Handelshögskolan i Stockholm vt 2008

Företagande och ledning

Examensuppsats 20 poäng

AFFÄREN ASTORIA CINEMAS

Om en biografkedjas korta levnad

Handledare: Jenny Lantz

Författare: Jakob Rose 18829

Opponenter: Maria Halling och Maria Sporre

Abstract

In May 2005 the Swedish cinema chain Astoria Cinemas is founded and in July two years later the company goes bankrupt. In this thesis Astoria Cinemas is used as an example to illustrate the conditions for a culture-producing company in a commercial market. The purpose of the thesis is to discuss the strategies for cultural production that has been used by the actors involved in the Swedish cinema market, and also to discuss the structural environment on that market. It is a qualitative study based on interviews and documentation. A few conclusions are possible to draw from the empirical material, one is that Astoria Cinemas' management did not agree on the company's business strategy and therefore might have acted strategically inconsistent. Another conclusion is that the distributing companies, at least for films with a high expected audience, have been acting according to a commercial business strategy and therefore to a higher degree chose SF Bio as their partner when exhibiting their films. A final conclusion is that the national market for cinema exhibition has changed from an oligopoly and now can be described as a monopoly, with SF Bio as the sole exhibitor.

Keywords

Cinema industry, Business strategy, Market structure, Arts management, Case study

Innehållsförteckning

Inledning 6

Uppsatsens syfte 7

Frågeställning 8

Avgränsning 8

Disposition 8

Metod 9

Varför fallstudie? 9

En kvalitativ och abduktiv ansats 10

Metod för empiriinsamling 10

Studiens kvalitet 12
Tillförlitlighet 12
Konsistens 13
Analytisk generalisering 13

Teori 15

Val av teoretisk referensram 15

Socialkonstruktionism 15
Om teckens betydelse 16

Förutsättningar för företag på kulturfältet 17
Kort och lång sikt 18
Dominerande vs dominerade 19
Om skillnader mellan stora företag 20

Marknadsstrukturen påverkar aktörerna 21
Om marknadsstrukturer 21
Om inträdesbarriärer 23

Empiri 25

Ur ett längre tidsperspektiv 25
Sandrews 25
Svensk Filmindustri 27

Konflikter på Sveriges filmmarknad 28

Kort sammanfattning av Astorias historia 30

Strukturen på filmmarknaden i sin helhet 31
Det skapande ledet 31
Det producerande ledet 31
Det säljande ledet 31
Det konsumentnära ledet 32
Infrastrukturledet 32

Kommentar till den empiriska beskrivningen 33

Vad är kvalitetsfilm? 33
Kvalitet på Astoria 35

Beskrivning av åren före Sandrews försäljning 36

SF offentliggörs som köparen av Sandrew Metronome Sverige 37
Affären kritiseras hårt 38
Nya intressenter kontaktas 40
De amerikanska distributörerna 41

Köpet och bildandet av Astoria Cinemas 42

Astoria går framåt 45

Astoria och investeringarna 47

Arbetet på Astoria 48
Ledningen 49

Astoria och styrelsen 50

Astoria och situationen på marknaden 51

Astorias affärsidéer och strategier 52
Idéerna 52
Skilda drivkrafter 52
Strategin i teorin 55
Strategin i praktiken 56

Astorias image 57

Bildandet av Astoria Cinemas Advertising 59

Astoria går mot konkurs 61

Analys 63

Diskussion om kvalitetsfilm 63
Kvalitet på Astoria 63

Om aktörernas strategier 65
Styrelseordföranden 65
Verkställande direktören 65
SF Bio 66
Distributörerna 66

Svårigheter med en kommersiell strategi 67
Om dominans på marknaden 68
Om dominerades strategier 69
Om bioföretagens legitimitet 69

En kulturell strategi på biografmarknaden? 70

Biomarknadens struktur 71
Nuvarande förutsättningar 72
Alternativ strategi? 72

Ur en marknadsstrukturteoretisk vinkel 73
Om Astorias inträde på marknaden 73
Om SF Bio som konkurrent 74

Sammanfattande slutsatser 76

Källförteckning 77

Litteratur 77

Rapporter och andra dokument 77

Internetkällor 78

Tidningsartiklar 79

Bilagor 80

Bilaga 1: Intervjuer 80
Medarbetare på Astoria Cinemas 80
Övriga 80

Bilaga 2: Intervjumall 81
Frågor till alla intervjuade 81
Ytterligare frågor till Astorias medarbetare 81

Inledning

I juli 2007 går det lilla men förhållandevis kända biografbolaget Astoria Cinemas[1] i konkurs. Bolaget har under en längre tid dragits med förluster och nu klarar det inte längre av att betala sina skulder. Tidningarna fylls av indignerade röster som talar om ”kvalitetsfilmens” död på biograferna när SF Bio nu får en helt dominerande ställning. Att Astoria Cinemas även drar med sig en av sina ägare i fallet, filmimportören och distributören Triangelfilm, gör inte saken bättre. Under rubriken “Ridå för den smala filmen” skriver Mats Sladö på Aftonbladets debattsida:

> Kvalitetsfilmens framtid i Sverige är allvarligt hotad. Efter Triangelfilms och Astoria Cinemas konkurser och genom SF:s snart totala dominans riskerar Sverige att bli ett filmens u-land, där nyskapande film lyser med sin frånvaro. Nedläggningshotade biografer måste räddas och det ekonomiska stödet till de små filmbolagen öka[.][2]

Även representanter för Svenska filminstitutet uttalar sin oro efter konkursen, som institutets vd Cissi Elwin:

> Det är tråkigt[…]. Jag är riktigt rädd för den förstärkta monopolsituation som vi har fått i och med köpet. […] Risken finns för att endast den sortens film SF intresserar sig för når publiken. Det är mycket allvarligt och vi för diskussioner om det akuta läget med kulturdepartementet. Ingen annanstans i Europa finns en liknande unik situation.[3]

Katrina Mathsson som arbetar med marknadsföring och distribution på en av de mindre aktörerna på den svenska filmmarknaden, Folkets Bio, hävdar att SF Bio med sin kommersiella inriktning inte kan väntas ta något ansvar för kvalitetsfilmen:

> Jag befarar att kvalitetsfilmen inte ska få något utrymme på biograferna, eftersom det blir en enda aktör som bestämmer och det också är ett

[1] I fortsättningen även kallat Astoria.
[2] Sladö (2007 08 26).
[3] Gustafsson (2007 08 09).

> vinstdrivande företag. Man kan inte räkna med att SF ska ta ett sådant ansvar[.][4]

Bjarne Stenquist i Sydsvenskan är en av få debattörer som beskyller ledningen för Astoria Cinemas för att ha varit oaktsamma i sina ekonomiska kalkyler. Dock inte utan att inledningsvis ursäkta sig:

> Denna krönika är en orättvis betraktelse. Den gör dessutom något så fult som sparkar på någon som redan ligger. Ändå måste det sägas: Film-Sverige i allmänhet och Film-Malmö i synnerhet hade idag befunnit sig i ett mycket bättre läge om [Triangelfilms vd] & Co givit fan i att försöka rädda landets biobesökare från SF.[5]

Exemplet Astoria är inte bara en fascinerande historia utan även en bra illustration av villkoren för kulturproducerande företag. Här visas tydligt motsättningen mellan den ”kommersiella” och den ”icke-kommersiella” kulturproduktionen. Dessa två begrepp som enligt Pierre Bourdieu utgör två motpoler inom kulturfältet i en omvänd ekonomisk logik där det kommersiella ses som negativt och det icke-kommersiella ses som positivt.[6]

Uppsatsens syfte

Som filmintresserad följde jag turerna i media kring försäljningen av Sandrews biografer och, liksom många andra filmentusiaster, blev jag nyfiken när Triangelfilm med några kompanjoner köpte företaget. Samtidigt svängde den positiva medierapporteringen ganska snabbt och det blev tydligt att de nya ägarna hade svårt att locka till sig både kapital och filmer. När sedan konkursen blev ett faktum i juli 2007 tyckte jag att historien verkade värd att utreda och bli ett intressant ämne för en uppsats.

Uppsatsens syfte är att beskriva och förstå villkoren för ett kulturproducerande företag på en kommersiell marknad. För att uppnå detta syfte använder jag historien om Astoria Cinemas uppgång och fall som exempel. Jag diskuterar företagets villkor både ur ett affärsstrategiskt och ur ett marknadsstrukturellt perspektiv.

---

[4] Brandel (2007 08 09).
[5] Stenquist (2007 08 11).
[6] Bourdieu (1993).

Frågeställning

Med utgångspunkt i uppsatens syfte kan två frågor formuleras:

Hur kan man förklara de olika parternas agerande utifrån Pierre Bourdieus teorier om affärsstrategier på kulturfältet?

Hur ser strukturen ut på den svenska biografmarknaden och hur kan man förstå den?

Avgränsning

Uppsatsen fokuserar på att ge en förståelse för hur olika individer har agerat och syftar till att visa hur man kan förstå strukturen på den svenska biomarknaden. Området är omfattande och för att avgränsa arbetet har jag valt att inte diskutera vissa aspekter. Exempelvis berör jag endast ytligt Svenska Filminstitutets inblandning och konstaterar att det har funnits i Astorias omgivning utan att fördjupa mig i hur det påverkat företaget och marknaden i övrigt. Jag gör inte heller någon jämförelse med hur filmlandskapet ser ut i andra länder. Slutligen har jag valt att inte diskutera hur utbudet på marknaden påverkats av konkursen.

Disposition

Följande kapitel redogör för den metod jag använt mig av i uppsatsen. Där beskrivs vilka personer jag intervjuat, hur studien gått till väga samt förs en diskussion om dess kvalitet. Därefter följer en beskrivning av den teoretiska referensram som jag utgår ifrån i analysen och en kort framställning av socialkonstruktionismen som är uppsatsens kunskapsteoretiska grund. Sedan kommer en beskrivning av empirin inklusive en historik och en beskrivning av den nuvarande situationen på biograf- och filmmarknaden. I empirikapitlet för jag även en diskussion om kvalitetsfilm som är nödvändig för förståelsen av de olika aktörernas motiv och handlande. Därpå sammanlänkas empiri och teori i analysavsnittet och avslutningsvis presenteras slutsatser och en diskussion av uppsatsen.

Metod

I följande avsnitt förklaras inledningsvis varför fallstudien valts som metod för genomförandet. Här förklaras också innebörden av en kvalitativ abduktiv ansats samt hur empiriinsamlingen har gått till. Slutligen förs en diskussion om studiens kvalitet i fråga om konsistens, tillförlitlighet och analytisk generalisering.

Varför fallstudie?

När jag började skriva om Astoria hade jag ingen hypotes som jag ville bekräfta eller förkasta. Istället såg jag Astoria som exempel på ett fenomen som vore intressant att studera, nämligen hur förutsättningarna ser ut för företag som verkar inom kulturfältet. Utifrån detta formulerade jag min frågeställning som jag försöker besvara genom intervjuer och med hjälp av dokument om Astoria.

Att använda fallstudien som metod är enligt Robert Yin lämpligt när frågan hur eller varför ska besvaras kring en samtida händelsekedja över vilken man har lite eller ingen kontroll.[7] Jag tycker därför att det är ett lämpligt tillvägagångssätt för denna uppsats. Dessutom tycker jag att det är intressant att göra intervjuer och höra vad de inblandade själva tycker om vad som hänt. Flera av de personer som jag träffar, både från Astoria och från andra håll, har mig veterligen aldrig tidigare uttalat sig offentligt om affären.

Sharan Merriam betonar vidare att fallundersökningar är lämpliga när information från de intervjuade kan bedömas utifrån trovärdighet mer än sanningsvärde. Snarare än att komma fram till ”sanningar” syftar fallstudien enligt henne till att” undanröja felaktiga slutsatser så att man till slut har fått fram den bästa och mest övertygande tolkningen”.[8]

För att ytterligare beskriva vad som kännetecknar fallstudier hänvisar jag till Benbasat et als kriterier som är citerade i Pär Mårtenssons bok *Management Processes*. De stämmer väl överens med hur jag genomfört studien om Astoria.

> A case study examines a phenomenon in its natural setting, employing multiple methods of data collection to gather information from one or a few

[7] Yin (2003).
[8] Merriam (1994).

> entities (people, groups, or organizations). The boundaries of the phenomenon are not clearly evident at the outset of the research and no experimental control or manipulation is used.[9]

En kvalitativ och abduktiv ansats

Ett centralt kriterium i den kvalitativa metoden är att beakta och fokusera på en öppen och mångtydig empiri.[10] Eftersom jag i undersökningen av Astoria Cinemas mött många olika åsikter och uppfattningar om hur saker hade gått till anser jag att en kvalitativ ansats är att föredra. Dessutom menar Merriam att det främsta syftet med ett kvalitativt angreppssätt är att förstå innebörden av en viss företeelse och se hur alla delar i en undersökning samverkar för att bilda en helhet.[11]

I de flesta fallstudiebaserade undersökningar används enligt Alvesson och Sköldberg en abduktiv ansats och så även i denna uppsats. Det innebär att ”ett enskilt fall tolkas utifrån ett hypotetiskt övergripande mönster, som, om det vore riktigt, förklarar fallet i fråga.”[12] De beskriver metoden som föränderlig där både teorin och det empiriska tillämpningsområdet utvecklas under processens gång. Till skillnad från både deduktion och induktion inbegriper den abduktiva ansatsen vidare ett försök till en underliggande förståelse av de empiriska observationerna. Abduktion öppnar därmed för möjligheten att djupare undersöka det som framkommer i empiriinsamlingen.

Metod för empiriinsamling

Under de dryga två år som Astoria Cinemas existerade har det skrivits mycket i media om företaget och jag använder en del av dessa texter i uppsatsen. Dock med förbehållet att journalisternas artiklar måste användas med försiktighet: man får hålla i minnet att det alltid finns en avsändare som har vinklat och filtrerat innehållet i det som sägs i tidningsartiklarna.

Jag har också tagit del av en stor mängd dokumentation om företaget som jag har fått från personer jag intervjuat, bland annat informationsmemorandum, budgetar och driftskalkyler.

---

[9] Mårtensson (2001).
[10] Alvesson och Sköldberg (2008).
[11] Merriam (1994).
[12] Alvesson och Sköldberg (2008).

Därutöver har jag gått igenom det material som finns tillgängligt på Stockholms tingsrätt och som behandlar Astorias samt dess dotterbolags konkurser.

Eftersom historien är så pass väl känd och lätt att identifiera har jag valt att inte anonymisera företaget Astoria Cinemas. Jag är medveten om att detta kan skapa problem i intervjusituationen, eftersom det finns en risk att de intervjuade inte är lika öppenhjärtiga som de skulle ha varit mot ett löfte om anonymitet. Å andra sidan finns det också en möjlighet att de intervjuade lämnar mer genomtänkta svar när jag nu valt en diskussion inför öppen ridå.

Merriam beskriver hur det målinriktade urvalet av observationer baseras på antagandet att författaren strävar efter att upptäcka, förstå och få insikt. Urvalet, i mitt fall främst av intervjupersoner måste därför göras så att författaren lär sig så mycket som möjligt om sitt fall.[13] Den största delen av empirin består av intervjuer och för att i enlighet med Merriam skapa en så heltäckande bild som möjligt har jag intervjuat följande personer som alla arbetade på Astoria Cinemas: vd:n som också var vd för Triangelfilm (två intervjutillfällen); styrelseordföranden som också är vd för Atlantic Film (två intervjutillfällen); den operativa chefen; ekonomichefen; marknadschefen; den tekniska chefen; en av två programansvariga; en extern ledamot i styrelsen samt en biografmaskinist som också var arbetstagarnas representant i styrelsen. Jag har också genomfört en mejlintervju med vd:n för det isländska biografbolaget Samfilm.

Dessutom har jag träffat den tidigare vd:n för Sandrew Metronome Sverige (SMS), vilkas biografer Astoria Cinemas tog över; vd:n för SF Bio samt den vice vd:n för Svenska Filminstitutet (SFI). Både dessa intervjuer och intervjuerna med Astoria Cinemas tidigare medarbetare och ägare har genomförts i en halvstrukturerad intervjuform. Det innebär att jag har förberett frågorna men att jag i intervjusituationen tonade ned min egen roll i syfte att få intervjupersonerna att tala så fritt som möjligt utan att bli påverkade av mina egna uppfattningar. Frågorna fokuserade på hur de intervjuade personerna uppfattade företagets affärsstrategi och hur de valde filmerna som skulle visas. Dessutom har de fått berätta när de märkte att det började gå dåligt för Astoria och varför de tror att företaget gick i

[13] Merriam (1994).

konkurs.[14] Intervjuerna varade ungefär en timme, de spelades in och transkriberades därefter av mig. Alla intervjuade som så önskat har i förväg fått se de av sina citat som jag använder i uppsatsen.

Flera av de personer som jag kontaktade för intervjuer avböjde att vara med och det är troligtvis inte ovanligt i samband med en konkurs, men det är ändå olyckligt. Detta gäller främst filmdistributörer och jag tror att deras bild skulle ha kunnat tillföra en del till förståelsen av vad som hänt. I min tolkning av empirin försöker jag ta hänsyn till att distributörernas version inte har kommit fram och det är min avsikt att inte ta det som sagts i intervjuerna för absoluta sanningar.

Det hade säkerligen varit mycket intressant att som deltagande observatör studera hur arbetet på Astoria Cinemas fungerade under exempelvis ett ledningsmöte eller ett styrelsemöte. Tyvärr var detta omöjligt, eftersom företaget gick i konkurs innan uppsatsen påbörjades.

Studiens kvalitet

För att avgöra uppsatsens kvalitet diskuterar jag nedan dess tillförlitlighet, konsistens samt dess möjlighet till analytisk generalisering.

Tillförlitlighet

För att öka tillförlitligheten i en kvalitativ fallstudie rekommenderar Merriam en rad olika tillvägagångssätt.[15] Hon framhåller till exempel triangulering som bland annat inbegriper användningen av flera olika informationskällor och metoder under empiriinsamlingen. För att öka trovärdigheten i mina resultat använder jag mig därför av en rad olika intervjuobjekt och dokument i studien av Astoria.

Merriam förordar också deltagarkontroll, det vill säga att de som tillhandahållit information till studien ges möjlighet att kommentera de beskrivningar och tolkningar författaren gjort och därefter ta ställning till om de är trovärdiga. Här följer jag Merriam såtillvida att de intervjuade fått se och kommentera sina citat. Däremot har jag inte stämt av mina

[14] En intervjumall finns inkluderad i appendix.
[15] Merriam (1994).

tolkningar av empirin med de intervjuade, det i syfte för att förhålla mig kritiskt och bibehålla en distans till det insamlade materialet.

Konsistens

Reliabilitet är ett problematiskt begrepp inom samhällsforskningen, eftersom begreppet bygger på att det finns en sann verklighet som kommer att upprepa sig om någon utför samma studie en gång till. Problemet enligt Merriam är att människans handlande inte är statiskt utan föränderligt. Dessutom, eftersom den kvalitativa forskningen går ut på att försöka beskriva världen utifrån hur olika människor upplever och tolkar den, finns det små möjligheter att upprepade gånger mäta samma företeelse och på så sätt skapa en reliabel mätning.[16]

Eftersom termen reliabilitet inte är särskilt användbar i kvalitativ forskning menar Merriam att man istället ska sträva efter att resultaten i en studie är konsistenta och beroende. Hon listar sedan ett par tillvägagångssätt för att göra just detta.[17] Författaren ska bland annat öppet redovisa sina bakomliggande antaganden som ligger till grund för studien. Den socialkonstruktionistiska tradition som jag ansluter mig till beskrivs i inledningen till uppsatsens teoretiska referensram. Det är enligt Merriam samtidigt viktigt att beskriva hur empiriinsamlingen gått till och därför valde jag att göra det tidigare i metodavsnittet. Dessutom kan triangulering användas inte bara ur validitetssynpunkt utan även för att öka reliabiliteten. De olika metoderna jag använder för att samla in empiri har således stärkt både validitet och reliabilitet.

Analytisk generalisering

I kvalitativa fallstudier brukar enligt Alvesson och Sköldberg generaliseringar av resultaten ofta ifrågasättas. Men om studien syftar till att blottlägga underliggande mönster och tendenser är ”successiva utvidgningar av teorins empiriska tillämpningsområde inom en viss möjlig domän både möjliga och önskvärda”.[18] Som jag visar i uppsatsen är förutsättningarna just vad gäller biografbranschen ganska speciella så att även om det i princip går att generalisera kvalitativa studier kan det vara svårt att applicera just den här

[16] Merriam (1994).
[17] Merriam (1994).
[18] Alvesson och Sköldberg (2008).

analysen på andra branscher. Däremot inte sagt att resultaten inte kan användas för att jämföra med hur det ser ut i andra länder eller för andra biografbolag i framtidens Sverige.

Merriam sammanfattar en rad olika metoder för att öka generaliserbarheten i kvalitativa fallstudier.[19] Hon pekar bland annat på nödvändigheten att beskriva den kontext i vilken studien har genomförts för att öka möjligheten till generaliseringar. Därför beskriver jag noga i uppsatsen både bakgrunden till den nuvarande situationen på biografmarknaden i Sverige och även strukturen på den svenska filmmarknaden i stort.

[19] Merriam (1994).

Teori

Nedan motiveras först valet av de teorier som används i uppsatsen och sedan beskrivs socialkonstruktionismen som är uppsatsens kunskapsteoretiska grund. Därefter redogörs för de teorier som används i analysen av det empiriska materialet.

Val av teoretisk referensram

Uppsatsens analys vilar på två teoretiska modeller. Den första utgångspunkten är Pierre Bourdieus beskrivning av kulturfältet som bestående av två motstående logiker, en ekonomisk och en kulturell.[20] Uppsatsen kommer att föra en diskussion kring vilken av dessa logiker som aktörerna motiverar sina handlingar med och vilka konsekvenser det får.

Den andra utgångspunkten är Michael Porters teorier om marknadsstrukturens påverkan på företags agerande, främst hans resonemang kring inträdesbarriärer. De används för att diskutera de strukturella förutsättningar som fanns vid Astorias bildande och även för att diskutera den nuvarande situationen på biomarknaden.

Att använda sig av Porters teorier är kanske inte helt vanligt i uppsatser med en socialkonstruktionistisk prägel. Jag anser dock att de i det här fallet utgör en lämplig utgångspunkt i diskussioner om biomarknadens strukturella förutsättningar.

Socialkonstruktionism[21]

Min kunskapsteoretiska grund för uppsatsen är socialkonstruktionistisk. Det är ett begrepp som utgår från att vår kunskap om världen inte kan betraktas som en objektiv sanning. Istället för spegelbilder av verkligheten är kunskaperna en produkt av våra sätt att kategorisera världen. Dessutom är synen på kunskap alltid kulturellt och historiskt präglad och därför är de sätt på vilka vi uppfattar världen kulturellt och historiskt specifika. Våra världsbilder kunde alltså ha varit annorlunda och de kan förändras över tiden. Denna syn är antiessentialistisk, den sociala världens karaktär är inte objektivt bestämd av yttre förhållanden eller given på förhand utan den konstrueras i sociala processer och genom interaktion mellan människor.

[20] Bourdieu (1993).
[21] Denna beskrivning bygger på Winther Jørgensen och Phillips (2000).

Konsekvensen av att kunskap och sociala identiteter är kontingenta behöver inte betyda att allt flyter och att allt tvång, sociala mönster och regler löses upp. Istället menar de flesta socialkonstruktionister att det sociala fältet är regelbundet och reglerande. Detta på grund av att kunskap och identiteter i konkreta situationer alltid är relativt låsta och att situationerna därför ger snäva ramar för vilka identiteter en individ kan anta och vilka historier som anses vara meningsfulla.

Om teckens betydelse

Winther Jørgensen och Phillips använder begreppet diskursiv kamp för att förklara hur olika diskurser strider mot varandra för möjligheten att låsa fast språket i en viss betydelse. På detta sätt vill de stridande uppnå hegemoni – ”en bestämd synpunkts herravälde”.[22] I språket finns också ett antal tecken som i högre grad än andra är möjliga att tillskriva olika betydelser och dessa blir då viktiga att bestämma betydelsen av. De tecknen kallar Winther Jørgensen och Phillips för flytande signifikanter och det är alltså sådana som olika diskurser försöker ge innehåll på just sitt sätt.[23]

Begreppet kvalitet kan i allra högsta grad karakteriseras som en flytande signifikant. I Jenny Lantz undersökning om filmbranschens syn på kvalitet finner hon att människor tilldelar ”kvalitet” olika mening. Begreppet är föränderligt och innebörden bestäms av ”de sociala konstruktioner av fenomenet som utvecklas i människors relationer”. Hon menar vidare att vissa meningar av ”kvalitet” dominerar. Till viss del på grund av en ”form av delad verklighet, intersubjektivitet”, men också för att ”maktstrukturer påverkar vilka kvalitetsbegrepp som får fäste”. Enligt Lantz är Svenska Filminstitutet ett exempel på en organisation som kan ge filmprojekt legitimitet.

> Det är också lättare för de personer som representerar organisationer med stor legitimitet att använda begrepp som ”kvalitet”, eftersom de har ett tolkningsföreträde vad gäller dess definition.[24]

[22] Winther Jørgensen och Phillips (2000).
[23] Winther Jørgensen och Phillips (2000).
[24] Lantz (2007).

Förutsättningar för företag på kulturfältet

I sin bok *Produktionen av tro* från år 1977 beskriver Pierre Bourdieu marknaden för företag som verkar inom fältet för produktion av kulturella tillgångar. Han beskriver den allestädes närvarande motsättningen mellan det kommersiella och det icke-kommersiella:

> den är den drivande principen bakom de flesta omdömen om teater, film, måleri, litteratur som gör anspråk på att dra gränsen mellan vad som är konst och vad som inte är det […] Den går alltid mellan begränsad produktion och storproduktion ("kommersiell" produktion), alltså mellan å ena sidan dem som fäster störst vikt vid producenternas produktion och deras fält, […] å andra sidan dem som fäster störst vikt vid spridningen, mottagarna, försäljningen, framgångarna mätta i stora upplagor[.][25]

Vidare definierar Bourdieu den kommersiella logiken som en anpassning till en redan befintlig efterfrågan medan den icke-kommersiella "struntar i eller utmanar den redan befintliga publikens förväntningar och inte kan få någon annan efterfrågan än den som den själv skapar".[26] Av detta följer att det finns två skilda produktionscykler för företagen att anamma – en kort som är grundad på att minimera riskerna genom att förlita sig på en existerande efterfrågan och en lång som är inriktad på möjlig framtida avkastning.

Bourdieu beskriver också svårigheterna för ett företag att ändra inriktning på sin verksamhet så att invanda föreställningar om företagets karaktär ställs på ända. Detta gäller både företaget som helhet (se nedan om små konsekrerade företag som aldrig kan bli stora kommersiella företag) och enskilda "produkter" i företaget. Som exempel tar Bourdieu kritiker på en tidning som inte kan ha något inflytande över sin läsekrets om läsarna inte "beviljar honom denna makt därför att de strukturellt stämmer överens med honom i sin samhällssyn, sin smak och hela sin habitus"[27]. Något som alltså kunnat ske, eftersom läsarna under lång tid har kunnat lära sig vilka tidningar som tilltalar just dem.

> Valet av publiceringsställe, utgivare, tidskrift, galleri, tidning är så viktigt just därför att varje upphovsman, varje produktionsform och varje form av produkt motsvaras av en *naturlig plats* i produktionsfältet, och alla

[25] Bourdieu (1993).
[26] Bourdieu (1993).
[27] Bourdieu (1993).

> producenter och alla produkter som inte befinner sig på rätt plats utan har "hamnat fel", som det heter, är mer eller mindre dömda att misslyckas[.][28]

Lantz konstaterar att det typiska för kulturproduktion enligt Bourdieu är en omvänd ekonomisk logik där den kulturella polen har en positiv laddning och den ekonomiska har en negativ laddning.[29] Eftersom de två logikerna dessutom är varandras motpoler misstror personer som bekänner sig till den ena logiken ofta den andra logikens argumentering. Till exempel ses det kulturellt klingande begreppet "kvalitet" ofta som en kontrast mot det publika och kommersiella.[30]

Kort och lång sikt

Den kortsiktiga produktionscykeln utmärks av stora marknadsföringskampanjer för att hävda produktens värde med syfte att snabbt försöka dra in pengar. Detta på grund av att produkterna i denna kategori enligt Bourdieu snabbt riskerar att bli inaktuella. Att de har så kort livslängd torde bero på att efterfrågan styrs mer av marknadsföringen än produkternas eget värde, vilket får till följd att när marknadsföringen trappar ned minskar även efterfrågan.

I motsats till denna korta produktionscykel står den långsiktiga som Bourdieu beskriver på följande vis:

> eftersom denna produktion inte har någon marknad i nuet är den helt och hållet inriktad på framtiden och förutsätter mycket vågade investeringar som tenderar att skapa lager med produkter om vilka man aldrig kan veta säkert om de sjunker ned till de materiella föremålens värde […] eller om de kommer att gå över i ett tillstånd av kulturella föremål med ett ekonomiskt värde som inte alls står i proportion till värdet hos de materiella element som ingick i tillverkningen.[31]

Den korta produktionscykeln exemplifierar Bourdieu med bland annat journalister som utöver sin vanliga verksamhet skriver en bok om något aktuellt ämne och kändisar som skriver självbiografier. I den andra kategorin hamnar exempelvis *I väntan på Godot* av

[28] Bourdieu (1993).
[29] Lantz (2007).
[30] Lantz (2007).
[31] Bourdieu (1993).

Samuel Beckett som under sitt första år sålde färre än 2000 exemplar men som i takt med ökad berömmelse (och Nobelpris år 1969) sålt allt större volymer.

Björkegren som studerat den svenska filmmarknaden menar att det för bokförlag är lättare än för filmbolag att anamma en kulturell strategi och det beror på de stora investeringskostnader som är nödvändiga för att producera en film. Därför tenderar filmbolag i högre utsträckning att använda kommersiella strategier för sin kulturproduktion.[32]

Bourdieu påpekar att den kommersiella strategin syftar till att anpassa sig till en existerande efterfrågan, men samtidigt är det ju ingen som vet exakt hur denna efterfrågan ser ut. Den kommersiella strategin grundar sig alltså i själva verket i nästan lika hög grad på gissningar som den icke-kommersiella. Den största skillnaden består då i att de kommersiella skapar sin efterfrågan med hjälp av massiva marknadsföringskampanjer snarare än produktens inneboende värde.

Eller som den mycket ofta citerade manusförfattaren William Goldman skriver apropå filmproduktionens förutsättningar till framgång i Hollywood – "Not one person in the entire motion picture field *knows* for a certainty what's going to work. Every time out it's a guess – and, if you're lucky, an educated one.[33]" Han exemplifierar med Indiana Jones-filmen *Jakten på den försvunna skatten* för att driva sin tes, alla studior utom en tackade nej till George Lucas och Steven Spielbergs film. Varför bestämde sig Paramount för att satsa på filmen frågar Goldman retoriskt.

> Because nobody knows anything. And why did all the other studios say no? Because nobody knows anything. […] [N]obody, nobody – not now, not ever – knows the least goddam thing about what is or isn't going to work at the box office.[34]

Dominerande vs dominerade

Aktörernas position inom produktionsfältet bestäms av deras inbördes ekonomiska och symboliska kraftförhållanden och det är denna position som bestämmer vilka strategier

[32] Björkegren (1994).
[33] Goldman (1996).
[34] Goldman (1996).

aktörerna använder i konkurrensen med varandra. Enligt Bourdieu är de dominerandes strategier i huvudsak defensiva och syftar uteslutande till att "befästa status quo genom att hålla ut och söka vidmakthålla de principer som bildar grundvalen för deras maktställning".

> De dominerande står i nära förbund med tystnad, diskretion, förhemligande, reservation, och den ortodoxa diskursen, som alltid tvingas fram genom att nykomlingarna ifrågasätter de dominerandes makt så att dessa tvingas ingripa och ställa saker och ting till rätta, är alltid bara ett explicit hävdande av de grundläggande självklarheter som är uppenbara för alla och som helst inte ska uttalas högt.

Av denna beskrivning följer att det är upp till de dominerade att bryta tystnaden och ifrågasätta "det självklara med de dominerandes bekymmerslösa tillvaro" ifall de vill öka sin maktposition. Dessutom är de tvungna att använda sig av strategier som "vänder upp och ned på fältets hierarki men absolut inte ruckar på de principer som är grundvalen för själva fältet".[35]

Om skillnader mellan stora företag

Bourdieu exemplifierar med företag i bokförlagsbranschen. Han gör en viktig distinktion mellan å ena sidan "stora" förlag och å den andra "stora affärsföretag i förlagsbranschen". Han menar att det inte går att dra alla ekonomiskt mäktiga företag över en kam därför att även om företagen är lika stora med avseende på omsättningen så finns det avgörande skillnader i deras syn på ekonomi. Om företagen samfällt fördöms

> innebär [det] att man bortser från skillnaden mellan å ena sidan de företag som enbart är rika på ekonomisk kapital och behandlar kulturella tillgångar – böcker, skådespel, tavlor – som vilka produkter som helst, dvs som en källa till omedelbar vinst, å andra sidan de företag som tar hem en ibland mycket betydande ekonomisk vinst av det kulturella kapital som de ursprungligen ackumulerat genom strategier baserade på ett förnekande av "ekonomin".[36]

Denna distinktion gäller inte bara ekonomiskt starka företag utan kan noteras bland små företag som även de kan drivas av antingen ekonomiska eller kulturella intressen. Dock,

[35] Bourdieu (1993).
[36] Bourdieu (1993). Han markerar med hjälp av citationstecken att det gäller "'ekonomi' i ekonomernas inskränkta betydelse".

fortsätter Bourdieu, bestämmer redan företagens initiala inriktning vilken typ av företag som de kommer att utvecklas till i framtiden.

> Den bana som leder från avantgarde till konsekrering och den som leder från småföretag till "stor"-företag utesluter varandra helt: det lilla kommersiella företaget har lika små utsikter att bli ett stort konsekrerat företag som en stor "kommersiell" författare […] har chans att få en konsekrerad ställning inom det konsekrerade avantgardet.[37]

Marknadsstrukturen påverkar aktörerna

Michael Porter beskriver hur den omgivande konkurrensen för ett företag inte bara påverkas av företagets faktiska konkurrenter utan av hela strukturen på marknaden där det befinner sig. Strukturen påverkas i sin tur av fem krafter som sammanräknade avgör vilken vinst som kan utvinnas ur industrin som helhet. Starka krafter betyder små marginaler och svaga krafter betyder stora marginaler.[38]

Porters teorier bygger på studier av mycket större företag än Astoria som dessutom ofta är tillverkande sådana. Trots detta anser jag diskussionen om inträdeshinder relevant för Astorias bildande och etablering på biomarknaden. Till exempel de inledande investeringskostnaderna som Porter beskriver är i Astorias fall stora i förhållande till den omgivande marknad där företaget befinner sig. I diskussionen om förhållandet till konkurrenter tycks den inbördes relationen mellan dessa vara viktigare än företagens storhet i absoluta tal.

Om marknadsstrukturer

Flera olika strukturbegrepp kan användas för att definiera en marknad, jag koncentrerar mig på tre av dessa för diskussionen om biomarknaden i Sverige: oligopol, monopol och monopolistisk konkurrens.

En definition på oligopol innebär att vad som främst skiljer denna marknadsform från andra är att företagen på en sådan marknad måste ta hänsyn till sina konkurrenter i beslutsfattandet. Företagets agerande påverkas både av hur de nuvarande och de potentiellt

[37] Bourdieu (1993).
[38] Porter (1998).

framtida konkurrenterna väntas agera.[39] Baumol och Blinder menar att de flesta marknader i den industrialiserade världen kan beskrivas som oligopol.[40]

Monopol är enligt den gängse nationalekonomiska teorin en form av marknads-misslyckande som leder till högre priser för konsumenterna. Att monopolen uppstår kan bero på bland annat skalfördelar eller inträdesbarriärer på en marknad, de kan också vara skapade genom statlig intervention.[41] Ett exempel på monopol är situationen på telemarknaden i Sverige före avregleringen år 1997[42] och en definition på ett monopol kan se ut så här:

> A pure monopoly is an industry in which there is only one supplier of a product in which there is only one supplier of a product for which there are no close substitutes and in which it is very difficult or impossible for another firm to co-exist.[43]

Baumol och Blinder konstaterar att rena monopol är sällsynta och de menar att de flesta monopolliknande marknader istället kan karakteriseras som sådana med monopolistisk konkurrens. Den typen av marknad kan definieras som en med flera aktörer men där varje aktörs produkt är heterogen och därför inte har några perfekta substitut. Författarna exemplifierar med ett tågföretag som inte har några andra tågkonkurrenter men som ändå måste konkurrera med buss- och flygbolag.[44]

För att tydliggöra vad som är specifikt för den marknad Astoria befinner sig på använder jag Richard Caves beskrivning av vad som är unikt för upplevelseindustrin. I sin bok *Creative industries* beskriver Caves vad han anser vara skillnaden mellan "upplevelseindustrin" och andra industrier.[45] Där listar han sju punkter för att definiera denna upplevelseindustri:

---

[39] Bhagwati (1970) eller Baumol och Blinder (2005) på books.google.se (2008 07 20).
[40] Baumol och Blinder (2005).
[41] Baumol och Blinder (2005).
[42] Helgesson i Helgesson et al (2004).
[43] Baumol och Blinder (2005).
[44] Baumol och Blinder (2005).
[45] Caves (2000).

– *Nobody knows*, storleken på efterfrågan före lanseringen är osäker och det är svårt att veta i efterhand vad som skapade efterfrågan om produkten sålde bra.[46]
– *Art for art´s sake*, kreativa arbetare bryr sig om sin produkt och många gör konst för konstens egen skull utan att i första hand tänka på betalningen.
– *Motley crew*, vissa komplexa produkter (till exempel film) kräver input från människor med en mångfald av olika talanger.
– *Infinite variety*, produkterna på marknaden kan uppvisa en nästintill oändlig variation.
– *A list/B list*, de kreativa arbetarna har olika hög grad av kunnande, originalitet och skicklighet.
– *Time flies*, tiden är en viktig faktor för lönsamheten på produkterna.
– *Ars longa*, många av produkterna har en lång livslängd så upphovsmannen kan tjäna pengar även efter utförandet.

Om inträdesbarriärer

En av de fem krafter som Porter beskriver är inträdesbarriärerna, det vill säga hur lätt eller svårt det är för ett utomstående företag att etablera sig på en viss marknad. Få etableringshinder gör att redan existerande företag måste anpassa sig till möjligheten att nya startas och tar marknadsandelar från dem.[47]

Han listar sex avgörande kategorier av vilka jag redogör för dem som kan ha relevans i fallet med Astorias etablering. En punkt är storleken på de investeringar som är nödvändiga vid en nyetablering, till exempel inledande marknadsföringskostnader och övriga etableringskostnader, framför allt sådana som inte direkt täcks av motsvarande intäkter.

En annan punkt är ekonomiska skalfördelar, om sådana existerar på marknaden tvingas det nystartade företaget att antingen etablera sig i stor skala eller att verka i ett kostnadsmässigt underläge där deras produkter i snitt är dyrare att producera. Dessutom beskriver Porter andra typer av fördelar som är oberoende av storleken på de existerande företagen. Dessa kan exempelvis bero på effekterna från företagets samlade erfarenhet, egen exklusiv teknologi[48] samt fördelaktiga lägen av företagets anläggningar.[49]

[46] Detta är i princip samma sak som William Goldman säger i sin bok *Adventures in the screen trade* som refereras ovan.
[47] Porter (1998).
[48] Proprietary technology på engelska.
[49] Porter (1998).

Enligt Porter finns det ytterligare faktorer för det nyetablerande företaget att ta hänsyn till och dessa har att göra med hur de existerande företagen antas reagera på en nyetablering. Han listar fyra faktorer som troligtvis kan göra det utomstående företaget tveksamt till att etablera sig på marknaden.

En faktor är att de existerande företagen har försökt motverka tidigare nyetablerade företag. En annan är att företagen som redan finns på marknaden har starka ekonomiska resurser för att kunna slå tillbaka mot en ny konkurrent. En tredje är att de befintliga företagen har incitament att sänka sina priser för att behålla marknadsandelar eller på grund av en överflödig kapacitet på marknaden. Den fjärde faktorn att beakta är om industrin som helhet växer långsamt och har svårt att absorbera nya företag och en nyetablering därför skulle försvaga den ekonomiska utvecklingen för alla inblandade.[50]

[50] Porter (1998).

Empiri

Kapitlet inleds med en historisk beskrivning av biografmarknaden och dess två tidigt dominerande aktörer. Sedan redogör jag i korthet för hur filmmarknaden ser ut i Sverige samt beskriver dess nuvarande aktörer. Därefter följer den empiriska beskrivningen av det som framkom i intervjuerna och dokumentationen om Astoria.

Ur ett längre tidsperspektiv[51]

Filmmarknaden i Sverige har länge bestått av två dominerande bolag, Svensk Filmindustri (SF) och Sandrews. Fram till år 1984, då bolaget fick ekonomiska problem fanns även en tredje aktör på den svenska marknaden, Europa Film (se nedan).

Sandrews

Anders Sandrew startade sin verksamhet med en specerihandel 1901 och då firman gick bra började Sandrew placera vinstmedel i fastigheter. År 1926 inredde han en biosalong i en av sina fastigheter med syftet att hyra ut den. Men istället blev han själv nyfiken på filmbranschen och drev biografen under namnet Metropol. Bion blev populär och redan ett år senare hade Sandrew byggt upp en biografkedja som omfattade 16 biografer. Samma år började firman även med både distribution och produktion av film och i och med detta blev Sandrews ett helintegrerat filmbolag.

Bolagets ekonomiska filosofi går ut på att inte bekosta sina investeringar med lånade pengar eftersom Sandrew uppfattar film- (och teater) branschen som en riskfylld verksamhet. Denna punkt är också det viktigaste att ta fasta på i Anders Sandrews testamente där han stakar ut riktlinjerna för verksamheten efter sin död år 1957.

Fram till ungefär 1964 var Sandrews produktion inriktad på en blandning av deckare och komedier (med till exempel filmer som *Swing it, magistern!* och *Änglar, finns dom…*) men det förändrades när bolaget fick en ny vd. Han ändrade inriktning mot mer "komplexa filmer av konstnärlig karaktär"[52]. Detta berodde inte bara på den nya ledningens filmsmak utan också på att det vid den tiden hade blivit dyrare att producera stora publikfilmer. Dessutom

[51] Detta stycke bygger till stor del på Björkegren (1994).
[52] Björkegren (1994).

underlättades satsningen på kvalitetsfilmer av det nyligen inrättade Filminstitutet som hade fått till uppgift att stödja filmer med ett konstnärligt värde.

År 1991 var ett dåligt år för Sandrews och bolaget ändrade återigen inriktning. Fortfarande var grundstrategin att visa och producera kvalitetsfilm men för att få verksamheten att gå runt började man även producera och visa filmer med främsta syfte att locka en stor publik (till exempel *Sista dansen* och *Jönssonligans största kupp*). Sandrews öppnade Biopalatset i Stockholm och satsade intensivt på att övertyga de amerikanska distributörerna om att de skulle tjäna mer pengar på att lägga filmer där.[53] Om strategiomläggningen under 1990-talet lät det så här från en ledningsrepresentant på Sandrews:

> Ambitionen med Sandrews är absolut inte att det skall bli större än SF utan att vi skall utveckla den kvalitetsnisch som Sandrews traditionellt har befunnit sig i. Grandbiografen i Stockholm går ju t ex oerhört bra. Du ser aldrig en amerikansk actionfilm där. Ambitionen är att bibehålla den kvalitetsprofilen men också inse och acceptera att om vi ska kunna överleva måste vi ha en viss del av dom amerikanska filmerna.[54]

Enligt den nuvarande vd:n för SF Bio börjar distributörernas andel av filmhyrorna stiga under den här perioden och aktörerna kommer också överens om ett nytt system för att fördela biljettintäkterna. I korthet innebär det nya systemet att distributörerna får en större andel av vad filmerna spelar in under de första veckorna, medan biografägarens andel ökar senare under spelperioden.

> [När de byggde Biopalatset] gav Sandrews sig in och konkurrerade i ett segment där man tidigare inte hade varit. För distributörerna var detta klockrent för då kunde de spela [ut oss] mot varandra. Tidigare höll sig Sandrews på sin kant med den mer kulturellt värdefulla filmen för att använda sig av det uttrycket, och SF körde mer mainstream och kommersiella produkter under 80-talet till mitten på 90-talet.[55]

[53] Björkegren (1994).
[54] Björkegren (1994).
[55] Vd, SF Bio (2007 11 28).

Svensk Filmindustri

Det som senare skulle utvecklas till Svensk Filmindustri började 1905 som en regional biografkedja och omfattade ett tjugotal biografer med namnet Kristianstads Biografteater. De bytte sedan namn till Svenska Biografteatern (förkortat Svenska Bio) och blev snabbt rikstäckande. Det stora antalet biografer blev direkt ett skyddsnät för Svenska Bios produktionsverksamhet, eftersom det garanterade visningar av filmerna oavsett kvaliteten. Dessutom fick de en stark förhandlingsposition gentemot utländska filmleverantörer, som helst vill ha största möjliga spridning av sina filmer.[56]

Produktionen bestod till en början av journalfilmer från Första världskriget och andra dokumentära skildringar, men redan efter ett par år fick de ge plats åt spelfilmer istället. År 1912 anställdes både Mauritz Stiller och Victor Sjöström, som under sina första år på Svenska Bio tränade upp sin filmiska talang genom att regissera ett sextiotal (!) lågbudgetproduktioner. Vid en sammanslagning 1919 med ett annat filmbolag som hette Filmindustri AB Skandia och kapitaltillskott från bland andra finansmannen Ivar Kreuger bildades sedermera AB Svensk Filmindustri. Efter den finansiella krisen i Sverige under början av 1930-talet fick SF en ny vd i Olof Andersson som drev företaget under devisen "en god film är en film som betalar sig". När SF ånyo fick en ny vd 1942 styrdes produktionen om till mer kulturella filmprojekt och flera av dessa visade sig fungera även ekonomiskt.[57]

SFs nuvarande kommersiella strategi fastställs enligt Björkegren när Dagens Nyheter förvärvar bolaget av fastighetsbolaget Hufvudstaden år 1974 och i än högre grad när Bonnierföretagen köper bolaget av Dagens Nyheter och slår samman det med Europa Film år 1984. Både verksamhet och expansion efter Bonniers övertagande utgår ifrån "den kommersiella affärsstrategins logik, med en tonvikt på produktion, distribution och visning av breda publikfilmer av högkonceptkaraktär."[58] En högkonceptfilm karakteriseras av Björkegren som en film vars handling kan återges i en enda mening, till skillnad från lågkonceptfilmer som är mer komplexa och svårare att ge en kort sammanfattning av.[59]

[56] Björkegren (1994).
[57] Björkegren (1994).
[58] Björkegren (1994).
[59] Björkegren (1994).

I inledningen hänvisade jag till Katrina Mathsson på Folkets bio som hävdade att även om SF historiskt sett har tagit ett visst kulturellt ansvar så har det i grunden alltid varit ett kommersiellt företag. Att SF inte har betonat vikten av kultur för kulturens egen skull bekräftas även av ett uttalande från en icke namngiven person ur ledningen som beskrev sin syn på företaget 1994:

> Är man chef här är det mycket roligare att sitta med Lasse Åberg och prata om hans nästa film än att sitta och gå igenom bokslut. Men i grund och botten är vi ett kommersiellt företag som jobbar på kommersiella villkor. Det finns ingen statskassa som skjuter till medel för att vi är duktiga på att upprätthålla traditioner och hålla kulturella värden vid liv. Allt vi gör måste vi generera pengar till.[60]

Under en period i början av 1990-talet såg SF ett problem i att vara dominerande på filmmarknaden. De försökte lösa detta genom att medverka i produktioner som andra mindre aktörer genomförde. Dessutom distribuerade de "smalare" film till vissa av sina biografer. Det gick inte att tjäna så mycket pengar på detta men det orsakade inte heller företaget några större förluster. En representant för ledningen beskrev år 1994 SFs försök att skapa en mer differentierad filmmarknad:

> Att vi är så dominerande är ett problem. Filmer som görs på SF fungerar på ett visst sätt, och det mönstret måste man bryta. En filosofi vi har är att se om vi genom att medverka med andra producenter kan se till att dom fungerar och hålls igång. […] Det är ett sätt för oss att försöka skapa mångfald trots att marknaden är så liten och aktörerna så få.[61]

År 1998 delades SF upp i två fristående bolag, AB Svensk Filmindustri som distribuerar och producerar film, och SF Bio AB som äger och driver biografkedjan.[62] Av dessa två fokuserar denna uppsats främst på SF Bio AB.

Konflikter på Sveriges filmmarknad

Både Sandrews och SF var länge så kallade helintegrerade filmbolag och med det menas, som tidigare nämnts, att verksamheten i företagen bestod av både produktion, distribution

[60] Björkegren (1994).
[61] Björkegren (1994).
[62] SF Bio online (2008 04 30).

och biografvisning. Det har historiskt varit en konkurrensfördel gentemot andra aktörer, eftersom produktions- och distributionsdelarna alltid har kunnat försörja biografdelen med nya filmer. Hur man kunde utnyttja sin position visar exemplet med den amerikanska biografkedjan AMC. År 2001 försöker den ta sig in på den svenska marknaden genom att etablera sig i shopping- och biografkomplexet Heron City i Kungens kurva utanför Stockholm. Då svarar SF Distribution (som numera endast heter SF) med att inte leverera några av sina titlar till Heron City så att AMC inte kan visa några av SF Distributions filmer. Bland annat på grund av detta får AMC snabbt ekonomiska bekymmer och lyckas inte driva verksamheten vidare. Redan efter knappt ett år säljs AMCs biografer till SF Bio som fortfarande driver komplexet under namnet Filmstaden Heron City.[63]

Den här historien får inga direkta konsekvenser för SF men den ger upphov till ett tillägg i filmavtalet som Samarbetsrådet beslutar om. Rådet är tillsatt av SFI:s styrelse för att granska SFI:s tillämpning av Filmavtalet och tillägget som de gör till § 40a tvingar filmbolagen att göra filmer som har fått stöd av SFI "tillgängliga på gängse kommersiella villkor för alla medlemmar i branschorganisationer som är parter i detta avtal [Filmavtalet]".[64]

Några intressanta ägarvändningar inträffade i början av 1980-talet. SFs dåvarande ägare Dagens Nyheter ville 1983 sälja bolaget till Europa Film, men Näringsfrihetsombuds-mannen (NO)[65] stoppade affären med hänvisning till att köpet skulle leda till otillbörlig branschkoncentration. Budet gick då vidare till Sandrews som var mindre än Europa Film, men den affären stoppades av Bonnierföretagen som var majoritetsägare i Dagens Nyheter. Istället köpte Bonnierföretagen själva SF i vad NO betraktade som en interntransaktion. När sedan Europa Film fick ekonomiska bekymmer år 1984 köpte Bonnierföretagen även det bolaget för att slå ihop det med SF. Man kan verkligen fråga sig hur detta köp kunde gå igenom när varken Europa Film eller Sandrews tidigare tillåtits köpa SF. Dag Björkegren förklarar i sin bok att "[d]en svenska filmbranschen var […] i ett såpass dåligt skick att denna affär inte mötte några invändningar hos NO."[66] Filmbranschen i Sverige var alltså på väg att gå under och affären ansågs därför inte vara kontroversiell. En möjlig tolkning är att

[63] Konkurrensverket (2005 01 25).
[64] Rapport från Samarbetsrådet för verksamhetsåret 2003 (2004 02 20).
[65] Näringsfrihetsombudsmannen var en statlig myndighet som avskaffades 1992 i samband med inrättandet av Konkurrensverket. Nationalencyklopedin online (2007 10 18).
[66] Björkegren (1994).

redan här startade utvecklingen som skulle leda till att SF Bio 25 år senare dominerar svensk biografmarknad.

Kort sammanfattning av Astorias historia

I augusti 2004 deklarerar det norska medieföretaget Schibsted att de ämnar sälja Sandrews biografdel som är förlusttyngd sedan ett par år tillbaka. Då lägger största konkurrenten på biografmarknaden SF Bio ett bud på 100 miljoner kronor för biografkedjan. SF Bio drar dock tillbaka sitt bud i december samma år, eftersom Konkurrensverket i en stämningsansökan hotar att stoppa affären därför att sammanslagningen skulle hämma konkurrensen på biomarknaden. I april 2005 köper istället de tre bolagen Triangelfilm, Atlantic Film och s/s Fladen tillsammans Sandrews biografdel för 56 miljoner kronor. Av de 56 miljonerna är 36 miljoner ett banklån som de nya ägarna väljer att ta när den isländska biografägaren Samfilm drar sig ur affären i sista stund. Triangelfilms vd blir vd även i det nya företaget som döps till Astoria Cinemas.

Astoria satsar stort och bygger bland annat en ny filmstad i Sickla utanför Stockholm. I augusti 2006 blir det dock känt att Astoria dras med stora ekonomiska bekymmer och att de inte har betalat sin biografavgift[67] till Svenska Filminstitutet (SFI) sedan början av året, den sammanlagda skulden till SFI uppgår till drygt sju miljoner kronor. SFI begär då ett betalningsföreläggande hos Kronofogdemyndigheten för att driva in skulden.

I oktober 2006 beviljas Astoria en företagsrekonstruktion för att undvika konkurs och SF Bio köper i samband med detta tolv av Astorias landsortsbiografer. Astoria äger nu biografer endast i Stockholm, Göteborg och Malmö. I mars 2007 accepterar sedan majoriteten av Astorias fordringsägare ett ackord där alla skulder som överstiger 5 000 kronor skrivs ned med 75 procent. Detta är dock inte tillräckligt utan i maj säljs även biopalatsen i Stockholm och Göteborg till SF Bio i ett ytterligare försök att rädda företaget. Inte heller detta hjälper och den 22 maj 2007 begärs Astorias ena ägare Triangelfilm i

[67] Biografavgiften är något som alla biografägare med fler än fem visningar i veckan måste betala till Svenska Filminstitutet. Avgiften är tio procent av bruttobiljettintäkterna och den bestäms i det så kallade Filmavtalet som reglerar stöd till filmproduktion, distribution och visning av film i Sverige. Dess parter är Sveriges Biografägareförbund, Fokets Hus och Parker, Riksföreningen Våra Gårdar, Sveriges Filmuthyrareförening, Svenska Filmdistributörers Förening och Föreningen Sveriges Filmproducenter, samt på tv-området Sveriges Television, TV4, Modern Times Group MTG, Kanal 5 och C More Entertainment. Avtalet gäller till och med den 31 december 2010. SFI online (2007 10 18).

konkurs. Kort därefter avgår Astoria Cinemas vd och den 10 juli försätts bolaget slutgiltigt i konkurs.

Strukturen på filmmarknaden i sin helhet

I följande stycke använder jag mig av definitioner och beskrivningar av filmbranschen ur Olivier Guerpillons utredning *Filmen som näring och exportindustri*. Jag kommer att begränsa diskussionen kring filmbranschen till produktion av filmer ämnade för bio, video och tv. Den definitionen skiljer ut filmen från tv-produktioner, reklamfilmer, musikvideor och liknande genom att det inte finns någon beställare bakom produktionen. Istället kommer filmerna "enbart [till] av upphovsmännens vilja att berätta en viss historia. Utan dem, deras vision och drivkraft blir det ingenting."[68] Guerpillon skiljer mellan fem olika områden inom filmskapandet i en bred mening och nedan följer korta beskrivningar av dessa olika led.

Det skapande ledet

Hit räknas alla de krafter som gemensamt bidrar till skapandet av filmer; manusförfattare, regissör, fotograf, klippare, etc. De flesta som verkar här arbetar på frilansbasis i korta eller ibland längre projekt och detta skapar en viss ekonomisk otrygghet bland filmarbetarna.

Det producerande ledet

Filmproduktionen i Sverige var tidigare koncentrerad till de två filmbolagen SF och Sandrews men nu har Sandrew Metronome (som bolaget heter nu) lagt ned sin produktion och SF konkurrerar istället med ett flertal andra produktionsbolag som regelbundet producerar långfilm. Några av filmbolagen ägs av mediekoncerner men de flesta är oberoende fåmansbolag. Större bolag är bland andra Filmlance som ägs av Schibsted, Nordisk Film som ägs av Egmont och Yellow Bird som ägs av Zodiak Television. Bland de oberoende bolagen kan till exempel nämnas EFTI, Memfis Film, BOB Film, Atmo och Drakfilm.

Det säljande ledet

Här ingår alla bolag som distribuerar, säljer eller marknadsför film i olika former utan att sälja direkt till konsumenten. Till bio- och videodistributörerna räknas de stora svenska SF och Sandrew Metronome, amerikanska dotterbolag som Buena Vista Intl, Sony Pictures

[68] Guerpillon (2005 10 10).

Releasing och 20th Century Fox. Men även ett antal mindre oberoende bolag är verksamma i Sverige, som till exempel Folkets Bio och Non Stop Entertainment. Sonet film som även producerade filmer och tidigare var ett av de större svenska distributionsbolagen såldes under hösten till Svensk Filmindustri. Affären innebär att de hädanefter enbart kommer att koncentrera sig på filmproduktion och att de därmed lämnar distributionsverksamheten. Förutom ovanstående finns även säljbolag som producenterna anlitar för att sälja filmrättigheterna till sina filmer i utlandet.

Det konsumentnära ledet

Alla bolag som gör filmerna tillgängliga för allmänheten återfinns här och hit räknas biografbolagen, videobolagen och tv-bolagen. Av biografbolagen är SF Bio numera störst med 65,2 procent av besöken på den svenska marknaden år 2007. Svenska Bio som till 50 procent ägs av SF Bio har 12,5 procent och resten av biomarknaden delas mellan Folkets Hus och Parker som har fyra procent och ett antal andra aktörer med mindre än två procent vardera.[69] Folkets Hus och Parker har den största andelen av sin verksamhet utanför storstäderna. Videomarknaden är uppdelad mellan hyrfilm och köpfilm och, eftersom film numera distribueras på en mängd olika ställen (mataffärer, bensinmackar, etc) där kunskapen om film är begränsad, har det vuxit fram ett par grossistbolag som står för urvalet till dessa försäljnings- och uthyrningsställen. Störst av dessa är Bonver, ett företag som också är bland de största i den svenska filmbranschen. En hel del videofilm säljs även på postorder. Slutligen finns tv-bolagen, både de reklamfria samt reklam- och betalkanalerna, som har flest tittare av alla distributionsformer.

Infrastrukturledet

Filmbranschen består även av flera aktörer som inte är direkt inblandade utan mer fungerar som stöd under och efter produktionerna. Hit räknas nationella och regionala institutioner som bidrar med bland annat finansiellt stöd eller hjälp med att hitta inspelningsplatser. Här återfinns också teknikbolagen som hyr ut utrustning till filmarbetarna, laboratorier som framkallar film och postproduktionsbolag som anlitas för bland annat redigering och specialeffekter. Dessutom hyr många produktioner in sig i inspelningsstudios som bidrar med sina rekvisitörer, snickare, målare, etc.

[69] Svenska Filminstitutet – Filmåret i siffror 2007. I den här statistiken så har Astoria fortfarande 3,7 procent av marknaden så procentsatserna kommer sannolikt att ändras för år 2008.

Kommentar till den empiriska beskrivningen

Stycket som följer och kapitlen fram till analysen baseras på de intervjuer som jag har gjort med före detta medarbetare på Astoria och organisationer i dess närhet samt den dokumentation om företaget som jag tagit del av. Jag vill poängtera att beskrivningen baseras på mitt urval av det insamlade materialet, både i fråga om vilka som intervjuats och vad som valts ut av det som sagts och det jag läst. Det är möjligt och också troligt att beskrivningen färgas av mina föreställningar om filmbranschen i allmänhet och historien om Astoria i synnerhet. Trots detta är min avsikt att redogöra så distanserat som möjligt för de inblandades syn på händelseförloppet.

En annan aspekt är att intervjuerna genomfördes efter att Astoria hade gått i konkurs och det är av betydelse att svaren ses i ljuset av detta. Tecknen på att Astoria skulle gå i konkurs är sannolikt lättare att se i efterhand när det redan är ett faktum snarare än medan företaget fortfarande existerar.

Vad är kvalitetsfilm?

Nedan följer ett empiriskt avsnitt om kvalitet som egentligen faller utanför frågeställningen men som ändå är av vikt för att förstå bakgrunden till hur begreppet används i uppsatsen. De intervjuades svar tolkas tillsammans med övrig empiri i analysen.

Begreppen ”kvalitet” och ”kvalitetsfilm” är problematiska för många intervjuade, och de flesta kan inte enkelt förklara dess innebörd. Trots detta är de överens om att de själva vet vad som innefattas i begreppet och dessutom säger de sig för det mesta vara överens i frågan om vilka filmer som i efterhand bör kallas kvalitetsfilmer. Vice vd:n för Svenska Filminstitutet betonar att det är lättare att i efterhand säga om en film kan kallas kvalitetsfilm, men att SFI som delar ut förhandsstöd till filmerna måste kunna bedöma dem innan de är gjorda.

Institutet gav nyligen ut en skrift som behandlar biograf- och distributionsfrågor. Där återfinns den definition på kvalitetsfilm som institutet använder sig av i hanteringen av sina olika stöd. De två första punkterna är att filmerna ska ha ett “högt konstnärligt värde” och att de “formmässigt bryter ny mark och för filmkonsten framåt”. Vad som är konstnärligt värde radas sedan upp i ett antal punkter som SFI:s grundare och förste chef Harry Schein

formulerat. Där ingår "förnyelse av filmens uttrycksmedel och formspråk", "grad av psykologisk insikt och andlig nivå", "lekfull fantasi, visionär styrka", "teknisk skicklighet", och så vidare.[70] SFI:s vice vd komplicerar dock institutets punkter om hur konstnärligt värde ska bedömas.

> Men Harry Schein sa också en sak, han sa 'Kvalitet, ja det är vad jag och andra kloka människor tycker är kvalitet'. Ungefär där står vi idag. […] Vi är till och med oense om vi ska säga att det är smal film. Eller ska vi säga att det är kvalitetsfilm, ska vi säga att den är icke-kommersiell, ska vi säga att den är konstnärligt värdefull?[71]

Han berättar också om det importstöd till oberoende distributörer som SFI delar ut. Ibland tycker distributörerna enligt vice vd:n att SFI gett rätt filmer stöd och ibland att fel filmer fått stöd.

> Som det är i all sån här verksamhet. De söker och får för en del filmer och inte för andra. Dels för att vi inte har pengar till allt och dels för att vi har en slags granskning, 'tror vi att det är viktigt att den här kommer ut?' […] Det handlar om att få en bredd på utbudet, att det inte bara ska innehålla de mest publikvänliga amerikanska succéerna. Att det ska vara filmer från andra delar av världen, att de beskriver andra delar av världen och att de ska ha ett konstnärligt värde. Men man kommer alltid ned på att man kan säga 'och vad är det då? Vem bestämmer vad som är konstnärligt värde?'[72]

De flesta intervjuade vill eller kan inte direkt specificera vad de menar med kvalitetsfilm. "Svårt begrepp men du förstår vad jag menar…" säger en medarbetare på Astoria när jag frågar om vad det innebär för honom. Det är ett typiskt svar och flera verkar trötta på diskussionen om vad kvalitetsfilm är. "Du ser aldrig diskussioner om vad som är bra eller dålig litteratur" säger en annan representant för Astoria.

En intervjuad konstaterar först att begreppet kvalitet är subjektivt men att "det är kritikerna som sätter ribban". Hon gör sedan ett försök att definiera kvalitetsfilm genom att beskriva en dålig film och ställa dem mot varandra.

---

[70] Handlingsplan för insatser inom biograf- och distributionsområdet 2008-2010 (2007).
[71] Vice vd, Svenska Filminstitutet (2007 11 08).
[72] Vice vd, Svenska Filminstitutet (2007 11 08).

> Du har sett det tusen gånger, det är inte nyskapande. Det är kanske dåligt hantverk, dessutom dåliga skådespelarinsatser, det kan man ju se. Och sen har du andra filmer, det är väl de som är kvalitet kanske.

Kvalitet på Astoria

Istället för att klargöra vad kvalitet betyder för dem på Astoria ger flera medarbetare exempel på filmer som de anser har en kvalitetsstämpel. En styrelsemedlem förklarar till exempel Astorias inriktning så här:

> Säg inte art house för då kommer man ner på Zita och sånt, utan säg Brokeback Mountain eller Walk the Line. Det görs mycket film utav den modellen, Bakom Venus är en sån film också.

Dessa filmer framhålls av flera Astoria-medarbetare som typiska för kedjan, mer generella begrepp som också används om Astorias inriktning är ”breda kvalitetsfilmer”, ”den etablerade kvalitetsfilmen” och ”kommersiella dramer”.

Det tycks alltså finnas en vilja att särskilja Astorias kvalitetsfilmer som filmer som förväntas få en stor publik, till skillnad från kvalitetsfilmer på andra biografer som förväntas få en mindre publik. Hur kunde man då på Astoria veta vilka filmer som skulle få en stor publik? Flera intervjuade visar i denna fråga en mycket stark tilltro till sin förra vd.

> Han är otroligt kunnig vad gäller film. Säkert en av dem i Sverige som kan mest om film, framför allt om kvalitetsfilm om man får kalla den det.

> Frågar du [Astorias vd] kan han skriva ned vad som blir nästa års topp 20 på ett papper till dig.

Han själv blir lite irriterad när jag tar upp frågan och vill inte skilja på kommersiell och icke-kommersiell film. Han tycker inte om begreppet kvalitetsfilm utan Astoria skulle visa ”bra film” som det också stod i reklamtexterna.[73]

[73] Helsidesannonser för Astoria Cinemas i dagspressen, december 2005.

Samtidigt som många hade stort förtroende för Astoria-vd:n vad gäller filmsättning så ansågs inte heller han alltid kunna förutse hur filmer skulle tas emot. Till och med Brokeback Mountain som nästan alla intervjuade från Astoria nu i efterhand tar som exempel för en typisk framgångsrik Astoria-film var ett osäkert kort inför premiären. En ledningsrepresentant berättar:

> Ta till exempel Brokeback Mountain som gick väldigt bra, den gick på vår kedja. […] Det var en film som vi inte hade trott skulle gå så bra på förhand. Två cowboys som är homosexuella, ja, kan gå liksom.

Trots osäkerheten om vilka filmer som slår och som tycks inbyggd i branschen så åtnjöt Astorias vd ett stort förtroende i fråga om filmvalen. Däremot klagar flera på hans bristande organisatoriska erfarenhet. En anställd beskriver arbetet på Astoria som ”hela havet stormar” och han tror att det bland annat berodde på att vd:n kom från

> ett bolag med sex anställda. Sen kommer han in i ett bolag som har 450 anställda där vi var 24 personer på kontoret, det kräver att man förstår organisation.

> Samarbetet [med Astorias vd] fungerade bra men jag ville ha mer, jag ville ha styrning. […] Jag tror inte att han var van att jobba på det sättet utan jag tror han rattade Astoria ungefär som han rattade Triangelfilm. Ibland bra, ibland dåligt för så är det ju. Men det krävdes mer.

Beskrivning av åren före Sandrews försäljning

Vd:n för Sandrew Metronome Sverige (SMS) mellan år 2003 och tidpunkten för försäljningen i maj 2005 började arbeta på Sandrews redan år 1996. Hon arbetar inte längre med film men var alltså verksam i branschen i nästan tio år. Hon beskriver biografverksamhet i allmänhet som riskfylld och åren på Sandrews som mycket ojämna i fråga om resultatet.

> Biografverksamhet är alltid lite vanskligt för det är stora toppar och djupa dalar, det växlar väldigt mycket från år till år beroende på vad man har för filmer helt enkelt. Och det är ingenting som ett biografbolag kan påverka utan det är ju andra som gör filmerna. Det vi kunde göra var att boka så bra

> som möjligt och försöka nosa upp filmer som vi trodde skulle fungera. Men det är alltid osäkert och man vet aldrig vilka intäkter man kan räkna med.[74]

Enligt henne var ledningen i Schibsted egentligen intresserad av att sälja biografdelen redan när de köpte Sandrew Metronome år 1998. Men de ville ge biograferna en chans innan de bestämde sig, som hon uttrycker det.

Årsredovisningarna från åren 2001-2004 visar på sådana fluktuationer som den före detta vd:n beskriver. Det bästa året 2001 gav 10 miljoner i vinst men både 2003 och 2004 gick betydligt sämre med 23 respektive 26 miljoner kronor i förlust. En möjlig effekt av dessa förluster är att Schibsted inte ville satsa på kedjan och inget av åren investerades det speciellt mycket i biograferna, något som en av två programansvariga både på Sandrew Metronome Sverige och sedermera Astoria, vittnar om.

> Jag satt ju inte på någon av de posterna som ligger närmare Schibsted men det var rätt tydligt att det fanns en ovilja att investera vidare i biografkedjan. Det märktes att det var ett rätt lågprioriterat… Nästan lite styvmorsattityd mot biografkedjan. […] Det var svårt att få in investeringspengar, man kunde tänka sig att täcka upp och backa upp förluster, men inte att försöka stärka bolaget och jobba vidare på det. Det kändes som att [vd:n] jobbade lite i motvind milt sagt.[75]

SF offentliggörs som köparen av Sandrew Metronome Sverige

Vd:n för SF Bio beskriver deras köp av Sandrews biokedja år 2004 som en ”mognadsprocess”, både han och Sandrews ledning hade under lång tid sett att landsortens biografer blödde ekonomiskt. Schibsted gjorde inbetalningar till Sandrews biografer nästan varje år och även om SF Bios landsortsbiografer gick med en liten vinst så såg företagets vd hur Sandrewsbiograferna plockade besökare som annars skulle ha kunnat gå till SF Bio och ökat marginalerna.

> Marknadsmässigt och marknadsrationellt har den här utvägen funnits tio år tillbaka i tiden, alltså den marknadsmässiga, rationella lösningen på det hela. Däremot kulturdebatten har varit väldigt svår. Vi sa ju att om det är någon

[74] Vd, Sandrew Metronome Sverige (2007 11 01).
[75] Programansvarig, Astoria Cinemas (2007 11 26).

> annan som vill köpa Sandrews så fine, vi drar oss tillbaka. Men vi insåg att det finns ingen möjlighet för oss att ta den här diskussionen rent politiskt.[76]

Triangelfilms vd beskriver hur rykten hade gått i branschen i drygt ett år före försäljningen om att Sandrews biografkedja skulle säljas, men att ingen riktigt visste vad som var på gång.

> Så det spekulerades hejvilt i den innersta kretsen i filmbranschen men det var egentligen ingen som trodde att det var SF ändå, det var för grovt tyckte väl alla. Jag tror att det var Nordisk Film som många satte de flesta korten på i och med att det är den största biografägaren i Danmark och att de då skulle försöka tränga sig in på den svenska marknaden.[77]

Enligt vd:n för SMS var Nordisk Film mycket riktigt en av de tillfrågade men varken de eller någon annan biografägare i Skandinavien var intresserade av en affär. Till slut fanns enligt henne bara SF Bio kvar som seriös köpare av bolaget.

> Det var inte så att man gick direkt till SF, utan det pågick ganska mycket aktivitet med andra aktörer. Man uppvaktade Nordisk Film i Danmark och andra biografägare i hela Skandinavien för att se om det fanns ett intresse, men det var ingen som var intresserad. Alla andra biografägare insåg att marknaden i hela världen var på väg ned och lilla Sverige räckte inte för två stora rikstäckande kedjor. Till slut fick man gå till SF och det är klart att SF sa javisst. För dem var det ju en bra affär, och det var så det gick till.[78]

Affären kritiseras hårt

När det stod klart att SF Bio skulle ta över kedjan startade, precis som bolagets vd hade befarat, en våg av protester. Ett monopol skulle undvikas till varje pris, var budskapet i flera kritiska tidningsartiklar, där bland annat flera företrädare för distributörerna uttalade sig.[79] Ungefär samtidigt fick Triangelfilms vd i oktober frågan i SVTs Kulturnyheterna om han kunde tänka sig att lägga ett bud på biografkedjan.

> Då drog jag till med nånting – ja, det kanske skulle kunna vara nåt, sa jag haha. Jag var inte förberedd på frågan. Det slogs upp i media, i oktober-

[76] Vd, SF Bio (2007 11 28).
[77] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[78] Vd, Sandrew Metronome Sverige (2007 11 01).
[79] Se till exempel Expressens ledare (2004 09 19), Madestrand (2004 10 26), Beck-Friis (2004 11 09).

> november 2004. Men jag hade från början aldrig en tanke om att försöka köpa kedjan.[80]

I medierna med sina krav på nyhetsvärde och dramatik slogs det alltså upp att SF Bio nu inte längre var ensamma spekulanter trots att Triangelfilm-vd:n enligt egen utsago inte funderade seriöst på att köpa biograferna. Artiklarna fick rubriker som "Ny aktör i bioköp – Triangelfilm också intresserade av Sandrews biografer"[81], "Triangelfilm vill köpa Sandrews biografer"[82] och "Triangelfilm redo om SF Bio får nej"[83].

Utöver den offentliga debatten lämnades en stämningsansökan in till Konkurrensverket som började utreda affären. Konkurrensverket beslutade om en särskild undersökning av ärendet den 27 oktober 2004 och kommer i utredningen fram till följande slutsats:

> Koncentrationen förstärker en dominerande ställning som väsentligt hämmar eller är ägnad att väsentligt hämma konkurrensen i Sverige på marknaden för visning av film på biograf. Koncentrationen skapar en dominerande ställning som väsentligt hämmar eller är ägnad att väsentligt hämma konkurrensen i Sverige på marknaden för distribution av biograffilm. Effekterna på var och en av dessa marknader är sådana att koncentrationen skall förbjudas.[84]

Detta formuleras i en stämningsansökan som lämnas in till Stockholms tingsrätt i januari och SMS dåvarande vd beskriver hur de resonerade när Konkurrensverket gick emot deras linje. Skulle de dra ärendet i rätten eller inte?

> Vi kände bara att det här är så jäkla dumt, jag tror att både SF och vi kände att det var så dumt och obegåvat. Det fattas beslut av människor som inte har en aning om vad det är de pratar om. Jag tycker att Konkurrensverket gjorde ett utomordentligt dåligt jobb därför att de inte förstod sig på marknaden. De behandlade frågan som om det vore två stycken betongfabriker som skulle slås ihop, och så funkar det ju inte.[85]

---

[80] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[81] Sahlin (2004 10 19).
[82] Utan författare, Sydsvenskan (2004 10 19).
[83] Beck-Friis och Ollevik (2004 10 25).
[84] Konkurrensverket (2005 01 25).
[85] Vd, Sandrew Metronome Sverige (2007 11 01).

Nya intressenter kontaktas

Eftersom varken SF Bio eller Sandrews var intresserade av en utdragen process drogs köpförslaget tillbaka. Då ringer Sandrew Metronomes koncernchef i början av januari upp vd:n för Triangelfilm som varit en av de mest högljudda i debatten om SF Bios monopol.

> Det är när jag är i Thailand och precis har varit med om tsunamin. Det var ett lite bisarrt samtal precis när vi höll på att återhämta oss. Då ringer [Sandrew Metronomes koncernchef] och frågar, 'vi har bestämt oss att vi ska gå ut och se om det finns alternativ till SF eftersom Konkurrensverket har sagt vad de har sagt'.[86]

Triangelfilms vd får några veckor på sig att komma in med ett bud och börjar tänka igenom situationen. Han måste först bestämma sig för om han är intresserad och i så fall snabbt hitta personer och företag som vill gå in i det nya bolaget. Han beslutar sig för att försöka och lyckas hitta tre intressenter utöver Triangelfilm som kan tänka sig att investera – produktionsbolaget s/s Fladen, distributören Atlantic Film och den isländska biografkedjan Samfilm.

> I början tänkte jag att det här är en bisarr situation, vill jag verkligen äga en biografkedja? De amerikanska distributörerna låg fruktansvärt hårt på. Inte alla men framförallt tre stycken [Buena Vista, Sony och UIP]. De låg på, 'för helvete kör, vi kommer backa, kör, du är det enda alternativet. Accepterar vi den här affären [mellan SF och Sandrew Metronome] så är det kört'.[87]

Tillsammans med sina tre medfinansiärer lämnar så Triangelfilms vd ett preliminärt bud med villkoret att de får göra en due diligence[88]. Sandrew Metronomes koncernchef ger dem fyra veckor. När de går igenom bolagets alla dokument och kontrakt ser de enligt vd:n en sak väldigt tydligt – SMS har inte visat några av de filmer som hamnat på topp 10 listan de senaste åren. Enligt deras analys var detta orsaken till att det gick så dåligt för biokedjan. De fyra intressenterna konstaterar att för att kunna överleva som ny landsomfattande biografkedja måste de få tillgång till de största filmerna.

---

[86] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[87] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[88] "Den granskning av företaget som görs innan beslutet om en investering tas. Vid en due diligence tittar man bl a på de legala, finansiella och marknadsmässiga aspekterna och ger den presumtive ägaren en möjlighet att bilda sig en uppfattning om företaget samt att kontrollera att de uppgifter som säljaren lämnat stämmer med verkligheten." Företagarguiden online (2007 12 20).

De amerikanska distributörerna

Vd:n för Triangelfilm fick flera distributörer att skriva letters of intent där de försäkrade att de skulle leverera filmer inte bara till SF Bio utan även till den nya kedjan. Så här stod det till exempel i ett av dem:

> Vill på detta sätt försäkra dig om att för den skull att Triangelfilm med partners avser att förvärva Sandrew Metronomes befintliga biografkedja, så kommer ni att kunna räkna med vårt stöd som leverantör. Vi kommer i så fall att som vi alltid gjort i möjligaste mån, stödja fler aktörer så att det finns en mångfald.[89]

Problemet som Triangelfilms vd beskriver det var att ett letter of intent är icke-bindande och därför inte speciellt mycket värt. Senare under Astoria-tiden åkte han som de flesta andra i branschen till både USA och England för att träffa distributörer och annat branschfolk på mässor och festivaler. Men han hade svårt att där få aktivt stöd för sina argument om att Astoria behövdes i Sverige som motvikt till SF Bio. Han hade till och med problem med att få träffa rätt personer.

> Jag åkte över till både USA och England ett flertal gånger men det var omöjligt för mig att få reda på vem som egentligen tog besluten. Det var såna jätteorganisationer. Du vet aldrig om den du förhandlar med verkligen är den som tar beslutet.[90]

SF Bios vd berättar hur förhandlingarna kunde se ut ur hans synvinkel när vissa av de amerikanska distributörerna parallellförhandlade om visningsrätten till filmerna.

> De hade lovat Sandrews filmerna och de hade lovat oss filmerna. Och sen bara någon vecka före premiär spelar de upp ett spel, börjar gräla kring någon fråga. Och antingen blir de osams med Sandrews eller så blir de osams med oss, och så kunde de ta de bästa termsen. Jag vill inte hänga ut någon men det är en riktig bilhandlarbransch på det sättet. Det finns ingen affärsetik, åtminstone inte som jag märkt av i alla fall. Utan det har varit väldigt mycket… alltså inte affärsmässigt. Det kan man bli irriterad över.[91]

[89] Lindau (2007 10 24).
[90] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[91] Vd, SF Bio (2007 11 28).

Även en programansvarig som jobbat på både Astoria och Sandrews beskriver förhandlingarna om vissa av de största filmerna som ”spel för gallerierna”.

> Det blir en väldigt märklig dialog där det lovas det ena men man förstår underförstått att det är en omöjlighet för att filmreleaserna är av en sån jättemagnitud att vi, Sandrews och sedermera Astoria, aldrig ens skulle kunna bemöta de förslag som distributörerna hade fått från SF. Alltså att det verkligen inte gick. Så det kändes ibland som att både Sandrews och Astoria var mer en aktör som fanns för att kunna förhandla med SF över huvudtaget, det vill säga att om de inte hade ett sättningsförslag från oss så hade de ingenting att visa upp för SF när de ville deala upp filmhyror eller helt enkelt kanske få en ännu större kapacitet.[92]

Sandrew Metronome Sveriges tidigare vd nyanserar bilden av de svenska företrädarna för amerikanska bolag då hennes tolkning är att de har svårt att agera på ett annat sätt än de gör. Detta påpekade hon också för Triangelfilms vd, men han valde ändå att lita på sina kontakter med distributörerna.

> Jag hade samtal med [Triangelfilms vd] för jag har jobbat i åtta-nio år med amerikanska distributörer, och är det någonting man har lärt sig så är det att du inte kan lita på dem. Det går inte. Inte för att de är oärliga, men för att de inte bestämmer över spelreglerna. De bestäms i Los Angeles av deras huvudmän, nya direktiv kan komma vilken minut som helst. Du kan ha bestämt att den här filmen får du det här datumet och på de här salongerna. Sen nästa dag blir det nej, Burbank har sagt att de inte godkänner det här, vi måste flytta över filmen till SF. Men ni har ju lovat oss säger vi, ‘ja men vad ska vi göra?’[93]

Köpet och bildandet av Astoria Cinemas

Till slut lämnar vd:n för Triangelfilm och de övriga intressenterna ett bud till Sandrew Metronome på 56 miljoner kronor, 44 miljoner mindre än vad SF Bio tidigare hade erbjudit. Eftersom SF Bio hade dragit sig ur var valmöjligheterna för Sandrew Metronome begränsade och SMS vd berättar hur hon tänkte:

[92] Programansvarig, Astoria Cinemas (2007 11 26).
[93] Vd, Sandrew Metronome Sverige (2007 11 01).

> [Vi] hade att välja mellan att avveckla hela verksamheten rakt av eller plötsligt tacka ja till tre stycken glada herrar som knackade på dörren och sa att 'vi kan'. De erbjöd hälften så mycket […] Då tänkte vi att visst, [56] miljoner är väl bättre än ingenting, men inte ett ögonblick trodde vi att de skulle ro det i land. Vi visste att det bara var en tidsfråga. Det kändes bittert på det viset. Vi visste att vi sålde företaget, våra gamla biografer och våra gamla anställda, och det kunde bara sluta med konkurs. Eller att det skulle läggas ned. Vi visste det.[94]

Fram till två timmar innan de nya ägarna ska skriva på kontraktet med koncernchefen på Sandrew Metronome, är ägargruppen enligt Triangelfilms vd överens om ägarstrukturen. Samfilm skulle enligt honom vara den största parten men inte ha enkel majoritet i styrelsen. Att detta skulle vara överenskommet håller dock inte vd:n för Samfilm med om. Han hävdar att Samfilm hela tiden räknat med 65 procents ägande i Astoria eftersom de skulle investera motsvarande summa i det nystartade bolaget.

> We worked with Kaupthing Bank and they agreed to be a partner in this deal. We had also agreed with [Triangelfilm's managing director] that we would like to have 65 percent of the stock in the company and he agreed on that. So we were going to buy Sandrews together.[95]

När de fyra blivande ägarna, Triangelfilm, Atlantic Film, s/s Fladen och Samfilm, träffas i maj 2005 för att skriva kontrakt om ägarstrukturen ställs allting på sin spets. Detta är endast två timmar innan de tillsammans ska träffa koncernchefen från Sandrew Metronome och köpa Sandrews biografer. Den isländska vd:n hade tagit med sig sin son och representanter från Kaupthing Bank till mötet i Stockholm och följande beskrivning är hans bild av vad som hände där.

> [S]uddenly [the manager of Triangelfilm] says that they will not settle for our agreement and that we could have 49 percent and should pay more because he has been working on this deal for so long. We of course had been working on this deal too for a long time.[96]

Triangelfilms vd har en något annorlunda uppfattning om vad som skedde på mötet.

[94] Vd, Sandrew Metronome Sverige (2007 11 01).
[95] Vd, Samfilm (2008 04 21).
[96] Vd, Samfilm (2008 04 21).

> Vi blev tagna på sängen därför att det vi hade kommit överens om inte längre gällde, nämligen att […] Samfilm skulle vara den största parten men att de inte skulle ha enkel majoritet. Det hade de accepterat och sen när de kom och vi skulle skriva på, alla papper låg på bordet och advokater hit och dit… Så säger de att de vill ha en enkel majoritet och det var lite sent att komma med så vi blev helt chockade. Jag sa ingenting för att egentligen hade jag inget emot att de fick majoritet men [Atlantic Films vd] som var den största av oss tre svenska ägare, vi var ju den minsta, han sa bara blankt nej. Aldrig i livet.[97]

Vad som händer sedan beskriver de inblandade någorlunda samstämmigt även om de inte är överens om vad som bestämts tidigare under våren 2005. Samfilms vd får ge röst åt vad som då ägde rum.

> I said in that meeting 'OK you can have the company 100 percent, we are out'. And the five of us walked out of the meeting.[98]

Islänningarna går helt sonika ut och lämnar de övriga i rummet att sköta affären. Varför gick då inte vd:n för Atlantic Film med på Samfilms krav? Han förklarar hur han resonerade:

> De ville ha full kontroll över bolaget, både i ledningen, styrelsen och i ägarledet och då skulle vi bli helt passiva investerare bara. […] Vi skulle bara bli delfinansiärer och vår tanke var då, rätt eller fel, att vi kunde tillföra saker. Jag jobbar ändå i branschen och Fladen jobbar också i branschen och Triangelfilm drev biografer. Det fanns alltså kompetens, branschkompetens. Men vi skulle bara bli finansiella aktörer och det var inte därför vi köpte. Vi köpte för att driva företaget tillsammans och där var vi ganska överens faktiskt. Sen kan man väl säga i efterhand att det kanske hade varit bättre om vi tagit med Samfilm ur kapitalsynpunkt. Men det är mycket man kan säga i efterhand.[99]

[97] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[98] Vd, Samfilm (2008 04 21).
[99] Styrelseordförande, Astoria Cinemas (2007 12 04).

Samfilm som var den största investeraren skulle ha gått in med 36 miljoner kronor i det nya bolaget och dessutom var det Samfilm som haft mest kontakter med Kaupthing Bank om finansieringen. När bolagets vd gick ut från mötet var därför de övriga ägarna tvungna att skaffa fram kapital på annat sätt. Trots att det var bråttom att få in kapital bestämde sig de tre övriga, Triangelfilm, Atlantic Film och s/s Fladen, att satsa på biokedjan. Det nystartade Astoria Cinemas kom att finansieras dels genom att ägarna tillsammans investerade 20 miljoner kronor och dels genom ett lån hos Handelsbanken på 36 miljoner kronor.

Astoria går framåt

De flesta intervjuade minns det som att Astoria går bra i några månader efter köpet. Under sommaren 2005 visade de bland annat *Världarnas krig* med Tom Cruise som Sandrew Metronome Sverige hade förhandlat till sig innan de nya ägarna tog över. Astoria visade också ett par andra filmer som gjorde att företaget såg ut att lyckas med sitt uppsåt att bli en slagkraftig konkurrent till SF Bio. Även hösten 2005 och vintern 2006 går bra med titlar som *King Kong, Brokeback Mountain* och *Walk the Line*.

> Från SFs perspektiv var allt Astoria gjorde rätt. Inte nödvändigtvis rätt ur det perspektivet att man skulle göra likadant, men allting var så uppmärksammat och det var oerhört påkostat naturligtvis. Filmerna gick på Astoria. […] Men det gick inte att förstå hur de kunde lyckas med precis allt de företog sig [100]

Detta säger Astorias blivande operativa chef när han beskriver stämningen på SF Bio, där han jobbade under Astorias första år. Missnöjet är stort i SF Bios ledning över att de inte lyckades få vissa filmer.[101] Samtidigt saknas de största titlarna på Astorias salonger och Astorias ansvarige för programsättningen är skeptisk. Trots den upplevda initiala framgången märker han hur förhandlingarna efter hand blir precis lika svåra som under Sandrewstiden.

> [F]örsta kvartalet är en väldigt stark period för kvalitetsfilmsbiografer, det är Oscarsfönstret, det är allting. Det är ett jätteschvung för just kvalitetsfilm. […] Det gick jättebra, vi hade hur mycket film som helst som gick kalasbra och alla såg att nu ljusnar det i tunneln. Men det höll i sig första kvartalet, sen var det en sakta men säker utförsbacke. Vi försökte, program-

[100] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).
[101] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).

> avdelningen försökte jobba på att försöka få in de stora titlarna samtidigt som vi försökte upprätthålla kvalitetsfilmsprofilen. Men det blev tydligare och tydligare att det var precis lika svårt som tidigare, på Sandrews tid. Det var en liten smekmånad på något halvår men inte mycket mer än så. Och de största drakarna, de mest betydelsefulla filmerna gick i slutändan ändå till konkurrenten.[102]

Vd:n för SF Bio framhåller att strukturen på biografmarknaden, där SF Bio hade ett stort och varaktigt övertag i antalet stolar och salonger, var avgörande för distributörernas val av biografkedja. Det fanns visserligen en rad olika variabler men inga lika viktiga som antalet stolar och nivån på filmhyrorna. När då kapaciteten, alltså antalet stolar, i princip är konstant över tid så blir filmhyrorna enligt honom den viktigaste varierande faktorn.

> Om du äger en film och vill lansera en stor film på den svenska marknaden så vill du förmodligen ha ett datum som du bedömer vara kommersiellt korrekt. Sen vill du förmodligen ha ett visst antal stolar så du vet att du säljer igenom den här produkten. Du vill också ha en kommunikation som gör att biljetter är lättillgängliga och du vill ha en kapacitet, alltså ett visst antal föreställningar. Sen vill du ha en ekonomisk revenue på det här. Det vi kunde konkurrera med varandra om var den ekonomiska revenuen, för alla kunde säga vilken procent som helst. Men det som skilde oss åt var att våra salonger, ettorna och tvåorna var betydligt större än Sandrews struktur. Vi har mer stolar och har alltid haft mer stolar.[103]

Astorias programansvarige framhåller att SF Bios storleksmässiga övertag skapade problem framför allt på grund av att de filmer med störst förväntad publik, förutom på vissa biografer i storstäderna, sattes exklusivt på de respektive kedjorna.

> Det är känsligt för stora releaser att lägga sig på Sandrews gamla biografkedja eftersom Sverige som unik marknad i hela världen hade […] så kallade kedjesättningar. I andra länder kan du förhandla stad för stad mellan olika biografägare men här är kedjetänket så pass inrutat att du förhandlar fram ett sättningsdatum och då en eventuell kedjesättning med distributören.[104]

---

[102] Programansvarig, Astoria Cinemas (2007 11 26).
[103] Vd, SF Bio (2007 11 28).
[104] Programansvarig, Astoria Cinemas (2007 11 26).

Om man accepterar dessa förutsättningar som givna så fanns det för Astorias nyblivne vd inte så många alternativ i förhandlingarna med distributörerna. Förutom att justera filmhyrenivån beskriver han hur de försökte erbjuda bättre och mer lokalt förankrad marknadsföring, jobba närmare distributörerna och satsa hårt på programsättningen. Men trots satsningen kunde de ändå inte erbjuda bättre villkor än SF Bio. Han förklarar hur de resonerade när de försökte övertyga distributörerna om att sätta filmerna på Astoria.

> Jag tyckte det fanns väldigt många 'mjuka' värden som var väldigt bra. Vi hade i detalj förklarat hur vi skulle jobba med deras filmer, på ett helt annat sätt än SF tidigare hade gjort. Samtidigt så… varför de ska sätta sina filmer hos oss och inte på SF är ju just därför att de vet att de måste sätta filmer hos oss om de ska ha kvar konkurrensen, det vill säga två kedjor. Om de väljer SF och vi inte får några filmer så kommer vi inte att överleva. Och det var precis det som hände.[105]

Hur påverkades då nivån på filmhyrorna av att Astoria gick i konkurs? Intervjun med SF Bios vd skedde ett par månader efter konkursen och enligt honom hade de inte förändrats nämnvärt, han var dock något osäker inför framtidens utveckling.

> De ligger kvar på samma nivå, vi har väldigt svårt för att kunna… Alltså nu har vi inte det här spelet åtminstone, där vi sitter och blir utspelade mot varandra. Men det är klart att det pågår en form av normaliseringsprocess just nu, vi behöver ju inte ha en budgivning längre. Sen handlar det också om, sett ifrån vårt perspektiv… Jag måste ju driva vår butik med utgångspunkt i den marknad som vi existerar på och framför allt ha en långsiktighet. […] Här handlar det om att ha en förståelse för varandra, […] hur ser distributörens klimat ut? Hur ser vårt klimat ut?[106]

Astoria och investeringarna

När Samfilm backade och styrelsen valde att delvis bankfinansiera köpet istället, avstod de samtidigt från att försöka locka till sig externa finansiärer. Enligt vd:n beslutar styrelsen ett flertal gånger att de ska ligga lågt med att hämta in externt kapital, även de stora investeringarna ska göras av egen kraft. Styrelseordföranden resonerar kring satsningarna på kedjan.

[105] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[106] Vd, SF Bio (2007 11 28).

> Det fanns bara ett sätt att göra det här och det var full fart. Vi diskuterade otroligt mycket innan om vi skulle ta det lugnt och försöka spara oss ur… det fanns inte en möjlighet att göra det.[107]

Dessutom upplever många att det går bra för Astoria även under hösten 2005 och vintern 2006 så behovet av extern finansiering är för dem inte så påtagligt. Styrelseordföranden är en av dem som förordar att de ska vänta med att kontakta de potentiella investerarna.

> Vi ville få det up and running först. […] Så fort vi gick plus minus noll och fick det up and running, då är det läge att skaffa fram kapital. Annars blir villkoren för dåliga.[108]

Vad som kom att visa sig var att kedjan aldrig blev ”up and running”, istället dränerades Astoria av uteblivna intäkter och stora investeringar. Vd:n beskriver det som att efter februari 2006 kommer helvetet och under våren 2006 tar styrelsen ett beslut om att de ska försöka få in externa finansiärer i bolaget. Dock hade det nu gått så långt att det var svårt för styrelsen att hitta intressenter.

> Vi hade en stor investerare som vi i stort sett var framme med att han skulle köpa hela kedjan. Vi kom så långt. Men han hoppade av. För det är inte helt lätt att sälja ett bolag när det blöder som vi gjorde. Man kan visa upp det som hände för ett halvår sen, kanon, snygga siffror, det ser snyggt ut. Men så får man frågan ‘hur ser det ut nu?’ Då var det inte roligt längre.[109]

Arbetet på Astoria

Från och med april 2006 börjar Astorias vd i princip att jobba heltid med att få in externt kapital medan han samtidigt har kvar sitt arbete som vd. För att avlasta honom i det dagliga arbetet rekryteras en ny operativ chef. Han kontaktas redan i början av år 2006 men eftersom han närmast kommer från huvudkonkurrenten SF Bio sätts han i karantän i tre månader innan han tillåts börja sitt nya arbete på Astoria i maj 2006. Det är just då som styrelsen enligt flera intervjuade börjar uppmärksamma hur dåligt bolaget ligger till finansiellt. Detta sipprar ned i organisationen och vardagen på Astoria förändras.

[107] Styrelseordförande, Astoria Cinemas (2007 12 04).
[108] Styrelseordförande, Astoria Cinemas (2007 12 04).
[109] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).

> När jag väl började jobba så märkte jag att nånting hade hänt, det fanns en stress. Den där glidarfeelingen var liksom borta. Men jag kunde inte sätta fingret på vad det var utan det kunde jag göra först efter sommaren. Då hade jag tillräckligt stora egna insikter och hade plöjt igenom all dokumentation. Jag fick då fullständig insikt hur jävla galet dåligt det gick.[110]

Ledningen

Samtidigt som Astorias vd arbetar med finansieringen av bolaget har han fortfarande kvar det övergripande ansvaret. Hans brist på tid blir ett problem för många i ledningen och ledningsgruppsmötena blir lidande.

> De funkade inte alls. De var oregelbundna och utan undantag rena katastrofer som möten betraktat. De fungerade enbart som någon form av snabbinformationsmöten från vd till oss andra. […] Alla viktiga frågor som behöver hanteras i en ledningsgrupp kom aldrig upp, inte en enda gång. Det är den bistra sanningen.[111]

> [M]ånga viktiga frågor satt man kvar med efter ledningsgruppsmötet som stora frågetecken. Så hamnade de på agendan till nästa vecka. En veckas, eller två veckors tid att vänta för att få svar på en fråga som är viktig för att klara av ens dagliga jobb känns väldigt respektlöst.[112]

Vd:n själv håller med om att det var ett problem att han var så frånvarande men, eftersom styrelsen hade gett honom uppdraget att söka investerare, så såg han inget annat val än att göra som styrelsen beslutat. Han berättar att han lät vice vd:n ta hans roll i så stor utsträckning som möjligt. De områden som främst blev lidande var, enligt honom, hans specialområden – programavdelningen där han var chef och marknadsavdelningen.

> Jag tror också att när det är kris så måste bossen vara närvarande. […] Jag försöker alltid vara väldigt närvarande i min chefsroll, jag tycker om att gå omkring och vara bollplank, styra upp och ta tag i problemen. Men det blev ju mycket mindre med det från våren 2006. Den funktionen blir nästan ännu viktigare när det blir kris för det inger trygghet när bossen är där. Han manar

[110] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).
[111] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).
[112] Teknisk chef, Astoria Cinemas (2007 11 20).

> på och han lugnar ner och han förklarar och han är närvarande, jag var ju bara frånvarande långa perioder. Vår vice vd gjorde dock så gott han kunde.[113]

En annan aspekt som arbetstagarnas representant i styrelsen betonar är att Astorias vd samtidigt var vd i Triangelfilm, det lilla distributionsbolag som också var ett av de tre ägarbolagen.

> Jag tror att det hade varit lättare om man separerat de rollerna och haft en egen vd i Astoria. […] Det kan bli konflikter om Triangelfilm har en film som ska gå på Astorias biografer och så ska de här två bolagen göra upp om prissättningen på den filmen. Och det är samma vd på båda ställena.[114]

Astoria och styrelsen

Ingen av de tre ägarna hade erfarenhet av styrelsearbete sedan tidigare, utan erfarenheten kom från den externa ledamoten som sitter i ett antal andra styrelser och från arbetstagarrepresentanten som länge satt även i Sandrews biografkedjas styrelse. Styrelseordföranden blickar tillbaka:

> [Jag] skulle vilja påstå om jag ska vara lite självkritisk att styrelsen och naturligtvis vd inte var tillräckligt kompetenta. Låt oss säga så här – jag har ju ingen kompetens att driva en biografkedja. Det har jag aldrig gjort i hela mitt liv.[115]

Även arbetstagarrepresentanten vittnar om den bristande kvaliteten på styrelsearbetet. Dessutom berättar han att de flesta frågor av betydelse gjordes upp mellan de tre ägarna utan att övriga styrelsemedlemmar hade något att säga till om.

> Jag kan säga att styrelsearbetet i Astoria aldrig har funkat utan […] i princip det man beslutade om, det gjorde de tre ägarna upp sinsemellan. […] Möjligheten att påverka beslut var i princip noll, så det var en informationskanal, […] en sorts genomgång av ekonomin. Jag upplevde dem inte som så seriösa.[116]

---

[113] Vd, Astoria Cinemas (2007 12 13).
[114] Maskinist och arbetstagarrepresentant i styrelsen, Astoria Cinemas (2008 01 07).
[115] Styrelseordförande, Astoria Cinemas (2007 11 19).
[116] Maskinist och arbetstagarrepresentant i styrelsen, Astoria Cinemas (2008 01 07).

Astoria och situationen på marknaden

När de blivande ägarna till Astoria gick igenom SMS årsredovisningar och andra dokument i *due diligencen* såg de tidigt att kedjans filmer sällan fick någon storpublik. Sandrews biografverksamhet hade inte gått med vinst sedan 2001 och det sista året som SMS drev kedjan, år 2004, slutade med en förlust på 26 miljoner kronor. Samtidigt pendlade antalet besökare på biograferna ända sedan början av 1980-talet runt 14-15 miljoner.[117] Astorias vd beskriver det problem som de nya ägarna såg sig tvungna att lösa för att få kedjan att gå runt ekonomiskt.

> En sak såg vi tydligt och det var att Sandrews inte hade fått några stora filmer under i stort sett två års tid. Med stora filmer menar jag monsterfilmer, de här topp 10 filmerna. Då ska man ha klart för sig att topp 10 filmerna ofta ligger på 40-45 procent av den totala publiken.[118]

Att SMS inte fick tillgång till de största filmerna var dock ingen nyhet. Den dåvarande vd:n skriver om detta redan i förvaltningsberättelsen för år 2002 och nästkommande vd:n beskriver samma problematik även i de senare förvaltningsberättelserna.

> Främsta orsak till det dåliga utfallet var att vi inte hade tillgång till vare sig filmen *Sagan om Ring*en eller uppföljaren *Sagan om de två tornen* […] som tillsammans stod för en mycket stor andel av 2002 års biobesök i Sverige. Orsaken till att dessa filmer inte ens spelades på våra större BioPalats i storstäderna är att de hade distribuerats av Svensk Filmindustri som på alla de 14 orter där vi konkurrerar med SF Bio valt att spela filmerna hos SF Bio exklusivt, då detta givetvis gynnat SF Bio med samma ägare som Svensk Filmindustri.[119]

Ett annat problem som båda biografbolagen upplevde tycks ha varit att marknaden utanför storstäderna var ekonomiskt svår. SF Bios vd menade att ”landsorten led”[120] och Astorias vd upplevde att landsortsbiograferna inte var tillräckligt lönsamma.

> [D]et fanns ganska många orter på landsorten där det fanns överkapacitet, för många stolar i förhållande till publik. Ta Gävle till exempel, att fixa till

[117] Svenska Filmistitutet, Filmåret i siffror 2007.
[118] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[119] Årsredovisning för Sandrew Metronome Sverige AB, 2002 01 01 - 2002 12 31.
[120] Vd, SF Bio (2007 11 28).

> den biografen hade kostat tjugo miljoner ungefär. De tjugo miljonerna hade du liksom inte fått in, du hade aldrig fått tillbaks dem med det underlag som fanns.[121]

Astorias affärsidéer och strategier

Intervjuerna vittnar om att det inom bolaget fanns en splittrad syn på vad Astoria skulle vara. Varken affärsidéerna eller strategierna var samstämmiga. Ägarna har inte lyckats enas om en gemensam idé med företaget, och de ger i efterhand skilda svar på hur Astoria skulle fungera och vad bolaget skulle användas till.

Idéerna

Affärsidén som den uttrycks i Astorias eget memorandum är i sin helhet att

> visa bra och bred film, där mångfalden blir representerad, i en biografmiljö som skiljer sig från andra och där man erbjuds något mer än bara filmupplevelsen. Biograferna ska erbjuda bästa teknik och service, den ska riktas mot alla målgrupper. Speciell satsning ska göras på de stora minoritetsgrupper som finns, dvs pensionärer, skolor, hemmamammor mfl.[122]

Ordföranden i styrelsen å sin sida talar inte så mycket om själva biografkedjan utan hade andra planer för vad biografbolaget Astoria i förlängningen skulle användas till.

> Då var den strategiska idén att om man kontrollerar bio så kontrollerar man värdet på tv och dvd, och även på future media. Så bio är nyckeln. Och nyckeln i bio är naturligtvis att äga biograferna. Det var tanken med att gå in i Astoria. Kunde man bara få det hjulet att gå plus minus noll så genererar det andra effekter. Runt bion kunde man då bygga nationellt. […] Därför var själva Astoria en strategisk resurs som man kunde bygga ett stort hjul runt. Vi hade en ännu större tanke, ett nästa steg, det var tv-kanaler.[123]

Skilda drivkrafter

En möjlig tolkning är att styrelseordförandens drivkraft i första hand var att tjäna mer pengar och att Astoria skulle generera pengar både i sig självt och indirekt till hans bolag

[121] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[122] Astoria Cinemas informationsmemorandum (2006).
[123] Styrelseordförande, Astoria Cinemas (2007 11 19).

Atlantic Film, eftersom deras biofilmer skulle få ett bra fönster att exponeras i och deras dvd-filmer skulle marknadsföras genom biograferna. Att biograferna fungerar som marknadsföring för senare försäljning och uthyrning på dvd vittnar många intervjuade om, till exempel SMS tidigare vd.

> Burbank kanske inte räknar med att man egentligen tjänar så mycket reda pengar på att visa [en film] på biografen. Men man får uppmärksamhet, det syns i media, man har annonser. Man har liksom krattat gången innan det är dags för att komma till nästa fönster där man börjar tjäna pengar, och det är dvd. Och det är kanske så småningom laglig nedladdning och diverse tv-fönster. Så biografmarknaden är egentligen bara en stor marknadsföringsarena.[124]

Astorias vd talar i helt andra termer än styrelsordföranden när han under hösten 2004 uttalar sig om SF Bios blivande köp i en paneldebatt under Umeå filmfestival.

> Jag är oerhört rädd för situationen. Monopol, som det här skulle bli om affären går igenom, är för mig främmande och skrämmande. Det finns en stor risk för likriktning och mångfalden kommer att bli lidande.[125]

Han framför idag ungefär samma argument som tidigare om varför han tog strid när SF Bio höll på att köpa SMS. Nu poängterar han dock även de befarade svårigheterna för Triangelfilm att överleva som oberoende distributör om det bara skulle finnas en kedja kvar att visa sina filmer på.

> Det är negativt för klimatet att vi får monopol. En röst, en syn, en analys, det kommer likrikta och det kommer försämra filmklimatet. Jag som distributör såg att det här kunde bli tufft för mig att få ut mina filmer.[126]

Även om såväl vd som ordförande såg affären som ett problem för deras respektive distributionsverksamheter så kan vd:ns ansats tolkas som mer kulturpolitiskt inriktad. Han var oroad för att det relativt breda filmklimat i Sverige som han själv varit med om att

[124] Vd, Sandrew Metronome Sverige (2007 11 01).
[125] Henriksson (2004 09 22).
[126] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).

skapa höll på att likriktas. Dessa skilda drivkrafter hos två av de tre ägarna skapade spänningar i styrelsen som blev ödesdigra för Astoria.

> Nu i efterhand kan man ju tala om att slitningarna var enorma inom styrelsen och framför allt inom ägargruppen, vilket per definition nästan var samma sak. […] Det yttrade sig i att man agerade impotent som styrelse, man engagerade sig i fel frågor och fattade inte rätt beslut i de stora frågorna.[127]

Så beskriver den operativa chefen spänningarna i bolaget, och teknikchefen illustrerar hur han upplevde skillnaderna i styrelsemedlemmarnas syn på verksamheten:

> Det är som att få Gudrun Schyman och Fredrik Reinfeldt att stå för samma åsikter. […] [Astorias vd] slåss verkligen för kulturprojekt, […] han är otroligt mycket rotad i det. En annan ägare vi hade var otroligt kommersiell, det spelade ingen roll för honom om vi skulle ha specialiserat oss på att bara köra rymdfilmer eller barnfilmer eller komedier eller vilken jävla film som helst, bara det genererar pengar.[128]

Inledningsvis kan vd:ns citat förstås som att han såg sig manad att ta över kedjan, eftersom ingen annan ville göra sig besväret. Styrelsens arbetstagarrepresentant tror också nu i efterhand att vd:n kände sig pressad.

> [Han] hade gått ut i debatten och sagt att det är för jäkligt om SF köper och det blir monopol. […] Det var hela den debatten som gjorde att [han] till slut kände sig tvungen att köpa det. Han hade liksom målat in sig i ett hörn i debatten.[129]

I motsats till detta menar Astorias vd nu i intervjuerna att han inte kände sig tvingad att ta över kedjan. Men det går inte att bortse ifrån att han i det debattklimat som rådde efter Konkurrensverkets utspel skulle haft svårt att tacka nej, eftersom han tydligt värnade om mångfald i kulturpolitiken och dessutom var den enda förutom SF Bio som hade uttalat sig offentligt om att köpa kedjan. Trots att många klagade på biomarknadens koncentration

[127] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).
[128] Teknisk chef, Astoria Cinemas (2007 11 20).
[129] Maskinist och arbetstagarrepresentant i styrelsen, Astoria Cinemas (2008 01 07).

var det ingen annan som ville eller kunde göra något åt situationen. Vice vd:n för SFI sätter fingret på problematiken när han talar om vad SFI gjorde när SF Bios bud blev offentligt.

> Vi påtalade att det är väldigt olyckligt om det bara blir en… Alltså någon sorts vag opinionsbildning om att det är klart att det måste finnas två biografkedjor, men det kan hela jävla Sverige tycka. Någon måste ju äga den där kedjan, någon måste driva den på kommersiella villkor, kunna göra det och ha tillräckligt mycket pengar med sig in i verksamheten så att det inte bara blir 'hoppsan det räckte inte'.[130]

Samtidigt som han här är positiv till att det ska finnas två biografkedjor kan uttalandet tolkas som en kritik mot Astorias ledning för ett bristande ekonomiskt ansvar.

Strategin i teorin

Även om Astorias memorandum inte nämner någon uttrycklig strategi för företaget, så innehåller det en strategisk plan med sikte på att Astoria kommer att göra en vinst år 2006 tack vare "en högre vilja från distributionsbolagen att leverera till kedjan"[131]. Där finns också en operativ plan som går ut på att sammanslagningen av Triangelfilms och Astorias organisationsstrukturer ska leda till synergieffekter och en mer kostnadseffektiv organisation. Vidare står det i memorandumet:

> Övertagandet av kedjan, med en mer effektiv organisation, ett bättre nyttjande av biograferna, en översyn av kostnadssidan generellt, en markant ökning av concessionförsäljning, renovering av vissa biografenheter, en tydligare profil, en bättre marknadsföring, och fler framgångsrika filmer, kommer att visa sig i resultatet 2006.[132]

Ovanstående är i stort sett samstämmigt med vad vd:n för Astoria säger i intervjuerna om företagets affärsstrategi. Han pratar specifikt om biograferna och nämner inte några tankar om att använda Astoria som utgångspunkt för större verksamheter.

---

[130] Vice vd, Svenska Filminstitutet (2007 11 08).
[131] Astoria Cinemas informationsmemorandum (2006).
[132] Astoria Cinemas informationsmemorandum (2006).

> Affärsstrategin var att under resans gång modernisera biograferna och öka antalet stolar så att vi skulle få större marknadsandel.[133]

Utifrån sin syn på Astoria som ett verktyg för att bygga något större förklarar styrelseordföranden hur strategin såg ut enligt honom.

> Affärsstrategin var väldigt enkel. Genom att få den här kedjan up and running, för den var inte up and running… Det var väldigt handfasta saker som skulle göras. […] Sen hade vi annat runt det här bolaget, vi hade Triangelfilm och lite andra – ett finskt, ett norskt, ett danskt. Så kunde vi slå ihop alltihopa och ha en total täckning när det gällde Skandinavien på bio, som är den viktigaste marknaden, på tv och på video. Vilket innebär att vi kontrollerar framtida fönster och att vi kunde gå in på tv-kanaler. Och bygga en mediekoncern.[134]

Strategin i praktiken

De ansvariga ägarna hade alltså sinsemellan olika syn på vad strategin för Astoria innefattade. Men vad kommunicerade styrelsen till de anställda? Jag frågade dem som inte ingick i styrelsen vad de ansåg att Astoria hade för affärsstrategi. Den tekniska chefen låter som om han beskriver en idé om hur företaget ska se ut snarare än en strategi att använda sig av i verksamheten.

> Idealiskt vore om alla som jobbade på kontoret var överens om vilka honnörsord vi hade. Jag tror att vi får nöja oss med idag att vi skulle göra biografer som vi tyckte var bra.[135]

Marknadschefen berättar att han tidigt förstod Astorias idé för framtiden, men enligt honom saknades verktygen som skulle omsätta visionerna i den dagliga verksamheten.

> Ja, bra att du kom till det. Det fanns ingen [affärsstrategi]. […] Vi var alla överens om att kapa marknadsandelar och bli ett bättre alternativ. Men det där är ju bara prat, det var ju mera en vision och visionen måste sättas ner i strategi också. Det gjordes aldrig från ledningen eller från styrelsen.[136]

---

[133] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[134] Styrelseordförande, Astoria Cinemas (2007 11 19).
[135] Teknisk chef, Astoria Cinemas (2007 11 20).
[136] Marknadschef, Astoria Cinemas (2007 10 31).

Den operativa chefen var än mer kritisk till Astoria som företag. Han saknade alla de delar som han ansåg att en sådan verksamhet måste innehålla för att drivas affärsmässigt.

> Det fanns inte de traditionella bitarna som måste fungera. Det fanns inte en fungerande organisation, det fanns inte en fungerande vision, det fanns inte en affärsplan. Det fanns inte… någon strategi, det fanns ingen marknadsplan.[137]

Marknadschefen minns hur Astorias vd frågade honom efter en marknadsplan och han svarade med att 'du kan inte få en marknadsplan om inte jag vet vad ni vill, vad är linjen, vad är strategin? Jag måste veta.' Även den externa ledamoten i styrelsen var skeptisk till hur strategierna var utformade.

> Vi hade ganska uselt styrelsearbete. Vi saknade en klar och tydlig strategi, vi hade ingen affärsplan, ingen tydlig sådan. Där har vi alla ett ansvar.[138]

Eftersom det inte fanns någon uttalad strategi att arbeta efter, upplevde de anställda att de ofta fick klara sig på egen hand i det dagliga arbetet. De två ansvariga på programavdelningen jobbade båda kvar från Sandrewstiden vilket gjorde att de kunde fortsätta vidare på samma sätt som förut. En av de programansvariga menar att utan styrande direktiv var det svårt för dem att utveckla programverksamheten i någon större utsträckning.

> Vi hade inga direkta målsättningar, inget nedskrivet på papper. Vi fick jobba lite ad hoc och då hade vi Sandrewstänket i ryggen så vi kunde ju ändå jobba åt det hållet rätt lätt och enkelt. Men om de ville göra stora radikala förändringar så hade inte vi fått riktlinjerna för hur vi egentligen skulle göra.[139]

Astorias image

Sandrews gamla biografkedja stod inför en "gigantisk förändring" och Astoria skulle bli "framtidens biograf" som drevs av "människor från filmbranschen" medan "den stora [SF

[137] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).
[138] Extern ledamot i styrelsen, Astoria Cinemas (2007 11 14).
[139] Programansvarig, Astoria Cinemas (2007 11 26).

Bio, drevs] av människor från biografbranschen".[140] Tillsammans med Stockholm Design Lab skapade de en ny grafisk profil och tidningen Resumé utnämnde Astorias företagsprofil till Månadens design i januari 2006. Stockholm Design Labs creative director förklarade då hur de tänkte när de tog fram profilen.

> Utgångspunkten var fantasi, eftersom film är fantasi. […] Vi ville göra något som både känns film och bio men samtidigt skiljer sig från de traditionella symbolerna.[141]

Den nya profilen fick ett stort genomslag och creative directorn berättar hur arbetet skapade en bloggdebatt på internet med många förslag på hur Astorias profil skulle kunna se ut. Astoria bidrog till en diskussion även på SF Bio med sitt nya utseende och Astorias operativa chef som då fortfarande jobbade på SFs Sergelbiograf beskriver det som en oro även högt upp i organisationen.

> Astoria kom och allt var nytt i tänket, attityden och approachen. Logotypen fick priser och då kändes SF väldigt gammalt och mossigt, röd sammet och guldkant… Och så kom det här limegröna, det kändes lite mer rock'n'roll med Astoria. Det gick inte att förneka.[142]

Flera intervjuade menar dock att Astorias efter lanseringen fick trovärdighetsproblem. Dessa skulle bland annat bero på att de tidigare ägarna inte hade investerat på länge och att landsortsbiograferna därför var i dåligt skick. Marknadschefen på Astoria ger sin syn.

> [V]i började med imagen, och det går inte. Vi framställde oss som den här breda kedjan, vi skulle ha vin och servering med mera på biograferna. Men grejen är att det var för tidigt. Det skrevs en slags större dekret, helsidor i tidningarna som jag var med att ta fram. […] Det gick för fort fram, man utgav sig för att vara någonting man inte var. […] Om du säger att Astoria är på ett visst sätt, och sen har vi i Helsingborg Sveriges sämsta biograf, alltså det går inte. Det klingar väldigt illa, det blir fel.[143]

---

[140] Helsidesannonser för Astoria Cinemas i dagspressen, december 2005.
[141] Tidningen Resumé online (2008 01 25).
[142] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).
[143] Marknadschef, Astoria Cinemas (2007 10 31).

Även en av medlemmarna i styrelsen var skeptisk till den image Astoria försökte skapa, men ur en något annorlunda synvinkel:

> Den här kulturella delen var snarare en approach man visade utåt för att vinna nån sorts renommé. Tanken var ju att man skulle ha tillgång till stora filmer och det var det som skulle ge pengarna. Sen att man hade en kulturell nisch var ett plus, eller en bonus, för att profilera sig mot SF.[144]

Bildandet av Astoria Cinemas Advertising

Flera ledande personer framhåller bildandet av Astorias reklambolag ACA som det enskilt största strategiska misslyckandet. Tanken med reklambolaget var framförallt att digitalisera reklamvisningen på biograferna och att visa reklam på plasmaskärmar i foajéerna. På sikt ville styrelsen också att all verksamhet som inte hade direkt med filmvisningen att göra skulle flyttas över från moderbolaget till ACA, detta kunde vara allt från popcornförsäljning till företagsbiljetter och konferensverksamhet.

Bakgrunden var att SF Bio sedan 1 maj 2004 genom sitt dotterbolag SF Media hade monopol på reklamfilmsförsäljningen i Sverige efter att konkurrenten RMB Sweden gått i konkurs tidigare under det året. Fram till dess hade RMB Sweden sålt reklam till Sandrews, Triangelfilms och AMCs biografer medan SF Media sålt reklam till SF Bio. Genom bildandet av ACA ville styrelsen för Astoria försäkra sig om högre reklamintäkter i och med att de slapp använda SF Media som mellanhand. En styrelseledamot berättar:

> [V]i hade ett avtal med SF som vi sa upp och så låg vi och avvaktade lite grann så vi närmade oss slutet på avtalet så mycket som möjligt. Men vi sa upp det i förväg och så tog vi kontakt med Siemens och Kaupthing och gjorde en rätt stor upphandling av all digitalutrustning. Alla biografer i hela landet skulle utrustas med en egen digitalprojektor för reklamfilm.[145]

Istället för att som tidigare för hand tejpa fast reklamfilmsdelen på 35mm-kopiorna ville Astorias styrelse skapa en mer flexibel reklamvisning. Om reklamfilmerna visades digitalt skulle det vara möjligt att rikta reklamen mer mot en viss lokal marknad utan behov av att föra över reklamen på 35mm-kopiorna. Här tänkte sig Astoria att till exempel den lokala

[144] Maskinist och arbetstagarrepresentant i styrelsen, Astoria Cinemas (2008 01 07).
[145] Extern ledamot i styrelsen, Astoria Cinemas (2007 11 14).

ICA-handlaren skulle kunna visa reklamerbjudanden från sin egen affär. Dessutom underlättades distributionen, eftersom den numera skulle skötas digitalt från en central i Stockholm. Arbetstagarrepresentanten i styrelsen, var dock skeptisk och beskriver satsningen på ACA som ett av de beslut som togs av ägarna utan någon hänsyn till de övriga styrelsemedlemmarna.

> Första gången jag hörde talas om det, när idén väcktes, undrade jag var intäkterna fanns i den verksamheten. Men det var ingen som riktigt lyssnade på det. Bioreklam är inte någon stor verksamhet heller och med tanke på de kostnader som låg i den verksamheten kontra intäkterna fanns det liksom inget… ACA var det som konkret stjälpte kedjan.[146]

Vd:n antyder nu i efterhand att han också var tveksam till satsningen.

> Rent affärsmässigt sett så var det på papperet en kanongrej, men vi var inte redo för det. Vi var inte redo för att ta konflikten med SF, vi bröt ju ett avtal med SF Media. Jag var väldigt tveksam till det därför att jag visste att det här brottet kommer att kosta oss väldigt mycket. Då menar jag inte bara genom att installera X antal hur många digitala projektorer som helst över hela Sverige, utan också själva kontraktsbrottet i sig. Det blev en förlikning och den förlikningen kostade oss skjortan.[147]

När kostnaderna för ACA ökade samtidigt som intäkterna från sommarens filmer uteblev accelererade Astorias skulder. Till slut togs ett beslut om att låta SF Media ta över reklamförsäljningen igen även om uppfattningarna om varför detta skedde skiljer sig åt. Största misstaget enligt vd:n på SF Bio var att ACA inte hade den nödvändiga organisationen för att börja sälja direkt, utan att det tar tid att bygga upp relationerna till sina kunder.

> Då kom de till slut till oss igen, 'hjälp oss att sälja'. Och vad gör man? Här sitter vi som någon slags storebror, det är klart att även om vi varit bittra konkurrenter så finns det en form av branschsammanhållning ändå. Så det är klart att vi sa okej, vi kan titta på det.[148]

---

[146] Maskinist och arbetstagarrepresentant i styrelsen, Astoria Cinemas (2008 01 07).
[147] Vd, Astoria Cinemas (2007 11 29).
[148] Vd, SF Bio (2007 11 28).

Astorias styrelseordförande skyller inte ifrån sig, men menar att beslutet att låta SF Media ta över försäljningen snarare var en följd av att Astoria sålde sina landsortsbiografer till SF Bio. Själva poängen med lanseringen av ACA och digitaliseringen av biograferna var ju att hanteringen skulle underlättas i och med att reklamsättningen på de olika biograferna i landet kunde skötas centralt från Stockholm. Utan landsortsbiografer fanns det enligt honom inte samma behov av en dyr digital distributionsverksamhet.

> Vi hade inget val. I september sålde vi ju av en massa landsortsbiografer till SF. I och med det ryckte vi undan mattan för bolaget.[149]

Astoria går mot konkurs

I samband med att ACA försätts i konkurs och att SF Bio köper Astorias landsortsbiografer ansöker ledningen om en rekonstruktion för Astoria. Detta görs hos Stockholms tingsrätt den 1 oktober 2006 som beslutar om rekonstruktion dagen efter. En rekonstruktion innebär att företaget blir tillfälligt immunt mot konkursansökningar från fordringsägarna och rekonstruktionerna varar tre månader i taget. Det vanligaste förfarandet är sedan att rekonstruktören föreslår ett ackord som en kvalificerad majoritet av de oprioriterade fordringsägarna måste acceptera för att det ska gå igenom. I Astorias fall innebar ackordet att alla oprioriterade skulder upp till 5 000 kronor betalades och av skulder som översteg 5 000 kronor betalades 25 procent av beloppet. De prioriterade skulderna betalades till sitt fulla belopp.

När bolaget går in i rekonstruktion i oktober 2006 har de skulder på sammanlagt 60 miljoner kronor varav 36 miljoner är förfallet till betalning. För att kunna betala de nedskrivna skulderna till fordringsägarna säljer Astoria i maj år 2007 sina biopalats i Stockholm och Göteborg till SF Bio för 27 miljoner kronor. Detta hjälper dock inte för att rädda företaget och den 22 maj 2007 begärs Astorias ena ägare Triangelfilm i konkurs. Kort därefter avgår vd:n för Astoria och den operativa chefen (som nu även var vice vd) tar enligt egen utsago motvilligt över vd-posten. Den nytillträdda vd:n och styrelseordföranden arbetar under sommaren med att hitta en ny finansiär och rikta in kedjan på smalare filmer. Vd:n beskriver de sista månaderna då Astoria fortfarande existerade som biografkedja.

[149] Styrelseordförande, Astoria Cinemas (2007 12 04).

> Visst fanns det hopp. Men det var på sommaren, under lågsäsong, och likviditeten var under all kritik. Så det gick inte. I juli ansökte vi om konkurs och det gick igenom med en gång.[150]

Astoria-ledningens sista ansträngningar är förgäves. Skulderna uppgår till 12 miljoner kronor varav 8,5 miljoner har förfallit, och den 10 juli 2007 försätts Astoria Cinemas slutgiltigt i konkurs. Svenska Bio köper då konkursboet för 15,5 miljoner kronor och de nya ägarna väljer att fortsätta driva biograferna Victoria och Grand under samma namn. SF Bios vd får avsluta den empiriska delen av uppsatsen med hans syn på den nya situationen.

> Jag har levt ett liv i ständig konkurrens på alla marknader inklusive Norge som vi är inne i idag. Att man blir anklagad för att vara monopolist, det är nästan så man får nypa sig själv och undra 'vad då'. […] Det är klart att vi [nu] har fått omdefiniera vår syn på konkurrens för vi har ingen direkt konkurrent inom det område där vi verkar, men vi har en enorm konkurrens i visning av film.[151]

[150] Operativ chef, Astoria Cinemas (2007 12 18).
[151] Vd, SF Bio (2007 11 28).

Analys

Analysen är uppbyggd kring diskussioner av tre olika teman: begreppet ”kvalitet”, strategier på kulturfältet samt strukturen på biomarknaden. Det bör återigen poängteras att både uppsatsen och intervjuerna är från tiden efter Astorias konkurs. Svaren måste tolkas med försiktighet och det är en svår balansgång att försöka förstå dess innebörd.

Diskussion om kvalitetsfilm

En förståelse av begreppet kvalitet är att det faller in i kategorin flytande signifikanter. Det är ett mångtydigt och svårdefinierat ord som därför kan tilldelas skilda betydelser beroende på vem som förklarar dess innebörd. Dessutom kan möjligheten att definiera kvalitet ge makt åt den som definierar begreppet.

SFI:s vice vd frågar retoriskt vem som har makt att bestämma vad som är ’konstnärligt värde’. I fallet med det importstöd han själv tar upp som exempel är det SFI självt som fastställer innebörden. Även om den referensgrupp som bestämmer över importstödet har ett antal punkter att gå efter till sin hjälp så är det institutet självt som har listat kriterierna. Dessutom hänvisar SFI:s vice vd till Harry Scheins uttalande om att det till syvende och sist är upp till de själva att avgöra vad som är kvalitet. Om detta gäller även den nuvarande referensgruppen så indikerar det att deras personliga preferenser fäller avgörandet.

Att distributörerna ibland är eniga med SFI:s bedömning och ibland ställer sig frågande till den implicerar att det finns olika åsikter om vad som är ’konstnärligt värde’. Men i fråga om stöd från SFI ges alltså den flytande signifikanten ’kvalitet’ mening av SFI själva. När referensgruppen väljer att godkänna eller avslå en ansökan om importstöd blir distributörernas åsikt oväsentlig och i frågan om att fördela stöd är det slutligen SFI:s referensgrupp som har makten att bestämma vad kvalitet innebär. SFI har alltså i dessa fall vunnit den diskursiva kampen om begreppet kvalitet och tillskansat sig tolkningsföreträde i branschen.

Kvalitet på Astoria

Det är tydligt att för flera av Astorias medarbetare är det vd:n som bestämmer vad som är kvalitet. Det är inget som problematiseras och alla är till synes nöjda med situationen, inom

företaget är det inte tal om någon diskursiv kamp kring begreppet. Inte ens när företaget går omkull ifrågasätts vd:ns kompetens vad gäller urvalet och filmsättningen. Istället är det hans (och de övriga ägarnas) bristande ekonomiska erfarenhet som anges som anledning till konkursen. Inte någon av de intervjuade anger att felaktiga val av filmer skulle ha bidragit till företagets dåliga ekonomi. Vd:n kan genom sin långa erfarenhet anses ha tilldelats tillräckligt mycket kulturellt kapital för att vinna den diskursiva kampen inom Astoria utan att ens utkämpa någon strid.

Att bekräfta maktstrukturen på detta sätt är inte ovanligt. Lantz beskriver hur en vd för ett filmbolag konstaterar att han är vd just för att han bäst kan avgöra vad som är kvalitet.[152] Att Astorias vd inte vill diskutera begreppet kan dels tolkas som att han som vd redan har makten över kvalitetsdefinitionen och därför inte vill äventyra sin position. Det är dessutom ingen som tycks vilja ifrågasätta eller utmana honom om denna makt utan istället åtnjuter han ett stort förtroende hos de anställda.

En annan tolkning är att både Astorias vd och vissa andra på företaget inte tydligt vill skilja mellan den kulturella och den ekonomiska logiken. Istället talar flera om ”breda kvalitetsfilmer”, ”den etablerade kvalitetsfilmen” och ”kommersiella dramer” som de ideala filmerna för Astoria. Alltså någon slags kombination av de två logikerna där deras mål tycks vara att visa filmer som går hem hos både kritiker och publik. Till skillnad från Lantz tror jag inte att det betyder att dessa intervjuade nödvändigtvis menar en kompromiss eller motsättning mellan det publiktillvända och det kvalitativa. Alltså att kvaliteten skulle bli lidande av publikanpassningen. Snarare uppfattar jag deras uttalanden som att de menar att om filmerna är tillräckligt ”bra” så kommer till slut publiken.

Med tanke på hur det gick för Astoria visade sig denna förhoppning hos de intervjuade vara väl naiv. Som både Bourdieu och Lantz har visat är det ytterst sällan som en film får både en kvalitetsstämpel och en stor publik. En möjlig tolkning är att bakom Astorias konkurs låg denna ofullbordade tanke om att förena de kulturella och kommersiella logikerna.

[152] Lantz (2007).

Om aktörernas strategier

För att förstå varför de olika aktörerna i fallet Astoria agerat på det sätt som de beskrivit kommer jag att försöka tolka deras agerande utifrån Bourdieus teorier om strategier på kulturfältet. Jag inleder med att titta på de styrande i Astoria för att sedan fortsätta med aktörer i deras omgivning.

Styrelseordföranden

Astorias styrelseordförande pratar om företaget som en strategisk resurs som främst skulle användas till att marknadsföra filmer som förväntades skapa avkastning i ett senare skede. Vidare skulle biograferna skapa ett tillfälle att sälja kringprodukter, så kallad concession, där marginalerna är betydligt högre än för själva filmvisningen. Han såg alltså Astoria främst som ett kommersiellt projekt som dels skulle generera avkastning i sig självt och dels skapa en plattform för att nå ut med den typen av smalare filmer som hans eget bolag Atlantic Film distribuerade. Hans initiala agerande kan tolkas som präglat av den kommersiella logiken.

Först senare när merparten av Astorias biografer är sålda och företaget endast disponerar ett fåtal salonger i de största städerna talar han om Astoria som en upmarketkedja för smalare film. Detta strategibyte kan förstås som en övergång från den kommersiella strategin till en mer kulturellt inriktad strategi. Det är dock svårt att se denna strategiomläggning som något annat än ett pragmatiskt försök att rädda kedjan snarare än en skillnad i hans grundsyn på verksamheten.

Verkställande direktören

Astorias vd som även var medlem i styrelsen talar också om concession som viktigt för verksamheten, men han tycks åtminstone inledningsvis föra in en kulturpolitisk dimension. Han går ut i media och talar om hur viktig konkurrensen är för mångfald på biomarknaden och säger att om SF Bio tillåts köpa Sandrews så kommer utbudet i Sverige att minska. Denna inställning tolkar jag som en mer kulturell rationalitet, men det är svårt att i efterhand strikt hävda att så var fallet. Vd:n säger själv i intervjuerna att det var ett kommersiellt projekt och att han aldrig skulle ha gått in i bolaget om han inte trott på deras kalkyler. Dessutom hävdar arbetstagarnas representant i styrelsen, att det kulturella anslaget bara var en strategi som användes för att få media att tycka om företaget.

Flera intervjuade pekar på skillnader i ägarnas drivkrafter för att förklara varför styrelsen inte kunde enas i många frågor. Min tolkning baserad på Bourdieus antaganden om kulturproduktion är att ägarna agerade utifrån skilda affärslogiker. Detta ledde då till att en gemensam strategi för företaget som helhet inte kunde utformas och att företaget utåt sett agerade strategiskt inkonsekvent.

SF Bio

Björkegren menar att SF bio sedan början på 1980-talet har agerat i enlighet med en kommersiell strategi.[153] Ingenting i denna uppsats empiri tyder på att företaget skulle ha frångått en sådan inriktning.

Distributörerna

Det är kanske inte helt lämpligt att klumpa ihop distributörerna till en aktör, eftersom de sannolikt både skiljer sig åt i sina strategier sinsemellan och dessutom använder olika strategier för olika filmer. Men åtminstone för de filmer som lockar flest besökare torde strategier enligt en kommersiell logik ha varit de mest tillämpade. Det vill säga satsningen på massiva reklamkampanjer och stor spridning med hjälp av många filmkopior och stora salonger.[154] Dessutom finns det ingen anledning att tro att distributörerna i de här fallen sinsemellan agerat olika. Marknadsföringen går till på i princip samma sätt, och SF Bio-vd:ns uttalanden om förhandlingarna med distributörer kan tolkas som att de går till på i princip samma sätt oavsett vilken av distributörerna man förhandlar med.

Astorias vd påpekar att argumentationen gentemot distributörerna för att få dem att välja Astorias biografer för sina filmer framför SF Bio till slut ofta landade i att Astoria och distributörerna borde göra gemensam sak för att undvika en monopolsituation. Men att undvika en monopolsituation på lång sikt är utifrån den kommersiella logiken oväsentligt. I det korta perspektiv som gäller för den kommersiella logiken existerar ingen långsiktighet. Strategin syftar till att maximera vinsten för varje enskild produkt, samtidigt som livslängden för dessa produkter bara blir kortare och kortare. Om en film inte omedelbart blir en kassasuccé så finns det hela tiden nya filmer som kan visas på samma duk istället. När den största delen av omsättningen genereras under de två första visningshelgerna,

[153] Björkegren (1994).
[154] Caves (2000).

finns heller ingen anledning att låta lågpresterande filmer gå längre tid på biografen än ett par veckor. Bättre då att låta dvd-försäljning och -uthyrning vara det långsiktiga fönster där filmerna kan mogna och så småningom hitta sin publik. Av dessa skäl gällde troligen inte långsiktighet som argument. En tolkning är att det intressanta för distributörerna endast var faktumet att SF Bio ägde många fler salonger än Astoria.

Dessutom tycks de amerikanska distributörernas dotterbolag i Sverige vara hårt hållna av sina huvudmän. Den tidigare vd:n för Sandrew Metronome Sverige berättar om flera tillfällen när hon varit överens med den svenska vd:n, men att kontraktet revs dagen efter därför att "Burbank" ville lägga filmen på SF istället. För en mindre konkurrent till SF är dessa huvudmän i Los Angeles uppenbarligen svåra att övertyga om vikten av att ha två kedjor av betydelse i Sverige. Astorias vd som var den mindre aktören visste inte ens vem det var han skulle förhandla med, eller om den person han träffade verkligen var beslutsfattaren.

Tvärtemot vad vd:n för Astoria och flera andra hävdar så tycks det åtminstone inledningsvis ha funnits en vilja hos distributörerna att lägga sina filmer på Astoria trots SF Bios större täckning i landet. Detta skulle i så fall kunna tolkas som att dessa distributörer har frångått den kommersiella logiken för en kulturpolitisk strävan i sitt agerande. En annan tolkning är att de endast frångått den kommersiella logikens kortsiktighet för att de på längre sikt skulle tjäna på att kunna förhandla med två kedjor.

Svårigheter med en kommersiell strategi

Astoria som företag försökte agera utifrån en kommersiell strategi, men strukturen på biomarknaden gjorde det svårt för dem att göra det. SF Bio har sedan länge haft ett större antal salonger och fler stolar än både Sandrews och Astoria vilket gör det svårt för de mindre aktörerna att konkurrera om de största filmerna. Bourdieu förutsäger att en distributör som anammat en kommersiell affärsstrategi på kort tid vill få ut sin film till ett så stort antal besökare som möjligt för att på så sätt skapa en efterfrågan. För en distributör som då väljer mellan två kedjor med olika antal stolar faller det sig naturligt att välja den största kedjan. Det enda som skulle kunna få distributörer som följer en kommersiell strategi att ändå välja den mindre torde vara en skillnad i pris. Men om prisskillnaden är stor blir det i längden för dyrt för en mindre kedja att konkurrera med priset, eftersom

biografbranschen som helhet redan arbetar med små marginaler. En möjlig tolkning är därför att med en struktur på marknaden där en kedja dominerar, som länge varit fallet i Sverige, blir utfallet därför oftast att den stora kedjan får tillgång till de största filmerna.

En vidare tolkning är också att Astorias svaga ekonomiska situation försvårade de marknadsföringssatsningar som den kommersiella logiken kräver. De ”mjuka värden” som Astorias vd beskriver kanske inte räckte till för att sälja de filmer som Astorias programansvarige kallar ”de största drakarna”.

Om dominans på marknaden

Bourdieu skriver också om de dominerande företagens strävan efter status quo. Det är i sig inte förvånande eftersom en brytning av status quo skulle kunna försvaga deras ställning på marknaden. Men man kan ändå tänka sig att vissa företag skulle uppskatta en viss konkurrens för att till exempel öka medvetenheten om deras produkt.

Marknaden för biograffilm räknat i antal besökare har i stort sett varit konstant sedan början av 1980-talet. Detta betyder att för att öka sin andel måste Astoria ta marknadsandelar från SF Bio. Eftersom SF Bio är det dominerande av biografbolagen och därför enligt Bourdieu söker upprätthålla status quo så borde de enligt teorin agera för att försvara sin position. Jag tolkar SF bios agerande när det gäller filmhyror som ett försök att behålla sin marknadsandel. När Sandrews öppnar sina biopalats i mitten av 1990-talet och i samma veva försöker locka till sig större publikfilmer från konkurrenten stiger distributörernas andel av filmintäkterna enligt SF Bios vd. Detta beror troligtvis på att både SF och Sandrews accepterar högre filmhyror för att locka till sig de största filmerna.

Att Sandrews och SF Bio i högre grad börjar konkurrera om samma filmer kan också förstås som att strukturen på biomarknaden ändras så att SF Bios dominans försvagas till förmån för distributionsbolagen. Dessa blir nu dominerande medan SF Bio respektive Sandrews/Astoria blir de dominerade, om än i olika hög grad. SF Bio-vd:ns kommentar att hyresnivåerna befinner sig i en normaliseringsprocess kan tolkas som att SF bio nu försöker återta den dominerande ställning de kan sägas ha haft innan hyresökningen på 1990-talet. Han är försiktig i sina uttalanden men jag tolkar dem som att SF Bio nu ser en möjlighet att stärka sin maktposition.

Under arbetet med denna uppsats har inte någon distributör velat uttala sig om Astorias konkurs. Det kan förstås som att ämnet är känsligt och att de därför inte vill röra upp känslor eller skapa motsättningar inför framtiden. Men i ljuset av Bourdieus resonemang om de dominerandes strategier finns det utrymme även för andra tolkningar. Om man godtar tolkningen att distributörerna under en tid varit en dominerande maktfaktor på biografmarknaden så är tystnad och diskretion en helt naturlig reaktion från deras sida. I upprätthållandet av status quo finns det ingen anledning att uttala sig förrän de dominerade tvingar fram en reaktion.

Om dominerades strategier

Bourdieu beskriver hur viktigt det är för ett dominerat företag att profilera sig mot de dominerande företagen för att öka sin maktposition. Bortsett från distributörerna kan i förhållande till Astoria också SF Bio eller dess landsortskollega Svenska Bio förstås som de dominerande företagen. Båda har en lång historia och jämfört med Astoria kunde åtminstone SF Bio beskrivas som ”mossigt” enligt Astorias operativa chef som ju anställts från SF Bio. Bland annat Astorias gröna logotyp gjorde att han och hans kolleger på SF uppfattade det nya företaget som ”mer rock n’ roll”. En möjlig tolkning är alltså att Astoria genom sin grafiska profil och marknadsföring försökte utmana SF Bios ”bekymmerslösa tillvaro”[155] och därigenom stärka sin position på marknaden.

Om bioföretagens legitimitet

Att SF Bio sedan länge haft en uttalat kommersiell inriktning kan ha gjort det lättare för Astoria att profilera sig gentemot dem. I Bourdieus distinktion mellan kommersiella och kulturella företag ingår även svårigheten att växla mellan de två inriktningarna. Det finns en risk för företag, som Bourdieu påpekar, i att ändra sin image. Om ett företag har skapat sig en profil inriktad på en viss typ av produkter, till exempel kvalitetsfilm, så kan företagets legitimitet skadas om utbudet inte stämmer överens med profilen.

En tolkning är att SF Bio därför skulle få det svårt att för konsumenterna motivera visningen av samma typ av filmer som Astoria satsade på, det vill säga de som Astoriamedarbetare bland annat betecknade ”kommersiella dramer”. Omvänt kan sägas att Astorias satsning på bredare film kan tolkas som att skillnaderna mellan de två bolagen

[155] Ord som Bourdieu (1993) använder om dominerande företags tillvaro.

suddades ut och att personer som tidigare föredragit Sandrews nu i högre utsträckning skulle välja filmer oberoende av vilken kedja som visade dem. Astorias kommersialisering skulle i så fall potentiellt kunnat skada den profil Sandrews tidigare byggt upp som garant för god kvalitet.

En kulturell strategi på biografmarknaden?

När Bourdieu beskriver de kommersiella och kulturella affärsstrategier som kulturproducerande företag använder sig av utgår han från förlagsbranschen. Det finns flera likheter mellan förlagsmarknaden och biografmarknaden, men också avgörande skillnader. Den största skillnaden är de stora fasta kostnader som biografägare måste betala regelbundet i form av lokalhyror och löner till anställda. Ett förlag som trycker en bok har en stor initial kostnad vid tryckningen men sedan är kostnaderna för att hålla dessa böcker i lager förhållandevis små. Bokförlaget kan på så vis under lång tid framöver tjäna pengar på redan tryckta böcker utan att det medför extra kostnader. När lagret är slut kan boken tryckas på nytt och även denna kostnad är då mindre än originaltryckningen.

För en biografägare är det annorlunda menar Björkegren[156] och det framkommer även här i intervjuerna med både Sandrewbiografernas tidigare vd och vd:n för SF Bio. Förutom att filmer inte kan visas alltför länge på grund av en ökad omsättning av filmer, så har biograferna inte råd att låta en film ligga kvar i programmet tills en efterfrågan skapas och publiken hittar dit. Jämfört med bokförlagen som Bourdieu beskriver är alltså tomma biosalonger med osedda filmer alltför kostsamma, till skillnad från de olästa böckerna som ligger på förlagets lager. Detta gör att biografföretagen av kostnadsmässiga skäl har svårt att använda sig av en mer kulturellt betonad strategi även om de skulle vilja. En av grundstenarna i Bourdieus resonemang är att den kulturella strategin syftar till att skapa en efterfrågan på lång sikt i takt med produktens ökade berömmelse. Om filmer med mindre marknadsföringsbudget inte tillåts vara kvar på biograferna längre än några veckor så hinner de flesta filmerna inte skapa den nödvändiga efterfrågan. Denna aspekt har gjort dvd-distributionen viktigare för den typ av filmer som säljs med en kulturell strategi. Dvd-utgivningen liknar då bokutgivning på det sättet att en film kan säljas under en lång tid utan att kosta speciellt mycket mer än den ursprungliga pressningen. På dvd-hyllan ges alltså filmen den tid den behöver för att hitta sina köpare.

[156] Björkegren (1994).

Biomarknadens struktur

De intervjuade både på Astoria och SF Bio menar att när Astoria existerade togs många av deras beslut med hänsyn till det andra biografbolaget. Förhandlingarna med distributörer bedrevs explicit med tanke på vad konkurrenten väntades göra, eftersom dessa två var de enda alternativen att visa biofilm nationellt. Situationen på biomarknaden i Sverige för filmer med nationell distribution kan därför under Astorias levnad förstås som en marknad med oligopol.

Efter Astorias konkurs konkurrerar SF Bio, nu som förut, med ett flertal bolag på de lokala marknaderna i Sverige. Det största av dessa, Folkets Hus och Parker, verkar visserligen nationellt men i avsevärt mindre omfattning än SF Bio, deras andel av besöken är mindre än en tiondel av SF Bios. Inget av de övriga bolagen är verksamma över hela Sverige. Detta i kombination med att SF Bios vd inte anser sig ha någon biografkonkurrent att förhålla sig till tolkar jag som att SF Bio på det nationella planet är ensam aktör på en marknad med monopol.

Det finns dock ingen anledning att överdriva SF Bios fördel av denna situation. Ur distributörernas synvinkel har visserligen marknadssituationen för biograffilm nu förändrats. Två nationella bioaktörer att förhandla med har förvandlats till en så deras förhandlingsutrymme har sannolikt minskat. Intressant att notera i sammanhanget är flera intervjuades syn på biovisning som ”marknadsföringsarena”. Om denna tolkning accepteras minskar troligtvis distributörernas vilja och möjlighet att ersätta biovisningen med andra visningsformer.

Vad som förändrats ur konsumenternas synvinkel är en fråga för vidare diskussion. Det finns numera många sätt att konsumera film på, men samtidigt har antalet besökare på biograferna legat mer eller mindre konstant sedan början på 1980-talet. Om video, dvd och nedladdning ökat sedan dess så har det inte haft någon tydlig effekt på det totala antalet människor som besöker biograferna. SF Bios vd betonar att de som bolag har en ”enorm konkurrens i visning av film”. Det kan tolkas som att SF Bio verkar på en produktdifferentierad marknad med monopolistisk konkurrens. Uttalandet bör dock ses i ljuset av definitionen på monopol som ett marknadsmisslyckande. Definitionens negativa konnotationer påverkar sannolikt vd:ns vilja att förknippas med begreppet monopol. Om

sedan Astorias konkurs har påverkat huruvida biografen som visningsfönster konkurrerar med andra former är mer än vad denna uppsats kan svara på. Ingenting i empirin tyder dock på någon förändring åt endera hållet.

Nuvarande förutsättningar

För en utomstående aktör som nu skulle vilja slå sig in på marknaden tycks förutsättningarna vara externt givna. Biografstrukturen i Sverige domineras av en kedja och för att etablera sig på marknaden krävs stora investeringar. Detta gäller åtminstone om man som nybliven biografägare vill konkurrera med SF Bio om de största titlarna på samma sätt som Sandrews och Astoria gjorde. Med Sveriges traditionella kedjesättning slutar dessutom förhandlingarna om dessa filmer vanligtvis med att en biografaktör förutom på vissa salonger får ensamrätt på filmvisningen.

Som jag beskrivit ovan föredrar distributörerna i förhandlingar om de största filmerna en stor kapacitet för att enligt den kommersiella logiken snabbt få en stor publik till visningarna. En tolkning är att i förhandlingar med distributörer skulle en ny aktör på grund av kedjesättningen därför kunna få svårigheter att hävda sig och hamna i underläge gentemot SF Bio vars kapacitet och struktur redan omfattar stora delar av Sverige. Det vore intressant att studera om en uppluckring av kedjesättningen är möjlig och hur den i så fall skulle kunna se ut.

Alternativ strategi?

Ett alternativ för en blivande biografaktör är, som Astoria prövade mot slutet, att försöka satsa på filmer som förväntas få en mindre publik, alltså en mer renodlad kulturell strategi. Därigenom skulle man inte behöva konkurrera med SF Bio om de största titlarna utan istället koncentrera sig på mindre filmer som förhoppningsvis skapar sin egen efterfrågan på lång sikt. Folkets bio har drivit biografer på det här sättet under lång tid. Deras tjugo biografer i stora och mellanstora svenska städer visar dokumentärer och spelfilmer med mindre publikpotential än SF Bios filmer, ofta från andra länder än USA. Även detta är dock en riskabel strategi, eftersom omsättningen av filmer på biograferna ökat och filmerna därför sällan får gå så länge att en efterfrågan hinner byggas upp. Som distributör satsar nu Folkets bio, möjligen av den anledningen, mer och mer på dvd-distribution av sina titlar,

helt i linje med den "långsamma" bokutgivning Bourdieu framhåller när han diskuterar kulturella affärsstrategier.

Eftersom det trots allt tycks finnas strategier för att etablera sig på biomarknaden är en möjlig tolkning att monopolet därför endast kan sägas existera på marknaden för filmer som förväntas bli publikmässiga framgångar. Vad som blir en framgång och hur många besökare en film får är naturligtvis svårt att säga i förväg, men de flesta intervjuade menar ändå att goda uppskattningar kan göras om antalet besökare. Därför är det förväntningarna på filmen som är det relevanta i sammanhanget. Endast i fråga om förväntningar kan aktörerna veta vad de förhandlar om, efter premiären och det faktiska utfallet är det för sent att byta till den konkurrerande kedjan.

Ur en marknadsstrukturteoretisk vinkel

Det intressanta med Porters teorier i detta sammanhang är att de flesta av hans argument mot en nyetablering, åtminstone i efterhand, är synliga för många av de intervjuade personerna. Framför allt utomstående men även sådana som själva arbetade på Astoria. Om man då godtar Porters argumentering om inträdesbarriärer så är en tolkning utifrån de intervjuades svar att förutsättningarna för en lyckad nyetablering var mycket begränsade.

Om Astorias inträde på marknaden

Som vid de flesta nyetableringar krävdes inledande investeringar när Astoria bildades och många intervjuade vittnar om den dåliga standard som Sandrews befintliga biografer led av. Ett problem med att investera i dem, menar exempelvis Astorias vd, var att överkapaciteten på dessa orter gjorde att investeringen aldrig skulle betala sig. Landsortens låga omsättning kunde inte räddas enbart med hjälp av investeringar.

En annan aspekt är skalfördelarna, för biografbolagen gäller de framför allt i förhandlingar med distributörer. Porter menar att den typen av marknadsmässiga fördelar tvingar det nystartade företaget att antingen expandera snabbt eller att verka med lägre marginaler än konkurrenterna. För styrelseordföranden var det viktigt att expandera snabbt, "det var full fart", möjligtvis för att på det sättet uppnå de skalfördelar som fanns på marknaden. Vd:ns citat tyder på en något försiktigare inställning till företagets expansion men även han var inriktad på att ta marknadsandelar från SF Bio. Att styrelseordföranden och vd:n inte var

samstämmiga skapade spänningar i styrelsen och var möjligtvis en orsak till att det inte utarbetades tydligare strategier för verksamheten som de anställda kunde utgå ifrån.

Om SF Bio som konkurrent

Dessutom och viktigt i fallet med Astoria är att de existerande företagen (det vill säga främst SF Bio) utgjorde en svår konkurrens. Det är troligt att SF Bio som utvecklats ur ett företag som bildades vid förra sekelskiftet har erfarenhetsmässiga fördelar gentemot ett nystartat företag vad gäller biovisning. Som historien med den finansiellt sett mycket starkare kedjan AMC visar, drar sig inte SF Bio för att försvara sina egna intressen när de anser sig vara ansatta. Även om åsikterna går isär om vad som hände så slutade historien med att AMC sålde biograferna till SF Bio.

SF Bio ägs vidare av Sveriges största medieföretag, Bonnier, och så länge företaget har ägarnas förtroende finns det troligtvis tillräckliga resurser för att klara av tillfälliga motgångar. Deras finansiella uthållighet kan sägas vara en viktig faktor för att kunna behålla sin marknadsandel. Distributörernas andel av filmintäkterna ökade i mitten av 1990-talet hävdar SF Bios vd. Eftersom antalet besökare inte förändrats nämnvärt är en tolkning att företaget då sänkte sina marginaler i kampen om marknadsandelar. När vd:n talar om en ”normaliseringsprocess” i diskussionen om filmhyrorna är det därför troligt att SF Bios marginaler nu ökar igen.

Björkegren finner att SF Bios ledning för sin långsiktiga överlevnad strävade efter marknadsdominans[157] och incitamenten för SF Bio att behålla marknadsandelar tycks starka även utifrån empirin i denna uppsats. Företagets vd framhåller att det strukturella övertaget i antalet salonger och stolar är ett viktigt argument i förhandlingarna med distributörer. För att kunna bibehålla samma kapacitet var han därmed också villig att öka distributörernas andel av intäkterna och på så sätt stänga ute Astoria. Vidare menar både SF Bios vd och SMS tidigare vd att det var en överkapacitet på vissa orter vilket med Porters resonemang ytterligare kan ha motiverat SF Bio till att acceptera en minskad andel av intäkterna.

Slutligen är biografmarknaden, som tidigare nämnts, inte längre en expanderande bransch, utan sedan tidigt 1980-tal har antalet besökare på biograferna varit mer eller mindre

[157] Björkegren (1994).

konstant. Det innebär att nya företag som etablerar sig måste ta marknadsandelar från de existerande företagen, vilket är precis vad Astoria försökte göra. Att SF Bio då väljer att försvara sin position är med Porters begreppsapparat fullt naturligt.

Sammanfattande slutsatser

En möjlig slutsats är att Astoria Cinemas ägare var oense om företagets strategiska inriktning, både i valen av filmer och i fråga om företagets organisatoriska utveckling. Det kan i så fall ha fått till följd att Astoria Cinemas som företag agerade affärsstrategiskt inkonsekvent.

SF Bio har sedan länge agerat utifrån en uttalat kommersiell strategi. Vidare var företaget både under Astorias levnad och nu i ännu högre grad den dominerande aktören på biomarknaden. En slutsats är att SF Bio därför i enlighet med dessa båda förutsättningar sökt behålla sin marknadsandel i konkurrensen med Astoria Cinemas.

Av distributionsbolagen har åtminstone de som distribuerar filmer med stor förväntad publik sannolikt agerat i enlighet med den kommersiella logiken. En möjlig slutsats är att den kommersiella logikens krav på snabb ekonomisk vinst har gjort att dessa distributörer i högre grad valt att visa sina filmer på SF Bio snarare än Astoria Cinemas.

Situationen på den nationella marknaden för biovisning av film var tidigare ett oligopol men kan nu förstås som ett monopol. Denna strukturomvandling kan bland annat förklaras genom kedjesättningen i Sverige som försvårar för mindre men ändå landsomfattande konkurrenter. Kedjesättningen kan också sägas medverka till höga inträdesbarriärer som försvårar potentiella nyetableringar på biografmarknaden.

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, M. och Sköldberg, K. (2008) Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod, Lund, Studentlitteratur

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

Baumol, W. och Blinder, A. (2005) *Economics: Principles and Policy*, Thomson South-Western

Bourdieu, P. (1993) *Kultursociologiska texter*, Stockholm/Stehag, Brutus Östlings Bokförlag Symposion

Caves, R. (2000) *Creative industries, Contracts Between Art and Commerce*, Cambridge, Harvard University Press

Goldman, W. (1996) *Adventures in the Screen Trade: A Personal View of Hollywood and Screenwriting*, London, Abacus

Helgesson, C-F., Kjellberg, H. och Liljenberg, A. (2004) *Den där marknaden – Om utbyten, normer och bilder*, Lund, Studentlitteratur

Lantz, J. (2007) *Om kvalitet*, Stockholm, wift Sverige

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

Mårtensson, P. (2001) *Management Processes: An Information Perspective on Managerial Work*, Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan

Porter, M. (1998) *On Competition*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School

Winther Jørgensen, M. och Phillips, L. (2000) *Diskursanalys som teori och metod*, Lund, Studentlitteratur

Yin, R. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, California, Sage Publications

Rapporter och andra dokument

Astoria Cinemas informationsmemorandum med bilagor (juni 2006) Stockholm

Facts and figures 2007, Det danske filminstitut

Guerpillon, O. (2005 10 10) *Filmen som näring och exportindustri*, Filmproducenternas Branschkansli och Svenska Filminstitutet

Handlingsplan för insatser inom biograf- och distributionsområdet 2008-2010 (nov 2007) Svenska Filminstitutet

Konkurrensverket (2005 01 25) Stämningsansökan Dnr 61/ 2005, Stockholm

Rapport från Samarbetsrådet för verksamhetsåret 2003 (2004 02 20) Svenska Filminstitutet

Stockholms tingsrätt, Målnummer K 15945-07 om Astoria Cinemas AB:s konkurs

Stockholms tingsrätt, Målnummer Ä 22048-06 om Astoria Cinemas AB:s företagsrekonstruktion

Svenska Filminstitutet – Filmåret i siffror 2006

Svenska Filminstitutet – Filmåret i siffror 2007

Årsredovisning för Sandrew Metronome Sverige AB, 2002 01 01 - 2002 12 31

Internetkällor

Företagarguiden
http://foretagarguiden.nutek.se/sb/d/463/a/1462/ (2007 12 20)

Google Books
books.google.se (2008 07 20)

Nationalencyklopedin online
http://ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=273651&i_word
=n%e4ringsfrihetsombudsman (2007 10 18)

SF Bio AB
http://www.sf.se/foretag/omsfbio/sfbiosverksamhet?menu=sb_ve

Svenska Filminstitutet
www.sfi.se

Tidningen Resumé
www.resume.se/manadens_kampanj/manadens_design/200601/index.xml (2008 01 25)

Tidningsartiklar

Beck-Friis, U. (2004 11 09) *"Bisarrt att SF Bio försöker få acceptans"*, Svenska Dagbladet

Beck-Friis, U. och Ollevik, N-O. (2004 10 25) *Triangelfilm redo om SF Bio får nej*, Svenska Dagbladet

Brandel, T. (2007 08 09) *SF nära monopol efter Astoriaköp*, Svenska Dagbladet

Gustafsson, A. (2007 08 09) *Det här är tråkigt*, Sydsvenskan

Henriksson, U. (2004 09 22) *Biomonopol fick kritik*, Västerbottens-Kuriren

Lindau, J. (2007 10 24) *Astoriakonkurs banade väg för SF*, Ekot

Madestrand, B. (2004 10 26) *Biojättens hunger skrämmer branschen*, Dagens Nyheter

Sahlin, K. (2004 10 19) *Ny aktör i bioköp – Triangelfilm också intresserade av Sandrews biografer*, Göteborgs-Posten

Sladö, M. (2007 08 26) *Ridå för den smala filmen*, Aftonbladet

Stenquist, B. (2007 08 11) *Don't cry for Triangelfilm*, Sydsvenskan

Utan författare (2004 10 19) *Triangelfilm vill köpa Sandrews biografer*, Sydsvenskan

Utan författare (2004 09 19) *En dålig bioaffär*, Ledarsida Expressen

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuer

Medarbetare på Astoria Cinemas

Ekonomichef (2007 10 30)

Marknadschef (2007 10 31)

Extern ledamot i styrelsen (2007 11 14)

Styrelseordförande (2007 11 19) och (2007 12 04)

Teknisk chef (2007 11 20)

Programansvarig (2007 11 26)

Vd (2007 11 29) och (2007 12 13)

Operativ chef (2007 12 18)

Maskinist och arbetstagarrepresentant i styrelsen (2008 01 07)

Övriga

Vd, Sandrew Metronome Sverige (2007 11 01)

Vice vd, Svenska Filminstitutet (2007 11 08)

Vd, SF Bio (2007 11 28)

Vd, Samfilm (2008 04 21)

Bilaga 2: Intervjumall

Frågor till alla intervjuade

Kan du berätta lite om din bakgrund?

Kan du beskriva hur det gick till när Astoria Cinemas bildades?

Hur såg din organisations affärsstrategi ut?

Hur såg strategin ut när din organisation valde filmer?

- Vem formulerade strategin?
- Hur skilde den sig från andra bolags strategier?
- Var det en lyckad strategi?

När märkte du att det började gå dåligt för Astoria?

- Hur märkte du det?
- Gjorde du någonting åt det?
- Hur påverkade era åtgärder händelseförloppet?

Varför tror du att Astoria gick i konkurs?

Hur ser du på begreppet ”kvalitetsfilm”?

Ytterligare frågor till Astorias medarbetare

Vad var din position i Astoria Cinemas?

- När blev du involverad i företaget?
- Hur rekryterades du?
- Varför sökte du dig dit?
- Hur var jobbet jämfört med dina förväntningar?
- Vad gjorde ditt jobb meningsfullt?

Hur fungerade arbetet på Astoria Cinemas?

- Kan du ge exempel på när det fungerade bra?
- Kan du ge exempel på när det fungerade mindre bra?
- Samarbetet med distributörer?
- Samarbetet med andra anställda?
- Samarbetet med styrelsen?

Hur gick det till när Astoria lanserade Astoria Cinemas Advertising?