



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Tystnad, tagning, ekonomistyrning

- En studie om ekonomistyrningens användning i svenska filmproduktioner

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Magisteruppsats i ekonomistyrning
Vårterminen 2012
Handledare: Christian Ax
Författare: Fredrik Ahlman & Måns Norén

Processen att skriva denna uppsats har varit intressant och intensiv. På grund av vårt intresse för att studera ekonomistyrning i en så speciell och okonventionell bransch som filmbranschen har studien genomgående varit mycket rolig att genomföra!

Ett antal personers medverkan och hjälp har varit avgörande för studien. Vi vill tacka Björn Runge, Madeleine Ekman, Kalle Boman och Olle Wirenhed som alla har bidragit med intressanta synpunkter och erfarenheter från den svenska filmbranschen. Vi vill även tacka vår handledare Christian Ax som stöttat och väglett oss under dessa 10 intensiva veckor.

Göteborg, mars 2012

Fredrik Ahlman & Måns Norén

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.
Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Vt 2012

Författare: Fredrik Ahlman & Måns Norén

Handledare: Christian Ax

Titel: Tystnad, tagning, ekonomistyrning - En studie om ekonomistyrningens användning i svenska filmproduktioner

Bakgrund och problem: Ett filmprojekt utgörs av ett komplext nätverk av aktörer och ekonomistyrning tjänar som ett centralt verktyg för att samordna och styra dessa. Den forskning som finns inom området för ekonomistyrning i filmprojekt är i princip uteslutande inriktad på den amerikanska filmindustrin. Därmed finns ett empiriskt tomrum gällande ekonomistyrning i svenska filmprojekt, vilket denna studie riktar sig mot. Studien utgår från följande frågeställning:

– *Hur används ekonomistyrning i svenska filmprojekt?*

Syfte: Syftet med studien är att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används i svensk filmproduktion. Studien ämnar bidra med en redogörelse för de användningsområden ekonomistyrningen har under filmproduktionens olika faser samt vilka de mest centrala styrmedlen är. Filmproduktionens samtliga faser är vad som utgör filmprojektet.

Metod: Studien ämnar beskriva hur ekonomistyrning används och är därmed av deskriptiv karaktär. Studien har genomförts genom kvalitativa intervjuer med tre producenter. Valet att ha producenter som intervjuobjekt baseras på att dessa, på grund av sin roll som högst ansvarig, har god överblick över filmprojektets utformning. Det empiriska materialet har sedan analyserats och diskuterats utifrån den teoretiska referensramen, vilket slutligen mynnat ut i studiens slutsatser.

Resultat och slutsatser: En rad styrmedel och huvudsakliga användningsområden för ekonomistyrning har identifierats. Resultaten visar på att ekonomistyrning används i en stor utsträckning i svenska filmprojekt och att användningsområdena varierar över projektets olika faser. De mest centrala användningsområdena under projektet i sin helhet är ansvarsfördelning och samordning och det mest centrala styrmedlet är budgeten.

Innehållsförteckning

Kapitel 1. Inledning	6
1.1. Bakgrund	6
1.2. Problemdiskussion	7
1.3. Syfte.....	7
1.4. Uppsatsens fortsatta disposition	8
Kapitel 2. Teoretisk Referensram.....	9
2.1. Vad är ett projekt?	9
2.1.1. Projektets faser och dess livscykel	10
2.2. Filmprojekt	11
2.2.1. Kännetecknande drag för filmindustrin	11
2.2.2. Hollywood-modellen: Den amerikanska filmindustrins värdekedja	12
2.2.2.1. Produktion	13
2.2.2.2. Distribution	15
2.2.2.3. Marknadsföring	16
2.2.2.4. Biografvisning	16
2.2.2.5. Merchandising och licensiering	16
2.2.2.6. Downstream Revenues.....	16
2.3. Ekonomistyrning i projekt	20
2.4. Användning av ekonomistyrning.....	21
Kapitel 3. Metod	25
3.1. Studiens tillvägagångssätt	25
3.2. Val av intervjuobjekt	25
3.3. Förstudie.....	26
3.4. Primärdata.....	26
3.5. Avgränsningar.....	27
Kapitel 4. Empiri.....	28
4.1. Intervju med Olle Wirenhed.....	28
4.1.1. Producentens Roll.....	28
4.1.2. Ansvarsfördelning.....	28
4.1.3. Filmprojektets Aktörer	29
4.1.4. Ekonomistyrningens Användning.....	30
4.2. Intervju med Kalle Boman.....	33

4.2.1. Producentens Roll.....	33
4.2.2. Ansvarsfördelning.....	33
4.2.3. Filmprojektets Aktörer	34
4.2.4. Ekonomistyrningens Användning.....	35
4.3. Intervju med Madeleine Ekman	37
4.3.1. Producentens Roll.....	37
4.3.2. Filmprojektets Aktörer	38
4.3.3. Ekonomistyrningens Användning.....	39
Kapitel 5. Analys.....	45
5.1. Sammanfattande Tabeller.....	45
5.2. Jämförande Analys	46
5.3. Teoretisk Analys	49
5.3.1. Användningsområden	49
5.3.2. Ekonomistyrningsinformation	50
5.3.3. Styrmedel.....	50
5.3.4. Ekonomistyrningsfokus	51
6. Slutsats	52
6.1. Slutsatser	52
6.2. Avslutande Diskussion.....	53
6.3. Förslag på Framtida Forskning	53
Kapitel 7. Källförteckning	55
7.1. Litteratur	55
7.2. Internetkällor.....	57
7.3. Intervjuer.....	57
Bilagor	58
Intervjufrågor:	58

Kapitel 1. Inledning

1.1. Bakgrund

Nationalencyklopedin (www.ne.se) definierar film som "en sammanhängande skildring eller berättelse inspelad med kino- eller videoteknik". Film, i alla dess former, är något som präglar i princip varje svensks vardag genom man dagligen kommer i kontakt med exempelvis YouTube-klipp, reklamfilmer, TV- och långfilm. Sedan mitten av 1990-talet har Sverige haft Europas näst högsta nationella marknadsandel av biografintäkter och är ett av de länder som har högst biografdukstäthet i världen (www.ne.se). Med det här som bakgrund kan konstateras att film är en stor del av den svenska kulturkonsumtionen och att Sverige kan beskrivas som ett "biografiland".

Långfilm är även något som bidragit till att sätta Sverige på kartan. Under 60-, 70- och 80-talet rönt Ingmar Bergman stora internationella framgångar, vilket bland annat resulterade i en rad internationella filmpriser (www.ne.se, www.sfi.se). Bergman har i stor utsträckning bidragit till att göra filmen till en del av den svenska kulturen och blev ansiktet utåt för den svenska filmbranschen. Även andra svenska filmer såsom Vilgot Sjömans "Nyfiken Gul" från 1967 har fått stor internationell uppmärksamhet i sin skildring av det svenska liberalistiska synsättet. Filmen har alltså varit betydande för definitionen av Sverige som kulturland. Det internationella intresset för svensk film under de senaste decennierna har dock varit något svalare än på Bergmans tid. Dock har den svenska filmbranschen fått ett uppsving under de senaste åren. Med stora internationella filmsuccéer som Thomas Alfredssons "Låt Den Rätte Komma In", Niels Arden Oplevs "Män Som Hatar Kvinnor" och Daniel Espinosas "Snabba Cash" är den svenska filmbranschen återigen på frammarsch.

Filmindustrin genererar inte enbart intäkter genom biljett- och videoförsäljning, utan även från att licensiera material till andra företag eller genom att sälja publikens uppmärksamhet till annonsörer. Det handlar alltså inte bara om själva filmen i sig, utan även en uppsjö av biprodukter som kan generera intäkter i flera år efter att filmen visats på biografer (Young, Gong, Van der Stede, 2009). Filmbranschen har även stor inverkan på andra branscher i och med att filmer kan skapa trender som kan ha stor inverkan på människors beteenden och konsumtionsmönster. Film är därmed en mycket mångfacetterad produkt som inte enbart har en stor konstnärlig utan även ekonomisk betydelse.

En films produktionsprocess, alltså vägen från idé till färdig film, är mycket humankapitalintensiv då den bygger på en hög grad av samverkan mellan ett nätverk av aktörer, såsom manusförfattare, producent, regissör, tekniker och skådespelare (Young, Gong, Van der Stede, 2009). I mitten av detta nätverk står producenten som en samordnare av alla inblandade aktörer. Enligt Baker & Faulkner (1991) organiseras produktionsprocessen på projektbasis snarare än som en fortlöpande traditionell företagsverksamhet. Vad som avses med ett filmprojekt är alltså filmens produktionsprocess. Macheridis (2009) menar att ekonomistyrning i projekt kretsar kring att med ekonomiska medel planera, styra och följa upp projektets ekonomiska aktiviteter. Därmed kan det konstateras att ekono-

mistyrning är ett centralt verktyg för att kunna styra den komplexa typen av projekt som en films produktionsprocess utgör.

1.2. Problemdiskussion

Den tidigare forskning som finns relaterad till filmprojekt och ekonomistyrning är i princip uteslutande inriktad mot den amerikanska filmbranschen, vilken är en enorm industri. Även om den svenska filmbranschen inte är i närheten av den amerikanska motsvarighetens storlek är det fortfarande en bransch som har en stor betydelse för den svenska befolkningen och kulturen. På grund av filmprojekts komplexa uppbyggnad och ekonomiska omfattning förutsätts användande av ekonomistyrning för att kunna uppfylla projektets mål. Detta till trots finns ingen tidigare forskning relaterad till hur ekonomistyrning används i just svenska filmprojekt. På grund av det tomrum som tycks föreligga i tidigare forskning ämnar studien därför att undersöka hur ekonomistyrning kan användas som ett verktyg för att samordna, kontrollera och styra det komplexa nätverk av aktörer ett filmprojekt utgörs av. Vidare ämnar studien undersöka hur filmprojekt är organiserade för att således förstå vem som fördelar ekonomiskt ansvar mellan aktörerna samt hur detta sker.

Med bakgrund mot ovanstående ämnar denna studie att ge en utförlig bild för hur ekonomistyrning används som ett verktyg i svensk filmproduktion. Detta har lett till att följande frågeställning tagits fram:

Hur används ekonomistyrning i svenska filmprojekt?

1.3. Syfte

Syftet med studien är att beskriva och analysera hur ekonomistyrning används i svensk filmproduktion.

Då studier inom ekonomistyrning traditionellt sett fokuserar på större organisationer ämnar denna studie granska ekonomistyrning i en ny kontext, i form av den svenska filmbranschen. Syftet med studien är att, utifrån främst producenters perspektiv, undersöka vilka som är ekonomistyrningens främsta användningsområden samt vilka styrmedel som används för att skapa en förståelse för ekonomistyrningens användning i denna nya kontext. På så sätt ämnar studien även skapa en bild av hur ekonomistyrning i filmbranschen kan te sig i jämförelse med den typen av stora, traditionella företag som ekonomistyrningsforskning vanligtvis fokuserar på. Då en films produktionsprocess sker på projektbasis ämnar studien även belysa hur ekonomistyrning används i denna speciella projektform.

1.4. Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2: Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen ges en presentation av de teoretiska områden som är relevanta för studien, vilka främst är projekt, filmprojekts utformning, ekonomistyrning i projekt samt användning av ekonomistyrning.

Kapitel 3: Metod

I metodkapitlet presenteras studiens tillvägagångssätt. Här presenteras även hur insamlingen av primärdata skett, uppsatsens avgränsningar samt valet av intervjuobjekt och förstudie.

Kapitel 4. Empiri

I detta kapitel presenteras det insamlade empiriska materialet.

Kapitel 5. Analys

I det femte kapitlet analyseras och jämförs det empiriskt insamlade materialet. Här ställs även den teoretiska referensramen mot det empiriskt insamlade materialet.

Kapitel 6. Slutats

I det sista kapitlet presenteras de slutsatser som dras från studien. Här presenteras även förslag till framtida forskning.

Kapitel 2. Teoretisk Referensram

2.1. Vad är ett projekt?

Intresset för projektet som arbetsform har på senare år ökat i Sverige och i övriga världen. I grunden är det den ekonomiska utvecklingen och globaliseringen, med dess följdverkningar under de senaste decennierna, som bidragit till det ökade intresset för arbete i projektform. Exempel på detta är företags ökning av nyetableringar av verksamhet i länder som tidigare varit ointressanta för etablering. Dessutom har många branscher i ett flertal länder avreglerats från statlig kontroll och därmed har affärsmöjligheter för företag att etablera sin verksamhet på nya marknader skapats. Exempel på detta är telefoni- och elbranschen som är två vanligt förekommande branscher som avreglerats i många länder på senare år, även i Sverige. Ett annat skäl till projektets utbredning är att sättet att producera hos många företag på senare år har förändrats. Man har skiftat fokus från stordrift och massproduktion till att erbjuda mer kundanpassade tjänster eller produkter. Denna nya strategi hos många företag medför vanligtvis kortare livslängd på företagets produkter, vilket kräver ökat fokus på flexibla organisationer och ett arbete i projektform. (Macheridis, 2009)

Projekt definieras av Ax et al (2009) som:

".. en tillfällig organisation med ett bestämt mål, som har en bestämd start- och slutpunkt och använder särskilt tilldelade resurser"

Enligt Macheridis (2009) existerar ingen given definition av vad ett projekt är. Däremot har ett projekt fyra viktiga särdrag. Dessa är:

- Det finns ett uppdrag som anger projektets mål

I ett projekt kan både huvudmål och delmål urskiljas. Ofta delas mål upp mellan projektmål och effektmål. Effektmål definierar vad projektet syftar till att skapa. Projektmål avses vad som ska levereras för att effektmålet ska kunna uppnås. (Ax et al, 2009) Projektmålet är alltså kopplat till själva projektet, och effektmålet kopplat till projektresultatet (Macheridis, 2009).

- Förbestämd varaktighet över tiden

Ett projekt har alltså en bestämd start- och sluttidpunkt. Projekt är i sin grund inte skapade att bedrivas på obestämd tid. Det gäller därför att planera och styra projektet för att leverera produkten/tjänsten i tid.(Ax et al, 2009)

- En förutbestämd ram för resursförbrukning finns

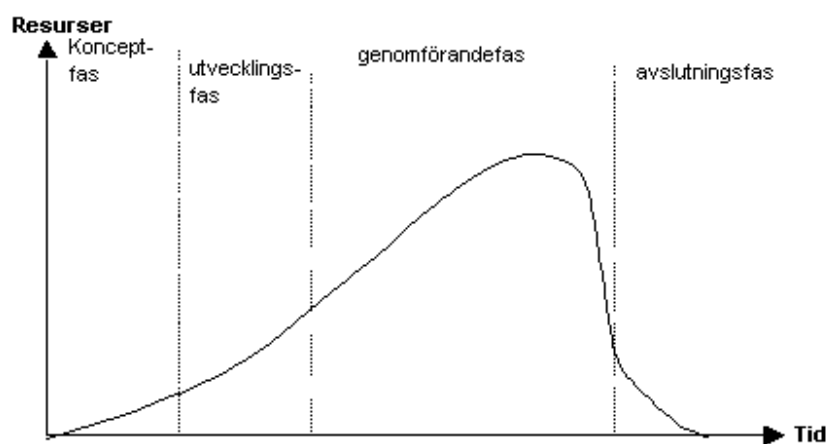
Projektet har alltså särskilt tilldelade resurser. Resurser kan vara dels interna; Personal och finansiella medel samt externa; Exempelvis inhyrda konsulter och material. Att hålla sig inom tids- och budgetram är av extrem vikt (Ax et al, 2009).

- Projektet präglas av en tillfällig men fast organisation

När projektets mål har uppfyllts avvecklas organisationen. När projektet avvecklas går anställda tillbaka till sina ordinarie arbetsuppgifter (Ax et al, 2009). I mer tillfälliga projekt som exempelvis filmprojekt, där stor andel av de anställda är frilansare, går de anställda ofta in i ett nytt projekt kort efter att det nuvarande projektet färdigställts (Defilippi & Arthur, 1998).

2.1.1. Projektets faser och dess livscykel

Projekt ser generellt sett mycket olika ut och är utformade efter sina unika mål, men tenderar dock att genomgå liknande faser under sin livscykel. Projektets projektlivscykel delas upp i fyra faser (Burke, 2003).



Den första fasen kallas **Konceptfasen**. Denna fas inleds med att ett behov eller möjlighet av något slag fastslås. Därefter genomförs en förstudie, och vid denna tidpunkt har vanligtvis inget beslut om projektets genomförande hunnit fattas. Här kartläggs ett antal aspekter som är avgörande för projektet, såsom vilka resurser, kompetenser och erfarenheter som krävs för att genomförandet ska vara möjligt. Vidare görs investerings- och produktkalkyler (Ax et al, 2009). Man fastställer även i denna fas projektets mål (Burke, 2003). Om beslut gällande projektets genomförande fattas skriver uppdragstagare och beställare på ett avtal, ofta kallad kravspecifikation. Här anges viktiga punkter såsom projektmål, pris, kvalitetskrav och tidsram.

Utvecklingsfasen inleds när det finns ett beslut om att genomföra projektet, vilken är baserad på förstudien som genomfördes i konceptfasen. I detta skede utses en projektledare (Macheridis, 2009). Projektledaren utser därefter projektgruppens medlemmar. Vidare fastställs ett antal andra viktiga punkter som är avgörande för projektet, såsom hur övriga organisationsstrukturen utöver projektgruppen skall utformas, exempelvis skapandet av eventuell styrgrupp och kvalitetssäkrare. I utvecklingsfasen bestäms även rutiner rörande ansvars- och arbetsfördelning, ledning, behörigheter samt befogenheter för projektmedlem-

marna. En annan central del i denna fas är upprättandet av planer och kalkyler för projektets resurs- och tidsåtgång (Ax et al, 2009).

Genomförandefasen är då projektet genomförs och är den mest resurskrävande delen i projektet (Macheridis, 2009), vilket också illustreras i bilden ovan. Det är alltså här man producerar det som senare skall levereras till beställaren. Kravspecifikationen, som skapats i konceptfasen ligger som grund för genomförandefasen. Dock ändras ofta kravspecifikationen under projektets gång. Detta kan ske på grund av flera orsaker. Vanligtvis är det beställaren som har nya önskemål, eller så har vissa förutsättningar ändrats, exempelvis problem hos leverantörer att leverera det man kommit överens om.

Avslutningsfasen sker när beställaren fått projektresultatet levererat upplöses det som tidigare varit projektorganisationen. Det är stor skillnad mellan olika projekts avslutningsfaser, men vanligt är att en slutrapport görs, som beskriver projektet som helhet. Även uppföljning av projektresultat samt tids- och resursåtgång är vanligt förekommande i denna fas. Det är av vikt för samtliga inblandade parter, såsom projektmedarbetare, beställare och andra intressenter att utvärdera vad som gått bra respektive dåligt samt att dokumentera de erfarenheter som skapats för att i framtiden kunna genomföra bättre projekt (Ax et al 2009).

2.2. Filmprojekt

2.2.1. Kännetecknande drag för filmindustrin

Film som produkt har i regel tre kännetecknande drag. För det första har en filmproduktion höga fasta kostnader för att skapa själva produkten och låga marginalkostnader för reproduktion. Alltså är marginalkostnaderna väldigt låga för att skapa en ytterligare kopia av en film med rådande teknologi (bortsett från distributionskostnaderna). För det andra är filmer "upplevelseprodukter" vilket innebär att det på förhand är svårt för konsumenter att förutse kvalité innan köp, delvis eftersom upplevelsen inte bara är beroende av filmens utan även konsumenternas enskilda preferenser och smak (Eliashberg & Sawhney, 1994). Det innebär att det för leverantörer är svårt att förutse hur framgångsrik en film kommer att bli på biograferna (Neelameghan & Chintagunta, 1999). För det tredje har framgångsrika filmer långa livscyklar. Exempel på detta är Star Wars-, Spiderman- och Pirates of the Caribbean-filmerna som genererat intäkter många år från det att de först gick upp på biografer. Dessa kännetecken tyder på att den initiala länken mellan kostnader och intäkter för ett filmprojekt är svag och understryker vikten av att ta hänsyn till kostnader och intäkter över en films hela livscykel (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

Processerna för produktion, distribution och försäljning ser annorlunda ut i filmindustrin jämfört med många andra konsumentproduktbranscher. Filmer skapas av manusförfattare, producenter, regissörer, skådespelare och tekniker, vilket innebär att produktionen är mycket humankapitalorienterad. Produktionen och distributionen förutsätter ett vidsträckt samarbete och bygger på omfattande nätverk av organisationer och individer. Producenten är den mest centrala aktören i dessa produktionsnätverk och är den som ansvarar för att knyta samman alla aktörer och komponenter som förutsätts för att filmproduktionen ska bli

verklighet. Typiskt för en filmproduktion är att den är avsiktligt skapad som en tillfällig organisation med ett begränsat ändamål och upphör i samband med att den är färdigställd (Baker & Faulkner, 1991). Vidare är det i filmbranschen långt mycket viktigare med rykte och relationer än i många andra branscher. Något som även utmärker filmindustrin från andra branscher är att beslutsfattande rörande vilka projekt filmbolaget ska investera i ofta bygger mer på "magkänsla" och intuition snarare än utstuderad ekonomisk beräkning (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

I filmbranschen är det vanligt att arbete organiseras kring projekt, där de anställda är underentreprenörer som frekvent flyttar mellan många olika anställande organisationer (Jones & DeFillippi, 1996). Den här typen av projektbaserade organisationer, som skapats för att uppnå ett speciellt mål, hittas oftast där komplexa, icke-rutinmässiga arbetsuppgifter kräver tillfällig anställning av och samarbete mellan olika typer av specialister. Ända sedan 1920-talet har det funnits många oberoende filmbolag som inte erbjudit sina skådespelare, manusförfattare eller tekniker fast anställning och heller ej ägt sina studioloraler eftersom det hade varit för dyrt (DeFillippi & Arthur, 1998). Antalet anställda under ett filmprojekt varierar kraftigt beroende på vilket stadie produktionen befinner sig i och projektets storlek men det är väldigt ovanligt att projektanställda deltar i produktionsprocessens samtliga stadier. När produktionen är färdigställd upphör den projektbaserade organisation som filmen utgjort. Studier visar dock att det inte är ovanligt att filmbolag i nya produktioner ofta behåller kärnmedlemmar från tidigare, framgångsrika projekt (Wheelwright & Clark, 1992).

2.2.2. Hollywood-modellen: Den amerikanska filmindustrins värdekedja

Young, Gong & Van der Stede (2009) har utifrån Porters studier (1980, 1985) kartlagt den amerikanska filmindustrins värdekedja. I studien framgår vilka aktiviteter som ger konkurrensfördelar samt vilket värde respektive aktivitet adderar till filmbolagens tjänster och produkter. Värdekedjan består av fem olika delar: Produktion, marknadsföring & distribution, biografvisning, marknadsföringsartiklar & licensiering samt downstream revenues.

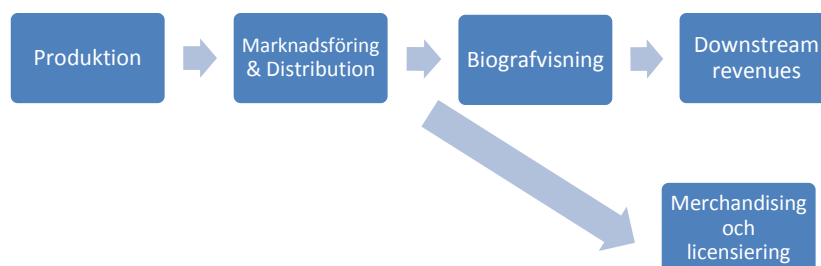


Illustration av den amerikanska filmindustrins värdekedja

2.2.2.1. Produktion

Produktion är den första delen av värdekedjan och består i sig av fyra huvudprocesser: rättighetsförvärv, förproduktion, produktion och efterproduktion. Produktionsprocessen som helhet innefattar ett omfattande nätverk av aktörer för att gå från manus till en färdig film (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

Rättighetsförvärv

Att förvärva rättigheter är det absolut första steget i en filmproduktion. En rättighet kan utgöras av antingen ett färdigskrivet manus eller ett s.k. "treatment" som ger en överblick över filmen, dess handling och karaktärer. Att förvärva en rättighet är ett av de mer konkurrensutsatta stegen i en filmproduktion, där de större filmbolagen ofta konkurrerar om de rättigheter som verkar mest lovande att omvandla till en film (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

Producenter

Producenten har den mest centrala och styrande rollen i produktionsprocessen och är den som ansvarar för samordningen av aktörer och processer. Producentens inflytande varierar dock kraftigt beroende på om den är fristående eller bunden till en filmstudio. En fristående producents främsta uppgift är att få distributörer intresserade av produkten och på så sätt erhålla finansiering för att kunna producera filmprojektet. Vissa producenter är dock helt bundna till en filmstudio som finansierar projektet men som därmed även har betydligt mer inflytande över produktionen (Young, Gong, Van der Stede, 2009). En producent har i princip valet att antingen använda sig av finansiering av en filmstudio, och därmed förlora kontrollen, eller att söka oberoende finansiering och på så sätt behålla kontrollen över projektet. Fee (2002) menar att oberoende finansiering är vanligare i projekt där filmskaparens konstnärliga prägel är stark eller i projekt som kräver en större kreativ insats. Anledningen till detta är att utomstående finansiärers inblandning kan ha negativ effekt på en filmskapares kreativa incitament i projektet.

Finansiering

Finansiering av ett filmprojekt är riskabelt sett till att investeringsgraden som krävs är hög samtidigt som intäkterna är varierade och osäkra över en mycket lång tid. Beslutsprocessen då ett filmbolag ska avgöra om ett filmprojekt ska finansieras eller ej är kritisk och kännetecknas av att finansiärerna oftast är i stort sett oförmögna att förutse resultatet. Den som fattar det slutgiltiga beslutet om huruvida en film ska produceras är filmbolagsdirektören men beslutprocessen sägs i slutändan bero ett fåtal chefers åsikter och preferenser. Enligt Ravid & Basuroy (2004) väljer filmbolagschefer ofta mindre riskabla filmprojekt som en reaktion på svårigheterna att förutse om ett projekt kommer att vara framgångsrikt eller ej. Vidare är finansieringen än mer riskabel för en självständig producent, som inte arbetar för något stort produktionsbolag, då denne måste sälja distributionsrättigheter till olika distributionskanaler i olika geografiska områden för att få finansiering. Den här typen av finansieringsavtal brukar innefatta en mer komplex fördelning av kostnader och intäkter eftersom de omfattar fler aktörer i fler olika områden.

Manusförfattande

Nästa steg i produktionsprocessen är vanligtvis manusförfattande. Processen kan vara långdragen då manuset vanligtvis skrivs om i flera omgångar och ofta av flera manusförfattare innan det slutligen accepteras. Varför denna process är långdragen brukar bero på motstridiga åsikter mellan producenter, regissörer och skådespelare som tillkommer successivt under projektets fortskridande. Ett välskrivet manus brukar dock vara det bästa sättet att hitta talangfull personal till filmprojektet.

Personal

Till skillnad från många andra branscher är filmbranschen väldigt beroende av välkända namn och ansikten bland sin personal för att kunna sälja biljetter och därigenom generera inkomst. Utmärkande för filmbranschen är dess förlitan på kreativ personal. När mer traditionella branscher söker skicklig och kompetent personal fokuserar filmbranschen, på grund av sin art, snarare på att hitta personal som tänker och gör saker på annorlunda sätt (Young & Pinsky, 2006). Även om bevisen är blandade finns det studier som tyder på att en filmstjärnas medverkan i en film kan öka ett filmprojekts vinstpotential (DeVany & Walls, 1999; Ravid, 1999). I linje med detta beslutar ofta banker hur mycket pengar de är villiga att låna ut till en producent baserat på filmens förväntade vinst, vilket de tror är beroende av hur populär en filmstjärna är. Därmed är det inte ovanligt att filmstjärnor rankas efter deras "bankability", ett mått på hur enskilda skådespelare kan generera majoriteten av ett projekts finansiering genom förskottsbetalning (Ullmer, 2000). Den kompensation som skådespelare i filmprojekt får består i regel av en fast del plus en rörlig del som är beroende av bruttointäkten eller nettovinsten. Med tanke på den inverkan en filmstjärna kan ha för ett filmprojekts framgång, kan den här riskspridda typen av kompensation vara rimlig (Chisholm, 1997). Personal i filmindustrin är i stort sett uppdelad i två kategorier: teknisk och kreativ personal. Den kreativa och tekniska personalen skiljs vanligtvis åt av en linje i produktionsbudgetar. I en typisk filmproduktionsbudget är kostnader hänförliga till tekniskt arbete i regel fasta och kostnader relaterade till kreativt arbete variabla (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

Förproduktion

Under förproduktionen anställer producenten teknisk personal och de mindre kända skådespelare som ska delta i filmen. I den här processen säkras även inspelningsplatser samt den utrustning som krävs för filmproduktionen. De förberedelser som sker under förproduktionen är viktiga eftersom varje enskild dag under filmproduktionen är mycket kostsam. Det är även under förproduktionen som producenten förbereder produktionsbudgeten. Lite är känt om själva budgeteringsprocessen men den sägs förutsätta mycket omdöme å producentens sida. I förberedelserna för produktionsbudgeten granskas och budgeteras varje manussida av producenten efter dennes erfarenhet. Det här innefattar kostnaden av den sekvens som ska filmas samt hur många dagar den förväntas ta (Young, Gong, Van der Stede, 2009)

Produktion

Kostnaderna för att producera själva filmen består av flera olika delar. Dessa innefattar förskottsbetalningar till personal, kostnader för inspelningsplatser samt andra kostnader som uppkommer under produktionen, exempelvis kostnaderna för specialeffekter. Ett vanligt problem under produktionen är att kostnaderna tenderar att överskrida budgeten. Det yttersta kostnadsansvaret kan dock vara lite diffust på grund av det stora antal parter som är inblandade i produktionen. Regissören är den som faktiskt använder pengarna då denne implementerar själva produktionen, medan producenten är den som ansvarar för budgeten och det är finansiären som tillhandahåller pengarna. Eftersom kostnadsansvaret kan vara svårt att hänföra är det inte ovanligt att producenten köper försäkring mot skenande produktionskostnader (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

Efterproduktion

I efterproduktionen stöttar producenten filmredigeringen med hjälp av regissören och professionella redigerare. Redigeringsprocessen är avgörande för formen och genomslagskraften av den slutgiltiga produkten. Efterproduktionen kan även mörka otaliga fel som uppstått under produktionen. Det är även i efterproduktionen som ljud och musik läggs till. Processen i sin helhet kan ibland ta längre tid än själva produktionen. Efter att filmen är färdigredigerad sätts åldersgräns för filmen och förhandsvisningar schemaläggs. Under förhandsvisningarna lär sig regissörerna, producenterna och redigerarna hur publiken reagerar på filmen. Om någon reaktion inte motsvarar vad som förväntats genomförs ofta ändringar innan ytterligare förhandsvisningar bokas in (Austin, 1989). Det kan handla om upp till fyra förhandsvisningar innan regissörerna och producenterna är nöjda med filmen så att den därmed är färdig för att visas på biograf. De finns studier som har försökt skapa förhandsvisningsmodeller som förutsäger en films popularitet (Eliashberg & Shawney, 1994; Eliashberg et al. 2000) men dessa modellers exakthet har på grund av begränsningar och mätsvårigheter varit mycket varierad, varför producenter har lite att gå på innan en film har släppts.

2.2.2.2. Distribution

Nästa steg i värdekedjan är marknadsföring och distribution. Större filmstudior kan agera både som finansiär och distributör av de filmprojekt som deras egna producenter producerat, eller så kan de agera enbart distributörer av filmer av oberoende, externa producenter. Distributören använder sina nätverk av biografkedjor, DVD-återförsäljare, betalkanaler samt web video-företag för att kunna distribuera filmen i så många format som möjligt. När en producent skriver kontrakt med en distributör, ger producenten vanligtvis över alla distributionsrättigheter till distributören (inhemska och internationella, initiala och tillhörande). Hur ett avtal mellan producent och distributör ser ut kan vara mycket varierande. Den förmodat viktigaste delen av avtalet är dock hur vinstfördelningen ser ut, vilket sker i allt från brutto- till nettoavtal (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

2.2.2.3. Marknadsföring

Innan en film går upp på bio är det inte ovanligt att filmstudior spenderar miljonbelopp på att marknadsföra. Då marknadsföringskostnader ökat exponentiellt de senaste åren, är det idag väldigt få helt oberoende distributörer som ägnar sig åt marknadsföring. De flesta filmer distribueras och marknadsförs av större filmstudior eller specialiserade distributörer som ingår i konglomerat. Det är distributörerna som ansvarar för utformningen och implementeringen av marknadsföringskampanjerna av filmer i deras respektive distributionsområden (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

2.2.2.4. Biografvisning

Biografpremiären och den närmaste tiden därefter är förmodligen det viktigaste stadiet i en films livscykel, mycket på grund dess inverkan på andra relaterade marknader och biprodukter. De globala biljettintäkterna brukar generellt stå för omkring 20% av en films totala intäkter över dess hela livscykel. Lite är dock känt om hur en films livscykel faktiskt ser ut, vare sig i respektive format en film släpps eller över hela dess livslängd. Vissa filmer är mycket populära initialt men förlorar snabbt sin publik, när andra har en jämn och stabil publik under en lång tidsperiod. När det kommer till filmers livslängd på biograferna är situationen tuff för distributörer och biografkedjorna. Det beror på att biografintäkterna idag möter större konkurrens från internet och TV. Filmindustrin idag är en bransch med mycket kort produktlivslängd. Ett filmbolag kan spendera hundratals miljoner dollar på att producera och marknadsföra en film som kan sluta visas på bio efter en till två veckor (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

2.2.2.5. Merchandising och licensiering

Många filmstudios försöker använda sina filmer som varumärken som de sedan utnyttjar för att sälja biprodukter genom licensiering av filmnamnet, eller andra likheter med filmen, till tredjepartstillverkare. Huruvida en film används som ett varumärke beror på dess förväntade popularitet. Planeringen för den här typen av biprodukter kan påbörjas mer än ett år innan filmen har biopremiär och kan innefatta en rad olika specialistföretag, inom allt från snabbmat till TV-spel. I vissa fall kan filmbolagen även spara in enorma summor genom gemensam marknadsföring tack vare franchise-avtal med exempelvis snabbmatskedjor (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

2.2.2.6. Downstream Revenues

Biopremiären är bara den första av en mängd olika inkomstkällor som en film förväntas generera. Exempel på en films andra inkomstkällor är videouthyrning och försäljning, Pay-Per-View, TV-rättigheter och fysiska produkter. Storfiler idag väntas utgöra kärnan av en uppsjö biprodukter, med allt från leksaker till soundtrack, böcker, TV-spel och lunchlådor. Storfiler tjänar alltså som reklam för sina egna biprodukter. En annan vanlig inkomstkälla för filmer idag är produktplacering, alltså där varumärken betalar för att synas i filmen (Young, Gong, Van der Stede, 2009).

2.2.3. Den svenska modellen – Svensk filmproduktions utformning

Då forskningen om svenska filmprojekts utformning är begränsad har vi genomfört en förstudie för att belysa området. Följande avsnitt är baserat på en intervju med den erfarna och välkände regissören och manusförfattaren Björn Runge. Intervjun utgår ifrån Hollywood-modellen och utifrån den har Björn kommenterat likheter och skillnader mellan svenska och amerikanska filmprojekts utformning. Avsnittet fokuserar enbart på den första delen av en films värdekedja, produktionsfasen, då det är här studiens fokus ligger.

2.2.3.1. Rättighetsförvärv

Upplägget för produktionsprocessen i ett svenskt filmprojekt är ungefär det samma som i Hollywood-modellen men finansieringen sker på ett annorlunda sätt. Första steget är vanligtvis att en producent kommer i kontakt med en regissör, eller tvärtom, angående en idé till en film. Efter att ha diskuterat idén eller manusutkastet med producenten går man normalt till Svenska Film Institutet (SFI) för att söka manusstöd för att antingen skriva ett manus från grunden eller fortsätta utveckla det arbete man redan gjort. Manusstödet omfattar 100 000 kronor vilket täcker ungefär två och en halv månads manusarbete. Om man senare i produktionen får ett större stöd från SFI räknas manusstödet av från det totala beloppet. Det stöd som SFI ger ut kan ses snarare som en investering än som ett bidrag, då 10 % av alla intäkter från svenska och utländska filmer som visas eller säljs i Sverige går till SFI. Därmed kan stöd till filmer som sedan blir framgångsrika tjäna som en god, långsiktig investering för SFI.

Sammanfattningsvis handlar det första steget alltså om att få till ett bra manus. Manuset fungerar som en arbetsritning utifrån vilken man fattar beslut och planerar hur inspelningen ska utformas. I grund och botten är det manuset som styr allt i den kommande produktionen. Det är även efter manuset som man sätter den preliminära projektbudgeten. Själva manusarbetet behöver inte nödvändigtvis kosta särskilt stora summor pengar men det måste vara tillräckligt genomarbetat för att beslut ska kunna fattas, om projektet är en bra investering eller inte. Det första steget i produktionsprocessen handlar alltså om att arbeta fram ett manus som regissören, producenten och manusförfattaren tror på.

Nästa steg är att söka ett förproduktionsstöd genom att presentera manuset för potentiella finansörer. Detta görs vanligtvis hos SFI men kan även sökas hos större bolag såsom SF. Om förproduktionsstödet söks hos SFI går detta via två, för långfilmsproduktion tillförordnade, konsulenter. Dessa konsulenter har ett väldigt stort inflytande i den svenska filmbranschen då de ansvarar för att fördela en budget om flera miljoner årligen samt bestämma vilka projekt som ska satsas på och vilka som ska refuseras. Fördelningsbeloppet, alltså det belopp konsulenterna kan dela ut under året till olika projekt, beror på de filmintäkter SFI tjänat föregående år, alltså 10 % av all biljett- och DVD-försäljning samt intäkterna från TV- och betalkanaler. I sina finansieringsbeslut går konsulenterna på en rad olika variabler, där ett manus trovärdighet kan anses vara avgörande. Kvinnliga regissörer är exempelvis just nu en prioritet på grund av underrepresentation. Typen av projekt varierar dock stort. Det kan handla om allt från storfilmer till smala genre-filmer. Stödet från SFI kan max omfatta 400 000 kronor. Björn understryker att SFI förmodligen är den viktigaste aktören i den svenska filmbran-

schen. Ofta är deras manus- och förproduktionsstöd en förutsättning för att ett filmprojekt från början blir av. Dessutom fungerar deras stöd som en form av kvalitetsstämpel då få finansiärer är villiga att gå in i ett projekt som inte stöds av SFI.

2.2.3.2. Förproduktion

Nästa steg är förproduktionen, och i den här fasen kopplas ett ytterligare antal personer in i projektet. Här förbereds det stora klivet till att få full finansiering till filmproduktionen. Under förproduktionen sätts en produktionsbudget där vitala faktorer såsom antalet inspelningsdagar, filmteamets storlek och val av skådespelare fastställs. Det är alltså en stor mängd variabler som ska tas hänsyn till. Oftast är det 4-6 personer som jobbar mer eller mindre heltid med förproduktionen. Dessa brukar utgöras av producent, regissör, rollsättare, platsletare och manusförfattare. Producenten är den som sköter och kontrollerar de ekonomiska aspekterna. Under förproduktionen hålls diskussioner mellan regissören och producenten om projektets utformning. Det kan exempelvis handla om att prioritera ett mindre arbetsteam för att ha råd med längre inspelningstid. Relationen mellan producenten och regissören kan här liknas vid en märklig form av äktenskap, som ska fungera både under soliga dagar och regniga nätter, menar Björn.

Även om ett projekt kommit till förproduktionsstadiet behöver det inte innebära att projektet blir av i slutändan. I vissa fall kan projektet läggas ned redan innan manuset är färdigställt, men i de allra värsta fallen har filmen lagts ned dagen innan inspelning. Ibland kan en produktion ha fått gröt ljus innan den fått full finansiering, men då har projektet ofta kommit så pass långt att det är svårt att stoppa eftersom det mesta förarbetet är gjort och de flesta kostnader betalda. I dessa lägen får man vara lite av en "gambler" som producent.

Finansiärer är oftast inte med under själva inspelningen då deras inflytande i det läget är litet, eftersom produktionen planerats och utförs av personer med en speciell kompetens. Vanligtvis vill dock finansiärerna vara med under klippningen. Finansiärerna vill ofta ha procent på eventuella framtida vinster. Björn menar att det i branschen är en konst att skriva avtal över fördelningen av de inkomster som inkommer. Advokater och jurister är allt som oftast inblandade och det arbetet brukar skötas efter vissa mallar. I regel brukar det dock vara så att de som investerar pengar sist är det som får ut sina pengar först. Exempel på detta är biografkedjorna som är de första som tjänar pengar på biljettintäkterna då en fast summa av intäkterna avtalas fram för att täcka deras fasta kostnader. Därmed är det alltså en stor risk att gå in med pengar i ett projekt från början. Björn menar dock att det är viktigt att visa sådan goodwill att man går in med egna pengar i början för att visa att man tror på sitt projekt även om man får ut pengar sist, eller i värsta fall inte alls. Det är därmed väldigt viktigt att ha en idé eller ett manus som man tror under de tre år man vanligtvis arbetar med materialet, för att filmen verkligen ska bli så framgångsrik som man påstod under mötet med finansiärerna.

2.2.3.3. Produktion

När produktion inleds har skådespelare anstälts, de nödvändiga förberedelserna genomförts och majoriteten av finansieringen mottagits. Det är nu man inser hur viktig förproduktionen varit då alla misstag som görs då kan få ätas upp tiofaldigt i produktionsfasen. Ett exempel på detta är ett för tight inspelningschema. Ett sådant misstag märks väldigt tidigt i produktionen då alla inblandade är medvetna om att ett projekt som går på övertid kan innebära hiskeliga merkostnader i slutändan. I produktionsfasen är det centralt att ha ett bra och erfaret team som kan fullfölja vad som planerats och förberetts under förproduktionen. Band och relationer är något som är extremt viktigt i filmbranschen. Bra människor på rätt platser är inte bara konstnärligt viktigt men även ekonomiskt viktigt, då relationer kan innebära enorma besparingar i både tid och pengar. Hela produktionen går i slutändan ut på att spela in så bra material som möjligt inför klippningen, vilket är steget där filmen skrivs på riktigt.

Producentens största roll under produktionen är att kontrollera att alla kostnader hålls och se till att det som planerats genomförs. Om något går snett är det upp till producenten att lösa problemet och ordna finansiering för att täcka de eventuella kostnader som uppstår. Kostnader som inte är budgeterade kan därmed bli väldigt påfrestande för producenten. I det läget handlar det om att komma fram till kompromisser mellan producenten och regissören, vilket kan handla om t.ex. att filma på ett annorlunda sätt för att spara in pengar. Om man skulle likna en filmproduktion vid ett ånglok är producenten den som eldar pannan. Eldas för mycket blir tempot för högt men eldas för lite så stannar hela tåget, vilket blir väldigt dyrt i slutändan. Producenten har en delikat roll då det är han som ansvarar för helheten och samordnar alla inblandade.

2.2.3.4. Efterproduktion

När väl själva produktionen är färdig påbörjas efterproduktionen, som består av klippning, ljudläggning, ljussättning och musikläggning. De här fyra enheterna flyter in i varandra och är de sista stegen innan filmens färdigställande. Björn understryker att klippningen är extremt viktig för den slutprodukt det inspelade materialet ska resultera i. Initialt kan det handla om 50 timmar material för klippteamet och regissören att laborera med. Själva klippningen pågår oftast i tre månader.

När klippningen i stort sätt är färdig får ljud- och musikläggaren samt ljussättningsaren varsin kopia på filmen som de börjar arbeta med. Då dessa parter börjar arbeta parallellt, på var sitt håll, med vad som sedan ska sammanfogas till en enhetlig produkt handlar det om ett enormt flöde av material som ska samordnas. Därmed är det i den här fasen vanligt att producenten anställer en efterproduktionskoordinator som ansvarar för och samordnar alla de filer som skickas fram och tillbaka mellan de olika parterna. Ljud-, ljus- och musikarbetet tar vanligtvis cirka 3 månader och efterproduktionsprocessen i sin helhet brukar ta cirka ett halvår innan den resulterat i en färdig kopia.

Producentens roll i efterproduktionen är främst att summera ihop alla kostnader. Om minusposter uppkommit är det upp till producenten att väga dessa mot eventuella besparingar som har gjorts. Det är viktigt för producenten att veta hur

projektet ligger till finansiellt inför nästa fas, då det är många kostnader att ta hänsyn till inför lanseringen. Därmed är producentens kanske mest centrala uppgifter att ständigt se till att projektet ligger efter budget så att allt går ihop i slutändan.

2.3. Ekonomistyrning i projekt

Ekonomistyrning definieras av Ax et al. (2009) som:

"Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa mål"

Vidare beskrivs ekonomistyrningens betydelse och vikten av att arbeta med ekonomistyrning på rätt sätt av Mercant & Van der Stede (2012):

"Ekonomistyrning är en avgörande funktion i organisationer. Ekonomistyrningsmisstag kan leda till finansiella förluster, skadat rykte, och möjligen till och med organisatoriskt misslyckande"

Att ha kontroll över organisationen och dess anställda är vitalt i många avseenden. Bland annat för att upprätthålla ett gott rykte, att se till att anställda arbetar mot samma mål och att styrningen av organisationen sker på ett sätt som förhindrar att anställda gör omfattande misstag som äventyrar företagets finansiella ställning.

Vidare definieras ekonomistyrning av projekt av Macheridis (2009) som:

"Projektets ekonomistyrning handlar om att med ekonomiska medel planera, styra och följa upp projektets ekonomiska aktiviteter"

Ekonomistyrning tillämpas i huvudsak i två aspekter för projekt. Dels ekonomistyrningen av själva projektet, alltså med fokus på arbetet i projektet. Den andra aspekten sätter fokus på ekonomistyrningen av det som ska levereras till kund, vare sig det är en tjänst eller produkt, eller exempelvis en film som varken är en tjänst eller fysisk produkt. De särdrag som urskiljer ekonomistyrningen i projekt från ekonomistyrning i traditionell verksamhet är inte helt självklar, då det kan vara stor skillnad mellan olika projekt. Dock finns det vissa särdrag som är genomgående i de flesta projekt:

- I ett projekt arbetar man vanligtvis efter ett bestämt mål. Antalet mål brukar vara fler än ett i traditionell företagsverksamhet.
- Projektets livstid är oftast klart uppsatt redan innan projektstart, med given start- och sluttidpunkt. I vanlig företagsverksamhet arbetar man normalt för att företaget ska leva vidare i all framtid.
- Planering, uppföljning och utvärdering av prestationer i projektet är mer svår genomfört än i traditionell företagsverksamhet, eftersom arbetsuppgifter endast utförs en eller ett fåtal gånger till skillnad från normal verksamhet där arbetsuppgifter tenderar att vara mer beständiga. När perso-

nal har återkommande arbetsuppgifter är det lättare att just planera, följa upp och utvärdera denna prestation.

- Det finns ett begränsat antal kritiska framgångsfaktorer, vanligen kostnad, tid och kvalitet. I traditionell företagsverksamhet finns ofta fler framgångsfaktorer.
- Projekt har normalt mer utmärkande ansvarsfördelning än i traditionell företagsverksamhet, där vanlig organisationsstruktur oftast tillämpas.
- Planer, exempelvis budgetar och kalkyler revideras ofta under projektets gång. I traditionell företagsverksamhet revideras dock sällan planer under den period de avser.

(Ax et al 2009)

De styrmedel som används i traditionell företagsverksamhet är samma som används i projekt. Dock menar Andersen & Hobbs (2001) att det för styrning av projekt inte finns någon övergripande generell metod vid användning av styrmedel, utan att fokus bör ligga på att istället utforma en styrning som är anpassad för varje unikt projekt, på grund av att egenskaperna och förutsättningarna skiljer sig väldigt mycket mellan olika projekt. Vidare bör projekt enligt Macheridis (2009) uppfylla ytterligare två kriterier. Dels bör ekonomistyrningen sammanflätas och tillämpas i projektets planerings-, uppföljnings- och kontrollaktiviteter. Detta för att fungera som ett stöd i beslutsfattande under hela projektet. Det andra kriteriet handlar om att ekonomistyrningen skall underlätta och stödja att projektet levereras i enighet med de krav som satts. Den senare görs delvis genom att löpande följa upp och planera tidsåtgång, resursförbrukning och kvalitet på det som hittills utförts i projektet. Denna planering och uppföljning genomförs med hjälp av projektkalkyler och uppföljningsrapporter. Projektkalkylen som verktyg i ekonomistyrningen tillämpas för att bland annat ge underlag till projektets prissättning, beräkna resultat och skapa kostnadsmedvetenhet hos projektledare och andra intressenter (Macheridis, 2009).

2.4. Användning av ekonomistyrning

I tidigare forskning har definitionen av vad användning av ekonomistyrning egentligen innebär länge varit oklar. Vi väljer att utgå ifrån Joakim Wahlbergs licentiatuppsats om ekonomistyrning och styrelse i entreprenöriella processer. Här ges en referensram för vad definitionen av användning av ekonomistyrning kan innebära.

Wahlberg (2012) fokuserar i sin studie på hur ekonomistyrning används av styrelsen länkat till entreprenöriella processer. Vidare undersöker studien hur styrelsen kan påverka andra organisatoriska medlemmars användning av ekonomistyrning samt hur de organisatoriska medlemmarna interagerar i sin användning av ekonomistyrning. Utgångspunkten är alltså inte enbart hur ekonomistyrning används utan även hur andra aktörers användning av ekonomistyrning kan påverkas. Fyra olika aspekter används för att definiera hur ekonomistyrning används. De fyra aspekter som beskrivs är: *användningsområden, ekonomistyrningsinformation, styrmedel samt ekonomistyrningsfokus.*

Användningsområden

Trots att användning av information är en grundval för ekonomistyrning finns det få klara definitioner för konceptet "användning" i litteraturen. Fokus har snarare lagts på specifika aspekter av styrsystem, istället för att se till ekonomistyrning som en helhet (Ferreira, Otley, 2009). Det finns dock ett antal olika klassificeringar av begreppet "användning" varav en ges av Robert Simons (1995) ramverk "Levers of Control". Här delas ekonomistyrning upp i diagnostisk och interaktiv användning, där den tidigare syftar till att motivera, övervaka och belöna måluppfyllelse och den senare syftar till att stimulera organisationens lärande och utvecklingen av nya idéer och strategier. Mellempvik et al. (1988) delar upp användning av ekonomistyrningsinformation i avsiktliga och oavsiktliga funktioner. De avsedda funktionernas syfte är att minska osäkerhet samt stödja strategier för beslutsfattande och innefattar bland annat ekonomistyrningssystem och revisioner. De oavsedda funktionerna fungerar som en stabilisator i situationer där relationen mellan redovisning och individuellt beslutsfattande är osäker och innefattar exempelvis maktutövning och legitimering. Wahlberg (2012) har i sin studie fokuserat främst på användningsområden som ligger i linje med tidigare nämnda avsedda funktioner. Wahlberg (2012) identifierar främst följande elva användningsområden för ekonomistyrning:

<u>Ansvarsfördelning</u> - Fördelning av ekonomiskt ansvar - Utdelning av belöningar	<u>Beslutsfattande</u> - Prissättning mot marknaden - Val av distributionskanaler
<u>Uppföljning/Utvärdering/Kontroll</u> - Identifiera orsaker till budgetavvikelse - Kontroll av kostnadsmåluppfyllelse	<u>Signalsystem</u> - Identifiera potential till kostnadsreduktion - Bestämna orsaker till varierande kundlönsamhet
<u>Förhandling</u> - Upprättande av budgetar - Prisförhandling med leverantörer	<u>Benchmarking</u> - Identifiera "best practice" gällande emballering - Finna orsaker till varierande kvalitet mellan avdelningar
<u>Extern kommunikation</u> - Informera aktieägare - Legitimera beslut	<u>Förbättring/Rationalisering</u> - Höja produktivitet - Kapitalrationalisering
<u>Samordning/Koordinering</u> - Processoptimering - Matchning av in- och utbetalningar	<u>Rapportering</u> - Informera om projektutfall - Försäljningsrapportering
<u>Ad Hoc</u> - Specialstudier vid behov	

(Wahlberg, 2012)

Ekonomistyrningsinformation

Ekonomistyrningsinformation kan enligt Wahlberg (2012) analyseras utifrån fyra olika dimensioner. Den första dimensionen, **beskrivningsobjekt** definierar vilket fokus ekonomistyrningsinformationen har genom att peka de aspekter som är centrala för att mäta ett företags ekonomiska resultat. Exempel på beskrivningsobjekt är avdelningar, produkter, ordrar, kunder, distributionskanaler, varumärken och marknadssegment (Bjørnenak & Olson, 1999; Dergård, 2006). Den andra dimensionen, **tidsperspektivet** definierar exempelvis vilken redovisningsperiod som ekonomistyrningsinformationen avser. På detta sätt underlättas kostnads- och intäktsfördelningen över olika perioder. Tidsperspektivet bedöms som framtida (*ex ante*), dåtida (*ex post*) eller pågående (Bjørnenak & Olson, 1999). Den tredje dimensionen, **typ av information**, delas upp i finansiell och icke-finansiell information och kan uttryckas i både absoluta och relativa tal. Den finansiella informationen avser främst företags interna förhållanden och beskriver ekonomisk utveckling såsom resultat medan den icke-finansiella informationen beskriver övriga aspekter relaterad till kunder, konkurrenter, produktivitet, tid och kvalitet (Dergård, 2006). Den fjärde dimensionen behandlar **styrnivå** och delas upp efter operativ, taktisk (ettårs-) eller strategisk nivå. Den lägsta nivån, som ligger närmast den dagliga verksamheten, är den operativa. Denna nivå är mestadels internt orienterad och fokuserar på löpande verksamhetsfrågor under den närmaste tiden. Den taktiska nivån sträcker sig ungefär ett år framåt eller bakåt i tiden och kretsar kring verksamhetsplanering, budgetering och prognoser. Den högsta nivån är den strategiska och här ligger fokus på affärsidé och strategi (Samuelson, 2004).

Styrmedel

Styrmedel kan delas upp i fyra olika kategorier: formella styrmedel, organisationsstruktur och mindre formaliserade styrmedel. Formella styrmedel består av flera olika delar och klassificeras ofta efter frågor på strategisk, ettårs- eller operativ nivå. Till dessa styrmedel räknas bland annat budgetering, lönsamhetsanalyser och prognoser. Organisationsstruktur innefattar tre olika typer av styrmedel: organisationsform, ansvarsfördelning och belöningssystem (Ax et. al, 2009). Den mindre formaliserade styrningen fokuserar mer på företagskultur samt att hitta rätt kompetens och kretsar kring mjukare styrmedel såsom lärande och relationer. Syftet med den mindre formaliserade styrningen är att uppnå en fördjupa decentralisering där beslut fattas så nära verksamheten som möjligt. Ett exempel på detta är när ledningen vill styra genom personliga relationer med personalen exempelvis genom att egenhändigt hålla sig informerad om utveckling genom att konversera med anställda på företagets samtliga nivåer (Samuelson, 2004).

Ekonomistyrningsfokus

Ekonomistyrningens fokus behöver inte nödvändigtvis vara begränsat till ett specifikt område. Fokus kan ligga inom flera olika områden men även kretsa kring en större helhet. Det är en fråga om hur ekonomistyrningen är organiserad, alltså vem som beslutar om och bär ansvar för vad samt hur ansvar kan delegeras. Det är en fråga om ekonomistyrningsorganisationens utformning. Vad Wahlberg (2012) avser med ekonomistyrningsfokus är de objekt, processer eller

relationer som ekonomistyrningen är riktad mot. I studiens fall, där styrelsens användning av ekonomistyrning i den entreprenöriella processen undersöks, kan det förekomma åtminstone fyra olika fokusområden. Dessa fokusområden är specifika för Wahlbergs studie och spelar en viktig beskrivande roll då de definierar vilka faktorer som är föremål för ekonomistyrningen.

Kapitel 3. Metod

3.1. Studiens tillvägagångssätt

För att kunna genomföra en insamling av relevant empiriskt material som svarar mot studiens frågeställning har en kunskap och förståelse inom valt forskningsområde erfordrats. Kunskapen har uppnåtts genom att studera tidigare känd forskning inom de för studien relevanta områdena. Den insamlade kunskapen har därefter sammanställts och tjänar som ett ramverk för insamlandet av det empiriska materialet. Det empiriska materialet har sedan sammanfogats i text och modeller för att på ett strukturerat sätt beskriva hur den rådande situationen ser ut samt för att skildra andra observationer som är relevanta för studien och dess frågeställning. Därefter har det empiriska materialet analyserats utifrån den teoretiska referensramen, vilket slutligen resulterat i en slutsats.

Syftet med studien är att undersöka och belysa hur ekonomistyrning används i svensk filmproduktion. Därmed är studien att betrakta som deskriptiv. Eftersom forskningen inom området ekonomistyrning i svenska filmprojekt är mycket begränsad är studien även till viss del att beskriva som explorativ. Delar av den teoretiska referensramen är av tentativ karaktär, vilket beskrivs mer ingående i avsnitt 3.4.

Baserat på tidigare nämnda förutsättningar har vi valt att använda en kvalitativ ansats. På detta sätt kan information samlas in för att skapa en djupare förståelse av problemområdet som ämnas undersökas men även för att beskriva den helhet som problemområdet innefattas i (Holme & Solvang, 1997). För att få en djupare förståelse för problemkomplexiteten ansåg vi att personliga intervjuer med producenter, i egenskap av högst ansvarig och projektets samordnare, var den mest lämpliga metoden för att beskriva hur ekonomistyrning används i filmprojekt.

3.2. Val av intervjuobjekt

Fokus i den här uppsatsen är, som tidigare nämnts, att undersöka och analysera hur ekonomistyrning används i svenska filmproduktioner. Inför sökandet efter intervjuobjekt ställdes tidigt ett antal kriterier upp:

- Personen ska ha god erfarenhet och inblick i Svenska filmproduktioner
- Personen ska ha arbetat som producent och/eller produktionsledare i medelstora till stora svenska filmproduktioner
- Personen ska ha god inblick i hur det ekonomiska arbetet fungerar inom svenska filmproduktioner

Vi valde tidigt att fokusera på just producentens roll i filmprojektet, då denne kan ses som högst ansvarig och projektets samordnare samt därmed är den aktör som har bäst överblick över filmproduktionen. Det är även producenten som har det yttersta ekonomiska ansvaret för filmprojektet och därmed kan denne antas ha bäst inblick i hur ekonomistyrningen används i ett filmprojekt. Då producenten ofta tar hjälp av en produktionsledare för att avlasta det ekonomiska ansvaret och det löpande budgetarbetet anser vi att även erfarenheter som produktionsledare kan vara relevant för studien. Genom att fokusera på producenter med erfarenheter inom större svenska filmproduktioner ges mer tyngd åt

studien, då större produktioner innebär större budget, fler aktörer och en mer omfattande användning av ekonomistyrning.

Ovan nämnda kriterier var vitala för att hitta respondenter som kunde bidra till en trovärdig och relevant empirisk datainsamling. I och med att vi sökte producenter med god erfarenhet av hur ekonomistyrning används inom relativt stora svenska filmproduktioner valde vi att vända oss till större svenska filmproduktionsbolag för att hitta lämpliga intervjuobjekt. Följande respondenter valdes:

- Madeleine Ekman, producent på Zentropa Sweden AB
- Olle Wirehed, Producent på Götafilm AB
- Karl-Axel "Kalle" Boman, producent på Hinden och professor i filmisk gestaltning på Filmhögskolan vid Göteborgs universitet

3.3. Förstudie

Eftersom det inte finns någon tidigare forskning om hur produktionsfasen i svenska filmprojekt är utformad, har studien en delvis tentativ referensram. Därmed är en del av referensramen baserad på en intervju med Björn Runge, en erfaren och välkänd svensk filmregissör och manusförfattare med god inblick i hur svensk filmproduktion fungerar. Den här delen av referensramen utgår från vad vi kallar för "Hollywood-modellen", vilket är en teoretisk beskrivning av hur amerikanska filmprojekt är utformade, och kompletteras av Björns redogörelse av hur ett svenskt filmprojekt brukar vara utformat. Detta resulterar sedan i vad vi har valt att kalla "den svenska modellen", vilket var en förutsättning för att bilda en förståelse för det svenska filmprojektets utformning, som i sig var en förutsättning för studiens genomförande.

3.4. Primärdata

Den primärdata som använts i studien samlades främst in genom personliga intervjuer med ovan nämnda respondenter. Då studien har en kvalitativ ansats kan denna datainsamlingsmetod anses skapa goda förutsättningar för direkta reaktioner och möjligheten att ställa följdfrågor. Tillvägagångssättet innebar även att vårt valda ämnesområde kunde förklaras mer ingående under intervjuernas gång samtidigt som eventuella frågor från respondenterna kunde förklaras direkt, vilket skapade bättre förutsättningar för insamlandet av det empiriska materialet.

För att fråga om respondenterna var intresserade av att ställa upp i studien skedde initial kontakt via e-post och telefon. Ämnesområdet och syftet med studien beskrevs då ingående och därefter bestämdes tidpunkt för personlig intervju eller telefonintervju. Ett par dagar innan intervjutillfället skickades en intervjuguide till respondenterna för att dessa skulle kunna bekanta sig med ämnesområdet och förbereda sig inför intervjutillfället.

Intervjuerna inleddes med en kortare redogörelse för studiens fokus och syfte. Sedan ställdes generella frågor om respondentens erfarenheter i branschen och dess roll i filmprojektet. Därefter diskuterades filmprojektets utformning och centrala aktörer, för att skapa en bild av projektorganisationen och hur ansvar fördelas. Sist diskuterades ekonomistyrningens användning och dess betydelse

utifrån respondentens perspektiv. Våra intervjufrågor var utformade på ett semi-strukturerat sätt för att lämna utrymme åt respondenterna att göra tolkningar och svara fritt (Patel & Davidsson, 1994). Intervjuernas semi-strukturerade utformning gav möjlighet till att ställa följdfrågor för att förstärka och förtydliga svaren från respondenten. Intervjuguidens utformning var densamma i samtliga intervjuer, i syfte att få en någorlunda enhetlig bild över ämnesområdet och på så sätt bilda oss en generell uppfattning om hur ekonomistyrning används i svenska filmprojekt.

Madeleine Ekman intervjuades i Zentropa Swedens lokaler i Trollhättan medan Olle Wirehed och Björn Runge intervjuades i Göteborg. Kalle Boman intervjuades över telefon från Stockholm. Studiens båda författare var närvarande under samtliga intervjuer för att ge insamlandet av det empiriska materialet så goda förutsättningar som möjligt. Samtliga intervjuer spelades in och kompletterande anteckningar fördes för att få en så heltäckande bild som möjligt av intervjusvaren. Med hjälp av inspelningarna och anteckningarna transkriberades sedan intervjuerna, varefter de sammanställdes, med fokus på de för studien relevanta ämnesområdena. Båda författarnas tolkningar av intervjusvaren diskuterades innan det empiriska materialet sammanställdes och oklarheter redades ut genom mail- eller telefonkontakt med respondenterna. När intervjusvaren sammanställdes gjordes uppföljningar med respondenterna via e-mail och telefon för att korrigera feltolkningar och utveckla vissa områden utifrån deras perspektiv. Respektive intervju varade i cirka två timmar.

3.5. Avgränsningar

Eftersom en films värdekedja kan sträcka sig i all oändlighet, genom exempelvis intäkter från försäljning och Tv-rättigheter, har vi valt att fokusera på själva filmproduktionen, alltså vägen från idé till en färdig film. Vi har alltså valt att inte lägga fokus på de efterföljande steg i en films värdekedja som uppkommer efter att filmen är färdigställd, såsom marknadsföring och distribution. Vad vi menar med *filmprojekt* är därmed produktionen av en film, vilken utgörs av fyra delprocesser (rättighetsförvärv, förproduktion, produktion och efterproduktion) som beskrivs närmare i den teoretiska referensramen.

Slutligen har vi även vi valt att inrikta oss mot medelstora till stora svenska filmprojekt som produceras för att visas på biografer. Valet av Sverige som bas för studien baseras på att forskningen kring ekonomistyrning i svenska filmprojekt är högst begränsad. Inriktningen på medelstora och stora filmprojekt beror på att dessa omfattar en större budget och fler aktörer och således tydligare och mer betydande användning av ekonomistyrning.

Kapitel 4. Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska insamlade materialet utifrån de intervjuer som genomförts med producenterna Olle Wirenhed, Kalle Boman och Madeleine Ekman.

4.1. Intervju med Olle Wirenhed

Olle Wirenhed har varit verksam i filmbranschen sedan 1997. Han började sin karriär som platsletare och har sedan dess arbetat som bland annat inspelningsledare och platschef. På senare år har Olle arbetat främst som producent. Sedan 1998 har han arbetat med Götafilm men han har även arbetat för exempelvis SVT. Exempel på filmer som Olle producerat är den prisbelönta kortfilmen "Jag är bög" samt dramafilmen "Ciao Bella". Olle var även post-producent på "Simon och Ekarna".

4.1.1. Producentens Roll

Producenten har det ekonomiska huvudansvaret för hela filmprojektet. Det är ofta producenten som tar fram ett projekt, alltså den som köper rättigheterna till en bok eller utvecklar en egen eller någon annans idé. Den som kommer med ursprungsidén till ett projekt är vanligtvis en producent, manusförfattare eller regissör. Producentens allra första uppgift är alltså att hitta idéer och uppslag att filmatisera. Under produktionen är producentens främsta roll att upprätta en budget över de ekonomiska medel han lyckats knyta till projektet. Det är sedan producenten som är ytterst ansvarig för filmprojektets organisation och ekonomi. Delar av detta ansvar delegeras visserligen ned. Exempelvis anställs ofta en inspelningsledare som har hand om det dagliga arbetet och fungerar som producentens högra hand. I större filmprojekt är det vanligtvis inspelningsledaren och produktionsledaren som har total koll på den löpande verksamheten och dessa rapporterar sedan i sin tur till producenten. Hur den här typen av ansvarsfördelning ser ut beror dock på projektets omfattning.

4.1.2. Ansvarsfördelning

Olle menar att det finns två olika typer av roller i ett projekt, en mer operativ och ekonomisk roll samt en konstnärlig roll. Producenten är den som är ytters ansvarig det för det ekonomiska och löpande arbetet i projektet samtidigt som regissören är den som bär ansvaret för det konstnärliga arbetet. Både regissören och producenten är arbetsledare under filmprojektet. Därmed är det viktigt med regelbundna avstämningar och kompromisser mellan dessa två aktörer för att projektet ska flyta på så smidigt som möjligt. Då det konstnärliga arbetet har delegerats till regissören har producenten begränsat inflytande över den här delen av produktionen. Vissa beslut fattas av producenten och vissa fattas av regissören. Det är under själva produktionen en sorts växelverkstad mellan att regissören och producenten styr. Olle liknar det vid en evig strid. Det kan vara så att regissören kräver något för att hans konstnärliga vision ska kunna bli verklighet. Det är då upp till producenten att avgöra om regissörens krav är möjliga eller rimliga utifrån den budget man har. Under efterproduktionen har regissören dock ofta "final cut", vilket innebär att det i kontraktet står inskrivet att regissören i slutändan är den som får bestämma vilka scener som ska vara med i den färdigklippta filmen, så länge det inte är manusvidrigt. I efterproduktionen kan producenten komma med tips och inspel men det är regissören själv som ansvarar för det konstnärliga beslutsfattandet och därmed har producenten vanligtvis

inte mycket att säga till om här. Producenten kan bara påverka klippning av scener i rent försäljnings- och censursyfte, som exempelvis nakenscener.

4.1.3. Filmprojektets Aktörer

4.1.3.1. Centrala Aktörer

Vilka aktörer som är viktigast i filmprojektet beror på ur vems perspektiv man ser det, menar Olle. Ur producentens perspektiv är exempelvis distributören väldigt viktig, då det ofta är denna aktör som ansvarar för visning, marknadsföring och försäljning av filmen (beroende på hur distributörsavtalet ser ut). Exempel på distributörer som Olle har samarbetat med är Nordisk Film och SF. Finansärer är en annan viktig aktör, eftersom det är de som gör produktionen möjlig från början. Regissören är även avgörande för projekt, då det är denne som är ytterst konstnärligt ansvarig för produktionen. Konsulenterna på SFI är även de viktiga för projektet, eftersom de ofta bidrar med en relativt stor del av finansieringen och eftersom SFI:s stöd många gånger är en förutsättning för att projektet ska bli av.

Sedan finns det även viktiga aktörer i själva filmteamet. Olle menar att filmteamet utgörs av ett antal centrala avdelningar. Dessa är: produktionsledning (som leds av producenten), scenografiavdelningen, kostym, mask, fotografi, regi samt de tekniska avdelningarna ljud och musik. Dessa är alltså de viktigaste funktionerna under själva produktionsfasen. Manusförfattaren är även en viktig aktör då denne utvecklar idén som hela filmprojektet bygger på.

4.1.3.2. Samordning

Rent produktionstekniskt gällande samordning finns det en inspelningsledare som är producentens högra hand på inspelningsplatsen. Inspelningsledaren driver på alla inblandade och ansvarar för att inspelnings schemat hålls. Inspelningsledaren styr alla på plats och kan därmed ses som en form av operativ chef. Inspelningsledaren är viktig för samordningen på plats. Denne ansvarar även för att ha ständig överblick i hur man ligger till i förhållande till budget och rapporterar sedan till producenten.

Alla aktörer i produktionen rapporterar inte nödvändigtvis direkt till producenten eller regissören. Exempelvis rapporterar alla inom scenografin till chefsscenografen som sedan i sin tur rapporterar till producenten. Producenten ger vanligtvis en budget till de olika avdelningarna i filmteamet, där respektive avdelningschef ansvarar för och disponerar de tilldelade medlen. Då avdelningarna har specifik kompetens är de bättre lämpade än producenten att fördela budgeten för sina respektive ansvarsområden.

Gällande den ekonomiska samordningen skrivs det rapporter varje vecka där producenten får en bild av hur projektet fortlöper både tids- och budgetmässigt. I det här läget är projektcontrollern och inspelningsledaren viktiga, då dessa två rapporterar och ser till att alla bitar ligger på plats. Även om ett filmprojekt inte kräver en projektcontroller eller inspelningsledare fyller de en viktig rapporterande funktion och Olle anser att dessa roller är centrala för att avlasta producentens ansvar, speciellt i större filmprojekt.

De flesta större filmprojekt använder en så kallad completion bond. Den tjänar som en färdigställandeförsäkring för projektet. Detta innebär att ett försäkringsbolag går in som garant för de resterande kostnaderna om något skulle gå snett under produktionen, exempelvis om producenten eller produktionsbolaget går i konkurs. De flesta finansörer kräver detta för att finansiera ett filmprojekt. Försäkringsbolaget i sin tur har krav på utförliga veckorapporter där man presenterar projektets fortskridande. Detta tvingar mer eller mindre producenten att ha god översikt och dokumentera den ekonomiska utvecklingen i det dagliga arbetet.

4.1.3.3. Relationen Till Finansörer

Rapportering till finansörer sker löpande. Det finns en viss praxis för hur rapporteringen till dem ska se ut, men det skiljer sig dock åt mellan olika projekt. Oftast sker rapportering varannan vecka. Finansörerna är sällan närvarande under själva inspelningen.

Intäktsplanering är en väldigt betydande del i relationen med finansörerna. Det är viktigt att ställa upp en kalkyl över var break-even punkten för filmen går, alltså vid vilken punkt finansörerna kan räkna med att tjäna tillbaka sin investering. Därför görs ofta omfattande beräkningar på hur många biobesökare som krävs för att filmen ska bli lönsam. Dessa kalkyler är en förutsättning för att finansörerna ska gå in i projektet från början. Olle menar att det är få filmer som i slutändan går med vinst och att det därför kan vara rent pedagogiskt svårt att visa att just "min film" ska gå bra. Ett annat alternativ kan vara att söka publikrelaterat stöd (PRS) hos SFI. Det är ett efterhandsstöd som är baserat på det privata kapitalet i filmen. Om ett visst antal personer går och ser filmen tjänar finansörerna in en viss summa pengar beroende på hur mycket de har investerat. Detta kan tjäna som en ungefärlig bild av framtida avkastning, menar Olle. I övrigt kan det vara komplext att förutse hur populär en film kommer att bli. Intäktskalkylerna bygger i stor utsträckning på spekulationer om exempelvis filmen bygger på en förlaga eller hur populära liknande filmer tidigare varit.

4.1.4. Ekonomistyrningens Användning

4.1.4.1. Användningsområden

Budgeten har en viktig roll i flera aspekter och ligger till grund för många former av beslut, menar Olle. Den måste hållas. Under alla förhandlingar som producenten håller är budgeten närvarande, vare sig det handlar om att hyra kamerautrustning eller planera skådespelarscheman. När finansieringen är färdig finns en begränsad summa pengar att tillgå och en stor del av producentens arbete går ut på att förhandla med de olika aktörerna i projektet utefter den summan, för att få bästa möjliga resultat. Olle menar att han har budgeten framför sig under i stort sett hela filmprojektet. Då det budgeterade beloppet inte bara ska räcka till själva produktionsfasen, utan även efter-produktionen, är det väldigt viktigt att det inte överskrids. Många gånger handlar producentens arbetsuppgifter om att skjuta över pengar mellan olika poster, att prioritera en sak på bekostnad av en annan. Därmed är budgeten något som används hela tiden och är något som alla måste ta hänsyn till. Som tidigare nämnts fördelar producenten ofta ut delbudgetar till de olika avdelningarna i filmprojektet, exempelvis till scenografiavdelningen. Huvudbudgeten ligger här som grund för delbudgetarnas storlek. Budget-

ten är enligt Olle central vid all form av beslutsfattande, från rättighetsförvärv till efterproduktion.

Även tidsplanen är en viktig aspekt. Tid är pengar. Kan exempelvis handla om effekten av att skära ned inspelningstiden en vecka, vad det får för effekter på budgeten och hur besparingen som görs kan användas på bästa sätt. Både budgeten och tidsplanen används även ofta som grund när producenten ska delegera ut ansvar till andra aktörer i projektet.

4.1.4.2. Ekonomistyrningsinformation

Den viktigaste typen av information som cirkulerar under produktionsfasen är förmodligen dagsplaneringen, menar Olle. Dagsplaneringen innehåller uppgifter om strukturen för hur man kommer att arbeta främst nästkommande dag men även den närmaste tiden. Vanligtvis hålls möten i mitten av varje vecka, där man går igenom inspelningsplanen för den nästkommande veckan. All för inspelningen nödvändig information samlas då upp och avstämningar görs. På det här viset hinner man genomföra eventuella ändringar innan det är för sent. Veckomötena är väldigt avgörande för att inspelningen ska fortlöpa på ett smidigt sätt. Under dessa möten sätts även arbetsscheman för de kommande veckorna, så att alla vet hur de ska arbeta den närmaste tiden. Dessa arbetsscheman bestäms gemensamt för att säkerställa att inget kolliderar under filminspelningen. I slutet av varje inspelningsdag ges till alla inblandade ett slutgiltigt schema för hur nästföljande dag kommer att se ut och vad som ska göras. Dokumentet anger bland annat när solen går upp och ned, vilka scener som ska filmas, vilka som är med under dagen och när de ska befinna sig på inspelningsplatsen. Allt är noga planerat på förhand, vilket är en förutsättning för få en framgångsrik slutprodukt. Utifrån dessa dokument vet produktionsledaren när allt ska ske och kan styra inspelningen utifrån den informationen. Dagsplaneringen fungerar alltså som ett viktigt styrdokument för själva produktionsfasen. Dokumentet delas ut till alla aktörer i projektet. Det är ett krav att alla läser in sig på detta dokument, då samtliga behöver veta nästkommande dags arbetsuppgifter. Producenten och produktionsledaren är de som utformar dagsplaneringen.

Gällande budgeteringen har Olle under en tid använt sig av budgeteringsprogrammet *Movie Magic*, som är speciellt utformat för just filmproduktion. Programmet används både för att upprätta budgeten samt för att göra uppföljningar. Olle menar att han löpande under filmprojektets gång sitter med *Movie Magic* för att kunna göra alla nödvändiga uppföljningar. Alla kostnader som är relaterade till produktionen är väsentlig information för att förstå filmprojektets nuvarande tillstånd och därmed måste all sådan information dokumenteras. Det kan exempelvis handla om hur mycket råfilm som har gått åt och vad detta kommer att ha för konsekvenser i det långa loppet. Om man använt mer råfilm än vad som kalkylerats innebär detta inte bara ökade kostnader under inspelningen utan även stora merkostnader under efterproduktionen eftersom mer material behöver labbas, framkallas, scannas och klippas. Här tjänar *Movie Magic* som ett viktigt redskap för att hantera ekonomisk information och analysera de centrala orsak-verkan sambanden under hela projektets gång.

4.1.4.3. Styrmedel

Det viktigaste verktyget som används är budgeten, den styr hela filmprojektet. Kalkyler för att kunna locka finansiärer som möjliggör filmprojektet från första början är viktiga främst under förproduktionen. Inspelningsplaner och dagsplanering som schemalägger det dagliga arbetet är viktiga under inspelningen. Olle menar att kalkyler överlag är den viktigaste formen av styrmedel, då ett filmprojekt förutsätter minutiös planering. Exempel på sådana kalkyler är de fördelningsnycklar man använder för att fördela intäkterna från filmen mellan de olika finansiärerna. Det kan exempelvis röra sig om fördelningen av publikrelaterat stöd eller hur en finansiärs vinstprocent förändras beroende på hur många som ser filmen och i vilket exklusivitetsfönster (t.ex. biografer, DVD eller betalkanaler) filmen befinner sig i.

De program som främst används är det tidigare nämnda Movie Magic Budgeting och Movie Magic Scheduling som sedan samkörs. I Movie Magic Scheduling läggs hela filmmanuset in och varje scen som ska spelas in bryts ned. Sedan kan varje scen skrivas ut som en faktrastripp där all viktig information som scenen innehåller finns dokumenterad, exempelvis vilka skådespelare som är med, vad som händer och hur lång scenen är. Detta görs för hela manuset, och det är utefter den informationen en inspelningsplan skapas. Arbetet med Movie Magic Scheduling kan bidra till att effektivisera hur inspelningen läggs upp så att en skådespelares inspelningsdagar blir så få som möjligt. Slutligen menar Olle att Movie Magic Scheduling tjänar som ett bra planeringsverktyg som är viktigt för att hålla nere kostnader under inspelningen.

4.1.4.4. Ekonomistyrningsfokus

Producenten är den som har det yttersta ansvaret för hur filmprojektets ekonomistyrning är utformad. Även regissören har en skyldighet i att samarbeta med producenten kring budgeten, då båda är arbetsledare och ansvariga för filmprojektets genomförande. I och med budgeten finns en given summa pengar som ska räcka över projektets samtliga faser. Det är regissörens och producentens uppgift att sätta sig ned och diskutera hur pengarna ska fördelas och prioriteras mellan de olika delarna av produktionen. Olle menar att det är centralt att båda parterna sedan håller vad de kommit överens om, eftersom hela projektet planeras därefter. Därmed är den ursprungliga överenskommelsen av stor betydelse.

Vidare finns även andra aktörer med ekonomiskt ansvar. Avdelningar såsom scenografi, mask och kostym får som tidigare nämnts egna budgetar att förfoga över. Även post-producenten har en egen budget som denne fördelar mellan de olika delarna i efterproduktionen, exempelvis ljudläggning och klippning. Personer som arbetar inom respektive avdelning rapporterar till sin avdelningschef, som stämmer av mot sin budget och sedan i sin tur rapporterar till producenten eller inspelningsledaren, beroende på hur organisationen ser ut. Produktionsledningen är de som har ansvar för budgeten i dess helhet. I produktionsledningen ingår bland andra producenten, inspelningsledare, produktionsledaren och produktionskoordinatören. Den som delegerar ut ansvar till andra aktörer i filmprojektet är i regel producenten. Det är dock vanligtvis regissören som delegerar ut det konstnärliga ansvaret i filmprojektet.

4.2. Intervju med Kalle Boman

Karl-Axel "Kalle" Boman har en lång erfarenhet i den svenska filmbranschen. Kalle började sin karriär i mitten på 60-talet som scenarbetare på Stockholms Stadsteater och har sedan dess haft en rad olika yrkesroller i filmbranschen. Under sent 60-tal började Kalle samarbeta med Roy Andersson, och var bland annat kreativ producent och klippare för den hyllade filmen "En kärlekshistoria". 1978 startade Kalle tillsammans med Rolf Sohlman filmbolaget Hinden, som Kalle drivit sedan dess. Kalle har fram till idag arbetat som producent inom främst reklam- och långfilm. Till Kalles erfarenheter som producent hör bland annat den uppmärksammade filmen "Gitarrmongot" från 2004. Kalle är även professor i filmisk gestaltning på Filmhögskolan vid Göteborgs Universitet.

4.2.1. Producentens Roll

Det är producenten som gör filmen, menar Kalle. Producenten är den som bestämmer över resurserna och således blir det även producenten som styr filmprojektet. Producenten har även ansvar att ta fram de resurser som behövs till filmprojektet, vilka kategoriseras av Kalle som främst finansiella, konstnärliga och materiella resurser. Vidare är en av producentens viktigaste uppgifter att agera högsta beslutsfattare samt att kunna garantera att kvalitet kommer skapas av de beslut som tas. En annan avgörande uppgift för producenten är att sätta ihop den grupp som kommer utgöra de centrala aktörerna inom filmprojektet. Ofta har producenten sedan tidigare filmprojekt ett antal personer han brukar samarbeta med. På så sätt vet han redan innan projektstart att dessa personer kommer bidra till att stora delar av kvalitén i filmprojektet kommer att säkerställas.

Slutligen trycker Kalle på att det är viktigt att producenten litar på sin egen förmåga samt har fingertoppskänsla i det han gör. Detta eftersom filmprojektet ofta är kantat av osäkerhet på grund av att man från början inte vet hur kvalitativ slutprodukten kommer vara. Även tidsaspekten väger in här, då projektet ofta har ett förbestämt slutdatum. Detta kan i vissa projekt, speciellt vid förseningar under inspelningen, leda bli en hög tidspress. Gäller då att som producent kunna hålla huvudet kallt.

4.2.2. Ansvarsfördelning

Det finns ofta koordinatörer inom filmprojektet med ansvar att skriva rapporter. Dessa rapporterar sedan till inspelnings- eller produktionsledaren som i sin tur rapporterar till producenten. Producentens beroende av rapporter skiljer sig dock mellan olika filmprojekt, då dennes deltagande under inspelningen varierar mellan olika filmprojekt. Deltar man i mindre utsträckning blir man exempelvis mer beroende av rapporter om filmens fortskridande. Vidare beskriver Kalle att filmprojektet i allmänhet är baserat på hierarkier som rankas efter personens insyn i projektet. Några har full insyn i alla delar av filmprojektet, medan andra känner till mindre eller enbart sitt specifika område. Exempelvis har fotografen insyn i allt som rör just fotot men har inte lika stor insyn i filmprojektets övriga delar. Dock pekar Kalle på att det oftast inte är vattentäta skott mellan de olika aktörerna i filmprojektet. Då svenska projekt vanligtvis är mindre i omfattning är inte rollfördelningen lika strikt som i exempelvis Hollywood och därmed kan aktörernas arbetsuppgifter vara ganska flytande. Det sker en ständig informell dialog mellan aktörerna i filmprojektet, exempelvis mellan regissör och produ-

cent som diskuterar vad som ska göras härnäst samt idéer kring filmen och dess fortskridande.

4.2.3. Filmprojektets Aktörer

4.2.3.1. Centrala Aktörer

Producent, regissör, fotograf samt manusförfattare ser Kalle som filmprojektets viktigaste aktörer. Han understryker dock att det finns väldigt viktiga personer i filmprojektet som inte nödvändigtvis har någon speciell titel, utan har en något mer flytande roll. I traditionell långfilm ser dock Kalle i regel skådespelarna som filmens viktigaste aktörer, då man inte kan komma ifrån att det är vad som skapas framför kameran som är det viktigaste.

Gällande uppfyllandet av arbetsuppgifter kan det vara svårt att bedöma på inspelningsplatsen om man fått det man är ute efter. Då filminspelning ofta är en konstnärlig process påverkas man av andra saker än det man kommer att se. Därför anser Kalle att det är viktigt att hitta en rutin där man så ofta man har möjlighet i lugn och ro tittar på det man filmat för att kontrollera det som filmats under dagen. Kalle tar även upp ett historiskt perspektiv. Förut kunde man inte se vad som filmats förrän under efterföljande dag. Det var även dyrare att spela in då eftersom man inte hade de digitala tekniker som finns idag. Dessa digitala tekniker har även gjort det möjligt att i efterhand korrigera det inspelade materialet, vilket medfört att man inte är lika beroende av kvaliteten i varje enskild inspelad scen. Detta bidrog till att man förr i tiden hade ett större fokus under inspelningar, vilket Kalle idag inte ser i lika stor utsträckning. Dagens teknik, där man i efterhand kan korrigera stora delar av det som filmats, har enligt Kalle resulterat i att många beslut skjuts upp till senare skeden av filmprojektet istället för att tas direkt. Detta i samband med att man idag i regel spelar in mycket mer material, gör att efterarbetet är mycket dyrare och arbetsintensivt än vad det var förr i tiden. Den nya tekniken för alltså både gott och ont med sig, menar Kalle. Slutligen ser Kalle arbetet i filmen som en kollektiv insats, där den enskilda insatsen är varken bra eller dålig. Det går inte att lägga skulden på en enskild individ om kvaliteten i filmen inte är vad man förväntat sig.

4.2.3.2. Samordning

Samordningen sker delvis genom informella dagliga möten innan dagens inspelningsstart. Under dessa möten går man igenom det som gjorts dagen innan samt vad som ska göras under dagen. Beroende på filmprojektets storlek varierar det med vem som ansvar för dessa möten. Detta gör man för att alla ska ha en gemensam utgångspunkt från start för vad som ska uppnås under dagen. Anledningen till detta är att de inblandade ska veta vad som är målet med dagens inspelning och så att alla arbetar gemensamt mot detta. Efter dagens inspelning bör producenten ha skapat sig en bild av vad som gjorts under dagen och se till att man är redo att spela in de scener som är planerade inför nästa dag. Efter varje dags inspelning träffas även filmprojektets "inre grupp", vilka enligt Kalle är: regissör, huvudskådespelare, fotograf, inspelningsledare, produktionsledare och producent. Även detta möte är av informell karaktär men är, precis som morgonmötet, av stor vikt för att förbereda inför filmprojektets fortskridande samt att följa upp det som gjorts. Vidare pekar Kalle på att man under filmprojektets

gång naturligt hittar en viss "jargong", alltså ett visst sätt att stämma av och planera.

4.2.3.3. Relationen Till Finansiärer

Avstämning med finansiärer ser olika ut beroende på filmprojekt. För Kalle har SFI med dess konsulenter varit den vanligast förekommande finansiären. Dessa är ofta deltagande i större utsträckning i början på filmprojektet men kopplas sedan bort när inspelningen drar igång. Vidare förklarar Kalle att en stor del av kontakten med finansiären handlar om att hantera personerna och deras oro. Kalle drar här en parallell till byggbranschen, där man som byggmästare måste försöka hålla finansiären på gott humör och ha förståelse för deras oro över att inte kunna se något som ännu inte är färdigställt. Det är enligt Kalle centralt att som producent kunna tackla finansiärernas nervositet och ha förmåga att på ett förklarande och övertygande sätt kunna tala för sin ståndpunkt.

4.2.4. Ekonomistyrningens Användning

4.2.4.1. Användningsområden

Ekonomistyrningen är ett verktyg för att man ska få en bild, en bekräftelse, på var man befinner sig i projektet, både ekonomiskt och tidsmässigt. Ekonomistyrningen bidrar genom upprättande och uppföljning av kalkyler och budgetar till siffror som i sin tur bidrar till många av de beslut som fattas i filmprojektet. Uppkommer avvikelser vid uppföljningar används dessa som besluts- och förhandlingsunderlag. Om man överskridit budget och därmed behöver omfördela resurser genom strukturella förändringar, ligger kalkylerna och uppföljningsrapporterna som grund för dessa beslut. Man kan även gå en annan väg, genom att söka mer pengar av finansiärer, genom att påpeka att en ytterligare summa pengar krävs för att upprätthålla filmens kvalitet. Uppföljningen av budgeten ligger som grund vid dessa förhandlingar med finansiärerna. Vidare pekar Kalle på att erfarenhet spelar en viktig roll för beslutsfattandet i filmprojekt. När man har arbetat upp en viss erfarenhet vet man ungefär vad saker och ting kostar samt hur lång tid specifika delar av filminspelningen kräver.

4.2.4.2. Ekonomistyrningsinformation

En typ av information som är vital för projektet handlar om att visualisera fram en bild av vad man vill åstadkomma med filmprojektet och kommunicera ut detta till alla inblandade. I ett filmprojekt skapar man en produkt som i sig är helt unik och därmed är svår att jämföra med något annat. Därför är det väsentligt att man skapar en vision. Detta är centralt för att de inblandade ska arbeta mot samma konstnärliga mål. Den här informationen kommuniceras via möten under förproduktionen samt via bildmanus under själva produktionsfasen. Den här typen av visualisering är ett viktigt mål, men får inte hämma filmteamets kreativitet i deras arbete.

Vidare är information från uppföljningar av budget, tidsplan och kalkyler viktig för att som producent se vart man befinner sig i projektet för att sedan kunna kommunicera ut detta till de som är berörda. Det är här viktigt att vara finkänslig, menar Kalle, speciellt gällande det ekonomiska. Många av de kreativa personerna i ett filmprojekt tycks nästan vara rädda för ekonomi och räds därmed att gå över kostnader, vilket kan leda till att kreativiteten hämmas.

4.2.4.3. Styrmedel

Dels ser Kalle projektkalkyler och budgetar som viktiga hjälpmedel för att styra produktionen. Att använda planer och styra efter dem är en viktig grund i styrningen av ett filmprojekt. Att senare göra uppföljningar av dessa kalkyler för att identifiera eventuella avvikelser är även det ett viktigt styrmedel. Detta görs enligt Kalle genom månadsbokslut. Under intensiva perioder arbetar man istället med veckobokslut. Det väsentliga i dessa rapporter är de uppföljningar som gjorts mot den budget som satts. Visar det sig att man gått över, får man fördela om resurser i verksamheten och arbeta efter det. Det gäller här att ha en känsla för att prioritera det man anser vara viktigast. Kalle nämner att Excel är det främsta verktyget i arbetet med kalkyler, budget och bokslut. Vidare ser Kalle tiden som ett högst väsentligt styrmedel. Tidsramen och de tidsplaner som sätts upp är viktiga styrmedel som alla i projektet måste vara medvetna om och följa. Utan tidsram är det svårt att uppnå en intensitet i filmprojektet. Det gäller att få upp ett bra tempo men det är samtidigt viktigt att inte arbeta för snabb eftersom man då riskerar att sänka kvaliteten i projektet. Man bör istället försöka arbeta effektivt så att man hinner prioritera kvalitén i det som produceras. Slutligen nämner Kalle lust som ett viktigt styrmedel. Att det är centralt att få projektmedlemmar entusiastiska över filmprojektet. När de arbetar med glädje arbetar de hårdare och får fram bättre idéer, vilket i slutändan leder till ökad lönsamhet. Det är viktigt att genom användandet av styrmedlen undvika att skapa nervositet och rädsla hos projektmedlemmarna, då detta hämmar kreativitet och leder till ett sämre arbetsklimat.

4.2.4.4. Ekonomistyrningsfokus

Alla som är inblandade i projektet bär ett kollektivt ansvar för det ekonomiska, menar Kalle. Däremot är det producenten som har det slutgiltiga ekonomiska ansvaret. Om man exempelvis behöver ändra kalkyler, extra resurser till en viss del av filmen eller om man överskrider budget är det alltid producentens ansvar, även om det inte alltid är dennes fel. Här kommer även en konstnärlig aspekt in, menar Kalle. Regissören är ansvarig för det konstnärliga och ska koncentrera sig på att skapa en kvalitet i filmen. Därmed ska inte regissören oroa sig för ekonomin, det är producentens uppgift. Dock har vissa regissörer svårt att inse de ekonomiska konsekvenserna bakom vissa beslut och här har producenten en viktig roll i att göra avvägningar i vad som kan göras och inte kan göras.

Vad gäller bokföring, finns det ett antal aktörer som bär ansvar. Dels finns det ofta en person i projektet som fått ansvar att kontera och samla in kvitton. Vidare läggs ofta den löpande redovisningen ut hos externa redovisningsföretag. Det finns exempelvis ett antal redovisningsföretag i Sverige som specialiserat sig på att arbeta med just filmbolag och filmprojekt. Vanligtvis tar producenten även hjälp av en revisionsbyrå, som främst hjälper i relationen till myndigheter och konsulterar i skattefrågor. Till dessa externa aktörer lägger man alltså ut en del av det praktiska ekonomiska ansvaret.

4.2.4.5. Likviditetsplanering och Intäktsplanering

Via de stöd man får från SFI kan man räkna med vissa bestämda intäkter vid vissa specifika tider. Ändå ser Kalle svårigheten i att få tillgång till likviditet som ett stort problem som hämmar den svenska filmbranschen. I många filmprojekt idag är upphovsmännen tvungna att ställa sina privata egendomar som säkerheter för

att kunna få ett banklån för att finansiera filmprojektet. Detta beror på att banker i regel är försiktiga mot konstnärliga projekt då dessa ses som osäkra. Kalle påvisar här att det inte är den slutgiltiga budgeten i projektet som inte brukar gå ihop, utan snarare den löpande likviditeten. Kalle exemplifierar det här med en konstnär som målar en tavla. När tavlan är färdigställd kan man räkna med intäkter som täcker kostnaderna för tillverkningen av tavlan och mer därtill, men under tiden tavlan målas är det svårt för konstnären att få den löpande ekonomin att gå runt.

4.2.4.6. Ekonomistyrningens Roll

Ekonomistyrningen har en mycket viktig funktion och tjänar som ett viktigt redskap för att mäta saker och orientera hur man står i relation till tidsplanen och budgeten. Vidare är budgeten och tidsplanen det man arbetar efter och dessa styrmedel har således en bärande roll i filmprojektet. Ekonomistyrningen i projektet spelar främst en roll i att sätta upp kalkyler för att senare göra uppföljningar. Projektkalkyler är alltså ett viktigt redskap, främst ur en ekonomisk synpunkt. Vidare ser Kalle ekonomistyrningen som något roligt och viktigt och inte som hämmande av kreativiteten. Han ser bokföringen som en form av dagbok, då den visar på man gjort och hjälper producenten att komma ihåg vad som sagts och gjorts.

4.3. Intervju med Madeleine Ekman

Madeleine Ekman har varit verksam i filmbranschen i över 17 år. Efter att ha tagit magisterexamen vid Filmhögskolan i Stockholm 1994 insåg Madeleine snabbt svårigheterna med att få jobb som regissör i Sverige. Istället riktade Madeleine in sig på produktionssidan och har sedan dess arbetat med en rad olika befattningar inom filmproduktion, främst som inspelnings- och produktionsledare. Madeleine har även bedrivit ett produktionsservicebolag i Överkalix som fokuserade på internationella reklamfilmer som skulle spelas in i vinterlandskap. Sedan 2009 har Madeleine arbetat som producent för det svenska dotterbolaget till det danska produktionsbolaget Zentropa. Madeleine har bland annat arbetat med produktionen av "Arn"-trilogin, Lars von Tirers "Antichrist" och nu senast Guldbagge-belönade "Happy End".

4.3.1. Producentens Roll

Madeleine menar att en producents viktigaste uppgift är att hela tiden hålla visionen vid liv och att få en slutprodukt som ligger så nära som möjligt det man ursprungligen kom överens om. Hon liknar producenten vid en moder, som ansvarar för att medla, lugna ned och få alla inblandade att behålla fokus under filmprojektets gång. Det stora problemet med en filmproduktion är att man aldrig kan förutse det oförutsägbara. Det finns inte en inspelning som är den andra lik och därför måste hjulet uppfinnas varje gång. Det är därmed viktigt för producenten att alltid utnyttja sina tidigare erfarenheter. Vidare är det producenten som ansvarar för att filmprojektet fullföljs och därmed är det väldigt viktigt för producenten att behålla lugnet för att kunna föra skeppet i land. För att detta ska vara möjligt är det centralt att som producent inte ha ett för stort ego, utan att tänka att det är projektet som utgör ens ego. Att vara producent handlar i grunden om arbetsledarskap och således finns det inget utrymme för att vara konflikträdd, säger Madeleine.

4.3.2. Filmprojektets Aktörer

4.3.2.1. Centrala Aktörer

De viktigaste aktörerna i filmprojektet är producenten, regissören, produktionsledaren, inspelningsledaren, fotografen, klipparen samt den efterproduktionsansvarige. Den efterproduktionsansvarige har en vital roll eftersom efterproduktionen är avgörande för slutproduktens kvalitet. Men även de kreativa och tekniska avdelningarna, såsom scenografi och ljussättning, har stor betydelse då dessa har stor inverkan på det man sätter framför kameran och därmed det som syns, vilket på så sätt är det som är viktigast. Likaså är även skådespelarna centrala aktörer, eftersom det är de som står framför kameran och i slutändan ofta är de som lockar publik.

De aktörer som står producenten närmast är inspelningsledaren och produktionsledaren. Inspelningsledaren är den som är operativt ansvarig på inspelningsplatsen, som tillsammans med producenten bryter ned manuset till en inspelningsplan och som bestämmer vad som ska göras när, var och hur under inspelningen. Produktionsledaren har ett större ekonomiskt ansvar och håller koll på personalen i filmteamet, planerar och förbereder vad som kan behövas i inspelningen framöver, håller koll på antalet övertidstimmar och hur projektet ligger till i förhållande till budgeten. När ett filmprojekt väl är finansierat blir producenten det övre ögat över produktionen och till sin hjälp har den en inspelningsledare som driver på plats och en produktionsledare som håller i filmens arbetsbudget, säger Madeleine.

4.3.2.2. Samordning

Producenten kontrollerar att alla uppfyller sina arbetsuppgifter genom att hålla en kontinuerlig dialog med filmteamet för att säkerställa att de har förstått vad de ska göra. Innan en inspelning startar hålls ofta ett par genomgångsdagar, där respektive avdelnings budget och arbetsuppgifter går igenom. Under dessa dagar tydliggörs förutsättningarna och ramarna för filmprojektet och detta följs sedan upp kontinuerligt. Ju tydligare budgeten och dess genomgång är, desto säkrare kan man vara på att alla vet vad de ska göra, menar Madeleine. Den här informella styrningen är extremt viktig eftersom filmprojekt präglas av en enorm tidspress, vilket ofta leder till att personer med budgetansvar missar detaljer. Då kan producenten gå in och stötta dem i deras arbete och kontrollera att alla detaljer är i ordning.

Samordningen av de olika aktörerna sker alltså främst genom löpande informella möten. En gång i veckan hålls även ett så kallat produktionsmöte, som är av en mer formell natur. Då samlas alla de som bär ekonomiskt ansvar, de så kallade A-positionerna som är ansvariga och arbetsledare inom respektive område. Under mötet tittar man på om inspelningen ligger i fas med inspelningsplanen eller om det skett förändringar. Under produktionsmötet går man även igenom vad som ska göras under nästkommande vecka. Syftet med produktionsmötet är alltså att stämma av filmprojektets status mot inspelningsplanen och budgeten samt diskutera hur eventuella avvikelser ska hanteras.

4.3.2.3. Relationen Till Finansiärer

När kontrakt skrivits med finansiärer är producenten lagligt bunden att fullfölja vad man kommit överens om. I finansieringskontraktet står det inskrivet vad som förväntas av filmprojektet och när detta ska vara uppfyllt. Kontraktet är alltså en sorts leveranslista, menar Madeleine. I kontraktet står det även inskrivet när finansiärerna ska föra över sina pengar, vilket sedan skildras i likviditetsplanen. Vad finansiärerna vill ha ut av filmprojektet anges även det i kontraktet. Det kan exempelvis handla om filmvisningar och hur många exemplar de vill ha men även hur deras medverkande ska synas i eftertexterna. Att en finansiärs logo syns som en "för-skyld" innan filmen börjar är ofta ett krav för att finansiärer ska gå med från första början och är man inte noggrann med den här typen av krav kan det i slutändan resultera i en indragen finansiering, menar Madeleine.

Att ha en bra dialog med finansiärerna och hela tiden berätta om filmprojektets tillstånd är centralt, menar Madeleine. Om finansiärerna blir överraskade och är de som sist av alla får reda på att filmprojektet har finansiella problem kan det resultera i konflikter och indragen finansiering. Madeleine nämner att hon därför skriver ett veckobrev till samtliga finansiärer, där hon förklarar hur projektet går. Även om det inte är hennes skyldighet att göra det, anser hon att det är bra goodwill att skicka ut en sådan avrapportering. Om ett problem uppstått och det finns risk att finansieringsproblem uppstår så blir finansiärerna genom avrapporteringen medvetna om detta och kan därmed enklare ta ställning till om de vill ge delar av finansieringen i ett tidigare skede än beräknat. Madeleine menar dock att det i de flesta fall aldrig kommer in mer pengar i filmprojektet, utan spenderar man mer vid en tidpunkt blir det mindre kvar vid en annan. Pengarna kanske kan komma in tidigare än planerat men de ska ändå räcka till senare skeden så det är viktigt att göra rätt bedömning i sådana lägen.

4.3.3. Ekonomistyrningens Användning

4.3.3.1. Användningsområden

Film är enkelt på det sättet att det finns en på förhand bestämd livstid. Således, anser Madeleine, är ett filmprojekt enklare att driva än en fortlöpande, vanlig verksamhet med en process som ska pågå i flera år. En av producentens första arbetsuppgifter är att bryta ned manuset till kostnadssatta beståndsdelar. På så sätt skapar man sig en bild av hur mycket filmprojektet kommer att kosta och kan utifrån dessa uppgifter sätta en budget. Om man efter en sådan bedömning beräknar att filmen kräver en budget på 40 miljoner men i finansieringsfasen endast får 20 miljoner, är det som producent viktigt att ha en öppenhet med regissören och de andra konstnärliga aktörerna för att komma fram till om projektet kan genomföras och vad som i så fall kan ändras. Det gäller alltså som producent att presentera olika alternativ, för att gemensamt komma fram till de kompromisser som krävs för att kunna påbörja filmprojektet.

För att kunna genomföra ett filmprojekt från idé till slutprodukt har man alltså en definitiv budget som anger vad allt beräknas kosta. Därmed är en central uppgift för producenten att tillsammans med övriga aktörerna diskutera de konstnärliga bitarna av produktionen och innanför vilka ekonomiska och tidsmässiga ramar detta ska ske. Ju tydligare dessa ramar definieras i förväg, desto enklare blir själva produktionen. Producentens roll handlar alltså om att tygla,

stötta och driva inom projektet ekonomiska ramar. Att "trolla med knäna" är ett begrepp som ofta används, säger Madeleine. Det betyder att man utifrån de givna resurserna ska skapa en så kvalitativ slutprodukt som möjligt. Budgeten är det absolut mest centrala inom ekonomistyrning av filmprojekt eftersom man har en given summa pengar som måste räcka under hela filmprojektets gång. Därmed blir budgeten ett viktigt styrverktyg. Enligt Madeleine är kontinuerliga budgetuppföljningar centralt för att ständigt vara medveten om vilket skick filmprojektet befinner sig i. Att hålla sig inom ramen för budgeten är A och O. Många gånger handlar det dessutom om statliga pengar, i form av stöd från SFI, och därmed måste även användningen av dessa rapporteras.

Att kunna sitt manus och sin budget och därefter fatta vettiga beslut menar Madeleine är en av hennes viktigaste uppgifter som producent. Den kreativa personalen kommer ständigt med önskemål om hur saker och ting kan förbättras och detta är något som producenten hela tiden måste ha i åtanke. Målet med de ekonomiska uppföljningarna är inte nödvändigtvis att spara pengar mellan projektets olika faser, utan att pengarna ska användas effektivt för att få en så bra slutprodukt som möjligt. Om besparingar görs i en post bör man alltid ha dessa i bakhuvudet för att sedan kunna använda de insparade pengarna på bästa sätt, vilket kan handla om förbättringar i en annan post eller att täcka framtida minusposter. Det är alltså ofta en fråga om bedömning, där man ständigt måste vara medveten om vart man befinner sig i förhållande till projektets ekonomiska gränser. Här liknar Madeleine producentens roll vid en flygledare. Varje morgon görs en plan över alla flygplan som ska landa under dagen. I slutändan är det dock alltid någon sportflygare som flyger vilse, vilket resulterar i att alla planerade rutter ändå måste dirigeras om. Omdirigeringen hade dock inte varit möjlig utan den ursprungliga planen. Madeleine menar att det är precis så en filmproduktion fungerar. Producenten måste äga projektet och kunna sin budget från ruta ett. Mycket kommer att hända under projektets gång men om producenten äger projektet från första början kan denne enklare tänka om.

Uppföljningar sker på veckobasis med hjälp av ett redovisningsföretag som är kontrakterat för projektet. I grunden finns budgeten, sedan inkommer fakturor och liknande som ska godkännas av producenten och slutligen stämmer en koordinator av mot budgeten för att se hur mycket som gått åt. Varje vecka gör även redovisningsföretaget en veckorapport som är baserad på det antal bankkonton som de sköter. Veckorapporten används för att korsverifiera att producentens och koordinators budgetavstämning var korrekt, då producenten inte alltid har tid att kontrollera alla detaljer. Kontohanteringen outsourcas alltså vanligtvis till ett redovisningsföretag, men budgetavstämningen måste producenten göra själv. Budgeten är en mycket viktig del i att leda projektet, menar Madeleine. Budgeten brukar ha större betydelse i svenska produktioner än i utländska, eftersom produktionsbudgetar tenderar att vara mindre i Sverige. Ju mindre produktionen är, desto större roll spelar budgeten eftersom man har mindre marginaler att röra sig med och har en inspelning väl startats får man normalt inte in mer pengar förrän filmen är färdigställd och visas ute på biograferna.

4.3.3.2. Ekonomistyrningsinformation

När manuset väl har brutits ned gör man varje dag under inspelningen ett så kallat dagsbesked, vilket är väldigt viktigt för det dagliga arbetet. På dagsbeskedet finns all information som är nödvändig för dagen, exempelvis arbetstider, vilka scener som ska göras, vilka som är med i scenerna, när det är lunch, när dagen är slut och hur lång tid man har att packa ihop utrustningen. Dagsbeskedet utgör den ram man arbetar inom under inspelningen och är baserad på inspelningsplanen och budgeten. Dagsbeskedet ges ut till hela filmteamet kvällen innan nästföljande inspelningsdag. Vid lunchtid görs en kontroll av att alla är medvetna om dagsbeskedets utformning och därmed vad de ska göra. Detta tjänar som ett väldigt viktigt informationsverktyg för att styra produktionen, säger Madeleine. Exempelvis skulle både produktionsledaren och producenten kunna hamna på sjukhus och ändå vet alla precis vad de ska göra. Dagsbeskedet tas fram av inspelningsledaren och produktionsledaren, baserat på budgeten och inspelningsplanen. Även om producenten inte alltid är direkt inblandad i utformandet av dagsplanen är det producents uppgift att kontrollera att de har tänkt rätt.

På plats under inspelningen arbetar en så kallad skripta, som är en form av projektsekreterare. Skriptan ansvarar för att anteckna det mesta som sker under dagen, såsom när dagen börjar, vilka scener som spelats in, vilka inställningar som använts och när dagen avslutades. I slutet av varje inspelningsdag skriver skriptan en rapport över de scener som spelats in och vilka inställningar som använts och skickar sedan rapporten till klipprummet. Skriptan skriver även en så kallad skriptarapport över hur dagen har gått. Skriptarapporten jämförs sedan med dagsbeskedet för stämning av om man genomfört det som varit planerat för just den inspelningsdagen. Därmed är skriptarapporten av stor betydelse för uppföljningen, säger Madeleine.

I princip alla filmer idag använder en så kallad Completion Bond. Man köper alltså en försäkring som garanterar att försäkringsbolag går in som garant för filmens färdigställande om något händer under inspelningen. Försäkringen tjänar som en färdigställandegaranti och är något som i princip alla finansörer kräver för att gå in i ett projekt. Ett så stort bolag som Zentropa kan visserligen använda sitt eget huvudkontor som garant för mindre produktioner. Handlar det om en film med större budget köper man dock vanligtvis en Completion Bond av ett försäkringsbolag. Då färdigställandeförsäkringen innebär en stor risk för försäkringsbolagen kräver de regelbundna rapporter över filmprojektets utveckling. Därför skickar inspelningsledaren varje dag in dagsbeskedet till producenten, som även varje kväll får skriptarapporten och därmed kan stämning av om filmprojektet ligger i fas. Det är ett sätt för producenten att i ett tidigt stadium upptäcka ett problem och försöka åtgärda detta. I slutändan är det upp till producenten att rapportera till försäkringsbolaget.

Ett filmprojekt handlar i mångt och mycket om att göra upp för-planer, ställa kalkyler och sedan följa upp för att kunna identifiera och åtgärda avvikelser, menar Madeleine. Inspelningsplanen och budgeten utgör grunden för filmprojektet, dessa bryts sedan ned på detaljnivå i dagsplanen som sedan följs upp genom skriptarapporten. Utifrån detta ser man se hur filmprojektet fortlöper och var potentiella problem uppstår. Det här är ett sätt för producenten att ständigt ha

kontroll över filmprojektet, även om den inte alltid kan befinna sig direkt på plats. Madeleine säger att hon försöker vara på plats för att ge stöd så mycket som möjligt under inspelningar. Ofta behöver hon dock fokusera på andra saker, såsom förberedelser för senare steg i produktionen och pressmaterial men även andra projekt. Eftersom producenten inte alltid kan befinna sig på plats är det centralt att alltid ha en bra dialog med regissören, produktionsledaren och inspelningsledaren så att inspelningen flyter på samt att avvikelser kan analyseras och problem identifieras i tid.

4.3.3.3. Styrmedel

Budgeten är det självklara styrmedlet. Det är dock manuset som utgör grunden för all form av planering och alla styrmedel. För att identifiera hur manuset ska bli genomförbart bryts det ned i mindre delar som kostnadssatts och detta resulterar i budgeten. Kort och gott är alltså budgeten ett kostnadssatt manus och tjänar som det absolut viktigaste verktyget för att styra filmprojektet.

Movie Magic är det stödsystem som främst används i filmprojekt. Det är ett nedbrytningssystem som används för att omvandla manus till budget och används i filmproduktioner världen över, oavsett om det är i Trollhättan eller Hollywood. Movie Magic är i princip ett måste eftersom SFI kräver regelbundna rapporter i systemet när de gett ut stöd till ett filmprojekt. Utöver detta används även Movie Magic till att göra uppföljningar under hela filmprojektets gång. Programmet används även till viss del för att ta fram veckorapporterna till försäkringsbolagen. Madeleine menar dock att hon vanligtvis kontrollerar budgeten och gör de flesta beräkningar i Excel. Anledningen till detta är att hon litar mer på Excel och att Movie Magic känns mer som ett måste på grund av branschens utformning och rapportkraven från SFI.

Madeleine understryker även att ärlighet och raket är väldigt viktigt för styrningen av ett filmprojekt. Det värsta man kan göra är att mörka saker. Om man har kunskap som är vital för hela projektet måste man tala om det för de övriga aktörerna, även om det är dåliga nyheter. Ärlighet är en extremt viktig komponent i producentens roll och det är något man utvecklar genom erfarenhet, menar Madeleine.

4.3.3.4. Ekonomistyrningsfokus

Producenten är den som är ytterst ansvarig för ekonomistyrningen. Producenten delegerar sedan ut ansvar till produktionsledaren som i sin tur ansvarar för att anställa de respektive positionerna till projektet. Huruvida produktionsledaren får ett direkt eget ekonomiskt ansvar beror på filmprojektets omfattning. De olika avdelningarna, exempelvis scenografi, får sedan en budget som de ska hålla sig inom. Respektive avdelningschef rapporterar därefter kontinuerligt till produktionsledaren eller producenten för att stämma av hur budgeten ser ut. De olika avdelningarna består av specialister inom sitt respektive område. Dessa vet vad som behöver förberedas inför filmproduktionen och i och med budgeten är de medvetna om vilka gränser de behöver hålla sig inom. De kreativa i gruppen brukar dock inte vara bra på att hålla budgeten och behöver därför ofta handledning inom det ekonomiska. Kontrasten mellan det konstnärliga och ekonomiska utgör filmprojektets "dubbel egg", menar Madeleine. Därför brukar hon snarare ge de kreativa avdelningarna för lite pengar för att pressa deras ekono-

miska tänkande och sedan ge dem lite mer när de väl gått över budgeten, för att ha råd med det allra sista. Madeleine nämner att hon exempelvis endast en gång i sin karriär jobbat med en scenografiavdelning som lyckats hålla sin budget.

Regissören har inget direkt ekonomiskt ansvar men däremot har han ett genomförandeansvar. Om regissören exempelvis skriver på ett avtal att han kan göra en film på 45 inspelningsdagar vore det ett direkt kontraktsbrott om han sedan säger att han inte hinner med arbetet inom den avtalade tiden. I det läget skulle producenten i princip kunna avskeda regissören och ta in en annan som färdigställer i tid. Detta är dock inget som Madeleine har varit med om.

4.3.3.5. Likviditetsplanering

När filmprojektet fått finansiering ansvarar producenten för att göra upp en likviditetsplan. Den baseras på finansiärernas bidrag och när dessa pengar väntas komma in. Utifrån likviditetsplanen vet producenten när de flesta intäkterna och utgifterna ligger under inspelningen samt när och hur mycket pengar som kommer att behövas. Likviditetsplanen anger när pengarna från respektive finansiär kommer in. Ofta står det i kontraktet att delar av finansieringen inte inkommer förrän i senare skeden av filmprojektet och detta kan ibland leda till att likviditetsproblem uppstår. I Sverige är det dock möjligt att gå till respektive finansiär och diskutera tidigareläggning av finansieringen om det exempelvis är en förutsättning för att kunna fullfölja inspelningen. Den här typen av förhandling är dock endast möjlig om filmprojektet har en tydlig likviditetsplan. Det brukar även vara ett krav från finansiärerna att alltid göra upp en likviditetsplan.

De planer man främst använder sig av är budgeten, tidsplanen, en likviditetsplan och en kostnadsrapport. Dessa följs ständigt upp. Kostnadsrapporten är kopplad till budgeten och likviditetsplanen. Via budgeten har producenten ständig koll på vad som händer och när det händer inom filmprojektets ekonomiska ramar. Ett problem som kan uppstå är när en speciellt kostsam scen behöver spelas in innan man fått full finansiell täckning för den. I det här läget uppstår ett likviditetsproblem och då får man vara kreativ som producent, säger Madeleine. Det kan exempelvis handla om att skjuta fram en faktura och utnyttja den fulla kredittiden på 30 dagar.

Om ett likviditetsproblem skulle uppstå finns det även möjlighet att belåna sina kontrakt via en bank. I de fall pengarna inte kommer in förrän i senare skeden, eller rent utav efter projektets fullföljande, finns en möjlighet att belåna hela beloppet och använda kontraktet som säkerhet. Att använda ett kontrakt som säkerhetsgaranti på det här sättet förutsätter dock ofta ett långt samarbete med både den lokala banken och kontraktsgivaren. Det finns även kreditmöjligheter via banker men det är något som Madeleine hittills har undvikit. Att be om att få finansiering tidigare kan alltid få konsekvenser eftersom dessa pengar vanligtvis är planerade att användas i senare skeden av filmprojektet. Detta är något en producent alltid måste ta i beaktande och vara försiktig med, säger Madeleine.

4.3.3.6. Ekonomistyrningens Betydelse

Som producent måste man se ekonomistyrningen som något positivt. Annars kan man lika gärna ha ett annat jobb, menar Madeleine. Att läsa ett manus innebär att tänka upp en praktisk lösning och en praktisk lösning innebär alltid en kost-

nad. Det är det som är det roliga med att göra en film, säger Madeleine. Lika mycket som att regissören tänker på hur filmen ska regisseras måste producenten tänka på ekonomin, annars hade filmprojektet förmodligen aldrig blivit av. Att arbeta med ekonomin är precis lika kreativt som att regissera, menar Madeleine. Att inte arbeta med ekonomistyrning vore fullständigt oansvarigt, i och med att det är andras pengar det handlar om. Hade det varit producentens privata pengar hade man kunnat sköta det bäst man ville. I och med att producenten skriver på papper om att fullfölja något, att ge något till finansierarna, hade det varit i det närmaste kriminellt att inte uppfylla detta. Producenten har skrivit på ett avtal, det finns ett ansvar och det måste man hållas, menar Madeleine.

4.3.3.7. Intäktsplaneringen

Det är väldigt svårt att på förhand avgöra hur framgångsrik en film kommer att bli. Tillsammans med den till projektet kopplade distributören och dennes kunskap om branschen gör producenten en kalkyl på hur många biobesökare filmen förväntas ha. Utifrån den kalkylen görs en ytterligare kalkyl på om filmen kommer att gå runt eller ej, och detta är ofta baserat på distributörens insats. En typ av intäktsplanering är exempelvis planen över hur intäkterna är fördelade mellan finansierarna och hur detta förändras under visning och försäljning.

Kapitel 5. Analys

I följande kapitel diskuteras och analyseras det empiriska materialet. Kapitlet inleds med sammanfattande tabeller över hur ekonomistyrningen används under filmprojektets olika faser. Därefter följer en analys som jämför respondenternas erfarenheter av användande av ekonomistyrning. Avslutningsvis presenteras en teoretisk analys, där det empiriska materialet ställs mot relevanta delar av den teoretiska referensramen.

5.1. Sammanfattande Tabeller

För att beskriva hur ekonomistyrningen kan användas under de olika faserna av ett filmprojekt har vi valt att illustrera med följande tabeller. Tabellerna är baserade på våra respondenters erfarenheter och beskriver utifrån var och en av de fyra produktionsfaserna ekonomistyrningens främsta användningsområden i ett filmprojekt, vad dessa innebär samt vilka styrmedel som understödjer dem. Användningsområdena presenteras i kronologisk ordning i så stor utsträckning som möjligt. Under produktionsfasen ligger dock nästintill samtliga användningsområden parallellt med varandra.

Fas 1: Rättighetsförvärv		
Användningsområden	Syfte	Styrmedel
Samordning & ansvarsfördelning	Knyta manusförfattare och regissör till projektet och fördela ansvar för utveckling av idé och manus.	Organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning genom dialoger.
Extern kommunikation	Söka manusstöd för utveckling av manus och idé. Söka förproduktionsstöd inför nästa fas.	Idéskiss/manusutkast, prognoser och kalkyler. Färdigt manus som underlag för förproduktionsstöd.
Beslutsfattande	Fatta beslut om filmprojektets genomförande.	Mindre formaliserad styrning genom dialoger samt filmmanus.
Planering	Planering och förberedelser inför förproduktionsfasen.	Prognoser och kalkyler.

Fas 2: Förproduktion		
Användningsområden	Syfte	Styrmedel
Samordning & ansvarsfördelning	Knyta ytterligare aktörer till projektet inför projektplanering.	Organisationsstruktur.
Planering	Beräkning av produktionsbudget och förberedelser inför produktionsfasen.	Prognoser, kostnadsanalyser och kalkyler.
Extern kommunikation	Utifrån befarad projektbudget söka investeringar från finansärer.	Budget och intäktskalkyler.
Förhandling	Förhandling mellan producent och regissör om projektets utformning samt omfördelning av budget utifrån den finansiering som knutits till projektet.	Budget samt mindre formaliserad styrning genom dialoger.
Beslutsfattande	Fatta gemensamt beslut om projektet kan genomföras utifrån projektbudgeten.	Budget.
Samordning	Anställa resterande filmteam och skådespelare.	Organisationsstruktur, budget samt vision.

Fas 3: Produktion		
Användningsområden	Syfte	Styrmedel
Ansvarsfördelning	Fördelning av ekonomiskt, administrativt och konstnärligt ansvar till produktionens olika aktörer.	Organisationsstruktur och budget.
Rapportering	Intern och extern rapportering.	Skripta-, vecko- samt månadsrapport.
Extern kommunikation	Löpande rapportering till finansiärer och försäkringsbolag.	Vecko- och månadsrapport.
Samordning	Koordinering av aktörer, inspelning och likviditetsplan.	Inspelningsplan, budget, dagsbesked, tidsplan & likviditetsplan.
Uppföljning	Ekonomiska och produktionsmässiga avstämningar mot budget och inspelningsplan.	Budget, inspelningsplan, tidsplan, skriptarapport, veckobesked samt dialoger.
Signalsystem	Identifiera potentiella problem och besparingsmöjligheter under inspelningen.	Budget, inspelningsplan, tidsplan, skriptarapport, veckobesked, dialoger och relationer.
Beslutsfattande	Löpande ekonomiska och operativa vägval.	Budget, inspelningsplan, tidsplan, skriptarapport, veckobesked, dialoger och relationer.
Förhandling	Omfördelning av budget, inspelningsplan samt likviditetsbudget.	Budget, inspelningsplan, likviditetsplan, skriptarapport samt dialoger och relationer.
Motivation	Motivera filmteamet för ökad kreativitet.	Mindre formaliserad och kulturell styrning genom relationer, lust och vision.
Förbättring/rationalisering	Löpande effektivisering av inspelningsplanen.	Budget, inspelningsplan, likviditetsbudget samt informella dialoger och relationer.

Fas 4: Efterproduktion		
Användningsområden	Syfte	Styrmedel
Ansvarsfördelning	Ansvar delegeras till post-producenten med flera.	Organisationsstruktur.
Samordning	Koordinering av aktörer och dess material under efterproduktionen.	Organisationsstruktur och budget.
Förbättring/rationalisering	Fördela resterande ekonomiska medel för att skapa bästa möjliga slutprodukt.	Budget och likviditetsplan.
Extern kommunikation	Rapportering till finansiärer och försäkringsbolag.	Vecko- och månadsrapporter.

5.2. Jämförande Analys

Majoriteten av svenska filmprojekts finansiering kommer i stor utsträckning från externa aktörer såsom SFI, utländska filmfonder eller privat kapital. Den externa finansieringen är i de flesta fall en förutsättning för filmprojektet. Dessa finansiärer har ofta strikta rapporteringskrav, då de vill kontrollera att projektet de investerat i fortlöper enligt plan både tidsmässigt och ekonomiskt. För att planera hur det externa kapitalet ska användas för att realisera filmprojektet upprättas budgeten, som man sedan utgår ifrån i rapporterna till finansiärer. Detta kan

tyda på att budgeten, som underlag för rapporteringen, tjänar som ett disciplinerande verktyg för externa aktörer att kontrollera och styra filmprojektet snarare än ett verktyg som utnyttjas internt. Enligt våra respondenter utgör dock budgeten grunden för i princip alla ekonomistyrningens interna användningsområden under de tre senare faserna av ett filmprojekt, antingen i form av ett direkt styrmedel eller indirekt som en grund för de andra styrmedel som används.

Beslutsfattande, ansvarsfördelning och samordning verkar enligt våra respondenter vara de viktigaste **användningsområdena** för ekonomistyrning under själva produktionsfasen. Att disponera de resurser man har, fördela ansvar till rätt personer i rätt situation samt göra vägval och prioriteringar inom filmprojektets ekonomiska gränser för att uppnå bästa möjliga slutresultat är producentens viktigaste uppgifter i denna fas. Under filmprojektets första två faser, rättighetsförvärv och förproduktion, är ekonomistyrningens främsta användningsområden planering och beslutsfattande. Det är under dessa två faser som projektet utformas och det är då centralt att ta ställning till om projektet är genomförbart eller ej. Under förproduktionen tar man exempelvis ställning till om det går att genomföra filmprojektet med den finansiering som tillförskansats. Ansvarsfördelning och koordinering är de centrala användningsområdena under efterproduktionen, då arbetet som utförs av ansvariga för klippning, ljussättning, ljud- och musikläggning kontinuerligt måste samordnas för att skapa en så bra slutprodukt som möjligt. Ansvarsfördelning är det användningsområde som är mest genomgående förekommande under projektets samtliga faser. Ett filmprojekt bygger på en rad olika aktörer med vitt skilda kompetenser och därmed är ett av ekonomistyrningens viktigaste områden att hela tiden fördela ekonomiskt och konstnärligt ansvar till rätt person med rätt kompetens. Även beslutsfattande är ett genomgående centralt användningsområde, eftersom producenten under projektets samtliga faser måste ta ställning till uppkommande problem genom att kontinuerligt göra vägval, vilket exempelvis kan handla om att senarelägga eller stryka en scen ur manus när likviditetsproblem uppstår.

Den regelbundna rapportering som sker till finansiärer och försäkringsbolag är ett användningsområde för ekonomistyrning av mer disciplinerande karaktär. Rapporteringen tjänar främst som kommunikation med dessa externa aktörer, som på så sätt delvis styr över filmprojektet eftersom de skapar ett visst beteende genom de ökade administrativa kraven. Respondenterna menar dock att administrationen inte bara är ett krav från finansiärernas sida, utan även fyller en signalerande funktion genom att peka på vad som kan behöva åtgärdas inom filmprojektet och därmed även tjänar som beslutsunderlag. Rapporteringen, i form av extern kommunikation och signalsystem, är främst förekommande under produktionsfasen men även förekommande under efterproduktionen.

Gällande vilken **information** som är central för projektet underströk både Madeleine och Olle betydelsen av dagsbeskedet under produktionsfasen, vilket håller alla som är inblandade i projektet informerade om vad som ska göras nästkommande dag och hur detta ska ske. Den här typen av information har alltså en väsentlig samordnande effekt. Kalle menade att den viktigaste typen av information som cirkulerar i ett filmprojekt är visionen av vad man vill åstadkomma med projektet. Då varje filmprojekt i sig är unikt är det svårt att ha något att referera

till, och därmed är det viktigt att regissören och producenten kontinuerligt kommunicerar den här visionen till samtliga i filmteamet för att alla ska arbeta mot samma mål. Visionen är enligt Kalle central under projektets samtliga faser då den har en vägledande effekt för att föra projektet från idé till färdig produkt. I övrigt är respondenterna överens om att budget, tidsplan och uppföljningsrapporter innehåller väsentlig information för producenten att kunna se vart projektet befinner sig, kommunicera detta till övriga aktörer samt följa upp eventuella avvikelser under produktionen och efterproduktionen.

Budgeten är det viktigaste **styrmedlet** i filmprojekt, och ligger i stor utsträckning till grund för de andra styrmedel som används under förproduktion, produktion och efterproduktion. Oavsett om det handlar om formella styrmedel såsom projektkalkyler och likviditetsbudget eller mindre formaliserad styrning i form av dagliga konversationer och relationer mellan producent och medlemmar i filmteamet så är dessa nästan uteslutande förankrade i budgeten på något vis. Både Madeleine och Olle påtalade att de använder sig av Movie Magic som främsta stödsystem under filmprojektets gång och använder detta till bland annat att bryta ned och kostnadsätta manuset samt till att skicka rapporter till SFI. Användandet av Movie Magic som stödsystem tycks inte var ett naturligt val för Madeleine, utan verkar snarare bero på att SFI, som är inblandade i de flesta svenska filmproduktioner, i det närmaste kräver rapporter i just detta system. Detta är ett tecken på det inflytande SFI har över den svenska filmbranschen. Hon säger exempelvis att hon lutar mer på Excel, vilket hon hellre använder det i de lägen som inte kräver Movie Magic. Detta tyder på att andra program, såsom Excel, förmodligen hade kunnat användas med ett bättre resultat.

Respondenterna understryker även att det finns en rad informella styrmedel som kan vara centrala i filmprojekt. Madeleine menar att ärlighet och raket är centralt för styrningen i ett filmprojekt och att öppenhet är väsentligt för att skapa ett förtroende bland aktörerna i filmteamet. Kalle lyfter fram lust som ett grundläggande styrmedel för motivera och skapa entusiasm i filmteamet, vilket leder till ökad ambition och kreativitet. Man kan alltså konstatera att styrningen i filmprojekt är av mycket olika natur, från den formella budgetstyrningen till mindre formaliserad styrning genom öppen kommunikation och att motivera och skapa entusiasm bland projektets aktörer.

Producenten är den som bär det yttersta ekonomiska ansvaret för ett filmprojekt och är därmed den främsta användaren av ekonomistyrning, även om detta inte alltid sker direkt genom producenten. Beroende på filmprojektets omfattning delegerar producenten ut delar av det ekonomiska ansvaret. Det sker främst genom att ansvar för delbudgetar delas ut till filmprojektets olika avdelningar, då dessa är specialister och bäst lämpade att axla ekonomiskt ansvar inom sina egna respektive områden. De som tilldelats ett budgetansvar rapporterar sedan till producenten. På så sätt utövar producenten styrning över hela projektet även om detta till viss del sker genom andra aktörer. Producenten är alltså den som utformar och kontrollerar ekonomistyrningens organisation och är därmed den som i slutändan, direkt eller indirekt, styr projektets aktörer.

Kalle menar att även om filmprojektets samtliga aktörer tillsammans bär ett kollektivt ansvar för ekonomin är producenten den som bär det slutgiltiga ansvaret. Om ett problem uppstår på grund av en annan aktör är det därmed alltid producenten som bär ansvaret för konsekvenserna av detta, även om det inte nödvändigtvis är producentens fel. Detta har en motiverande effekt då filmprojektets konstnärliga aktörer tillåts att i större utsträckning fokusera på filmens kvalitet utan att kreativiteten hämmas för mycket, då det främst är producentens uppgift att ta ställning till de ekonomiska konsekvenserna i vissa beslut och bedöma vad som borde och inte borde göras.

Budgetens centrala roll i ett filmprojekt är något som genomgående påvisats men det är även viktigt att belysa likviditetsplanens betydelse. I samband med att finansiering knyts till projektet gör producenten en likviditetsplan över när finansieringens pengar förväntas komma in. Detta är centralt eftersom finansieringen vanligtvis inte inkommer i klumpsummor, utan snarare i mindre delar allt eftersom filmprojektet fortskrider. Därför läggs inspelningsplanen vanligtvis upp efter hur filmprojektets kassaflöde ser ut. Att man exempelvis, på grund av problem med inspelningsschemat, behöver tidigarelägga en speciellt dyr scen kan därför få stora konsekvenser eftersom det kan sätta hela filmprojektets kassaflöde ur balans, vilket i värsta fall kan leda till produktionsstopp. Därmed blir likviditetsplanen ett centralt styrmedel under produktionen och efterproduktionen, då den fungerar som ett signalsystem när något behöver åtgärdas samt ligger till beslutsgrund för de vägval som är möjliga att göra i dessa lägen. Kalle poängterar att det inte är den slutgiltiga budgeten som inte brukar gå ihop i slutändan, utan att problemet snarare är att få ihop den löpande likviditeten och att det här är det största problemet i den svenska filmbranschen idag.

Enligt våra respondenter ser ekonomistyrningens användning ungefär likadan ut i olika typer av svenska filmprojekt. De situationer när detta skiljer sig åt brukar oftast bero på produktionens storlek samt var finansieringen kommer ifrån. Exempelvis kan olika finansörer ha olika rapporteringskrav, vilket i sin tur påverkar projektets ekonomistyrning. Större produktioner innebär en större omfattning av personal och budget, vilket kräver en mer omfattande användning av ekonomistyrning för att styra och administrera projektet. Olika finansörer har även olika krav på rapporteringens omfattning och utformning, vilket kan påverka hur och i vilken omfattning ekonomistyrning används i filmprojekt men då främst på ett administrativt sätt.

5.3. Teoretisk Analys

5.3.1. Användningsområden

Simons (1995) menar att ekonomistyrning kan delas upp i **diagnostisk** och **interaktiv** användning, vilka båda är gällande för användningen av ekonomistyrning i filmprojekt. Till den diagnostiska användningen räknas exempelvis rapportering, uppföljning, signalsystem och koordinering som har för syfte att driva filmprojektet framåt och följa upp dess utveckling. Den diagnostiska användningen är främst framträdande i produktionen och efterproduktionen. De löpande informella möten och relationer producenten och regissören har med filmteamet för att motivera och förmedla filmprojektets vision kan räknas som en form av interaktiv användning av ekonomistyrning. Dessa interaktiva använd-

ningsområden är närvarande under projektets samtliga faser och har för syfte att förbättra kvalitén i den slutgiltiga produkten. Vidare menar Mellemvik et. al. (1988) att ekonomistyrningens användning kan delas upp i **avsiktliga** och **oavsiktliga funktioner**, vilka även dessa är gällande i filmprojekt. Planering, rapportering, uppföljning, signalsystem och koordinering av likviditetsplan är exempel på avsiktliga funktioner som är till för att stödja beslutsfattande och minska osäkerhet i projektet. Ansvarsfördelning för att stabilisera osäkra beslutssituationer är förmodligen den mest framträdande oavsiktliga funktionen i filmprojektet.

5.3.2. Ekonomistyrningsinformation

Ekonomistyrningsinformation kan analyseras utifrån fyra olika dimensioner och den första är enligt Dergård (2006) **beskrivningsobjektet**, som syftar till vad ekonomistyrningsinformationen fokuserar på. I studiens fall är det själva filmprojektet som utgör beskrivningsobjektet, vilket i sig är ganska självklart. Den andra dimensionen är **tidsperspektivet** och bedöms enligt Bjørnenak & Olson (1999) som nutida, framtida och pågående, vilka alla är centrala för ett filmprojekt. Vad denna studie fokuserar på är själva produktionsprocessen, vilket är vägen från idé till en färdig film. Det är alltså i den delen av en films värdekedja där de flesta kostnaderna ligger men däremot nästan inga intäkter. Det är först under senare steg av värdekedjan, från biografvisning till downstream revenues, som en films intäkter inkommer. Det vi benämner som ett filmprojekt, alltså själva filmproduktionen, har en begränsad livslängd men när filmen väl är färdigproducerad kan den i princip leva vidare i all framtid genom intäkter från exempelvis försäljning och TV-rättigheter. Därmed sträcker sig filmens kostnads- och intäktsfördelning över en väldigt lång tidsperiod. De faser där de flesta intäkterna inkommer ligger dock som sagt utanför studiens gränser. Den tredje dimensionen behandlar enligt Dergård (2006) **finansiell och icke-finansiell information** och båda dessa typer av information är givetvis centrala i ett filmprojekt. Den finansiella informationen skildras främst i budgeten, likviditetsbudgeten och olika typer av intäktskalkyler och är central i projektets samtliga faser, dock främst under produktionsfasen. Den icke-finansiella informationen behandlar aspekter såsom tid, kvalitet och projektets utveckling och dessa skildras i tidsplaner, skriptarapporter och inspelningsplaner. Även den icke-finansiella informationen är central främst under produktionsfasen. Ekonomistyrningsinformationens fjärde dimension behandlar **styrnivå**, vilken delas upp i operativ, taktisk och strategisk (Samuelson, 2004). I ett filmprojekt återges information på en operativ nivå främst i dagsbeskeden och skriptarapporterna då dessa kretsar kring den dagliga utvecklingen under produktionsfasen. Information på en taktisk nivå återspeglas främst i inspelningsplanen och budgeten, vilka skildrar filmprojektets fortskridande från start till färdigställande. Någon strategisk nivå förekommer dock inte i ett filmprojekt då dess livslängd är för kort. Däremot understryker Kalle vikten av att regissören och producenten kommunicerar en vision av vad man vill åstadkomma med filmprojektet. Denna vision kan ses som ett filmprojekts motsvarighet till en strategisk styρνivå, om än med en något mer konstnärlig prägel.

5.3.3. Styrmedel

De styrmedel som används i ett filmprojekt kan främst delas upp i fyra olika kategorier. **Formella styrmedel** delas enligt Samuelson (2004) upp efter styρνivå.

De mest framträdande formella styrmedlen i ett filmprojekt är budget, inspelningsplan, likviditetsbudget, dagsbesked och skriptarapporter, vilka används på en taktisk och operativ nivå främst för att styra produktionen. Budget och likviditetsbudget används även för att styra efterproduktionen. I vad Ax et. al (2009) benämner som **organisationsstruktur** är det främst styrmedel i form av organisationsform och ansvarsfördelning som används i filmprojekt. Dessa används under projektets samtliga faser för att samordna och koordinera aktörerna i filmteamet. Belöningsystem, som enligt litteraturen även tillhör den här kategorin, är inte ett vanligt förekommande styrmedel i filmprojekt. **Mindre formaliserade styrmedel** förekommer i form av projektkultur, informella möten och dialoger samt i form av medarbetarskapet som uppstår mellan projektets aktörer. Manuset kan ses som ett mindre formaliserat styrmedel då det ligger till grund för den vision av filmprojektet som producenten och regissören vill förmedla till filmteamet. Manuset är ett centralt verktyg för att skapa och förmedla en kultur inom filmprojektet. I mindre projekt är det inte ovanligt att producenten är ständigt närvarande på inspelningsplatsen och därmed styr produktionen genom dialoger med alla i filmteamet och håller sig personligt informerad om hur filmprojektet fortgår. I större filmprojekt är det dock vanligtvis inspelnings- och produktionsledaren som fyller den här funktionen åt producenten, som då istället har en mer övervakande roll.

5.3.4. Ekonomistyrningsfokus

Vad ekonomistyrningen fokuserar på i studiens fall är enbart själva filmprojektet. Däremot kan synen på användning av ekonomistyrning delas in i två olika fokusområden: ett produktionsorienterat och ett administrativt. Ekonomistyrningens produktionsorienterade fokus handlar om styrning av själva filmproduktionen, alltså hur ekonomistyrningen används för att gå från idé till färdig produkt. Framträdande användningsområden för detta fokusområde är ansvarsfördelning, samordning/koordinering, förhandling och beslutsfattande. Det administrativa fokusområdet kretsar kring den omfattande rapportering som präglar filmprojekt. Den utbredda administrationen är i mångt och mycket ett resultat av de rapporteringskrav finansiärer och försäkringsbolag ställer för att få insyn i projektets utveckling. På detta sätt har ekonomistyrningens administrativa fokusområde delvis en disciplinerande effekt på projektet eftersom externa aktörer tillåts att delvis styra projektet genom att ställa rapporteringskrav och sätta upp ekonomiska ramar. Det administrativa fokusområdet fyller dock även interna funktioner för projektet, då den omfattande rapporteringen ständigt håller producenten underrättad om projektets tillstånd, signalerar om potentiella problem och förbättringsåtgärder och därmed även ligger till grund för beslutsfattande och vägval under produktion och efterproduktion. De främsta användningsområdena för ekonomistyrningens administrativa fokus är rapportering, extern kommunikation, uppföljning och signalering. Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att ekonomistyrningen används i lika stor utsträckning till att administrera som att producera en film.

6. Slutsats

I detta avslutande kapitel besvaras studiens frågeställning utifrån empirin och analysen. Därefter följer en avslutande diskussion och slutligen ges förslag till framtida forskning.

6.1. Slutsatser

Ekonomistyrning används i stor utsträckning under ett filmprojekt men omfattningen av och syftet med användningen varierar under projektets olika faser.

Under projektets första fas, **rättighetsförvärvet**, används ekonomistyrningen främst till att samordna och knyta aktörer till projektet samt att planera inför kommande faser. Under denna fas används främst styrmedel relaterade till organisationsstruktur och mindre formaliserad styrning, såsom ansvarsfördelning och dialoger. Men även formella styrmedel i form av prognoser och kalkyler används som stöd för planeringen inför förproduktionen.

Under den andra fasen, **förproduktionen**, används ekonomistyrningen främst i planerings-, förhandlings och kommunikationssyfte. Preliminära budgetberäkningar upprättas som underlag för förhandlingar med finansiärer, varefter projektets aktörer förhandlar om projektbudgetens utformning utifrån den finansiering som knyts till projektet. Utifrån budgeten görs sedan förberedelser inför produktionen. Formella styrmedel i form av prognoser, kostnadsanalyser, kalkyler och budget är alltså de styrmedel som främst används under förproduktionen. Ansvarsfördelning används även för att samordna och styra de aktörer som tillkommer i projektet under denna fas.

Produktionen är den fas där ekonomistyrningen används i störst utsträckning. Här har ekonomistyrningen två huvudsakliga fokusområden: att styra filmproduktionen samt att administrera den. De produktionsrelaterade användningsområdena är främst fördelning av ekonomiskt och operativt ansvar, samordning/koordinering av aktörer och inspelning samt beslutsfattande i ekonomiska och operativa vägval. Även förhandling har stor betydelse under produktionen då man på grund av förändringar som sker runt och inom projektet leder till förhandling med projektets aktörer i form av löpande omfördelningar av budget, inspelningsplan och likviditetsbudget. Ekonomistyrningens administrativa användningsområden framträder främst i form av extern rapportering som kommunikation med finansiärer och försäkringsbolag. Även intern rapportering som signalsystem för potentiella problem- och förbättringsområden samt uppföljning genom kontinuerliga budget-, likviditetsplans- och inspelningsavstämningar är vanligt förekommande i denna fas. Under produktionsfasen används främst formella styrmedel, varav budgeten är det mest centrala. Även mindre formaliserad styrning förekommer i form av informella dialoger, möten, medarbetarskap samt relationer för att motivera och samordna aktörer.

I filmprojektets sista fas, **efterproduktionen**, används ekonomistyrning inte i lika stor utsträckning som i föregående faser. Detta beror delvis på att antalet aktörer i denna fas är få och att rollfördelningen är mycket tydlig. Ekonomistyrningens främsta produktionsrelaterade användningsområde är här kontinuerlig koordinering och samordning av aktörerna och deras arbete, då dessa arbetar

med vitt skilda redigeringsprocesser, ofta på olika platser. Ekonomistyrningen fyller här även en administrativ funktion i form av fortsatt rapportering om projektets utveckling till finansiärer och försäkringsbolag samt intern signalering om projektet kvalitét och likviditet. De mest centrala styrmedlen under den här fasen är organisationsstruktur i form av ansvarsfördelning men även formella styrmedel såsom budget och likviditetsplan.

Sammanfattningsvis är de vanligast förekommande användningsområdena för ekonomistyrning under ett filmprojekts samtliga faser ansvarsfördelning och samordning. Filmprojekt bygger på ett nätverk av ofta fristående aktörer med mycket specifika kompetenser och det blir därmed centralt att samordna dessa aktörer samt fördela ut ekonomiskt och konstnärligt ansvar till aktörer med god kompetens inom projektets specifika områden för att i slutändan skapa en bra slutprodukt. Ansvarsfördelningen har även en motiverande effekt på projektets aktörer eftersom den skapar en större känsla av delaktighet och handlingsfrihet.

Det mest självklara styrmedlet som används i ett filmprojekt är budgeten, som kan sägas utgöra filmprojektets grundstomme. Även om den inte alltid används direkt så ligger den till grund för eller påverkar många av de andra styrmedel som används.

6.2. Avslutande Diskussion

Trots att studien fokuserat på en i högsta grad konstnärlig bransch kan ändå konstateras att ekonomistyrningen har en mycket stor roll i filmprojekt. Det kan även konstateras att traditionella styrmedel används i en stor utsträckning, även om termerna för dessa inte alltid stämmer överens med vad som anges i tidigare forskning. På grund av filmbranschens konstnärliga natur används även vissa mindre formella styrmedel, vilka kan kopplas till filmprojektets konstnärliga natur. Exempel på den här typen av styrmedel är lust, entusiasm och ärlighet, vilka har för syfte att motivera och skapa förtroende bland projektets aktörer.

Våra respondenters syn på hur ekonomistyrning används i filmprojekt har varit relativt enhetlig, trots att de har olika bakgrunder och erfarenheter i branschen samt att de flera gånger påpekat att varje filmprojekt i sig är unikt och därför är svårt att jämföra andra. Därmed tycks ekonomistyrning användas på liknande sätt i många olika typer av svenska filmprojekt. De gånger där avvikelser har konstaterats tenderar dessa att bero främst på projektets storlek, då större projekt förutsätter en mer omfattande användning av ekonomistyrning.

Genom att ha undersökt hur ekonomistyrningen används i svenska filmprojekt har studien inte bara beskrivit de användningsområden och styrmedel som förekommer utan även fångat upp den komplexitet som präglar filmprojekt i allmänhet. Den kartläggning som studien bidrar med har därmed delvis fyllt ett tomrum inom forskningsområdet för ekonomistyrning i den svenska filmbranschen.

6.3. Förslag på Framtida Forskning

Ett område som av respondenterna påtalades som ett stort problem i den svenska filmbranschen var den dåliga tillgången till likviditet. Många banker och andra källor till krediter ser idag filmprojekt som en alldeles för osäker investering och är därför ofta motvilliga till att bidra med krediter till filmprojekt. Det skulle där-

för vara intressant att undersöka hur tillgången till likviditet ser ut för svenska filmprojekt, samt hur den kan förbättras.

Ett annat intressant forskningsområde vore att mer ingående studera hur ekonomistyrning används i ett specifikt filmprojekt. Således kan man få en mer djupgående och preciserande bild av hur ekonomistyrningen används.

Slutligen vore det intressant att ur ett ekonomistyrningsperspektiv studera de senare, mer inkomstbringande stegen av en films värdekedja som ligger utanför studiens fokusområde.

Kapitel 7. Källförteckning

7.1. Litteratur

- Andersen, B. & Hobbs, B. (2001): Different alliance relationships for project design and execution, *International Journal of Project Management*, 19, 465-469.
- Austin, B. A. (1989): *Immediate Seating: A Look at Movie Audiences*, Wadsworth, Belmont, Kalifornien.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009): *Den nya ekonomistyrningen*, Liber, Malmö.
- Baker, W. E. & Faulkner, R. R. (1991): Role as resource in the Hollywood film industry, *American Journal of Sociology*, 97(2), 279-309.
- Björklund, M., & Paulsson, U. (2003): *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur Lund.
- Bjørnenak, T., & Olsen, O. (1999): Unbundling management accounting innovations, *Management Accounting Research*, 10 (4), 324-338.
- Burke, R. (2003): *Project management: Planning and control techniques*, Wiley & Sons, Chichester.
- Chisholm, D. (1997): Profit sharing versus fixed-payment contracts: evidence from the motion picture industry, *Journal of Law, Economics and Organization*, 13, 169-201.
- DeFillippi R.J. & Arthur, M.B. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making, *California Management Review*, 40 (2), 125-139.
- Dergård, J. (2006): *Framgångsrik Entreprenörers användning av Redovisningsinformation (Doktorsavhandling)*, Bokförlaget BAS, Göteborg.
- De Vany, A. & Walls, W. (1999): Uncertainty in the movies: does star power reduce the terror of the box office?, *Journal of Cultural Economics*, 23, 285-318.
- Eliashberg, J., Jonker, J., Sawhney, M. & Wierenga, B. (2000): MOVIEMOD: An implementable decision-support system for pre-release market evaluation of motion pictures, *Marketing Science*, 19(3), 226-243.
- Eliashberg, J. & Sawhney, M. (1994): Modeling goes Hollywood: Predicting individual differences in movie enjoyment, *Marketing Science*, 40(9), 1151-1173.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. & Wängnerud, L. (2012): *Konsten att studera samhälle och marknad*, Norstedts Juridik.
- Fee, C. E. (2002): The cost of outside equity control: evidence from motion picture financing decisions, *Journal of Business*. 75(4), 687-711.

Ferriera, A., & Otley, D. (2009): The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, 20 (4), 263-282.

Holme, M., & Solvang, B. (1997): *Forskningsmetodik- om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur Lund.

Jones, C. & DeFillippi, R.J. (1996): Back to the Future in Film: Combining Industry- and Self-Knowledge to Meet Career Challenges of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10/4, 89-113.

Macheridis, N. (2009): *Projektaspekter – kunskapsaspekter för ledning och styrning av projekt*, Studentlitteratur Lund.

Mellemvik, F., Monsen, N. & Olsen, O.(1988): Functions of accounting – a discussion, *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3-4), 101-119.

Mercant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2012): *Management control systems*, Pearson Educational Limited, Essex.

Neelameghan, R. & Chintagunta, P. (1999): A Bayesian model to forecast new product performance in domestic and international markets, *Marketing Science*, 18(2), 115-136.

Patel, R. & Davidsson, B. (1994): *Forskningsmetodikens Grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur Lund.

Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.

Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.

Ravid, S. A. & Basuroy, S. (2004): Managerial objectives, the R-rating puzzle, and the production of violent movies, *Journal of Business*, 77, 155-192.

Ravid, S. A. (1999): Information, blockbuster and stars: a study of the movie industry, *Journal of Business*, 72, 463-492.

Samuelsson, L. A. (2004): *Controllerhandboken*, Teknikföretagen/Industrilitteratur AB, Stockholm.

Simons, R. (1995): *Levers of Control: How managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Ullmer, J. (2000). *James Ulmer's Hollywood Hot List*, Martin's Press, New York.

Wahlberg, J. (2012): *Ekonomistyrning och Styrelsen i Entreprenöriella Processer (Licentiatuppsats)*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Göteborg.

Wheelwright, S. C. & Clark, K. B (1992): Revolutionizing Product Development. The Free Press, New York.

Young, M.S., Gong, J. & Van der Stede, W. A. (2009): The Value Creation and the possibilities for management accounting research in the entertainment sector: the United States motion picture industry, Handbook of Management Accounting Research. Elsevier Ltd, 1337-1352.

Young, S. M. & Pinsky, D. (2006): Narcissism and celebrity. Journal of Research in Personality, 40, 463-471.

7.2. Internetkällor

Nationalencyklopedin:

http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/film/169398?i_whole_article=true

<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/ingmar-bergman>

Svenska Filminstitutet:

<http://www.sfi.se/sv/svensk-filmdatabas/Item/?ItemId=61807&type=PERSON>
[Verksamhetsberättelse SFI:](#)

<http://www.sfi.se/Documents/Verksamhetsberättelser/Verksamhetsberättelser/Verksamhetsberättelse%202010.pdf>

7.3. Intervjuer

Björn Runge, Filmregissör & manusförfattare.

Datum för intervju: 2012-02-27

Olle Wirenhed, Producent, Göta Film AB.

Datum för intervju: 2012-02-29

Kalle Boman, Producent, Hinden/Länna-Ateljéerna AB.

Datum för intervju: 2012-03-07

Madeleine Ekman, Producent, Zentropa Sweden AB.

Datum för intervju: 2012-03-08

Bilagor

Intervjufrågor:

Erfarenhet: Berätta kort om din erfarenhet i branschen.

Producentens roll: Vilken roll anser du att producenten fyller i en filmproduktion? Vilka är producentens viktigaste uppgifter?

Rollfördelning: Vilka rapporterar till vem? Rapporterar alla till producenten, eller finns det andra med likande ansvar, exempelvis regissören?

Produktionsfasen: Kan du **kort** beskriva hur produktionsfasen ser ut? (Hollywood-modellen: Rättighetsförvärv, För-produktion, Produktion, Efter-Produktion – Vi vill åt den svenska modellen!)

Aktörer

Aktörer i produktionen: Vilka är de olika aktörerna knutna till filmproduktionen? Vilka är viktigast? Hur kontrolleras att de uppfyller sina arbetsuppgifter?

Samordning: Hur fungerar samordningen av de olika aktörerna i produktionsnätverket? Vem utformar och ansvarar för samordningen?

Externa aktörer: Vilka **externa** aktörer brukar normalt sett vara inblandade i filmprojektet? T.ex. tillstånd av kommuner för inspelningsplatser, föräldrar till barnskådespelare eller polishjälp för att spärra av gator.

Avstämning med Finansiärer: Hur fungerar avstämningen med finansiärer? Hur ser samarbetet med dessa ut över filmprojektets gång? Hur ser intäktsplanelingen ut för ett filmprojektet?

Ekonomistyrningens användning

Användningsområden: Hur används ekonomistyrning i ett filmprojekt? Används det exempelvis till beslutsfattande, förhandling, ansvarsfördelning och samordning/koordinering?

Ekonomistyrningsinformation: Vilken typ av information är viktigast i filmproduktionen för att projektet ska gå framåt (finansiell eller icke-finansiell, kvalitativ eller kvantitativ)? Hur används informationen och hur förmedlas den till de om berörs? Vem tar fram informationen?

Styrmedel: Vilka styrmedel används (formella och/eller informella) under produktionsfasen? Alltså vilka är de viktigaste verktygen som används för att styra projektet t.ex. budget, affärssystem eller projektkalkyler?

Ekonomistyrningsfokus: Producenten är aktören med störst ekonomiskt ansvar, men vilka andra aktörer bär ekonomiskt ansvar i filmproduktionen? Är det

producenten som delegerar ut ansvaret till dessa aktörer och hur sker det i så fall?

Likviditetsplanering: Hur arbetar man rörelsekapital-behovet? I vilket stadium får man utbetalningen från finansiärer? Kan man behöva använda sig av krediter eller liknande under projektets gång? Exempelvis kredit på ett bankkonto eller liknande?

Allmänt om ekonomistyrning

Syn på ekonomistyrning: Vilken är er syn på ekonomistyrning? Hur viktig är ekonomistyrningen för filmproduktionen?