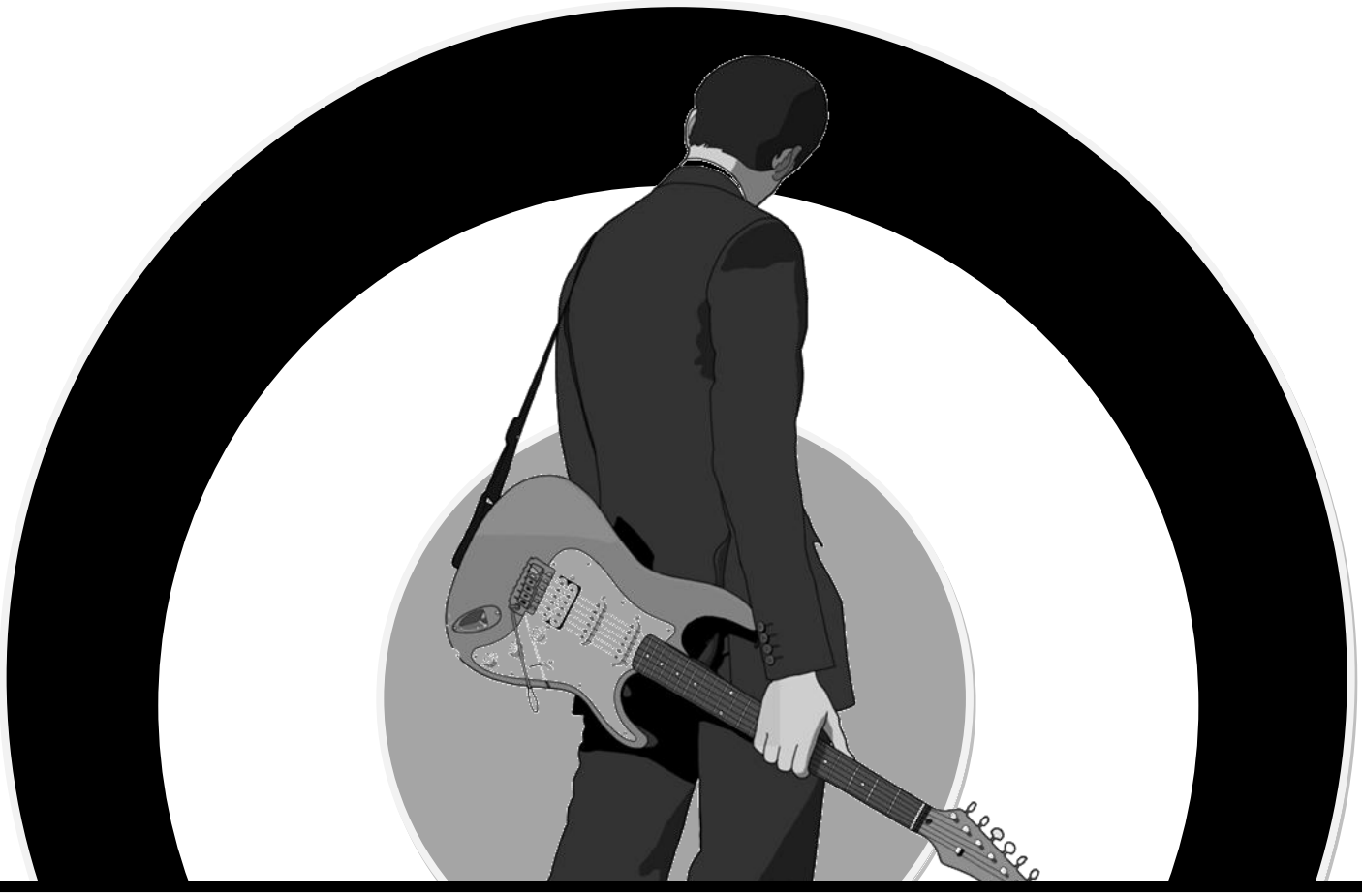
GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN



Rock'n'Roll Control: The Live Sessions

- Festivalprojektets ekonomistyrning -

En studie av Arvikafestivalen och Hultsfredsfestivalen

Magisteruppsats

Författare:
Pontus Nylund
Sebastian Palmqvist

Handledare:
Christian Ax

Företagsekonomi/Ekonomistyrning

Vt 2010

Sammanfattning

Magisteruppsats i företagsekonomi. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
Studier i ekonomistyrning. Vårterminen 2010.
Författare: Pontus Nylund och Sebastian Palmqvist
Handledare: Christian Ax

Rock'n'Roll Control: The Live Sessions
– Festivalprojektets ekonomistyrning –
En studie av Arvikafestivalen och Hultsfredsfestivalen

Bakgrund och problemdiskussion: En festival är inte bara en kulturell upplevelse, utan i många avseenden även en marknadsplats. Den är en arena där artister kan spela inför stora publikmassor och, i många fall, mot stora ersättningar. Festivalen är även en marknad för leverantörer där de kan marknadsföra och sälja sina produkter och tjänster. Festivalen är inte bara en del av musikindustrin, där arrangörer av livespelningar har ansetts fått en allt viktigare roll under senare år, utan är också att betrakta som en typ av projekt där interorganisatoriska samarbeten är nödvändiga för projektets förverkligande. Ett empiriskt tomrum identifieras för den typ av studie som valt att genomföras utifrån frågeställningen:

- Hur utformar och använder festivalarrangören sin ekonomistyrning?

Syfte: Syftet med studien är att kartlägga en viktig aktör inom musikindustrin, och hur denne utformar och använder ekonomistyrningen internt i projektet samt externt gentemot de många aktörer som är nödvändiga för projektet genomförande. Kartläggningen sker dessutom över olika faser, som samlat benämns festivalens livscykel. Sammantaget benämns projektorganisationen och de externa aktörerna för festivalorganisationen.

Metod: Då författarna ingående ska kartlägga hur ekonomistyrningen används och utformas så är studien av deskriptiv karaktär. Studien genomförs med hjälp av kvalitativa intervjuer, där festivalerna i fråga själv har utsett de respondenter som ansetts ha bäst insyn i festivalprojektet som helhet utifrån den valda frågeställningen. Resultaten från intervjuerna utgör primärdata för studien.

Resultat och slutsatser: Ekonomistyrningens utformning och användning har identifierats för festivalorganisationen. Av resultaten framgår att det finns en utbredd utformning och användning av styrmedel. Den vanligast förekommande utformningen för hela livscykeln är prestationsmätning, och det mest förekommande användningsområdet är beslutsunderlag. Ett flertal andra ekonomistyrningsrelaterade aspekter upptäcks för festivalprojekten.

Tack,

Att du läser detta betyder att du planerar att läsa föreliggande studie. Det uppskattar vi, och vill samtidigt tacka dig för visat intresse.

Ett stort tack riktas även, framför allt, till vår handledare **Christian Ax** för att du återigen väglett och stöttat oss med information och synpunkter under arbetsprocessens gång. Vi hoppas att vi ses igen i framtiden, kanske på en Dylanspelning eller en spårvagn, någonstans.

Ytterligare tack riktas självklart också till **Olov Hallberg** och **Mattias Thorén** från **Arvikafestivalen** samt till **Håkan Durmér** och **Putte Svensson** från **Hultsfredsfestivalen**. Utan er hjälp hade inte heller uppsatsen varit vad den är idag. Vi önskar er en strålande festivalsommar, och lämnar följande rekommendationer på bra bokningar: Kasabian, James, The Enemy, Ocean Colour Scene eller varför inte old Bob himself.

Ännu en gång: Tack!

Göteborg, mars 2010

Pontus Nylund

Sebastian Palmqvist

Innehåll

Scen 1. Inledning 1
1.1. Bakgrund 1
1.2. Problemdiskussion 2
1.3. Syfte 3
1.4. Uppsatsens fortsatta disposition 3
Scen 2. Teoretisk referensram 4
2.1. Projekt 4
2.2. Evenemang 8
2.3. Ekonomistyrning av projekt 11
2.3.1. Interorganisatorisk ekonomistyrning inom projekt 14
2.4. Ekonomistyrning av evenemang 18
2.5. Diskussion om studiens placering och teoretiska ramverk 19
2.6. Ekonomistyrningens utformning 19
2.7. Ekonomistyrningens användning 20
Scen 3. Metod 23
3.1 Undersökningsmodell 23
3.2 Studiens tillvägagångssätt och inriktning 23
3.3 Val av intervjuobjekt 24
3.4 Primärdatainsamling 25
3.5 Sekundärdatainsamling 26
3.6. Studiens trovärdighet 26
3.6.1 Validitet 26
3.6.2 Reliabilitet 27
3.7 Källkritik 27
Scen 4. Empiri 29
4.1 Resultatens presentationsupplägg 29
4.2 Arvikafestivalen 29
4.2.1 Strategi och mål med festivalen 29
4.2.2 Projektorganisationen 30
4.2.3 Externa relationer 36
4.3 Hultsfredsfestivalen 40
4.3.1 Strategi och mål med festivalen 40
4.3.2 Projektorganisationen 41

4.3.3 Externa relationer 47
4.4 Övrigt identifierat i studien av festivalerna 51
Scen 5. Analys och diskussion 52
5.1. Jämförande analys 52
5.2. Teoretisk analys 54
5.3. Branschanalys 57
Scen 6. Slutsats 59
6.1 Slutsatser 59
6.2. Avslutande diskussion 60
6.3. Förslag för framtida forskning 61
Scen 7. Källförteckning 62

Tabell 1: Upprepande och unika särdrag. Fritt från Söderholm & Lundin (1995). 6
Tabell 2: Projektets särdrag och krav på kalkylering (Macheridis 2009) 12
Tabell 3: Kontraktets utformning (Fritt utifrån Simister & Turner 2001) 17
Tabell 4: Ekonomistyrningens utformning (Ax et al. 2009 & 2005) 20
Tabell 5: Undersökningsmodell (Egen modell) 23
Tabell 6: Studiens respondenter 25
Tabell 7: Sammanfattande tabell Arvikafestivalen 39
Tabell 8: Sammanfattande tabell Hultsfredsfestivalen 50

Figur 1: Projektlivscykeln (Fritt utifrån PMBOK 2004) 7
Figur 2: Festivalorganisationen (Andersson et al. 2009) 9
Figur 3: Festivalcykeln (Fritt från Andersson et al. 2009) 10
Figur 4: Arvikafestivalens projektorganisation 30
Figur 5: Hultsfredsfestivalens projektorganisation 41

Bilaga: Intervjuguide

Scen 1. Inledning

I det inledande kapitlet ges en bakgrundsbeskrivning till den valda frågeställningen. Bakgrundsbeskrivningen övergår efter hand i en problemformulering som mynnar ut i en frågeställning med tillhörande syfte. Som en brygga till nästa kapitel byggs avslutningsvis studiens fortsatta disposition upp.

> *"You'd better be prepared for doing a lot of touring because that's really the only unique situation that's going to be left. It's terribly exciting. But on the other hand it doesn't matter if you think it's exciting or not; it's what's going to happen."*

Så uttryckte sig David Bowie i New York Times den 9 juni 2002. Idag, 2010, kan det konstateras att uttalandet inte saknade substans. Musikindustrin har under det senaste decenniet ställts inför en rad förändringar, som på vissa håll gett upphov till problem. Dessa är framförallt hänförliga till illegal nedladdning och dalande skivförsäljning hos skivbolagen. Andra aktörer har däremot inte drabbats på samma sätt. Genom att skivbolagen har byggt upp starka artistvarumärken har framförallt etablerade artister, bokningsbolag, festivaler och spelställen kunnat öka sina intäkter (Johansson & Larsson 2009). Under de senaste åren har även antalet stora festivaler ökat markant i Sverige, inte minst under sommarmånaderna då de slåss om besökarnas gunst. I en hårdnande konkurrens är det extra intressant och kanske också avgörande att förstå hur man med hjälp av ekonomistyrning kan prestera de resultat som krävs för att lyckas som festivalarrangör.

1.1. Bakgrund

Livespelningar utgör, tillsammans med skapande, förlag och skivproduktion, vad som brukar kallas musikbranschen (Parker 2004). Författarna till föreliggande studie har tidigare studerat den interorganisatoriska ekonomistyrningen hos några av Sveriges största artister (Nylund & Palmqvist, 2009). Ett ytterligare perspektiv som kan bidra till en fortsatt kartläggning av ekonomistyrning i musikindustrin är att studera de aktörer som på senare år har växt sig allt starkare, nämligen arrangörer av svenska festivaler. Genom att undersöka hur ekonomistyrningen kan ta sig uttryck och användas hos arrangören kan studien inte bara fånga upp de metoder som konsertarrangörer använder sig av, utan även den komplexitet som präglar den här typen av större arrangemang. En festival är inte bara en kulturell upplevelse, utan i många avseenden även en marknadsplats. Den är en arena där artister kan spela inför stora publikmassor och, i många fall, mot stora ersättningar. Festivalen är även en marknad för leverantörer där de kan marknadsföra och sälja sina produkter och tjänster. Utöver detta kan den även vara en källa till upphovsrätter som kan säljas vidare till TV, bokförlag eller DVD- och skivproducenter. På det här sättet är festivalerna en vital del i musik- och upplevelseindustrin, där människor, musik, varumärke och kapital sammanförs. Förutom att vara en del av musikindustrin är festivaler, i forskningssammanhang, klassificerade i samma kategori som exempelvis nöjesevenemang, sociala tillställningar, sporthändelser och olika typer av mässor och galor (Silvers et al. 2006). Den samlade beteckningen för dessa är *evenemang* (se bl.a. Getz 2007, Bowdin et al. 1999, van der Wagen 2001). Evenemang är samhällsekonomiskt viktiga och utgör en betydande sektor inom den svenska upplevelseindustrin, en industri som enligt en rapport bidrar till nästan 5 % av Sveriges BNP (Algotson & Daal, 2007). Evenemang är samtidigt intressant att studera som företagsekonomiskt fenomen. De är ofta dyra, med krav på stora utgifter under de fåtal dagar de pågår, samtidigt som de karaktäriseras av höga nivåer av osäkerhet beträffande intäkter och vinst (Andersson et al 2009). En sådan tillfällig organisering

tillsammans med de unika särdragen hos en festival ställer rimligtvis också krav på ekonomistyrningen.

Festivalen möjliggörs genom ett utbyte mellan festivalarrangören och en mängd externa aktörer, något som skulle kunna liknas vid ett evenemangsnätverk (Andersson et al. 2009). Arrangören tycks, i många avseenden, inte vara något mer än en samordnare av resurser som i grunden kontrolleras av de andra aktörerna i nätverket. Resursberoendet kan utgöras av allt från den faktiska marken för festivalområdet till försäljning på plats, artister och scenproduktion. Arrangören är således beroende av resurser som kontrolleras av andra aktörer i nätverket och har därmed också ett behov av att interorganisatoriskt styra dessa relationer för att kunna förverkliga målsättningarna med festivalarrangemanget.

Ett evenemang, och således även en festival, är organiserad i projektform (Bowdin et al. 2003). Av största vikt för evenemangsprojektets förverkligande är att det internt finns förutsättningar för att fatta välgrundade beslut samt att nyckelpersoner inom projektet besitter nödvändig kompetens (van der Wagen, 2001). Således finns det behov av att internt utforma och använda ekonomistyrning för ett lyckat projekt.

1.2. Problemdiskussion

Musikindustrin har under de senaste åren genomgått stora förändringar, vilket har satt festivalarrangörer i en relativt ny sits genom ett ökat intresse för livespelningar. Festivaler utgör en typ av evenemang som organiseras i projektform, ett forskningsområde som på senare tid fått allt mer uppmärksamhet. Denna uppmärksamhet har inte minst uppstått på grund av att allt fler företag, inom olika branscher, väljer att organisera sig, eller delar av sin verksamhet, i projektform (se bl.a. Whitty & Maylor 2009; Maylor 2003; Söderlund 2004).

Trots att evenemang har konstaterats vara beroende av ett kringliggande nätverk av aktörer finns ingen tidigare forskning som explicit behandlar interorganisatorisk ekonomistyrning av evenemang i allmänhet, eller festivaler i synnerhet. Inte heller tycks det finnas någon forskning hur ekonomistyrningen internt de facto utformas och används inom ett festivalprojekt. Mot bakgrund av det empiriska tomrum som till synes existerar kring ekonomistyrning av festivaler ämnar föreliggande uppsats att studera hur arrangören arbetar med ekonomistyrning gentemot evenemangsnätverkets aktörer - före, under och efter evenemangets genomförande. Arbetet tillsammans med dessa aktörer är viktigt, inte bara för att nå arrangörens primära målsättningar, utan för att evenemanget överhuvudtaget ska kunna genomföras. Festivalarrangören och dennes vision och strategi är således beroende av resurser från andra företag och organisationer. Beslut om resursernas användning, samordning och kontroll måste fattas internt i festivalprojektet, för vilket ekonomistyrningen kan användas som ett verktyg. Uppsatsen ämnar därför vidare att även undersöka hur projektorganisationen ekonomistyrs internt.

Mot bakgrund av ovanstående har föreliggande studie för avsikt att identifiera och skapa en förståelse för hur ekonomistyrningen ser ut för festivalen internt och gentemot de aktörer som omger den. Det ger studien följande frågeställning:

Hur utformar och använder festivalarrangören sin ekonomistyrning?

1.3. Syfte

Denna studies syfte är att beskriva och analysera hur ekonomistyrningens utformning och användning kommer till uttryck i svenska musikfestivaler.

Genom intervjuer med projektledningen från Arvika- och Hultsfredsfestivalen bidrar föreliggande studie empiriskt med en grundlig kartläggning av hur två av Sveriges största musikfestivaler ekonomistyr. Empirin berör inte bara en viktig aktör inom musikbranschen, utan också förståelsen för ekonomistyrning inom den här typen av omfattande projektevenemang. Som tidigare nämnts är festivaler en vital del av musikindustrin, där studien kan öka övriga branschens förståelse för festivalarrangörens agerande. Vidare kan andra festivalarrangörer finna inspiration för att utveckla sina arrangemang, någonting som på sikt inte bara kan förbättra deras arbete med festivalen, utan också på sikt öka festivalbesökarens totalupplevelse. Just festivalbesökaren får även genom studien ett backstagepass rakt in i arbetet bakom festivalen, en ”behind the scene”-upplevelse som kan öka förståelsen till varför en festival ser ut som den gör.

Vidare ämnar studien etablera festivalorganisationen som ett begrepp för festivalprojektets kringliggande nätverk av aktörer.

1.4. Uppsatsens fortsatta disposition

Scen 2: Teoretisk referensram

I referensramen placeras grundläggande teori med vars hjälp den utvalda frågeställningen kan behandlas. Referensramen återfinns i studiens andra kapitel, som något underfundigt tilldelats delrubriken; ”Scen 2:”.

Scen 3: Metod

I metodkapitlet beskrivs det tillvägagångssätt som skall garantera att studiens syfte uppnås. Tillvägagångssättet beskrivs utifrån ett resonemang om primär- och sekundärdata och kapitlet avslutas med ett giltighetsresonemang där begreppen validitet och reliabilitet är centrala.

Scen 4: Empiri

Här redovisas de empiriska data som genomförda intervjuer har resulterat i.

Scen 5: Analys

Studiens resultat diskuteras i analyskapitlet.

Scen 6: Slutsats

Innan ridån går ner redovisas de slutsatser som kan dras från studien tillsammans med en rekommendation till framtida forskning.

Scen 2. Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen utgör en ansats för uppsatsens analysdel, och delas mot bakgrund av det inledande kapitlet och vald frågeställning upp i tre områden; projekt, evenemang samt ekonomistyrning. Referensramen är också att betrakta som en genomgång vars syfte är att kunna placera föreliggande studie gentemot befintlig forskning. Eftersom en festival kategoriseras som ett evenemang i projektform ges inledningsvis en definition av vad ett projekt samt ett evenemang är. Därefter beskrivs hur ekonomistyrning av sådana företeelser tar sig uttryck. Avslutningsvis behandlas ekonomistyrningens utformning och användning.

2.1. Projekt

Under de senare åren har ett ökat intresse för projekt och projektledning[1] identifierats. I takt med att projekt som arbetsform har blivit en vanligare företeelse har även forskningsområdet vidgats. Ett behov av att förstå och förklara hur projektorganisationer arbetar och agerar har växt fram (Söderlund 2004). Som tidigare nämnts är festivalen ett evenemang organiserat i projektform. Eftersom en sådan organisering förmodas ha ett genomslag på ekonomistyrningen, är det nödvändigt att ha en förståelse för vad ett projekt är och hur sådana kan tas i uttryck. Det är också viktigt att inledningsvis poängtera att en stor del av den forskning som behandlar projekt och projektledning tar utgångspunkt i en verksamhet där projektet genomförs som en del i en större organisation. Föreliggande uppsats undersöker ett fenomen där projektet i sig utgör den huvudsakliga verksamheten. Det innebär att vissa aspekter av den litteratur som finns på området inte fullt ut kan appliceras på föreliggande studie.

En allmän definition av projekt från tidig projektlitteratur är:

> *”Alla åtaganden som har ett bestämt slutgiltigt mål som representerar specifika värden, som skall bidra till att uppfylla ett behov eller en önskan.”*[2]

En forskningsgren inom området för projekt är projektledning. Project Management Institute (PMI) och dess publikation Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) är ett ramverk inom projektledning och kan i det närmsta betraktas som en ”best practice” inom området. PMBOK ger följande moderna definition av projekt:

> *”Ett projekt är en temporär satsning i syfte att skapa en unik produkt, tjänst eller resultat.”*

Burke (2003) använder sig av ovanstående definition, medan andra författare (se bl.a. Cleland & Ireland 2007; Jacobowski, 1991) använder varianter på densamma. Ax et al. (2009) adderar ett resursbehov i sin projektdefinition:

> *”Ett projekt är en tillfällig organisation med ett bestämt mål, som har en bestämd start- och sluttidpunkt och använder särskilt tilldelade resurser.”*

Macheridis (2009) menar att det inte tycks finnas *en* gemensam definition inom projektledningslitteraturen. En gemensam uppfattning om fyra särdrag som präglar ett projekt tycks dock finnas, en uppfattning som även Ax et al. (2009) delar:

[1] I den engelskspråkiga litteraturen benämnd som project management.
[2] Fri översättning av Currier Davis, 1951

- Projekt har uppsatta mål
- Projekt har i allmänhet en förutbestämd varaktighet över tiden, dvs. en start- och sluttidpunkt
- Projekt har ofta en förutbestämd ram för resursförbrukning
- Projekt har en tillfällig men fast organisation

Projektets uppsatta mål kan brytas ner i effektmål och projektmål, där effektmål avser projektets syfte eller vad projektet ska uppnå. Projektmålet är vad som ska levereras för att projektets effektmål ska kunna uppnås. En bestämd start- och sluttidpunkt anger projektets tidsramar, eftersom projekt inte är avsedda att genomföras på obestämd tid. De särskilt tilldelade resurserna är i sin tur nödvändiga för att målsättningarna skall kunna uppnås under den bestämda tidsperioden. Dessa resurser kan vara såväl interna som externa. Då de uppsatta målen har uppnåtts avvecklas projektet. Under dess fortlöpningstid är det bemannat med medarbetare från den ordinarie verksamheten, vilka efter projektets avslutande återgår till sina ordinarie arbetsuppgifter (Ax et al. 2009).

Lundin & Söderholm (1995) har utarbetat en teori som syftar till att vara ett ramverk för att förstå och analysera temporära organisationer från insidan, en teori som Söderlund (2004) klassificerar som ett nyckelbidrag till projektforskningen. Teorin utgår från handling snarare än beslutsfattande[3], något som det finns såväl en teoretisk som empirisk anledning till. Ur en teoretisk synpunkt kan det ifrågasättas om beslutsfattande alltid föregår handling, eller om det finns tillfällen där det omvända kan ske och beslutsfattande fungerar som ett legitimerande av handlingen. Att handling är ett mer rättvisande begrepp förklaras empiriskt av att det i en temporär organisation ofta finns ett behov att utföra hastiga handlingar för att nå omedelbara resultat. Teorin utgår från fyra variabler avsedda för att beskriva ett projekt:

- Tid
- Uppgift
- Arbetslag
- Slutprodukt

Tiden för ett projekt kan vara antingen linjär, med ett jämnt fördelat tidsbehov, eller cyklisk, med ett över projektlivscykeln skiftande tidsbehov. *Uppgiften* ett projekt syftar till att genomföra kan kategoriseras som antingen unik eller möjlig att upprepa. Att en uppgift är unik innebär att den inte tidigare genomförts, medan en uppgift som är möjlig att upprepa antingen har genomförts tidigare eller kan genomföras igen. Nedan följer en tabell över distinkta skillnader mellan unika och upprepbara uppgifter. *Arbetslaget* kan kategoriseras efter förtroendebyggande eller legitimitetsbyggande. Förtroendebyggandet berör relationen mellan en enskild individs förväntningar och erfarenheter och arbetslaget. Legitimitetsbyggandet behandlar relationen mellan arbetslagets interna uppfattning och den externa miljöns bild av arbetslaget. *Slutprodukten* som ett projekt levererar kan betraktas som antingen det objektiva faktiska resultatet som uppnås eller den subjektiva uppfattningen av detsamma (Lundin & Söderholm 1995).

[3] Action/decision-making

	Upprepande	Unika
Mål	Direkta, specificerade	Visionära, abstrakta
Erfarenhet	Egna eller professionsrelaterade	Externa eller ingen
Kompetens	Dold och underförstådd	Varierad eller okänd, kräver flexibilitet och kreativitet
Ledare/ägare av projektet	Låg- eller mellanchefer	Företagsledning
Utvecklingsprocess	Möjligt att häva/vända tillbaka	Inte möjligt att häva/vända tillbaka
Utvärdering	Resultatorienterad	Nyttoorienterad
Lärande	Förbättring	Förnyelse

Tabell 1: Upprepande och unika särdrag. Fritt från Söderholm & Lundin (1995).

En annan viktig aspekt av projektet är dess organisationsstruktur. Den är inte bara intressant för att den betraktas som en projektets huvudbeståndsdelar, utan även för att den har en direkt inverkan på ekonomistyrningen. I ett projekt kommer inte målet att uppnås om inte personer involverade i projektet, dess kommunikation, arbetsinsats och resurser är organiserade. Däremot finns ingen exakt mall för hur en sådan struktur ska se ut, eftersom projekt är så mångfacetterade (Lock 2000). Organisationsstrukturen med tillhörande ansvarsfördelning utgör en del av ekonomistyrningens utformning, ett inslag som kommer att återkomma i senare avsnitt.

Projektorganisationen betraktas som en speciell form av organisationsstruktur. Trots att ett projekt, som tidigare påpekats, kan vara av vitt skilda slag, anses de flesta aspekter som en organisationsstruktur inbegriper (däribland bemanning, samordning, ansvars- och arbetsfördelning, befogenheter, beslutsrätt och roller) förekomma i de flesta projekt. Eftersom projekt kan vara av skiftande karaktär varierar också projektorganisationen efter projektets natur (Ax et al. 2009). De karaktärsdrag som främst påverkar hur organisationen struktureras är projektets storlek, omfattning i tid, resurser och projektgruppens erfarenhet (Kerzner 2000). En ytterligare påverkansfaktor för möjligheten att styra en sådan organisation är att möjligheterna minskar om flera personer som har samma ansvarsområde (Samuelsson 2004).

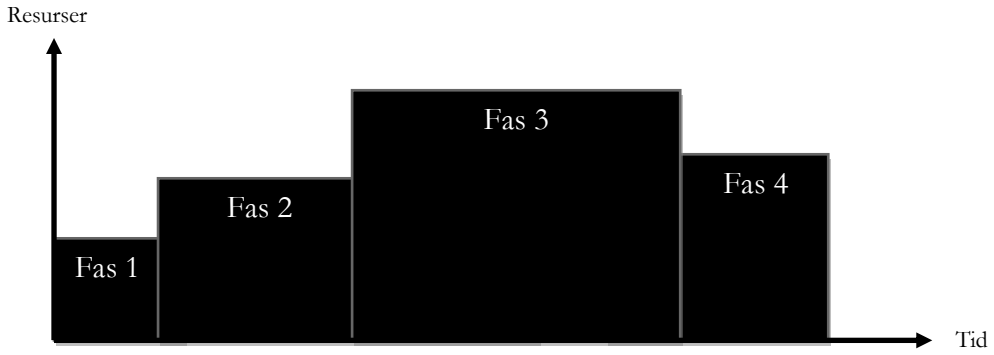
Projektbaserade organisationer kan variera i sin utformning. Organisationerna kan hantera ett eller fler projekt och organisationen som står bakom kan vara såväl mindre som större (Hobday 2000). Whitley (2006) har kategoriserat in projektbaserade organisationer efter variablerna *singularitet gällande mål och output* samt *separation och stabilitet i arbetsrollen*. För föreliggande uppsats aktualiseras främst en situation med hög singularitet respektive hög separation och stabilitet. Denna kategori går under benämningen *hollow*, en benämning som Whitley (2006) uttrycker som:

> *"Projektbaserade organisationer som producerar en enskild output och koordinerar uppgifter genom standardiserade, separata och stabila roller och förmågor."*

Som exempel nämner Whitley (2006) komplexa byggprojekt samt filmprojekt. Just filmprojekt, i form av projektbaserade organisationer, har DeFillippi & Arthur (1998) studerat närmre. Organisationer som skapas för att uppnå ett specifikt syfte, likt ett filmprojekt, hittas främst i miljöer där komplexa och icke-rutinmässiga uppgifter kräver temporär anställning och samarbete mellan olika specialister. I studien identifieras att projektet användes som en sorts mötesplats mellan filmindustrin och projektmedlemmarna. Dessutom kontrasteras skillnaderna mellan klassiska strategiteorier och omständigheter specifika för filmprojektet, gällande kapitalinvesteringar, vinstacku-

mulering, permanenta strukturer och lärande för framtida projekt. Whitley (2006) har även identifierat att projektbaserade organisationer av den här typen kan uppleva att mål och prestationsstandards förändras över projektets fortlöpningstid. Auktoritet för beslutsfattande om projektets natur och hantering av dispyter kan dock sättas upp på förhand, vilket även procedurer för hantering av operativa osäkerheter kan.

Flertalet författare tar utgångspunkt i vad som benämns projektlivscykeln, i beskrivningen av projektets beståndsdelar över tid (se bl.a. Burke 2003, Cleland & Ireland 2007, PMBOK 2004, Ax et al. 2009):



Figur 1: Projektlivscykeln (Fritt utifrån PMBOK 2004)

Projektlivscykeln inleds med en konceptfas för att därefter följas av en planeringsfas, genomförandefas och en avslutningsfas. Motivet till att dela upp projektet i olika faser är att dela upp det arbete som ska utföras över tid, t.ex. när leveranser ska ske samt granskning, verifiering och validering av dessa. Indelningen av projektet över tid bidrar också till att ge en överskådlig bild över vilken/vilka faser medarbetarna är inblandade i och hur faserna styrs och godkänns (PMBOK).

Fasernas benämningar är i sig förhållandevis självförklarande. I konceptfasen avgörs projektets strategiska inriktning samt om det överhuvudtaget ska eller kan genomföras. Därefter tar planeringsfasen vid, i vilken det skapas förutsättningar för det operativa arbetet i genomförandefasen. I avslutningsfasen samlas och utvärderas de erfarenheter projektorganisationen har från projektet som helhet (Ax et al. 2009).

Även Lundin & Söderholm (1995) har uppmärksammat att ett projekts nyckelaktiviteter hanteras i olika faser av projektet, någonting som beskrivs som sekvenserade koncept. Med utgångspunkt i projektlivscykeln diskuteras varför och hur vissa handlingar företas i olika faser, utan att man för den sakens skull försöker uppställa något ramverk för vilka handlingar som ska genomföras i vilka faser. Fyra sekvenserade koncept föreslås som anses vara av central betydelse: *handlingsbaserat entreprenörskap*, *fragmentering för förtroendebyggning*, *planerad isolation* och *institutionaliserad avveckling*.

Författarna argumenterar för att retorik och talets makt kan ses som en av grundpelarna för det handlingsbaserade entreprenörskapet och poängterar samtidigt att entreprenörskapets roll kan vara varierande beroende på om det är ett upprepat eller unikt projekt.

Fragmenteringens funktion syftar det till att begränsa syftet, förenkla uppgiften och tillhandahålla en tidshorisont under vilken uppgiften ska hanteras. Den planerade isolationen fokuserar på ge-

nomförandefasen i projektets livscykel, och syftar till att hantera olika störningsmoment. Två generella sätt att uppnå detta är planering och bevakning. Då genomförandefasen är kritisk och tidspressad kan planering vara ett redskap som möjliggör och underlättar handling utan högre godkännanden. Bevakning sker mot yttre störningsmoment, då målet är att kunna säkerställa den ursprungliga tanken och planen. Gällande institutionaliserad avveckling så ska en temporär organisation efter uppnått mål också upplösas. Om så inte är fallet kan organisationen anses ha blivit institutionaliserad i en permanent form (Lundin & Söderholm 1995).

För att summera projektavsnittet så kan projekt vara oerhört mångfacetterade och centrala utgångspunkter inom forskningen är projektorganisationen och projektlivscykeln.

2.2. Evenemang

Som konstaterats är en festival en typ av evenemangsprojekt. En definition av vad som karaktäriserar ett evenemang är således också nödvändig. Inom tidigare forskning på evenemangsområdet finns flera exempel på definitioner av begreppet evenemang, definitioner som dock ofta är av liknande karaktär. En bred definition av evenemang är:

> *"Ett firande eller uppvisning av ett specifikt tema till vilken publiken är inbjuden under en begränsad tid, en gång per år eller mindre frekvent."* (Getz 1986)

En annan definition av evenemang presenteras av Andersson & Larsson-Mossberg (1994):

> *"Ett evenemang är en aktivitet som är avgränsad i tiden med huvudsakligt syfte att förmedla sinnesuttryck. Det har ett program, en arrangör och ett antal deltagare."*

Stiernstrand (1997) har gjort en sammanställning utifrån tidigare studier (Getz 1989, Foster 1985 & Mill & Morrisson 1985) av unika variabler för evenemang. Följande variabler har identifierats, som också kan användas för att positionera ett evenemang gentemot andra liknande företeelser:

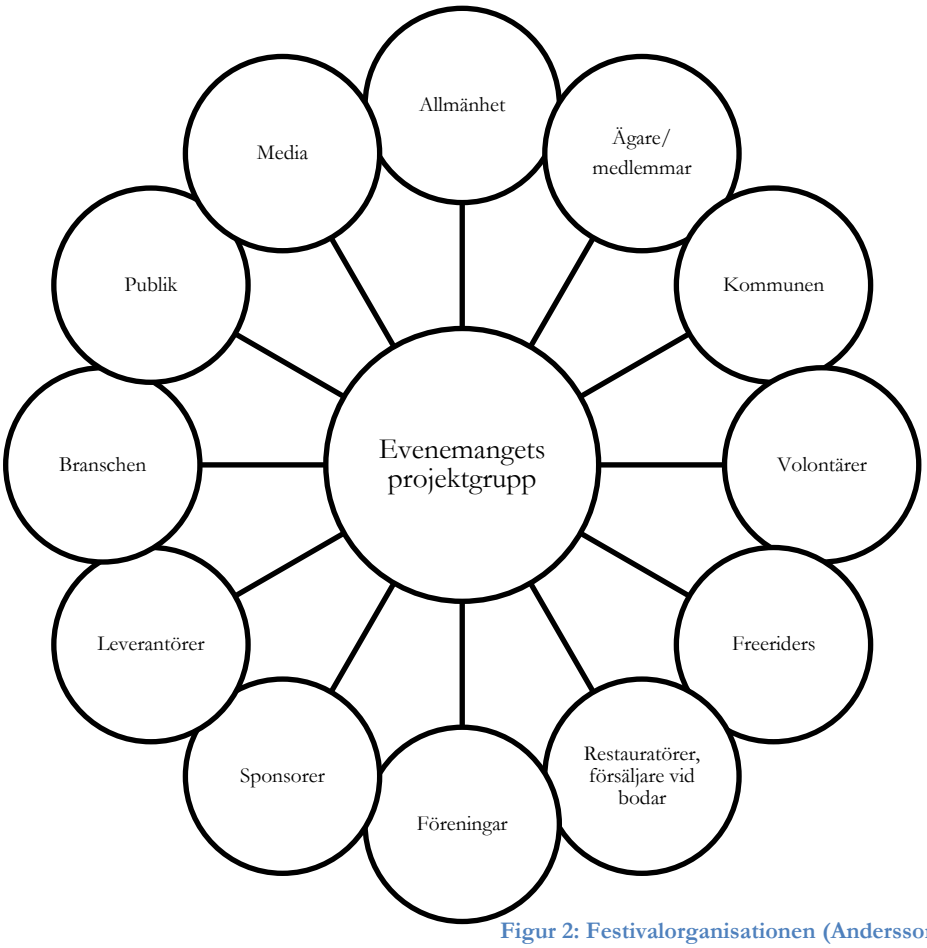
- Evenemang är öppna för den allmänna publiken.
- Ett evenemangs huvudsyfte är ett firande eller uppvisande av ett tema.
- Evenemang pågår mellan specifika datum.
- Permanenta strukturer ägs inte av evenemanget.
- Evenemangsprogrammet består av en eller flera olika aktiviteter.
- Alla aktiviteter äger rum inom samma avgränsade område.
- Det är inte möjligt, att på förhand, inspektera evenemanget (förutsatt att de inte pågår under flertalet dagar, med ett liknande innehåll varje dag).
- Evenemang kan inte lagras, det vill säga, förlorad besökskapacitet en dag kan inte sparas till en annan.
- Evenemanget måste tillföras resurser innan det genomförs.
- Evenemang är till stor del abstrakta (upplevelsen är viktigare än de varor som konsumeras under evenemanget).
- Evenemang är begränsade till sitt omfång (i bemärkelsen att t.ex. ett nytt evenemang inte kan skapas på kort varsel, i samband med en ökad efterfrågan).
- Evenemang är en blandning av varor och tjänster.

- Evenemang är svåra att paketera, dvs. alla besökare erhåller inte samma upplevelser.
- Evenemang är föremål för en heterogen efterfrågan och snabba förändringar av denna, pga. externa faktorer, t.ex. väderberoende.
- Evenemang är beroende av externa aktörer.

För att särskilja en viss typ av evenemang från ett annat kan en kategorisering göras utifrån fyra nyckelbegrepp: *tid och rum, program, arrangör* samt *åskådare och/eller deltagare*.

- *Tid och rum* för ett evenemang kan delas in utifrån antalet dagar evenemanget pågår, samt om det är återkommande eller ej.
- Begreppet *program* syftar till evenemangets innehåll, som t.ex. kan vara inriktat på människors fritidsintressen, som musikfestivaler eller yrke i form av olika fackmässor.
- *Arrangören* bakom ett evenemang kan vara ideell, offentlig eller vinstdrivande.
- Kategoriseringen mellan *åskådare och deltagare* görs på basis av huruvida denna deltar aktivt i evenemanget, såsom en löpare i Göteborgsvarvet, eller endast är passiva, såsom en festivalbesökare (Andersson et al. 2009).

Evenemangsföretagande är generellt sett extremt nätverksberoende (Edström et al. 2003). I centrum av detta nätverk befinner sig evenemangets arrangör som består av ledning och anställda vilka har ett ansvar för att styra, planera, genomföra och följa upp arbetet med nätverkets aktörer och därmed arrangera evenemanget (Andersson et al. 2009):

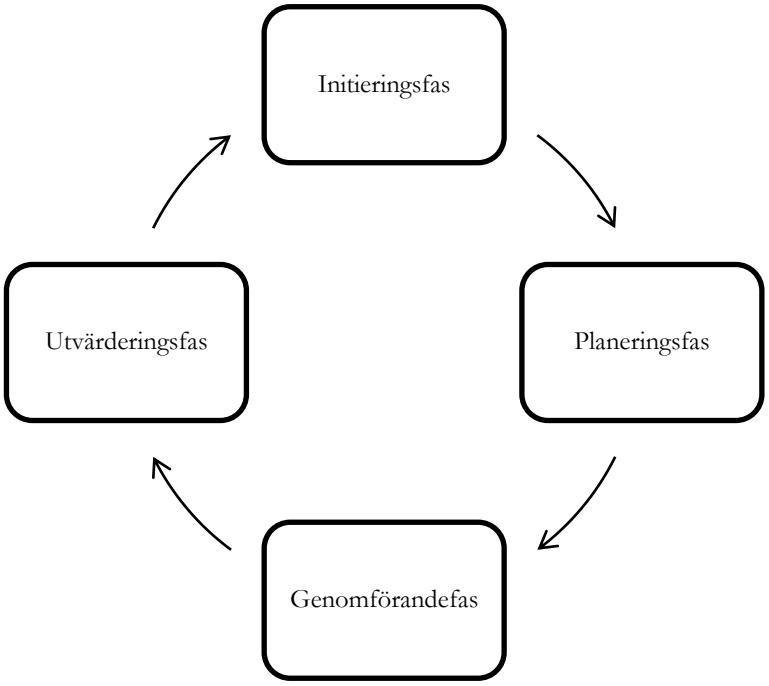


Figur 2: Festivalorganisationen (Andersson et al. 2009)

Getz (2007) har sammanfattat den tidigare forskning som finns inom området för evenemangets nätverk av intressenter. Forskningsområdet har behandlats med hjälp av en politisk ansats, där det har konstaterats att maktkamper och förhandlingar är centrala inom evenemangsnätverket. Vidare har evenemangets varumärke visat sig vara betydelsefullt för tillit från de andra aktörerna och för att skapa legitimitet. De externa relationerna är av vikt för att evenemanget ska kunna bli en så kallad permanent institution i sitt nätverk. Det sociala nätverket har även identifierats som viktigt för att en evenemangsentreprenör ska kunna erhålla resurser och stöd inför uppstartandet av ett nytt evenemang.

Andersson et al. (2009) menar att förhandlingar med ovan nämnda nätverksaktörer normalt sett sker i ett tidigt skede, långt innan evenemangets faktiska genomförandefas. Även för evenemang anses projektlivscykeln vara en lämplig utgångspunkt för att beskriva evenemangets arbetsgång och olika aktiviteter.

Kritik har däremot riktats mot att se evenemangets organisering som en linjär sekvens. Istället har återkommande evenemang granskats utifrån ståndpunkten att det kan vara mer lämpligt att se på ett evenemangsprojekt som en cyklisk process, som hela tiden kan utvecklas. Vissa aspekter av evenemangsprojektets arbete återkommer från gång till gång, medan andra utvecklas och förnyas. Detta ställer krav, inte bara på anpassningen till det nuvarande projektet, utan även på evenemangsprojektets organisation som måste vara medveten om att evenemanget kommer att genomföras igen. Således påverkar det nuvarande arbetet även efterföljande evenemangsprojekt (Andersson et al. 2009).



Figur 3: Festivalcykeln (Fritt från Andersson et al. 2009)

För att sammanfatta evenemangsavsnittet så är en livscykel central, men som till skillnad mot projekt i allmänhet är cyklisk. Även interorganisatoriska aspekter framhålls som avgörande för evenemangets genomförande.

2.3. Ekonomistyrning av projekt

Ekonomistyrning definieras av Anthony (1965) som:

> *"Processen, genom vilken, beslutsfattare försäkrar att resurser införskaffas och används på ett effektivt och produktivt sätt för att uppnå organisationens mål-sättningar."*

En annan liknande definition ges i Nationalencyklopedin:

> *"Ekonomistyrning avser avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befatt-ningshavare mot vissa mål."*

En viktig del av ekonomistyrningen är att planera, genomföra, följa upp och anpassa verksamheten i förhållande till planer och mål (Ax et al. 2009). Jacobowsky (1991) framhäver vikten av att ekonomistyra och effektivisera projekt. Detta görs genom att förebygga och lösa problem före och under tiden projektet förlöper, på ett så ekonomiskt fördelaktigt sätt som möjligt. Söderlund (2004) har identifierat att ett grundantagande som ofta görs inom forskningen för projektledning är att noggrann planering och schemaläggning av aktiviteter är synonymt med framgångsrika projekt. En definition av projekts ekonomistyrning är inte helt olik den som har getts gällande ekonomistyrning i generell bemärkelse:

> *"Projektets ekonomistyrning handlar om att med ekonomiska medel planera, styra och följa upp projektets ekonomiska aktiviteter."* (Macheridis 2009)

Inom forskningsområdet ekonomistyrning av projekt[4] fokuseras på kategorierna planering, organisering och framgångsfaktorer. Forskning inom projektområden bör bedrivas på ett sätt där de unika, komplexa och tidsbegränsade aspekterna fångas upp avseende samspel, organisation och ledning. Vidare har det, i en genomgång av den publicerade forskningen inom ämnet ekonomistyrning av projekt, konstaterats att den forskning som publiceras inom ämnet i stor utsträckning är av normativ karaktär (Söderlund 2004). Sådan forskning kommer till viss del att behandlas i den fortsatta litteraturgenomgången, men då med det huvudsakliga syftet att belysa den generella bild som finns för projektets ekonomistyrning i allmänhet. En sådan genomgång kan även kontrasteras mot föreliggande studie, som undersöker hur ekonomistyrningen faktiskt kommer till uttryck.

Andersen & Hobbs (2001) har genom studier konstaterat att det inte finns någon *best practice* eller *best configuration* för styrning av projekt, där ekonomistyrningen av projektet är en beståndsdel. Snarare är den mest lämpliga arbetsformen helt beroende av de unika drag ett specifikt projekt uppvisar. Enligt Macheridis (2009) ska projektets ekonomistyrning anpassas till projektets särdrag samt till att företaget, i föreliggande fall festivalen, driver sin verksamhet i projektform. Andersen & Hobbs (2001) menar vidare att det finns flera olika sätt att uppfatta, designa och bygga ett projekt, och att en del av dessa kan leda till bättre resultat än användning av den generella praktik som finns inom området.

[4] Ekonomistyrning inom projektlitteratur kategoriseras ofta under den mer övergripande benämning projektledning (project management).

Det råder en enighet om att ekonomistyrningen ska utformas och användas efter varje unikt projekt. Däremot uppvisar projekt generellt sett, några tidigare nämnda särdrag. Dessa särdrag ställer i sig krav på ekonomistyrningen av projektet (Macheridis 2009). Ytterligare särdrag ur ekonomistyrningssynpunkt, för framförallt projekt som bedrivs inom eller av en traditionell verksamhet, är att:

- Planering, uppföljning och utvärdering av prestationer är mer svårhanterligt eftersom ett projekt inte har återkommande aktiviteter att referera till.
- Projekt har normalt sett färre antal kritiska framgångsfaktorer än traditionella verksamheter. Vanligtvis kostnader, tid och kvalitet.
- Projekt har en mer särpräglad ansvarsfördelning, som i en traditionell verksamhet följer organisationsstrukturen.
- Projektets planering bestående av t.ex. olika kalkyler eller budget kan utsättas för ändringar i beställning, eller andra oförutsedda händelser. Det föranleder ofta en revidering (Ax et al. 2009)

Macheridis (2009) har utifrån projektets huvudsakliga särdrag identifierat vissa orienteringskrav för projektets ekonomistyrning, närmare bestämt för projektkalkylering. Kalkyler avser normalt beräkningar och sammanställningar för ett visst objekt, kalkylobjektet. Då detta objekt är ett projekt är det fråga om projektkalkylering. Ett av dess syften är att ge underlag till projektets prissättning, ett annat att beräkna projektets resultat och skapa en kostnadsmedvetenhet hos olika projektledare och andra intressenter. Även Jacobowsky (1991) uppmärksammar kalkyleringens vikt över hela projektförloppet.

Projektets särdrag	Krav på kalkylering
Uppsatta mål	*Marknadsorientering*
Förutbestämd varaktighet över tiden	*Processorientering*
Förutbestämd ram för resursförbrukning	*Kostnadsorientering*
Tillfällig men fast organisation	*Organisationsorientering*

Tabell 2: Projektets särdrag och krav på kalkylering (Macheridis 2009)

Marknadsorientering innebär att ekonomistyrningen tar utgångspunkt i kundens behov. Med *processorientering* avses att ekonomistyrningen är uppbyggd kring projektprocessen. *Kostnadsorientering* går ut på att mäta och utvärdera prestationer gentemot de kostnader som aktiviteterna och projektet skapar ur ett helhetsperspektiv. Dessutom bör designen av ekonomistyrningen anpassas till projektorganisationen, dvs. den ska vara *organisationsorienterad* (Macheridis 2009).

Särdraget *uppsatta mål* ställer krav på marknadsorientering med fokus på kundtillfredsställelse och värdeskapande. Kundens, och eventuellt också andra intressenters, mål och förväntningar måste beaktas eftersom det kan innebära effekter på kalkyleringen t.ex. i form av kostnader (Macheridis 2009). Macheridis (2005) använder uttrycket slutprodukt för att beteckna vad som levereras till en kund i enlighet med avtal och kravspecifikation. Mot bakgrund av detta är analyser och värderingar av kundvärde centralt. Slutprodukten som projektet levererar måste helt enkelt uppfylla kundens behov, krav och önskemål. I prissättningen av produkten är en medvetenhet om kundvärdena som skapas önskvärd, framförallt för att kunna koppla värdena till intäkterna. Det är också önskvärt att dessa intäkter i slutändan överstiger projektets kostnader, för att möjliggöra expansion, utveckling av kompetens och nya investeringar. De intäkter som projektet genererar är

härledbara till den yttre effektiviteten – att marknaden efterfrågar det projektresultat som levereras.

Det andra särdraget, avseende *tidsaspekten*, ställer krav på processorientering. Genom att identifiera vilka aktiviteter som är nödvändiga för att nå projektets mål, analysera beroendet mellan olika aktiviteter och bedöma resursförbrukningen för dem, kan ändamålsenliga tids-, aktivitets- och kvalitetssäkringsplaner utvecklas. Att projektet har en bestämd ram för *resursförbrukning* ställer krav på kostnadsorientering. Projektets resursförbrukning kan bestämmas genom att budgetar ställs upp som förhållningsramar för projektet. I vissa projekt kopplas resursförbrukningen till de intäkter som projektet förväntas generera, i andra till beräknade kostnadsbesparingar. Att projektet präglas av en *tillfällig men fast organisation* ställer krav på projektkalkyleringens organisationsorientering. Det kommer framförallt till uttryck när det gäller exempelvis kostnads- och ansvarsfördelning (Macheridis 2009).

Inom forskning om projektstyrning är kritiska framgångsfaktorer en vanlig utgångspunkt (Söderlund 2004). Som exempel på sådana studier av framgångsfaktorer kan Cooke-Davies (2002) nämnas. I sin studie tas de generellt viktigaste faktorerna fram genom att besvara vilka faktorer som leder fram till framgångsrika projekt, konsekvent framgångsrika projekt samt framgångsrik projektledning. Genom studien identifieras faktorer som alla, på ett eller ett annat sätt, är kritiska för ett lyckat projekt. Framgångsfaktorer som nämns är kunskapsnivån kring riskhantering inom organisationen, lärande från projekterfarenhet samt ansvarsfördelningen.

Sauser et al. (2009) har studerat ett projekts misslyckande med hjälp av contingency-teori[5] och kan även konstatera att fokus för projektledningsstudierna främst behandlar just framgångsfaktorer. Det är enbart ett fåtal studier som har fokuserat på att hitta alternativa strukturer som kan bistå med förståelse till varför projekt misslyckas. Vidare demonstrerade studien att det inte finns några metoder som passar alla situationer, uppgifter och miljöer. Ytterligare ramverk uppbyggda med contingency-teori kan leda till nya kunskaper inom projektledningsområdet, som kan förbättra beslutsfattande i tidigare faser. Inom kunskapsområdet för projektstyrning finns det inget framstående och accepterat sätt att, i tidiga faser, identifiera ett projekts unika egenskaper och därmed använda sig av rätt managementstil. Organisationer bör därför utveckla egna ramverk för kategoriseringen av projektet och därmed finna rätt projektledningsansats.

Projekt karaktäriseras, som tidigare nämnts, av en bestämd tidsram. Lindkvist et al. (1998) har studerat Ericssons systemetablering i Japan, vilken bedrevs som ett projekt. I studien identifieras ett tidsbaserat kontrollsystem, uppbyggt av deadlines. Deadlinen är en rationell sluttidpunkt, vilken i sin tur skapar ett tryck på individen att tänka och ta beslut själv, före handling. I kontrast till en mer konventionell målsättning som uttrycker vad som kan göras, uttrycker en deadline vad som måste göras. Vidare skapar deadlinen en situation där individen ställs inför beslutet att antingen lägga ner den kraft som behövs för att uppnå det definitiva målet, eller att inte delta alls. De problem som har attraherat individer vilka är beredda att lägga ner nödvändig energi på att hitta en lösning, blir också de problem som organisationen fokuserar på. I det undersökta fallet användes deadlines i stor grad som ett sätt att kontrollera och utvärdera framstegen mot den slutliga tidsgränsen.

[5] Contingency theory tar utgångspunkt i att det inte finns något erkänt bästa sätt att organisera ett företag eller för beslutsfattande.

Van der Veeken & Wouters (2002) har i en artikel försökt beskriva hur personer med operativt ansvar inom ett projekt kan använda sig av redovisningsinformation. Informationens roll har i artikeln studerats från beslutsfattares perspektiv; hur de inhämtar informationen och hur den sedan integreras i arbetsprocessen. Informationen används för att skapa en förståelse för projektets nuvarande situation, för att möjliggöra prioritering av problem, rikta uppmärksamhet mot samt identifiera, analysera och utvärdera olika lösningar på problemen. Ett annat användningsområde är att redovisningsinformation kan göras otillgänglig, för att enbart ligga till grund för prestationsbedömning av beslutsfattarna.

Även i denna studie framhålls vikten av planering innan genomförandet av projektet tar vid. I planeringsfasen är tillgången till information viktig. Informationen har dessutom en roll för att kunna genomföra nödvändiga korrigeringar som uppstår genom osäkerhet och risker projektet kan vara utsatt för. Förståelsen för hur användningen av redovisningsinformation ser ut utanför ekonomifunktionen anses viktig men svår att uppnå (Van der Veeken & Wouters 2002).

Det framgår av studien att pris- och kostnadsinformation tycks vara viktig under planeringsfasen samtidigt som kostnadsinformation är viktig för att under utförandefasen kunna identifiera och förändra lågpresterande områden (Van der Veeken & Wouters 2002). Rapportering av kostnader ska möjliggöra att de faktiska kostnaderna kan jämföras med de budgeterade kostnaderna för projektet (Anthony & Govindarajan 1998). Att analysera kostnaderna för ett avslutat projekt kan bidra till att skapa en bättre förståelse för relationen mellan de faktiska kostnaderna och orsakerna till dem. Beslutsfattare på lägre nivåer använder framförallt prisinformation för att välja resurser och fatta beslut kring hur mycket som ska användas under genomförandet. Det finns stora möjligheter att använda redovisningsinformation inom projekt, däremot så ifrågasätts tillförlitligheten i informationen, framförallt på lägre nivåer, eftersom den information de efterfrågar ofta är dold i allokeringen och ansamlingen av redovisningsinformationen. Det kan ha sin förklaring i att beslutsfattare på lägre nivåer hanterar uppstådda problem på andra sätt än beslutsfattare på högre nivåer. På högre nivå används redovisningsinformation för att jämföra utfall med planer. Informationen kan ge signaler om att någonting är fel, men ger i sig inga direktiv om nödvändiga åtgärder, utan det krävs analyser av informationen för att finna rätt åtgärd. Beslutsfattning på operativ nivå kräver inte information i samma utsträckning, nödvändigt är istället några få operativa mått som kan indikera problemområden. Lösningarna på problemen sker inte i samma utsträckning utifrån redovisningsinformation, utan framförallt utifrån tidigare erfarenheter som är baserade på direkta observationer av de operativa processerna (Van der Veeken & Wouters 2002). En utväxling av redovisningsinformation, av typen ovan, kan även ge upphov till interorganisatorisk ekonomistyrning (Caglio & Ditillo 2008).

2.4. Interorganisatorisk ekonomistyrning inom projekt

Projekt äger ofta rum i en kontext, där externa aktörer kan spela en avgörande roll (Karlsen 2002). Det har även tidigare konstaterats att evenemangsprojekt är extremt nätverksberoende. För att förstå hur detta nätverksberoende har uppstått är det nödvändigt att förklara drivkrafterna bakom bildandet av interorganisatoriska samarbeten. Samarbeten som i sin tur har skapat ett behov av interorganisatorisk ekonomistyrning. Den interorganisatoriska ekonomistyrningen har under de senaste årtiondena blivit allt viktigare eftersom företags affärsrelationer till viktiga aktörer, såsom kunder, leverantörer, samarbetspartners och konkurrenter, har förändrats. Det har i sin tur ställt krav på att blicka utanför den egna organisationen och att utforma och använda eko-

nomistyrningen interorganisatoriskt. Det är således viktigt att förstå ekonomistyrningens roll och de effekter den kan ha på de interorganisatoriska relationerna (Samuelsson 2004, Håkansson & Lind 2007).

Trots det ökade beroendet av interorganisatoriskt samarbete finns det olika motiv bakom ingåendet av sådana. Att tillgången till kompetens och resurser, som är nödvändiga för att nå uppsatta målsättningar, kontrolleras av en aktör utanför den egna organisationen är ett första motiv. Trots en ömsesidig avsaknad av resurser mellan två organisationer behöver detta inte vara tillräckligt för att ingå ett interorganisatoriskt samarbete. En ytterligare faktor som måste beaktas är tillit för den andre aktören (Gulati & Garigulo 1999).

Ett annat perspektiv på ingåendet av interorganisatoriska samarbeten är att organisationen eftersträvar att maximera intäkter eller minimera kostnader. Genom att få tillgång till kompletterande resurser, kompetenser och unik know-how, vilka kan öka konkurrenskraften, kan också intäkterna maximeras. Samarbeten kan även skapa skalekonomier som möjliggör en kostnadsminimering. Även riskreduktion är ett motiv bakom interorganisatoriska samarbeten (Ebers 1997). Även Hoffman & Schlosser (2001) antar ett kostnads- och resursperspektiv för att förklara varför interorganisatoriska samarbeten ingås.

Även inom forskningen för projektledning har ett ökat fokus på interorganisatoriska samarbeten och utbyten iakttagits (Söderlund, 2004). De flesta projekt äger rum i en kontext där intressenter spelar en avgörande roll för projektets genomförande, eftersom projektet kan påverkas av åtgärder och beslut från dessa. I en studie tillfrågades projektledare om deras syn på intressenter och deras inflytande på projektet. En förståelse för projektets intressenter är nödvändig för att utveckla en ömsesidig tillit som kan leda till konstruktiva fungerande relationer. Det konstateras att intressenterna ofta kontrollerar information och resurser som är nödvändiga för projektets genomförande. En förändring av projektets tillgång till sådana resurser eller information påverkar projektets planering och organisering, ett faktum som för intressenterna innebär en källa till makt. Det är också vanligt att det är projektets intressenter som slutgiltigt avgör om projektets resultat ska betraktas som en framgång vilket innebär att det är viktigt för projektledningen att ställa sig frågan vilka intressenter som är viktigast för projektet (Karlsen, 2002).

Relationen till projektets intressenter behöver kontrolleras för att inte utsätta projektet för onödig osäkerhet eller problem. Resultat från tidigare studier visar att det i projekt ofta saknas strategier, planer och metoder för att påverka intressenterna. Vidare finns det ingen signifikant skillnad mellan sådana visioner, verktyg, metoder och utvärderingar för utvecklingen av ledning och styrning av intressenterna (Karlsen, 2002).

Donada och Nogatchewsky (2006) understryker även de, ur ett generellt ekonomistyrningsperspektiv, att företag i vissa branscher är extremt beroende av externa företag och aktörer för att skapa och leverera sin slutprodukt. Externa parter kan stå för så mycket som 80 % av det adderade värdet hos en såld produkt. Som ett resultat av det ökade ingåendet av interorganisatoriska relationer har även ett behov från köparens sida, att hantera en potentiell beroendesituation till leverantören och dennes resurser, uppstått.

I studien undersöks hur en köpare kan kontrollera och styra sina leverantörer i asymmetriska relationer. Artikeln är baserad på två perspektiv; TCE[6] och REV[7]. Tre olika köpande företag har studerats; ett som har ett förmånligt asymmetrisk beroende, kallat *Lordship* och två för vilka det asymmetriska beroende betraktas som oförmånligt, benämnt *Vassalage*. Lordship är en situation där transaktionen uppvisar en låg nivå av specifika tillgångar, många potentiella leverantörer där den institutionella miljön och identiteten är oviktig. Vassalage är en situation där transaktionen uppvisar en hög nivå av specifika tillgångar för köparen, där potentiella leverantörer är få och där den institutionella nivån är begränsad av regler och höga krav samtidigt som parternas identitet, kompetens, rykte och tidigare erfarenheter spelar in. Studien visar att Lords i huvudsak använder sig av en marknadsbaserad kontroll, ett mönster som är uppblandat med byråkratisk kontroll för att dra största möjliga förmån av transaktionerna i relationen med sin motpart. Lords använder även sociala kontroller för att stärka samarbetet över tiden. Av studien framgår också att vasaller endast kan använda sociala kontroller för att reducera transaktionsrisken, samt att de mest beroende parterna i en relation framförallt använder sig av strategier för att minska den negativa effekten av beroendet.

Interorganisatorisk ekonomistyrning av projekt har vidare studerats, med utgångspunkt i TCE, där intresse har riktats mot vikten av och den roll långsiktiga relationer mellan företag kan spela. Kontraktet anses vara viktigt för den interorganisatoriska relationen som en form av ”hierarkiskt styrdokument”. Som en kritisk respons mot förespråkandet av rationella besluts- och projektmodeller har ett intresse även riktats mot att förstå den bakomliggande politiska beslutsprocessen för större projekt. Kontraktets begränsade roll inom interorganisatoriska relationer har också diskuterats, och avsaknaden av långsiktiga relationer har förklarats som en viktig faktor till varför interorganisatoriska projekt misslyckas (Söderlund 2004).

Sammantaget tycks det existera två huvuddrag inom området för interorganisatorisk ekonomistyrning av projekt. Det första behandlar TCE, kontraktets roll och opportunistiskt beteende, medan det andra fokuserar på nätverksaspekter av projektet, exempelvis relationer och resursansamling (Söderlund, 2004).

Projektets interorganisatoriska ekonomistyrning har även studerats i ett antal olika branscher. Simister & Turner (2001) utgår i en studie av kontraktets utformning i infrastrukturprojekt från att kontraktet är ett sätt att skapa en projektorganisation. Projektets organisering, inbegripet involveringen av externa aktörer, betraktas som en metod att förvandla ett system baserat på individuella mål till en samverkan i vilket individer agerar rationellt utifrån gemensamma mål.

[6] Transaction Cost Economics
[7] Relational Exchange View

Företagskultur	***Tillit och ömsesidig respekt***	**Relationella kontrakt** • Hög definition • Budgivning efter mål-summa • Fokus på att göra uppgiften rätt	**Allianser** • Sammanfoga mål • Tidig involvering • Fokus på att göra rätt uppgift
	Transaktionsbaserad och traditionell	**Konventionell** • Hög definition • Klumpsumma • Kravmentalitet	**"Get out"**
		Enkel	***Komplex***
		Affärsutmaning	

Tabell 3: Kontraktets utformning (Fritt utifrån Simister & Turner 2001)

I de studerade fallen har de tre kontraktstyperna valts för att sammanfoga parternas mål, vilket även resulterat i minimerade transaktionskostnader inom ramen för samarbetet. En sammanfogning av parternas mål uppnås genom att sammanfoga vad som benämns som de 3 P:na: Process, produkt och syfte[8]. Beställarens vinst uppnås genom att produkten överensstämmer med syftet, medan kontraktsägarens vinst uppnås genom den process som skapar produkten. Om målen inte är gemensamma riskeras att något av de tre P:na fallerar.

I en annan studie av partnerskap inom byggbranschen uppmärksammas frågan om projektsamarbeten konstrueras eller växer fram. Samspelet mellan de konstruerade formella och de framväxande informella kontrollmekanismerna undersöks inom två projekt. Från studien kan det konstateras att ett framgångsrikt projektpartnerskap byggs upp av en komplex process, i vilken såväl formella som informella mekanismer är avgörande. I mer praktiska sammanhang kan studien även påvisa att ett framgångrikt projektresultat kan dölja eventuella operativa problem som varit förestående under projektsamarbetet. Det ställer krav på att utvärderingen av den interorganisatoriska relationen även sker löpande under processen, för att undvika risken att samarbetet över- eller underskattas. Vidare noteringar från studien är att samarbetet är ett dynamiskt förhållande vars form och karaktär kan förändras under en projektlivscykel och skilja sig åt för olika delar av projektorganisationen (Bresnen & Marshall, 2001).

Andersen & Hobbs (2001) identifierar genom en studie av samarbetskonfigurationer i ett projekts planerings- respektive genomförandefas att det inte finns någon best practice för externa samarbeten i projekt. Även om det finns en best practice inom en av konfigurationerna så kan denna vara kontraproduktiv i en annan konfiguration. För en utvecklare av projektet är det viktigt att först identifiera vilken strategisk ansats och struktur som bäst lämpar sig för projektets kontext. Med den generella projektkontexten som utgångspunkt kan lämpliga verktyg identifieras, men dess användning är, inom respektive konfiguration, väldigt varierad.

[8] I den engelskspråkiga artikeln benämnt *purpose*.

Sådana styrverktyg kan generellt för interorganisatoriska relationer användas för att exempelvis koordinera och undvika att en samarbetspartner försöker tillskansa sig resurser på den andres bekostnad. Till detta kan såväl formella som informella styrverktyg användas. Informella sådana består av att välja rätt samarbete, samt ha en tillit och förtroende för vad samarbetspartnern kan utföra och för dennes goda intentioner. Formella styrverktyg, såsom resultat- och handlingsstyrning, kan i många avseenden enbart användas för att koordinera samarbetet. Sammantaget kan användningen av sådana verktyg leda fram till att förtroendet partnerna emellan stärks samt att stabilitet och kontinuitet säkerställs i samarbetet (Dekker 2004).

2.5. Ekonomistyrning av evenemang

Getz (2007) menar att ett evenemang är att betrakta som ett företag och följaktligen också måste styras som ett.

> *"It is my contention, however, that every event should be viewed as a business with the aim of making money […] If events are run as business propositions, it means that the owners/producers have to follow sound management principles and be focused on the long-term viability of the event."*

Andersson et al. (2009) konstaterar att forskning kring evenemang är en förhållandevis ny företeelse, som dock uppvisar en snabb tvärvetenskaplig spridning. De första artiklarna med ett ekonomiskt angreppssätt publicerades under 1970-talet. Getz (2007) har utvärderat och kategoriserat in den forskning som har gjorts inom ekonomi- och managementområdet för evenemang. Större delen av forskningen har dock fokuserat på national- och samhällsekonomiska effekter. Ur ett företagsekonomiskt evenemangsperspektiv kan det konstateras att forskningen kring ekonomistyrning är knapp.

Några element har dock lyfts fram. Ett första exempel är prissättningen som utgör en vital del av intäktsgenereringen för evenemangsprojekt (Allen et al. 2002). En företeelse som även konstaterats vara av vikt för projekt i allmänhet (Macheridis 2009). Andersson et al. (2009) har under en femårsperiod studerat en gatufestival, där företagsekonomiska aspekter ur arrangörens synvinkel sammanlänkas med ett samhällsekonomiskt perspektiv Det framkommer i studien att en av de viktigaste variablerna för evenemangets ekonomistyrning är biljettpriset, som kan användas för att balansera besökarens upplevelse med arrangörens ekonomi. Allen et al. (2002) formulerar tre prissättningsstrategier för evenemang, strategier som har i det närmaste identiska fundament vad gäller prissättningen av projekt. Prissättningen av evenemanget görs utifrån:

- Kostnader
- Konkurrensen och marknaden
- Värde till kunden

Dock poängteras att en potentiell besökare inte enbart ser till det faktiska biljettpriset, utan istället söker en totalupplevelse som ska överträffa såväl den direkta kostnaden som indirekta kostnader, i form av t.ex. restid till evenemanget. I ekonomistyrningen av större festivaler finns det, i jämförelse med mindre arrangemang, fler intäktskällor. Intäkterna är viktiga och upptar en stor del av festivalens planering (Allen et al. 2002).

Utöver prissättning diskuteras även vad som kan liknas vid interorganisatorisk ekonomistyrning av evenemangets intressenter. Andersson et al. (2009) gör detta ur ett maktperspektiv, där en arrangör bör agera så att:

- En leverantör inte är det enda alternativet.
- En resurs inte är det enda användbara alternativet.
- Resursen inte blir alltför avgörande för det slutgiltiga resultatet.

2.6. Diskussion om studiens placering och teoretiska ramverk

Hittills har projekt, evenemang och dess ekonomistyrning behandlats i den teoretiska referensramen. Det har konstaterats att en stor del av den tidigare litteratur som finns inom området är normativ, med en tonvikt på hur projekt bör styras och inte hur de faktiskt styrs. Det är det senare som föreliggande studie ämnar undersöka. Den teoretiska referensramen kan därmed delvis vara en motivering till varför en sådan studie behövs, samtidigt som den relevanta litteratur som har identifierats kan agera stöd i analyskapitlet. Det huvudsakliga underlaget till en kommande undersökningsmodellen hämtas dock, mot bakgrund av ovanstående, främst från traditionell ekonomistyrningsforskning beträffande ekonomistyrningens utformning och användning.

2.7. Ekonomistyrningens utformning

I utformningen av ekonomistyrning menar Merchant (2007) att en organisation bör ställa fyra frågor.

- Vad är önskvärt?
- Vad kommer sannolikt att inträffa?
- Vilken typ av ekonomistyrning bör användas?
- Hur strikt bör ekonomistyrningen vara?

Vidare definierar Merchant (2007) ekonomistyrningen i en bred bemärkelse. Ekonomistyrningen inkluderar allt som beslutsfattare gör för att försäkra att organisationens strategi och planering genomförs eller, vid behov, modifieras.

Även Simons (1995) uppmärksammar ekonomistyrningens roll för genomförandet av strategin. Ett effektivt kontrollsystem ska, för detta syfte, innehålla en hävstång bestående av fyra sorters kontrollmekanismer:

- Ett system uppbyggt av en *gemensam tro* ska skydda organisationens kärnvärden.
- Ett system med *inbyggda gränser* ska kontrollera risker.
- Ett *diagnostiskt system* ska kontrollera kritiska prestationsmått.
- Ett *interaktivt system* ska kontrollera strategiska osäkerheter.

Sammantaget menar Simons att en organisations utformning av ekonomistyrning ska innehålla samtliga av de fyra kontrollmekanismerna, i rätt kombination, för att säkra att organisationens strategi realiseras.

Likt Merchant (2007) har även Chenhall (2003) uppmärksammat att ekonomistyrningen idag har en bred benämning. Definitionen har gått från att fokusera på beslutsunderlagsåtgärder av formell karaktär med finansiell kvantitativ data som stöd, till en definition av bredare karaktär. Denna bredare karaktär inkluderar extern information relaterad till marknaden, kunder, konkurrenter,

icke-finansiell information och predikativ information. Utöver sådan information innefattar begreppet ett brett spektra av beslutsstödsmekanismer samt informella personbaserade och sociala kontroller. Vidare presenteras organisatorisk kontroll som ett sätt att styra verksamheter.

Även Samuelsson (2004) tar en bred ansats i sin kategorisering av ekonomistyrning; styrmedel av formell karaktär, organisationsstruktur samt mindre formaliserad styrning. Dessa begrepp exemplifierar Ax et al. (2009 & 2005) med konkreta styrmedel:

Formella styrmedel	Organisationsstruktur	Mindre formaliserad styrning
Resultatplanering	Organisationsform	Företagskultur
Produktkalkylering	Ansvarsfördelning	Lärande
Budgetering	Belöningssystem	Medarbetarskap
Intern redovisning	Personalstruktur	Kompetensuppbyggnad
Standardkostnader	Beslutsprocesser	Ledningsstöd
Internprissättning		
Prestationsmätning		
Benchmarking		
Processtyrning		
Målkostnadskalkylering		
Investeringskalkylering		

Tabell 4: Ekonomistyrningens utformning (Ax et al. 2009 & 2005)

Ekonomistyrningen skiftar, i ett projekt, fokus från fas till fas under livscykeln. Det finns inte några projektunika styrmedel. Ekonomistyrning av projekt handlar därför om att anpassa utformning och användning av traditionella styrmedel till arbete i projektform (Ax et al. 2009).

2.8. Ekonomistyrningens användning

På samma sätt som ekonomistyrningens utformning kan anta många skepnader, är även användningsområdena för ekonomistyrning varierade. Som förklaring till den direkta användningen finns även ofta ett bakomliggande syfte. Författarna har i en tidigare studie gjort en genomgång av ekonomistyrningens användning (Nylund & Palmqvist 2009), en genomgång som lämpar sig även för föreliggande studie. Till detta läggs ytterligare två, för studien, relevanta användningsområden. Thorén (1995) har genom en granskning av ekonomisk informations användning identifierat fem områden; *ansvarsmätning, beslutsfattande, lärande, förhandling och meningsskapande*. Vidare lyfter Drury (2006) fram ekonomistyrningens användningsområde för *planering, kontroll och utvärdering*. Även beslutsunderlag presenteras, i likhet med Thorén, som ett användningsområde, ett område som Lind (1996) bygger vidare på med benämningen *rikta uppmärksamhet*. Merchant (1982) ser ekonomistyrningen som ett sätt att skapa *målkongruens*. Simons (1995) uppmärksammar att ekonomistyrningen kan påverka *strategisk riktning*. Användningsområdena presenteras och utvecklas nedan:

- Ansvarsmätning
- Beslutsunderlag
- Lärande
- Förhandling
- Meningsskapande
- Planering, kontroll och utvärdering
    - Koordination
    - Motivation
- Rikta uppmärksamhet

- Målkongruens
- Strategisk riktning

Ansvarsmätning

Fördelning av ansvar innebär att ekonomiska krav ställs på en organisatorisk enhet (Ax et al. 2009). Ansvarsmätning utvärderar hur väl individer och enheter presterar under ett sådant ansvar. Utvärderingen sker utifrån mätningen av de mått som underbygger prestationen, mått som kan vara relaterade till antingen verksamheten eller ekonomi. Mätningarna har en motiverande effekt, men ett grundläggande krav är att den individ eller enhet som mäts kan påverka utfallet (Thorén 1995).

Beslutsunderlag

Ekonomistyrningen kan möjliggöra att så välgrundade beslut som möjligt kan fattas. Med hjälp av tillgänglig information kan osäkerheter om konsekvenser av framtida beslut reduceras (Thorén 1995). Ax et al. (2009) betonar att beslutsunderlag ofta är nödvändiga i initieringsfasen av vissa typer av projekt, med syftet att bedöma lönsamhet och därmed fatta beslut om huruvida ett projekt ska genomföras eller inte. Ekonomistyrningsinformation kan även användas som ett medel för att fatta strategiska beslut (Drury 2006).

Lärande

Med löpande rapporter om utfall av olika händelser kan lärande, inom organisationen, uppnås. Rapporterna ger en anknytning till hur olika händelser har påverkat de resultat som har presenterats. En sådan reflektion kan leda till att potentiella förbättringsområden och förbättringsåtgärder kan identifieras (Thorén 1995).

Förhandling

Ekonomistyrning är även ett medel vid förhandlingar. Ekonomistyrningen kan användas i en situation där det råder en maktbalans. I en sådan situation har ingen av parterna ett över- eller undertag, vilket kan bero på att parterna är jämbördiga eller att en part väljer att inte tillgodogöra sig de förhandlingsfördelar ett maktövertag kan innebära. Ekonomistyrningen kan syfta till att övertyga den andra parten för att tillgodose egna intressen (Thorén 1995).

Meningsskapande

Ekonomistyrning kan användas för att skapa mening i en organisation. Genom att i en social interaktion påvisa bra prestationer kan normer, värdesystem och ideologiska kluster bildas i organisationen (Thorén 1995).

Planering, kontroll och utvärdering

Genom att planera kan långsiktigare strategier konkretiseras i direkta handlingar, genom att kontrollera så övervakas handlingsprocessen och genom att utvärdera kan korrigeringsåtgärder uppmärksammans (Drury, 2006). Planeringen kan ha en koordinerande roll i organisationen (Merchant 2007) samt motivera genom de målsättningar som finns inbyggda i planeringen (Drury, 2006). För vissa typer av projekt aktualiseras användningen av planering under en planeringsfas, kontroll under genomförandefasen och utvärdering under avslutningsfasen (Ax et al. 2009).

Rikta uppmärksamhet

Ekonomiska rapporter kan användas för att rikta beslutsfattares uppmärksamhet till problem och brister i en organisation (Lind 1996). Att rikta uppmärksamhet genom att mäta på specifika tal motiverar beslutsfattare att fokusera på de delar av den operativa verksamheten som är av strategisk betydelse. Det kan även leda till ett minimerande av risken att medarbetare på operativa nivåer prioriterar sina egna mål framför organisationens (Chapman et al. 2007). En organisation som tidigt väljer att rikta uppmärksamhet mot möjligheter och hot kan skapa konkurrensfördelar (Dergård 2006).

Målkongruens

Ekonomistyrning kan lösa en ofta förekommande problematik bestående av att individuella mål och organisatoriska mål inte alltid sammanfaller med varandra. Syftet är att förhindra oönskat beteende eller avsaknaden av önskat beteende, samt uppmuntra eftersökt beteende (Merchant 1982).

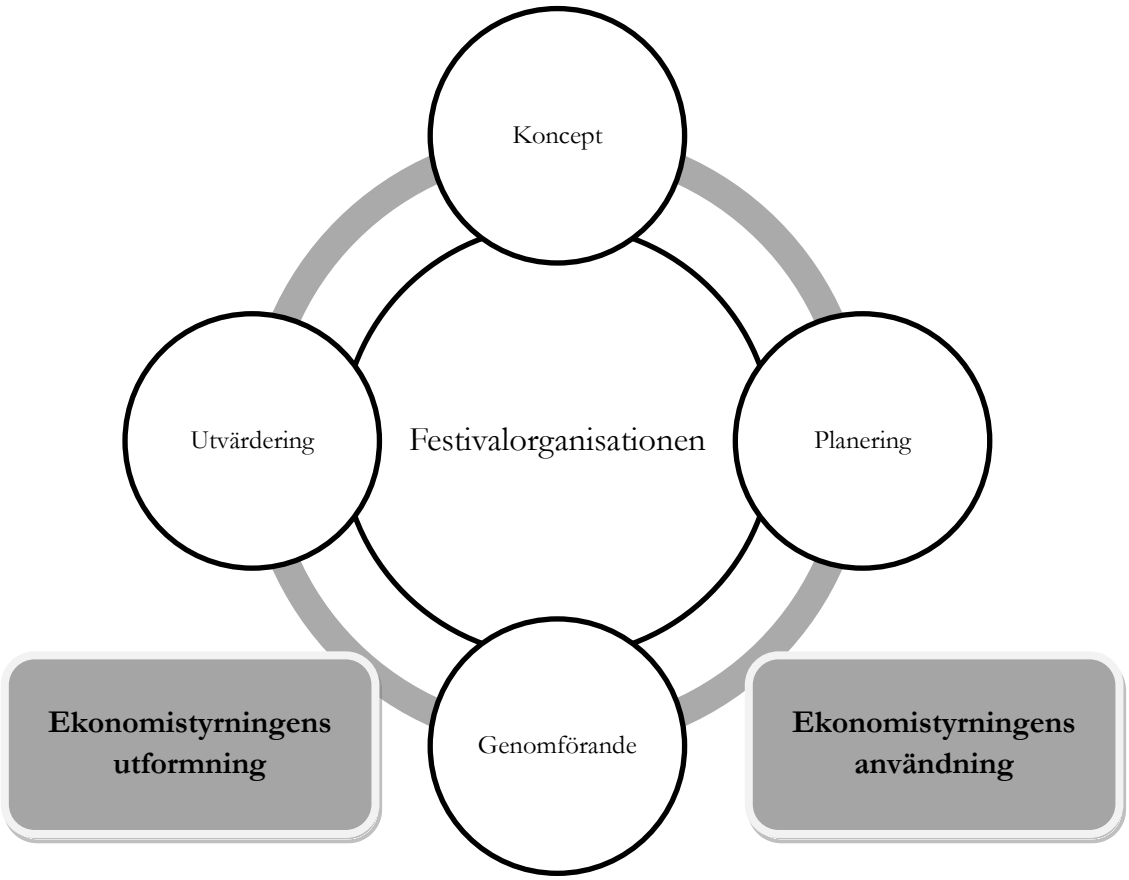
Strategisk riktning

Det har identifierats en dubbelriktad relation mellan strategi och ekonomistyrning, där ekonomistyrningen både formar och formas av strategi. Användningen av ekonomistyrningsmekanismer kan bidra och syfta till att åstadkomma förändringar i strategin (Kober et al. 2007).

Scen 3. Metod

I kapitlet metod diskuteras det tillvägagångssätt som har valts för att angripa studiens problemområde. Inledningsvis presenteras vald undersökningsmodell. Andra aspekter som diskuteras i metodkapitlet rör intervjuer, datainsamling, samt trovärdighet.

3.1 Undersökningsmodell



Tabell 5: Undersökningsmodell (Egen modell)

Undersökningsmodellen ämnar utgöra stöd för insamlingen av empirisk data. Ekonomistyrningens utformning och användning ska studeras för festivalorganisationen, som utgörs av den interna projektgruppen och de interorganisatoriska relationer festivalprojektet samverkar med. Vidare presenteras ekonomistyrningen utifrån den, enligt projekt- och evenemangslitteraturen, centrala livscykeln (som inleds med en konceptfas och avslutas med en utvärderingsfas). Festivalorganisationen identifieras för respektive undersökningsobjekt i ett initialt skede och därefter kartläggs ekonomistyrningens utformning och användning över de olika projektfaserna.

3.2 Studiens tillvägagångssätt och inriktning

För att insamlingen av empirisk data ska vara relevant och svara mot studiens frågeställning och syfte fordras en kunskapsbas. En sådan har byggts genom att studera den teori som sedan tidigare finns tillgänglig inom valda områden. Kunskapsbasen har därefter fått agera ramverk vid skapandet av en undersökningsmodell och vid genomförda intervjuer. Det från dessa inhämtade materialet presenteras därefter i text och tabell för att på ett så tydligt och strukturerat sätt som möjligt beskriva den rådande situationen, de mest framträdande dragen samt för studien övriga relevanta

iakttagelser. Därpå följer en analys av det empiriska materialet utifrån den skapade referensramen vilket avslutningsvis mynnar ut i en slutsats.

Studien ämnar att djupgående undersöka och ge insikt i vilka aktörer som ingår i en festivalorganisation, samt hur ekonomistyrningens utformning och användning kommer till uttryck internt i projektgruppen och externt gentemot de för festivalens genomförande viktigaste aktörer. Studien är därmed att betrakta som deskriptiv, men även, mot bakgrund av att ingen tidigare forskning finns inom området, explorativ. Studiens fokus ska främja vidare forskning inom området, varvid tydliga gemensamma identifikationer för studieobjekten till viss del kan användas som utgångspunkter för fortsatt forskning.

Mot ovan givna förutsättningar har en kvalitativ ansats valts. En sådan är nödvändig för att grundligt kunna undersöka ämnet och för att uppnå en djupare förståelse. Genom studien ska en ombetrodd komplexitet fångas upp, varvid personliga intervjuer med projektledningen får anses vara det mest lämpliga tillvägagångssättet för att till fullo kunna illustrera festivalporträttet. Ekonomistyrningen av festivalen vill fångas upp i sin helhet, inte bara för någon enstaka variabel.

3.3 Val av intervjuobjekt

Fokus för studien är festivalorganisationen och utformning och användning av ekonomistyrning internt i projektgruppen samt externt gentemot de interorganisatoriska relationerna. De externa relationernas ekonomistyrning, gentemot projektgruppen, kommer således inte att undersökas.

Valet av undersökningsobjekt har gjorts utifrån några på förhand uppställda kriterier;

1. Festivalen har pågått under de senaste åren och ha en planerad festival inom det närmsta året.
2. Festivalen har ekonomiska målsättningar samt ett program som i huvudsak är inriktat på musik.
3. Festivalen är välkänd och bland de, till besökarantalet, större i Sverige.
4. De utvalda festivalerna ska ha en liknande profil.

Att festivalen är återkommande och har ett visst vinstintresse har ansetts vikigt då det har antagits kunna ge en mer omfattande och intressant bild av utformningen och användningen av ekonomistyrning. Inriktningen mot musik har även den varit viktig för att valet av festival ska kunna uppfylla studiens delsyfte att ytterligare kartlägga musikbranschen. Det tredje kriteriet har framförallt beaktats för att ge tyngd till studien, eftersom ett större evenemang har antagits omfatta fler intressanta studieobjekt än ett mindre samt att de även presumerats ha en större möjlighet att kunna styra interorganisatoriskt. Likartade festivaler är önskvärda för att kunna utesluta att uppvisade likheter och skillnader beror på omständigheter förenliga med festivalernas skilda karaktär. Valet föll slutligen på två studieobjekt som matchade kravprofilen; Arvikafestivalen och Hultsfredsfestivalen.

Vid val av respondenter till intervjuer faller valet på den som respektive festival anser ha bäst möjlighet att bidra med relevant data till studien. Rent konkret innebär det att en ämnesbeskrivning skickas ut, där en representant sedan utses av festivalen. Representanten i fråga ska ha en god överblick över festivalorganisationen, hur festivalens planering, genomförande och utvärdering ser ut samt hur ekonomistyrningen kan komma till uttryck internt och externt. Intervjuobjek-

tet ska vidare vara involverat i projektorganisationen för att säkerställa att studien är uteslutande från projektorganisationens perspektiv. Följande respondenter kan därmed presenteras:

Festival	Position	Namn
Arvikafestivalen	Projektledare	*Olov Hallberg*
	Ekonomiansvarig	*Mattias Thorén*
Hultsfredsfestivalen	Medlem av projektgruppen	*Putte Svensson*
	Medlem av projektgruppen	*Håkan Durmér*

Tabell 6: Studiens respondenter

3.4 Primärdatainsamling

Primärdata samlas framförallt in genom personliga intervjuer med de utvalda respondenterna. För en kvalitativ studie ansågs detta tillvägagångssätt skapa så goda förutsättningar som möjligt för direkt respons med eventuella följdfrågor. Detta betraktades mer eller mindre som en grundförutsättning, eftersom intervjuerna till stor del baseras på tilltänkta kartor över festivalorganisationen och projektets livscykel som tillsammans med respondenterna utarbetas. Av vikt är också att kunna tydliggöra eventuella oklarheter för respondenterna och därigenom skapa goda förutsättningar för det empiriska materialet. Därefter sker kontakt via telefon och e-post för att komplettera och korrigera eventuella oklarheter.

För att komma i kontakt med respondenterna skickades e-post ut till någon kontaktperson för festivalen, innehållandes en intervjuförfrågan och en tillhörande ämnesbeskrivning. Svaren innehöll rekommendationer på vem som borde kontaktas, varefter e-postkorrespondens och telefonkontakt inleddes. En sådan urvalsmetod för respondenter benämns enligt Halvorsen (1992) snöbollseffekten. Korrespondensen innehöll en mer detaljerad beskrivning av ämnesområdet, och strax innan intervjuerna skulle äga rum skickades en intervjuguide (se bilaga 1) till respondenterna för att dessa skulle kunna vara förberedda vid intervjutillfället.

De efterföljande intervjuerna inleddes med en kortare presentation av författarna till föreliggande studie och uppsatsen syfte. Därefter ställdes frågor av generell karaktär för att få en bild av respondentens roll inom festivalen. Intervjun följde den intervjuguide som skickats ut och frångicks endast för följdfrågor eller då det i övrigt ansågs lämpligt. Ekonomistyrningens utformning och användning diskuterades utifrån projektgruppens arbete internt, i relationerna med de viktigaste identifierade aktörerna i festivalorganisationen och utifrån festivalarbetets fortskridande. Frågorna var av öppen karaktär för att fånga upp festivalens komplexitet, samt för att tillvarata respondentens uppfattning på ett objektivt sätt. För ett sådant ändamål var det nödvändigt att göra ett visst avkall på intervjuernas struktur.

Respondenterna från Arvikafestivalen intervjuades i Stockholm, och respondenterna från Hultsfredsfestivalen på plats i Hultsfred. Samtliga intervjuer genomfördes av studiens båda författare, för att ge så goda förutsättningar som möjligt till följdfrågor och iakttagelser under intervjuns gång. Svaren har kompletterats via telefonintervjuer med respondenterna för att korrigera utifrån deras synpunkter och för att göra svaren från den första intervjun mer utförliga. Intervjutiden för respondenter från respektive festival uppgår därmed totalt till mellan tre till fyra timmar.

Intervjuerna spelades in efter att respondenterna gett sitt godkännande, och kompletterande anteckningar fördes under intervjuerna för att kunna uppmärksamma återkopplingar samt gardera eventuella tekniska haverier. Intervjuernas resultat och intrycken från dem diskuterades efter att

respondenterna avtackats, och resultatet sammanställdes därefter med stöd av inspelningar och anteckningar i text och tabeller.

3.5 Sekundärdatainsamling

Sekundärdata har samlats in genom studier av den tidigare forskning som finns inom området och utifrån denna har en aktuell frågeställning arbetats fram. Utöver detta har insamlad data byggt upp den teoretiska referensramen, i vilken studien tagit sin utgångspunkt. Sekundärdata har genom undersökningsprocessen varit avgörande för förståelsen för studieområdet och de undersökta variablerna. För litteraturförslag inom området för projekt och projektledning rådfrågades Katarina Lagerström, som har forskat inom området och är lärare vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Referensramens inhämtade sekundärdata berör flera stora ämnesområden som samtliga varit nödvändiga att studera för att skapa förutsättningar för en nyanserad bild inför inhämtning en empirisk undersökning. Sekundärdata består av publicerade vetenskapliga artiklar, avhandlingar samt läroböcker. Sökandet efter relevant data har, utöver rekommendationer från författarnas handledare, framförallt skett genom sökmotorer som Google Scholar, universitetskatalogerna GUNDA och LIBRIS samt lokalt i databaser som ScienceDirect.

Frekventa sökord, som ofta har kombinerats med varandra samt med motsvarande svenska översättningar, har varit:

- Management control
- Management accounting
- Inter-organizational relationships
- Music industry
- Festival management
- Project management
- Event management

3.6. Studiens trovärdighet

Begreppen validitet och reliabilitet är centrala inom forskning, och att nå en hög nivå i dessa avseenden är något som bör eftersträvas (Merriam 1994). Begreppen förhåller sig till varandra med förutsättningarna att hög reliabilitet inte innebär någon garanti för hög validitet, men låg reliabilitet ger låg validitet. För att en studie ska betraktas som trovärdig måste de båda med beröm vara uppfyllda (Patel 2003).

3.6.1 Validitet

Validitet kan omformuleras som överensstämmelsen mellan det som undersöks och det som avses undersökas. Genom att för studien initialt definiera vad det är som söks, och därefter skapa ett instrument som förmår att identifiera och mäta det eftersökta, kan en god validitet uppnås. Litteraturstudier kan exempelvis omvandlas till en uppsättning variabler som sedan kan agera ramverk för enkät och intervjufrågor (Patel 2003). Studiens validitet kan med andra ord översättas med giltighet eller relevans. En kvalitativ ansats, med mer ostrukturerade intervjuer, ger ofta en högre validitet eftersom frågorna då inte blir lika ytliga och förenklade som vid en kvantitativ

metod (Lekvall & Wahlbin 2001). De genomförda intervjuerna var av halvstrukturerad karaktär, där frågor har kunnat följas upp vid behov, för att öka validiteten.

Validitetsbegreppet kan i sin tur delas upp i två delar. *Inre validitet* motsvarar studiens trovärdighet, i bemärkelsen i vilken utsträckning verkligheten överensstämmer med det som undersöks. *Yttre validitet,* eller studiens överförbarhet, avser i vilken utsträckning resultaten från en viss undersökning är tillämpliga även i andra situationer än den undersökta, med andra ord för generalisering (Merriam 1994).

För att stärka studiens validitet har författarna på förhand studerat ekonomistyrningens utformning och användning, interorganisatorisk ekonomistyrning samt projekt- och evenemangsledning. Därefter har frågor formulerats utifrån den framtagna referensramen, frågor som utgår från respondenternas perspektiv på ekonomistyrning under festivalprojektet och inom festivalorganisationen. De intervjuade respondenterna är väl insatta i hanteringen av festivalorganisationen och projektarbetet med hänsyn till den inre validiteten. För att ytterligare förbättra denna skickades frågor ut på förhand för att respondenterna skulle beredas möjlighet att formulera sina svar. Föreliggande studie innehåller också en presentation av metod och systematiskt tillvägagångssätt för att stärka den yttre validiteten.

3.6.2 Reliabilitet

Att en studie är motståndskraftig mot inverkan från slump och felvärden är viktigt för reliabiliteten, således studiens tillförlitlighet. Genom att garantera studiens reliabilitet blir den möjlig att upprepa med samma resultat oavsett omständighet eller vem som genomför den (Patel 2003). En hög reliabilitet innebär att oberoende mätningar ska ge i det närmaste identiska resultat (Halvorsen 1992). För kvalitativa undersökningar kan reliabiliteten till viss del vara begränsad. Trots intervjuer med identiska upplägg kan inte intervjuerna förväntas generera identiska resultat (Lekvall & Wahlbin 2001).

Ett exempel som kan ha en negativ inverkan på reliabiliteten är att fel av något slag står att finna i primärdatainsamlingen. Sådana har försökt att undvikas genom ett halvstrukturerat intervjuförfarande. Frågor av öppen karaktär har, som nämnts, funnits nödvändiga för att kunna följa upp intressanta aspekter och möjliggöra följdfrågor. Detta kan ha försämrat möjligheten att upprepa intervjuerna med samma resultat. Samtidigt har reliabiliteten försökt ökas genom en medveten utformning av en intervjuguide där frågorna formuleras på ett visst sätt och ställs i en viss ordning. Detta ska leda till en högre tillförlitlighet. Risken för eventuella missförstånd har även kompenserats genom objektiva frågor för att neutralisera intervjuareffekter, och inspelningar och förda anteckningar har följts upp för att kontrollera resultaten och genom detta undvika subjektiva tolkningar. Respondenterna har även erbjudits att läsa och korrigera den sammanställning som gjorts av svaren, som även kompletterats med ytterligare frågor för att säkerställa svarskvaliteten inför den slutgiltiga resultatframställningen. Studiens båda författare har vid samtliga intervjutillfällen närvarat, och för respondenterna främmande begrepp har förklarats.

3.7 Källkritik

Thorén (1997) nämner tid och tendens som centrala kriterier för källkritik. Rent konkret innebär det att man tar hänsyn till när och var referenserna har publicerats. Något som kan ha inverkat på studiens aktualitet är att valt undersökningsområde är relativt outforskat, vilket gör tidsaspekten

mer svårhanterlig. Endast litteratur i form av vetenskapliga artiklar, avhandlingar och läroböcker har använts i sammanställningen av den teoretiska referensramen. Litteraturen har valts utifrån rekommendationer från handledare, expertishjälp inom projektledning eller utifrån deras allmänna erkännande och användning som undervisningsunderlag. Eftersom forskningsområden som projekt- och evenemangsledning samt interorganisatorisk ekonomistyrning är tämligen dynamiska har en strävan varit att använda så aktuella källor som möjligt. Även andrahandskällor har följts upp i den mån det varit möjligt.

Scen 4. Empiri

I följande kapitel presenteras det resultat som framkommit under studiens genomförda intervjuer. Inledningsvis beskrivs resultatredovisningens upplägg, för att därefter övergå i separata resultatpresentationer för varje festivalorganisation. I denna presentation ingår en övergripande tabellsammanställning över festivalens utformning och användning av ekonomistyrningen, internt, externt och över tid. Efter en genomgång av studiens resultat kommer läsaren ha en förståelse för festivalernas upplägg, organisering, interorganisatoriska relationer och framförallt för ekonomistyrningens utformning och användning.

4.1 Resultatens presentationsupplägg

Resultaten från intervjuerna kommer att presenteras enskilt för varje festival. Festivalernas utformning och användning av ekonomistyrningen presenteras löpande inom den kontext de faktiskt förekommer i inom festivalorganisationen, en disposition som anses nödvändig för att förstå ekonomistyrningen i sitt sammanhang. Utöver detta presenteras även andra identifierade utmärkande och unika drag för de två festivalerna, något som kan förklara och skapa en djupare förståelse för den faktiska utformningen och användningen.

4.2 Arvikafestivalen

Arvikafestivalen arrangerades för första gången 1992 och har sedan dess expanderat till att under 2009 slå besöksrekord med 22500 festivalbesökare. Festivalen arrangeras av den ideella organisationen Galaxen, som till sin hjälp har omkring 2300 volontärarbetare på plats i Arvika. Under åren har flera stora artister besökt festivalen, bl.a. Kraftwerk, New Order, Håkan Hellström och Depeche Mode. Genom en intervju med projektledare Olov Hallberg och nytillsatte ekonomichefen Mattias Thorén har ekonomistyrningens utformning och användning i projektet Arvikafestivalen studerats.

4.2.1 Strategi och mål med festivalen

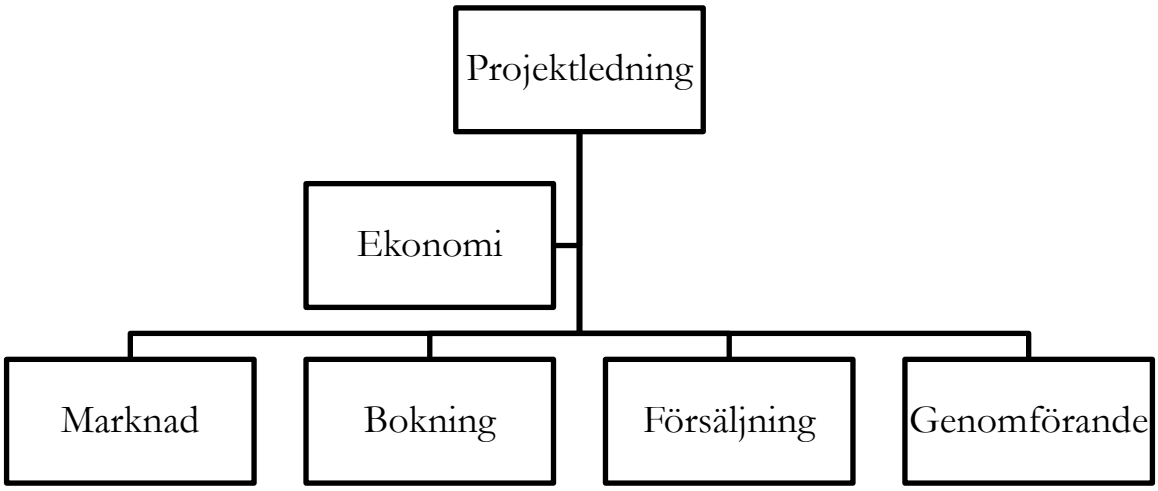
Arvikafestivalen är en bred festival, i bemärkelsen att det inte finns någon uttalad inriktning mot en specifik musikgenre. Varje år genomför arrangören en kartläggning av den svenska festivalmarknaden för att undersöka vad konkurrerande festivaler erbjuder och hur de eventuellt valt att nischa sig. Arvikafestivalen försöker därefter positionera och differentiera sig, något som främst görs med hjälp av artistbokningar. Hallberg påpekar dock svårigheten med att differentiera sig enbart genom dessa, eftersom samtliga större festivaler idag har tillgång till samma artister. Det är därmed också viktigt att kunna särskilja sig på andra sätt.

> *"Det är en hård konkurrens, som trappats upp än mer de senaste åren i och med etableringen av nya festivaler."*

Arvikafestivalens övergripande målsättning är ekonomiskt betingad. Festivalens resultat anses vara nödvändigt för att säkra festivalprojektets överlevnad från år till år. 2004 var ett tufft år för Arvikafestivalen, som efter ett dåligt resultat befarade det värsta. Vinster är således önskvärda för att kunna bygga upp en buffert, eller för att på sikt kunna genomföra större investeringar som ska kunna göra Arvikafestivalen bättre för besökaren. Denna övergripande målsättning bryts ner i delmål för varje område i projektgruppen. Delmålen utarbetas tillsammans med projektledare, projektgruppen eller individuellt. Alla delmål måste inte sträva efter den övergripande målsättningen även om en sådan koppling är önskvärd.

4.2.2 Projektorganisationen

Hallberg sitter som en av två huvudansvariga projektledare som till sin hjälp har en projektgrupp på ytterligare 5 personer. Tillsammans bildar de strategi- och beslutsfunktion inom projektorganisationen. Stabsmedlemmarna är i sin tur ansvariga för ett av de fem huvudområden projektet är indelat i; marknadsföring, bandbokning, försäljning, ekonomi och genomförande. Vart och ett av de olika områdena har även ett tilldelat budgetansvar. Projektorganisationen illustreras nedan:



Figur 4: Arvikafestivalens projektorganisation

En del av projektgruppens *utformning* av ekonomistyrningen är en ansvarsfördelning på de olika projektområdena. Internt kommer projektgruppen fram till ett antal målsättningar, där de ansvariga medlemmarna har en individuell frihet att strukturera arbetsgången mot de uppsatta målen. Ansvarsfördelningen *används* för kunna mäta prestationerna på ett specifikt område och syftet bakom den fria arbetsgången är att stärka medarbetarnas motivation.

En budget *utformas*, i ett tidigt skede, gemensamt för hela projektgruppen. Denna budget är en rambudget över totala intäkter och kostnader, och byggs bottom-up. Eftersom en stor del av intäkts- och kostnadsmassan ligger under själva festivalen prognostiseras dessa för att därefter kunna *användas* för att göra avstämningar och därmed löpande kunna kontrollera projektutvecklingen. Budgeten är inledningsvis att betrakta som en kalkyl som *används* för att besluta om festivalen är genomförbar, utifrån den ekonomiska risken. Projektet ska generera vinst eller åtminstone ett nollresultat. Budgeten ligger inte fast under festivalcykeln utan möjligheter finns att revidera efter hand, men Hallberg poängterar att budgeten kan *användas* för de olika projektgrupperna som ett planeringsverktyg med syfte att fatta ekonomiskt välgrundade beslut, samt som utgångspunkt för att därefter kontrollera den ekonomiska utvecklingen av projektet. För att komplettera detta håller projektgruppen möten varannan vecka för att stämma av hur projektet i allmänhet fortskrider. Att hålla budgeten flexibel skapar möjligheter att göra attraktiva bokningar av plötsligt tillgängliga artister som ursprungligen ligger utanför budget. Omvänt kan budgetposten visa

sig bli mindre om sådana attraktiva bokningar inte finns tillgängliga. Situationer av det här slaget kan samtidigt innebära begränsningar eller möjligheter för andra budgetposter och verksamhetsområden.

> *"En situation som ofta uppstått är att budget har levt i en värld och bokföringen och utfallet i en annan."*

Avvikelser från budget analyseras efter projektets avslut, där en förklaring historiskt varit att någon ansvarig tagit beslut med resultatet att budgeten överskridits. För projektgruppen *används* budgeten således i avslutningsfasen för att utvärdera festivalen och därmed projektgruppens arbete för att identifiera potentiella förbättringar. Respondenterna menar dock att det är svårt att jämföra budgeten och dra slutsatser från år till år eftersom Arvikafestivalen ofta förnyar projektgrupp och rutiner, vilket också avspeglar sig i budgetarbetet.

Vad beträffar kompetensen inom projektgruppen så menar Hallberg att det inte finns något formellt krav på utbildning. Ingen har t.ex. någon större erfarenhet av budgetarbete och Hallberg menar vidare att det finns ett behov av att utbilda medlemmarna för att uppnå en viss grundkompetens. Det finns idag vissa handlingsbegränsningar kopplade till ansvarsfördelningen avseende vem som är behörig att skriva kontrakt. Det finns dock en uttalad vilja att ta fram ytterligare styrdokument med riktlinjer för hur arbetet inom de olika projektområdena bör bedrivas, t.ex. tydligare deadlines. Samtidigt som kreativitet uppmuntras inom projektgruppen finns en önskan om balans mellan kreativitet och struktur.

Projektgruppen ansvarar också för tillsättningen av en ledningsgrupp bestående av 30 personer, vilka väljs ut av de cirka 2 300 volontärerna som är inblandade i festivalen. Bland dessa väljs dessutom ett antal samordnare ut som ska styra arbetsgången bland volontärerna under och inför festivaldagarna. Dessa arbetar mot uppsatta hålltider och arbetet kontrolleras löpande av lednings- och projektgrupp. Respondenterna påtalar dock att dessa deadlines inte alltid hålls.

4.2.2.1 Projektledning

De två projektledarna har ett formellt ansvar för ekonomi, budget, personal och i slutändan att festivalens övergripande målsättningar uppfylls. Under planeringsfasen består deras ansvar framförallt i att *utforma* viktiga delmål för de andra projektområdena. Detta görs som en form av resultatplanering, som *används* för att skapa ytterligare motivation inom projektgruppen. En sådan effekt är även önskvärd för de ideella medarbetare som är relativt högt uppsatta inom projektorganisationen. Dock påpekar Hallberg att ett flertal av de, inom projektgruppen, som har en fast avlöning framförallt drivs av ett engagemang för festivalen, snarare än den ekonomiska ersättningen.

Utifrån de uppsatta målen *utformas* löpande prestationsmätningar av de olika projektområdena, för att kunna kontrollera och därmed försäkra sig om att allting är klart när festivalen har sitt startdatum. Skriftlig rapportering sker löpande till projektledningen, på veckobasis, från de olika projektområdena enligt framtagna mallar. I rollen som projektledare menar Hallberg att det är önskvärt att ha återkommande kontroller av arbetet, men att det är svårt att dra några egentliga slutsatser under den långa planeringsfasen, då utfallet av planeringsarbetet först visar sig under och inte minst efter genomförandet. Vissa moment och områden är viktigare att styra än andra, t.ex. bokning av band som är väldigt viktigt för att attrahera besökare.

Efter avslutad festival *utformas* ekonomistyrningen gentemot projektgruppen i form av en slutlig prestationsmätning, som *används* för att utvärdera det slutgiltiga resultatet för de olika projektområdena. Utvärderingen sker normalt någon månad efter festivalen för att stämma av mot de uppsatta målen, men kan även genomföras tidigare för olika delprojekt beroende på när de avslutas. Ett ytterligare *användningsområde* och syfte bakom den slutgiltiga prestationsmätningen är att dra lärdom om hur festivalen ska bedrivas samt som beslutsunderlag för vilka mål som bör finnas kvar till nästa festival, och vilka som bör revideras.

Eftersom besökarnas uppfattning om Arvikafestivalen är viktig görs varje år en undersökning på plats, för att kunna utvärdera det egna arbetet avseende exempelvis service. Att *utforma* en sådan prestationsmätning med hjälp av besökarens åsikter har två *användningsområden*. Det första är att kartlägga vilken typ av människor som besöker festivalen, i syfte att förändra eller förstärka den nuvarande positioneringen och strategiska riktningen. Det andra är att underlaget kan användas för beslutsfattande kring eventuella mindre operativa förändringar.

Hur tätt och hur ofta prestationsmätningarna och avstämningarna sker är relativt individuellt. Hallberg lyfter fram marknads- och bokningsområdet som två exempel där löpande avstämningar är mer vanligt förekommande. Dessa områden är aktiva under, i princip, hela festivalcykeln och har därmed också fler tidsgränser att arbeta mot. Även biljettförsäljningen är ett område där avstämningar är nödvändiga för att jämföra med de prognoser som legat till grund för budgeten.

4.2.2.2 Marknad

Marknadsgruppen utgörs av två personer som under en individuell budget har ett tilldelat ansvar för marknadsföring av festivalen via affischer, annonser och festivalens hemsida. Ekonomistyrningen har för marknadsgruppen *utformats* ytterligare genom en resultatplanering i form av uppställda resultatmål för specifika områden. Målsättningar som sätts upp handlar om att med en viss given omfattning och val av exponeringsmedier uppnå en viss biljettförsäljning, *användningsområdet* och bakomliggande syfte är att rikta uppmärksamhet mot sådana variabler som tros generera maximal biljettförsäljning. Kreativitet är viktigt inom marknadsgruppen och Arvikafestivalen eftersträvar att marknadsföra sig på mindre traditionella sätt och därmed särskilja sig gentemot andra festivaler och hitta rätt målgrupp för evenemangsprojektet. Marknadsgruppen har genom sitt arbete ett stort ansvar för att påverka biljettförsäljningen.

Som tidigare uppmärksammats har konkurrensen blivit allt större bland festivalerna. Hallberg menar att det framförallt hänger ihop med att ingen festival har unik tillgång till artister. Det faktumet har gjort marknadsföringen till en nyckelaktivitet för positionering, med hjälp av andra aspekter än enbart artistbokningarna.

För arbetet med marknadsföringen är samlade erfarenheter om branschen och den egna festivalen ett viktigt verktyg för att göra välgrundade beslut. Efter festivalens genomförande *utformas* en prestationsmätning av biljettförsäljningen i förhållande till de marknadsinsatser som har använts. Prestationsmätningen kan på det sättet *användas* för att utvärdera hur insatserna har fungerat och ligga till grund för beslut om hur man ska arbeta i framtiden.

4.2.2.3 Bokning

Bokningsansvarig ansvarar för bokningen av artister till festivalen, artistservice[9] och artisternas individuella scenproduktion. För bokningsgruppen *utformas* resultatplanering över vad festivalprogrammet förväntas innehålla. Det är en mycket viktig del av projektet, eftersom det är genom att erbjuda attraktiva artister och artistkombinationer som man styr biljettförsäljningen, festivalens primära källa till intäkter. Resultatplaneringen *används* för att rikta bokningsgruppens uppmärksamhet mot att skapa ett festivalprogram som kan generera en stor biljettförsäljning.

Artistbokarnas och projektorganisationens tidigare erfarenheter inverkar på valet av artister. Till sin hjälp har de även statistik över digital och fysisk musikförsäljning samt statistik från artisternas tidigare livespelningar. Med hjälp av detta *utformas* kalkyler för artisterna och deras förväntade genomslag på festivalens resultat. Det handlar om att prognostisera hur mycket en viss artist kan förväntas bidra till biljettförsäljning i förhållande till kostnaden för bokningen. Kalkylen *används* sedan som grund för beslutet om att gå vidare med bokningen eller avstå. Jämförelser mellan kalkyler för olika artister inverkar också på beslutet. Vidare är benchmarking en del av *utformningen* som *används* i syfte att fatta beslut om artistbokningar och artistkombination. Utifrån något Hallberg benämner som festivalkartan jämförs Arvikafestivalen med andra festivalen avseende artistbokningarna.

Det finns en strävan efter att presentera artistbokningar så tidigt som möjligt, framförallt av två anledningar:

- För att maximera biljettförsäljningen.
- För att tidigt få in kapital och på det sättet finansiera festivalen.

Arvikafestivalen har trots denna strävan en flexibilitet att själva välja hur och när en bokning ska presenteras t.ex. ensam eller i kombination med andra bokningar. Hallberg menar att det är ovanligt att man går ensam på en festival, varför effekten som eftersträvas med tidiga artistsläpp är att så snart som möjligt sätta igång en beslutsprocess i kompiskretsar. Hallberg beskriver en sådan process i fyra steg:

1. En potentiell besökare intresserar sig för festivalen genom en artistbokning och marknadsföring av den.
2. Det startar en diskussion i umgängeskretsen.
3. Information söks om andra artistbokningar, t.ex. genom hemsidan.
4. De potentiella besökarna utvärderar priset för festivalen och därefter påbörjas en ny diskussion med umgängeskretsen som förhoppningsvis leder till ett biljettköp.

En större och bättre bokning kan förkorta tiden från uppmärksamhet till köp. Hallberg nämner som ett exempel bokningen av Depeche Mode 2009, där direkta effekter iakttogs i form av en kraftigt ökad biljettförsäljning. Även artistkombinationen betraktas som viktig, dels för att täcka in olika musikgenres för att nå en så bred målgrupp som möjligt, men även för att inom respektive genre får en bra mix som kan motivera potentiella besökare till biljettköp.

[9] Artistservice omfattar exempelvis logeområden och transport av artisterna.

Bokings- och marknadsområdet är tätt sammanlänkade. Hallberg menar att det därför är viktigt att redan under planeringsfasen *utforma* gemensamma resultatplaneringar för områdena. En sådan utformning *används* i syfte att koordinera arbetet områdena emellan.

Efter festivalens avslutande *utformas* en prestationsmätning med hjälp av besökarunderlag som *används* för att utvärdera de artister som har uppträtt. Ett syfte med en sådan utvärdering är att den utgör en indirekt uppskattning av hur väl bokningsområdet har lyckats. Om exempelvis stora resurser har lagts på en specifik bokning och den sedermera inte har setts eller uppskattats av festivalbesökarna kan prestationsmätningen också *användas* som beslutsunderlag för vilken typ av artister som bör bokas inför kommande år.

4.2.2.4 Försäljning

Projektområdet försäljning ansvarar för sponsorer och uthyrning av marknadsplatser på festivalområdet. Ansökningar inhämtas, granskas och utifrån detta görs ett urval. Erfarenheter från tidigare år och relationer spelar in i urvalsprocessen, då det är viktigt att försäkra sig om att försäljarna är pålitliga, både avseende kvalitet och betalningsförmåga. Det är även viktigt att säkerställa en variation i utbudet. Vanligtvis finns ett 20-30-tal försäljare på plats varje år, som Arvikafestivalen vet är pålitliga.

Det finns även viss försäljning på området, t.ex. av alkohol, där Arvikafestivalen har ett direkt samarbete med aktören. Något som inverkat på ett sådant beslut är att den externa aktören i samarbetet tidigare varit verksam internt i projektorganisationen. En annan avgörande faktor för beslutet är att alkoholförsäljningen är en källa till stora intäkter, där samarbetet ger Arvikafestivalen en procentuell andel av intäkterna. Övriga försäljare betalar endast en fast hyra för sin marknadsplats. Intäkterna som genereras från uthyrning av områdesplatser utgör omkring 5-10 % av festivalens totala intäkter. Att höja denna andel menar Hallberg vara svårt, då nuvarande festivalområde börjar nå en gräns för antalet försäljare.

För uthyrningen av försäljningsplatser *utformas* ekonomistyrningen med en resultatplanering avseende intäkterna i absoluta kronor. I senare faser *utformas* en prestationsmätning, gentemot uppsatta försäljningsmål, som *används* för att dels utvärdera försäljningsområdet efter festivalens genomförande i syfte att kunna ta beslut om kommande festivals försäljning. Bakgrunden till att använda sig av just ett intäktsmål är att det inte finns några större kostnader hänförliga till uthyrningen. För de egna försäljningsplatserna, t.ex. kiosk- och ölförsäljning, *utformas* resultatplaneringen utifrån önskade nettovinster, eftersom försäljningsområdet i detta avseende också är förknippat med kostnader. En sådan resultatplanering *används* för att rikta uppmärksamhet och motivera gentemot såväl maximering av intäkter som effektivisering av kostnader, något som dock måste ske utifrån uppsatta kvalitetskrav för de sålda produkterna.

Försäljningsområdet arbetar också med att attrahera sponsorer, något som för Arvikafestivalens del beskrivs som relativt nytt. Att locka sponsorer till festivalen har däremot kommit att prioriteras allt mer. En *utformning* av en resultatplanering för önskvärda sponsorintäkter *används* för att motivera de ansvariga på sponsorsidan och rikta uppmärksamhet mot sponsorernas i syfte att framhäva deras vikt för festivalprojektet. Riktlinjer sätts även upp utifrån vilken typ av sponsorsamarbeten som är önskvärda.

4.2.2.5 Genomförande

Arvikafestivalen pågår under tre intensiva dagar i mitten av juli. Under genomförandefasen aktiveras ungefär 2 300 volontärarbetare. Således är det ett stort antal människor som måste organiseras under en kort tidsperiod. Ett första sätt att organisera arbetskraften är att genomförandeområdet på en lägre nivå *utformar* en ansvarsfördelning som *används* för att koordinera det operativa volontärarbetet. För de olika arbetsuppgifterna *utformas* en personalstruktur där de huvudansvariga *använder* en hierarkisk kontroll i syfte att underlätta kommunikation och beslutsvägar. Hallberg ser inga svårigheter i att styra den ideella arbetskraften. Motivet till att arbeta ideellt kan å ena sidan vara att känna sig delaktig i något man anser vara ett kul projekt. Å andra sidan ger det också en möjlighet att utanför arbetet ha tillträde till festivalområdet och spelningarna. Det uppstår sällan några kontroverser i relationen till volontärarbetarna, men om inte arbetet utförs på ett tillfredsställande sätt har volontären som val att antingen köpa sin festivalentré eller lämna området.

Det finns vissa infrastrukturella förutsättningar som måste fungera, för att festivalen som helhet ska göra det. Festivalområdet blir som ett eget samhälle, där den service som finns i ett normalt samhälle måste erbjudas. För genomförandegruppen är det också centralt att se till att säkerhet samt el- och vattenförsörjningen fungerar. Inte minst el och säkerhet är centrala förutsättningar för att konserter ska kunna genomföras. En prestationsmätning *utformas*, som *används* för att kontrollera och rikta uppmärksamhet mot dessa för festivalens genomförande, kritiska förutsättningar. Prestationsmätningen tar sig uttryck i dagliga möten mellan projektledarna och de ansvariga inom respektive genomförandeområde. Möten sker även med polis och räddningstjänst för att garantera säkerheten på området. Det finns inte några konkreta riktlinjer eller regler för hur det operativa arbetet ska genomföras, utan dokumentation och erfarenheter från tidigare år är vägledande. Sådana erfarenheter kan fås genom att *utforma* prestationsmätningar även i festivalens utvärderingsfas, vilka *används* för att dra lärdomar av den samlade erfarenheten som i sin tur kan ligga till grund för beslut inför kommande festivaler.

Valet av produktionsbolag betraktas som viktigt för festivalens genomförande, varför kalkyler *utformas* utifrån vilken aktör som kan leverera den bästa helhetslösningen till lägst pris. Kalkylerna *används* som beslutsunderlag i syfte att identifiera vilket produktionsbolag festivalen ska samarbeta med.

4.2.2.6 Ekonomi

Ekonomifunktionen sköter all löpande administration, t.ex. bokföring, samt kontanthantering under festivalen. Budgeten utgör, för ekonomifunktionen, ekonomistyrningens *utformning*. Denna *används*, tillsammans med bokföringen, för att löpande under planeringsfasen planera, kontrollera och utvärdera samt skapa koordination mellan de olika projektområdena. Respondenterna påpekar dock att den stora kostnadsmassan uppstår under festivalens genomförande. I de tidigare faserna blir det därför främst aktuellt med granskningar mot budget samt planering, för att minimera risken för oförutsedda kostnader under genomförandet. Vissa kostnader kan dock inte förutses trots en gedigen planering och granskning, t.ex. om någon viktig utrustning skulle gå sönder under festivaldagarna. Efter festivalens slut anlitas en auktoriserad revisor för att upprätta bokslut.

4.2.3 Externa relationer

4.2.3.1 Bokningsbolag

Artisterna har tidigare lyfts fram som en avgörande faktor för en lyckad festival, något som bidrar till att relationen till de olika bokningsbolag som förmedlar dessa intar en särställning i evenemangsprojektets interorganisatoriska samarbeten. Arvikafestivalen har valt att arbeta med två av de större bokningsbolagen för att maximera chanserna att få tillgång till bra artister. Hallberg poängterar att relationen till bokningsbolagen är avgörande för att få tillgång till ett brett kontaktnät. Hallberg betraktar relationen som en delad maktposition, där Arvikafestivalen har kännedom om vilka önskemål som finns från bokningsbolagen, som i sin tur har liknande kunskap om Arvikafestivalen. Det kan ta sig uttryck i att bokningsbolagen vänder sig till Arvikafestivalen om en artist blir tillgänglig, som bokningsbolaget vet att Arvika skulle ha ett intresse av. Relationen beskrivs vidare som mycket förtroendebaserad, med ett gemensamt mål om att placera bra artister på festivalen. En bokningsprocess består normalt av flertalet telefonsamtal och möten kors och tvärs, där diskussioner förs om pris och liknande. Det kan i det närmaste likas vid en form av auktion.

Utöver relationen, förtroendet och den ömsesidiga förståelsen, är de kalkyler som *utformas* internt i samband med urvalet av artister även *användbara* för förhandling. Kalkylerna används som ett slags påtryckningsmedel eller för att motivera ett föreslaget artistpris gentemot bokningsbolaget. Det är inte heller ovanligt att bokningsbolaget använder liknande information för att motivera ett högre pris.

4.2.3.2 Kommun

Samarbetet med Arvika kommun omfattar framförallt arrendering av mark, men även andra tjänster förekommer. För att betala ett så lågt pris som möjligt försöker Arvikafestivalen vårda relationen till kommunen och lyssna på deras synpunkter. I och med att festivalen är beroende av kommunen, blir även dess stöd en nyckel till genomförandet av festivalen. Samtidigt kan Arvikafestivalen använda sig av vissa påtryckningsmedel för att förbättra sin förhandlingsposition gentemot kommunen. Det finns i dagsläget ingen konkret statistik att tillgå för att styrka festivalens positiva ekonomiska genomslag för samhället, sådana effekter anses dock vara allmänt vedertagna inom kommunen. Sammantaget bidrar detta till en fördelaktig förhandlingsposition för festivalen, t.ex. avseende hyran för marken.

4.2.3.3 Sponsorer

Sponsorerna betraktas som en ny men viktig källa till intäkter. Ett sponsoravtal föregås normalt av kontakt via telefon eller fysiska möten. Ibland kan även olika mediebyråer höra av sig med erbjudanden från en tänkbar sponsor. I likhet med relationen till kommunen, finns ingen konkret utformning av ekonomistyrning gentemot sponsorerna. Däremot kan Arvikafestivalen använda sig av sitt varumärke och kommunicera fördelarna med att sponsra Arvikafestivalen, med en tonvikt på tillgången till en stor publik inom en yngre målgrupp som sponsorn får en direkt tillgång till. Att det skrivs omkring två- till tretusen artiklar om Arvikafestivalen varje år är enligt Hallberg också ett starkt säljande argument.

4.2.3.4 Produktionsbolag

För att kunna genomföra Arvikafestivalen har produktionsbolaget, som anlitas för att tillhandahålla scenproduktion, en nyckelroll. Den aktör som används i dagsläget har varit involverad i fes-

tivalen under en lång tid och tillhandahåller en helhetslösning. Artisternas tekniska krav för framträdandet framförs direkt till produktionsbolaget. Eftersom produktionsbolaget är avgörande för publikens slutgiltiga upplevelse av spelningarna är en del av ekonomistyrningens *utformning* att prestationsmäta under festivalens utvärderingsfas. *Användningen* består i att tillsammans med produktionsbolaget utvärdera den gångna festivalen, med scenproduktionen som utgångspunkt, i syfte att identifiera områden som fungerat bra respektive dåligt. En sådan utvärdering bidrar även till ett kontinuerligt lärande parterna emellan vilket kan underlätta i framtida samarbeten. De samlade erfarenheterna kan t.ex. användas som beslutsunderlag om fortsatta samarbete och åtgärder inför kommande festivalår.

Även för den interorganisatoriska relationen till produktionsbolag understryks vikten av tillit och långsiktighet. Att det finns ett flertal leverantörer att välja bland förenklar dock Arvikas förhandlingsposition, och det finns stora möjligheter att pressa ner kostnaderna genom att förhandla till sig bättre priser.

4.2.3.5 Försäljarna

De externa försäljare som varje år saluför sina varor på Arvikafestivalen bidrar inte bara till festivalbesökarens upplevelse utan är också en betydande källa till intäkter. Prissättningen av de olika marknadsplatserna är fast och baseras på storlek och på områdesläget. Avtal kan skrivas för en längre tidsperiod än ett år, vilket man också gjort med ett flertal leverantörer. Det är dock inte vanligt att avtalen sträcker sig längre än tre till fem år, och avtalen innehåller klausuler för att gardera eventuella förändringar då branschen betraktas som riskfylld. Avtalen reglerar endast de mest väsentliga aspekterna av försäljningen på plats. De försäljningsansvariga försöker styra betalningarna till att omfatta rena förskott, något som dock anses vara svårt, och det är inte ovanligt att betalning sker först efter avslutad festival.

Vad beträffar ölförsäljningen så har Arvikafestivalen valt att ta en procentuell andel av den totala försäljningen istället för ett fast pris. Det beror dels på att relationen till ölleverantören, som tidigare varit involverad i festivalprojektet, är god men framför allt pga. att försäljningen genererar intäkter till festivalen. Någon försäljningsinformation från leverantörerna begärs inte in från festivalens sida och dessa kontrolleras inte heller utifrån några andra aspekter under genomförandefasen. Däremot har försäljarna myndighetskrav att förhålla sig till avseende livsmedelshygien och produkternas kvalitet. Någon konkret utformning av ekonomistyrning sker inte men en utvärdering sker på grunder som t.ex. iakttagelser, reaktioner från besökarna som på något sätt kommer projektorganisationen tillhanda samt försäljarnas benägenhet att betala. Därmed kan man kanske inte tala om någon direkt utformning av ekonomistyrning.

4.2.3.6 Media

En god relation till media eftersträvas. Arvikafestivalen vill styra medias uppmärksamhet mot nya, intressanta och annorlunda aspekter av festivalen, framför de rena artistsläppen, för att på det sättet särskilja sig i media jämfört med andra festivaler.

4.2.3.7 Besökare

Arvikafestivalens potentiella besökare har möjligt att köpa biljett från och med december månad. Biljettpriset för en- och tredagarsbiljetter fastställs genom att se till hur det sett ut tidigare år, av festivalens nuvarande utformning, framförallt utifrån vilka artister som bokats, samt av konkur-

renternas prissättning. En av de främsta orsakerna till den uppgång av biljettpriser som iakttagits under senare år är att artisterna blivit dyrare att boka. Arvikafestivalen strävar efter att hålla så låga priser som möjligt, då de vill bli betraktade som ett prisvärt alternativ bland festivalbesökarna.

Under 2006 började Arvikafestivalen använda sig av stegrande biljettpriser. Orsaken till detta var att festivalen hade noterat att en stor del av biljetterna såldes nära inpå festivalens startdatum, något man genom de stegrande biljettpriserna ville förändra. De stegrande biljettpriserna kan betraktas vara *utformat* som ett belöningssystem för festivalbesökaren och *används* för att motivera besökaren till tidiga köp. Syftet är att dels att få tillgång till likvida medel, som i sin tur kan användas för att finansiera verksamheten, men framförallt för att ”sålda biljetter säljer biljetter”. En individ med en tidigt inköpt biljett kan fungera som marknadsföring av festivalen ute bland andra potentiella festivalbesökare, vilket kan motivera till fler biljettköp.

Internt								
	Koncept		Planering		Genomförande		Utvärdering	
Projektorganisationen	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning
Projektledning	Projektkalkylering	Beslutsunderlag	Resultatplanering Prestationsmätning	Motivation Kontroll			Prestationsmätning	Utvärdering Lärande Beslutsunderlag → Strategisk riktning
Projektområden			Ansvarsfördelning Budget	Ansvarsmätning Motivation Planering Kontroll			Budget	Utvärdering
- Marknad			Resultatplanering	Rikta uppmärks. Koordination			Prestationsmätning	Utvärdering Beslutsunderlag →
- Bokning			Resultatplanering Kalkylering Benchmarking	Koordination Rikta uppmärks. Beslutsunderlag Beslutsunderlag			Prestationsmätning	Utvärdering Beslutsunderlag →
- Försäljning			Resultatplanering Ansvarsfördelning	Rikta uppmärks. Motivation Ansvarsmätning Motivation			Prestationsmätning	Utvärdering Beslutsunderlag →
- Genomförande			Resultatplanering Kalkylering	Beslutsunderlag Beslutsunderlag	Ansvarsfördelning Personalstruktur Prestationsmätning	Koordination Kontroll Rikta uppmärks. Kontroll	Prestationsmätning	Utvärdering Lärande Beslutsunderlag →
- Ekonomi			Budget	PKU* Koordination				
Interorganisatoriskt								
	Koncept		Planering		Genomförande		Utvärdering	
Relation	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning
Bokningsbolag			Kalkylering	Förhandling				
Kommun								
Sponsorer								
Produktionsbolag							Prestationsmätning	Lärande Beslutsunderlag →
Externa försäljare								
Media								
Besökare			Belöningssystem	Motivation				

Tabell 7: Sammanfattande tabell Arvikafestivalen

*=Planering, kontroll och utvärdering, →= Inför kommande festival

4.3 Hultsfredsfestivalen

Hultsfredsfestivalen har anordnats varje år sedan starten 1986 i Hultsfred. Sedan 2009 äger festivalen rum under den andra helgen i juli och är idag en tredagarsfestival. Med besökarantal mätt är Hultsfred idag Sveriges tredje största festival, men kanske den som är mest känd. Under åren har festivalen bokat flertalet stora akter såsom Oasis, Pulp, Blur, The Pixies, The Cure, Black Sabbath och under 2009 namn som The Killers och Kings of Leon. Två intervjuer har genomförts med två medlemmar av projektgruppen; Putte Svensson och Håkan Durmér.

4.3.1 Strategi och mål med festivalen

Hultsfredsfestivalen definierar sig själva som en bred festival och arbetar främst med fyra huvudgenres; pop, rock, metal samt en samlingskategori bestående av framförallt akter inom hiphop och dance. Hultsfreds styrelse har i dagsläget på agendan att arbeta fram en ny och gemensam strategi. Sedan 2007 finns en uttalad målsättning att arbeta upp festivalvarumärkets trovärdighet, ett varumärke som Durmér menar har fått sig en törn sedan några sämre år på sent 2000-tal. Förklaringen till den minskade trovärdigheten beror på att festivalen under dessa år i större utsträckning bedrevs som ett vinstdrivande bolag, vilket föranledde att, inte minst festivalbesökaren, fick en försämrad uppfattning om Hultsfredsfestivalen. 2005 påbörjades ett arbete med att ta fram en gemensam vision och mission för organisationen. Denna satsning lades senare ner, då den inte fick något större genomslag, och sedan dess har visionen och missionen varit relativt oklar inom projektorganisationen. Durmér kommenterar det hela på följande sätt:

> *”Alla har olika versioner av vad festivalen är och vad den borde vara. Alla har sina egna mikroversioner.”*

Vidare har Hultsfredsfestivalen en uttalad ekonomisk målsättning att generera vinst eller åtminstone inte göra negativa resultat. Durmér identifierar även mer outtalade mål, framförallt i den operativa verksamheten gällande att komma närmre publiken och undan för undan hitta tillbaka till vad som benämns som en ”skön magkänsla”.

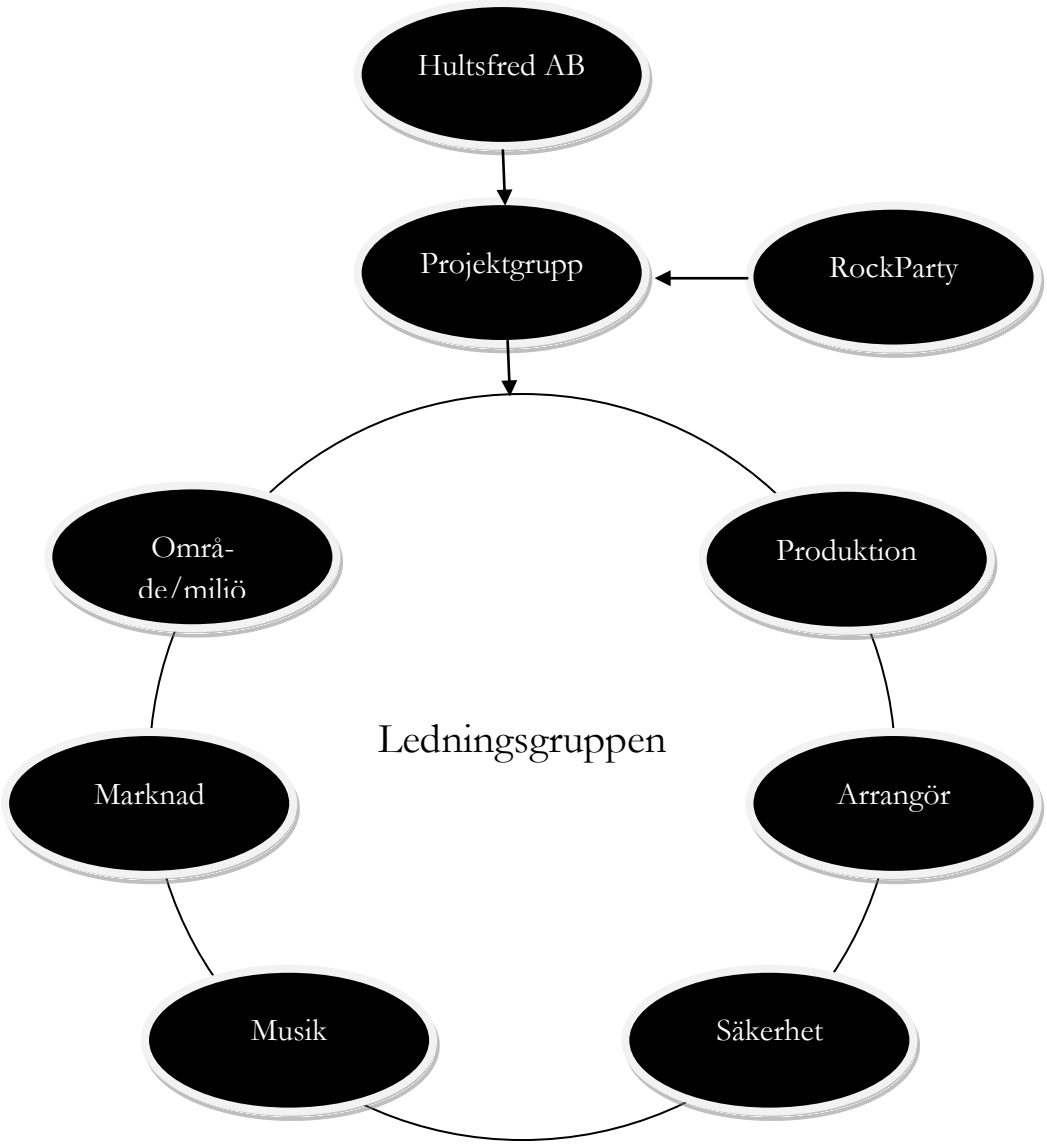
Svensson, som har ett större formellt ansvar för verksamhetens ekonomi, förklarar vidare att målet med festivalen är att skapa en plats för unga människor som älskar musik, där de kan påverka innehållet så mycket som möjligt. Visionen är att leverera en upplevelse besökaren inte kan få någon annanstans, men att verksamheten samtidigt måste gå runt. En mer konkret ekonomisk målsättning är att uppnå 10 % vinstmarginal, men Svensson betonar att…

> *”… en vinst är egentligen mest en bonus.”*

Svensson berättar vidare att syftet med verksamheten inte är att tjäna pengar, varför verksamheten drivs som en ideell förening. För att bygga upp en trogen besökarskara arbetar Hultsfredsfestivalen med målsättningen att höja kvoten av återkommande besökare, en kvot som under de tidigare åren varit omkring 50 %. Det främsta medlet som Hultsfred har att tillgå för att öka denna kvot är upplevelsen i stort, varvid allt som besökaren uppfattar med festivalen integreras i kvoten.

4.3.2 Projektorganisationen

Hultsfredsfestivalen har frångått den tidigare organisationsstrukturen med en ensam ansvarig chef och har idag organiserat sig i en projektgrupp. Motivet bakom förändringen var smidigare beslutsvägar. Bakom projektet står två organisationer; ett aktiebolag och den ideella föreningen Rockparty. Bolagsstyrelsen tillsätter den projektgrupp som Durmér och Svensson idag ingår i. Projektgruppen består av fem personer, utan några formella roller. Durmér påpekar dock att det finns ett visst individuellt ansvar, även om det är outtalat, för de fyra kompetensområden som är representerade; ekonomi, human resources, administration samt innehåll och marknad. Projektgruppen tillsätter sin tur en ledningsgrupp med operativt ansvaret för festivalen. Ledningsgruppen består av tolv medarbetare fördelade på sex olika ansvarsområden klassificerade som *område/miljö*, *marknad*, *musik*, *säkerhet*, *arrangör* och *produktion*.



Figur 5: Hultsfredsfestivalens projektorganisation

Från föreningsstyrelsen Rockparty inhämtas främst informell input till projektorganisationen. Tidigare var Rockpartys styrelse det högsta beslutsorganet i och med att Rockparty var ensam arrangör. Men i och med skapandet av Hultsfredsfestivalen AB, så har aktiebolagets styrelse blivit

det högsta beslutsorganet. Det har medfört att styrelsen för Rockpartys roll, i dagsläget, inte är till fullo definierad. I år agerar därför Rockpartys styrelse främst som ett bollplank, då många i styrelsen har lång erfarenhet från festivalen. Rent operativt är dock Rockpartys styrelses främsta uppgift att hantera föreningsrelaterade frågor och personalfrågor. Styrelsemedlemmarna hålls uppdaterade om festivalarbetet och på sikt kan de komma att få festivalrelaterade uppgifter som inte riktigt ryms inom bolagsstyrelsens nuvarande uppdrag. För att återknyta till projekt- och ledningsgruppen så är majoriteten av de tillsatta projekt- eller visstidsanställda, men har samtidigt varit involverade i festivalarbetet under en lång tid.

4.3.2.1 Projektgruppen

En motsvarighet till Arvikafestivalens projektledare, är Hultsfreds projektgrupp. Projektgruppen har det övergripande budgetansvaret. Projektgruppen *utformar*, tillsammans med styrelsen, budgeten. Initialt är den att betraktas som en projektkalkyl, som *används* för att fatta beslut om festivalen överhuvudtaget ska genomföras. Detta görs utifrån det tilltänkta antalet besökare och biljettpriser, som tillsammans innebär de samlade biljettintäkterna. Med hjälp av denna beräkning kan ett balanserande tal tas fram, ett break-even, vilket innebär att festivalen får en kostnadsbild att arbeta utifrån. Kostnadssidan av budgeten byggs bottom-up. För att ta ett beslut om festivalens genomförande berättar Svensson att det finns en viss ordning i vilken man stämmer av de olika områdenas kostnader. Först stäms det av med marknadsområdet om de givna förutsättningarna kan anses rimliga. Därefter görs en grov uppskattning angående vilka resurser som krävs för artisterna och marknadsföringen. Återstår gör det budgetutrymme som finns för själva genomförandet och om även detta kan realiseras så *utformas* budgeten på detaljnivå i planeringsfasen och *används* för att löpande planera, kontrollera och utvärdera arbetet för de olika områdena i ledningsgruppen. Styrelsen är involverad i budgetfrågor och de har under de senaste åren ställt högre krav på långsiktighet för festivalen. Mot bakgrund av detta arbetar projektgruppen idag med en fast budget.

I och med att en fast budget är *utformad* är en viktig uppgift för projektgruppen att *använda* budgeten som ett kontrollverktyg i syfte att löpande kunna följa kostnadsutvecklingen. Svensson berättar att kontroller och uppföljningar sker ända ner på fakturanivå, där avvikelser, såväl positiva som negativa, analyseras. Större belopp uppmärksammas och den ansvarige för det område som fakturan är hänförlig till tillfrågas om bakgrunden till dess uppkomst. Avvikelserna *används* för att utvärdera gentemot föregående festivalår och i avslutningsfasen jämförs utfall mot budget. Syftet med ett sådant förfarande är att hitta orsak- och verkansamband mellan såväl positiva som negativa avvikelser, vilket kan bidra till en bättre festival.

I utvärderingsfasen *utformas* en prestationsmätning av specifika mått som får anses vara unika för en festival. Efter projektets avslut så tas ett flertal mått fram som står i förhållande till antalet besökare. Dessa *används* för utvärderingar och historiska jämförelser i syfte att finna orsaker till förändringar. Under tidpunkten för utvärderingen av projektet försöker man även bilda sig en uppfattning om konkurrensen, genom att *utforma* en benchmark gentemot andra festivaler. Svensson påpekar att Hultsfredsfestivalen även är styrd av det rådande marknadspriset.

> *"Vi kan inte bara gå efter den egna kostnadsbilden, utan måste ligga i linje med den resterande marknaden."*

I arbetet med granskningen av den rådande marknadssituationen åker representanter från Hultsfred till andra festivaler för att jämföra, denna benchmark *används* för att dra lärdomar av andra festivaler, i syfte att positionera festivalen och hitta en strategisk riktning. Svensson påpekar att festivalen även hämtar inspiration från andra icke-musikrelaterade evenemang. Som exempel nämns motorsports- och tennisevenemang, där besöksservicen normalt sett är väldigt bra.

4.3.2.2 Ledningsgruppen

Projektgruppen *utformar* för ledningsgruppen en ansvarsfördelning uppdelat på funktionerna *område/miljö*, *marknad*, *musik*, *säkerhet*, *arrangör* och *produktion*. Uppdelningen *används* för att lättare kunna koordinera arbetet med festivalen. Varje funktionsindelning har i uppgift att beräkna vilket behov funktionsområdet har och därmed hur många undergrupper, bestående av volontärer, som behövs för att utföra festivalen. Medarbetarna i ledningsgruppen ansvarar för respektive områdes huvudfunktionärer. Huvudfunktionären har en viktig roll i arbetet med de vanliga volontärerna, vilka möjliggör projektets genomförande. För varje undergrupp tillsätts en eller två huvudansvariga, vilka samtliga är helt ideella. Generellt brukar det vara ungefär 200 stycken volontärer av detta slag. Dessa volontärer arbetar i större grad året runt och utser sedermera vanliga volontärer för sitt respektive område. Durmér beskriver det som en ganska byråkratisk organisation.

Dessa huvudfunktionärer innehar genom erfarenhet specialkunskaper som är viktiga för festivalens genomförande. För huvudfunktionärerna *utformas* en ansvarsfördelning som *används* för att de individuellt ska kunna skapa system för planering och kontroll av övrigt volontärarbete. Vid uppenbar misskötsel från vanliga volontärerna säkerställer festivalen att dessa människor inte kommer tillbaka i en volontärroll igen. Generellt för hela festivalen finns det även planer på att bygga ett system för social samvaro med syfte att öka volontärernas drivkraft.

Volontärerna är de som är närmast besökarens upplevelse och dessa informationskällor befinner sig ganska långt ifrån planeringsarbetet. Durmér påpekar att de som har varit med i många år samlar på sig mycket kunskap men att kunskapen ofta stannar på personnivå. En informationsspridning är nödvändig att uppnå, då organisationen annars riskerar att bli personberoende och förlora värdefull kunskap. Ett arbete har påbörjats för att se över metoder för informationsspridning.

Ledningsgruppen sammanträder två gånger på våren för att, utifrån den *utformade* budgeten, *använda* denna för att planera samt en gång på hösten för att utvärdera. Under festivaldagarna träffas ledningsgruppen dagligen för att göra avstämningar: en *utformad* prestationsmätning som *används* för att kontrollera och fatta korrigerande beslut i syfte att säkerställa festivalens operativa arbetsgång. Efter festivalens genomförande *används* prestationsmätningen för att i mer enskilda sammanhang följa upp de olika ledningsområdena och utvärdera. En sådan användning bidrar till att festivalen, både gällande helhet och delmoment, kan förbättras från år till år.

Respondenterna framhåller budgetens *användning* i form av att ledningsgruppen måste koordinera sitt arbete, vars syfte är att säkerställa att den gemensamma budgeten inte överskrids. Frågor ställs löpande kring vilka ekonomiska konsekvenser olika beslut kan få, och budgeten kan därmed också *användas* som underlag för beslut. Att kunna koordinera och fatta välmotiverade beslut är viktigt då ekonomiska konsekvenser från ett beslut leder till en ökad eller minskad intäkt, alternativt att den ekonomiska effekten förflyttas från ett ledningsområde till ett annat.

4.3.2.3 Marknad

Konkreta uppgifter som är förenade med marknadsområdet är exempelvis uppsättning av presscenter, uppbackning av sponsorerna på plats och affischering. Durmér berättar att sponsorintäkterna står för cirka 10 % av de totala intäkterna, något som betraktas som tillfredställande. Ekonomistyrningen *utformas* för marknadsområdet som en resultatplanering med uppställda mål för sponsorintäkter. Detta styrmedel *används* för att motivera de marknadsansvariga att sträva mot de uppsatta målen.

I valet av sponsorer är festivalbesökaren normalt utgångspunkt. Besökarnas behov identifieras och resonemang kring vilka sponsorer som kan tillgodose behovet inleds. Hultsfredsfestivalen är öppna för de flesta sponsorsamarbeten, så länge sponsorn är beredd på att engagera sig och arbeta utifrån besökarnas uppfattning och upplevelse. De sponsorsamarbeten som visat sig mest lyckade är de då festivalen gemensamt med sponsorn ansträngt sig för att tillgodose publikens behov och önskemål, t.ex. avseende av visa fotbolls-VM på storbild. En outtalad målsättning är att hitta och samarbeta med sponsorer som kan hjälpa till att lösa problem som den interna organisationen inte har kompetens eller förmåga att lösa.

Marknadsgruppen har även ett ansvar för de försäljare och organisationer som vill vara på plats på under festivalen. Det innefattar allt från införsäljning, informationsspridning, uppbyggnad av försäljningsstånden till avetablering av dessa. Även i valet av försäljare är det viktigt att inte enbart tänka på vilka intäkter det kan generera, utan att även besökarens behov ska tillgodoses. Svensson exemplifierar:

> *"Vi skulle kunna sälja enbart korv och hamburgare om det anses mest ekonomiskt lönsamt, men det är inte bara det besökaren vill ha, framförallt inte en vegetarian."*

Intäkterna som är förenliga med sådan platsförsäljning utgör i runda slängar 5 % av de totala intäkterna. Svensson berättar att man i arbetet med marknadsgruppens intäkter *utformar* resultatplanering i form av nedbrutna intäktsmål. Dessa *används* inte bara i syfte att skapa motivation utan även för att rikta uppmärksamhet och styra arbetsinsatserna i rätt riktning.

4.3.2.4 Arrangör

Arrangörsgruppen har tidigare ansvarat för den externa försäljningen på området, ett ansvarsområde som numera, på grund av en sjukskrivning inom arrangörsgruppen finns placerad under marknad och tidigare har förklarats. Arrangörsgruppen arbetar dock även med informationsspridning, barer och serveringsområden, dekoration, service mot externa försäljare och kringaktiviteter (som kan bestå av allt från prova-på-aktiviteter till poetry slam och ren galenskap).

Området Arrangör är tillsammans med Marknad de enda grupperna som budgeteras generera överskott. Intäkterna från externa försäljare, egna försäljningsområden och sponsorer ska följaktligen täcka gruppernas kostnader samt generera en viss vinst.

Durmér påpekar att Arrangörsgruppen är den som är bäst på att internt *utforma* prestationsmätningar som *används* för att utvärdera utifrån gruppens huvudfunktionärers intryck av festivalen och därmed identifiera möjliga förbättringar. Ett annat syfte är att få tillgång till information som samlats lägre ner i organisationen. Dessutom tillförs gruppen mycket information från den pu-

blikenkät som delas ut, i vilken många av frågorna kretsar kring de upplevelser och den inramning som Arrangörsgruppen ansvarar för.

4.3.2.5 Område/miljö

Område/miljö är för Hultsfredsfestivalen en stor kostnadspost. Hur stora kostnaderna blir styrs främst av antalet besökare. Durmér berättar att det därför *utformas* kalkyler efter ett givet antal besökare, som sedermera *används* för att fatta beslut inom gruppen Område/miljö. Den fasta budget som utformats för ledningsgruppen som helhet kan inte minst vara lockande att överskrida för Område/miljö, en situation som kan slå fel ut. Om man exempelvis skulle upptäcka att trycket på biljetter är större än förväntat så kan det kännas motiverat att öka festivalens kapacitet, men med detta finns en ekonomisk risk förenad. Sena beslut beträffande korrigeringar för en ökad kapacitet kan leda till att kostnaden per besökare blir större än i ursprungskalkylen. Detta kan i sin tur leda till att varje ny besökare kostar mer pengar än vad de genererar i intäkter.

Generellt för arbetet med område och miljö så berättar Durmér att festivalbesökarna har blivit bekväma, och att bekvämlighet således har blivit att betrakta som en konkurrensfaktor. På grund av detta blir alternativa boenden mer och mer populära hos besökaren. Hultsfred kommun beskrivs som relativt dåligt rustad för en sådan bekvämlighet, exempelvis med få hotell, vilket till viss del kan vägas upp av att befolkningen i kommunen hyr ut sina hus och lägenheter. Svensson förklarar även att denna bekvämlighet innebär vissa kostnader för Hultsfredsfestivalen. Från Hultsfreds sida så måste de kunna erbjuda samma bekvämligheter som exempelvis en stadsfestival gör. Om något finns gratis i en större stad, så måste Hultsfred bygga upp det för att kunna ge den servicen. Svensson påpekar att besökaren enbart tar hänsyn till vad de normalt sett betalar. För att besökaren ska stå i centrum, så krävs exempelvis duschar. För att Hultsfreds kostnader för en sådan tjänst ska täckas krävs en högre prissättning av tjänsten än den som sätts gentemot besökaren. Förklaringen till detta är att besökarens upplevelse står över festivalens lönsamhet för viss specifika kringservice.

4.3.2.6 Musik

Hultsfred ser sig, som tidigare nämnt, inte som en genrefestival. Därför inleder också de som är involverade i musikplaneringen med att se över vilka stora artister som kommer att vara tillgängliga. Detta arbete påverkar hela det resterande programmet. Som exempel lyfter Durmér fram 2009, då de två stora bokningarna var the Killers och Kings of Leon, vilket resulterade i en uppfattad profil som indierockfestival. Festivalprofilen är således ofta ihopkopplad med de stora bokningarna. Om festivalen bokar ett par tydliga säljande akter så är det eftersträvansvärt att hitta kompletterande artister, där Durmér exemplifierar med bokningen av White Lies 2009 som ett komplement till sedan tidigare nämnda the Killers. Således kan man säga att de tidiga stora bokningarna ofta smittar av sig på resten av programmet. För att bryta ett sådant spår och ändra folks uppfattning om festivalen, så försöker man lyfta fram en annan del av programmet. Ett annat sätt är att sent lägga in ett högprofilband av en annan genre, för att på så sätt lyfta andra band i den genren. Risken är dock att en tidig riktning mot en viss målgrupp kan leda till att man till viss del snöar in på det spåret. Under de senaste åren har Hultsfredsfestivalen ofta sålt in sig till besökarna med enskilda akter. Planen för detta år och framtiden ska snarare vara att boka in cirka 15 stora namn där en besökare kan uppskatta åtminstone 2-3 av dessa. I arbetet med festivalprogrammet *utformas* en benchmark som *används* för beslutsunderlag för vilka artister som ska

bokas och därmed, mot bakgrund av ovanstående förklaring av enskilda artisters inverkan, även som strategisk riktning.

I valet av enskilda artister bryter Hultsfredsfestivalen ner budgeten till scennivå för att kunna fatta ekonomiskt välgrundade beslut. Det innebär en *utformning* av kalkyler, som för varje specifik artist *används* som beslutsunderlag inför en eventuell bokning. Kalkylen baseras på information om exempelvis publikmängden på den senaste turnén samt fysisk och digital försäljning. Svensson poängterar dock att det finns många artister som säljer mycket skivor och musik men som inte är någon scenartist och i detta avseende krävs känsla. Utöver detta är det av stor vikt att bedöma varje enskild artist i kombination med andra artister. Andra viktiga variabler att ta i beaktande är huruvida det är en utländsk artist och om det bara genomförs en spelning i Sverige. I den enskilda artistkalkylen räknas de prognostiserande intäkterna fram genom antalet besökare en artist antas generera multiplicerat med biljettpriset.

4.3.2.7 Säkerhet

Säkerhetsgruppen ansvarar för säkerheten i bred bemärkelse och är enbart en kostnadspost. Det innefattar allt från entrépersonal, sjukvård och gatevakter till scensäkerhet och ordningsvakter. För den säkerhetsansvarige kretsar mycket av arbetsuppgifterna kring att sköta kontakten med berörda myndigheter och instanser (polis, räddningstjänst, sjukvård och kommun etc.). Durmér spekulerar i att Hultsfredsfestivalen förmodligen är den festival i landet som samarbetar närmast med dessa myndigheter och instanser. Genom att göra ett grundligt arbete under planeringsfasen underlättas genomförandet, ur säkerhetssynpunkt, avsevärt. Ett exempel på det täta samarbete festivalen har med sådana instanser är att festivalen tar ett större ansvar än vad de är förpliktigade att göra. Rent konkret handlar det om att Hultsfredsfestivalen ansvarar för mycket av det praktiska arbete, t.ex. omhändertagande av berusade personer, som normalt samhället ansvarar för. Detta skapar förutsättningar för att polis- och räddningstjänst ska kunna fokusera sitt arbete på allvarligare incidenter. Anställningen av avlönade säkerhetsvakter görs utifrån en bedömning av Polisen som utgår från beräknat besökarantal, ett minimikrav som inte får underskridas.

4.3.2.8 Produktion

Området Produktion ansvarar i princip för allt som berör artisten och artistens möjlighet att göra en bra spelning, exempelvis teknik och service. Festivalen hyr framförallt in tjänster för produktionsanläggningen, men försöker samtidigt hålla med så mycket material som möjligt internt för att hålla nere transportkostnaderna. Mot bakgrund av en artists kravspecifikation inventerar produktionsgruppen allt som kommer att behövas utifrån och vidtar nödvändiga inköp.

Det är framförallt tidigare erfarenheter som styr produktionsarbetet. Produktion betraktas som ett nyckelområde för Hultsfredsfestivalen, och för att få en ökad tillgång till kompetens så har festivalen ett närstående samarbete med produktionskonsulter. Dessa konsulter har varit involverade i festivalarbetet under många år.

Vad gäller utvärdering av Produktionsgruppens arbete så baseras den på såväl interna som externa intryck. En mer informell utvärdering sker utifrån de egna intrycken, där förbättringar försöker identifieras. Med hjälp av *utformningen* av en mer formell prestationsmätning, baserad på publikenkäten *används* underlaget för att utvärdera Produktionsgruppens arbete avseende ljudnivåer, ljudkvalitet och upplevelse i syfte att undersöka om något behöver förändras. Durmér påpekar att

festivalledningen är medveten om att de större scenerna normalt får högre betyg, mycket beroende på att besökaren har sett sina favoritartister på just dessa scener. Denna medvetenhet tas med i beaktning då publikenkäternas resultat analyseras. Ovan nämnda publikenkät över festivalbesökarens helhetsintryck är standardiserad från år till år för att kunna göra jämförelser mellan år.

4.3.3 Externa relationer

4.3.3.1 Bokningsbolag

Bokningsbolaget är Hultsfredsfestivalens viktigaste externa relation. De andra typerna av leverantörer går det alltid att hitta alternativ till, vilket inte är fallet med bokningsbolaget. Extra viktig blir relationen då det dels är genom artisterna man säljer biljetter men även differentierar sig gentemot andra festivaler. Durmér poängterar bokningsbolagens ställning:

> *"Bokningsbolaget skulle kunna kallas för nålsögat."*

Festivalen är, till skillnad från tidigare, oberoende av enskilda bokningsbolag. Durmér förklarar att detta oberoende till stor del har skapats genom att deras bokare har blivit skickligare på att skapa sig nya egna kontakter och därmed sköta mycket utan direkt inblandning från bokningsbolagen. Flertalet bokningsbolag arrangerar idag sina egna festivaler (författarnas tillägg: exempelvis Luger som arrangerar Way Out West och Live Nation som står bakom West Coast Riot). Denna situation jämför Durmér med livsmedelsbranschen, där butikskedjor skapar sina egna produkter, för att tillgodose egenintressen. Bokningsbolagens festivalarrangemang i egen regi har inte bara ökat konkurrensen på festivalmarknaden, utan Durmér ser även en risk i att bokningsbolagen kan styra artistbokningarna och prioritera sina egna festivalarrangemang över Hultsfred.

Svensson berättar vidare att bokningsbolagen utgör festivalens största budgetpost och får därmed ett väldigt stort genomslag på helheten för arrangemanget. Om det skulle skapas en situation med ett priskrig om en specifik artist så blir det väldigt tufft och svårt att göra någonting åt det. Efter att ha *utformat* interna artistkalkyler, kan Hultsfredsfestivalen *använda* dessa för att förhandla om priset för artisten. Svensson påpekar dessutom att Hultsfredsfestivalen har ett starkt varumärke att utnyttja i förhandlingssituationer. En artist kan finna det mer meningsfullt att spela i Hultsfred framför andra platser. På stadsfestivaler finns det mycket annat som konkurrerar om besökarens uppmärksamhet, vilket inte är fallet i Hultsfred.

> *"Om du, som artist, är väldigt mån av att nå ut till din publik så är det Hultsfred som gäller."*

4.3.3.2 Kommun

Kommunen utgör inte bara en viktig relation för att de står för infrastruktur, däribland festivalområdet i sig, utan även för att de till 49 % äger det aktiebolag som står bakom Hultsfredsfestivalen. Det faktum att festivalen är beroende av området sätter också festivalen i en beroendeposition gentemot kommunen. Omvänt påpekar dock Svensson att festivalen även är viktig för kommunens del. En festival med många besökare genererar mer i skattepengar och goodwill, en goodwill som är svår att mäta i pengar. I relationen görs investeringar ibland av kommunen, vilket höjer hyran men en investering finansierad av Hultsfredsfestivalen kan sänka densamma.

4.3.3.3 Sponsorer

Durmér menar att de år Hultsfredsfestivalen har bra samarbeten med sponsorerna så anses de vara en slags möjliggörare, en aktör som kan öka upplevelsen. Hultsfredsfestivalen vill att sponsorerna ska kunna bidra med något till festivalen, men vill samtidigt kunna ge något tillbaka.

"Avtal av typen 'ge oss pengar och håll käften' skrivs aldrig."

Därför *utformas* en gemensam resultatplanering, en resultatplanering som *används* vid förhandling vars syfte är att gemensamt komma fram till riktlinjer för samarbetet. Hultsfredsfestivalen väljer att skriva relativt korta sponsoravtal, som sträcker sig mellan 1 och 3 år. Gentemot sponsorerna *utformas* även en prestationsmätning som *används* för att utvärdera och utveckla samarbetena, alternativt utgöra beslutsunderlag för fortsatta samarbeten. Detta underlättas av korta avtal. Däremot är det inte ovanligt att sponsorer, efter utgående avtal, efterfrågar en förlängning vilket innebär en möjlighet att omförhandla avtalsinnehållet.

4.3.3.4 Allmänhet och föreningar

Allmänhet och föreningar är en tyngre post för Hultsfredsfestivalen i och med att det är ett litet samhälle och att festivalens påverkan därmed är stor. Festivalen använder sig av många lokala leverantörer och med ett dåligt festivalresultat påverkas hela den lokala näringen. Svensson poängterar värdet leverantören kan ha av omgivningens vetskap om att leverantören klarar av att leverera till ett evenemang i Hultsfredsfestivalens storlek. Festivalen kan förhandla om den aktuella leverantörens priser med hjälp av rättigheten att marknadsföra sig med Hultsfredsfestivalens namn.

4.3.3.5 Externa försäljare

Prissättningen för en försäljarplats varierar och sätts utifrån flertalet variabler. Först och främst beror det på vilken typ av försäljning som ska bedrivas, med olika priser för exempelvis matförsäljning, klädesförsäljning eller rena marknadsinsatser. Prissättningen kan även variera på antalet besökare festivalen har ett visst år, samt vilka övriga kostnader försäljningen är förenad med. Svensson exemplifierar det sistnämnda med en situation där försäljaren behöver vatten och el. Dessutom varierar priset på vilken zon på området försäljaren vill vara placerad i.

En prestationsmätning *utformas*, som baseras på besökarens upplevelse. Denna mätning *används* sedermera för att utvärdera försäljarens prestation med syftet och det sammanhängande användningsområdet, att kunna fatta beslut om fortsatt samarbete. Hultsfredsfestivalen *utformar* en intern prestationsmätning som mäter försäljningen i egen regi och därmed kan vittna om enskilda produkters omsättning. Denna prestationsmätning kan i kombination med besökarstatistik över hur mycket som spenderas på kringförsäljning *användas* för att förhandla med externa försäljare. I arbetet med försäljarna begärs ingen information in från de externa försäljarna. Svensson menar att de förmodligen inte skulle gå med på det och att det även skulle vara administrativt komplicerat. Betalningen av försäljningsplatsen sker i förskott, då festivalen befinner sig i en position där man kan göra det. Svensson berättar att det är självklart att man vill ha kapitalet på banken så tidigt som möjligt för att kunna få ränta på det. Samtidigt finns det en praktisk sida av det hela som handlar om att undvika hantering av betalningar under genomförandet. Försäljarna har tämligen omfattande regler att förhålla sig till, en majoritet av dessa är uppsatta av externa instanser, exempelvis Livsmedelsverket.

I samband med större försäljningar och marknadsinsatser är det viktigt att få klart dessa samarbeten så tidigt som möjligt. Främst på grund av att större samarbeten ofta kräver större och mer tidskrävande insatser. Svensson exemplifierar med ett samarbete som inleddes med en energidrycksaktör, vilket krävde byggnadstillstånd.

4.3.3.6 Media

Personer med ansvar för media sköter kontakten på personnivå (via telefon, mail och möten) och via masskommunikation (pressutskick). En stor del av kontakten beskrivs som informell. I medias uppfattning av festivalen kan Hultsfredsfestivalen försöka skapa så bra förutsättningar som möjligt och därmed rikta medias ögon mot ett visst håll. I slutändan finns dock ingen formell makt över mediebevakningen.

4.3.3.7 Besökare

Biljettintäkterna är Hultsfreds största intäkt, därmed blir också potentiella besökare en viktig relation. Kopplingen mellan artistsläpp och biljettköp är tydlig. Efter att tidigare ha haft fasta tidpunkter för artistsläpp, är festivalen numera i större grad flexibel beträffande artistsläppen, även om det till viss del satsas på att släppa artister när folk är köpsugna. Flexibiliteten har utvecklats för att inte framstå som förutsägbara.

Tidigare användes en prisstegring. Denna innehöll enligt Durmér för många steg, och idag är biljettpriset mindre flexibelt. En form av prisstegring används dock genom att biljettköparen premieras vid tidigt biljettköp, då campingavgiften ingår. Syftet bakom prisstegringen är att få in nödvändigt kapital tidigare. I prissättningen arbetar festivalen dessutom med vissa partners vilket innebär att vissa specifika målgrupper kan få ett lägre pris. Hultsfred använder sig i år av ytterligare ett sätt att locka till biljettköp. Med hjälp av Hultsfreds nyhetsbrev erbjuds prenumeranter att bli vad festivalen benämner som en medlem av *släkten*. Dessa bidrar till festivalen genom sitt engagemang och kan sägas vara en slags ambassadör för festivalen, som alltid har tillgång till den senaste informationen. Urvalet av *släktingar* är relativt självfiltrerande, dels då informationen sprids genom nyhetsbrevet, men även eftersom det förutsätter att en biljett köps redan i december (då festivalen inte ens har släppt någon artist). Således har dessa besökare bestämt sig för att gå på festivalen tidigt och utgör en lojal besökarskara, som är viktiga för festivalen. *Släktingen* agerar som en förlängd försäljararm för Hultsfredsfestivalen, och får med hjälp av en personlig kod olika bonusar beroende på antalet sålda biljetter hänförliga till koden. Bonusnivåerna är uppbyggda i olika steg. De båda biljettköpsstrategierna är *utformade* som belöningssystem, som i det första fallet *används* för att direkt motivera en kund till ett tidigt biljettköp och i det andra fallet indirekt motivera kunden att köpa biljett genom en annan kunds pådrivningar. Syftet är i de båda fallen att öka biljettintäkterna.

Hultsfredsfestivalen har börjat presentera besökaren som en anledning att gå på festivalen, ett arbete som går ut på att lyfta fram vilka de andra besökarna som kommer är. Normalt sett har det främst varit artisterna som har marknadsförts som anledningen att besöka festivalen medan den nya satsningen ska lyfta fram det sociala värdet och gemenskapen.

Internt								
	Koncept		**Planering**		**Genomförande**		**Utvärdering**	
Projektorganisationen	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning
Projektgruppen	Projektkalkylering	Beslutsunderlag	Budget	PKU*	Budget	PKU*	Budget Prestationsmätning Benchmarking	Utvärdering Beslutsunderlag → Utvärdering Strategisk riktning Lärande Beslutsunderlag →
Ledningsgruppen			Budget Ansvarsfördelning	PKU* Koordination Beslutsunderlag Koordination Plane-ring	Beslutsprocess Ansvarsfördelning Prestationsmätning	Kontroll Kontroll Koordina-tion Kontroll Utvärdering	Budget Prestations-mätning	Utvärdering Utvärdering
- Marknad			Resultatplanering	Motivation Rikta uppmärks.				
- Arrangör							Prestationsmätning	Utvärdering
- Område/miljö			Kalkylering	Beslutsunderlag				
- Musik			Kalkylering Benchmarking	Beslutsunderlag Beslutsunderlag Strategisk riktning				
- Säkerhet								
- Produktion							Prestationsmätning	Utvärdering
Interorganisatoriskt								
	Koncept		**Planering**		**Genomförande**		**Utvärdering**	
Relation	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning	Utformning	Användning
Bokningsbolag			Kalkylering	Förhandling				
Kommun								
Sponsorer			Resultatplanering	Förhandling			Prestationsmätning	Utvärdering Beslutsunderlag →
Allmänhet och förening-ar								
Externa försäljare			Prestationsmätning	Förhandling			Prestationsmätning	Utvärdering Beslutsunderlag →
Media								
Besökare			Belöningssystem	Motivation				

Tabell 8: Sammanfattande tabell Hultsfredsfestivalen

*=Planering, kontroll och utvärdering, →= Inför kommande festival

4.4 Övrigt identifierat i studien av festivalerna

Arvikafestivalen har i en tidigare specifik relation befunnit sig i en mindre fördelaktig maktposition. Då Ticnet för ett antal år sedan hade vad som kan liknas vid en monopolliknande ställning för distribution av biljetter, var en påverkan av aktören svår att åstadkomma. Idag då det finns flertalet leverantörer att välja mellan har Arvika valt Tickster, ett företag som har startats av tidigare medarbetare inom festivalen. Att tilliten till en extern relation kan gå ner på individnivå tydliggörs av detta exempel.

Svensson berättar, från Hultsfredsfestivalens synpunkt, att festivalbranschen är en förtroendebaserad industri. Från festivalens sida förespråkas långsiktiga samarbeten. Istället för någon konkret utformning av ekonomistyrning spelar tilliten för varandras intentioner en stor roll. Svensson menar att vissa samarbetspartners till och med ser sig själva som en del av festivalen och utvecklingsarbetet, en situation som värderas högre än insparandet av några kronor. Framförallt är det viktigt med förtroendebaserade relationer under det tidspressade genomförandet, då vetskapen om att samarbetspartnern, vid behov, vidtar snabba korrigerande åtgärder är betydelsefull.

I de båda undersökta fallen poängteras att verksamheten ses ur ett fortlöpande perspektiv. Exempelvis nämner Svensson att Hultsfreds festivalledning redan nu är i en planeringsfas inför 2011. Det beskrivs mer som en löpande cykel än som ett projekt med en klar början och avslut. Ett sådant synsätt möjliggör ett större tidsutrymme, där mer tid leder fram till välgrundade beslut. Arvikafestivalen använder sig exempelvis av en processteori som internt kallas ”studsande bollen”, en teori som betonar vikten av att vara ute i god tid med planeringsarbetet för att nå bättre resultat.

Genom undersökningen har det också identifierats att olika aktiviteter i festivalen har olika tider, med processer som inte alltid är synkroniserade med varandra. Alla områden upplever olika hög- och lågsäsonger. På grund av aktiviteternas varierande karaktär och tidsrymd, har aktiviteterna också olika deadlines att arbeta utifrån. Det poängteras i båda fallen att vissa aktiviteter är tätt sammanlänkade och beroende av varandras arbete, medan andra är mer självständiga.

Scen 5. Analys och diskussion

I detta kapitel analyseras och diskuteras de resultat som har framkommit. Inledningsvis görs en jämförande analys mellan de två undersökta festivalerna, därefter följer en analys gentemot relevanta delar av den teoretiska referensramen. Avslutningsvis analyseras den komplexa miljö festivalerna verkar i.

5.1. Jämförande analys

En viss skillnad kan urskiljas mellan festivalernas målsättningar. I fallet med Arvikafestivalen framkommer att ekonomiska resultat är den yttersta målsättningen. Ett resultat som i sin tur ska borga för framtida investeringar avsedda för att förbättra festivalbesökarens upplevelse. Hultsfredsfestivalen använder i större grad besökarens upplevelse som en målsättning för att på sikt nå ekonomiska resultat. De båda fallen kan tyckas förvillande lika men har visat sig ha effekter på ekonomistyrningens utformning och användning. Då ekonomistyrningen används som ett medel för att uppnå de övergripande målsättningarna är detta inte heller något anmärkningsvärt.

Hultsfredsfestivalen utformar i större utsträckning prestationsmått efter besökarens preferenser, vilket används som utvärdering för hur väl ett område har lyckats. Om detta område har lyckats åstadkomma ett bra resultat utifrån prestationsmåttet ska även förutsättningar för framtida ekonomiska resultat ha skapats. Att Hultsfredsfestivalen idag sätter besökarens upplevelse som den övergripande målsättningen kan ha kommit som en reaktion på de sämre år festivalen upplevde under sent 00-tal. Förklaringen bakom detta anses internt vara att besökarna under perioden upplevde att festivalen i för stor utsträckning bedrevs som ett företag med fokus på ekonomiska mål och vinst, något man med nuvarande målsättning tycks ha försökt förändra.

Arvikafestivalen, som utformar en ekonomisk ansvarsfördelning uppnår en situation där respektive område fokuserar på ekonomiska resultat. Om området har lyckats åstadkomma ett bra resultat utifrån tilldelat ansvar kan förutsättningar för framtida investeringar angående besöksupplevelser anser ha skapats. Som en jämförelse med Hultsfredfestivalens sämre år under 00-talet kan nämnas det negativa resultat som Arvikafestivalen presterade under 2004. Detta skulle kunna vara ett bakomliggande motiv till att festivalen idag framförallt arbetar gentemot ekonomiska mål.

Budgeten är en central del för de båda festivalerna, både som ett utformat ramverk för festivalerna som helhet men också som utgångspunkt för ekonomistyrningens utformning i övrigt. Arvikafestivalen har en flytande budget som övergripande kontrollverktyg. Den flytande budgeten öppnar upp för möjligheter till förändringar inom de enskilda ansvarsområdena, en förutsättning som är grundläggande för att kunna uppnå en full ansvarsmätning. Områdena har därför också möjligheten att fatta beslut som anses ekonomiskt fördelaktiga.

Tillskillnad från Arvikafestivalen utformar Hultsfredsfestivalen en fast budget, med löpande kostnadsuppföljning. Flertalet områden har som utgångspunkt en tilldelad kostnad som i sammanhanget ska användas för att skapa förutsättningar för en så väl genomförd festival som möjligt. Den utdelade kostnadsfördelningen är baserad på de intäkter festivalen har räknat med att generera. De intäktsskapande områdena får således en press på sig att generera dessa intäkter, varför sådana områden har en ekonomistyrning som är utformad med resultatplanering och prestationsmätning. Det gemensamma budgetansvaret kan samtidigt i en sådan situation fungera som en form av avlastning från denna press, vilket även ställer krav på att de olika områdena samverkar.

Arvikafestivalen använder sig av en medveten taktik gällande förnyelse av organisationen. En sådan taktik kan tyckas motsträvig i ljuset av målstyrning och ansvarsfördelning. Med ständig förnyelse kan det antas vara svårt för en medarbetare att lära sig orsaks- och verkanssamband för det tilldelade ansvarsområdet. Arvikafestivalen eftersträvar däremot en ständig kreativitet i såväl internt arbete som extern uppfattning, något som kan underlättas av den valda organiseringen och fokus på förnyelse. En medarbetare som är indoktrinerad inom ett visst arbete, med full förståelse för vilka åtgärder som påverkar områdets resultat, kan inte i samma utsträckning antas testa nya metoder och arbetssätt.

Hultsfredsfestivalen, som utgörs av en mer permanent organisation i bemärkelsen att de ansvariga inom festivalen har deltagit under många år, eftersträvar att samla så mycket erfarenhet från tidigare genomförda festivaler som möjligt inom den högre delen av organisationen. För att återkoppla till utformningen av en fast budget med tydliga förhållningsramar kan det också antas att erfarenheten ska påverka just denna utformning. Med kunskap från tidigare festivaler samlad inom den del av organisationen som sedermera utvecklar riktlinjerna för festivalarbetet, kan dessa användas för att kontinuerligt skapa förbättringar.

Att dra lärdom av sådana erfarenheter över tiden tycks vara svårare att åstadkomma i Arvikafestivalens fall, inte minst på grund av att det i och med den ombytliga medarbetarsammansättningen inte finns några kontinuerliga sätt att utvärdera och samla information över tiden.

En jämförelse kan också göras utifrån festivalens livscykel. En första likhet är att Hultsfredsfestivalen i konceptfasen gör en preliminär bedömning om festivalen går att genomföra genom att utforma en projektkalkyl utifrån de ekonomiska förutsättningarna. Även Arvikafestivalen utformar en projektkalkyl. Denna används som en riskbedömning för det kommande projektet, vilken det fattas beslut utifrån.

Planeringsfasen är föga oväntat den fas i vilken utformning och användning av ekonomistyrning förekommer mest frekvent. Anledningen är, precis som tidigare påpekats, att det är under den här perioden som förutsättningarna för festivalens genomförande skapas, ett genomförande som endast i begränsad utsträckning kan påverkas i realtid, och då endast på operativa variabler. Avseende ett annat viktigt styrmedel i planeringsfasen, så har de båda festivalerna utformat en budget. Budgeten är dock, som tidigare påpekats, för Arvika flexibel och för Hultsfred fast. Budgeten används för båda festivalerna och för samtliga festivalområden för att löpande under planeringsfasen planera och kontrollera. För Hultsfredsfestivalen tillkommer dock ett antal användningsområden, däribland utvärdering, beslutsunderlag och koordination. Detta tros bero på att budgeten är ett kontrollverktyg för Hultsfred, eftersom den inte får överskridas. Det gör att såväl projekt- som ledningsgrupp mer aktivt arbetar med uppföljning, för att helt enkelt vara vaksamma och hinna reagera i tid om kostnaderna skenar iväg. Vidare innebär budgeten att områdesansvariga för Arvikafestivalen, under planeringsfasen, har en frihet att strukturera sitt arbete, t.ex. avseende vilka kostnader som tas för att uppnå målen. Hultsfred är å andra sidan betydligt mer kostnadsbundna, där beslut måste motiveras på ett helt annat sätt, exempelvis utifrån kalkyler där de intäkter som eftersträvas vägs mot kostnader.

Den största skillnaden under genomförandefasen hänger ihop med utseendet på respektive festivals projektorganisation. Arvikafestivalen har ett specifikt område för genomförande, som följaktligen också ansvarar för det operativa arbetet under festivalen. Det är genomförandeområdet

som internt utformar och använder ekonomistyrningen under denna fas. För Hultsfred å andra sidan faller ansvaret för det operativa arbetet under respektive område i ledningsgruppen. De vanligaste användningsområdena för ekonomistyrningen under denna fas är att kontrollera och koordinera arbetet.

Utöver planeringsfasen är utvärderingsfasen den fas där utformning och användning av ekonomistyrning tydligast kommer till uttryck. Ekonomistyrningens utformning handlar framförallt, för båda festivalerna, om budget- och prestationsuppföljning för de olika områdena. Användningsområdena är att utvärdera festivalen i sin helhet och delområdena individuellt. Det är också vanligt att utvärderingarna ligger till grund för beslutsunderlag inför kommande festivaler. En signifikant skillnad är dock att Hultsfredsfestivalen i större grad utvärderar efter besökarens upplevelse.

Generellt så följer den interorganisatoriska ekonomistyrningen samma mönster som iakttagits i den interna. Detta innebär att utformningen och användningen är vanligast förekommande i planerings- och utvärderingsfaserna. Tydliga likheter kan iakttas i relationen till bokningsbolag där båda festivalerna använder de internt utformade artistkalkylkerna för förhandling. Gentemot besökarna har de båda också, om än inte likadant konstruerade, belöningssystem som används för att motivera dessa till biljettköp. Hultsfredsfestivalen utformar och använder ekonomistyrning i större grad än Arvikafestivalen gentemot externa aktörer. En förklaring till detta är att utformningen och användningen är nödvändig för att säkerställa en så bra upplevelse för festivalbesökaren som möjligt, något som hänger ihop med festivalens övergripande målsättning. Något som också bör påpekas är att det inte är ovanligt, för någon av festivalerna, att ekonomistyrningens utformning i form av ett styrmedel skiftar användningsområde över festivallivscykeln.

5.2. Teoretisk analys

För att återknyta teorin till det empiriska materialet och inte minst förgående avsnitt, kan de båda festivalernas övergripande målsättningar brytas ner enligt Ax et al:s (2009) terminologi i effekt- och projektmål. En intressant skillnad festivalerna emellan är att effektmål för Hultsfredsfestivalen är att skapa en för festivalbesökaren unik upplevelse, som leder fram till projektmålet; att skapa vinst. För Arvikafestivalen är förhållandet det motsatta, dvs. effektmålet är att festivalen ska generera vinst, genom projektmålet som fokuserar på besökarens upplevelse.

För projekt nämns, inom litteratur, ett antal särdrag. Dessa drag kan dock endast i en begränsad utsträckning sägas gälla för den speciella typ av evenemangsprojekt som en festival konstaterats vara. Helt i enlighet med Macheridis (2009) anpassar festivalerna sin ekonomistyrning efter de särdrag de uppvisar. Att en stor del av utformningen och användningen inriktas på planeringsfasen, eftersom genomförandefasen för festivalerna är förhållandevis kort, är kanske det tydligaste exemplet. Att ekonomistyrningen dessutom sammanlänkas med planerings-, uppföljnings- och kontrollaktiviteter för att stödja handlande och beslutsfattande under festivalens livscykel är även det otvistat. Ekonomistyrningens roll är för festivalen ett sätt att styra arbetet mot de övergripande målsättningarna. Något som ytterligare kan understrykas med resultatet är att det för den speciella typ av projekt en festival utgör, i förhållande till projekt av engångskaraktär, inte är svårt att planera, följa upp och utvärdera prestationer då festivalen har återkommande aktiviteter att referera till. I den här bemärkelsen påminner festivalprojektet mer om en fortlöpande verksamhet än hur ett definieras och särpräglas i en del av litteraturen. Festivalerna är dock, i enlighet med de övriga presenterade unika projektdragen, framförallt beroende av tid, kostnad, kvalitet men med

det viktiga tillägget intäkter. Festivalen har också en tydlig ansvarsfördelning, men denna skiljer sig inte nämnvärt från en traditionell verksamhet eftersom projektorganisationen i båda festivalerna är mer eller mindre fast över tiden.

Mot bakgrund av Lundin & Söderholms (1995) utvecklade teori kan de båda undersökta fallen understryka att beslutsfattande inte alltid föregår handling. Framförallt i genomförandefaserna av festivalerna ställs en tidspress som i vissa avseenden omöjliggör något extensivt beslutsfattande, då handling måste komma som en direkt reaktion på (o)förutsättningar som uppstår. Med hjälp av Lundin & Söderholms variabler för att beskriva ett projekt, skulle de båda festivalerna kunna kategoriseras in. *Tiden* är i de båda fallen cyklisk, med krav på större och mer tidskrävande insatser under olika faser, något som inte minst kan exemplifieras med den långa planeringsfasen. Utifrån unika respektive upprepande *uppgifter* är det problematiskt att finna en variabel för att beskriva festivalen. I mångt och mycket är festivalen en hybrid mellan uppgifter präglade av rutinarbete och unika aspekter. I och med att festivalen är en återkommande företeelse är det visserligen en del aktiviteter som kan utföras med hjälp av erfarenheter från tidigare festival, men varje festival präglas också av unika aspekter, exempelvis gällande artistbokning. Festivalernas *arbetslag* uppvisar ett förtroendebaserat synsätt såväl internt som externt. Med få eller ibland enskilda individer ansvariga för hela arbetsområden krävs ett förtroende, inte minst för individernas kompetens. Visserligen kan även en tendens mot legitimitetsbyggande också identifieras, inte minst för att signalera utåt att festivalens övergripande målsättning inte är att profitera på besökaren. *Slutprodukten* kan i objektiva resultattermer uttryckas som det ekonomiska resultat som skapas, medan den faktiska produkt som leder fram till det ekonomiska resultatet i allra högsta grad är subjektiv.

Under Lundin & Söderholms (1995) begrepp för sekvenserade koncept kan festivalernas planeringsfaser i hög grad anses bryta ner syften, förenkla uppgifter och tillhandahålla en tidshorisont för det fortsatta projektet. Utöver detta är planering inför och kontroll under genomförandefasen en väsentlig del av festivalernas användning av ekonomistyrning, någonting som i stor grad syftar till att säkerställa de extremt kritiska och tidspressande festivaldagarna. Utifrån författarnas begrepp kring institutionalisering kan festivalerna anses ha blivit institutionaliserade i en permanent form, då festivalprojekten bedrivs löpande och med återkommande inslag.

För att istället kategorisera festivalen enligt Whitleys (2006) forskning kring projektbaserade organisationer så är, som framhävts i referensramen, benämningen *hollow* bäst överensstämmande med festivalprojektet. Dessa organisationer skapas dock enbart för att uppnå ett specifikt syfte under en temporär period. Festivalen och dess organisation kan i högre grad anses vara, likt Lundin & Söderholms benämning ovan, institutionaliserade i permanent form. Med en sådan permanent form elimineras en del av den problematik som temporära organisationer kan ställas inför avseende exempelvis vinstackumulering och lärande för framtida projekt. Man skulle lätt kunna tro att en festival, som ett kulturellt fenomen, uppvisar likheter med en sådan kulturproduktion som DeFillippi & Arthur (1998) studerat. Båda projekten involverar exempelvis artister, om än inom olika områden, som producerar någonting som ska visas för en stor publik. Den stora skillnaden är att musikfestivalerna i större utsträckning är upprepbara från produktion till produktion,

i förhållande till en film som i studien konstateras vara icke-rutinmässig (något som dock kan ifrågasättas i ljuset av alla rutinmässigt lågpresterande Beck- och Wallander-produktioner[10]).

Beträffande evenemangslitteratur har Andersson et al. (2009) utvecklat fyra begrepp utifrån vilka ett evenemang kan beskrivas, en sådan definition särskiljer de undersökta festivalerna mot övriga evenemang. Mot bakgrund av dessa kan de båda undersökta festivalerna anses vara:

> *"Ett återkommande 3-dagarsevenemang med musikinriktning arrangerat av en ideell förening som riktar sig till en stor summa åskådare."*

Vidare har undersökningen identifierat att ett vanligt användningsområde i de interorganisatoriska relationerna är förhandling. Det ligger i linje med Getz (2009) slutsatser från den sammanställning som gjorts över evenemangets nätverk av intressenter. Där konstateras att maktkamper och förhandlingar är centrala inom evenemangsnätverket. I de interorganisatoriska relationer där någon utformad ekonomistyrning inte har identifierats har istället festivalernas varumärke och tillit visat sig kunna ha en styrande effekt. Detta är också något som har uppmärksammats i Getz (2009) sammanställning.

För ekonomistyrning av projekt har såväl Sauser et al. (2009) som Andersen & Hobbs (2001) funnit att ett aktuellt projekts unika egenskaper är avgörande för hur ett projekt sedermera drivs och organiseras. Sauser et al. (2009) talar om att det inte finns några metoder som passar alla situationer, uppgifter och miljöer. Att tidigt kunna identifiera projektets unika egenskaper, och därmed utforma rätt styrning, betraktas som svårt. I de både undersökta fallen har projekten, som tidigare påpekats, kontinuerligt pågått under en lång tid. Även om det känns självklart att festivalerna inte har exakt samma egenskaper idag som de hade vid uppstarten, så finns det fog att anta att egenskaperna har förändrats i en tillräckligt långsam takt för att de unika egenskaperna från år till år har kunnat identifieras. Således har festivalerna, till skillnad från helt nystartade projekt, en annan möjlighet att utveckla sin styrning i takt med festivalens förändringar och projektets unika egenskaper. En sådan unik egenskap är den korta genomförandefasen, som i sin tur ställer krav på en omfattande planeringsfas. Under planeringsfasen framgår det tydligt att kostnads- och prisinformation ligger till grund för beslutsfattande för båda festivalerna. För Hultsfredsfestivalen används informationen också extra tydligt för att kontrollera och identifiera avvikelser, något som endast koordineras från ekonomifunktionen i Arvikafestivalens fall. En sådan användning av redovisningsinformation sker i likhet med de identifikationer Van der Veeken & Wouters(2002) fann i sin studie av användningen av redovisningsinformation i projekt.

I Lindkvist et al:s (1998) studie av deadlines inom projekt uttrycks deadlinen som ett begrepp för vad som måste göras. För festivalerna är den ultimata och slutliga deadlinen vid den tidpunkt när festivalen öppnas. Festivalerna använder till viss del ekonomistyrningen för att kontrollera hur arbetet fortlöper mot denna sluttidpunkt, vilket kan ses som en uppbyggnad av ett system med avstämmande deadlines.

En iakttagelse kring de olika interorganisatoriska relationerna Arvika- och Hultsfredsfestivalen är inbegripna i, är att utformningen och användningen av ekonomistyrning i form av konkreta styrmedel är knapp. Utformningen och användningen tycks för de båda festivalerna ha ersatts av en

[10] Författarnas anmärkning

användning av sitt rykte och varumärke vid förhandlingen i ett flertal av dessa relationer. I enlighet med Donada och Nogatchewskys (2006) resonemang är festivalerna i stor utsträckning beroende av externa aktörer för att realisera festivalprojektet, men festivalernas varumärke är en källa till makt. Det medför att de i vissa relationer, t.ex. gentemot de leverantörer som säljer sina produkter är att betrakta som en Lord. Festivalerna är visserligen i behov av de resurser dessa leverantörer tillhandahåller, men de potentiella leverantörssamarbetena är också många till antalet. Det innebär att festivalerna också kan använda sig av en marknadsbaserad styrning, där de som vill utöva försäljning på festivalområdet får betala det pris som festivalerna kräver.

I relationen till andra aktörer, t.ex. bokningsbolag, är beroendet inte asymmetriskt i festivalens favör. Snarare skulle festivalerna här kunna betraktas som vasaller, eftersom bokningsbolagen är få till antalet och festivalerna i högsta grad beroende av bokningsbolagens resurser; artisterna. Arvikafestivalen försöker genom sitt rykte och genom en socialbaserad styrning att bygga en god relation till de två bokningsbolag de valt att ha ett närmre samarbete med. Den goda relationen har tagit sig uttryck i att personliga kontakter etablerats, något som kan stärka samarbetet över tiden.

Hultsfredsfestivalen har, å andra sidan, försökt att minska beroendet till bokningsbolagen genom internt upparbetad kompetens. Det har lett till att festivalen idag kan arbeta direkt gentemot vissa artister genom uppbyggda kontaktnät, och på det sättet till viss del gjort sig oberoende av bokningsbolagen i sökandet efter bra artistbokningar. Däremot kan diskussioner föras, om Hultsfredsfestivalen genom sitt försök att göra sig oberoende av bokningsbolagen samtidigt skapat ett internt beroende till den person som hanterar artistbokningarna. Om denne av någon anledning lämnar festivalprojektet kan festivalen ha en lång väg att gå för att återigen bygga upp en nära relation till bokningsbolag.

Simister & Turner (2001) delar i en fyrfältare upp olika sätt att samverka mellan organisationer involverade i ett projekt. I föreliggande studie har festivalernas tillit gentemot vissa externa aktörer poängterats, en variabel som inverkar på vad som kan anses vara en lämplig samarbetsform. Festivalerna är däremot inte till fullo konsekventa i respektive samarbete. Exempelvis uttrycker Hultsfredsfestivalen att produktionsbolaget ses som involverade i utvecklingsarbetet av festivalen, en situation som skulle tyda på vad ovan nämnda forskare benämner som en *allians*. Arvikafestivalen uttrycker en liknande relation till exempelvis bokningsbolagen. I andra relationer, gentemot exempelvis externa försäljare, är aktörerna inte viktiga för utvecklingsarbete och involveras enbart under en kort period. Samarbeten av denna typ är mer traditionellt marknadsbaserade och skulle därmed kunna benämnas som *konventionell*. Samarbeten av typen allianser karaktäriseras av komplexa affärsutmaningar, medan konventionella kännetecknas av att utmaningen i sig är enkel. Mot bakgrund av denna teori kan det även antas att festivalerna orkestrerar och använder samarbeten av olika typer.

5.3. Branschanalys

Upplevelsen antar en central roll hos de undersökta festivalerna, men då upplevelsen är abstrakt och personlig blir det också svårt att förutspå och därmed planera för hur besökarna upplever festivalen. De båda festivalerna genomförs under en kort och intensiv period. Under denna period finns det ingen tid för att noggrant planera och utvärdera olika beslutsalternativ. De beslut

som med nödvändighet måste tas under festivalperioden måste också tas direkt, utan längre överläggningar. Genom studien framkommer att någon extensiv ekonomisk uppföljning under genomförandefasen inte förekommer, varav två motiv skulle kunna identifieras bakom detta. Ett av motiven är att tidsrymden helt enkelt inte finns för att noggrant följa upp de ekonomiska händelserna, men framförallt så verkar det inte finnas något syfte bakom att göra uppföljningar. Det arbete som har lagts ner innan festivalen är också det arbete som genererar festivalens resultat. Några åtgärder, som dramatiskt kan förändra det ekonomiska utfallet av festivalen, kan inte genomföras när festivalen väl inletts. Snarare blir det tal om att säkerställa att alla de operativa delarna av festivalen fungerar enligt planering och krav.

Mot bakgrund av detta är festivalens planeringsfas enormt viktig. Det är under denna fas det ekonomiska värdet skapas. Som en liknelse kan ett bilproducerande företag tas: På samma sätt som när bilens delar kontinuerligt sätts ihop och möjligheten till förändringar på bilen minskar, så minskar också festivalarrangörens möjlighet till förändringar ju närmre festivalen tar sig startdatumet. Likaledes som när bilen står klar för leverans och det enbart ska säkerställas att leveransen går smärtfritt, ska festivalen levereras till besökaren.

En ytterligare faktor som är särpräglade för festivaler är prissättning och försäljning av biljetter. Biljettförsäljningen svarar för en absolut majoritet av festivalens samlade intäkter. Att säkerställa samt att maximera dessa intäkter blir således också väldigt viktigt. En sådan intäktsmaximering påverkas av att det begärda priset avspeglar sig på efterfrågan av biljetter. För att säkerställa intäkterna utformas i båda de undersökta fallen ett sorts belöningssystem, som premierar tidiga inköp. Under tidpunkten för dessa rabatterade inköp är festivalprogrammet inte till fullo klart och ur ett marknadsteoretiskt perspektiv kan man därmed säga att utbudet inte är lika attraktivt. Således är inte efterfrågan lika stor, vilket kan vägas upp av ett lägre pris. Den tidiga försäljningen säkerställer att festivalen får in en viss summa intäkter. För att kunna maximera intäkterna är ett så bra utbud som möjligt nödvändigt, varvid artisterna blir medlet för att uppnå ett sådant utbud. Artisterna kan således anses driva både efterfrågan och betalningsviljan. Bokningsbolagen representerar och styr detta artistutbud och blir således, precis som Durmér i Hultsfredsfestivalen påpekar, att betrakta som ett nålsöga. Att bokningsbolagen numera, genom egenarrangerade festivaler, inte bara styr utbudet utan även en del av marknadens efterfrågesida kan antas påverka festivalernas möjlighet till bra artistbokningar och därmed biljettpris. En situation som på sikt kan hota fristående festivalarrangörer.

Scen 6. Slutsats

Den avslutande akten inleds med att utifrån studiens resultat besvara vald frågeställning samt hur detta svarar mot syftet. Därefter följer en avslutande diskussion och förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsatser

Generellt för båda festivalerna kan följande slutsatser dras. De båda festivalarrangörernas **utformning** av ekonomistyrning internt består av följande styrmedel: projektkalkylering, resultatplanering, prestationsmätning, budget, kalkylering, benchmarking samt ansvarsfördelning.

Vad gäller ekonomistyrningens **användning** har följande områden identifierats: motivation, kontroll, ansvarsmätning, planering, rikta uppmärksamhet, koordination, beslutsunderlag, lärande, strategisk riktning samt planering, kontroll och utvärdering.

De mest frekvent internt utformade styrmedlen är totalt sett (antal gånger ett specifikt styrmedel förekommer under festivallivscykeln för Arvikafestivalen + Hultsfredsfestivalen) i fallande ordning:

- Prestationsmätning (Arvikafestivalen: 6 + Hultsfredsfestivalen: 4)
- Budget (3+4)
- Resultatplanering (5+1)
- Kalkylering (2+2)
- Benchmarking (1+2)
- Ansvarsfördelning (2+1)
- Projektkalkyl (1+1)
- Personalstruktur (1+0)
- Beslutsprocess (0+1)

De mest frekvent förekommande interna användningsområdena är totalt sett i fallande ordning (Arvikafestivalen + Hultsfredsfestivalen):

- Beslutsunderlag (10+7)
- Kontroll (4+3)
- Koordination (4+3)
- Motivation (4+1)
- Rikta uppmärksamhet (4+1)
- Planering, kontroll och utvärdering (1+3)
- Lärande (2+1)
- Strategisk riktning (1+2)
- Ansvarsmätning (2+0)
- Planering (1+1)

Trots dessa slutsatser måste det lyftas fram att även om budget och ansvarsfördelning inte är de mest förekommande styrmedlen, så väger de för de båda festivalerna tungt i sammanhanget. De både styrmedlen inverkar på utformningen av de resterande styrmedlen. De båda festivalernas skilda organisationsstruktur har även medfört att utformningen och användningen, om festivalerna betraktas var och en för sig, i stor utsträckning skiljer sig åt.

Ur ett livscykelsperspektiv kan det konstateras att det inom konceptfasen är vanligast att utforma en projektkalkyl som används för att fatta beslut om festivalernas fortsatta genomförande. Plane-

ringsfasen är den fas, i vilken festivalerna mest signifikant skiljer sig åt. Arvikafestivalens vanligaste utformning är under denna fas resultatplanering, medan det för Hultsfredsfestivalens del rör sig om budget och kalkylering. De vanligaste användningsområdena är för Arvikafestivalen, under planeringsfasen, motivation och beslutsunderlag. För Hultsfredsfestivalen används ekonomistyrningen, under planeringsfasen, främst till beslutsunderlag. Under genomförandefasen är de vanligast utformade styrmedlen ansvarsfördelning och prestationsmätning och det vanligaste användningsområdet är kontroll. I utvärderingsfasen är den vanligaste utformningen prestationsmätning och den vanligaste användningen är utvärdering och beslutsunderlag inför kommande festivaler.

För de interorganisatoriska relationerna **utformas** följande styrmedel för de båda festivalerna: kalkylering, belöningssystem, prestationsmätning, resultatplanering.

De **användningsområden** som har iakttagits för de interorganisatoriska relationerna för de båda festivalerna är: förhandling, motivation, lärande, beslutsunderlag, utvärdering.

De mest frekvent förekommande **utformade** styrmedlen i interorganisatoriska relationer är i fallande ordning (Arvikafestivalen + Hultsfredsfestivalen):

- Prestationsmätning (1+3)
- Kalkylering (1+1)
- Belöningssystem (1+1)
- Resultatplanering (0+1)

De mest frekvent förekommande **användningsområdena** i interorganisatoriska relationer är i fallande ordning (Arvikafestivalen + Hultsfredsfestivalen):

- Förhandling (1+3)
- Beslutsunderlag (1+2)
- Motivation (1+1)
- Utvärdering (0+2)
- Lärande (1+0)

Hultsfredsfestivalen utformar och använder ekonomistyrning interorganisatoriskt i större utsträckning än Arvikafestivalen. Den utformade ekonomistyrningen används enbart under planerings- och utvärderingsfasen. De gemensamma nämnarna beträffande utformning är framförallt, under planeringsfasen, kalkylering och belöningssystem. De vanligaste användningsområdena är under samma fas förhandling och motivation. Den enda förekommande utformningen är, under utvärderingsfasen, prestationsmätning. De vanligast förekommande användningsområdena är utvärdering och beslutsunderlag inför kommande festivaler.

Det ska också framhållas att tillit, personliga relationer och varumärke har identifierats som faktorer som inverkar på den utsträckning i vilken festivalerna interorganisatoriskt utformar och använder ekonomistyrning.

6.2. Avslutande diskussion

Som ett svar på uppsatsens syfte och frågeställning kan det konstateras att den typ projekt en festival är i stor utsträckning använder sig av traditionella styrmedel för att ekonomistyra sin verksamhet mot de mål som har satts upp. De båda festivalerna som har undersökts, har gentemot

varandra uppvisat en viss variation gällande såväl utformning som användning. Denna variation har analyserats och tros bero på avvikande huvudsakliga målsättningar samt att festivalerna organiseras på olika sätt. Sett över festivallivscykeln identifieras samtidigt också stora likheter i framförallt koncept-, genomförande- och utvärderingsfaserna.

En viktig iakttagelse är att resultatet som framkommer indikerar att en festival inte är att betrakta som ett projekt i dess fulla bemärkelse. Det har samtidigt inneburit att en del av den projektforskning och projektlitteratur som står att finna generellt och för ekonomistyrningsområdet inte till fullo kan förklara det fenomen festivalen utgör. Traditionellt har forskningen bland annat utgått från att projektorganisationen är temporär samt att projektet har en bestämd start- och sluttidpunkt. Festivalen pågår visserligen under en viss tidsperiod, men för projektet i sin helhet är det svårare att identifiera sådana start- och sluttidpunkter. Projektets utvärderingsfas har genom studien visat sig vara nästa festivals konceptfas, där en stor del av utvärderingsarbetet ligger till grund för nästa års festival.

Studien fångar upp den komplexitet som präglar festivalerna och ökar förståelsen för hur ekonomistyrningen tar sig uttryck i en sådan miljö. Studien bidrar med en kartläggning av en viktig aktör inom musikbranschen, samt till att fylla ett tomrum inom projekt- och ekonomistyrningsforskningen avseende den speciella typ av projekt en festival kan kategoriseras som. Samtidigt är det även viktigt att poängtera att studien har sina begränsningar, framförallt i och med att endast två festivaler har undersökts. Det medför att resultaten av studien endast i mindre utsträckning är generaliserbara. Ytterligare forskning kring hur festivaler utformar och använder sin ekonomistyrning är eftersträvansvärd för att kunna uppnå en sådan generalisering.

6.3. Förslag för framtida forskning

Ett första förslag för framtida forskning är att genomföra liknande studier men med ett större antal studieobjekt. Detta skulle kunna leda till en större möjlighet att generalisera resultaten för hela festivalbranschen. Vidare är ett förslag att undersöka bokningsbolagens utformning av sina festivaler för att se om några skillnader kan identifieras, då en organisation som inte har festivalen som sin huvudsakliga verksamhet driver projektet. Genom studien har det framkommit att ingen av de undersökta festivalerna har någon tillgång till information om vilket genomslag festivalen har på det lokala samhället. Således skulle en undersökning om de samhällsekonomiska effekterna komplettera de företagsekonomiska aspekter som har framkommit genom föreliggande studie. Ett ytterligare intressant forskningsområde skulle vara att undersöka besökarens preferenser. Genom att undersöka vilka värden besökaren är beredd att betala för skulle ett ramverk kunna tas fram över vad en festival bör rikta sin ekonomistyrning mot.

Scen 7. Källförteckning

David Bowie i New York Times den 9 juni 2002:
http://www.nytimes.com/2002/06/09/arts/music/09PARE.html?pagewanted=1

Algotson, S. & Daal, C. (2007): Mötesplatser för upplevelseindustrin: Metoder för samproduktion av kunskaps- och kompetensutveckling, EkotryckRedners, Stockholm

Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I. & Harris, R. (2002): Festival and special event management, 2 ed., John Wiley & Sons Australia, Milton

Andersen, B. & Hobbs, B. (2001): Different alliance relationships for project design and execution, International Journal of Project Management 19, s. 465-469

Andersson, T., Larson, M. & Mossberg, L. (2009): Evenemang – från organisering till utvärdering; Studentlitteratur AB, Lund.

Andersson, T. & Larsson-Mossberg, L. (1994): Forskning om VM i Friidrott 1995, Rapport presenterad vid 3:e Nordiska Forskarsymposiet i Turism 1994, Oslo.

Anthony, RN., Govindarajan, G. (1998): Management Control Systems, Irwin/McGraw Hill, New York

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, K. (2009): Den nya ekonomistyrningen, Liber AB, Malmö

Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J. & O'Toole, W. (2003): Events management, Butterworth-Heinemann, London

Bresnen, M. & Marshall, N. (2002): The engineering or evolution of co-operation? A tale of two partening projects, International Journal of Project Management 20, s. 497-505

Burke, R. (2003): Project management: Planning and control techniques, Wiley & Sons, Chichester

Caglio, A. & Ditillo, A. (2008): A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Acievements and future directions, Accounting, Organizations and Society, 33, s. 865-898

Chapman, C., Hopwood, A. & Shields, M. (2007): Handbook of management accounting research, 2, Elsevier Science; 1 edition

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

Cleland, D. & Ireland, L. (2007): Project Management: Strategic design and implementation, McGraw Hill, New York

Cooke-Davies, T. (2002): The "real" success factors on projects, International Journal of Project Management 20, s. 185-190

Currier Davis, R. (1951): The fundamentals of top management, New York.

Dekker, H. (2004): Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, Accounting, organizations and society, 29, s. 27-49

DeFillippi, R. & Arthur, M. (1998): Paradox in project-based enterprise: The paradox of film-making, California Management Review, 40 nr 2.

Dergård, J. (2006): Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation, BAS: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet

Donada, C. & Nogatchewsky, G. (2006): Vassal or lord buyers: How to exert management control in asymmetric interfirm transactional relationships? Management Accounting Research 17, s. 259–287

Drury, C. (2006): Cost and Management Accounting, 3, Chapman & Hall, London.

Ebers, M. (1997): The formation of interorganizational networks, Oxford university press, Oxford

Edtröm, A. Beckérus, Å. & Larsson, B-E. (2003): Evenemangsföretagande, Studentlitteratur, Lund

Foster, D. (1985): Travel and tourism management, MacMillan, London.

Getz, D. (1986): Nation Task Force on Tourism Data, Canada, Project Team on Festivals and Special Events, opublicerad, 1986 i Getz, 1989:125

Getz, D. (1989): Special events – defining the product, Tourism Management, 10 (2), s. 125-137.

Getz, D. (2007): Event studies: theory, research and policy for planned events, Elsevier Butterworth-Heinemann, London

Gulati, R. & Garigulo, M. (1999): Where do inter-organizational networks come from? American journal of sociology, 104 (5), s. 1439-1493

Halvorsen, K. (1992): Samhällsvetenskaplig metod, Studentlitteratur, Lund

Hobbs, B. & Andersen, B. (2001): Different alliance relationships for project design and execution, International Journal of Project Management 19, s. 465-469

Hobday, M. (2000): The project based organisation: an ideal form for managing complex products and systems, Research Policy 29, s. 871-893

Hoffman, W. & Schlosser, R. (2001): Success factors of strategic alliances in small and medium sized enterprises - An empirical study, Long range planning, 34, s. 357-381

Håkansson, H. & Lind, J. (2007): Accounting in an interorganizational setting, Handbook of management accounting research, 2, Oxford, Elsevier

Jacobowsky, B. (1991): Projektekonomi i verkligheten, Kristianstad

Johansson, D. & Larsson, M. (2009): The Swedish music industry in graphs – Economic development report 2000-2008, KTH, Stockholm

Karlsen, J.T. (2002): Project Stakeholder Management, Norwegian School of Management BI, Engineering Management Journal Vol. 14 No. 4

Kerzner, H. (2000): Project Management – a systems approach to planning, scheduling and controlling, John Wiley & Sons, New York.

Kleland, D. & Ireland, L. (2007): Project Management – Strategic Design and Implementation, 5th edition, New York.

Kober, R., Ngb, J. & Paul, B. (2007): The interrelationship between management control mechanisms and strategy, Management Accounting Research 18, s. 425-452

Lind, J. (1996): Ekonomistyrning och verksamhet I utveckling. Företagsekonomiska instirutionen Uppsala Universitet, Uppsala

Lindkvist, L., Söderlund, J. & Tell, F. (1998): Managing product development projects: On the signifcance of fountains and deadlines, Organization studies, 19, s. 931-951

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001): Information för marknadsföringsbeslut 4 uppl., IHM Publ., Göteborg

Lock, D. (2000): Project Management, Gower Publishing Limited, Hampshire

Lundin, R. & Söderholm, A. (1995): A theory of the temporary organization, Scandinavian journal of management, 11, s. 437-455

Macheridis, N. (2005): Projektaspekter – kunskapsområden för ledning och styrning av projekt, Studentlitteratur, Lund

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

Merchant, K.A. (1982): The control function of management, Sloan Management Review 1982, s. 43-55

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007): Management Control Systems, Pearson Education Limited, Essex

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

Mills, R. & Morrison, A. (1985): The tourism system: An introductory text, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Nylund, P. & Palmqvist, S. (2009): Rock'n'Roll Control – artistens styrmedel i sitt nätverk. En studie av Bob Hund, Mando Diao, HammerFall och Soundtrack of Our Lives. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg

Patel, R. (2003): Forskningsmetodikens grunder, Studentlitteratur, Lund

Parker, N. (2004): Music Business: Infrastructures, Practise and Law, Sweet and Maxwell, London

PMBOK (2005): A guide to the project management body of knowledge 3th ed. Project Management Institute

Samuelson, L.A. (2004): Controllerhandboken, Industrilitteratur AB, Stockholm

Sauser, B., Reilly, R. & Shenhar, A (2009).: Why projects fail? How contingency theory can provide new insights – A comparative analysis of NASA's Mars Climate Orbiter loss, International Journal of Project Management 27, s. 665-679

Silvers, J., Bowdin, G., O'Toole, W. & Nelson, K. (2006): Towards an international event management body of knowledge (EMBOK). Event Management 9:4, s. 185-198

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

Simister, S. & Turner, R. (2001): Project contract management and a theory of organization. International Journal of Project Management 19, s. 457-464

Stiernstrand, O. (1997): Servicekvalitet inom evenemangsturism, European tourism research institute, Etour tryckeribolaget Östersund AB, Östersund.

Söderlund, J. (2004): On the broadening scope of the research on projects: a review
and a model for analysis, International Journal of Project Management, 22, s. 655–667.

Thorén, B. (1995): Användning av information vid ekonomisk styrning – månadsrapporter och andra informationskällor, Handelshögskolan, Stockholm

Thorén, T. (1997): Källkritik, Liber AB, Stockholm

Turner, R. & Simister, S. (2001): Project contract management and a theory of organization. International Journal of Project Management 19, s. 457-464

Van der Wagen, L. (2003): Event Management. For tourism, cultural, business and sporting events, Pearson Education Australia, Sydney

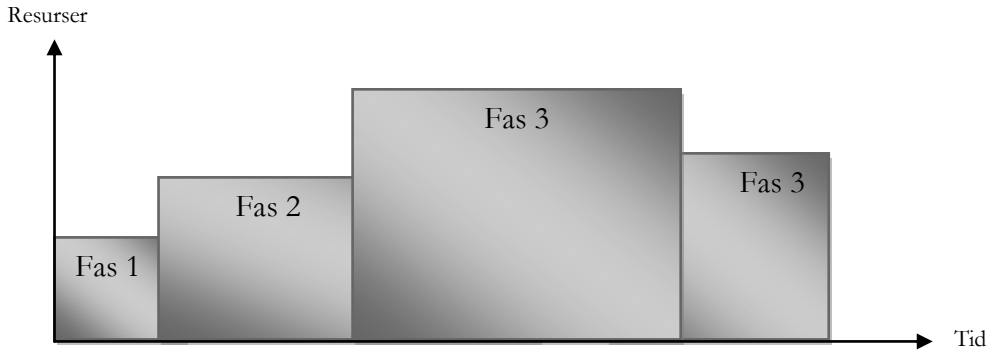
van der Veeken H. J. M. & Wouters, M. J. F. (2002): Using accounting information systems by operations managers in a project company, Management Accounting Research, 2002, 13, s. 345–370

Whitty, SJ. & Maylor, H. (2009): And then came complex project management, International Journal of Project Management, 23, s. 304-310

Whitley, R. (2006): Project-based firms: new organizational form or variations on a theme? Industrial and Corporate Change, Volume 15, Number 1, s. 77–99

Bilaga 1: Intervjuguide

- Fas 1: Koncept
- Fas 2: Planering
- Fas 3: Genomförande
- Fas 4: Avslut



Formella styrmedel	**Organisationsstruktur**	**Mindre formaliserad styrning**
Resultatplanering	Organisationsform	Företagskultur
Produktkalkylering	Ansvarsfördelning	Lärande
Budgetering	Belöningssystem	Medarbetarskap

Intern redovisning
Standardkostnader
Internprissättning
Prestationsmätning
Benchmarking
Processtyrning
Målkostnadskalkylering
Investeringskalkylering

- Ansvarsmätning
- Beslutsunderlag
- Lärande
- Förhandling
- Meningsskapande
- Planering, kontroll och utvärdering
    - Koordination
    - Motivation
- Rikta uppmärksamhet
- Målkongruens
- Strategisk riktning

Intervjuerna struktureras efter följande huvudsakliga frågeställningar kring ekonomistyrningens utformning och användning. Ovanstående tabeller finns som stöd för att förklara olika begrepp.

Hur ser projektorganisationen ut internt?

Vem ansvarar för vad? Finns det någon extern aktör som är inblandad, tex en revisionsbyrå?

Hur ser fördelningen ut av arbetsuppgifter?

Vilken ekonomistyrningsrelaterad information tas fram/används, och av vem/vilka? Vem rapporterar till vem?

Hur ser beslutsprocessen ut? Möten? Finns det någon särskild tidsplan för och under projektet?

Hur ser utformningen (vad man gör) och användningen (och varför gör man det) ut under projektlivscykeln?

Vilken är er syn på ekonomistyrningen? Finns den som stöd för att förverkliga projektets målsättningar, och vilka är dessa?

Hur ser projektorganisationen ut externt? Vilka aktörer finns kopplade till projektet? Vilka av dessa är särskilt viktiga?

Hur ser utformningen och användningen av ekonomistyrningen ut i varje relation?(ta upp inte bara formella och mindre formella styrmedel utan även mer unika aspekter, tex förskott eller förtroende, som kan ligga utanför dessa)

Hur ser samarbetet ut fördelat över projektlivscykeln? Initiering, planering, genomförande, utvärdering.

Finns det något stöd för hantering av ekonomistyrningen, tex ett system eller excel?

Intäktsplanering speciellt. Bandsläpp. Festivalbesökarens beteende spelar in? Finansiera verksamheten? Placera?

Hur ser projektorganisationen ut? Ansvarsfördelning, arbetsuppgiftföredelning, beslutsprocesser t.ex. Externa aktörer, tex redovisningsbyrå? Vilka är användarna av ekonomistyrningsinformationen?

Tidplaner under livscykeln?

Ekonomistyrningen för vad? Unikt. Inte förverkliga strategi utan att nå projektmålet/effektmålet?

För varje relation. T.ex. leverantörer och eventuella unika ekonomistyrningsaspekter som förskott eller liknande.

Vilka är de olika aktörer ni (sam)arbetar med för att genomföra festivalen (festivalorganisationen)?

Vilka är viktigast?

Finns det några andra aktörer att ta hänsyn till? Kommun, lagar/förordningar…

Hur ser arbetet med festivalen ut? Initiering, Planering, Genomförande, uppföljning/avslut…. Hur utformas och används ekonomistyrningen?

Vilka styrmedel används, och till vad används de under projektlivscykeln? Gentemot vilka aktörer?

Hur ser arbetet med dessa aktörer ut under projektlivscykeln? Styrmedel, förtroende? Något annat?

Vem upprättar/ansvarar för styrmedlen?

Organiseringen av ekonomistyrningen. Vem ansvarar för vad? Hur arbetar man med den? Möten - ekonomistyrningsprocessen?

Hur hanteras alla beslut och information? System? Excel?

Organisering? Processen över tid? Styrmedel-formaliserade/mindre formaliserade? Vilka är användarna? Vilka rapporterar och till vem (roller i organisationen)?