



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 25321

Bacheloroppgave - Prosjektledelse

Bacheloroppgave

DEN MODERNE MUSIKKFESTIVAL

- EN MULTIDIMENSJONAL OPPLEVELSE

Navn: Robert Ness, Simen André Ødegård
Ingvaldsen, Jørgen Wingård

Utlevering: 07.01.2019 09.00

Innlevering: 03.06.2019 12.00

Bacheloroppgave
Ved Handelshøyskolen BI

DEN MODERNE MUSIKKFESTIVAL
- EN MULTIDIMENSJONAL OPPLEVELSE

Eksamenskode og navn:

BTH 25321 - Bacheloroppgave prosjektledelse

Utleveringsdato: 07.01.19

Innleveringsdato: 03.06.19

Stuedsted
BI Bergen

Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI. Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen går god for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket.

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med gjennomført utdanning i økonomi og administrasjon, med fordyping i faget BST 2531 - Prosjektledelse, ved Handelshøyskolen BI. Etter tre innholdsrike år, sitter du nå med det endelige produktet, vår avsluttende bacheloroppgave. Vi takker Handelshøyskolen BI for lærerike forelesninger, ny kunnskap, og tyngden vi trenger til veien videre.

Oppgaven omhandler usikkerhetshåndtering i festivalbransjen og hvordan god planlegging kan bidra til prosjektsuksess. Vi ønsker å takke prosjektleder i festivalen oppgaven struktureres rundt, for å stille opp til intervju og kontinuerlig bidra med sin kunnskap. Videre vil vi også takke samtlige aktører som har latt seg intervjuet og delt sin erfaring med oss.

Avslutningsvis ønsker vi å rekke en stor takk til vår veileder Barbara Salopek, for hennes kompetanse og gode råd under utarbeidelsen av bacheloroppgaven. Hun har gjennom hele prosessen bidratt med å sikre kontinuerlig fremdrift og gjennomgående kvalitet.

Bergen, juni 2019

SAMMENDRAG

Vår bacheloroppgave er utarbeidet for å synliggjøre hvilke usikkerhetsmomenter som kan påvirke utfallet av en moderne, kommersiell musikkfestival, og hvordan festivalledelsen bør handle for at disse ikke skal påvirke utfallet i negativ retning. Problemstillingen lyder som følger:

“Hvordan kan en kommersiell musikkfestival behandle usikkerheter for å oppnå prosjektsuksess?”

Oppgaven bærer et eksplorativt preg, da vi hele veien har arbeidet med å utforske en abstrakt problemstilling som har vært utfordrende å begrepsfeste. For å danne et konkret inntrykk av et såpass komplekst fenomen, har vi benyttet oss av en kvalitativ tilnærming i form av dybdeintervjuer, og korrespondanse med aktuelle interessenter for å underbygge det teoretiske perspektivet. Teorien fremkommer gjennom funn fra relevant pensumlitteratur og fagartikler fra skolens bibliotek, som belyser oppgavens komponenter.

Dybdeintervjuene er gjennomført med representanter fra tre anerkjente norske festivaler, med ulike forretningsmessige premisser. Oppgaven er utarbeidet i samarbeid med en ung, mellomstor, musikkfestival. Festivalen er tydelig på at de ønsker å segmentere mot målgruppen 18-25, og tilbyr derfor et urbant festivalprogram som skal reflektere målgruppens hovedpreferanser. Ytterligere intervjuer er utført for å danne et helhetlig inntrykk av hva som kreves for å gjennomføre et vellykket musikkarrangement i et stadig mer konkurransepreget marked. Aktørene utgjør til sammen et utvalg med ytterpunkter fra hele den kulturelle og kommersielle festivalskalaen.

For å etablere hva prosjektsuksess innebærer, har vi identifisert festivalenes sammenfallende interesser. Disse analyseres i lys av teori og metodiske funn, og kartlegges deretter innenfor de fire kategoriene; *eksterne faktorer*, *interne faktorer*, *planlegging* og *finansielle ressurser*.

Deretter har vi etablert prosjektets viktigste interesser og deres ønsker for arrangementet, ved å forhøre oss med representanter fra hver kategori.

I drøftingen av oppgavens funn vil prosjektsuksess diskuteres i betraktning av elementene de fire usikkerhetsinndelingene berører, og hvordan interessentenes suksesskriterier bør behandles av aktøren i fokus. Avslutningsvis konkluderes oppgaven med hensyn til problemstillingen. Her fremlegges det at en kommersiell musikkfestival kan oppnå prosjektsuksess ved å levere en fullverdig, multidimensjonal festivalopplevelse, som tilfredsstiller alle interesserte parters ønsker og behov.

| | |
|--|----|
| 1.0 INTRODUKSJON | 6 |
| 1.1 Beskrivelse av prosjektet | 6 |
| 1.2 Vurdering av prosjektet | 6 |
| 1.3 Bakgrunn for problemstilling | 7 |
| 1.4 Arbeidsprosess og refleksjon over oppgaven | 8 |
| 2.0 TEORETISK GRUNNLAG | 9 |
| 2.1 Prosjekter | 9 |
| 2.2 Prosjektstyring | 9 |
| 2.3 Arrangementprosjekter | 10 |
| 2.4 Prosjektsuksess | 11 |
| 2.5 Usikkerhet | 12 |
| 2.5.1 Hvordan håndteres usikkerhet | 14 |
| 2.5.2 Kritikalitetsmatrise | 14 |
| 2.5.3 Interessenter | 15 |
| 2.6 Prosjektleder | 16 |
| 2.7 Erfarings- og kunnskapsoverføring | 16 |
| 2.8 Festivalpakken | 17 |
| 2.9 Differensiering | 18 |
| 3.0 METODE | 19 |
| 3.1 Metodevalg | 19 |
| 3.2 Forskningsdesign | 19 |
| 3.3 Kvalitativ eller kvantitativ metode | 19 |
| 3.4 Datainnsamling | 20 |
| 3.5 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring | 20 |
| 3.6 Validitet og reliabilitet | 20 |
| 3.7 Presentasjon av intervjuer | 21 |
| 3.7.1 Intervju 1 | 22 |
| 3.7.2 Intervju 2 | 24 |
| 3.7.3 Intervju 3 | 25 |
| | v |

| | |
|--|----|
| 3.8 Oppsummering av intervjuene | 26 |
| 3.9 Kommentarer fra aktuelle interessentgrupper | 27 |
| 3.10 Kritikk av metode | 28 |
| 4.0 ANALYSE | 30 |
| 4.1 Håndtering av usikkerhet | 30 |
| 4.2 Usikkerhetsanalyse | 31 |
| 4.3 Interessentanalyse | 35 |
| 4.3.1 Interessenter | 35 |
| 4.3.2 Interessentenes interesse | 36 |
| 5.0 DRØFTING AV FUNN | 37 |
| 5.1 Planlegging for prosjektsuksess | 37 |
| 5.2 Ekstern prosjektsuksess | 38 |
| 5.3 Intern prosjektsuksess | 40 |
| 5.4 Finansielle ressurser | 40 |
| 6.0 KONKLUSJON | 41 |
| 7.0 LITTERATURLISTE | 43 |
| 8.0 VEDLEGG | 45 |
| <i>Vedlegg 1</i> | 45 |
| <i>Vedlegg 2</i> | 46 |

1.0 INTRODUKSJON

Etter et innholdsrikt semester med fordypning i prosjektledelse var vi alle enige om at vi ville bevege oss videre inn på fagområdet. Faget inneholdt mange elementer vi fant interesse for, men til slutt satt vi igjen med to temaer vi ville lære mer om; usikkerhet og prosjektsuksess og hvordan de korrelerer. Vi ble veldig interessert i å videre undersøke hva dette faktisk betyr i praksis, da det i faget fremstår som utfordrende konsepter å definere.

1.1 Beskrivelse av prosjektet

Oppgaven er utarbeidet i samarbeid med en anonym musikkfestival i Norge. For å ytterligere anonymisere prosjektet, formuleres deskriptive utsagn slik at musikkarrangementet ikke skal kunne spores. Festivalen er en relativt nyetablert aktør, drives som et eget aksjeselskap, og er selv prosjekteier. Personene bak arrangementet har over en lengre periode planlagt å arrangere en urban musikkfestival, og har et mål om å være ledende innenfor alderssegmentet 18-25. Prosjektet er organisert med én prosjektleder i spissen som er fungerende sjef, tre deltidsansatte og flere freelancere. De belager seg i tillegg på hjelp fra omkring 350 frivillige. Festivalområdet har en kapasitet på 12.000 deltakere, og har i dag ingen ambisjoner om å ekspandere. De velger i større grad å fokusere på en bærekraftig økonomisk vekst og å levere kvalitet i alle deler av prosjektet, for etablere seg som en konkurransedyktig aktør.

1.2 Vurdering av prosjektet

Festivalprosjektet beveger seg ut i et marked som de uttaler at ikke enda er utforsket (jf. intervju 1), hvilket vil medbringe store kontekstuelle usikkerhetsmomenter (Karlsen, 2017, s.416). Oppgaven handler primært om å danne et bilde av hvilke faktorer som spiller inn, og hvordan en kommersiell musikkfestival kan planlegge for å redusere risikoer og utnytte muligheter

(Karlsen, 2017, s.414). Vi ser dog at det oppstår en betraktelig større mengde risikoer enn muligheter, og bacheloroppgaven bærer et preg av dette.

I dag er det nødvendig å ha en multidimensjonal festivalpakke som både tilbyr opplevelser som selger billetter, samtidig som det holder deltakerne på festivalområdet. (Luonila, Suomi, & Johansson, 2016 s.461).

Hvis alt klaffer, vil omtale fra media og jungeltelegrafene bringe festivalens ord videre. Festivalen har satset stort på anerkjente navn og et unikt naturområde, og vi anser prosjektet som spennende med store muligheter for å holde seg konkurransedyktig og skape et sterkt merkenavn fremover.

1.3 Bakgrunn for problemstilling

I enhver prosjektsammenheng er usikkerhet og suksess to vanvittig omfattende begreper, og som prosjektleder sier; *"alt kan gå galt"* (jf. intervju 1). Når alt kan gå galt blir prosjektet, for å oppnå suksess, nødt til å forsøke å ta hensyn til alle usikkerheter og gardere seg mot fallgruvene som vil tre frem. Oppgaven har derfor i stor grad handlet om å kartlegge hva begrepet usikkerhet betyr og innebærer for en musikkfestival, i alle ledd og faser. Vi må samtidig etablere hva prosjektsuksess involverer for alle interesserte parter. En kommersiell musikkfestival defineres i bacheloroppgaven som et arrangement med et tydelig bunnlinjeorientert driftsfokus, i motsetning til en kulturelt orientert festival. For å vurdere hva som skal til for at festivalen blir vellykket tar vi for oss usikkerhetsområder definert av Belsheim & Harvey (2000), og interessentenes oppfatning av hva det å feile innebærer (Getz, 2002, s.212). Temaene underbygges av dybdeintervjuer med tre norske festivalaktører, samt representanter fra interessentgruppene vi gjennom oppgaven har vurdert som de viktigste. På bakgrunn av innsamlet informasjon presenteres følgende problemstilling:

"Hvordan kan en kommersiell musikkfestival behandle usikkerheter for å oppnå prosjektsuksess?"

1.4 Arbeidsprosess og refleksjon over oppgaven

Proessen med å komme i kontakt med bedrift var noe vi startet med tidlig, men endte opp med å ta mer tid enn hva vi forventet. Innledningsvis undersøkte vi interessante byggeprosjekter i Bergen, da det virket som en nærliggende retning å ta oppgaven. Vi fikk imidlertid inntrykk av at bransjen bar et stort byråkratisk preg, og at vi heller ville fordype oss i en kreativ sektor med flatere struktur. Arrangementprosjekter viste seg å være av interesse for oss alle, så vi bestemte oss for å ta kontakt med diverse prosjektledere innenfor feltet.

Det som endte opp med å ha størst appell, var en musikkfestival som rettet seg mot alderssegmentet vi befinner oss i. Da vi konkluderte med å skrive om en festival, kom det fort frem hvor preget bransjen er av usikkerhet, og hvor stort sprik det er i definisjonen av risiko, mulighet og suksess. Dette introduserte flere utfordringer enn vi innledningsvis så for oss, og har bydd på mye hodebry og lange dager. Alt tatt i betraktning, har prosessen vært veldig lærerik. Vi føler selv vi har dannet et godt grunnlag for å bygge videre på kunnskapen som har blitt opparbeidet under oppgaveskrivingen.

Oppgaven har et klart eksplorativt design (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2017 s.41-55), som kommer som en følge av at relevante begreper er vanskelige å generalisere. Å utforske fenomenene utenfor pensumlitteratur har krevd nøye gransking av fagartikler skrevet om festivalbransjen. Flesteparten av artiklene vi har funnet er utarbeidet for å beskrive faktorer for festivaler som opererer i en betraktelig større skala enn musikkarrangementet vi tar for oss. Det er vanskelig å vurdere hvor valid denne informasjonen er, og om den faktisk er overførbar til en norsk festival. For å klarlegge dette har vi undersøkt området ytterligere gjennom lange intervjuer med kompetente fagpersoner. Avslutningsvis, etter nøye gjennomgang av anvendt teori og metodiske funn, sitter vi igjen med et inntrykk av at informasjon som fremkommer i fagartiklene er relevante i klarleggingen av hva muligheter, risiko og suksess innebærer for en kommersiell musikkfestival i Norge.

2.0 TEORETISK GRUNNLAG

2.1 Prosjekter

“Et prosjekt er et midlertidig tiltak etablert for å skape et unikt produkt eller en unik tjeneste” (Project Management Institute, USA, 1998 referert i Huseby, O., Kilde, H., Klakegg, O., Torp, O., Berntsen, S., Samset, K. 1999 s.11-12)

Karlsen (2017) forklarer at det er fem hovedtrekk som definerer hva som kjennetegner et prosjekt:

| | |
|-----------------------------|--|
| Konkret mål | <i>Hva skal oppnås og hvordan?</i> |
| Begrensede ressurser | <i>Ressurser definert som et pengebeløp</i> |
| Unikt | <i>Har ikke blitt gjennomført tidligere</i> |
| Temporært | <i>Tid for oppstart og avslutning tydelig definert</i> |
| Tverrfaglig | <i>Ulik kompetanse og erfaring fra flere fagfelt</i> |

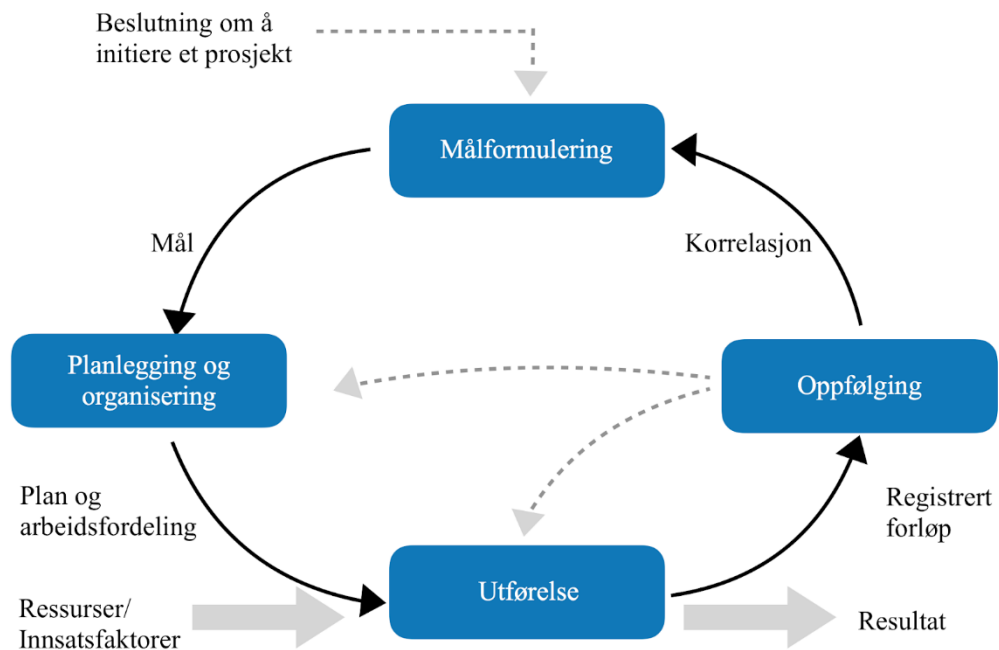
Figur 1: (Karlsen ,2017, s.18-20)

2.2 Prosjektstyring

Prosjektstyring handler om en kontinuerlig prosess som pågår fra initiering til gevinstrealisering. Prosessen består av flere trinn og vil pågå gjennom hele prosjektet. Dette kan beskrives ved hjelp av styringssløyfen. Styringssløyfen brukes til å definere og beslutte de mål og resultater som prosjektet ønsker å oppnå, ved hjelp av følgende fire punkter. (Karlsen, 2017, s. 379-380)

| | |
|------------------------------------|--|
| Målformulering | Beslutte og beskrive prosjektets mål |
| Planlegging og organisering | Bryte ned mål i håndterbare arbeidsoppgaver, for å så planlegge og organisere utførelsen av oppgavene |
| Utførelse | Utførelsen av arbeidsoppgavene i prosjektet |
| Oppfølging | Måle og registrere hva som skjer i prosjektet og omgivelsene, med en plan for å gjennomføre eventuelle korrektive tiltak |

Figur 2: (Karlsen, 2017, s. 26-27)



Figur 3: (Karlsen, 2017, s.380)

2.3 Arrangementprosjekter

Et arrangement som prosjekttype er én av syv prosjekttyper som er definert av Mikkelsen og Riis (1996). Et arrangementsprosjekt kan ha til hensikt å gjennomføre en festival, et idrettsarrangement eller en forestilling. Slike prosjekter kjennetegnes ved at planlegging og forarbeid er omfattende, og kan pågå over en lengre periode. Selve arrangementet gjennomføres derimot over et kortere tidsrom. Prosjektoppgavene er viktige for organisasjonens utvikling og omdømmebygging.

Arrangementet vil ha en mengde interesserte parter, der arrangører, frivillige, sponsorer og publikum trekkes frem som de viktigste. (Karlsen, 2017, s.33).

2.4 Prosjektsuksess

“God prosjektledelse er å planlegge og gjennomføre prosjektet slik at verdiskapingen blir størst mulig for alle aktørene.” (Huseby, O., Kilde, H., Klakegg, O., Torp, O., Berntsen, S., Samset, K., 1999, s. 7)

Hvordan definerer vi suksess, og hva betyr det at prosjektet feiler?

Å gå konkurs betyr i en kommersiell sammenheng at festivalen har mislykkes. Valget om å avslutte et prosjekt gjør ikke nødvendigvis det. Eierne kan ha et ønske om å reinvestere i et mer profitabelt prosjekt. Flere festivaler arrangeres imidlertid ikke for å oppnå profitt, og vil operere med ulike suksessmål (Getz, 2002, s. 210).

Belsheim & Harvey (2000) utførte en spørreundersøkelse på 39 medlemmer i IFEA (International Festivals & Events Association) angående faktorer som fører til at festivaler mislykkes. 14 av 39 rapporterte at de har vært personlig involvert i en mislykket festival. Artikkelen deler problemene inn i "Planlegging", "Eksterne krefter", "Menneskelige ressurser", "Finansielle ressurser" og "Organisasjonskultur". De kategoriseres deretter under:

1. *Usannsynlig årsak til at festivalen mislykkes*
2. *Mulig årsak til at festivalen mislykkes*
3. *Et veldig viktig problem akkurat nå.*

For å vurdere hvorvidt en festival mislykkes eller ikke, er en nødt til å vurdere interessentenes oppfatning av hva suksess innebærer, da det vil reflektere deres mål og forventninger (Getz, 2002, s.212). Ettersom prosjekter har forskjellige involverte parter, er det mange formeninger om hva prosjektsuksess betyr. (Atkinson, 1999). De viktigste interessentene må identifiseres. Defineringen av suksesskriteriene bør ikke overlates til prosjektet alene, for å ivareta de eksterne krav, ønsker, behov og forventninger. (Karlsen, 2017, s.468)

2.5 Usikkerhet

... *forskellen mellom den nødvendige informationsmengde til opgavens utførelse og den informationsmengde, der allerede besiddes i organisasjonen.* (Galbraith, 1979 referert i Karlsen, 2017, s.414)

Galbraiths definisjon forklarer graden av usikkerhet som en funksjon av tilgang på informasjon og nødvendig informasjonsmengde (Karlsen, 2017, s.414).

Alle prosjekter inneholder usikkerhet, men hvor mye og i hvilken grad varierer fra prosjekt til prosjekt. Usikkerhet kommer i to former, muligheter og risiko. Risiko kan defineres som å *sette på spill*, og handler om negative utfall som kan inntreffe. Muligheter, på en annen side, dreier seg om hendelser med positive følger. (Ward og Chapman 2003 referert i Karlsen, 2017, s.414)

Usikkerheter oppstår av ulike årsaker, og vi skiller mellom to hovedgrupper:

Interne forhold: Her tar man stilling til teknisk konsept, design av løsning, prosjektets planer, arbeidsmetoder, tilgjengelig kompetanse og organisering.

Interne usikkerheter skyldes ofte av fravær av repetisjon og læring, da et prosjekt er en engangsoppgave. Usikkerheten oppleves og oppstår internt i prosjektet, og kan til en viss grad kontrolleres og håndteres.

Eksterne forhold: Påvirkes av interessenter samt andre forhold i prosjektets omgivelser, teknologisk utvikling, politisk situasjon og kulturelle forhold.

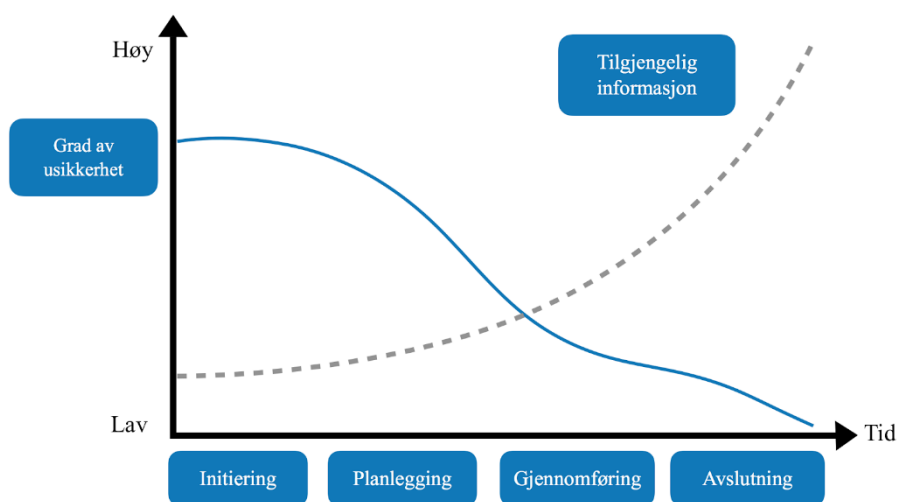
Usikkerhetene inntreffer grunnet både forutsigbare og uforutsigbare forhold utenfor selve prosjektet. Prosjektet har imidlertid lite kontroll over denne typen usikkerhet (Karlsen, 2017, s.414).

Christer og Kreiner (1991) deler usikkerhet inn i:

Operasjonell usikkerhet: Usikkerhet i nåsituasjonen. Omhandler forhold som påvirker effektiv og problemfri avvikling. Grad av usikkerhet reduseres suksessivt

etter hvert som prosjektfasene gjennomføres, beslutninger fattes og informasjonstilgangen blir større.

Kontekstuell usikkerhet: Forholder seg til fremtiden, og kan kun erkjennes historisk. Informasjon kan derfor ikke fremskaffes. Prosjektet er en del av et større system med omgivelser som både er komplekse og uforutsigbare. Tilgang på informasjon vil over prosjektperioden endre seg sammen med det generelle usikkerhetsbildet (Karlsen, 2017, s.416).



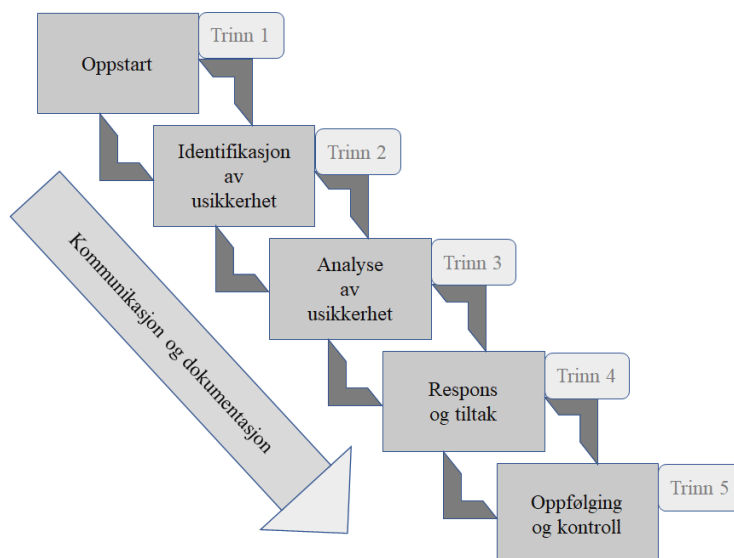
Figur 4: (Karlsen 2017, s. 417)

Usikkerhet har to dimensjoner, konsekvens og sannsynlighet. Konsekvens er hva som skjer dersom det går galt, mens sannsynlighet er sjansen for at det går galt. God håndtering av usikkerhet handler om å forholde seg til disse to dimensjonene. (Karlsen, 2017, s.131)

Wadell (2013) skriver i sin artikkel, “The Festival Gamble”, at risikoene og kostnadene ved å arrangere festivaler er enorme, med mengder av variabler som kan ha negativ innvirkning på oppmøte. Det tar vanligvis tre år før en festival oppnår profitt. Imidlertid er det høye kostnader knyttet til talent og produksjon, og alltid noen som vil tape så store summer det første året at de går konkurs. Risikoene er så store, og profittmarginene er så små at selv etablerte festivaler er en regnværsdag unna å tape millioner.

2.5.1 Hvordan håndteres usikkerhet

Usikkerhetshåndtering handler om å identifisere, analysere og respondere på usikkerhet gjennom hele prosjektets levetid, for å best oppnå prosjektets mål (Karlsen, 2017, s. 431).



Figur 5: (Karlsen, 2017, s. 432)

Modellen illustrerer følgende trinn:

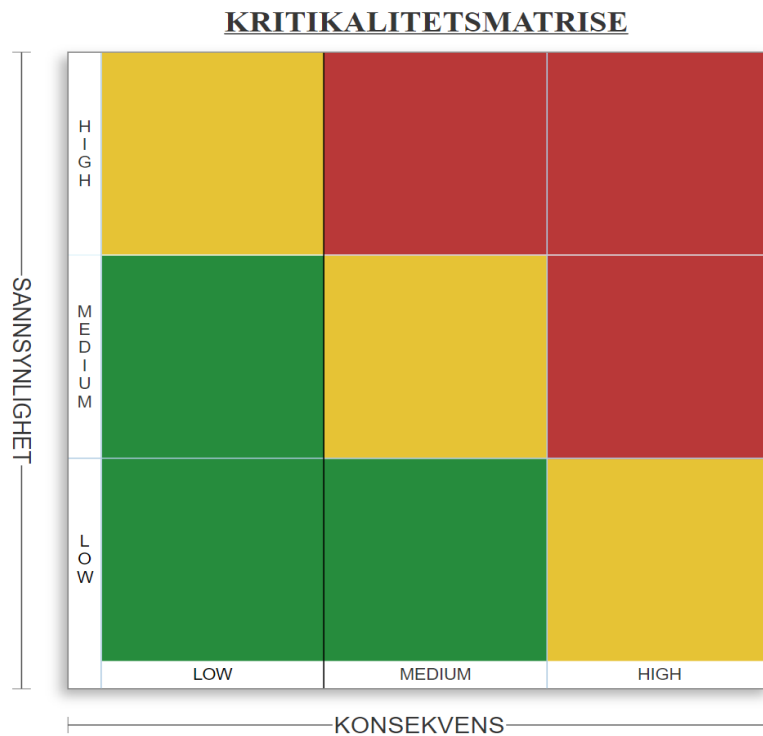
1. Oppstart av prosessen - Definere et mål, en policy og en plan for arbeidet
2. Identifikasjon av usikkerheter - Reelle og potensielle usikkerheter som kan påvirke prosjektet identifiseres
3. Analyse av usikkerheter - Vurdere hvordan usikkerheter påvirker prosjektets måloppnåelse gjennom estimatanalyse og hendelsesanalyse
4. Respons og tiltak - Vurdere hvordan prosjektet skal forholde seg til potensielle usikkerheter og etablere tiltaksplaner
5. Oppfølging og kontroll - Kontinuerlig følge opp iverksatt respons og tiltak, og vurdere hvorvidt tiltakene er hensiktsmessige.

(Karlsen, 2017, s.431)

2.5.2 Kritikalitetsmatrise

For å analysere hendelsesusikkerhet kan det benyttes en kritikalitetsmatrise, som kombinerer konsekvens og sannsynlighet. Det vanligste er enten en 3x3-matrise eller en 5x5-matrise. Ved å benytte en 3x3-matrise, gis det poeng på en skala fra 1

til 3 både, når det gjelder sannsynlighet og konsekvens. Om usikkerheten plasseres i en av de røde rutene, defineres den som “kritisk”. Havner usikkerheten i en av de gule rutene, blir den definert som moderat. Hvis usikkerheten ender i en grønn rute, regnes den som neglisjerbar. (Karlsen, 2017, s.437-439).



Figur 6: (Karlsen, 2017, s. 438)

2.5.3 Interessenter

En interessent kan defineres som en person eller organisasjon som enten påvirker eller blir påvirket av prosjektet. Grad av kompleksitet og usikkerhet i et prosjekt stiger drastisk ved involvering av flere parter (Karlsen, 2017, s.275).

Interessentene kan etter Cleland (1986) klassifiseres som interne og eksterne.

Prosjektets interne interessenter er medlemmer av prosjektteamet, som prosjektleder har en viss kontroll over. Disse bør hensyntas ved utarbeidelse av planer og strategier.

Prosjektets eksterne interessenter innbefatter leverandører, konkurrenter, finansielle institusjoner, offentlige myndigheter og ytterligere interessentgrupper som berører eller påvirkes av prosjektet. Disse kan være en stor utfordring å håndtere, da de ikke nødvendigvis støtter prosjektet, og er utenfor dets kontroll (Karlsen, 2017, s. 279).

Festivalsjefer må forholde seg til komplekse interessentnettverk. Interessentteori er viktig for å forstå hvordan festivaler starter, utvikler seg, potensielt feiler, eller etablerer seg som permanente aktører (Anderson & Getz, 2009, s. 551).

Andersson & Getz (2009) utførte en undersøkelse av 193 festivaler fra fire land, og ba dem rangere interessenter fra 1-7 for å kartlegge de viktigste. Verdien 1 betyr at de ikke er avhengige, og 7 tilsier at de er helt avhengige av dem. Av festivalene som ble spurt var 21% offentlige festivaler, 59% var ”not for profit” og 11% var private festivaler som hadde som hensikt å tjene penger. Resterende 9% responderte ikke på undersøkelsen. På bakgrunn av denne undersøkelsen kommer det frem at de viktigste interessentene er grunneier (med et snitt på 6,01), lokale myndigheter (5,30), betalende kunder (5,05) og artister/performers (4,91). (Anderson & Getz, 2009, s. 539)

2.6 Prosjektleder

Prosjektleder er den viktigste personen i prosjektet. Det totale ansvaret for gjennomføringen av prosjektet samt resultatene som skapes, er prosjektleders ansvar. Prosjektlederen vil ha flere roller i prosjektet, som blant annet å være en som skaffer ressurser, en som motiverer, og samtidig ta beslutninger.

Vedkommende utfører også oppgaver som å budsjettere, planlegge, følge opp prosjektet, organisere teamarbeid, kommunisere med interessenter og iverksette endringer. (Karlsen, 2017, s.111)

2.7 Erfarings- og kunnskapsoverføring

Erfaring defineres i Karlsen (2017, s.465) som *“den kunnskap som skapes gjennom opplevelser i arbeid og fritid”*. Prosjektarbeid er en prosess som gir læring. Erfaringsoverføring brukes til å dele opparbeidet læring og kunnskap fra et prosjekt til etterfølgende prosjekter, og fra prosjekt til basisorganisasjon.

Flere organisasjoner erkjenner at erfaringsoverføring og læring er sentrale faktorer som de ønsker å prioritere, men mange virksomheter utnytter likevel ikke potensialet. Dette bør integreres i en fase av prosjektet der man benytter seg av

rutiner og systemer for regelmessig evaluering og erfaringsoverføring. (Schindler og Eppler, 2003, referert i Karlsen, 2017, s.473).

2.8 Festivalpakken

Lounila, Soumi og Johansson (2016) har oppdaget en tydelig overgang i festivalbransjen. Funnene kommer på bakgrunn av nylige endringer som spesielt har oppstått blant de nordiske landene. Festivalene har gått fra å være nisje, frivillighetsbaserte arrangementer, med et lidenskapelig fokus på festivalens innhold, til å bli et multidimensjonalt produkt. Festivaler har endret seg fra å være rene artist- og sjangerfokuserte produksjoner, til å bli holistiske opplevelser som reflekterer det tjueførste århundrets forbrukervaner (Luonila, Suomi, & Johansson, 2016 s.461). I dag har en festivalproduksjon flere likhetstrekk med en organisasjon, selv om tilgjengelige ressurser har holdt seg moderate sammenlignet med opplevd vekst. En minneverdig festivalopplevelse baseres i dag både på programinnhold og tilhørende tjenestetilbud (Luonila, Suomi, & Johansson, 2016 s.462).

Musikkfestivaler tilbyr opplevelser på flere arenaer. Festivalene tjener ikke bare penger på billettsalg, men også på ytterligere salg på festivalområdet. Området er avgrenset og har begrenset inn- og utgang, som setter opp terskelen for å kjøpe mat og drikke andre steder. Ved å kontrollere deltakernes tilgang på alternativer, har festivalene store potensielle inntekter fra salg på festivalområdet. Dagens festivaler tilbyr altså en hel rekke sammensatte tilbud. Sammensetningen av disse tilbudene beskrives i “The importance of quality: How music festivals achieved commercial success” (Hiller, 2015, s. 313) som en *pakke*. Først forklart i Stigler (1963) og utvidet av McAfee (1989), forklares det at en monopolist, under visse forhold, kan maksimere profitt ved å eksklusivt selge en pakke. Musikkfestivalen forklares som en ren pakke. Festivalene benytter seg av *eksklusivitetsklausuler*, som kontrollerer at artisten ikke spiller i samme område innenfor aktuell periode (Kot, 2010 referert i Hiller, 2015, s. 313). Artistenes turnéer innebærer flere midlertidige opphold. Kombineres dette med en eksklusivitetsklausul, sitter festivalen igjen med et effektivt monopol på lokale opptredener fra musikerne som deltar. (Hiller, 2014, s.153-154)

2.9 Differensiering

Festivalers omdømme og billettsalg avhenger av et eksklusivt, appellerende program. Dette er avgjørende faktorer for enhver festival, og innebærer store usikkerhetsmomenter. For at arrangementer skal kunne gardere seg overfor disse momentene, er det fordelaktig å ha en godt differensiert artistportefølje.

"The importance of quality: How music festivals achieved commercial success" forklarer hvordan festivaler går frem for å danne en differensiert artistportefølje. Artikkelen presenterer vertikal og horisontal differensiering av artister, der det er en heterogen preferanse blant tiltenkt publikum.

Vertikal differensiering dukker opp i et marked når det er flere tilgjengelige goder som kan bli sortert etter objektiv kvalitet, fra høyeste til laveste.

Horisontal differensiering oppstår når produktene har ulike egenskaper som ikke direkte kan sorteres objektivt (Hiller, 2015, s.309).

Kvalitetsdifferensiering defineres som forskjellen mellom arrangementets kostnad og det vertikalt differensierte kvalitetsnivået. Han skriver at musikkfestivaler må operere med en viss vertikal differensiering innad i hver musikk sjanger, samt en horisontal differensiering mellom sjangrene. Videre forklares det at festivaler setter artistenes etterspørsel opp mot begrensninger i budsjettet, som følger ved å booke en artist, basert på kvalitetsnivået. På denne måten generer de sitt produkt, ved å danne en "lineup", eller en samling av musikalske innslag som utgjør selve festivalen. Innad i lineupen, er det et musikalsk hierarki, som igjen inneholder vesentlige variasjoner i sjanger, erfaring og oppfattet kvalitet. "Headlinerne", artistene med størst etterspørsel, får den mest fremtredende promoteringen, blir best betalt, og det forventes at de tiltrekker den største mengden publikum. Festivalene må avgjøre hvilke headlinere de skal booke og hvilke artister som skal opptre på de mindre scenene på mindre attraktive tidspunktene. (Hiller, 2015, s.310)

3.0 METODE

3.1 Metodevalg

I dette avsnittet vil vi ta for oss fremgangsmåten som er benyttet for å besvare problemstillingen, ved bruk av vitenskapelig metode.

3.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign anvendes som en overordnet plan for hvordan man skal løse et prosjekt, og vi skiller mellom tre former for forskningsdesign; eksplorativt, deskriptivt og kausalt design. Eksplorativt design brukes når vi vet lite om et saksområde, og hovedmålet med undersøkelsen kan være å utforske temaet nærmere. Formålet med deskriptivt design er å beskrive situasjonen på et bestemt område. Det kan være nivået på en enkelt variabel eller sammenhengen mellom to eller flere variabler man ønsker å kartlegge. Kausalt design anvendes for å undersøke mulige statistiske årsaksforklaringer. (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2017 s.41-55). For å belyse vår problemstilling vil eksplorativt design være mest anvendbart, ettersom vi ønsker en dypere og gjennomgående forståelse for et tema som er utfordrende å definere konkret.

3.3 Kvalitativ eller kvantitativ metode

Den kvantitative metoden samler informasjon i form av tall som er målbare, mens i kvalitativ metode samler man informasjon i form av ord, og produserer gjerne data basert på andres uttalelser eller observasjoner. Kvantitative undersøkelser har som mål å forklare noe, ved å teste teorier, analysere virkeligheten og vise sammenhengen mellom ulike variable faktorer. Kvalitativ metode handler om forståelse, utvikle teorier og beskrive virkeligheten og er gjerne anskaffet gjennom eksempelvis dybdeintervjuer og observasjoner. Den grunnleggende forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode er altså, ord og tall. Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode i oppgaven vår.

3.4 Datainnsamling

Vi har samlet inn data gjennom utførelse av tre dybdeintervjuer og anvendt disse som kvalitativ metode. Videre har vi kategorisert de viktigste interessentene og sendt ut en e-post for å få definert hva prosjektsuksess innebærer for hver av interessentgruppene. Ved innsamling av data skiller vi mellom primær- og sekundærdata. Dybdeintervjuene er vår primærdata. Sekundærdata er informasjon som allerede eksisterer og er samlet inn av andre. Vi har anvendt sekundærdata fra pensumlitteraturen samt relevante artikler for å belyse vår problemstilling.

3.5 Utarbeidelse av intervjuguide og gjennomføring

Tre separate intervjuer med ulike festivaler i Norge ble gjennomført. Intervjuene ble bygget opp rundt de samme spørsmålene (ref. *Vedlegg 1*). Én festival har et rent kulturelt fokus, én beskrives som både kommersiell og kulturell, og siste festivalen har en ren kommersiell tilnærming. Oppgaven er skrevet i samarbeid med sistnevnte. Under intervjuene valgte vi å benytte oss av en ordstyrer for å opprettholde en god flyt. En annen fungerte som sekretær, og stilte naturlige oppfølgingsspørsmål dersom det var nødvendig å klargjøre eller presisere budskapet.

Dato og tidspunkt for intervjuene ble avtalt i god tid før gjennomførelsen. En intervjuguide ble sendt til intervjuobjektene før gjennomføringen, slik at begge parter stilte forberedt. Det ble avsatt i gjennomsnitt én time til rådighet per intervju og tiden ble benyttet fullt ut. To av intervjuene ble gjennomført i arrangørens lokaler, og det siste ble utført over telefon grunnet geografisk avstand.

3.6 Validitet og reliabilitet

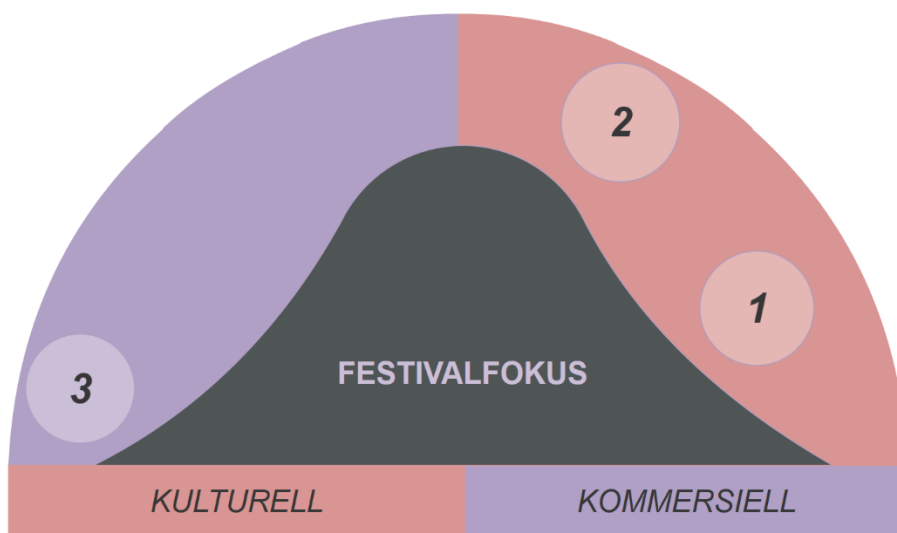
Begrepene validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet) brukes når man skal ta stilling til hvor godt man måler ett eller flere fenomener. Validitet dreier som om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle, og vi vurderer relevansen til

informasjonen som er innhentet. Reliabilitet handler om i hvilken grad man kan stole på at resultatene er pålitelige (Gripsrud, Silkoset og Olsson 2017 s.61).

3.7 Presentasjon av intervjuer

På bakgrunn av teoretisk grunnlag og metodiske funn, fant vi følgende inndeling av usikkerheter hensiktsmessig; "Planlegging", "Eksterne faktorer", "Interne faktorer" og "Finansielle ressurser". Hvert intervju vil bli gjennomgått med hensyn til de ulike delene før de vil bli anvendt i oppgavens analyse

Bacheloroppgaven er utarbeidet for å synliggjøre usikkerheter og suksessfaktorer for en mellomstor, urban festival. Ytterligere intervjuer er utført for å kartlegge overlappende interesser for festivaler med både motstridende og sammenfallende interesser.



Figur 7: Utarbeidet for illustrasjon

Innsamlet informasjon tilsier at det er et tydelig skille mellom festivaler som store finansielle organisasjoner og festivaler med en dyp kulturell forankring. De er ikke bare er ulike, men kan også operere med helt forskjellige forretningsmessige premisser. Vi har for såvidt blitt forklart at enhver musikkfestival vil ha et ansvar for å fremme både lokal kultur og -miljø. Derfor må vi vurdere festivaler med et tydelig bunnlinjefokus og de med et større kulturelt ansvar i hver for seg, men trekke visse sammenligninger.

Modellen er laget for å illustrerer i hvilken grad festivalene vi har intervjuet fokuserer på enten det kulturelle eller kommersielle aspektet ved festivaldrift. Festivalen i fokus, her omtalt som “Festival 1”, plasseres langt ute på den bunnlinjeorienterte siden. “Festival 2” er en kvasikommersiell aktør, og har som modellen viser en noenlunde kulturell tilnærming. Den tredje musikkfestivalen anses som en ren kulturfestival, og plasseres derfor helt til venstre i modellen.

3.7.1 Intervju 1

Det første intervjuet vi har utført er en mellomstor festival på med en internasjonal tilnærming. Oppgaven omhandler denne festivalen.

Planlegging: Det opereres med ulike stadier for planlegging både i forkant og etterkant av arrangementet. Vi får inntrykk at det er mange faktorer som må klaffe for at arrangementet skal gi suksess og mange usikkerhetsmomenter. De kommer med utsagnet “*veien blir til mens vi går*”, som er dekkende for hvordan vi forstår planleggingen. Bookingansvarlig ser sjangeren som et uprøvd konsept i Norge og prosessen må derfor planlegges nøye. Dette gjør at de fremstår endringsvillig, noe som er viktig i et svært konkurransepreget marked. Arrangementet markedsføres i hovedsak gjennom sosiale medier for å nå målgruppen 18-25 år. Intervjuobjektet forteller oss at festivalen også satser på “*word of mouth*”-markedsføring, og dermed viktigheten ved at deltakerne har en god opplevelse som videreformidles. Området har en kapasitet på 12 000 deltakere og de har ingen ambisjoner om å ekspandere. Fokuset deres ligger på å oppnå en bærekraftig økonomisk vekst og levere kvalitet i alle deler av prosjektet. Festivalen ønsker å fremme lokale talenter for å “gi tilbake” til nærmiljøet. Videre forklares det at selv om de er en kommersiell aktør, har de et ansvar for fremme både lokal kultur og -miljø.

Eksterne krefter: Renommé er en avgjørende faktor for en festival som ønsker å stadfestes og oppnå suksess. Deres målsetting er å bli en ledende aktør innenfor urban musikk og alderssegmentet 18-25. Området festivalen avholdes på er “*enestående og vakkert*” og med svært gode transportmuligheter. Vi får forklart at “*alt kan gå galt*” i festivalbransjen. De trekker frem at det å arrangere et utendørsarrangement i seg selv, er det som utgjør den største risikoen. “*Er det dårlig vær, er det ingen som kommer på festival*” og “*Været er vår største fiende*”

er begge utsagn som kom frem i intervjuet og beskriver hvor stor risiko dette utgjør.

De har utarbeidet tiltaksplaner, både med økning av publikumstelt, salg av diverse regntøy og utdeling av ponchoer. Festivalen konkurrerer ikke bare med festivaler i Norge, men ønsker å tilby en pakke som er like fullverdig som en utenlandsferie eller “internasjonal” festival. Et godt program forklares som faktoren som trekker den største delen av kundestrømmen.

Interne ressurser: Intervjuobjektet er prosjektleder og forteller tidlig at *“min jobb er alt”*. Vedkommende drar frem følgende trekk og kompetanseområder som avgjørende. Som leder for en festival må man ha en god forståelse for tall og evnen til å lede mange mennesker. Evnen til å koordinere, sette folk sammen, tolerere stress, delegere oppgaver, samt kommunisere med offentlige instanser og interessenter. Prosjektleder har arbeidsoppgaver i alle ledd i organisasjonen og forteller at *“festivalfolk er en egen rase”*. Intervjuobjektet forteller videre at *“interessentene er det viktigste verktøyet festivalen har”* og *“alt vi gjør er for interessentene”*. Festivalene operer med ca 350 frivillige, noen bidrar i forkant, noen i etterkant, men flestparten bidrar under arrangementet. Det er viktig at de frivillige ikke blir utslitt, og det forventes at de gjennomfører et skift på tolv timer, eller to skift á åtte timer. Arbeidsoppgavene til de frivillige består av alt fra vakthold, bartending, transport til scenerigging og utgjør festivalens “ansikt utad”.

Finansielle ressurser: Billettinntekter er arrangørens største inntektskilden, og gjennom intervjuet ble vi fortalt at de *“har solgt 3 ganger så mange billetter som på samme tidspunkt som i fjor”*. Ved å selge ut billettene på et tidligere tidspunkt unngår de å sitte igjen med mange billetter mot slutten, hvor været kan bli en avgjørende faktor for salget. Festivalen får videre en “symbolsk” økonomisk støtte fra fylkeskommunen, og ligger i det kommunale budsjettet. Fjorårets resultat var negativt og de jobber mot å gå med overskudd allerede i år. Ettersom festivalen er ganske nyoppstartet er det forventet å gå med underskudd de første årene før det er forventet å snu. Vi ble presentert en teori: *“Første året planter man gresset, andre året må man bytte ut noe av gresset, og tredje året sitter du med gresset du ønsker ellers så må du bytte ut alt og begynne på nytt”*. Det økonomiske perspektivet er en gjentakende faktor som er med å øke risiko. Under

festivalen operer de med en “cashless” løsning som motvirker kø og venting ved utsalgssteder.

De ønsker å tilby en fullverdig matopplevelse for alle, og serverer også bærekraftige veganske og glutenfrie alternativer. Artisthonorarer er festivalens største utgiftspost, og samtidig det største satsingsområdet til enhver musikkfestival. De operer med eksklusivitetsklausuler for å unngå at samme artist opptrer i området rundt, både i forkant og etterkant av festivalen.

3.7.2 Intervju 2

Det andre intervjuobjektet er en kommersiell festival med et kulturelt fokus.

Planlegging: Festivalene operer med flere prosjektledere for de ulike delene av arrangementet. De nevner viktigheten med at alle har tilgang på informasjonssystemene de bruker, og føler seg trygge på hvor de kan finne viktig informasjon under hele planleggingsfasen. Når vi spurte intervjuobjektet direkte om planlegging, kom det også her frem at veien blir til mens de går. Ved booking av artister ble vi presentert: *“dersom deltakerne kommer på festivalen for å se 1 av 15 artister, så har vi ikke gjort en god nok jobb”* og at prosessen ved å booke artister krever mye planlegging.

Eksterne krefter: Festivalen har etablert en kjent merkevare og et produkt folk er trygge på og liker. De eksterne kreftene refereres til de eksterne interessentene, og de viktigste her er grunneier, kunder og innbyggere. Ryktet er essensielt for å opprettholde standarden og et høyt interessenivå, og intervjuobjektet forteller at renommé *“betyr alt”*. Ettersom arrangementet foregår utendørs er været en stor usikkerhet, men ved å utarbeide tiltaksplaner er de så forberedt som mulig for tenkelige scenarioer.

Interne ressurser: Ingen av arrangørene er fast ansatt i festivalen, men innleid av en helårsarrangør som har ansvaret for avviklingen. Dette fører til lave administrasjonskostnader og mye av arbeidskraften er innleide freelancere. Videre fremkommer det i intervjuene at de er avhengig av frivillige for gjennomføringen og de utgjør en sentral del av arrangementet.

Finansielle ressurser: Organisasjonen er en stiftelse uten et eget økonomisk forbehold og prioriterer å fremme musikk i regionen de befinner seg i. Den største utgiftsposten er artisthonorarer og ikke alle artistene er tilgjengelig innenfor de økonomiske rammene festivalen kan tilby. Det kommer tydelig frem at de ikke har mulighet til å konkurrere med de store musikkarrangementene i Europa. Bransjen er også svært konkurransepreget og de opererer med små marginer generelt i festivalbransjen. I løpet av de siste årene har driftsresultatet vært positivt og det har vært en stigende vekst, selv om marginene de opererer med er mindre. Billettsalg er også en faktor som må tas hensyn til, og de siste ukene før festivalen går av stabelen er også her billettsalget avhengig av værmeldingen under arrangementet.

3.7.3 Intervju 3

Det siste intervjuet er gjennomført med en ikke-kommersiell arrangør, med et høyere kulturfokus å kategoriseres som et kulturarrangement og ikke en festival.

Planlegging: Arrangøren har bygget mye av planleggingen på hendelseshistorikk, og mange av de ansatte hadde vært i selskapet over en lengre periode. Dette gjør at de kan bruke mye av det de allerede vet fungerer, og kun utføre små justeringer årlig. I planleggingsfasen benyttet de seg også av tiltaksplaner, swot-analyser, fagteam, kommunikasjonsteam, ressursteam og salgsteam. Den faste staben utgjør ca. 20 mennesker og under arrangementet blir det tilnærmet doblet. Gjennom intervjuet ble vi fortalt at de opererte med prosjektstyring på et overordnet nivå. I planleggingsfasen benyttet de et årshjul for planlegging av det kommende året og hvordan neste års arrangement skulle gjennomføres, og på et større perspektiv var allerede en femårsplan utarbeidet.

Eksterne krefter: Den forankrede kulturen i arrangørbyen er en faktor som er med på å bidra til prosjektets suksess. Arrangementet har mange interessenter og et stort publikumsspråk som medfølger en ulik interesse blant interessentene. Omdømme og renommé er kritiske faktorer for et kulturarrangement av denne skalaen. Dette opprettholdes blant annet ved å balansere lokal talentutvikling med

internasjonale stjerner, og samtidig holde på den klassiske tradisjonen som arrangementet bygger på.

Arrangementet gjennomføres på et tidspunkt som er hyppig rammet av streiker, knyttet til hoteller, musikere, transport og en konstant risiko for sykdom, da de belager seg på en vanvittig mengde deltakere fra hele verden.

Interne ressurser: Arrangementet benytter ca. 230 frivillige, men påpeker at de ikke bruker dugnadsarbeid på samme måte som kommersielle festivaler som tidligere intervjuet. Frivillige representerer arrangementet, og viktige for gjennomføringen. Arrangøren tilbyr noe “for alle og enhver”, som i stor grad bidrar til å redusere risiko. De har og klart den mest spredte sjangerporteføljen av intervjuobjektene.

Finansielle ressurser: Kulturarrangementet mottar økonomisk støtte fra staten, kommunen og fylkeskommunen. I motsetning til kommersielle aktører, beregner de bare 14% av inntekten gjennom billettsalg. Arrangementet er svært avhengig av økonomisk støtte fra kommunale, nasjonale, private og andre støttespillere for å “holde seg i live”. Kulturarrangementet har ikke som målsetting å gå med store overskudd, men opprettholde en sunn og bærekraftig økonomisk utvikling. Økonomi er den største usikkerheten knyttet til arrangementet. Den økonomiske rammen utgjør en risiko, ettersom mye av finansieringen er støttet av andre aktører og, søknadsprosessen for å få finansiering er omfattende og tidskrevende.

3.8 Oppsummering av intervjuene

Vi har gjennomgått tre intervjuer og vurdert ut ifra de samme kriteriene i hvert intervju. For å oppsummere vil vi påpeke at planleggingsfasen er ganske lik for de ulike arrangementene. Det pågår planlegging hele året, men fellestrekk for samtlige arrangementer er at det er svært mye som foregår på kort tid, og veldig mye som må klaffe for at prosjektet skal kunne gjennomføres.

Eksterne krefter er noe som påvirket de ulike arrangementene litt mer forskjellig, men faktorer som eksterne interessenter, renommé og omdømme er gjentakende for arrangørene.

Når det kommer til interne ressurser, er frivillige igjen noe som er viktig for samtlige av intervjuobjektene og festivalene er helt avhengig av dugnadsarbeid.

Avslutningsvis er finansielle ressurser litt ulike, ettersom festivalenes formål varierer. De kommersielle aktørene beregner et høyere inntektsgrunnlag på billettsalg og salg på festivalområdet, i motsetning til kulturarrangementet som er avhengig av økonomisk støtte fra andre aktører.

3.9 Kommentarer fra aktuelle interessentgrupper

Vi har sendt ut spørsmål til representanter fra relevante interessentgrupper, som berører den kommersielle aktøren. Spørsmålet til hver enkelt ble formulert for å få en besvarelse på hva en suksessfull festival innebærer for deres del. Dette er utført for å enkelt kartlegge hva prosjektsuksess betyr for dem. For å anonymisere utsagnene har vi erstattet ord som kan avsløre identitet og festivalens lokasjon. Kun relevant innhold er inkludert. Ellers er kommentarene ordrette.

Kommunen

Kultursjef i kommunen

“En suksessfaktor er selvsagt at mange finner veien til festivalen og at kommunen med byen igjen befester seg som en festivalby. Kommunen har en lang tradisjon med festivaler, og vi ønsker en festival som leverer kvalitet i alle ledd og at festivalen fyller de krav til gjennomføring som kommunen stiller.

Vi ønsker også at det lokale næringslivet opplever en positiv effekt som kjøp av tjenester og av økt tilstrømning til byen”.

Leder av en ideell organisasjon i miljøbevegelsen i kommunen

“Området brukes mye i forbindelse med bading og friluftsliv, og når festivalen er avsluttet skal det se like bra ut som før festivalen ble iverksatt. Det er viktig for oss at arrangøren tar ansvar for tilstrekkelig opprydding og området returneres i samme tilstand”.

ArtistRapper, har mengder av spillejobber over hele landet

Det som er viktig for meg er at alt stemmer med raideren (oversikt over artistens krav) når jeg kommer og at alt stemmer på scenen lyd og lysmessig. Det som også er viktig er hyggelige artistansvarlige som har peiling på alt, slik at vi slipper å spørre så mye rundt om ting. Har aldri avlyst en spillejobb, men det som skal til er vel at alt jeg nettopp har nevnt ikke er på plass og ting er veldig dårlig planlagt.

FrivilligeFrivilligansvarlig på en av Norges største festivaler. Segment: 18-25 år

De frivillige får gratis konsertbilletter som betaling. Det er også en gylden plattform for å bygge kompetanse og nettverk hvis de ønsker å jobbe seg videre opp i festivalbransjen. Ellers ønsker de å bli behandlet bra, og å ta del i et inkluderende fellesskap. Det er viktig at de forstår at de representerer festivalen. Vi bruker mye tid på at de skal lære seg hvordan vi driver festival, og hvordan festivalen ønsker at de skal oppføre seg.

KundeDeltok på den aktuelle festivalen i fjor

“For meg er det viktig at festivalen er flink til å informere, og at jeg vet hvor jeg kan finne alt jeg trenger. Om det er for mye kø og jeg ikke føler meg velkommen når jeg kommer på festivalen ødelegger det inntrykket. Festivalene setter som regel høye forventninger, og det er viktig for oss som kjøper billetter at den innfrir for at vi skal komme tilbake neste år. Hvis ikke må de ha noen syke artister”.

3.10 Kritikk av metode

Ved å anvende empiriske studier lager man målinger av virkeligheten, ved å ta for seg et representativt utvalg. Dette gir ikke grunnlag for å danne et helhetlig universalt bilde, men en antydning av virkeligheten. I oppgaven har vi valgt å kun benytte oss av kvalitativ metode. En spørreundersøkelse ble utstedt for å tilføye

kvantitativ data, men valgte å ikke presentere den i oppgaven ettersom vi hverken så utvalget som representativt eller alle svarene som valide.

For å finne ut mer om hva de viktigste interesserte partene ønsket å få ut av prosjektet, tok vi kontakt med representanter fra hver kategori. Kartleggingen av interessentenes mål på suksess kan anses som lite valid, da vi kun tar for oss én representant fra hver kategori, annet enn fra kommunen. Dette er derimot kun brukt til å underbygge formeningen over hva interessentene ønsker av festivalen, og for å danne en større forståelse.

I intervjuene vi har gjennomført har det vært en risiko for å bli utsatt for en kognitiv bias, en fare for å tolke og søke informasjon som støtter våre synspunkter. Ved å følge en intervjuguide og ettersende våre funn til intervjuobjektet, hvor de igjen har presisert ved behov, har vi vurdert validiteten i intervjuene som tilstrekkelig god. Selv om vi sendte intervjuguide på forhånd, ble mye av informasjonen som fremkom preget av oppfølgingsspørsmål og informasjon aktøren ønsket å få frem. Intervjuguiden ble på denne måten til tider overflødig, men vi anvendte den for å holde en rød tråd, og for å få frem de viktigste temaene for oppgaven. Vi har intervjuet representanter fra tre ulike festivaler og tatt utgangspunkt i samme intervjuguide under samtlige intervju. Festivalene har som forklart ulike formål, og ikke alle spørsmålene var like aktuelle. Det ga oss derimot en god oversikt over ulike perspektiver i ulike festivaltyper, som dannet et helhetlig forståelsesgrunnlag for videre arbeid på oppgaven.

Sekundærdata anvendt i oppgaven er hentet fra pensumbøker i prosjektledelse og en rekke artikler om festivaler. Samtlige artikler er på engelsk. Vi har følt oss komfortable med å tolke og oversette budskapet, men enkelte elementer kan ha gått tapt, eller blitt misforstått under oversettelsesprosessen. Flere av artiklene tar for seg større festivaler i andre land enn Norge, og på et internasjonalt nivå. Enkelte av disse opererer også i en helt annen skala, med opptil 250.000 deltakere. Deres utarbeidede strategier og analyser kan avvike fra hva som for norske festivaler anses som optimalt. Dette kan føre til at funnene ikke er direkte overførbare til en festival i Norge med kapasitet på 12.000, slik som oppgaven tar

for seg. De er derimot tydelige på at de opererer med en internasjonal tilnærming, og flere av momentene vil være sammenlignbare.

Alle musikkfestivaler vil ha forskjellige mål for suksess og optimal drift. Anvendt sekundærdata vil kunne brukes som veiledende analyse- og konklusjonsgrunnlag.

4.0 ANALYSE

I denne delen vil vi se på håndteringen av usikkerhet i praksis, analysere de kategoriserte usikkerhetene i en kritikalitetsmatrise og utføre en interessentanalyse. Hvert av temaene analyseres med hensyn på kvalitative funn.

4.1 Håndtering av usikkerhet

Oppstart av prosessen - Det fremkommer gjennom intervjuene at denne fasen initieres under foregående års avvikling, og vurderes kontinuerlig. Vi har lært at for å effektivisere denne prosessen er kompetanseoverføring, læring og strategisk planlegging i lys av historiske data avgjørende.

Identifikasjon av usikkerheter - Festivalene har opparbeidet en oversikt over usikkerhetsmomenter de vil kunne støte på. Tiltaksplaner utarbeides med disse i tankene. Prosjektdeltakerne forsøker også alltid å være parat ved uforutsette hendelser. Den nyetablerte aktøren, vil ikke med sikkerhet ha oversikt over alt som kan gå galt. De arbeider imidlertid på forhånd for å gardere seg så godt som omgivelsene tillater.

Analyse av usikkerheter - Det vil for arrangøren være verdifullt å kartlegge usikkerhetsmomentenes effekt på gjennomføringen. Festivalene arbeider med å estimere potensielle hendelsers innvirkning. Hvordan risikoene og mulighetene vil påvirke prosjektets måloppnåelse vil avgjøres av usikkerhetsmomentets omfang, samt håndteringen.

Respons og tiltak - Gjennom å vurdere de ulike faktorene som kan virke inn, har festivalene konkrete tiltak som iverksettes dersom behovet skulle oppstå. Det kan ta flere år før de vet hvilke tiltak som vil kunne fungere, men med sterk kompetanse og kunnskap, har festivalen et godt utgangspunkt.

Oppfølging og kontroll - Arrangementene følger stadig opp iverksatt respons og tiltak, og justerer så tiltakene er hensiktsmessige. Festivalene benytter seg i stor grad av tidligere erfaringer for å forberede seg, og samtidig unngå å repetere tidligere feil.

4.2 Usikkerhetsanalyse

Kritikalitetsmatrisen tar for seg 21 punkter fra Belsheim & Harvey (2000) sin undersøkelse, som vurderes til å ha høyest relevans for oppgaven (*jf. vedlegg 2*). (Getz, 2002, s.212) Disse er videre delt inn i matrisen med hensyn på sannsynlighet og konsekvens. Aksen sannsynlighet baseres på gjennomsnittet i intervallet av hvor stort problemet er ifølge undersøkelsen. Verdiene over 2 utgjør en høy sannsynlighet, intervallet [1,75-2,0] tilsier en middels sannsynlighet, mens [0-1,75] gir en lav sannsynlighet. Konsekvens forklares ved å se på hvor mange som har svart "dette er et viktig problem". Dersom 10 eller fler har svart at "dette er et viktig problem akkurat nå", vil dette klassifiseres som høy konsekvens. Ved 5 eller fler anses det som middels konsekvens og under 5 respondenter tilsier at det er neglisjerbart. Totalt i undersøkelsen er det 39 respondenter.

KRITIKALITETSMATRISSE

| | | | | |
|---------------|--------|--|---|---|
| SANNSYNLIGHET | HIGH | | | <ul style="list-style-type: none"> 1. Utilstrekkelig MF 2. Strategisk planlegging 8. Været 17. Utilstrekkelig spons 18. Avhengig av en kilde |
| | MEDIUM | | <ul style="list-style-type: none"> 3. Programfokus 4. Program endres ikke 9. Lignende arrangementer 10. Arrangementer samtidig 11. Mangler politisk støtte 14. Utbrente frivillige 19. Lite fokus på profitt 21. KS-problemer | <ul style="list-style-type: none"> 20. Dårlig kostnadskontroll 13. Inkompetent PL 15. Mangel lederskap |
| | LOW | <ul style="list-style-type: none"> 16. Struktur | <ul style="list-style-type: none"> 5. Markedsforskning 6. Dårlig rykte 7. Ikke unik 12. Kostnader | |
| | | LOW | MEDIUM | HIGH |
| | | KONSEKVENNS | | |

(ref. vedlegg 2)

Planlegging:

1. Utilstrekkelig markedsføring og promotering
2. Mangel på strategisk planlegging
3. Lite fokus på program eller servicekvalitet
4. Eventprogrammer som ikke endres
5. Mangel på markedsforskning
6. Festivalen har utviklet et dårlig rykte
7. Festivalen er ikke unik nok til å fremstå attraktiv

Interne forhold:

13. Inkompetente prosjektledere eller personale
14. Utbrente frivillige
15. Mangel på sterkt lederskap
16. Strukturen hindrer nødvendige endringer

Eksterne forhold:

8. Været
9. Konkurransen fra lignende arrangementer i området
10. Konkurransen fra arrangementer samtidig som vårt
11. Mangel på politisk støtte
12. Inflasjon/høyere kostnader

Finansielle forhold:

17. Utilstrekkelig sponsorer
18. Overavhengige av økonomisk støtte fra én kilde
19. For lite fokus på profitt
20. Dårlig kostnadskontroll
21. Kontantstrømproblemer

(ref. vedlegg 2)

Planlegging

Mangel på markedsføring, promotering og strategisk planlegging er punktene flest anser som kritiske. Arrangøren satser i stor grad på det de definerer som en urban katalog. Dette innebærer en overvekt av hip-hop og RnB. Slike festivaler er populære i andre land, og bookingansvarlig anser dette som et hittil uprøvd konsept i Norge. Dette kan sees på som en kontekstuell usikkerhet, og vil bære med seg risiko, men også nye muligheter. For første gang noensinne, er R&B/Hip-Hop den mest dominante musikkjangeren i verden, med syv plasseringer på topp ti-listen over mest populære album i 2017, samtidig som sjangerens strømmetall økte med 72% samme året. (Nielsen.no, 2018). Festivalen markedsføres gjennom ulike sosiale medier for å nå den unge målgruppen.

Fremtids- og strategisk planlegging er faktorer som er avgjørende for å være konkurransedyktig over en lengre periode og oppnå prosjektsuksess. Festivalen har en målsetting om å være en ledende aktør innenfor sjangeren og målgruppen (18-25). For å opprettholde ønsket posisjon i et konkurransepreget marked er det viktig å kontinuerlig tilpasse seg målgruppen. *“Vi lever i et samfunn der denne generasjonen ikke er i statisk brems, men hele tiden i endring”*. Dette sitatet fra det første intervjuobjektet forteller viktigheten ved å hele tiden tilpasse seg deltakerne for å opprettholde interessen.

Festivalen sier at fokuset på program og servicekvalitet står høyt. De anvender en "cashless" løsning som virker mot unødvendig kø og venting ved utsalgssteder, samt veganske og glutenfrie alternativer. Festivalpakken med eventprogrammet i spissen er gjennom markedsforskning og planlegging utarbeidet mot målgruppen, for å kartlegge hva majoriteten av segmentet interesserer seg for.

Festivalen har skaffet seg populære artister fra en aktuell, urban katalog gjennom den bookingansvarliges kontaktnettverk, og økningen i billettsalg indikerer at arrangementet oppfattes som attraktivt og unikt. De klassifiserer samtidig seg selv som en ledende aktør innenfor sjangeren. De opplever at de er alene innenfor sjangeren, og jobber mot å bli størst på segmentet 18-25 år.

Eksterne faktorer

Som prosjektleder sier; "*Er det dårlig vær, er det ingen som kommer på festival*". Været fremkommer gjennom teoretiske funn som den eksterne faktoren som vil kunne by på størst problemer, da 38% anser det som "et veldig viktig problem akkurat nå"(ref. Vedlegg 2) De har utarbeidet tiltaksplaner som vil redusere risikoen ved dårlig vær. Dersom de opplever regnvær vil de dele ut regnponchoer, samtidig som de har avtalt at "merch-standene" skal selge diverse regntøy.

Ved å tilby mange artister fra samme segment sørger festivalen for det første at artistene de booker ikke stiller opp på andre konserter, jf. eksklusivitetsklausul. Dette bidrar til å gjøre festival eksklusiv, samtidig som det begrenser konkurrentenes tilbud til samme segment. Teorien tilsier at musikkfestivaler må ha en vertikalt spredt portefølje. Representanten sier at det sjangeroverskridende preget musikken har, i tillegg til arrangementets beliggenhet, tillater dem å satse tungt på sjangeren, men at de supplerer med andre populære sjangere for å "sikre" etterspørsel. Gjennom å anskaffe en rekke anerkjente artister innenfor "verdens mest populære sjanger", er de ikke fremmed for å sammenligne det med et monopol.

Bransjen er svært konkurransepreget og konkurransen fra lignende arrangementer i området er stor, samtidig som en rekke andre festival arrangeres på samme tidspunkt.

Det å kunne tilby en veldiversifisert festivalpakke blir et nøkkelement for å kunne være konkurransedyktig og sørge for at kunden prioriterer deres arrangement. Ved at festivalen spesifiserer seg på en sjanger, fremfor å følge den “vanlige” modellen, forklarer de at de har opparbeidet en verdifull konkurransefordel, samtidig som de skiller seg fra konkurrentene. Det legger frem at det oppstår flere muligheter, men imidlertid også en rekke risikomomenter.

Interne faktorer

Prosjektleder legger vekt på at “*festivalfolk er en egen rase*”. Vedkommende har en årrekke med erfaring fra bransjen, og har opparbeidet en svært verdifull kompetanse. Festivalen har kun én fast ansatt, og tre deltidsansatte. Ellers anvender de erfarne freelancere i ytterligere prosjektstillinger. Vi har gjennom alle intervjuene lært at erfaringsoverføring i festivaler i stor grad utføres gjennom “learning by doing”. Dersom en nøkkelperson slutter, får vi forklart at personene stasjonert under vedkommende ofte har opparbeidet tilstrekkelig erfaring og kompetanse nødvendig for å kunne utføre lignende arbeid.

Frivillige er, som prosjektleder sier, det viktigste verktøyet festivalen har. De er med på å bygge opp hele arrangementet, samtidig som de tilfører ny driv og energi til prosjektet. Festivalen sørger for at de frivillige ikke blir overarbeidet, ved å ikke kreve mer enn ett skift på tolv timer, eller to skift á åtte timer. Musikkfestivalen er opptatt av å tilpasse seg omgivelsene, og søker tilbakemeldinger både fra interessenter og deltakere. De er åpne for innspill og villige til å tilpasse seg ved behov.

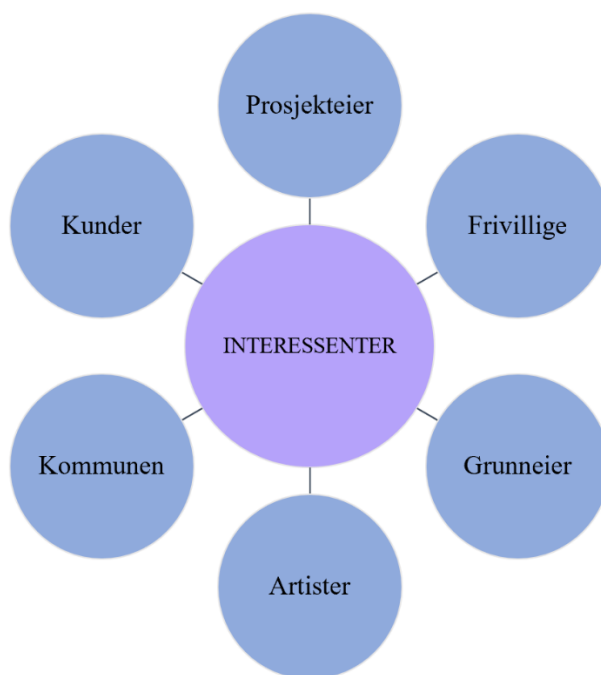
Finansielle ressurser

Vi informeres om at flere nye og eksisterende samarbeidspartnere er interessert i å ta del i arrangementet videre. Investorer bidrar med tilstrekkelige ressurser for dagens drift, samtidig som de mottar et “symbolsk” pengebeløp fra kommunen. Prosjektet har et mål om å oppnå grønne tall uten å være avhengige av alkoholinntekter, som utgjør er en betydelig sum for enhver musikkfestival. De er ikke overavhengige av én økonomisk kilde, forbereder seg på å generere inntekter fra ulike hold, og har gjort det klart at de må revurdere konseptet dersom de ikke oppnår profit i løpet av de tre første årene.

Festivalen mottar økonomisk støtte fra fylkeskommunen og ligger årlig i det kommunale budsjettet. Selv om de bare opptrer som en økonomisk støttespiller, er det ikke noe festivalen er svært avhengig av. Når en sammenligner kommersielle festivalaktører med den kulturorienterte aktøren vi har intervjuet kommer det frem at den økonomiske støtten er betraktelig større hos sistnevnte. Festivalen beregner en større inntekt på billettsalg enn ikke-kommersielle aktører, ettersom det er et høyere kulturfokus enn et bunnlinjeorientert formål. Artisthonorarer forklares som den største kostnadsposten for festivalaktøren.

4.3 Interessentanalyse

Formålet med analysen er å belyse at ulike aktører har ulike interesser når det gjelder festivalen. Vi har utarbeidet en figur som viser oversikten over festivalens viktigste interessenter, før vi skal reflektere over mulige interessekonflikter.



Figur 8: Utarbeidet for illustrasjon

4.3.1 Interessenter

Fra teoriene vi har fremstilt synliggjøres det at prosjektets viktigste interessenter er grunneier, lokale myndigheter, betalende kunder og artister. På bakgrunn av intervjuene vi har utført, kan vi også trekke frem frivillige samt prosjekteier som essensielle aktører for prosjektgjennomføringen.

Dersom festivalen skal kunne oppnå suksess, er det kritisk at prosjektet planlegges og gjennomføres med et stort fokus på de viktigste interessentene, og deres involvering i hele prosessen. Vi skal i denne analysen trekke frem de tiltak og hensyn som er avgjørende for de viktigste interessentene, og deretter å etablere hva prosjektsuksess betyr for hver av dem.

4.3.2 Interessentenes interesse

“Alt vi gjør er for interessentene” (Prosjektleder)

Grunneier og kommunen

Området festivalen foregår på tilhører kommunen, som altså er grunneier, og en økonomisk bidragsyter. Kommunen *“ønsker en festival som leverer kvalitet i alle ledd og at festivalen fyller de krav til gjennomføring som kommunen stiller”*. Frivillig i ideell naturvernorganisasjon sier at *“det er viktig for oss at arrangøren tar ansvar for tilstrekkelig opprydding og at området returneres i samme tilstand.”*

Prosjektsuksess innebærer at grunneier må oppleve at festivalen bidrar til positive ringvirkninger, og ikke fremstår som en byrde for samfunnet rundt.

Prosjekteier

Prosjekteier er interessenten med størst makt og innflytelse, i dette tilfellet festivalen selv. Prosjektleder forklarer at *“alt kan gå galt”*. Suksess for dem handler i stor grad om å konvertere usikkerheter til muligheter, og minimere negative utfall. De vil fortsette å bygge videre på konseptet og etablere seg som en anerkjent aktør, og måler suksess kvantitativt i form av profitt og antall deltakere.

Frivillige

Festivalen belager seg på hjelp fra 350 frivillige, som står for store mengder av driften under utviklingen av prosjektet. De frivillige er *“festivalens ansikt utad”*. De ønsker betaling for strevet og en *“...plattform for å bygge kompetanse og nettverk...”*. Samtidig vil de ta del i et festivalfelleskap som legger til rette for å danne en sosial arena og som sørger for at de føler seg verdsatt.

Kunder

Billettinntekter er en av hovedinntektskildene, og betalende kunder bidrar til at festivalen går rundt. *“For meg er det viktig at festivalen er flink til å informere, og at jeg vet hvor jeg kan finne alt jeg trenger.”* Ellers ønsker festivaldeltakere å ha en minneverdig opplevelse som gir mersmak til å delta ved en annen anledning. Det er avgjørende at festivalen innfrir for å holde på sine kunder og alltid strebe for å ta festivalprogrammet til nye høyder.

Artister

Konsertene utgjør den viktigste delen av arrangementet, og er det klart største satsingsområdet til enhver musikkfestival. For artisten er det viktig at det tilrettelegges for god gjennomføringen som ikke krever komplikasjoner for artisten, utover deres opptreden. Det er viktig med *“...hyggelige artistansvarlige som har peiling på alt, slik at vi slipper å spørre så mye rundt om ting.”*

5.0 DRØFTING AV FUNN

På bakgrunn av teori, metode og analyse, har de interne og eksterne, finansielle og planleggingsmessige usikkerhetsfaktorene blitt vurdert. Interessentenes mål på suksess overfor prosjektet har óg blitt kartlagt.

Vi regner dette grunnlaget som tilstrekkelig for å både definere usikkerhetenes rolle i prosjektet, og hvordan de skal behandles for å oppnå prosjektsuksess for en kommersiell musikkfestival. Med dette til grunn, vil prosjektets suksess drøftes med hensyn til de fire faktorene; Planlegging, eksterne faktorer, interne faktorer og finansielle ressurser. Vi vil drøfte prosjektsuksess på bakgrunn av analysens funn.

5.1 Planlegging for prosjektsuksess

Festivalen er nødt til å planlegge et program som vil treffe sitt segment. Store navn selger, og det må være opptil flere artister som trekker publikum. Ved å planlegge tiltak for både forutsette og uforutsette hendelser som kan inntreffe, garderer arrangøren seg mot negative effekter av usikkerhet, og forbereder seg på eventuelle muligheter.

En arrangør må alltid ha oversikt over markedet. Dette gjelder både aktuell musikk og det konkurrenter byr på. Det fremkommer at festivalen i hovedsak har satset på en vertikal differensieringsstrategi ved å prioritere store navn fra sjangeren tungt, samtidig som de har mindre populære artister fra samme sjanger i programmet. Denne strategien kommer som et resultat av at de har undersøkt hvilken musikk som appellerer til valgt segment. Å satse på en “ren” hiphop-festival, er i følge prosjektleder et uprøvd konsept i Norge. Vi ser altså at de har en annen fremgangsmåte for å sikre etterspørsel enn andre festivaler vanligvis har. De tar en sjans ved å tilby mange artister fra samme segment, noe vi ser på som en risiko, men som kan gi store muligheter. Mulighetene oppstår for det første ved at artistene de booker ikke stiller opp på andre konserter, som vil gjøre dem mer eksklusive, samtidig som de begrenser konkurrentenes tilbud fra samme segment. En risiko de møter med denne strategien, er at de beveger seg inn i et “blue ocean”-marked. Det er altså vanskelig å si sikkert om markedet er mottakelig for konseptet, og festivalen må være endringsvillig. Billettsalget tilsier dog at arrangementet er svært populært, og at de beveger seg i riktig retning.

Å ha en klar oversikt over festivalens historie, samt en godt overført kompetanse, sikrer at prosjektet ikke møter problemer med tidligere operasjonelle usikkerheter, samtidig som de på forhånd kan planlegge for å unngå dem. Når felles informasjon og kompetanse er etablert, vil det være enklere å justere strategi ved behov. Festivalen må fortsette å undersøke markedet, og kartlegge både hva interessentene ønsker framover, og hvordan de kan opprettholde eksisterende, samt opparbeide nye konkurransefordeler.

5.2 Ekstern prosjektsuksess

Vi har etablert prosjektsuksess for de viktigste eksterne interessentene;

Grunneier og kommunen: Positive ringvirkninger, er ikke en byrde

Kunder: Festivalen innfrir med en eksklusiv festivalpakke

Artister: Krav innfris, god opplevelse

For ekstern suksess er det avgjørende at prosjektet tar hensyn til hva interessentene ønsker å få ut av arrangementet. Ekstern prosjektsuksess handler i stor grad om hvordan prosjektet opptrer og fremstår.

Til tross for at en festival hovedsakelig fokuserer på bunnlinjen, vil de óg være nødt til å ta hensyn til innvirkningen de har på tilknyttet kultur, da festivalen bidrar til å bygge lokal kultur (ref. intervju 1). Festivalen ønsker å fremme lokale talenter for å "gi tilbake" til nærmiljøet.

"Renommé betyr alt", og har stor betydning for hvem som vil ta del i og assosieres med festivalen, både i dag og i fremtiden. Den rene kulturfestivalen har holdt på i over 60 år og vektlegger viktigheten ved å vedlikeholde tradisjoner. Vi tolker det som sentralt at arrangørene, for å utvide sitt publikum, tar risiko ved utforske nye idéer. Uten nyskapende tiltak, oppstår det en fare for å henge etter. Festivalen i fokus har store ambisjoner om å være ledende innenfor sitt segment, og jobber målrettet mot å skape en unik opplevelse. Vi har stor tro på festivalens strategi og målsetting vil sørge for at de etablerer et respektabelt omdømme. Et godt renommé vil kunne trekke nye investorer, attraktive leverandører og artister. Dette gir en mulighet for å øke kvaliteten, samtidig som det bidrar til å redusere kontekstuell risiko. Dagens marked preges av sterk konkurranse. Slik vi ser det, utgjør et godt omdømme et svært avgjørende konkurransefortrinn. God omtale skaper positive ringvirkninger for markedsføring og merkevarebygging, da både medieomtale og jungeltelegrafene vil bringe festivalens ord videre.

“Dårlig vær er en universal trussel for festivaler, og å være avhengig av fint vær er dårlig prosjektplanlegging” (Getz 2002). Prognosen for været under festivalen er lovende, men prosjektleder må ta hensyn til at uvær kan inntreffe. Derfor må det utarbeides omfattende beredskapsplaner dersom dårlig vær oppstår. Gode tiltak sørger for at deltakerne holder seg på området, som gir gode muligheter for ytterligere salgssinntekter. Vi vil ósá trekke frem viktigheten ved at det faktisk oppholder seg mange mennesker på området under hele arrangementet. Etter vår oppfatning vil dette bidra til å skape helhetsinntrykk og en fullverdig festivalopplevelse.

5.3 Intern prosjektsuksess

Vi har etablert prosjektsuksess for de viktigste interne interessentene;

Prosjekteier: Positivt resultat innen de tre første årene

Frivillige: Sosial læringsarena og en god opplevelse

Intern prosjektsuksess avhenger av en sammensetning av kompetente prosjektmedarbeidere og frivillige som har en klar formening om hva prosjektet planlegger, og hva det ønsker å oppnå. Vårt inntrykk er at prosjektet trenger en erfaren leder som hensiktsmessig kan delegerer oppgaver og skape en god struktur. Dette er, som vi har fått forklart, en bransje som er i konstant endring. Vi ser det nødvendig for en musikkfestival å samle en gruppe kreative, kompetente og samarbeidsvillige individer, som alle behandles som en verdifull ressurs. For å kunne hevde seg i et marked med mange sterke aktører, vil det være avgjørende å alltid strebe etter å oppnå nye konkurransefortrinn.

Gjennom de ulike intervjuene kommer det tydelig frem hvor avgjørende frivillig arbeidskraft er for arrangementet. De frivillige representerer festivalen, og prosjektet er ikke gjennomførbart uten dem. Det å danne et fellesskap der alle føler seg inkludert og respektert er noe vi oppfatter som helt sentralt for en suksessfull prosjektgjennomføring. Samtidig tror vi festivalen vil oppleve økt kontinuitet i prosjektet, da sannsynligheten for at frivillige vil delta ved en senere anledning øker. Dette vil bidra til at flere dugnadsarbeidere besitter større kunnskap. Dersom festivalen etablerer en gruppe erfarne frivillige som kommer tilbake år etter år, vil det øke erfaringen i prosjektet. På denne måten kan de samtidig gardere seg mot operasjonell risiko. At deltakere med erfaring kan dele sin kompetanse, mener vi vil virke positivt på erfaringsoverføringen i prosjektet.

5.4 Finansielle ressurser

Gjennom intervjuene har det blitt etablert at dersom festivalkonseptet ikke viser seg å være lønnsomt i løpet av de første leveårene, blir festivalen nødt til å omstille seg. Den kommersielle aktøren hadde i fjor et negativt driftsresultat. Vi har inntrykk av at de opererer med en bærekraftig drift, og prosjektleders kompetanse vil bidra til at aktøren styrker sin posisjon videre.

En bærekraftig økonomisk utvikling er essensielt for en kommersiell festival, og bunnlinjen for aktuell festival vil være et klart suksessmål. Uten overskudd er det vanskelig å ekspandere. Om festivalen ikke evner å ekspandere ser vi at problemer med å overleve vil dukke opp. Prosjektet jobber med en stigende ekspansjonskurve, og selger i dag betraktelig mer enn på samme tidspunkt i fjor. Fremtidsutsiktene ser lovende ut.

Vi har funnet ut at alle musikkfestivalene mottar offentlig støtte. Denne støtteordningen prioriterer klart de kulturorienterte arrangementene, og vil ikke være av særlig annet enn en symbolsk karakter for de kommersielle.

Marginene er marginale, og markedet er svært konkurransepreget. Festivalene konkurrerer ikke bare med konkurrenter innenlands, men også opplevelser utenlands. For å hevde seg, mener vi festivalen må tilby en festivalpakke som trumfer andre opplevelser. Et unikt program som gir en fullverdig opplevelse for festivaldeltakeren er noe vi mener vil ha en klar innvirkning på festivalens omdømme, og igjen på billettsalget. Vi får forklart at det å selge billetter tidlig utgjør en stor fordel. At majoriteten av billettene er solgt før festivalen nærmer seg, reduserer den kontekstuelle usikkerheten, samtidig som store deler av hovedinntektene sikres. Været trekkes frem som faktoren som i størst grad hindrer billettsalg før prosjektet går av stabelen. På denne måten trenger arrangøren i mindre grad ta stilling til at uvær hindrer potensielle kunder å “kjøpe i siste liten”.

6.0 KONKLUSJON

På bakgrunn av anvendt litteratur, dybdeintervjuer og analyser vil presentere følgende konklusjon med henhold til problemstillingen;

“Hvordan kan en kommersiell musikkfestival behandle usikkerheter for å oppnå prosjektsuksess?”.

Å definere prosjektsuksess er en kompleks oppgave. Bacheloroppgaven uttrykker at prosjektsuksess for en kommersiell musikkfestival avhenger av en evne til å planlegge for alt som kan og vil berøre prosjektet.

Dette innebærer en forståelse for interessentenes ønsker og mål som alltid må tilrettelegges for, og gjennomføres med hensyn til. Arrangøren må være forberedt på de interne samt eksterne mulighetene og risikoene i alle prosjektets faser og ledd, og det vil være essensielt å gardere seg mot både kontekstuell og operasjonell usikkerhet. Totalopplevelsen av å både arrangere og delta på festival handler om mye mer enn hva som foregår på scenen.

En kommersiell musikkfestival skal skape en fullverdig opplevelse, et inkluderende fellesskap og en holistisk, multidimensjonal pakke som reflekterer det tjuetførste århundrets forbrukervaner. Pakkens mest fremtredende elementer er et attraktivt artistprogram, aktiviteter og tilbud for alle festivalens deltakere, i tillegg til en bærekraftig mat- og drikkeopplevelse, som vil tiltrekke mennesker fra fjern og nær. Å tilby en eksklusiv programpakke er kritisk for å tilfredsstille interesserte parter i dagens konkurransepregede marked. Samtidig er festivalens omdømme sentralt for å avvikle et suksessfullt arrangement i dag, og i fremtiden.

Et godt renommé er avgjørende for prosjektsuksess. For en festival vil det være essensielt å opparbeide seg et godt omdømme som en respektert, attraktiv og nyskapende aktør. Arrangementprosjektets renommé er summen av alle interesserte parters helhetsinntrykk, og vil avgjøre hvorvidt gresset blir grønt, eller om det må sås på nytt

7.0 LITTERATURLISTE

Andersen, S. Erling, Kristoffer V. Grude, og Tor Haug. 2004. Målrettet prosjektstyring. 5 utgave. Bekkestua: NKI forlaget.

Anderson, Tommy & Getz, Donald (2009) *FESTIVAL STAKEHOLDERS: EXPLORING RELATIONSHIPS AND DEPENDENCY THROUGH A FOURCOUNTRY COMPARISON*, doi:10.1177/1096348010370862

Getz, D. (2002), *Event Management; Volume 7, Number 4, 2002, pp. 209-219(11)* doi:10.3727/152599502108751604

Gripsrud, Geir. Olsson, Ulf Henning og Silkoset, Ragnhild. 2017. Metode og dataanalyse. 3.utgave. Oslo: Cappelen Damm AS.

Gursoy, D., Spangenberg, E. R., & Rutherford, D. G. (2006). *The hedonic and utilitarian dimensions of attendees' attitudes toward festivals.* *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(3), 279–294. doi: 10.1177/1096348006287162

Hiller, R. S. (2014). *Exclusive dealing and its effects: The impact of large music festivals on local music venues.* *Review of Industrial Organization*, 45, 153–175, doi:10.1007/s11151-014-9428-x

Hiller, R. S. (2015). *The importance of quality: How music festivals achieved commercial success*, 40, 309-334, doi:10.1007/s10824-015-9249-2

Huseby, O., Kilde, H., Klakegg, O., Torp, O., Berntsen, S., Samset, K. (1999) *Styring av usikkerhet i prosjekter*. 3. Utgave, Produksjon: Vestfjorden AS

Karlsen, Jan. Terje (2017). Prosjektledelse. 4 utgave. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Luonila, M., Suomi, K., & Johansson, M. (2016) *Creating a stir: the role of word of mouth in reputation management in the context of festivals*, doi:10.1080/15022250.2015.1113646

Mikkelsen , Hans, og Jens O. Riis. Grundbog i prosjektledelse. PRODEVO ApS, 2007 (MANGLER FORLAG)

Morgan, M. (2008). *What makes a good festival? Understanding the event experience*. *Event Management*, 12, 81 –93. doi:10.3727/152599509787992562

Nielsen(01-03-2018) Hentet 15. Mai 2019

<https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2018/2017-music-us-year-end-report.html>

Waddell, R. (2013). *The festival gamble*. *Billboard*, 125(10), 14-15. Hentet fra <https://search-proquest-com.ezproxy.library.bi.no/docview/1325024529?accountid=142923>

8.0 VEDLEGG

Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE

- Kan du redegjøre for usikkerhetene dere har møtt og trolig vil møte, samt "støykilder" og fallgruver? Hvordan arbeider dere for å forhindre/minimere disse?
- Hvilke usikkerhetsfaktorer er de mest kritiske? ("Markedsføring/planlegging", "Eksterne krefter", "Menneskelige ressurser", "Finansielle ressurser")
- I hvor stor grad vektlegger dere at uforutsette hendelser kan inntreffe?
- Hvor avgjørende er været for gjennomføringen av festivalen, og hvilke tiltak iverksettes dersom dårlig vær oppstår?
- Har du noen historier eller konkrete eksempler der dere har måttet ta stilling til store usikkerheter?
- Hvordan fungerer rollefordelingen i praksis?
- Hvordan fungerer rapportering og oppfølging?
- Hvordan ser dine arbeidsoppgaver som prosjektleder ut? Hva kreves av deg? Hvordan har dine tidligere erfaringer hjulpet deg?
- Hvor avhengige er dere av frivillige?
- Kan du fortelle kort om din historie og hvordan du har havnet der du er? Gjerne også snakke om hva du anser som viktige trekk for en prosjektleder og hva som kreves.
- Opererer dere med en eksklusivitetsklausul som forhindrer artisten å opptre et annet sted i nærheten i samme tidsperiode?
- Hva betyr suksess for dere? Og hva innebærer det å feile/mislykkes?
- Kan dere utdype litt om kommersielle aktører kontra kulturelle?
- Kan du kort forklare hvordan de ulike prosessene under ser ut for dere?
- Oppstartsfasen:
 - Mål
 - Krav
 - Ansvar
 - Oppgaver
- Planleggingsfase:
 - Ressurser

- Budsjett
- Planer
- Risikostyring
- Gjennomføringsfasen:
 - Prognoser
 - Kvalitet
 - Statusrapporter
 - Endringer
- Avslutningsfasen:
 - Erfaringsoverføring: Hvordan foregår dette?
 - Gevinstrealisering
 - Hvem er deres viktigste interessenter, og hvordan håndterer/kommuniserer dere med dem?
 - Hvordan definerer dere suksess for deres organisasjon, og hva betyr suksess for de ulike interessentene?

Vedlegg 2

Tabellen brukt som utgangspunkt for kritikalitetsmatrisen. (Getz, 2002, s. 212)

Table 2

Think about the problems you are currently experiencing, or realistically might experience, that could lead to failure of your festival (or the one you know best). In one box beside each of the following problems mark an X to indicate how serious it is. There is room to add other problems at the bottom. ($n = 39$)

| Problems | 1: Not likely to be a cause of failure | 2: A possible cause of failure | 3: A very important problem right now | Means (out of 3) |
|--|--|--------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| Marketing/Planning | | | | |
| Inadequate marketing or promotion | 10 | 16 | 12 | 2.05 |
| Lack of advance or strategic planning | 11 | 14 | 12 | 2.03 |
| Inattention to program or service quality | 13 | 16 | 8 | 1.87 |
| Event programs that do not change | 16 | 14 | 7 | 1.76 |
| Lack of marketing research | 16 | 17 | 5 | 1.71 |
| We have not demonstrated our economic benefits | 16 | 15 | 5 | 1.69 |
| The event has developed a bad image or reputation | 19 | 13 | 5 | 1.62 |
| The event is not unique enough to make it attractive | 20 | 11 | 6 | 1.62 |
| Inadequate or unattractive venue | 20 | 12 | 5 | 1.59 |
| Our program is not targeted to the right audience | 22 | 12 | 4 | 1.51 |
| External Forces | | | | |
| The weather | 8 | 15 | 15 | 2.18 |
| Competition from similar events in this area | 12 | 18 | 8 | 1.89 |
| Competition from events at the same time as ours | 13 | 16 | 9 | 1.89 |
| Lack of support from politicians | 15 | 16 | 6 | 1.76 |
| Inflation/higher costs | 15 | 17 | 5 | 1.73 |
| Regulations and legal constraints | 21 | 13 | 4 | 1.55 |
| Community opposition to the event | 25 | 7 | 5 | 1.46 |
| Human Resources | | | | |
| Incompetent event managers or staff | 14 | 13 | 11 | 1.92 |
| Volunteer burn-out | 13 | 15 | 8 | 1.86 |
| Corruption or theft from within | 22 | 11 | 2 | 1.43 |
| High turnover among volunteers | 25 | 11 | 1 | 1.35 |
| Financial Resources | | | | |
| Lack of corporate sponsorship | 7 | 16 | 15 | 2.21 |
| Overreliance on one source of money | 7 | 18 | 12 | 2.14 |
| Not enough attention to making money or profit | 10 | 20 | 8 | 1.95 |
| Poor control of costs | 12 | 16 | 10 | 1.95 |
| Cash-flow problems (e.g., running out of money before the event) | 14 | 15 | 9 | 1.87 |
| Organizational Culture | | | | |
| Lack of strong leadership | 14 | 12 | 10 | 1.89 |
| Internal divisions over goals, program, strategy, etc. | 13 | 20 | 4 | 1.76 |
| The event founders have not permitted needed changes | 18 | 14 | 5 | 1.65 |
| The structure of our organization prevents necessary changes | 19 | 16 | 2 | 1.54 |