseringen av filmen *Låt den rätte komma in*.¹³

Två andra studier som är av intresse för denna uppsats är en kandidatuppsats i företagsekonomi om konkurrenssituationen på den svenska biografmarknaden¹⁴ och en examensuppsats från Handelshögskolan år 2006 som undersökte styrningsstrukturer mellan producenter och distributörer i den svenska filmbranschen.¹⁵

1.2 Syfte och frågeställning

Uppsatsens huvudsyfte är att studera filmfestivalens funktion i värdekedjan och söka strategiska nya möjligheter med utgångspunkt i filmindustrins struktur.

Ett delsyfte att studera konkurrenssituationen i filmindustrin. Givet forskningsläget finner jag det mest relevant att studera den svenska filmbranschen och lägga särskild tonvikt på vilka spänningar digitaliseringen skapar i värdekedjan.

Frågeställningen lyder: Hur kan filmfestivaler agera för att utnyttja sina konkurrensfördelar i en digitaliserad filmbransch?

1.3 Avgränsning

Jag har valt att inrikta studien på Sveriges största filmfestival, Göteborg international film festival (GIFF). Eftersom filmfestivaler verkar på geografiskt avgränsade områden konkurrerar de inte nödvändigtvis med andra filmfestivaler om samma publik, däremot om position och attraktionskraft

¹¹ Se exempelvis Dag Björkegren, *Filmens företag*, Stockholm: Nerenius & Santérus, 1994.

¹² Framför allt GIFF har en mångsidig utgivning på det egna förlaget Filmkonst, liksom exempelvis Stockholms filmfestival fortlöpande skriver sin egen historia i sina årliga programkataloger.

¹³ Anders Hagberth, ”Filmfestivalen – och dess inverkan på filmdistribution och marknadsföring”, Lunds universitet, 2010.

¹⁴ Maria Freij, Henrik Fäctare och Björn Larsson, ”Svenska biografmarknaden – förutsättningar för nya aktörer att etablera sig”, kandidatuppsats, Lunds universitet, 2012.

¹⁵ Oscar von Konow och Linda Pettersson, ”Interorganisatoriska relationer i filmbranschen – En fallstudie i samproduktioners påverkan på svenska filmdistributörers styrning till sina affärspartners”, examensuppsats, Handelshögskolan, 2006.

på det internationella festivalfältet.¹⁶ Som namnet avslöjar har också filmfestivalen i Göteborg en mängd internationella samarbetspartners. Emellertid agerar den och är framför allt relevant för marknadsföringsstrategier på den svenska konsumentmarknaden. Därför undersöker denna studie hur GIFF kan flytta fram sin position i den svenska filmens värdekedja.

Vidare verkar filmfestivalen huvudsakligen inom den kvalitetsinriktade delen av filmbranschen, varför exempelvis de sex amerikanska majorbolagens marknadsföringsstrategier är av mindre intresse för uppsatsen.

1.4 Disposition

Efter inledningen och beskrivningen av uppsatsens metod, följer en redogörelse för Robert M. Grants modell för strategisk marknadsanalys. Denna åskådliga modell hjälper till att strukturera uppsatsen.

Grant conceptualiserar strategi som en länk mellan interna och externa faktorer, varför analysen av filmfestivalens strategiska möjligheter följaktligen dels föregås av ett empiriskt avsnitt om filmfestivalen, dels av ett som behandlar dess omgivning.

Filmfestivalen beskrivs både på en generell såväl som specifik nivå. Avsnittet rymmer därför både en beskrivning av filmfestivalens funktion, samt en närmare beskrivning av den festival som är föremål för min studie; Göteborgs international film festival.

I analysen ställs empirin i teoretisk belysning, filmfestivalens konkurrensfördelar presenteras och olika strategiska alternativ utvärderas. Därefter presenteras ett förslag till handlingsplan. Slutligen diskuteras resultatens generaliserbarhet och olika aspekter av uppsatsen problematiseras.

¹⁶ Jesper Strandgaard Pedersen och Camelo Mazza, "International film festivals: For the benefit of whom?", Journal of current cultural research, 3, 2011.

2 Metod

I detta avsnitt redogör jag för uppsatsens metod och presenterar respondenterna som deltar i studien.

2.1 Val av metod

Val av undersökningsområde och problemformulering påverkar vilket tillvägagångssätt som är lämpligt för att angripa en frågeställning och huruvida studien ska genomföras med hjälp av en kvantitativ eller kvalitativ metod. Den viktigaste skillnaden mellan dessa metoder är att den kvalitativa lägger större vikt vid forskarens tolkning av empirin än på resultatens generaliserbarhet samt att den insamlade datan inte enkelt låter sig kvantifieras. En kvalitativ metod är således att föredra när frågeställningar om ”hur” eller ”varför” ska besvaras.¹⁷ Därför faller valet för denna uppsats på en kvalitativ metod.

Det finns två huvudsakliga ansatser för att koppla ihop teori och metod.¹⁸ Medan den deduktiva ansatsen utgår från ett teoretiskt ramverk som därefter appliceras på insamlad data, börjar den induktiva ansatsen med datainsamlingen under vilken en allmän regel utkristalliseras genom forskarens observationer. Med andra ord sker datainsamlingen utan någon generell teori. Den abduktiva ansatsen beskrivs som en kombination av dessa två. Här utvecklas det empiriska mönstret efterhand, medan det teoretiska ramverket samtidigt justeras, så att empiri och teori omtolkas i ljuset av varandra. Tillvägagångssättet i denna uppsats följer den abduktiva ansatsen, eftersom empiri och teori har eftersökts och utvecklas i växelverkan med varandra.

2.2 Datainsamling

Valet av studieobjekt vägleder insamlingen av relevant empiri. För att få tillgång till empirisk information om filmfestivalerna och filmnätverkets olika aktörer har olika medel använts. Det finns sex olika källor för informationsinhämtning: dokumentation, databaser, intervjuer, direkta observationer, deltagande observationer och fysiska artefakter.¹⁹ I ett inledande skede har dokumentation och databaser varit värdefulla informationskällor, bland annat filmutredningen från 2009.²⁰ Detta har tillsammans med genomförda intervjuer legat till grund för uppsatsens avsnitt om filmbranschen.

¹⁷ Robert K. Yin, *Fallstudier: design och genomförande*, Stockholm: Liber, 2007.

¹⁸ M. Alvesson & K. Skoldberg, *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, London: Studentlitteratur, 1994.

¹⁹ Yin, s. 44.

²⁰ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73.

Intervjuerna har dessutom möjliggjort en djupare förståelse för filmfestivalens verksamhet. Valet av intervjuobjekt har fallit på de personer som innehar de ledande positionerna på GIFF: Mikael Fellenius, som är administrativ chef, och Marit Kapla, som är konstnärlig chef. Under datainsamlingen identifierades en rad andra relevanta aktörer i filmnätverket och ett urval av dessa har sedan intervjuats.

Jag har genomfört intervjuer med fem personer. Förutom företrädarna för Göteborgs filmfestival, tre personer från distributions- samt visningsledet. Eftersom jag under datainsamlingen insåg att filmfestivalen är mindre inblandad i själva filmproduktionen, med vissa signifikanta undantag²¹, har jag däremot valt att inte intervjuva någon aktör från produktionsledet.

Vid samtliga tillfällen har intervjupersonerna på förhand fått information om uppsatsens syfte. Vid intervjuerna har samma frågeguide använts, men intervjuerna har sedan genomförts mer som samtal än förhör, vilket kan karaktäriseras som en semi-strukturerad form av intervju. Detta för att ge möjlighet för intervjupersonerna att låta deras eget perspektiv och syn på pudelns kärna framträda. Efter intervjuerna har jag sammanfattat mina intryck med hjälp anteckningar som förts under intervjun. Intervjuerna har spelats in och efter transkribering förekom ibland korrespondens via e-post eller telefon för förtydliganden eller kompletteringar.

2.3 Presentation av respondenter

2.3.1 Mikael Fellenius, GIFF

Mikael Fellenius är vd för GIFF. Festivalen har ett delat ledarskap med en formaliserad arbetsfördelning mellan den administrativa och den konstnärliga chefen. Fellenius är som vd formellt sett ytterst ansvarig. I egenskap av administrativ chef arbetar han med ekonomi, personalfrågor, strategisk utveckling samt festivalens struktur och finansiering.

2.3.2 Marit Kapla, GIFF

Marit Kapla är konstnärlig chef för GIFF. Hon bestämmer över festivalens konstnärliga inriktning och basar över programgruppen som väljer ut vilka filmer som ska visas på festivalen. Telefonintervju.

²¹ På uppdrag av biståndsorganisationen Sida har GIFF genom en filmfond delat ut stöd till unga filmare i världens fattigare länder sedan 1998. Fonden har nu avvecklats sedan Sida lagt ned sin kultur- och medieenhet.

2.3.3 Jakob Abrahamsson, Nonstop

Jakob Abrahamsson är inköpschef på distributören Nonstop entertainment, en mindre aktör som inriktar sig på vad som brukar benämnas kvalitets- eller art house-film. De köper in och förhandsvisar många av sina filmer på filmfestivaler. Nonstops marknadsandel på svenska biografer var ifjol 1,2 procent.²² Ingår i mediebolaget Millennium media group som förutom distributionsbolaget driver 13 tv-kanaler i 53 länder genom Nonstop television. Ägs sedan 2010 av Turner.

2.3.4 Anders Sjöman, Voddler

Anders Sjöman är kommunikationschef på Voddler som är en internetbaserad video on demand-tjänst med sin bas i Sverige. Erbjuder strömmade hyrfilmer från en rad olika distributörer. Grundades 2005 och lanserades 2009. Telefonintervju.

2.3.5 Gunno Sandahl, Folkets hus och parker

Gunno Sandahl är kulturchef för riksorganisationen Folkets hus och parker (FHP), som är Sveriges största biografkedja sett till antalet biografer, men med en marknadsandel på fyra procent. FHP är en aktör som tidigt påbörjade en digitalisering av sina biografer och därför är särskilt intressant för denna uppsats. Deras biografer Rio och Roy har en rad samarbeten med utomstående aktörer, bland annat filmfestivalerna i Stockholm respektive Göteborg. Telefonintervju.

2.4 Val av teori

Grants modell för strategisk marknadsanalys har valts som struktur för uppsatsen. Det är en både åskådlig och intuitiv modell som betraktar strategi som en länk mellan interna och externa faktorer. Ett mer utförligt resonemang om modellen återfinns i teoriavsnittet.

2.5 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet mäter i vilken mån resultatet kan upprepas och hur pass tillförlitliga mätningarna är. För kvantitativa studier är betydelsen av reliabilitet direkt avgörande för studiens värde, medan reliabilitet i den bemärkelsen blir mindre relevant för en kvalitativ studie som söker ny data för att förklara ett visst fenomen. Vad avser mätfel har jag försökt begränsa dessa genom att i förhand informera om uppsatsens syfte och upprätta en frågeguide.

²² SFI:s verksamhetsberättelse 2011.

Den inre validiteten beskriver i vilken mån resultatet speglar verkligheten. Optimalt hade varit att intervjua fler personer och vid flera tillfällen, vilket emellertid inte varit möjligt givet arbetets omfattning. Den yttre validiteten beskriver i vilken mån resultatet är tillämpligt även i andra situationer. I detta avseende är det viktigt att skilja på kvantitativ och kvalitativ generaliserbarhet. För en högre kvantitativ generaliserbarhet hade det varit värdefullt att studera flera olika filmfestivaler. Det finns däremot fog för att resultatet skulle kunna vara tillämpligt för liknande aktörer i kulturella branscher, exempelvis musikfestivaler. Mer om detta i diskussionsavsnittet.

3 Teori

I detta avsnitt redogör jag för Grants modell för strategisk marknadsanalys, som baseras på Porters femkraftsmodell samt en analys av företagets resurser.

3.1 Strategisk marknadsanalys

Den grundläggande frågan inom marknadsföringsstrategi är hur företag erhåller och bibehåller konkurrensfördelar.²³ Teoribildningen på området tog fart på 1950-talet och sedan dess har en rad olika begrepp och modeller lagts fram. En praktisk teknik som blivit vanlig för att fatta strategiska beslut är SWOT-analysen, som utvärderar företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. En annan faktor som anses påverka val av strategi är produktlivscykeln. Beroende på var i produktlivscykeln – introduktions-, tillväxt-, mognads-, stagnations- eller nedgångsstadiet – en produkt befinner sig är olika strategier tillämpliga.²⁴

Föreliggande uppsats om filmfestivalens konkurrensfördelar och strategiska möjligheter tar sin utgångspunkt i en observerad osäkerhet rörande filmens position i produktlivscykeln. Den analoga filmteknologin är på utdöende och internetåldern stör gamla affärsmodeller. Samtidigt innebär digitaliseringen att fler filmer enklare kan distribueras världen över i nya visningsfönster. Betyder det att filmen befinner sig i ett stagnations- eller ett tillväxtstadium? Frågan kompliceras ytterligare av att just filmfestivalen inte bara erbjuder film utan också *festival*, varför det går att argumentera för att det snarare är filmfestivalens produktlivscykel som borde ligga till grund för valet av strategi. För att renodla studien ligger tyngdpunkten i teori- och analysavsnittet därför på marknads-möjligheter respektive företagets resurser och förmågor.

²³ Kishore Pillai, "Networks and competitive advantage: a synthesis and extension", Journal of strategic marketing, 14, 2006.

²⁴ Eric H. Shaw, "Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework", Journal of historical research in marketing, 4:1, 2012.

SWOT-analysen kombinerar två olika inriktningar bland forskarna inom strategisk marknadsföring. En av de främsta på detta fält är Henry Mintzberg som företräder ett perspektiv med industrins strukturella förutsättningar i förgrunden. Michael Porter är en annan forskare som har varit inflytelserik bland dem som främst fokuserat på externa faktorer och hävdar att företagets lönsamhet framför allt beror på industrins struktur, varför det viktigaste strategiska beslutet helt enkelt är att ”välja industri”. På den andra sidan av spektret finns dem som argumenterar för att lönsamhet snarare förklaras av företagets interna processer, varför den strategiska tonvikten bör ligga på att förvärva och utveckla resurser och förmågor.²⁵

Grant har formulerat en tvåsidig modell som påminner om SWOT-analysen och det är den som jag har valt att utgå ifrån. Skillnaden är att den studerar interna och externa faktorer förutsättningslöst, och låter detta ligga till grund för valet av strategi, istället för att som i SWOT-analysen utgå från en kategorisering i negativa respektive positiva aspekter.²⁶ Grants modells betonar med andra ord å ena sidan Porters industriperspektiv, å andra sidan företagets egna kompetenser. Med detta synsätt går alltså konkurrensfördelar i lika stor utsträckning att härröra till företagets interna resurser, som genom att anta generiska strategier utifrån en analys av konkurrenssituationen. I Grants ramverk konceptualiseras följaktligen strategi som en länk mellan interna och externa faktorer.



Figur 1. Grants strategiska ramverk.

3.1.2 Industrin

3.1.2.1 Porters femkraftsmodell

I industrianalysen vilar Grant tungt på Porters femkraftsmodell, som utgår från fem stycken marknadskrafter som bestämmer konkurrensen och lönsamhetspotentialen i en viss industri. De fem krafterna är: intern konkurrens, etableringshot, hot från substitut, leverantörers förhandlingsstyrka och kunders förhandlingsstyrka. Konkurrenssituationen i en bransch påverkas således av fyra externa krafter samtidigt som den interna konkurrensen i branschen själv utgör en egen kraft.

²⁵ Shelby D. Hunt, "The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions", Journal of historical research in marketing, 4:1, 2012.

²⁶ Robert M. Grant, *Contemporary strategy analysis*, Barcelona: John Wiley & Sons, 2010, s. 15.



Figur 2. Porters femkraftsmodell.

Intern konkurrens beskriver relationen mellan konkurrerande företag i samma bransch och med liknande produkter. De fyra externa krafterna påverkar den interna konkurrensen, som i slutändan bestämmer branschens lönsamhet på lång sikt.

Graden av intensitet i den interna konkurrensen beror framför allt på antalet företag samt hur de och deras kunderbjudanden skiljer sig åt. När konkurrenterna är många till antalet och branschen saknar marknadsledare är intensiteten som högst. Företag konkurrerar genom prissättning, kvalitet och produktdifferentiering.

Leverantörers förhandlingsstyrka avgörs av vilket värde de kan begära för sin produkt av sina kunder, som i sin tur bland annat är avhängigt konkurrens på inputmarknaden och relativ industrikoncentration. Beroende på förhandlingspositionen kan leverantören ta ut en större eller mindre marginal. För kunders förhandlingsstyrka är situationen analog. Förhandlingspositionen är ett resultat av leverantörers och kunders ömsesidiga beroendeförhållande.

Hotet från substitut påverkar det pris som kunder är beredda att betala. När flera produkter kan ersätta varandra, oavsett vilka branscher de tillhör, är de substitut till varandra. Det innebär att priskonkurrensen ökar. Med andra ord ökar priselasticiteten om det finns tillgängliga substitut. För att kunna bemöta hotet från substitut måste företag därför vara beredda att ständigt studera marknadsförhållanden och kundbeteenden.

Etableringshot från nya aktörer är avhängigt branschens lönsamhet och inträdesbarriärer. Om lönsamheten är hög söker sig nya aktörer till branschen, men om inträdesbarriärerna är höga blir det

svårare för dem att etablera sig. Exempel på inträdesbarriärer är investeringskrav, inlärningskurva, att etablerade aktörer kan utnyttja stordriftsfördelar eller använda aggressiv prissänkning, att utbredd differentiering gör det svårt att hitta sin nisch eller att det inte finns tillgång till distributionskanaler.²⁷

Denna modell erbjuder verktyg för att på ett överskådligt men mångdimensionellt sätt angripa och analysera en industris struktur. Genom att nå en förståelse om de marknadskrafter som påverkar filmindustrin, får jag hjälp att studera filmfestivalens funktion i filmindustrin. En svårighet med Porters modell och ämnet för min studie är att filmindustrin utgörs av en flera sammanlänkade produktionsled med varierande men samverkande konkurrensförhållande. Eftersom detta perspektiv inte heller betonar kopplingar mellan aktörer, som alltså är av central betydelse i filmindustrin, kommer därför modellen kompletteras med ett nätverksperspektiv som bidrar till ökad förståelse om interorganisatoriska relationer (se avsnitt 3.2).

3.1.2.2 Strategiska överväganden

Genom att förstå hur industristrukturen påverkar konkurrensen, är det i nästa skede möjligt att försöka förutse lönsamheten på sikt, vilket sker genom att studera strukturella trender, såsom fundamentala skiften i kundbeteenden, teknologi eller aktörernas strategier. Detta går exempelvis att utröna genom att analysera huruvida industrin håller på att konsolideras eller nya aktörer söker sig till branschen, samt huruvida industrins produkter håller på att bli mer differentierade eller likriktade.²⁸

Därefter är den strategiska uppgiften att positionera företaget där konkurrenskrafterna är som svagast, men också att hitta sätt att ändra industristrukturen till företagets fördel.²⁹ När de viktigaste aktörerna inom en industri har identifierats, är det dessutom viktigt att fråga sig vilka aktiviteter i värdekedjan som vi räknar till industrin och vilka horisontella begränsningar som existerar. Grant menar att substituerbarhet (utbytbarhet), det vill säga i vilken mån företagets produkt kan ersättas av en annan produkt, bör vara vägledande i avgränsningen av marknaden.³⁰

²⁷ Grant, ss. 69-77.

²⁸ Ibid., s. 79.

²⁹ Ibid., s. 78.

³⁰ Ibid., s. 85.

3.1.3 Företaget

Medan Grant betraktar vinstmaximering som centralt för förståelsen av marknadsaktörer, menar han att det är andra mål och värden som skänker företag deras existensberättigande. Samtidigt som dessa målsättningar och värdegrunder är standardinslag i företags externa kommunikation, påverkar de även organisationskultur och -identitet som i sin tur influerar personalstyrkans engagemang och prestation.³¹

Enligt Grant finner ett företag sina konkurrensfördelar genom att koppla interna resurser och förmågor till den yttre omgivningen. Därmed intar Grant en resursbaserad ansats. Resurser är produktiva tillgångar som företaget kontrollerar. Det kan vara anläggningstillgångar, varumärke eller personalkompetens. Förmågor är vad företaget kan göra och innefattar såväl processer som rutiner. För att bli nyckelfaktorer bör dessa resurser och förmågor vara unika, varaktiga samt svåra att imitera.³²

Organisationsstruktur och beslutsprocesser påverkar inte bara implementering utan även utformning av marknadsföringsstrategier.³³ Den traditionella styrningsdefinitionen baseras på hierarkiska organisationer med vertikala beslutsprocesser, medan andra teorier tar fasta på mer diversifierade och horisontellt styrda företag. Således innefattar definitionen av styrning numera såväl information om kunder och konkurrenter samt mer informell social kontroll.³⁴ Mer om detta i nedanstående avsnitt om nätverk.

Ett resursbaserat perspektiv erbjuder verktyg för att närmare angripa och analysera olika marknadsaktörers egenskaper. Genom att nå en förståelse om filmfestivalens interna resurser och processer får jag hjälp att analysera vilka strategiska möjligheter i filmindustrin som passar för filmfestivalens och formar dess konkurrensfördelar.

³¹ Ibid., ss. 55-6.

³² Ibid., s. 136.

³³ Ibid., s. 203

³⁴ Chenhall, "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future" i *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003, s. 127-168.

4 Empiri

I detta avsnitt redogör jag i enlighet med Grants modell dels för industrin, det vill säga filmbranschen som utgör filmfestivalens strategiska kontext, dels för företaget, det vill säga filmfestivalens funktion och verksamhet. Dessutom presenterar jag närmare den filmfestival som är särskilt föremål för min studie, Göteborg international film festival.

4.1 Filmbranschen

4.1.1 Översikt

Filmbranschen rymmer en rad slags verksamheter med varierande funktioner som går att ordna i tre olika led: produktion, distribution och visning.³⁵ I produktionsledet återfinns bolag som gör långfilm, men även reklam och tv-produktioner, ofta i samarbete med företag specialiserade inom exempelvis casting och postproduktion. Producenter ingår avtal med distributörer som i nästa led ansvarar för marknadsföring, distribution och försäljning av filmen. Ibland sker avtalen mellan producent och distributör via säljagenter och exportbolag, särskilt när det gäller försäljning av filmrättigheter till utlandet. Det är framför allt distributörerna som tillverkar själva filmkopiorna, inklusive dvd. Det tredje ledet utgörs av visningen av film. Historiskt sett har biografen varit filmkonsumtionens högborg, men det finns idag ett flertal olika så kallade visningsfönster. I takt med det ökade kanalutbudet har exempelvis antalet filmer som visas på tv successivt blivit fler. Sedan 90-talet har dvd-försäljningen varit en viktig intäktskälla, men försäljningen har avtagit de senaste åren. Istället är video-on-demand (vod) på framväxt, bland annat via webbaserade strömningstjänster, även om försäljningen ännu inte når samma nivåer som för dvd.

Produktion → Distribution → Visning och konsumtion

Figur 4. Produktionskedjan.

Ett viktigt klagörande är att filmbranschen inte agerar på någon ”ren” marknad. Utanför Hollywood och Bollywood är olika former av offentliga subventioner avgörande för de nationella filmbranscher.³⁶ I Sverige har stiftelsen Svenska filminstitutet (SFI) som mål att ”stödja produktion, distribution och visning av värdefull film” och är därmed inblandat i produktionskedjan i alla led.³⁷

³⁵ Översikten av filmbranschen vilar på Tobias Nielsén, ”Allt räknas – om rabatter och erbjudanden till filmproduktion i Europa”, QNB, 2009, samt SOU 2009:73, *Vägval för filmen*.

³⁶ Men även i USA konkurrerar exempelvis olika delstater om att locka till sig filmproduktioner genom riktade skattelättnader. The Los Angeles times, ”Legislature extends Hollywood tax credit”.

³⁷ SFI, ”Om Svenska filminstitutet”, <http://sfi.se/sv/om-svenska-filminstitutet/>

4.1.2 Produktion

Filmproduktionen är enligt många förmenande den mest riskfyllda delen av produktionsledet.³⁸ Detta beror på att det är svårt att förutsäga framgången för enskilda filmer. Enligt Björkegren är detta något som utmärker all kulturell produktion, men det finns olika strategier för att minimera den inneboende osäkerhet som råder kring konsumenters gensvar på individuella produkter. För producenten går det exempelvis att minska osäkerheten genom att rikta sig till en befintlig kundkrets och filmatisera storsäljande romaner eller göra uppföljare till framgångsrika filmer. Från distributörens perspektiv är en möjlig indikator på en films försäljningspotential vilket mottagande den har fått på andra marknader.³⁹

På en mer övergripande strategisk nivå har de stora filmstudiorna i Hollywood historiskt försökt sprida riskerna genom en bredare produktionsportfölj, som numera innehåller omkring 15-30 filmer om året, samt genom vertikal integration i distributionsledet för att på så sätt kunna säkra en större del av filmens vinstmarginal.⁴⁰

I europeiska länder bedrivs däremot filmproduktionen av ett stort antal små och ekonomiskt svaga producenter. Det är en fragmenterad producentstruktur som inte minst är tydlig i Sverige, där exempelvis de 112 svenska långfilmer som hade premiär mellan 2003 och 2006 producerades av 56 olika bolag. I ett försök att konsolidera producentstrukturen har SFI sedan 2007 ändrat stödpolicy och ger högre stöd till färre filmprojekt, samtidigt som de skapade nya inträdesbarriärer genom villkoret att endast etablerade producenter kunde söka stöd.⁴¹

Det är svårare för mindre produktionsbolag, som inte driver en mängd parallella projekt utan snarare ett i taget, att sprida riskerna. Eftersom den ekonomiska risken är hög – av de ovan nämnda 112 svenska filmerna gick fyra med vinst och endast ytterligare två spelade in sina kostnader – hamnar de lätt i beroendeställning till distributörer, tv-bolag och regionala produktionscentrum.⁴² Producenten tar i praktiken den största ekonomiska risken, och utanför Hollywood finns därför andra strategier för att minska producentens utsatthet. Genom filmavtalet omfördelar SFI via biografavgiften medel från biografen till producenten. I andra länder existerar andra former av

³⁸ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73, s. 85.

³⁹ Björkegren.

⁴⁰ Finney, s. 10.

⁴¹ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73, ss. 79-80.

⁴² Numera sker en övervägande del av svensk filmproduktion i Västra Götaland (Film i Väst), Norrbotten (Filmpool Nord) och Skåne (Film i Skåne), som finansieras av regionala och delvis kommunala skattemedel och drivs i bolagsform med ett näringspolitiskt syfte. Förhoppningen är att filmproduktioner ska generera arbeten, positiv uppmärksamhet och marknadsföring samt stimulera företagsamhet i regionen. *Vägval för filmen*, ss. 77-81.

offentliga stödsystem och därutöver finns olika EU-stöd.⁴³ En annan form av riskspridning för produktionsbolagen, som är relativt vanlig i Sverige, är att parallellt med eller mellan långfilmsprojekt arbeta med reklamfilm.

Filmproduktionen påverkas även av ny teknik, exempelvis har digitala kameror och redigeringsverktyg förändrat produktionsprocessen på olika sätt. För den här uppsatsens syfte är det dock mer relevant att studera digitaliseringens följdverkningar i distributions- och visningsledet.

4.1.2 Distribution

4.1.2.1 Industristruktur

Potentiellt sett kan en film säljas direkt över hela världen. I realiteten säljs filmrättigheter emellertid till avgränsade marknader, så kallade territorier. Den globala filmmarknaden kan delas in i följande fem huvudsakliga territorier: Nordamerika, Europa, Sydostasien, Latinamerika och Övriga.

Förutom marknadsföring och filmrättigheter är en betydande kostnad för distributörer den höga framställningskostnaden av analoga filmkopior. En uppskattning från 2005 visade att övergången från analoga kopior till digitala filer globalt skulle innebära besparingar på 2,5 biljoner dollar, varav 80 procent i distributionsledet och 20 procent för biograferna.⁴⁴

På den svenska marknaden har tre av de sex så kallade majorbolagen, de amerikanska produktionsbolag som dominerar över hälften av världens filmmarknad, egen biografdistribution på den svenska marknaden. Dessa är Twentieth century fox, Universal pictures och Walt Disney. Övriga tre majorbolag – Warner brothers, Paramount och Sony – distribuerar sina filmer via något av de andra majorbolagen. För distribution på dvd förekommer däremot samarbeten med lokala bolag. Mindre amerikanska och andra utländska produktionsbolag går via svenska distributörer för både biograf- och dvd-marknaden. Några av dessa distributionsbolag är Folkets bio, Nonstop entertainment, Noble entertainment, Atlantic film och Scanbox.

Bland de svenska distributörerna är SF:s marknadsandel störst. Marknadsandelar kan dock variera från år till år beroende på vilken distributör som lanserar enstaka storsäljande titlar.⁴⁵ Därför hade exempelvis Nordisk film en större marknadsandel än dominanten SF under 2009 (*Millennium-*

⁴³ Några europeiska exempel på stodorganisationer är UK film council, Irish film board, Nederlands Filmfonds och franska Centre national du cinéma.

⁴⁴ Finney, s. 90.

⁴⁵ Ibid, ss. 55-57.

trilogin) och 2010 (*Snabba cash*, *Twilight*).⁴⁶

Trots att exempelvis de flesta svenska filmer går med förlust i produktionsledet, kan de vara lönsamma för distributörer (liksom för biografägare). När intäkterna ska fördelas kommer i regel producenten sist, och även dvd-intäkter tillfaller i första hand distributören. Dessutom har distributören lättare att sprida riskerna eftersom de distribuerar ett flertal filmer.⁴⁷

4.1.2.2 Processer

Förhandlingar om distributionsavtal kan äga rum i olika skeden av en films produktion. Ibland går distributören in i produktionen redan under manusstadiet eller filmens inspelning. I andra fall väntar distributören till dess att filmen är färdigproducerad och de fått möjlighet att se den. Generellt sett vill producenten träffa avtal så tidigt som möjligt för att säkra filmens finansiering, medan det för distributören är enklare att avgöra en films kommersiella potential ju längre fram i processen den befinner sig. I vissa fall köper inte distributören rättigheterna förrän filmen ifråga redan har släppts och visat sig framgångsrik på andra marknader. Det går med andra ord att skönja en koppling mellan avtalstidpunkt och affärsrisk.⁴⁸

Samtidigt som risken är högre i produktionens tidigare skeden, konkurrerar distributörer med varandra om filmrättigheterna enligt principen först till kvarn; risken att filmen floppar motsvaras alltid av risken att gå miste om en succéfilm. Det är i detta spänningsfält som distributören fattar sina beslut. När distributören väljer att gå in tidigare i en filmproduktion tittar man förutom på manus även på vilka personer – skådespelare, regissör och producent – som är inblandade i projektet utifrån deras respektive tidigare meriter. För filmer i kvalitetsfilmsegmentet är dessutom fallet särskilt högt. Medan en medelmåttig action- eller komedifilm ändå lockar publik, förlorar en förmodad kvalitetsfilm mycket av sin dragningskraft om den möts av ljummen kritik.⁴⁹

Säljbolagen fungerar som en intermediär mellan producent och distributör. För säljbolagen är uppgiften att skapa en attraktiv katalog, befästa sitt varumärke och underhålla långvariga relationer med distributörer i viktiga territorier, som de regelbundet kan sälja sina filmer till.⁵⁰

⁴⁶ SFI:s verksamhetsberättelse 2010.

⁴⁷ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73, s. 81.

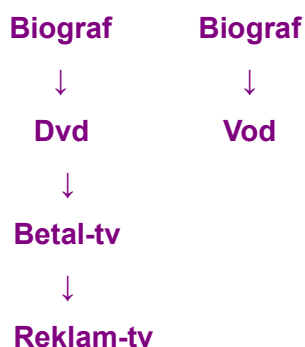
⁴⁸ Von Konow och Pettersson, s. 25.

⁴⁹ Intervju med Jakob Abrahamsson, 2012-05-08.

⁵⁰ Finney, ss. 50-51.

Nonstop entertainment, som är en etablerad aktör inom kvalitetsfilmsegmentet i Sverige samt övriga Norden och Baltikum, köper in 30-35 filmer per år. Av dessa får omkring 15 premiär på bio och resten säljs enbart på dvd, tv och digitalt. För Nonstop entertainment fördelar sig intäkterna mellan visningsfönstren generellt som följer: bio 30 procent, dvd 30 procent, digitalt 10 procent och tv 30 procent. Två tredjedelar av köpen genomförs i samband med filmfestivaler eftersom det är där distributörer träffar producenter och säljbolag. Inför en större filmfestival som Cannes mottar inköpschefen på Nonstop hundratals mejl från säljbolag som vill informera om deras filmer. För att bringa ordning i utbudet börjar han därför intuitivt med att undersöka de bolag som de har löpande samarbeten med och som brukar presentera intressanta filmer. Det är inte hundra procent förutsägbart vilka filmer biografägarna i sin tur vill visa, men eftersom även de finns på plats under festivalerna finns tillfällen för löpande diskussion och därmed minskad osäkerhet.⁵¹

På grund av digitaliseringen är distributörens roll som ”gatekeeper” i värdekedjan utsatt för tryck utifrån. Uppkomsten av direktlänkar mellan producent och konsument, via inte minst internet, hotar värdekedjans traditionella uppbyggnad. Bland annat är tidsfönstren i exploateringskedjan är på väg att krympa, vilket påverkar distributörens intäktsströmmar. Affärsmodellen har gått ut på att ta betalt för samma innehåll i olika visningsfönster, men genom internet kan denna uppdelning på sikt konvergera till ett och samma fönster. Det är en utveckling som påskyndas och förebådas av hur piratkopieringen av film fungerar på internet (mer om filmens olika visningsfönster nedan).⁵²



*Figur 5. Tidigare respektive framtida exploateringskedja.*⁵³

⁵¹ Abrahamsson.

⁵² Finney, ss. 211-212.

⁵³ Finney, s. 16.

4.1.2 Visning och konsumtion

4.1.2.1 Biograf

Antalet biografer i Sverige har minskat sedan 2005 och nedgången gäller framför allt i mindre städer. En strukturomvandling har dock även skett i större städer, där biopalats med flera salonger ersätter mindre biografer. År 2011 var antalet biografer 478 st med sammanlagt 830 salonger.⁵⁴

Biografkedjan Astoria cinemas konkurs 2007 ledde till en markant ökad ägarkoncentration på biografmarknaden. Astoria cinemas 21 biografer togs över av SF och Svenska bio, som sedan lade ned elva av dem, vilket framför allt minskade antalet biografer i större städer. SF, som även producerar och distribuerar film, är Sveriges enda vertikalt integrerade filmbolag. År 2011 var SF:s andel av biografmarknaden 65 procent och för Svenska bio, som ägs till 49 procent av SF, var marknadsandelen 15 procent.⁵⁵ Filmutredningen från 2009 påpekar att ägarkoncentrationen riskerar påverka mångfalden i filmutbudet negativt.⁵⁶

SF och Svenska bio har stora konkurrensfördelar gentemot övriga aktörer vad avser förhandlingar med distributörer. I den rådande situationen på biografmarknaden får de därför stort inflytande över lanseringen av enskilda filmer. SF har biografer i Sveriges 22 största städer, medan Svenska bio har biografer på de 28 största städerna därefter.⁵⁷ Svårigheten för mindre aktörer att öka sina marknadsandelar förstärks av att biografmarknaden totalt sett inte är någon tillväxtmarknad.⁵⁸

Störst bland övriga aktörer på biografmarknaden är riksorganisationen Folkets hus och parker. De är Sveriges största biografkedja räknat till antalet biografer – över 200 stycken – men hade år 2010 bara en marknadsandel på strax över fyra procent.⁵⁹ Det beror bland annat på att många av biograferna är singelbiografer på mindre orter som bara anordnar ett fåtal föreställningar i veckan och i vissa fall håller stängt under delar av året.⁶⁰ En annan mindre aktör är Folkets bio som bland annat kontrollerar biograferna Zita i Stockholm, Kino i Lund, Elektra i Västerås samt ett flertal biografer i Göteborgsområdet.

Biografen står inför ett teknologiskt paradigmskifte och håller precis som övriga delar av filmbranschen på att digitaliseras. Det är dock en kostsam investering för många biografer, varför

⁵⁴ SFI:s verksamhetsberättelse 2011.

⁵⁵ Ibid.

⁵⁶ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73, s. 56.

⁵⁷ Freij, Fäctare och Larsson, ss. 56-57.

⁵⁸ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73, s. 66-67.

⁵⁹ SFI:s verksamhetsberättelse 2010.

⁶⁰ Intervju med Gunno Sandahl, 2012-05-09.

omställningen från analog till digital teknik har gått långsamt. På senare år har dock skiftet påskyndats och under år 2011 digitaliserades 129 salonger, vilket innebär att en tredjedel av Sveriges salonger var utrustade med den vedertagna tekniska standarden 2K vid årsskiftet.⁶¹ Under 2011 beslutade dessutom regeringen att avsätta 15 miljoner kronor per år under perioden 2011-2014 på digitalisering av biografer⁶² och redan vid utgången av 2012 ska SF:s samtliga 244 salonger vara digitaliserade.⁶³

Fördelarna med digitaliseringen är flera. Jämfört med analog film slits inte digitala filmkopior på samma sätt och kan i praktiken visas under obegränsad tid med bibehållen bildkvalitet. Men framför allt innebär digitalisering ett ökat utbud för inte minst mindre biografer. Medan analoga filmkopior är förknippade med höga framställningskostnader för distributören och många mindre biografer därför får samsas om samma kopia, kan digitala biografer ladda ner sina filmkopior direkt till en lokal server. Det betyder att mindre biografer i Sverige inte behöver vänta flera veckor på utjänta analoga filmkopior från storstadsbiograferna utan kan visa samma bioaktuella filmer som i Stockholm. Det lockar mer publik och digitaliserade biografer har bättre publiksiffror än analoga.⁶⁴

Med ett ökat utbud får biografägaren större makt över programsättningen, varför digitaliseringen stimulerar biograferna till att skapa en mer varierad repertoar för sina besökare. Dessutom utökar biografägare antalet föreställningar när de har ett större utbud att välja bland. En digitaliserad biograf har också fördelen att kunna erbjuda andra kulturupplevelser, såsom direktsänd opera och konserter, vilket redan är verklighet på flera av FHP:s biografer runt om i landet.⁶⁵

Samtidigt som digitaliseringen medför nya möjligheter för biograferna innebär den också ökad konkurrens. Det blir inte bara lättare för biografer att visa film, utan även för andra aktörer och i andra miljöer, såsom klubbar, kulturhus och museer. Kulturchefen på FHP uttrycker det som att varje visning snart måste vara ett ”event” för att locka en alltmer kräsen publik. Det ställer högre krav på biografägaren att skapa attraktiva arrangemang kring filmerna, vilket öppnar upp för samarbeten med utomstående aktörer.⁶⁶

⁶¹ SFI:s verksamhetsberättelse 2011.

⁶² Kulturdepartementet, ”Digitalisering av biografer”.

⁶³ Sandahl.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

4.1.2.2 Dvd och vod

Det totala antalet biografbesök per år i Sverige har sedan början av 1990-talet hållit en relativt konstant nivå, men som relativ andel av filmkonsumtionen har biografmarknaden däremot minskat.⁶⁷ Trots stabila besökssiffror de senaste åren ökar dock bruttointäkterna från biografbiljetter, tack vare högre priser för 3d-föreställningar. Bruttointäkterna från dvd-försäljning har däremot minskat med en femtedel på två år, men är ännu 20 procent högre än biografintäkterna.⁶⁸

Långt ifrån alla filmer som distribueras i Sverige får biografpremiär och många når marknaden direkt på dvd eller som vod. Det gäller dock framför allt utländsk film, eftersom de flesta svenska långfilmer produceras med stöd från SFI och därmed måste ha biografpremiär, även om detta förändras från och med 2013 (se stycke 4.1.3).

Dvd-marknaden kan delas in i uthyrare och återförsäljare. I den första kategorin återfinns videobutiker, där kedjan Hemmakväll är en dominerande aktör med över 100 butiker. I den andra kategorin återfinns förutom fack- och dagligvaruhandeln även olika nätbutiker såsom Discshop (Bonnier) och Cdon (MTG).

Ovan nämnda nätbutiker är även aktiva som uthyrare av strömmad film, det som brukar benämnas video-on-demand (vod). Andra aktörer i detta nya visningsfönster är Headweb och Voddler. De har länge haft ett begränsat utbud på grund av förhandlingssvårigheter med rättighetsinnehavare. Numera syns alla större internationella och svenska aktörer som samarbetspartners på Voddlers hemsida (med undantag för Folkets bio), även om det inte är deras kompletta kataloger som tillgängliggörs på sajten.

Det finns exempel på andra strategiska samarbeten inom detta område. Ett exempel är filmdistributören Nonstop entertainment som ingått ett samarbete, om än inte exklusivt, med Amazon-ägda nätfilmuthyraren Lovefilm. Ett annat exempel är samarbetet mellan den mindre filmdistributören Triart och Telia. I och med samarbetet får de filmer som Triart har rättigheter till, premiär i Telias digitala videobutik samtidigt som på dvd. Triart startades ifjol, ägs delvis av FHP och har distribution för bio och dvd samt en digital plattform riktad direkt till sina kunder, ett slags filmcommunity, som även erbjuder vod.

⁶⁷ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73, ss. 51-52.

⁶⁸ SFI:s verksamhetsberättelse 2011.

Samtidigt är detta en visningsform som möter hård konkurrens från olagliga alternativ som ofta är mer attraktiva för konsumenterna eftersom de har ett större utbud och dessutom är gratis.

Piratkopieringen har i sin tur lett till att säkerhet prioriteras framför användarvänlighet i de lagliga alternativen, trots att piratkopieringen i regel sker med dvd och inte vod som källa.⁶⁹

Anledningen till att vod-tjänster inte kan erbjuda ett lika brett och aktuellt utbud som piratsajter beror på invanda affärsmodeller. Ett standardvillkor i avtalen mellan distributören och

biografägaren är att biografen har ensamrätt på filmen ifråga under en tidsperiod på fyra månader.

Det innebär att filmen inte får släppas på dvd eller vod förrän tidigast fyra månader efter

biografpremiären. Trenden är dock att denna exklusiva biografperiod krymper – tidigare var den sex månader och på vissa marknader är den redan nere på fem veckor.⁷⁰ Det finns dock exempel på simultana biograf- och vod-premiärer. År 2010 hade Nonstop entertainments film *I'm still here* premiär samtidigt på FHP:s biografer och som vod på Voddler.⁷¹

	Premiär	+ 4 månader	+ 9-12 månader	+ 9-12 månader
Visningsfönster	Biograf	Dvd/tvod	Kabel-tv/svod	Reklam-tv/advod
Illegala alternativ	Piratkopiering sämre kvalitet	Piratkopiering god kvalitet		

Figur 6. Schema över tidsglapp mellan olika visningsfönster och illegala utmanare.

Efter dessa fyra månader finns det ytterligare tidsglapp mellan nästkommande visningsfönster. I regel får kabel-tv vänta nio-tolv månader på att visa filmen efter att den tillgängliggjorts som dvd och vod. Reklam-tv får vänta ytterligare nio-tolv månader på att visa filmen.⁷²

Det brukar särskiljas mellan tre typer av vod. "Transaction vod" (tvod) är den traditionella formen av köp som innebär att kunden betalar en fast summa för att hyra en film. Den börjar numera bli mer accepterad bland distributörer eftersom den går att jämföra med dvd-uthyrning, vilket förenklar avtalen mellan distributören och vod-tjänsten.⁷³ Advod är en reklamfinansierad modell motsvarande Spotifys gratistjänst. Det är en avtalsmässigt mer komplicerad modell från distributörens perspektiv, som däremot kan passa i ett senare skede av filmens livscykel. Nackdelen för distributören är att tv-kanaler inte är villiga att betala lika mycket för visningsrättigheter till en film som redan finns

⁶⁹ Intervju med Anders Sjöman, 2012-05-08.

⁷⁰ GIFF, "GIFF 2012: Nordic film market seminar – vod".

⁷¹ Svenska dagbladet, "Nätpremiärer hot mot SF bio".

⁷² Sjöman.

⁷³ Abrahamsson.

tillgänglig gratis på marknaden. Därmed riskerar advod att innebära minskade eller förlorade intäkter för distributören.⁷⁴ ”Subscription vod” (svod) är en prenumerationstjänst där kunder för en fast kostnad får tillgång till ett flertal filmer under en viss period. Det är en form som ökar kraftigt⁷⁵, men utbudet hos svenska svod-tjänster motsvaras av kabelkanalernas tablåer snarare än dvd-butikernas nyheter, vilket tyder på att distributörerna än så länge prioriterar andra visningsfönster.⁷⁶

Trots den långsamma utvecklingen anses vod vara en del av filmbranschens framtid, och har fördelen att kunna nå ut globalt och erbjuda såväl ny som äldre film ur bolagens kataloger. Vod anses ännu inte tillräckligt lönsamt och kommunikationschefen på Voddler menar att den kanske bara kommer att omfamnas i brist på andra alternativ, när gamla affärsmodeller definitivt slutat fungera och filmbolagen tvingas tänka nytt. Inköpschefen på Nonstop entertainment uttrycker det som att distributörer inte längre kan klaga på den långsamma tillväxten av vod-marknaden och samtidigt hålla inne på sina visningsrättigheter.

Voddler ser en potential i att fungera som ett visningsfönster för filmer som inte får ordinarie distribution. Ett scenario där Voddler blir ett slags ställföreträdande distributör. Voddler har redan haft samarbeten och distribuerat filmer från kortfilmfestivaler, men producenter som har sett en möjlighet att visa sina filmer på andra festivaler har avböjt, vilket vittnar om en konkurrens mellan visningsfönstren. Alla fönster vill vara ”först”, eftersom den potentiella publiken minskar ju fler fönster filmen har visats i.⁷⁷

4.1.3 Filmpolitiken

Den svenska filmbranschen är beroende av filmpolitiken och utan stödinsatser skulle knappt någon svensk film produceras och industristrukturen på sikt upplösas.⁷⁸ Svensk film finansieras sedan 1963 framför allt genom filmavtalet, som upprättas mellan staten, SVT, TV4 och den svenska filmbranschen. Principen är densamma sedan det ursprungliga avtalet år 1963: biograferna får sänkt moms på biljetterna mot att de betalar in tio procent av sina bruttointäkter till SFI som sedan fördelar medlen till produktion, distribution och andra filmkulturella verksamheter. SFI får även statliga medel via kulturdepartementet.

⁷⁴ Sjöman.

⁷⁵ Jonathan Olsberg, ”Building sustainable film businesses: A challenge for industry and government”, SPI, 2012.

⁷⁶ Sjöman.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73, ss. 51-52.

Filmavtalet har förändrats gradvis genom åren. När det omförhandlades 1982 tillkom exempelvis videobranchen som ny avtalspart, som direkt gensvar på förändringar i värdekedjan. Film konsumerades inte längre enbart på bio eller tv utan även via vhs. Videobranchen hoppade däremot av avtalet 1998 i protest mot att de åläggs 25 procent i moms medan biograferna bara betalar 6 procent.⁷⁹ Att bredbandsoperatörerna deltog i förhandlingarna av det senaste filmavtalet, men enligt regeringens särskilde utredare inte var beredda att tillskjuta tillräckliga medel⁸⁰, kan ses som ett exempel på en ytterligare förändring i värdekedjan. Eftersom film idag även konsumeras via internet fanns förhoppningar om att de skulle bidra till avtalet.⁸¹

För filmer som får biografpremiär är biografen det första visningsfönstret. För svenska långfilmer som får produktionsstöd från SFI har dessutom biografpremiär varit ett krav, vilket emellertid slopas i det nya filmavtal som förväntas träda i kraft den 1 januari 2013.⁸² Rapporteringen i media om avtalsprocessen åskådliggör motsättningar i värdekedjan. Biografägarna är kritiska mot förändringen, eftersom de upplever att biografen förlorar sin status som viktigaste visningsfönstret, medan producenternas branschorganisation påyrkar ett teknikneutralt avtal.⁸³

Mot bakgrund av detta menar en kommentator att ”filmavtalet inte kan bli annat än en kamp mellan särintressen” och att det innebär att ”det mäktigaste särintresset, SF, får osunt stort inflytande över filmpolitiken”.⁸⁴ Orden ”skrota filmavtalet” har ingått i flera tidningsrubriker som handlat om avtalsprocessen.⁸⁵ Det alternativ som flera debattörer lyfter fram, och som regeringens utredare Mats Svegfors föreslog i filmutredningen ”Vägval för filmen” år 2009, är en statlig filmpolitik där filmen istället finansieras direkt via skattesedeln.⁸⁶ Även kring detta går åsikterna isär bland värdekedjans aktörer: filmproducenterna är för⁸⁷ medan biografägarna är emot⁸⁸.

⁷⁹ Videobranschens representanter lämnade även förhandlingarna inför det filmavtal som tecknades år 2005, eftersom den ansåg att staten var för flat mot dem som laddar ner film från nätet. Dagens nyheter, ”Ny filmpolitik på gång”.

⁸⁰ Dagens nyheter, ”Stödet för svensk film breddas”.

⁸¹ Dagens nyheter, ”Avtalskris hotar svensk film”, <http://www.dn.se/kultur-noje/film-tv/avtalskris-hotar-svensk-film>

⁸² ”Nytt filmavtal klart”, <http://www.regeringen.se/sb/d/15585/a/184789>

⁸³ Svenska dagbladet, ”Filmavtalet blir stympat”.

⁸⁴ Dagens nyheter, ”Filmavtalet: Kliv ut ur den gamla Saaben”.

⁸⁵ Aftonbladet, ”Skrota filmavtalet nu”. Svenska dagbladet, ”Dags att skrota svenska filmavtalet?”.

⁸⁶ *Vägval för filmen*, SOU 2009:73.

⁸⁷ Film- & tv-producenterna, ”Svegfors filmutredning har siktet på framtiden”.

⁸⁸ Svenska dagbladet, ”Högre moms ger dyrare bio”.

4.2 Filmfestivalen

4.2.1 Bakgrund och översikt

Filmfestivaler är vanligtvis årligen återkommande evenemang som visar framför allt nyproducerad film på biograf. De kan vara allmänna eller specialinriktade, med hänsyn till genre, ursprung eller längd, och innefattar ofta tävlingar där vinnaren utses av en jury. Större filmfestivaler är dessutom ofta kommersiella marknadsplatser där producenter och distributörer träffar avtal om filmrättigheter. Berlin (februari), Cannes (maj) och American film market (november) är världens tre huvudsakliga filmmarknader, varav de två förstnämnde parallellt arrangerar två av världens största filmfestivaler.⁸⁹

Filmfestivalen går att lokalisera till både distributions- och visningsledet. Den har flera likheter med en distributör eftersom den agerar mellanhand och väljer ut vilka filmer som når publiken, samtidigt som den är sitt eget visningsfönster (om än inte oftast själv äger biograferna). Filmfestivalen befinner sig i ett delikat skede av filmens lansering, innan filmen når den reguljära konsumentmarknaden. Filmfestivalen utgör i regel filmens första möte med publik och kritiker och kan ibland avgöra filmens framtid på marknaden. Medan de utvalda filmer som tävlar på de största filmfestivalerna har lättare att säkra distributionsavtal, utgör festivalen det enda biograffönstret för andra filmer.

Som framgår av uppsatsens inledning inleddes filmfestivalens historia år 1932. Det har aldrig varit ett lika utbrett fenomen som nu med tusentals olika festivaler med varierande inriktningar. Filmfestivaler drivs i regel inte av företag i vinstmaximerande syfte utan vägleds av andra principer och har åtminstone sedan 60-talet utvecklats till internationella arenor för alternativ och nyskapande film. Sedan dess har dock filmfestivalerna blivit mer publiktillvända och riktar sig numera inte sällan till en bredare allmänhet.⁹⁰

För distributörer är filmfestivalen ett forum för att hitta filmer, ett filter som sorterar fram bra filmer, en mötesplats där man träffar säljbolag, biografer och andra samarbetspartners, en informationskälla om olika trendriktningar på filmmarknaden, samt en plattform att förhandsvisa och marknadsföra filmer som man redan har rättigheter till.⁹¹

⁸⁹ Finney, s. 52.

⁹⁰ De Valck, s. 210.

⁹¹ Abrahamsson.

Det finns filmfestivaler som har börjat utnyttja internet som ett kompletterande visningsfönster. New York-festivalen Tribeca erbjuder till exempel festivalfilmer som vod under festivalperioden i hela USA. Även Stockholms filmfestival har haft ett samarbete med Telia och erbjudit ett begränsat urval av festivalutbudet som vod. Biografägare har dock anmärkt att detta hotar den traditionella exploateringskedjan, vilket blev tydligt i fallet med den svenska filmen *Miss Kicki* år 2009, som visades på Stockholms filmfestival både i biograf och som vod. Ordföranden för Biografägareförbundet hotade i media med att säga upp festivalens hyresavtal.⁹²

Andra exempel på filmfestivaler som vidgar sina verksamheter är amerikanska Sundance som sedan 1996 driver kabelkanalen Sundance channel. Den danska dokumentärfilmfestivalen Cph:Dox som utnyttjar å sin sida de digitala biografernas möjligheter genom att anordna parallella visningar av samma film och sedan direktsända samtal från en biograf till övriga biografer.⁹³

4.2.2 Göteborgs international film festival (GIFF)

4.2.2.1 Bakgrund

GIFF är den största filmfestivalen i Norden och publikmässigt den femte största i Europa. Den första upplagan ägde rum år 1979 och den senaste festivalen gick av stapeln mellan den 27 januari och 6 februari i år. Årets festival lockade drygt 33 000 besökare, med 128 097 sålda biljetter till 750 föreställningar. Därutöver anordnades 35 seminarier samt en rad andra sidoarrangemang såsom konserter och klubbar.⁹⁴

GIFF omsätter 24 miljoner kronor per år, varav ungefär 65% är biljett- och reklamförsäljning och 35% är offentligt stöd från Göteborgs stad, Västra Götalandsregionen och SFI.⁹⁵ Därutöver tillkommer sponsorer som bidrar med olika former av tjänster som inte ingår i den beräknade omsättningen, men vars värde uppgår till omkring 15 miljoner kronor. Den främsta anledningen till att företag sponsrar GIFF är dess starka varumärke och förutom exponering under festivalen får sponsorerna även tillgång till olika evenemang för kunder och anställda.⁹⁶

Festivalen drivs som ideell kulturförening och förvaltas av en styrelse som tillsätter en administrativ och en konstnärlig chef. Totalt har festivalen tolv helårsanställda och ytterligare 40 personer

⁹² Dagens Nyheter, "Biografägare protesterar mot filmfestivalens nedladdningstjänst".

⁹³ Abrahamsson.

⁹⁴ GIFF; "Tack för för denna gång".

⁹⁵ Intervju med Mikael Fellenius, 2012-04-30.

⁹⁶ Ibid.

projektanställs till festivalproduktionen. Under själva festivalen finns omkring 250-300 personer i arbetsstyrkan, de flesta volontärer.⁹⁷ Med start i år arrangerar GIFF dessutom barnfilmfestivalen Göteborgs lilla filmfestival helgen innan den ordinarie festivalen.

Sveriges filmfestivaler omfattas av SFI:s filmpolitiska uppdrag. I resultatredovisningen för 2011 slås det exempelvis fast att ”biografernas och festivalernas unika roll för att sätta fokus på och därigenom öka synligheten och intresset för den smalare filmen” kvarstår även i tider av digitalisering. Vidare står det: ”I ett kulturliv som i ökande grad kretsar kring händelser framstår inte minst festivalerna som viktiga mötesplatser mellan kvalitetsfilmen och olika 'ambassadörer'.” Mot bakgrund av denna utveckling menar SFI att filmfestivalerna bör ha en framskjuten plats i den framtida filmpolitiken. Stödet för filmfestivaler har även utökats och ifjol fördelade SFI närmare 3,7 miljoner kronor till elva filmfestivaler, varav 1,3 miljoner till GIFF.⁹⁸

4.2.2.2 Processer

En avgörande process för GIFF är att söka offentligt stöd och sponsorer. Trots att det är en populär festival, beskriver den konstnärliga chefen situationen som i grunden ekonomiskt osäker, med stöd som ständigt måste sökas om.⁹⁹ Vidare måste relationer med sponsorer upprätthållas eftersom värdet av deras tjänster är lika stora som festivalens egna intäkter. Eftersom GIFF inte äger några egna biografier måste de även förhandla med biografägare om användning av deras lokaler. Festivalen har långsiktigt hyresavtal för huvudbiografen Draken, som ägs av Folkets hus i Göteborg, samt med SF för dess salonger. Det kan däremot vara mer nyckfullt med de hyresavtal som omförhandlas varje år, men eftersom det handlar om mindre biografier utgör det inget större hot mot festivalen.¹⁰⁰

Filmurvalet sköts bland annat av en programgrupp som består av ett tjugotal fristående medarbetare, varav ett flertal har arbetet med festivalen under en längre tid och en del är bosatta utomlands. De utgår ofta från utbudet på andra festivaler. Inte sällan är det bara en enskild medarbetare som har sett filmen och festivalen bjuder in på den på hans eller hennes rekommendation. Därefter följer en förhandling med producenten eller säljbolaget om villkoren för visningen, där GIFF bland annat har som krav att filmen inte får visas i Sverige innan festivalen. Dessutom åker den konstnärliga chefen och programchefen runt på de största festivalerna för att titta på film. Uppgiften är, som festivalens konstnärliga chef uttrycker det, att pricka in den intressanta nya filmen från hela världen.¹⁰¹

⁹⁷ GIFF, ”Om oss”.

⁹⁸ Ibid.

⁹⁹ Intervju med Marit Kapla, 2012-05-09..

¹⁰⁰ Fellenius.

¹⁰¹ Kapla.

GIFF har också en särskild inriktning på nordisk film. I samband med festivalen ordnas även Nordic film market, där ny eller kommande nordisk film visas för internationella köpare och festivaler. Inom ramarna för festivalen delas också priset Dragon award på en miljon kronor ut till bästa nordiska film. När det gäller den nordiska filmen är festivalen också mer aktiva i urvalsprocessen och försöker se alla tillgängliga filmer, ofta innan de har visats på någon annan festival. Till nomineringarna i festivalens priskategorier väljs filmer ut genom ett kommittéförfarande där flera personer ser samma filmer och resonerar sig fram till ett slutligt urval. Där har den konstnärliga chefen sista ordet. Många andra festivaler har ett kommittéförfarande för hela sitt program, men det kräver mycket större resurser och riskerar dessutom att leda till ”kompromissval”.¹⁰²

Det finns en konkurrenssituation mellan olika festivaler om attraktiva filmer. Exempelvis har inte GIFF möjlighet att visa filmer som ska visas på Berlins filmfestival i februari, därför att Berlins filmfestivalen kräver att filmerna som visas där ska ha europeisk premiär på festivalen. Eftersom det är en av världens mest prestigefyllda festivaler väljer producenter följaktligen Berlin framför Göteborg.¹⁰³ Inköpschefen på Nonstop entertainment beskriver det som att det går att hitta intressanta filmer även på nordiska filmfestivaler, men att de som distributörer redan bör ha koll på utbudet. Däremot händer det att det dyker upp någon som de köper rättigheter till. Det kan bero på att priset på internationella filmer har sjunkit när de når GIFF eller på att någon viss film säljer ut sina visningar och verkar gå hem bra hos publiken.¹⁰⁴

Med hjälp av festivalprogrammet går det att uträkna att antalet nya långfilmer som visades på festivalen år 2012 var 235 stycken. Av dessa hade 23 stycken ett svenskt distributionsavtal redan innan festivalen, medan ytterligare fyra filmer har fått klart med distribution sedan dess. Eftersom det bara har gått ett par månader sedan festivalen kan dock fler festivalfilmer komma att få distribution framöver. För de två föregående festivalerna var motsvarande siffror 213, 28 och 8 respektive 198, 26 och 10.¹⁰⁵ Detta visar att en stor majoritet av festivalfilmerna aldrig når den reguljära svenska konsumentmarknaden. Det går att konstatera att flera filmer får distributionsavtal efter att ha medverkat på festivalen, framför allt svenska och andra nordiska filmer, och att festivalen fungerar som en form av marknadsundersökning.¹⁰⁶ GIFF:s konstnärliga chef tror inte att det finns publik för alla festivalfilmer efter festivalen, men väl för betydligt fler än de omkring 18 procent som i dagsläget får svensk distribution.¹⁰⁷

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid.

¹⁰⁴ Abrahamsson.

¹⁰⁵ Respektive festivalprogram för GIFF åren 2010, 2011 och 2012.

¹⁰⁶ Kapla.

¹⁰⁷ Ibid.

	2012	2011	2010
Antal nya långfilmer som visades på GIFF	235	213	198
Varav hade svenskt distributionsavtal (bio eller dvd) innan festivalen	23	28	26
Varav fick svenskt distributionsavtal (bio eller dvd) efter festivalen	4	8	10

Figur 7. Andel festivalfilmer som når konsumentmarknaden.

5 Analys

I detta avsnitt ställer jag empirin i teoretisk belysning genom att först analysera filmfestivalens omgivning utifrån Porters femkraftsmodell. Analysen är anpassad till syftet med uppsatsen, det vill säga att studera strategiska möjligheter utifrån filmindustrins struktur, varför den interna konkurrensen och etableringshot utvärderas för alla led i filmbranschens produktionskedja. Därefter analyserar filmfestivalens interna resurser och presenterar jag strategiska alternativ. Slutligen kompletteras och problematiseras strategin med hjälp av ett nätverksperspektiv.

5.1 Externa krafter

5.1.1 Leverantörers förhandlingsstyrka

Leverantörers förhandlingsstyrka bestämmer vilket värde de kan begära för sina produkter och beror bland annat på konkurrens på inputmarknaden och relativ industrikoncentration.

Filmfestivalens viktigaste leverantörer är rättighetsinnehavare av filmer. Utan filmer att visa skulle exempelvis GIFF inte kunna arrangera någon festival. Utbudet av filmer är emellertid stort och det finns dessutom ett flertal leverantörer, varför filmfestivalen har stora valmöjligheter i sitt urval.

Olika festivaler konkurrerar dock med varandra om attraktiva premiärer, varför GIFF får finna sig i att inte kunna erbjuda publiken världs- eller ens europapremiärer för delar av sitt program. Detta beror på att leverantören (en producent, en distributör eller ett säljbolag) i regel föredrar att förlägga sin premiär till en så stor festival som möjligt. Den relativa förhandlingsstyrkan för en festival som GIFF gentemot rättighetsinnehavare beror därmed på de enskilda filmens status kontra festivalens.

En annan faktor som påverkar GIFF:s förhandlingsstyrka negativt är att de inte har möjlighet att betala visningsrättigheter för sitt program.¹⁰⁸ Det innebär att somliga distributörer, som exempelvis

¹⁰⁸ Fellenius.

Nonstop entertainment¹⁰⁹, inte visar sina filmer på GIFF och istället väljer att visa dem på andra festivaler. Kapitalstarka festivaler har därmed ett övertag gentemot finansiellt svagare festivaler. Rättighetsinnehavare väger fördelar med uppmärksamheten som festivalen genererar, mot nackdelar i form av uteblivna biljettintäkter. Svenska distributörer gör av festivalprogrammet att döma olika bedömningar.

Eftersom konkurrensen på inputmarknaden är hög, kan inte rättighetsinnehavarnas förhandlingsstyrka gentemot filmfestivalerna betraktas som hög. Samtidigt är inte produkterna på inputmarknaden likvärdiga och dessutom knappa (”först till kvarn”), varför den inte heller är generellt sett låg. Tack vare antalet befintliga leverantörer har dock GIFF, som framgått ovan, möjlighet att välja bort leverantörer som begär ett högre pris för sina produkter.

En annan kritisk leverantör för filmfestivalen är biografägarna. Eftersom festivaler per definition är tidsbegränsade evenemang hyr de i regel endast biografer under själva festivalperioden. Som framgår av det empiriska avsnittet domineras den svenska biografmarknaden av SF, vilket medför att de har en god förhandlingsposition gentemot svenska festivalarrangörer. De flesta biografer i Göteborg kontrolleras av SF, men det finns ändå ett flertal alternativa biografer. Festivalens huvudbiograf Draken är exempelvis i Folkets hus ägo. Räknat till antal stolar i salongerna hyr GIFF 1278 platser av SF och 2708 platser av sammanlagt sju andra aktörer. Därmed är GIFF inte utlämnade åt SF i samma utsträckning som Stockholms filmfestival, vars huvudbiograf Skandia liksom merparten av övriga festivalsalonger står under SF:s eller Svenska bios kontroll.

Leverantörernas förhandlingsstyrka avseende biografer beror på ägarkoncentrationen på biografmarknaden och för GIFF:s del är biografägarens förhandlingsstyrka medelhög. SF kontrollerar en betydande del men inte en majoritet av salongerna som GIFF hyr under festivalen.

5.1.2 Kunders förhandlingsstyrka

Kunders förhandlingsstyrka avgör vilket pris de behöver betala för en produkt och beror bland annat på deras möjligheter att välja mellan olika alternativ. Filmfestivalens kunder är framför allt festivalpubliken. På GIFF måste besökare lösa medlemskap för att kunna se filmer på festivalen, varför publiken även är medlemmar i den kulturförening på vars uppdrag festivalen arrangeras. Detta innebär med andra ord att festivalens kunder i formell mening också är dess uppdragsgivare, vilket påverkar kundernas förhandlingsstyrka positivt. I realiteten är dock föreningens medlemmar

¹⁰⁹ Abrahamsson.

passiva och den dagliga verksamheten bedrivs utan inflytande eller synpunkter från medlemmarna.¹¹⁰

Filmfestivaler är geografiskt avgränsade evenemang och det existerar i regel inga konkurrerande filmfestivaler inom samma område och tidsperiod. Därför finns det få alternativ tillgängliga för kunderna. Dock ökar antalet filmfestivaler varför kundernas valmöjligheter sett i ett utvidgat geografiskt eller tidsmässigt perspektiv blivit fler. I Sverige är det emellertid bara Stockholms filmfestival (november) som är nära att mäta sig med GIFF i storlek och utbud.

Det existerar vidare inget förhandlingsutrymme om prissättning för enskilda kunder. Därmed får kunders förhandlingsstyrka betraktas som låg.

5.1.3 Hot från substitut

Hot från substitut är avhängigt om det finns alternativ som kan ersätta produkten, vilket påverkar kundens betalningsvilja negativt. Filmfestivaler som GIFF erbjuder både film *och* festival till sina besökare, varför hot från substitut kan sökas på flera fronter. Dels finns det en risk att festivalens kunder kan ersätta festivalfilmerna med filmer i andra visningsfönster, dels finns det en risk att kunderna ersätter festivalen med likvärdiga evenemangsupplevelser.

Det finns ett stort utbud av film i andra visningsfönster varför kunder har stora möjligheter att hitta substitut till festivalutbudet. De nya långfilmer som visas på festivalen får dock sin svenska premiär på GIFF och går i regel inte att se på annat sätt. Således kan GIFF konkurrera med utbudet i övriga visningsfönster genom att erbjuda ”exklusiva nyheter”. Eftersom festivalen pågår under en begränsad tid och varje film visas ett begränsat antal gånger, är festivalen inte bara den första utan ibland även den enda chansen att se en specifik film, åtminstone på biograf. Vidare innebär festivalen och den sociala upplevelsen ett mervärde, som inget annat visningsfönster kan erbjuda. Därför får hotet från substitut betraktas som relativt lågt.

Vad beträffar hotet från likvärdiga evenemangsupplevelser torde konkurrensen för GIFF:s del främst komma från evenemang inom samma geografiska närområde. Stora lokala kulturevenemang som Kulturkalaset (augusti), musikfestivalen Way out west (augusti) och biblioteksmässan Bok & bibliotek (september), skulle kunna locka samma publik och därmed utgöra konkurrenter, men äger rum på andra delen av året. I Göteborg återfinns dessutom en kontinuerlig kulturrepertoar i form av

¹¹⁰ Fellenius.

exempelvis teatrar, som skulle kunna konkurrera om publiken. Teaterföreställningar har emellertid vanligtvis en spelperiod som sträcker sig längre än de elva dagar som GIFF pågår, varför dessa inte måste utesluta varandra. Därför får hotet från andra evenemangsupplevelser anses vara relativt litet.

Som framgår av empirin handlar filmfestivalens verksamhet inte bara om att sälja biljetter till besökare, utan den fungerar även som mötesplats för filmbranschen. Ett annat potentiellt hot är därför alternativa träffpunkter. Internet erbjuder exempelvis nya möjligheter för aktörer inom filmbranschen att kommunicera med varandra, och det skulle kunna vara mer effektivt för vissa säljbolag och distributörer att göra affärer över nätet. Dock existerar det i dagsläget inget samlat alternativ som har samma etablerade roll som filmfestivalen.

Eftersom filmfestivalen framför allt riktar sig till en publik som är specialintresserad av film, finns få hotfulla substitut. Detta gäller inte minst GIFF som är den största festivalen i sitt slag i Sverige och därmed har en ännu starkare ställning. Därmed är hotet från substitut lågt.

5.1.4 Etableringshot

Etableringshot från nya aktörer är avhängigt branschens lönsamhet och inträdesbarriärer. Olika led i filmbranschens produktionskedja möter således olika grader av etableringshot, vilket innebär att de är olika intressanta för inbrytningsförsök för filmfestivaler.

5.1.4.1 Produktion

Den fragmenterade producentstrukturen i Europa och Sverige, med en mängd mindre produktionsbolag, tyder på låga inträdesbarriärer. SFI har dock gjort ansatser att konsolidera producentstrukturen genom förändrad stödpolicy. Som framgår av empiriavsnitt är lönsamheten låg, vilket dock inte avskräcker nya produktionsbolag från att försöka etablera sig. Det stora antalet aktörer kan därför förklaras av att de har andra drivkrafter än ekonomiska.

Alternativa distributionsvägar kan skapa nya marknadsmöjligheter i produktionsledet. Inte minst kan internets räckvidd och förmåga att nå nischade målgrupper, skapa möjligheter för aktörer i visningsledet att integrera sig bakåt i värdekedjan och börja producera film eller tv för sina kunder. Exempelvis har de ledande amerikanska vod-tjänsterna Netflix och Hulu tack vare en bred kundbas nyligen börjat producera tv-serier.¹¹¹

¹¹¹ USA today, "Netflix, Hulu original shows challenge broadcast, cable TV".

5.1.4.2 Distribution

Distributionsbolag agerar som intermediär mellan produktions- och visningsledet, och som framgång av empiriavsnittet är det därmed en verksamhet som präglas av relationer. Detta är något som kan utgöra en inträdesbarriär för nya aktörer – utan rätt kontakter är det svårt att få tillgång till rätt distributionskanaler. Det handlar dels om säljbolag som handlar med filmrättigheter, dels om aktörer i visningsledet.

Antalet biografbesök i Sverige är relativt konstant, vilket medför att distribution av biograffilm inte är någon tillväxtmarknad. Tillväxten i andra visningsfönster öppnar dock för hot och möjligheter för såväl etablerade som nya aktörer. Med tanke på att digitaliseringen på sikt eliminerar alla framställningskostnader för analoga filmkopior, minskar inträdesbarriären vad avser investeringskrav även för distribution på biograf. Det finns en motsvarande besparing i övergången från dvd till vod, som dock även motiverar ett lägre konsumentpris.

Det torde vidare finnas begränsade möjligheter till aggressiv prissänkning, eftersom ingen oberoende distributör tydligt dominerar marknaden. Distributionsbolag konkurrerar dessutom med varandra om samma rättigheter, varför de inte utan vidare kan sänka sina anskaffningskostnader. För biografvisning är det i slutändan biografägarna som bestämmer vad de väljer att visa och därför kan inte distributionsbolagen sänka sina kostnader genom att förskaffa rättigheter till mindre attraktiva filmer än andra distributionsbolag. Det är något som har blivit uppenbart i vod-fönstret, där många konsumenter hittills har valt bort tjänster som erbjuder ett undermåligt utbud, till förmån för illegala alternativ som erbjuder ett mer välsorterat dito.

De alternativa distributionsvägar som diskuteras under föregående punkt, utgör ett hot för distributionsledet. Antingen kan aktörer i visningsledet integrera sig bakåt i värdekedjan eller producenter integrera sig framåt och på så sätt kringgå distributörens tidigare intermediära funktion i värdekedjan.

5.1.4.3 Visning

På en strukturell nivå är etableringshotet litet eller obefintligt på den svenska biografmarknaden, där SF har en monopolliknande ställning.¹¹² Digitaliseringen leder dock till att biografägare får större makt över programsättningen, vilket kan göra det mer attraktivt för nya aktörer att söka sig till branschen, om än inte utmana SF:s marknadsdominans.

¹¹² Freij, Fäctare och Larsson.

I vad bland andra Finney förutser kommer bli visningsledets andra huvudsakliga exploateringssteg, det vill säga vod, är fältet mer öppet. På grund av den förväntade tillväxten på området kan fler aktörer försöka etablera sig. På den svenska marknaden existerar i dagsläget en rad vod-tjänster såsom Voddler och Headweb, men nya samarbeten mellan vod-tjänster, distributörer och internetoperatörer utannonseras kontinuerligt. På filmfestivalen i Cannes i maj offentliggjordes att den redan internationellt etablerade vod-tjänsten Mubi ska lanseras i Sverige. Enligt Mubis vd är marknaden utanför USA, som redan domineras av Netflix och Hulu, full av möjligheter.¹¹³

Tillväxten av antalet vod-tjänster tyder på att inträdesbarriärerna inte är avskräckande höga, vilket i sin tur beror på att den svenska vod-marknaden är en relativt omogen och ännu inte har någon dominerande aktör som exempelvis skulle kunna utsätta nykomlingar för aggressiv prissänkning. I takt med att teknologiska trösklar för webbvideo sänks, behöver inte heller investeringskrav utgöra någon inträdesbarriär. Det finns heller ingen utbredd differentiering som gör det svårt att nya aktörer att hitta en egen nisch.

5.1.4.4 Filmfestivalen

Antalet filmfestivaler i världen har ökat kraftigt de senaste decennierna. Det kan bland annat förklaras av att det finns en regionalpolitisk efterfrågan på filmfestivaler,¹¹⁴ vilket skapar avgörande finansieringsmöjligheter. En annan förklaring är att ett ökat utbud av filmer ökar efterfrågan på filmfestivaler att premiärvisa och marknadsföra dem på.

Nylanserade festivaler har nackdelar gentemot etablerade festivaler, med avseende på inkörda långvariga relationer med distributionsbolag, sponsorer och publik. Därför finns det exempelvis inget hot mot GIFF i Göteborg. När en festival väl har etablerat sig på en plats blir inträdesbarriärerna för nya aktörer höga eftersom offentliga stödmedel är knappa.

Sammanfattningsvis finns det etableringshot från nya aktörer i alla delar av produktionskedjan utom på biografmarknaden. För GIFF:s del existerar inget nämnvärt etableringshot i närområdet eftersom inträdesbarriärerna är höga.

¹¹³ Hollywood reporter, "Vod site Mubi to launch in Scandinavia".

¹¹⁴ Julian Stringer, "Global cities and the international film festival economy" i Tony Fitzmaurice och Mark Shiel (red.), *Cinema and the city*, Oxford: Blackwell publishers, 2001, s. 138.

5.1.5 Intern konkurrens

Den interna konkurrensen beror framför allt på antalet företag samt hur de och deras kunderbjudanden skiljer sig åt. Företag konkurrerar genom prissättning, kvalitet och produktdifferentiering. Nedan följer en analys för vart och ett av leden i produktionskedjan samt filmfestivalen.

5.1.5.1 Produktion

Svensk filmproduktion präglas som framgår ovan av intensiv konkurrens, med en mängd olika bolag på en fragmenterad marknad. Produktionsbolagen konkurrerar bland annat om att erhålla produktionsstöd från SFI, vilket för de flesta svenska filmer är avgörande för att klara finansieringen. För den här uppsatsens syfte är det emellertid mer relevant att närmare analysera distributions- och visningsledet där filmfestivalen är mest involverad.

5.1.5.2 Distribution

Med anledning av bland annat låga inträdesbarriärer är det ett stort antal distributörer som agerar på den svenska filmbranschen. De sex amerikanska majorbolagen hade förra året tillsammans en marknadsandel på 63 procent på den svenska biografmarknaden,¹¹⁵ men deras verksamhet faller i huvudsak utanför den här uppsatsens syfte.¹¹⁶ Det var dock SF som hade den största marknadsandelen bland distributörerna med 19 procent, medan den andra stora nordiska aktören, Nordisk film, hade elva procent av marknaden. Det betyder att marknadsandelen för mindre distributörer sammanlagt uppgick till sju procent.

Genom delar av sitt utbud agerar både SF och Nordisk film inom samma kvalitetsinriktade nisch som dessa mindre distributörer. Bland de mindre aktörerna saknas en tydlig marknadsledare vilket innebär att graden av intensitet i den interna konkurrensen är hög och distributörerna konkurrerar med kvalitet och produktdifferentiering snarare än prissättning.

5.1.5.3 Visning

I visningsledet är konkurrensen i Sverige minst intensiv på biografmarknaden. SF och Svenska bio dominerar tillsammans utbudet i Sveriges största 50 städer. FHP med en marknadsandel på fyra procent har 200 biografer i framför allt mindre städer, men även i Stockholm, Göteborg, Malmö och

¹¹⁵ SFI:s verksamhetsberättelse 2011.

¹¹⁶ De sex majorbolagen hade exempelvis inga filmer representerade på GIFF i år. På den senaste upplagan av Stockholms filmfestival hade dock majorbolagen med sammanlagt fem filmer i programmet.

Helsingborg. Medan FHP primärt har ett bredare utbud på sina småstadsbiografer runt om i landet, konkurrerar deras storstadsbiografer genom kvalitet och produktdifferentiering. Samma sak gäller för Folkets bios biografer, vars program skiljer sig från SF:s och Svenska bios utbud.

Konkurrenssituationen i andra visningsfönster ser delvis annorlunda ut. Idag existerar olika rättigheter för alla dessa visningsfönster och det finns både konkurrens inom och mellan visningsfönster. Exempelvis konkurrerar dvd-uthyrare och vod-tjänster med varandra, samtidigt som de även konkurrerar med kabel-tv liksom olagliga alternativ. Finney menar emellertid att den mediekonvergens som digitaliseringen medför även kommer att innebära att periodiserade visningsrättigheter konvergerar till vod (se figur 4). Konkurrensförhållandet på den omogna vod-marknaden präglas av att nya aktörer söker etablera sig i avsaknad av en marknadsledare.

5.1.5.4 Filmfestivalen

Trots att filmfestivaler, bortsett från mindre nischade genrefestivaler, i regel har en form av monopol på ett geografiskt avgränsade område, existerar en konkurrenssituationen med andra filmfestivaler om locka till sig attraktiva filmer (se punkt 5.1.1). En annan konkurrenssituation rör offentliga stödmedel, där exempelvis GIFF är beroende av regionalpolitiskt bistånd, något som även andra kulturarrangemang söker. På motsvarande sätt får GIFF festivalstöd från SFI, vilket även andra festivaler konkurrerar om.

Sammanfattningsvis råder intensiv intern konkurrens i alla delar av produktionskedjan utom på biografmarknaden. För GIFF:s del existerar ingen befintlig konkurrent inom närområdet.

5.2 Interna resurser

GIFF drivs av en ideell förening och är med andra ord inte en vinstdrivande utan idéstyrd organisation. Målsättningen är att ”verka för en så bred spridning som möjligt av värdefull film från hela världen. Festivalen ska också medverka till en kreativ och omfattande diskussion om filmen som konstnärligt uttrycksmedel”.¹¹⁷ Det framgår tydligt att detta är något som genomsyrar festivalens organisationskultur och därigenom påverkar personalstyrkans engagemang och prestationer. Bland annat i att GIFF varje år får hjälp av omkring 250 volontärer. Båda cheferna för filmfestivalen framhåller dessutom programgruppens betydelse och understryker att deras engagemang för filmen som konstnärligt uttrycksmedel och festivalen inte motsvaras av deras arvode.

¹¹⁷ GIFF, ”Målsättning och vision”.

Filmfestivalens resurser går också att spåra till dessa mål och värden. För GIFF:s del återfinns inte deras mest produktiva tillgångar i olika anläggningar utan i varumärke och personalkompetens. Festivalens historik, målsättning och vision är en central del av GIFF:s varumärke. Publiken litar på att festivalen väljer film och kurerar ett program efter andra principer än enbart kommersiella.

GIFF startades för över 30 år sedan och har haft god tid på sig att bygga upp ett förtroende bland publiken, vilket också tyder på att dessa resurser är varaktiga. Vidare är deras verksamhet präglad av upparbetade relationer, till leverantörer liksom kunder, som är svåra att imitera.

Filmfestivalen har en förmåga att nå ut medialt, vilket inom inte minst marknadsföring är en värdefull egenskap. En av GIFF:s huvudsponsorer är dessutom Göteborgs-Posten, Västsveriges största morgontidning, som precis som rikstäckande medier även bevakar filmfestivalen och rapporterar om filmerna som visas.

Festivalens publik är en annan viktig resurs, inte minst tack vare det faktum att publiken automatiskt blir medlemmar i den ideella föreningen bakom GIFF. I dagsläget kostar ett festivalpass inklusive medlemskap bara 30 kr som årligen löses av omkring 33 000 personer. Men det går också att teckna prenumeration på GIFF:s egen periodiska publikation Filmkonst, vilket kostar 300 kronor per år, och fungerar som ett slags utökat GIFF-medlemskap. Utöver Filmkonst ingår även två dagars förtur på biljettköp, inbjudningar till förhandsvisningar och erbjudanden om rabatter till olika evenemang. Omkring 1 500 personer är medlemmar i Filmkonst.¹¹⁸ Det innebär goda förutsättningar för att skapa system för marknadsföring och kundrelationer.

5.3 Strategi

Val av strategi är avhängigt företagets konkurrensfördelar utifrån interna och externa förutsättningar. Ovan har jag redogjort för och analyserat dessa båda aspekter.

Genom analysen kan jag identifiera följande unika resurser för filmfestivalen: förmåga att skapa medial uppmärksamhet, kundnärhet, kunskap och varumärke. Den mediala uppmärksamheten är ett specifikt värdeskapande som filmfestivalen genererar och något som alla aktörer i värdekedjan är i behov av; eftersom GIFF-besökare med nödvändighet blir medlemmar i festivalen skapas en värdefull närhet till konsumenten; genom sin mångåriga erfarenhet har festivalen god kunskap om

¹¹⁸ Fellenius.

och relationer till olika aktörer i filmbranschen; GIFF har ett starkt varumärke och kunderna litar på deras initierade urval.

Strukturella trender såsom skiften i kundbeteenden, teknologi eller aktörernas strategier är viktiga externa förutsättningar. Här har jag kunnat konstatera att filmens värdekedja står inför en rad omvandlingar. Dessa är inte minst avhängiga digitaliseringens teknologiska paradigmskifte, vilket bland annat influerar förändrade konsumentbeteenden i och med att filmer liksom andra rörliga bilder blir tillgängliga via internet.

Produktionsledet är den mest riskfyllda delen av filmens produktionskedja och därmed minst intressant för inbrytningsförsök för filmfestivaler. I Sverige är inträdesbarriärerna låga och de flesta filmer går dessutom med förlust. Nya distributionskanaler kan minska producentens beroendeställning till distributions- och visningsledet: en förslagen producent kan teoretiskt sett utnyttja internet för att kringgå bägge två och tack vare billiga tekniska plattformar erbjuda sin film direkt till konsumenten.

Tre av GIFF:s fyra konkurrensfördelar passar förvisso för ett sådant strategiskt alternativ, men samtidigt saknar festivalen avgörande och nödvändig kunskap om praktisk filmproduktion. Därmed utgör en hög inlärningskurva en avskräckande inträdesbarriär för filmfestivaler som GIFF. Med tanke på den underliggande risken för mindre produktionsbolag, som inte har möjlighet att finansiera och manövrera ett flertal parallella produktioner, är detta inte det mest rimliga utvecklingssteget för filmfestivaler.¹¹⁹

Distributions- och visningsledets verksamhet är mer överensstämmande med filmfestivalens resurser, varför detta blir i fokus för min analys av strategiska alternativ.

GIFF är i dagsläget ett evenemang som huvudsakligen är koncentrerat till elva dagar i månadsskiftet januari/februari. Festivalplaneringen pågår dock hela året och GIFF har tolv heltidsanställda. För att flytta fram sin position är en avgörande strategi för GIFF att sprida ut även sin publika verksamhet över året. Redan idag sker detta i form av förhandsvisningar av filmer och andra arrangemang, samt publikationen Filmkonst, aktiviteter som vårdar och stärker relationer till kunder och sponsorer. Nedan presenterar jag mot bakgrund av filmindustrins struktur och

¹¹⁹ Inom kortfilmsområdet, som den här uppsatsen inte närmare studerat på grund av dess försumbara ekonomiska avtryck på filmmarknaden, kan det eventuellt finnas större möjligheter. GIFF är premiärplats för många svenska kortfilmer, arrangerar Sveriges största kortfilmstävling Startsladden och har en stark position på fältet.

filmfestivalens unika resurser strategier för filmfestivalen att flytta fram sina positioner och integrera sig såväl bakåt som framåt i värdekedjan.

5.3.1 Filmfestivalen blir digital distributör

Redan idag delar filmfestivaler som GIFF många arbetsprocesser med distributörer, genom att de besöker utländska filmfestivaler och förhandlar om visningsrättigheter med säljbolag och producenter. Med andra ord kommer filmfestivalens kunskaper väl till pass och inlärningskurvan är relativt låg. Av de nya långfilmer GIFF visade år 2010 och 2011 var det knappt 18 procent som nådde den reguljära svenska konsumentmarknaden. Den konstnärliga chefen på GIFF tror inte att samtliga men betydligt fler av festivalfilmerna har potential att intressera en större publik. Eftersom GIFF redan idag har kontakt med producenter och säljbolag om visningsrättigheter äger är inte steget till fortsatt distribution långt. Givet att den specifika filmen inte får någon annan distribution i Sverige, borde det även finnas ett intresse från rättighetsinnehavarens sida att filmen når den svenska konsumentmarknaden i någon form.

Det faktum att ingen annan svensk distributör har slutit avtal om filmen kan vara en indikation på att den inte har någon större kommersiell potential. Samtidigt betyder det att producenten eller säljbolaget ifråga har relativt låg förhandlingsstyrka, varför filmfestivalen borde ha större möjligheter att förhandla fram ett fördelaktigt avtal. Vidare finns det tre samverkande faktorer som talar för att filmfestivaler i allmänhet och GIFF i synnerhet har möjlighet att nå ut med filmerna: varumärke, kundnärhet och digitaliserad distribution.

GIFF har under åren skapat sig ett starkt *varumärke* när det kommer till ny och intressant film från hela världen. Den konstnärliga chefen uttrycker det som att deras uppgift är att presentera bra filmer som de gillar för publiken och besökarna litar på att de gör ett kvalitativt urval.

Tack vare festivalens *kundnärhet*, det vill säga att besökare per automatik blir medlemmar i GIFF, har GIFF möjlighet att genom exempelvis nyhetsbrev och sociala medier vårda och fördjupa sina kundrelationer. Med sina omkring 33 000 medlemmar har GIFF potentiellt direkt tillgång till en relativt stor kundbas inom kvalitetsfilmsegmentet. En egen kundenkät med 2 000 svarspersoner som festivalen genomförde visar att 99,7 procent av besökarna gärna återvänder och att utbudet är det bästa med festivalen.¹²⁰ Det borde med andra ord, för att tala med Kotler, finnas goda möjligheter för GIFF att anta rollen som ”konsumtionskonsult” även i andra visningsfönster.

¹²⁰ GIFF, ”99,7% vill tillbaka till GIFF”.

Genom *digitaliseringen*, slutligen, öppnas nya möjligheter för distribution. Med digital bio sänks kostnader för hantering av filmkopior för distributörer och därmed även inträdesbarriärerna. Framför allt öppnar digitaliseringen möjligheter för filmfestivaler att ge sig in på en marknad som inte är lika exploaterad eller begränsad som distribution för biograf. Vod-marknaden växer och på sikt väntas samtliga rättighetsvarianter som dvd, kabel-tv och reklam-tv att konvergera till vod. Det finns ett flertal affärsmodeller inom vod, men på grund av olika exklusivitetsavtal får vod-fönster vänta olika länge på nya filmer (se figur 6). Med tanke på att GIFF i detta strategiska scenario förfogar över rättigheterna till filmer, kan de emellertid fritt välja såväl affärs- som vod-modell.

Med tanke på att inte investeringskrav är någon inträdesbarriär på vod-marknaden, då kostnader för nödvändiga tekniska plattformar inte är avskräckande höga, finns goda förutsättningar för GIFF att även integrera sig framåt i värdekedjan. Det vill säga, gå från att hyra biografer för sina visningar till att på nätet kontrollera sitt eget visningsfönster.

5.3.1.1 Lanseringsschema

Biografen är alltså det första fönstret och fortfarande en viktig lanseringsplattform för filmer på den reguljära konsumentmarknaden. Redan idag samarbetar GIFF med biografkedjan FHP, som äger festivalbiografen Roy i Göteborg och har varit i framkant när det gäller den digitala biografens möjligheter. Genom GIFF:s erfarenhet av att skapa evenemang, vore ett alternativ därför att arrangemang en premiärvisning med samtal i närvaro av regissör eller skådespelare. Med hjälp av den digitala tekniken kan samtalet dessutom direktsändas ut till parallella premiärvisningar på andra biografer i landet.

Till skillnad mot SF ställer FHP heller inget krav på exklusivitet för biografen i fyra månader, varför GIFF inte heller behöver vänta i fyra månader på att distribuera filmen i andra visningsfönster. Det gör att filmer som har begränsad publik och därför kort speltid på bio har större möjligheter att dra nytta av premiären i marknadsföringen.

Festivalvisning → Begränsad digital biopremiär → Vod till medlemmar

Figur 8. Lansering av digital kvalitetsfilm.

Nästa skede av lanseringen är vod, som dock lika gärna skulle kunna äga rum parallellt med biografpremiären. Med tanke på festivalens kundnärlighet är svod en särskilt intressant av vod, det vill

säga ”subscription video on demand”. GIFF har redan en befintlig kundbas genom sina medlemmar, som i kundenkäter uppvisat stor nöjdhet med festivalens utbud, och därför borde en prenumerationstjänst vara tillämplig. Festivalens medlemmar bereds därmed möjlighet att via ett utökat medlemskap prenumerera på av festivalen utvalda filmer. Redan idag finns ett utökat medlemskap genom publikationen Filmkonst, varför en prenumerationstjänst för vod blir en utveckling av en redan befintlig tjänst.

För GIFF som distributör har denna vod-modell framför allt fördelen för att osäkerheten försäljningen av varje enskild film minskar, och genom en egen vod-tjänst kan GIFF få en större andel av vinstmarginalen.

Det finns i dagsläget ingen utbredd differentiering på vod-marknaden, som gör det svårt för nya aktörer att hitta sin nisch. Nätet gör det dessutom lättare att nå ut till specialintresserade målgrupper. Med hjälp av sitt varumärke borde därför GIFF ha goda möjligheter att nå ut. Merparten av GIFF:s medlemmar hör hemma i Göteborg med omnejd, men en prenumerationstjänst öppnar för kunder i andra delar av Sverige. Det korresponderar väl med GIFF:s målsättning att ”verka för en så bred spridning som möjligt av värdefull film”.

Avgörande för denna strategi är att GIFF lyckas översätta ”festivalmervärdet” till vod och förvandla det till en social upplevelse. Genom olika verktyg som finns tillgänglig inom sociala medier borde denna utmaning till viss del kunna avklaras, med olika möjligheter till interaktion mellan medlemmarna och allmänheten. Premiärsamtalet skulle också kunna erbjuda som fritt extramaterial.

5.4 Nätverk

En aspekt som inte fångas av Porters modell är nätverksrelationer. Teorier om nätverk betonar att interorganisatoriska aspekter utgör grundläggande förutsättningar som påverkar handlingsmöjligheter och därmed möjliga strategier.¹²¹ Eftersom vi vet genom de Valck att filmfestivalen är en verksamhet som både präglas av interaktion med andra aktörer och fungerar som en arena på vilken dessa aktörers marknadsföringsstrategier samverkar, är därför en kompletterande analys motiverad.

Syftet med en nätverksanalys är dels att undersöka i vilka relationer olika aktörer ingår, dels att avgöra hur dessa relationer påverkar deras möjligheter, begränsningar och beteenden genom

¹²¹ Henrik Agndal och Björn Axelsson, *Professionell marknadsföring*, Lund: Studentlitteratur, 2012, s. 258.

ömsesidiga beroendeförhållanden. En annan avgörande aspekt är hur central position aktören i nätverket, med avseende på närhet och antal relationsband, samt om företaget fungerar som träffpunkt eller nod.¹²²

Ett nätverksperspektiv förfäktar att ett företags kritiska resurser rentav kan finnas utanför företagets gränser.¹²³ Detta stämmer väl in på filmfestivalen eftersom den hyr biografer och lånar filmer från rättighetsinnehavare. Samtidigt framgår att filmfestivalen samtidigt har en central position i nätverket och fungerar som ett slags nod. Detta medför inflytande och tillgång till kunskap.¹²⁴ Även de Valck menar att filmfestivaler har blivit obligatoriska noder – eller ”obligatory sites of passage” – i det större filmnätverket: ”Film festivals are particularly important for the survival of world cinema, art cinema, and independent cinema, but Hollywood premièrers also rely on the media-sensitive glamour and glitter of the festival atmosphere to launch their blockbusters.”¹²⁵ Med andra ord är filmfestivaler den enda vägen till lokala konsument-marknader för internationella filmproduktioner som inte marknadsförs av majorbolagen, samtidigt som de tack vare sin mediala genomslagskraft även kan vara viktiga för majorbolagen.

Med en strategi enligt ovan länkar GIFF nya aktiviteter till nya resurser och påverkar i processen andra aktörer i nätverket. Om filmfestivalen i rådande situation etablerar sig som distributör kan det negativa konsekvenser i nätverket. Exempelvis finns det en risk att producenter och säljbolag värnar sina relationer med lokala distributörer, utifrån bekanta om än föråldrade affärsmodeller, mer än sina relationer med filmfestivaler. Dessutom skulle det kunna leda till att svenska distributörer väljer bort GIFF, på samma sätt Nonstop entertainment, varför festivalutbudet försämras.

Såväl GIFF:s administrativa som konstnärliga chef betonar också att det vore känsligt att plötsligt bli konkurrenter med sina samarbetspartners.¹²⁶ GIFF:s skepsis mot att bli distributörer kan tolkas som att deras dubbla roller skulle kunna uppfattas som ett opportunistiskt beteende, vilket kan riskera långvariga relationer som är viktiga att bibehålla, inte minst eftersom den svenska filmbranschen är liten och det kan saknas alternativa samarbetspartners.

För GIFF:s del är biografägaren SF en annan viktig relation att bibehålla och även i detta avseende finns det risker med distributionsstrategin. Vidare nämndes ovan att ett utvecklat samarbete med en

¹²² Pillai.

¹²³ Pillai.

¹²⁴ Pillai, s. 138.

¹²⁵ De Valck, s. 36.

¹²⁶ Fellenius och Kapla.

digital bioaktör som FHP vore rekommendabel. Det kompliceras dock av att FHP är delägare i distributören Triart som även har en egen nischad vod-tjänst med en liknande inriktning samma som GIFF:s potentiella dito (även om Triart saknar GIFF:s medlemsbas).

En annan aspekt som kan ge upphov till slitningar i nätverket om GIFF flyttar fram sina positioner, är det faktum att det är en organisation som uppbär offentligt stöd. Det kan finnas ett motstånd mot att sådana aktörer konkurrerar på en kommersiell marknad. Visserligen är inte den svenska filmmarknaden någon ”ren” marknad, och SFI delar ut stöd till lansering av importerad kvalitetsfilm, men när exempelvis SFI tidigare producerade och distribuerade film mötte detta kritik från bland annat filmbolagen, vilket var en bidragande orsak till att såväl produktion och distribution upphörde.¹²⁷

Enligt nätverksperspektivet är förtroendet mellan parterna viktigt. Därför premieras långvariga affärsrättsliga relationer, vilket ofta underlättas av att olika aktörer ofta har gemensamma snarare än motstridiga mål. Detta stämmer emellertid inte att den svenska filmbranschen drar jämnt eller ens åt samma håll. Ett instruktivt exempel är *Miss Kicki*-fallet som berördes i empiriavsnittet. När Stockholms filmfestival parallellt med ordinarie festivalvisningar även visade den svenska filmen *Miss Kicki* som vod via Telia reagerade Biografägareförbundet, en ideell förening med ändamål att ”tillvarata biografägarnas intressen och bevaka deras rätt”, i media. Att ordföranden hotade med att biografer inte längre skulle samarbeta med Stockholms filmfestival kan ses som ett utslag för biografägarnas och i synnerhet SF:s dominans, vilket ger nätverket en hierarkisk karaktär. Uttalandet kritiserades kraftigt av intresseföreningen Film- & tv-producenterna, vilket visar på en motsättning i nätverket som även har varit tydlig i diskussionerna om filmavtalet.

Det finns således indikationer på instabilitet i nätverket och potentiella förändringsprocesser som dessa är viktiga är vara uppmärksam på ur strategisk synpunkt.¹²⁸

6 Sammanfattning och slutsats

Uppsatsen tar sin utgångspunkt i två observationer: antalet filmfestivaler i världen ökar kraftigt samtidigt som filmen är mitt uppe i ett teknologiskt paradigmskifte.

¹²⁷ Mikael Timm, *Dröm och förbannad verklighet. Spelet om svensk film under 40 år*, Stockholm: Brombergs, 2003, ss. 133-134.

¹²⁸ Agndal och Axelsson, s. 277.

Digitaliseringen underlättar spridningen av film, vilket leder till ett större men också mer svåröverblickbart filmutbud för konsumenten. Filmfestivaler å andra sidan fungerar som en samlande kraft. Dels i form av en mötesplats för filmindustri och -intresserade, dels i egenskap av medial arena på vilken filmer får uppmärksamhet.

Därmed kan filmfestivalen genom sitt urval ha ett avgörande inflytande över huruvida en specifik film kommer att nå olika konsumentmarknader. Om en film väl blir uttagen fungerar själva festivalen sedan som ett slags kvalitativ marknadsundersökning; filmer som får ett positivt mottagande eller rentav vinner priser har lättare att förhandla till sig distributionsavtal. Genom sitt urval fungerar filmfestivalen också som ett slags filter för konsumenten och samlar den mest intressanta nya filmen.

Utifrån dessa observationer har jag genomfört en studie för att undersöka om utvecklingen skapar strategiska möjligheter för filmfestivaler i filmindustrins värdekedja. För att inte a priori utesluta potentiella utvecklingssteg började jag med att studera alla led i filmindustrins produktionskedja. Under datainsamlingen framkom dock att produktionsledet var minst lönsamt och mest riskfyllt, varför valet av intervjupersoner föll på aktörer verksamma i distributions- och visningsledet.

Studien är avgränsad till att behandla Göteborgs international film festival, som jag inom ramen för uppsatsens syfte framför allt betraktar som en aktör på den svenska filmmarknaden, snarare än som spelare på den internationella filmfestivalscenen.

Eftersom syftet med uppsatsen är att studera filmfestivalens konkurrensfördelar och strategiska möjligheter med utgångspunkt i filmfestivalens resurser och filmindustrins struktur, har jag analyserat den interna konkurrensen och etableringshot för alla led i filmbranschens produktionskedja.

Jag har funnit att det på grund av låga inträdesbarriärer finns etableringshot i alla delar av produktionskedjan utom på biografmarknaden samt att det för GIFF:s del åtminstone inte i närområdet existerar något etableringshot. Det råder vidare intensiv intern konkurrens i alla delar av produktionskedjan utom på biografmarknaden, medan det för GIFF:s del inte existerar någon befintlig konkurrent i närområdet.

Genom min analys av GIFF har jag identifierat fyra unika resurser: förmåga att skapa medial uppmärksamhet, kundnärhet, kunskap och trovärdigt varumärke. Då dessa resurser framför allt är tillämpliga inom distributionsledet, och produktionsledet dessutom är det minst lönsamma i produktionskedjan, menar jag att detta mest rimligt för strategiska inbrytningsförsök för filmfestivaler.

För att nå en djupare förståelse av mitt empiriska material har jag kompletterat analysen med ett nätverksperspektiv. Jag kommer fram till att den skisserade strategin riskerar att få negativa konsekvenser för relationerna till distributörer, som är några av filmfestivalens viktigaste samarbetspartners, exempelvis i form av uteblivna visningsrättigheter. Ett annat möjligt problem med strategin är att aktörer i nätverket vänder sig mot att en organisation som uppbär betydande offentligt stöd ger sig in på den reguljära konsumentmarknaden.

Nätverket kan därför både betraktas som en hämsko och förutsättning för filmfestivalens utveckling, men den osäkerhet som digitaliseringen skapar i värdekedjan kan ge upphov till strategiska möjligheter. Det är inte första gången värdekedjans sammansättning destabiliseras av ny teknologi. Televisionens ökade popularitet på 1950-talet ledde till att biografbesöken minskade kraftigt, något som direkt föranledde den svenska filmreformen år 1963.

Nätverk är till sin karaktär svåra att överblicka, varför det är svårt att förutsäga vad som kommer att hända respektive vilka dominoeffekter som kan uppkomma till följd av ett initiativ till förändring, långt bort från den initiala relationen.¹²⁹ Samtidigt har marknadsaktörer förmåga att påverka sin situation och filmfestivalen har genom sina resurser och utifrån sin funktion som nod och centrala position i nätverket, goda förutsättningar att ta vara på ovan beskrivna förändringsprocesser.

Strategisk möjlighet	Digital distributör.
Vad som skapar möjligheten	Teknologiskt paradigmskifte och sänkta inträdesbarriärer.
Hur den skulle kunna tas tillvara	Genom att utnyttja kunskap, varumärke och goda kundrelationer i en prenumerationstjänst för video on demand.
Förutsättningar för att det skulle kunna bli framgångsrikt	Goda relationer till ägare av digitala biografer. Affärsmodellen måste göras attraktiv för rättighetsinnehavare som är vana vid traditionell distribution.

Figur 9. Strategi för GIFF.

¹²⁹ Agndal och Axelsson, s. 259.

7 Diskussion

7.1 Strategiska alternativ

Min studie behandlar i första hand filmfestivalen som aktör i filmbranschen och vilken roll den spelar i marknadsföringen av film. En annan viktig del av filmfestivalens verksamhet är dock att arrangera evenemang. Ett annat sätt för GIFF att flytta fram sina positioner och sprida ut den publika verksamheten över året vore således att satsa på att arrangera fler slags evenemang. Ett tecken på att GIFF redan har anammat denna strategi är barnfilmfestivalen Göteborgs lilla filmfestival som gick av stapeln för första gången i år.

Sannolikt är också filmfestivalernas förmåga att skapa medial uppmärksamhet kring sina evenemang en förklaring till varför de får regionalpolitiskt stöd. En aspekt som inte har behandlats närmare är det faktum att filmfestivalen delvis kan vara ett sätt för arrangörsstaden att leva upp till de regionalpolitiska styrdokumentens formuleringar om vikten av ”upplevelser” för att nå den ”kreativa klassen”.¹³⁰ I konkurrensen om den mediala uppmärksamheten är nämligen filmfestivaler också ett sätt för städer att marknadsföra sig själva på. Detta är något som inte minst är intressant för GIFF:s del, eftersom Göteborg har lanserat sig själv som evenemangsstad.¹³¹ Om olika lokala stödinstanter kan betraktas som kunder till filmfestivalen torde deras förhandlingsstyrka vara relativt hög, och i deras perspektiv torde digital distribution på nätet inte vara ett lika attraktivt utvecklingssteg som en förstärkt evenemangsprofil.

7.2 Styrkor och svagheter

Vad beträffar studiens generaliserbarhet borde resultatet, det vill säga den strategi som jag har presenterat utifrån GIFF:s konkurrensfördelar, vara relevanta även för andra filmfestivaler av liknande storlek. Vidare borde studien kunna vara av intresse även för andra verksamheter som delar vissa karaktäristika med filmfestivalen, exempelvis andra stora återkommande evenemang, såsom musikfestivaler. En aktuell frågeställning som behandlas men vore intressant att fördjupa i framtida forskning, är hur festivaler kan utnyttja internet och digitaliseringen för att sprida ut sin verksamhet över året.

En invändning som går att resa mot uppsatsen är jag i första hand utgår från teorier inom

¹³⁰ Pines och Gilmores *Experience economy* (1999) och Richard Floridas *The rise of the creative class* (2002) är två verk som har haft stort inflytande på integrationen av lokal kultur- och näringspolitik, enligt Lars Aronsson, Jonas Bjälesjö, Susanne Johansson (red.), *Kulturell ekonomi*, Studentlitteratur, 2007.

¹³¹ Rudolf Antoni, ”Evenemangsstaden Göteborg” i Lennart Nilsson (red.) *Det våras för regionen*, Göteborg: SOM-institutet, 2007.

marknadsföring, som i Grants fall explicit är utformade för vinstdrivande företag, för att studera filmfestivaler i allmänhet och den ideella föreningen GIFF i synnerhet. Som kulturorganisation drivs GIFF av andra logiker än enbart marknadsmässiga. Filmfestivalen är därför en plats som ger uttryck för filmens ibland motstridiga roller. Filmen är en produkt på en marknad men också en konstform, som därför hör hemma både på ekonomins och kulturens fält. I princip alla festivaler har som målsättning att uppmärksamma och prisa nyskapande filmkonst, men är också en marknadsplats där denna filmkonst säljs till högstbjudande.

Nätverksperspektivet bidrar till att problematisera Grants modell och vi kan förstå GIFF som en kulturorganisation som är ”inbäddad” i marknadsprocesser. Det hade dock varit intressant att fördjupa studien med kulturekonomiska teorier. Richard Caves har exempelvis listat karaktäristiska drag för aktörer inom så kallade kreativa näringar, bland annat att efterfrågan är förknippad med hög osäkerhet, att aktörer icke-ekonomiska belöningar samt att risknivån multipliceras av en heterogen produktionskedja.¹³²

I uppsatsen har jag undersökt vilka strategiska möjligheter digitaliseringen öppnar för filmfestivaler. I fortsatt forskning vore det intressant att studera hur produktionsbolagen, som är de mest riskutsatta aktörerna i värdekedjan, skulle kunna utnyttja digitaliseringen för att förbättra sin position i filmnätverket.

¹³² Richard Caves, *Creative industries. Contracts between art and commerce*, London: Harvard University Press, 2000.

Källförteckning

Litteratur

Agndal och Axelsson, *Professionell marknadsföring* (tredje upplagan), Lund: Studentlitteratur, 2012 (2005).

Alvesson, Mats och Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, London: Studentlitteratur, 1994.

Antoni, Rudolf, ”Evenemangsstaden Göteborg” i Lennart Nilsson (red.), *Det våras för regionen*, Göteborg: SOM-institutet, 2007.

Aronsson, Lars et al (red.), *Kulturell ekonomi*, Lund: Studentlitteratur, 2007.

Björkegren, Dag, *Filmens företag*, Stockholm: Nerenius & Santérus, 1994.

Caves, Richard, *Creative industries. Contracts between art and commerce*, London: Harvard University Press, 2000.

Chenhall, Robert, ”Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future” i *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003.

De Valck, Marijke, *Film festivals: From European geopolitics to global cinephilia*, Amsterdam: Amsterdam university press, 2007.

Finney, Angus, *The international film business: A market guide beyond Hollywood*, London: Routledge, 2010.

Grant, Robert M., *Contemporary strategy analysis*, Barcelona: John Wiley & Sons, 2010.

Hunt, Shelby D., ”The evolution of resource-advantage theory: Six events, six realizations, six contributions”, *Journal of historical research in marketing*, 4:1, 2012.

Mazza, Camelo och Strandgaard Pedersen, Jesper, "International film festivals: For the benefit of whom?", Journal of current cultural research, 3, 2011.

Mezias, Stephen et al, "Transforming film product identities: the status effects of European film festivals, 1996-2005" i Brian Moeran och Jesper Strandgaard Pedersen (red.), Negotiating the values in creative industries: fairs, festivals and competitive events, Cambridge: Cambridge university press, 2011.

Moul, Charles C. (red.), *A concise handbook of movie industry*, Cambridge: Cambridge university press, 2005.

Pillai, Kishore, "Networks and competitive advantage: a synthesis and extension", Journal of strategic marketing, 14, 2006.

Rüling, Charles-Clemens och Strandgaard Petersen, Jesper, "Film festival research from an organizational studies perspective", Scandinavian journal of management, 26, 2010.

Shaw, Eric H., "Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework", Journal of historical research in marketing, 4:1, 2012.

Stringer, Julian, "Global cities and the international film festival economy" i Tony Fitzmaurice och Mark Shiel (red.), *Cinema and the city*, Oxford: Blackwell publishers, 2001, s. 138.

Timm, Mikael, *Dröm och förbannad verklighet. Spelet om svensk film under 40 år*, Stockholm: Brombergs, 2003, ss. 133-134.

Yin, Robert K., *Fallstudier: design och genomförande*, Stockholm: Liber, 2007.

Uppsatser

Freij, Maria, Fäctare, Henrik och Larsson, Björn, "Svenska biografmarknaden – förutsättningar för nya aktörer att etablera sig", kandidatuppsats, Lunds universitet, 2012.

Hagberth, Anders, "Filmfestivalen – och dess inverkan på filmdistribution och marknadsföring", Lunds universitet, 2010.

Pettersson, Linda och von Konow, Oscar, "Interorganisatoriska relationer i filmbranschen – En fallstudie i samproduktioners påverkan på svenska filmdistributörers styrning till sina affärspartners", examensuppsats, Handelshögskolan, 2006.

Rapporter och utredningar

Nielsén, Tobias, "Allt räknas – om rabatter och erbjudanden till filmproduktion i Europa", QNB, 2009.

Olsberg, Jonathan, "Building sustainable film businesses: A challenge for industry and government", SPI, 2012.

Vägval för filmen, SOU 2009:73.

Övriga tryckta källor

GIFF, festivalprogram, 2010, 2011 och 2012.

SFI, verksamhetsberättelse, 2010 och 2011.

Interviewer

Abrahamsson, Jakob, inköpschef, Nonstop entertainment, 2012-05-08.

Mikael Fellenius, administrativ chef, GIFF, 2012-04-30.

Marit Kapla, konstnärlig chef, GIFF, telefon, 2012-05-09.

Gunno Sandahl, kulturchef, Folkets hus och parker, telefon, 2012-05-09.

Anders Sjöman, kommunikationschef, Voddler, telefon, 2012-05-08.

Internet

Aftonbladet, "Skrota filmavtalet nu", <http://www.aftonbladet.se/kultur/article14269349.ab> [2012-05-28]

Dagens nyheter, "Filmavtalet: Kliv ut ur den gamla Saaben",
<http://www.dn.se/ledare/signerat/filmavtalet-kliv-ut-ur-den-gamla-saaben> [2012-05-28]

Dagens Nyheter, "Biografägare protesterar mot filmfestivalens nedladdningstjänst",
<http://www.dn.se/kultur-noje/film-tv/biografagare-protesterar-mot-filmfestivalens-nedladdningstjanst> [2012-05-28]

Dagens nyheter, "Stödet för svensk film breddas", <http://www.dn.se/kultur-noje/film-tv/nytt-filmavtal-enligt-gammal-modell> [2012-05-28]

Dagens nyheter, "Avtalskris hotar svensk film", <http://www.dn.se/kultur-noje/film-tv/avtalskris-hotar-svensk-film> [2012-05-28]

Dagens nyheter, "Ny filmpolitik på gång", <http://www.dn.se/kultur-noje/ny-filmpolitik-pa-gang> [2012-05-28]

Film- & tv-producenterna, "Svegfors filmutredning har siktet på framtiden",
<http://www.filmtvp.se/aktuellt/svegfors-filmutredning-har-siktet-pa-framtiden/> [2012-05-28]

GIFF, "Om oss", <http://www.giff.se/publik/om-giff.html> [2012-05-28]

GIFF, "Om oss", <http://www.giff.se/publik/om-giff.html> [2012-05-28]

GIFF, "99,7% vill tillbaka till GIFF",
<http://www.giff.se/publik/artikel/chash/e44b1fcef88a053d3c2209416327d189/post/997-vill-tillbaka-till-giff-956.html> [2012-05-28]

GIFF, "Målsättning och vision", <http://www.giff.se/publik/om-giff/maalsaettning-och-vision.html> [2012-05-28]

GIFF, "Tack för för denna gång", <http://www.giff.se/publik/artikel/post/tack-fr-i-r-918.html> [2012-05-28]

GIFF, "GIFF 2012: Nordic film market seminar – vod", http://www.youtube.com/watch?v=0D6_eMd98Wc [2012-05-28]

Hollywood reporter, "Vod site Mubi to launch in Scandinavia", <http://www.hollywoodreporter.com/news/cannes-2012-vod-site-mubi-scandinavia-327177> [2012-05-28]

Kulturdepartementet, "Digitalisering av biografer", <http://www.regeringen.se/sb/d/5975/a/175444> [2012-05-28]

SFI, "Om Svenska filminstitutet", <http://sfi.se/sv/om-svenska-filminstitutet/> [2012-05-28]

Svenska dagbladet, "Filmavtalet blir stympat", http://www.svd.se/kultur/filmavtalet-blir-stympat_6794199.svd [2012-05-28]

Svenska dagbladet, "Nätpremiärer hot mot SF bio", http://www.svd.se/kultur/natpremiarer-hot-mot-sf-bio_5731053.svd [2012-05-28]

Svenska dagbladet, "Dags att skrota svenska filmavtalet?", http://www.svd.se/kultur/dags-att-skrota-svenska-filmavtalet_6737305.svd [2012-05-28]

Svenska dagbladet, "Högre moms ger dyrare bio", http://www.svd.se/kultur/mats-svegfors-nya-filmutredning-far-kritik_3618777.svd [2012-05-28]

USA today, "Netflix, Hulu original shows challenge broadcast, cable TV", <http://www.usatoday.com/money/media/story/2012-02-10/netflix-hulu-lilyhammer-battleground-tv/53037230/1> [2012-05-28]

Appendix 1

Frågeguide för intervjuer

Vilka är era viktigaste samarbetspartners?

Vilka är era främsta konkurrenter?

Vilka är era viktigaste resurser?

Vilka är era viktigaste processer och aktiviteter?

Vilka förändringsprocesser ser du i filmens värdekedja?

Vilka är era främsta strategiska utmaningar?