

Christoffer Waage Pedersen
Anders Schill Godager

Langsiktig styring i festivaler

En casestudie av tre norske musikkfestivaler

Masteroppgave i økonomi og administrasjon

Veileder: Per Ståle Knardal

Medveileder: Hakim Lyngstadås

Mai 2021

Christoffer Waage Pedersen
Anders Schill Godager

Langsiktig styring i festivaler

En casestudie av tre norske musikkfestivaler

Masteroppgave i økonomi og administrasjon
Veileder: Per Ståle Knardal
Medveileder: Hakim Lyngstadås
Mai 2021

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

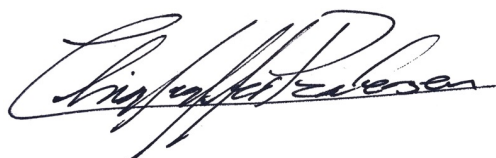
Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av siviløkonomstudiet ved NTNU, våren 2021. Denne oppgaven er skrevet innenfor fordypningen økonomi og administrasjon.

Formålet med denne oppgaven har vært å undersøke hvilke faktorer som oppfattes som fremmede for langsiktig styring i musikkfestivaler. Dette er et interessant og aktuelt tema, grunnet den korte perioden for verdiskaping som er å finne i festivalbransjen. For å undersøke temaet nærmere, ble tre utvalgte festivaler studert: Nordlysfestivalen, Parkenfestivalen og Jugendfest. De tre festivalene ble valgt grunnet deres karakteristika, som på hver sin måte representerer ulike deler av festivalbransjen. Samtidig kan festivalene betraktes som suksessfulle. Motivasjonen for studiet grunner i forfatternes fagfelt innenfor økonomi og administrasjon. Det har i tillegg vært et ønske om å benytte teoretiske rammeverk på en noe utradisjonell måte, og gjennom denne anvendelsen søke bedre forståelse av rammeverkene.


Vi ønsker å rette en stor takk til våre veiledere Per Ståle Knardal og Hakim Lyngstadås for faglige bidrag, motivasjon og deres engasjement for vårt arbeid. Videre vil vi takke de imøtekommende informantene i de undersøkte festivalene, Heidi Beate Lekang, Gøran Aamodt og Ronny Stokke. Den innsikten de har gitt oss gjennom å dele sin erfaring og kunnskap om bransjen, har gjort dette arbeidet mulig.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatternes regning.

Trondheim 26. mai 2021.



Christoffer Waage Pedersen



Anders Schill Godager

Sammendrag

Bakgrunnen for denne masteroppgaven er å bedre forstå hvordan økonomistyring praktiseres i festivalbransjen. Verdiskapingen til musikkfestivaler skjer over noen få dager hvert år, og styring *kan* foregå med kun det forestående arrangementet tatt i betraktning. Bransjen opplever i tillegg en høy grad av usikkerhet. Dette gjør det spennende å se på hva som skal til for å lykkes på sikt. Tre ulike casefestivaler ble derfor valgt på bakgrunn av at de på hver sin måte har hatt suksess og overlevd gjennom flere år: *Nordlysfestivalen*, *Parkenfestivalen* og *Jugendfest*. For å gi et innblikk i aktørenes erfaring og kunnskap ble det tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke faktorer oppfattes som fremmede for langsiktig styring i festivaler?

For å besvare problemstillingen, ble Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk som omhandler styringspakke benyttet. Deres teoretiske bidrag ble brukt til å kategorisere festivalenes styringssystem i fem kategorier: *kortsiktig planlegging*, *langsiktig planlegging*, *kybernetisk styring*, *administrativ styring* og *kulturell styring*. Dette ble gjort for å visualisere likheter og ulikheter i festivalenes styring. De kategoriserte styringssystemene ble deretter analysert i lys av betingelsesteori, hvor de viktigste teoretiske bidragsyterne var Otley (1980) og Chenhall (2003). For å undersøke hvilke faktorer festivallederne oppfattet som fremmede for langsiktig styring, ble følgende betingelsers påvirkning analysert: *organisasjonsstruktur*, *størrelse*, *markeds konkurranse* og *fiendtlighet*, *nasjonal kultur*, *kompensasjonssystemer*, *eksternt miljø* og *strategi*. Studien ble utført med en kvalitativ tilnærming, hvor data er samlet inn gjennom dybdeintervjuer.

Resultatene av studien viser at alle de definerte betingelsesvariablene ble oppfattet å influere utformingen av et langsiktig styringssystem. Hvilken grad de opplevdes som *fremmede* for langsiktighet varierte. *Høy usikkerhet i eksternt miljø*, *økt kapasitet gjennom størrelse* og *sterk markeds konkurranse*, var de faktorene som ble oppfattet å fremme langsiktig styring i størst grad. Det var også tydelig at betingelsene påvirket hverandre.

Resultatene identifiserte at *kompetanse* var essensielt for langsiktig styring. Betydningen av *kontinuerlig aktivitet* kom også frem som en sentral faktor for langsiktig styring.

Abstract

The background of this master thesis is to gain a better understanding of management control practice within the festival industry. The value creation for music festivals only takes place during a few days of the year, and the economic control *can* take place with only the upcoming event in mind. The industry also experiences a high degree of uncertainty. For these reasons, it would be interesting to examine what it takes for festivals to succeed. Therefore, three successful festivals that have survived through several years were chosen as cases for this study: *Nordlysfestivalen*, *Parkenfestivalen* and *Jugendfest*. In order to give insight into the participants' experience and knowledge, the following research question was raised:

What factors are perceived as promoting for long-term control in festivals?

In order to answer the research question, Malmi and Brown's (2008) framework dealing with management control systems as a package was used. The framework was used to categorize the festivals' management control systems into five categories: *short-term planning*, *long-term planning*, *cybernetic control*, *administrative control* and *cultural control*. The purpose of this was to visualize similarities and differences in the festivals' management control systems. The categorized data was then analyzed in light of contingency theory, in which the most central theoretical contributors were Otley (1980) and Chenhall (2003). In order to identify the factors festival leaders perceived as promoting for long-term control, the following contingency variables were analyzed: *organizational structure*, *size*, *market competition and hostility*, *national culture*, *compensation systems*, *external environment* and *strategy*. The study was conducted with a qualitative approach, whereby data was collected through in-depth interviews.

The study found that all of the defined contingency variables were perceived as influential in the design of a long-term management control system. However, the extent to which they were perceived as promoting longevity varied between the festivals. *High degree of uncertainty in the external environment*, *increased capacity through size* and *high market competition*, were the factors perceived to promote long-term management control to the greatest extent. It was also clear that the contingency variables influenced each other.

Conclusions from the analysis identified that *knowledge and competence* were essential for long-term management control. The significance of *continuous activity* also emerged as a key-factor for long-term management control.

Innholdsfortegnelse

FORORD	I
SAMMENDRAG	II
ABSTRACT	III
INNHOLDSFORTEGNELSE	IV
FIGUR- OG TABELLOVERSIKT	VI
1 INNLEDNING	1
1.1 STUDIENS BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	3
1.3 KORT CASEBESKRIVELSE	3
1.4 OPPGAVENS STRUKTUR	5
2 TEORI	6
2.1 BEGREPSAVKLARING	6
2.2 FESTIVALER	8
2.3 STYRINGSSYSTEM SOM EN PAKKE	10
2.3.1 PLANLEGGING	13
2.3.2 KYBERNETISK KONTROLL	13
2.3.3 BELØNNING- OG KOMPENSASJONSKONTROLL	14
2.3.4 ADMINISTRATIV KONTROLL	15
2.3.5 KULTURELL KONTROLL	16
2.3.6 ANVENDELSE AV RAMMEVERKET	16
2.4 BETINGELSESTEORI	17
2.4.1 STØRRELSE	19
2.4.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR	20
2.4.3 MARKEDSKONKURRANSE	20
2.4.4 NASJONAL KULTUR	21
2.4.5 KOMPENSASJONSSYSTEMER	21
2.4.6 EKSTERNT MILJØ	21
2.4.7 STRATEGI	22

3	<u>METODE</u>	23
3.1	VALG AV KVALITATIV METODE	23
3.2	DATAINNSAMLING	25
3.2.1	UTVALG	25
3.2.2	INTERVJU	27
3.2.3	SEKUNDÆRDATA	29
3.3	FORSKNINGENS KVALITET	30
3.3.1	GENERALISERBARHET	30
3.3.2	PÅLITELIGHET	31
3.3.3	GYLDIGHET	31
4	<u>EMPIRI</u>	33
4.1	NORDLYSFESTIVALEN	34
4.2	PARKENFESTIVALEN	40
4.3	JUGENDFEST	47
4.4	SAMMENSTILLING AV EMPIRI FOR DE TRE FESTIVALENE	57
5	<u>ANALYSE</u>	59
5.1	ORGANISASJONSSTRUKTUR	59
5.2	STØRRELSE	62
5.3	MARKEDSKONKURRANSE OG FIENDTLIGHET	64
5.4	NASJONAL KULTUR	66
5.5	KOMPENSASJONSSYSTEMER	67
5.6	EKSTERNT MILJØ	68
5.7	STRATEGI	70
6	<u>KONKLUSJON</u>	72
6.1	TEORETISK OG EMPIRISK BIDRAG	74
6.2	FØRSLAG TIL VIDERE FORSKNING	75
7	<u>REFERANSER</u>	76
8	<u>VEDLEGG</u>	82
	VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	82
	VEDLEGG 2: ORGANISASJONSKART – ALH HOLDING AS	85
	VEDLEGG 3: ORGANISASJONSKART: PARKENFESTIVALEN	87

Figur- og tabeloversikt

Figur 1: Carlsson-Wall et al., (2016): Pulserende organisasjoner.....	9
Figur 2: Malmi & Brown (2008): Styringspakke.....	12
Figur 3: Organisasjonskart: Parkenfestivalen	43
Figur 4: ALH AS – Kultursfære.....	51
Figur 5: Organisasjonskart: ALH AS.....	53
Figur 6: Organisasjonskart: Momentum Live, festival (farget)	54
Figur 7: Vekst: Ringvirkninger for en festivalorganisasjon.....	63
Tabell 1: Kort casebeskrivelse	4
Tabell 2: Otley (2016, s. 48): Betingelsesvariabler.....	18
Tabell 3: Veiledende begrensninger for utvalg	26
Tabell 4: Informanter og deres tilhørende organisasjoner	33
Tabell 5: Nordlysfestivalen: Empiri	39
Tabell 6: Parkenfestivalen: Empiri.....	46
Tabell 7: Jugendfest: Empiri	57
Tabell 8: Sammenstilling av empiri	58

1 Innledning

I dette kapittelet vil formålet med oppgaven presenteres. Det vil først bli gjort rede for bakgrunnen for oppgaven. Deretter presenteres problemstilling og våre avgrensninger. Til slutt blir det gjort en kort casebeskrivelse, i tillegg til en beskrivelse av oppgavens videre struktur.

1.1 Studiens bakgrunn

Festivaler er en viktig del av det kulturelle markedet (Knardal & Pettersen, 2015). Konsertarrangørene har medvind, og det er kun kino som har større omsetning av de norske kulturtilbudene, og i musikkbransjen bidrar konserter med halvparten av inntektene (Mauren, 2017). Øivind Pedersen, styreleder i nettverksorganisasjonen Norske Festivaler, har uttalt til Kultur Plot at festivaler er ekstremt viktige formidlere av kulturelle opplevelser. Det arrangeres festivaler gjennom hele året, spredt over hele landet. Festivalbransjen forvalter store verdier, både offentlige og private midler. Som et estimat anslår styreleder i Norske Festivaler at det totalt i Norge kan dreie seg om nærmere 10 millioner besøkende, 80.000 frivillige og at det samlet sett blir omsatt for milliardbeløp (Pedersen, et al., 2019). På tross av beløpene som omsettes i bransjen består festivalene av relativt små organisasjoner, og om dette uttaler Pedersen til Kultur Plot:

«Festivalene preges også av en minimal profesjonell bemanning (mange har bare én stilling) og ellers av stor grad av frivillig innsats. Den dyktige lille administrasjonsressursen skal betjene og forholde seg til meget profesjonelle leverandører og samarbeidspartnere og forhandle fram gode avtaler med managements, firma innen lyd, lys, sceneteknikk, transport, billettsystem, sponsorer, forsikring, overnatting, markedstjenester osv.» (Pedersen, et al., 2019).

Festivalbransjen har gjennom en årrekke hatt et noe dårlig rykte i media (Schwencke, 2020; Brevik, 2019; Grønneberg & Moslet, 2001), noe som kan forklares med at flere festivaler de siste årene har gått konkurs grunnet dårlig økonomi. Noen eksempler på festivaler som de siste årene har gått konkurs er Quartfestivalen, Hovefestivalen og Norwegian Wood (Bjørndal, 2017; Haugen & Røyseland, 2009; Ighanian, 2019).

Dette dårlige ryktet som tilsynelatende eksisterer i media mener Lars Berg Giskeødegård, gründer i kulturkonsernet ALH AS, er noe utdatert når han uttaler til Aftenposten at «*bransjen gjennomgår en enorm profesjonalisering i alle ledd*» (Mauren, 2017). Festivalbransjen i Norge har de siste årene gått gjennom store endringer. De ulike aktørene blir stadig større og omsetter for større summer (Ericsson, 2017). Profesjonaliseringen av bransjen fører til at flere robuste aktører med høy likviditet og betalingsvillighet dukker opp. Dette bidrar til økt konkurranse om de mest populære artistene, noe som videre øker artisthonorarene, og fører til at festivalene er tidligere ute med booking. Lars Giskeødegård, gründer av kulturkonsernet ALH AS, uttaler til Aftenposten at det generelt sett blir vanskeligere å sikre seg de største artistene (Mauren, 2017). I tillegg til denne utfordringen genererer festivalene kostnader, uten at de vet hva billettinntektene vil bli (Knardal & Pettersen, 2015).

En karakteristika som utmerker seg for festivaler flest er at det aller meste av verdiskapingen foregår i løpet av noen få dager (Knardal & Pettersen, 2015). Som et resultat av dette vil festivaler være preget av lange planleggingsfaser og en kortere gjennomføringsfase (Knardal, 2017). Ved at den aller meste av verdiskapingen ofte skjer over noen få dager, vil eventuelle risiko- eller usikkerhetsmomenter kunne slå ekstra hardt ut på sluttresultatet. Det eksisterer mange kilder til både intern og ekstern usikkerhet som må betraktes før festivalen, for å nevne noen vil dårlig vær, manglende forsyninger eller tekniske problemer og lignende være problematisk (Strønstad & Andersen, 2018). Sammenlignet med en organisasjon med jevn verdiskaping utover hele året vil ikke nødvendigvis én dårlig dag med verdiskaping ha like mye betydning, som for en festival. I denne sammenheng er det interessant å undersøke hvordan festivaler benytter de resterende dagene av et år med hensyn til styring og styringssystemer. Kanskje vil festivaler dra nytte av en mer langsiktig og kontinuerlig tilnærming til økonomistyring?

Det eksisterer lite forskning som forklarer hvordan økonomistyring i denne bransjen foregår, dette på tross av at bransjen ofte kan ha et dårlig rykte hva gjelder økonomisk kontroll (Bergamin Barbato & Mio, 2007; Carlsen et al., 2010; Frey, 2000; Knardal & Bjornenak, 2020).

Den bredt anerkjente forskningen for økonomistyring gjelder i all hovedsak for tradisjonelle bedrifter, og kan være utfordrende å anvende direkte mot festivalbransjen. En av årsakene til at tradisjonell økonomistyringsteori kan være utfordrende å anvende innenfor denne bransjen, er *tidsaspektet knyttet til verdiskaping*. For festivaler flest, kan en identifisere en tydelig periodisering hva angår ressursbruk og inntekter, der den *årlige festivalen* representerer et

tydelig skille mellom ulike perioder. I neste ledd gjør dette at vi kan skille mellom *en-periodisk* og *fler-periodisk* styring.

I organisasjoner med høy grad av usikkerhet vil ofte ledelsen forsøke å oppnå *kontroll*. Det eksisterer flere teoretiske rammeverk som tar for seg hvilke verktøy, og hvordan de skal benyttes i forskjellige organisasjoner. Den mest kjente forskningen for dette feltet omhandler hovedsakelig kontroll i alminnelige bedrifter, eksempelvis handels- og vareproduserende bedrifter. Det er derfor interessant å se nærmere på hvordan *ledelsen i festivaler* jobber for å styre sine virksomheter, og hvordan de jobber for å oppnå *langsiktig kontroll*.

De ovennevnte utfordringene bidrar til at festivalbransjen er svært aktuell å undersøke, for å se hvordan styring kan utøves der det hersker stor usikkerhet og risiko. Det korte tidsrommet for verdiskaping fører til et potensielt problem hva gjelder styring utover enkelt-perioder. Det er derfor spesielt interessant å undersøke hva som påvirker utformingen av et langsiktig styringssystem i festivalorganisasjoner.

1.2 Problemstilling

Med utgangspunkt i drøftingen over, vil det være av interesse å undersøke *økonomistyringen* i musikkfestivaler. Verdiskaping i festivalorganisasjoner foregår i løpet av noen få dager, og er i stor grad avhengig av det enkelte arrangementets suksess. Det er derfor interessant å undersøke behovet for mer langsiktig styring. Vi har derfor valgt følgende problemstilling for denne masteroppgaven:

Hvilke faktorer oppfattes som fremmede for langsiktig styring i festivaler?

Det antas at langsiktig styring er ønskelig, ved at det reduserer noe av den opplevde usikkerheten og risikoen i bransjen. Derfor avgrenses denne oppgaven til å kartlegge hvilke faktorer festivalledere opplever som fremmede for langsiktig styring. Vi vil imidlertid *ikke* belyse hvorvidt langsiktig styring er den optimale tilnærmingen for enhver festival.

1.3 Kort casebeskrivelse

Med det komparative designet på denne studien, har det blitt tatt utgangspunkt i tre norske case-festivaler. De tre musikkfestivalene befinner seg i forskjellige situasjoner, og sammen gir de et noe mer representativt bilde av bransjen, enn hva en studie basert på ett case. De tre festivalene denne studien undersøker er Nordlysfestivalen, Parkenfestivalen og Jugendfest. Festivalene vil gjøres kort rede for herunder, før de senere i kapittel 4 vil bli beskrevet mer detaljert.

	Nordlysfestivalen	Parkenfestivalen	Jugendfest
Sted	Tromsø	Bodø	Ålesund
Sjanger	Klassisk	Pop / Rock	Pop / Rock
Besøktall¹	10.000 stk.	20.000 stk.	25.000-30.000 stk.
Heltidsansatte	2 ansatte	4 ansatte	5 ansatte
Salgsinntekter 2019²	6,7 MNOK	35,9 MNOK	57 MNOK ³
Arrangeres	Januar/Februar	August	August

Tabell 1: Kort casebeskrivelse

Nordlysfestivalen er en årlig musikkfestival og programmet består i hovedsak av artister som faller innenfor sjangeren klassisk musikk. Festivalen ble arrangert for første gang i 1988, noe som gjør det til den desidert eldste festivalen som denne studien tar for seg. Sammenlignet med de to andre festivalene har de en liten administrasjon, nokså lav publikumskapasitet og lav omsetning. Denne festivalen har et stort fokus på kunstuttrykket i musikken og lokale artister.

Den andre festivalen er en årlig sommerfestival med navn Parkenfestivalen som tar sted i Bodø. Parkenfestivalen ble arrangert for første gang i 2006, og har i dag relativt høy publikumskapasitet og omsetning. Parkenfestivalen har hatt sterk vekst siden oppstart, og er i dag en av Nord-Norges største festivaler. Likevel har de fremdeles et stort fokus på allmennyttige formål og kunstuttrykket i musikken.

Den siste festivalen, Jugendfest, ble arrangert for første gang i 2008. Siden den gang har også denne festivalen vært gjennom en sterk vekst, og ansees i dag som blant Norges aller største festivaler. Festivalen har et program bestående av artister innenfor pop-sjangeren, og har siden 2008 booket mange av de største internasjonale artistene innenfor sjangeren. Festivalen eies og driftes fullstendig av Momentum Live AS, som inngår i et større kulturkonsern eid av holdingselskapet ALH AS.

¹ Besøktall er totalt antall besøkende spredt utover alle festivaldager.

² Tall hentet fra proff.no (Proff, u.å. a; Proff, u.å. b; Proff, u.å. c)

³ Omsetningen for Jugendfest befatter Momentum Live AS, som inneholder flere inntektskilder.

1.4 Oppgavens struktur

Denne studien utføres i forbindelse med vår masteroppgave ved Handelshøyskolen NTNU og er dermed ilagt krav hva angår innhold og struktur.

I kapittel 2 blir det redegjort for hvilket teoretisk grunnlag som benyttes i gjennomføringen av studien. Her vil det først presenteres en begrepsavklaring, deretter vil det fremstilles en teoretisk tilnærming til festivaler, før det til slutt blir gjort rede for de teoretiske rammeverk som blir benyttet i empiri og analyse. Videre vil det i kapittel 3 bli gjort rede for valg av metode og forskningsdesign. Forskningens styrker og svakheter vil også drøftes herunder. I kapittel 4 vil det empiriske grunnlaget presenteres. Herunder vil festivalenes styringssystem kategoriseres etter Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for styringspakke. Videre vil det empiriske grunnlaget bli analysert i kapittel 5. I dette kapittelet vil det empiriske grunnlaget bli analysert ved å anvende betingelsesteori. Analysen har som mål å diskutere hvorvidt gitte betingelser oppfattes som fremmede for langsiktig bruk av styringssystemer. I kapittel 6 vil de viktigste funnene bli trukket frem i en konklusjon, og settes i et større perspektiv. I tillegg vil forskningens bidrag og forslag til videre forskning fremstilles.

2 Teori

Dette kapittelet vil omhandle det teoretiske grunnlaget for studien. Først vil det fremstilles en begrepsavklaring i 2.1, før vi i 2.2 danner en teoretisk forståelse av festivaler. De teoretiske rammeverkene som benyttes for å besvare denne oppgavens problemstilling vil bli gjort rede for i 2.3 og 2.4.

I 2.3 blir det gjort rede for Malmi & Browns (2008) artikkel: *Management Control systems as a package*, som benyttes for å studere festivalenes styringssystemer. I 2.4 blir det gjort rede for betingelsesteori som benyttes for å analysere hva festivallederne oppfatter som fremmede for langsiktig styring. Herunder vil Otley (1980) sin artikkel: *The contingency theory and management accounting* og Chenhall (2003) sin artikkel: *Management control systems design within its organizational context* være de viktigste bidragene.

2.1 Begrepsavklaring

Det vil i dette kapittelet bli gjennomgått noen sentrale begreper som blir benyttet i denne oppgaven. Begrepene vil ikke være å betrakte som allmenn kunnskap, grunnet særegen benyttelse i denne oppgaven, eller at begrepet er bransjespesifikt.

Arrangør – i den undersøkte bransjen er det vanlig å skille mellom *festivalarrangører* og *helårsarrangører*. Festivalarrangører arrangerer eller organiserer ett enkelt årlig arrangement, mens en helårsarrangør arrangerer eller organiserer flere arrangementer gjennom hele året. Den ene vil ikke utelukke den andre.

Booking – omhandler det å leie artister til sitt arrangement.

Kommersiell – begrepet omhandler en tanke om at en skal tjene penger på en kunde eller forbruker. I sammenheng med denne oppgaven vil begrepet benyttes om en festival. En kommersiell festival vil typisk være en festival, hvor fokuset på å tjene penger trumfer fokuset på bidra til et berikende kulturliv.

Kompetanse – vil sees i sammenheng med ferdigheter eller kunnskap. Kompetanse innebærer hvorvidt noen er dyktig eller ikke. En kompetent person vil ha kunnskap og dyktighet til å gjennomføre eksempelvis arbeidsoppgaver. Dersom noen innehar *spesialkompetanse* vil dette innebære kompetanse innenfor et spesielt område.

Konsern – består av en sammenslutning av flere selvstendige selskap som har et overordnet mor- eller holdingselskap.

Kontinuerlig – begrepet benyttes i denne sammenheng om noe som foregår jevnt over en gitt tidsperiode. For eksempel, dersom noe jobbes med kontinuerlig gjennom et år vil dette bety at arbeidsprosessen skjer jevnt og vedvarer uavbrutt gjennom prosessen.

Langsiktig styring – langsiktig styring vil i denne sammenheng sees som styring over flere tidsperioder.

Periode – tid er mulig å inndelegge etter ulike perioder. For at dette skal være mulig må en definere en periodes start og slutt. For festivaler som undersøkes i denne oppgaven, vil gjennomføringen av en festival markere start/slutt. Styring innenfor én periode vil dermed være styring som blir utført fra siste festivals slutt, frem til neste. Fler-periodisk styring vil videre være styring som forekommer utover én enkelt periode, for eksempel strategisk planlegging med flere års tidshorisont.

Portefølje – er en samling av ulike arbeider eller oppgaver. Eksempelvis finnes det aksjeportefølje, som er en samling av aksjer. Produktportefølje vil være en samling av produkter som tilbys.

Profesjonalisering – er et begrep som vil gå igjen i denne besvarelsen. Begrepet i seg selv kan ha mange ulike betydninger, avhengig av hvem du spør og hvilken sammenheng det sees i. Begrepet stammer fra å profesjonalisere (Store Norske Leksikon, u.å.) som omhandler det å kunne leve av en aktivitet. Profesjonalisering vil derfor i denne sammenheng innebære det å styrke denne egenskapen. Dette være seg økte inntekter, status og evne til å sørge for videre utvikling.

For festivaler, som er å betrakte som spesielle virksomheter, vil profesjonalisering kunne være noe annerledes. Det å sikre sin virksomhet økt kompetanse gir tryggere rammer for sunn drift, og vil være et viktig steg mot profesjonalisering. Denne bruken av begrepet vil dukke opp senere i besvarelsen. For oppgavens del vil det være essensielt å stille seg åpen for tolkning hva gjelder *profesjonalisering* som begrep. Det vil i kapittel 4, empiri, bli redegjort for hvilke tanker intervjuobjektene har om begrepet.

Sentralisering og desentralisering – Er to begreper som omhandler hvor i organisasjonen beslutningsmyndigheten ligger. En sentralisert organisasjon har et hierarki der beslutninger blir tatt høyt oppe i ledelsen, mens for en desentralisert organisasjon, vil lavere vertikale deler av organisasjonen ta flere beslutninger. Mintzberg (1980) definerer desentralisering som «*The extent to which power over decision making in the organization is dispersed among its members*»

Økonomistyring – «*Alle virksomheter har knapphet på ressurser. Økonomistyring defineres som bevisste tiltak for å forvalte disse knappe ressursene på en slik måte at virksomheten når sine mål. Målene kan være både økonomiske og ikke-økonomiske.*» (Berg, 2020, s. 17)

2.2 Festivaler

Festivaler kan forstås som periodisk gjentakende, sosiale og åpne anliggender som strekker seg over flere dager, og inneholder en serie av koordinerte arrangementer med et tema av signifikant kulturell verdi for et lokalt samfunn (Falassi, 1987; Getz et al, 2010; Tjora, 2016; Knardal & Bjornenak, 2020). Det har de siste årene dukket opp stadig flere festivaler i Norge, noe som gjør at festivalene bidrar mye til den lokale samfunnsøkonomien (Ericsson, 2017). Derfor kan festivaler sees på som viktig for et samfunn, da de bidrar med både økonomisk og sosial verdi. Det eksisterer mange former for festivaler, alt fra mat- til religiøse festivaler. Denne oppgaven vil omhandle kulturelle festivaler, og herunder musikkfestivaler. Kulturfestivaler har gjennomgått radikale endringer de siste årene, og konserter har bidratt til en betydelig større del av inntektene blant kulturfestivalene i Norge (Ericsson, 2017).

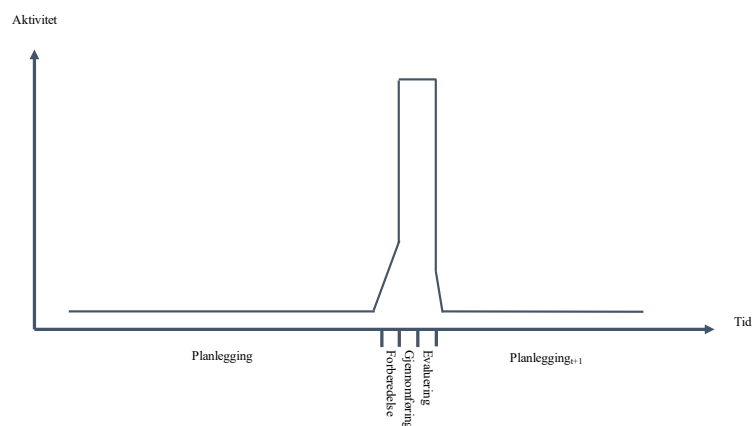
Musikkfestivaler kan gjennomføres når som helst på året, men i Norge arrangeres flesteparten av festivalene i sommerhalvåret grunnet klima. En festivals varighet vil kunne variere en del. Noen festivaler kan for eksempel arrangeres gjennom tre uker om sommeren, hvor festivalen arrangerer flere mindre konserter i en by. Mens andre festivaler plasserer ut en større scene som gjennom en helg leverer live musikk. Dette fører til en utfordring når en skal avgjøre hvilke sjangre som er *størst* i Norge. Hvis en ser på billetter solgt, er Jazz/Blues-sjangeren den mest besøkte sjangeren. Dette skyldes at det ofte selges mange enkeltbilletter under mindre festivaler med flere ulike scener. Større konserter som for eksempel arrangeres på en fotballstadion gjennom en helg, selger flere festivalpass. Dersom en skal kunne uttale seg om antall besøkende, må det derfor justeres for hvor mange enkeltbilletter ett festivalpass tilsvarer. Da

vil man finne ut at Rock/Pop er den mest *besøkte* sjangeren, og dermed den *mest populære* (Ericsson, 2017, s. 43).

Festivaler kan ha ulike utgangspunkt til hvorfor de i det hele tatt arrangerer. Dette vil en ofte kunne se på formatet til en festival. Det er et klart skille mellom det en kan velge å definere som en «ildsjel-festival» der kompisgjenger ønsker å arrangere en konsert i sin bygd, kontra de store kommersielle festivalene i landet. Ytterligere kan en skille mellom *non-profit* og *kommersielle* festivaler. For denne oppgaven vil både non-profit, ofte festivaler organisert som stiftelse, og kommersielle, ofte festivaler organisert som aksjeselskap, være aktuelle å se på. De festivalene som ikke omfattes av denne studien er *dugnads-festivaler*. Dette er festivaler som ikke selger egne billetter eller generer noen inntekter.

Gjennom en årrekke har festivaler ofte fått et stempel som et objekt for dårlig styring (Schwencke, 2020; Brevik, 2019; Grønneberg & Moslet, 2001). Selv om ryktet har vært dårlig, kan vi likevel se en bransje hvor de største aktørene omsetter for store beløp, og hvor halvparten av aktørene går med overskudd (Jakobsen, 2014). En del av grunnen til at bransjen omsetter for stadig større beløp, skyldes en økende grad av *profesjonalisering* som et resultat av fokus på kommersiell drift.

Ett tydelig skille mellom festivaler og tradisjonelle bedrifter er aktivitetsnivået gjennom året. En alminnelig bedrift vil normalt sett ha et jevnere aktivitetsnivå, mens festivaler vil ha en kortere tidsperiode for sin kjerneaktivitet (Knardal & Pettersen, 2015). Tidsdimensjonen er svært viktig for festivaler. Carlsson-Wall et al. (2016) skildrer sportsarrangementer som pulserende organisasjoner. Denne skildringen vil stemme godt overens med hvordan situasjonen også er for festivaler, som vist i Figur 1.



Figur 1: Carlsson-Wall et al., (2016): Pulserende organisasjoner

Denne figuren viser tydelig hvordan verdiskapingen for festivalorganisasjoner vil forekomme over bare noen få dager av året. Dette vil da markere tydelig start/slutt for en periode. Noen festivaler vil kanskje bruke tiden etter endt festival, til å kun planlegge frem mot den neste, altså én periode frem i tid. For denne oppgaven vil vi undersøke hva som oppfattes som fremmende for langsiktig styring. Det vil derfor være nødvendig å undersøke styringssystemene utover én enkelt periode, med andre ord det som kan kalles for fler-periodisk styring.

2.3 Styringssystem som en pakke

Denne studien undersøker hvordan styring fungerer i festivalbransjen. Det vil derfor være nødvendig å kunne se de ulike systemene festivalene benytter i en gitt kontekst. Økonomistyringssystemer, eller Management Control Systems (MCS) vil ifølge Malmi og Brown (2008) best fremstilles som en pakke. Denne tankegangen er ikke ny, og har eksistert i over 40 år (Otley & Berry, 1980). Det er flere grunner til å se på MCS som en pakke. En viktig grunn til at flere forskere fremmer systemene som en pakke er at de sjeldent forekommer i isolasjon fra hverandre. Dette innebærer at den ene faktoren ofte vil ha innvirkning på den, eller de, andre.

Før selve rammeverket til Malmi og Brown diskuteres vil det være hensiktsmessig å se nærmere på hva som dannet grunnlaget for deres modell. Defineringen av MCS som en pakke kan by på flere utfordringer. Den første utfordringen vil være selve definisjonen av hva som menes med MCS (Fisher J. G., 1998). Det eksisterer mange ulike definisjoner av hva som menes med MCS, noen definisjoner er veldig lik hverandre, mens andre inneholder motsetninger (Abernethy & Chua, 1996; Chenhall, 2003; Fischer, 1998; Merchant & Otley, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012; Otley & Berry, 1980). For eksempel diskuterer Chenhall (2003, s. 129) Management Accounting (MA) som en samling av aktiviteter som budsjettering og produktkostnader, Management Accounting Systems (MAS) som en systematisk bruk av MA for å oppnå mål og MCS som et bredere begrep som omfatter MAS, men også annen kontroll som klaner og personal. Merchant og Otley (2007, s. 785) mener at en bredere konseptualisering av kontroll kan inkludere faktorer som strategisk utvikling, strategisk kontroll og læreprosesser. De nevnte faktorene er alle utenfor den typiske oppfatningen av Management Accounting. Denne brede konseptualiseringen av kontroll vil derfor medføre at nærmest alle deler av en organisasjon vil være en del av det overordnede kontrollsystemet. En fordel med en bredere konseptualisering er at aktiviteter som utføres, uten kontroll som motivasjon, kan være enklere å fange opp når en organisasjon skal undersøkes. Dette ser vi på som en styrke når

festivalbransjen skal undersøkes. Grunnen til det, er en antagelse om at ledelsen i organisasjonene ikke nødvendigvis er bevisst i sin bruk av verktøyene.

Det eksisterer også smalere definisjoner om hva som omfattes av MCS. Merchant og Van der Stede separerer *management control* og *strategisk kontroll*. Management control defineres her som det å hankses med ansattes atferd:

«It is people in the organization who make things happen. Management controls are necessary to guard against the possibilities that people will do something the organization does not want them to do or fail to do something they should do (...) If all employees could always be relied on to do what is best for the organization, there would be no need for MCS.» (Merchant & Van der Stede, 2012, s. 8)

Abernethy og Chua argumenter ganske likt, og mener organisatorske kontrollsystemer er en form for å inngå kompromiss: *«...a combination of control mechanisms designed and implemented by management to increase the probability that organizational actors will behave in ways consistent with the objectives of the dominant organizational coalition.»* (Abernethy & Chua, 1996, s. 573)

De ovennevnte definisjonene av hva MCS egentlig er, illustrerer godt det som kan være den største utfordringen ved bruk av MCS, nemlig begrepet i seg selv (Fisher J. G., 1998). Definisjonen av begrepet er svært ulik, noe som har ført til at oppfatningen av hva som omfattes varierer (Malmi & Brown, 2008, s. 289). Malmi og Brown argumenter for at dette har bidratt til varierende resultater og tolkning av data i tidligere studier. Forskning rundt dette temaet kan derfor gi svært ulike resultater, da ulike studier benytter ulike design for MCS. I sin artikkel argumenter Malmi og Brown for at større klarhet i hvilket design og hva som omfattes av MCS vil bidra til bedre forskning i fremtiden. Det sees derfor som hensiktsmessig å benytte et gitt rammeverk som kontekst for å avgjøre hva som skal undersøkes og letes etter i de organisasjonene som i denne studien skal undersøkes. Det å plassere funn og resultater i et bredt anerkjent rammeverk styrker også generaliserbarhet som må sees på som en styrke.

I et forsøk på å løse dette problemet med defineringen av hva som egentlig omfattes av MCS, forsøker Malmi og Brown å definere kontrollsystemene. Det defineres ved at ulike systemer opptrer sammen i en *pakke*, i stedet for at de opptrer på tross av hverandre, som illustrert i Figur 2. Denne modellen er utviklet ved å se på den tidligere forskningen på MCS, og forsøker å samle de ulike definisjonene, slik at en enklere skal kunne sammenstille og diskutere

kontrollsystemer i fremtiden. Ved å konseptualisere denne modellen, oppfordrer Malmi og Brown til ytterligere diskusjoner rundt hvordan kontrollsystemer faktisk opptrer i ulike organisasjoner. Med å bruke deres rammeverk, vil det være enklere å sammenligne ulike funn og resultater.

Før selve rammeverket blir gjort rede for, vil det gjøres en avklaring. Under redegjørelsen av rammeverket vil verktøyene omtales som verktøy for *kontroll*. Dette blir gjort fordi det er slik Malmi og Brown selv definerer begrepet. En bemerkning er at ulike oversettelser av Malmi og Brown sine teorier, fra engelsk til norsk, har skapt noe forvirring rundt begrepet. I engelsk litteratur blir oftest begrepet *control* benyttet, mens i norsk litteratur veksles det mellom *kontroll* og *styring*. Senere, når empiri presenteres og analyseres, vil begrepet *styring* bli brukt fremfor kontroll. Vi velger å benytte styring når empiri skal behandles, da vi mener begrepet best illustrerer det Malmi og Brown fremstiller med teoriene. I tillegg har vi observert at bransjen vi undersøker, selv benytter begrepet styring fremfor kontroll, og vi mener derfor at det vil være hensiktsmessig å forholde oss til styringsbegrepet. For denne oppgavens hensikt, vil dette aktualisere bruken av rammeverket, men fremdeles bevare generaliserbarheten.

Videre vil de ulike delene av Malmi og Brown sitt rammeverk redegjøres for. Ikke alle delene av rammeverket vil være like aktuelt for denne studien, men vil likevel bli gjort rede for.

Kulturell styring						
Klaner		Verdier			Symboler	
Planlegging		Kybernetisk styring				Belønning og kompensasjon
Langsiktig planlegging	Kortsiktig planlegging	Budsjettstyring	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride målesystemer	
Administrativ styring						
Styringsstruktur		Organisasjonsstruktur			Regler, rutinger og prosedyrer	

Figur 2: Malmi & Brown (2008): Styringspakke

2.3.1 Planlegging

Planlegging er en *ex-ante* form for kontroll (Flamholtz *et al*, 1985). Først vil planlegging innebære at en organisasjon setter mål for sin operasjon, deretter vil ressurser og atferd allokeres. Dernest vil en organisasjon avgjøre hvilke standarder som forventes i forbindelse med leveringen av de satte målene, og dermed kunne si noe om hva som forventes av de ansatte og de involverte partene. Planlegging kan også muliggjøre koordinering av flere aktiviteter for en virksomhet, og dermed oppnå positive ringvirkninger. Planlegging som kontrollmekanisme blir i Malmi og Browns modell delt inn i to grupperinger, langsiktig og kortstiktig planlegging.

Kortsiktig planlegging vil vanligvis være mål og aktiviteter for den umiddelbare fremtid. For de fleste organisasjoner vil dette være en 12 måneders eller kortere tidshorisont. For festivalbransjen vil dette typisk være for neste periode. I praksis vil en slik periode være fra avvikling av en festival, frem t.o.m. gjennomføring av neste festival. Her vil en finne et *taktisk* fokus.

For *langsiktig planlegging* vil målene for en middels til lang tidshorisont etableres. Her vil det være et mer *strategisk* fokus. Merchant og Van der Stede (2007) presenterer planlegging og budsjettering som sammenhengende, men det er viktig å poengtere at planlegging også kan forekomme uten et særlig finansielt fokus. For eksempel vil langsiktig strategisk planlegging ofte ha et ikke-finansielt fokus, samtidig som operasjonell planlegging har økt fokus på oppgaver og lignende, fremfor finans (Malmi & Brown, 2008, s. 291-292).

2.3.2 Kybernetisk kontroll

Kybernetiske prinsipper har i lang tid blitt sett i sammenheng med kontroll. I en organisasjon vil et kybernetisk system være en kilde til både informasjon og kontroll, avhengig av hvordan dette blir fasilitert eller benyttet. Malmi og Brown definerer et kybernetisk system som et informasjons- og beslutnings-system, hvor ledere selv kan observere ikke-ønskede variasjoner. Lederne kan modifisere den underliggende atferd eller aktivitet som påvirker variablene, uten å måtte involvere andre parter. Videre vil det å knytte atferd til aktiviteter, og aktiviteter til variasjoner, bidra til at et kybernetisk system beveger seg over til å bli et MCS (Malmi & Brown, 2008, s. 292).

Rammeverket betrakter fire undergrupper for kybernetisk kontroll: budsjetter, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer.

Budsjettering er sentralt og grunnlaget for MCS i de aller fleste organisasjoner, og bruken av budsjett er svært utbredt (Bunce et al., 1995). Dette blir begrunnet med et budsjett sin evne til å: «... *weave together all the disparate threads of an organization into a comprehensive plan that serves many different purposes, particularly performance planning and ex post evaluation of actual performance vis a vis the plan*» (Hansen et al., 2003, s. 95). Som kontrollmekanisme vil fokuset for budsjett være å planlegge akseptabel atferd, og evaluere leveranse i forhold til innførte planer (Malmi & Brown, 2008, s. 293). En vanlig form for kontroll er å holde ansatte ansvarlige for spesifikke finansielle mål. Noen av de finansielle målene vil kunne være tilknyttet budsjettet, da informasjon gitt i budsjettet kan benyttes.

Finansielle målesystemer vil ikke være det samme som budsjett. Dette er fordi budsjett er ganske bredt konseptualisert, mens finansielle målesystemer vil være mer konkrete systemer som benyttes for måle konkrete variabler. Et eksempel på finansielle mål kan være likviditetsgrad eller avkastning på investert kapital. *Ikke-finansielle målesystemer* har også en viktig rolle, da denne type system kan benyttes for å utfylle det finansielle systemer ikke klarer å fange opp av drivere som bidrar til bedre ytelse.

Den siste formen for kybernetisk kontrollsystem er *hybride systemer*. Dette er kombinasjoner av finansielle og ikke-finansielle målesystemer. Denne type systemer har en stadig viktigere rolle i organisasjoner, et eksempel på et slikt system er *balanced scorecard* (Malmi & Brown, 2008, s. 293).

2.3.3 Belønning- og kompensasjonskontroll

Systemer for belønning og kompensasjon fokuserer på å motivere og øke ansattes ytelse individuelt, eller på gruppenivå, innad i organisasjonen. Dette skjer ved å oppnå kongruens mellom de ansattes mål og aktiviteter, og organisasjonens. Hovedargumentasjonen for belønning og kompensasjon er at dette, i forhold til mangelen av det, vil føre til økt innsats (Bonner & Sprinkle, 2002).

For festivaler er det på forhånd usikkert hvor aktuelt belønning og kompensasjon vil være som kontrollsystem. Grunnen til dette er at mange festivaler består av svært få ansatte, og det dermed er nærliggende å tenke seg at systemer for incentiver ikke er innført.

2.3.4 Administrativ kontroll

Administrative kontrollsystemer styrer ansattes atferd gjennom organiseringen av individer og grupper, overvåkning av ansatte og hvem som kan stilles til ansvar for deres atferd, og prosessen for å spesifisere hvordan oppgaver eller atferd skal utføres eller ikke utføres. Malmi og Brown (2008, s. 293) spesifiserer tre grupper for administrativ kontroll; organisasjonsstruktur (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Emmanuel et al., 1990; Otley & Berry, 1980), styringsstruktur (Abernethy & Chua, 1996), og regler, prosedyrer og rutiner (Macintosh & Daft, 1987).

Organisasjonsstrukturen til en virksomhet kan være et viktig verktøy for kontroll. En virksomhet kan benytte en gitt organisasjonsstruktur som oppmuntrer til ønsket type kontakt og relasjoner (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Kärreman, 2004; Emmanuel et al., 1990). Mange forskere betrakter organisasjonsstruktur som en kontekstgivende variabel, og ikke organisasjonskontroll. I dette rammeverket betraktes det som noe ledere kan endre, og inkluderes derfor som et verktøy for kontroll (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Styringsstrukturen relateres til sammensetningen og strukturen til en organisasjons ledelse. Styring omhandler det formelle hierarkiet for autoritet og ansvar (Abernethy & Chua, 1996), i tillegg at personer med ansvar samhandler for å koordinere sine aktiviteter både vertikalt og horisontalt. Dette er også noe som kan påvirkes, og dermed betraktes som et verktøy for kontroll (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Regler, rutiner og prosedyrer er den byråkratiske tilnærmingen for å spesifisere prosesser og atferd i en organisasjon. Dette inkluderer tilnærminger som standard driftsprosedyrer og praksiser (Macintosh & Daft, 1987). Merchant og Van der Stede (2007) omtaler dette som *action controls*. Denne siste gruppen omhandler altså kontrollverktøy for å preventivt oppnå kontroll.

Administrativ kontroll vil for festivaler i stor grad kunne være med å påvirke hvilken kompetanse en innehar i sin organisasjon. Kompetanse og ressurser, i form av ansatte, er svært viktig for å sikre best mulig drift og styring. En annen viktig årsak til administrativ kontroll omhandler det å posisjonere seg til å kunne takle fremtidige utfordringer eller muligheter.

2.3.5 Kulturell kontroll

Flamholtz definerer organisasjonskultur som «*the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its member and, in turn, influence their thoughts and actions*» (Flamholtz et al., 1985, s. 158). Selv om kultur kan være en kontekstuell variabel og i noen tilfeller utenfor en leders påvirkningskraft (Clegg et al., 2005), kan det være et kontrollverktøy dersom det benyttes for å regulere atferd. Rammeverket betrakter tre former for kontroll: klaner, verdier og symboler (Malmi & Brown, 2008, s. 294).

Kulturell kontroll i festivaler kan for eksempel være hvordan organisasjonen forholder seg til lokalsamfunnet der festivalen arrangeres. Brukt riktig, kan også kulturell kontroll bidra til å sikre langsiktige samarbeid med mulig sponsorer. Siden denne studien omhandler musikkfestivaler, som er kulturelle arrangementer, vil også kulturell kontroll kunne ha sammenheng med det produktet festivalene leverer rent kulturelt. Festivalens symbolikk og tilhørighet til en spesifikk sjanger, vil i denne oppgaven betraktes som kulturell kontroll.

2.3.6 Anvendelse av rammeverket

Malmi og Brown sitt rammeverk er bredt anerkjent og vil i denne studien avgjøre hvilke kontrollsystemer som vil undersøkes i de ulike festivalene. Ønsket med å benytte dette rammeverket er å kunne identifisere de ulike mekanismene for kontroll som benyttes i festivalbransjen. I neste omgang vil man kunne si noe om hvordan disse håndteres i forbindelse med styring, og da spesielt fler-periodisk eller langsiktig styring. Anvendelsen av rammeverket vil i denne oppgavens omfang i all hovedsak være til kategorisering av empiri.

Svakheten med anvendelsen av dette rammeverket i denne studien er hvorvidt mekanismene som omtales av rammeverket benyttes eller er observerbar hos organisasjonene. Et eksempel på dette kan være *kulturell kontroll*, hvorvidt dette er mulig å innføre i en organisasjon der ansatte bare jobber sammen tre måneder av året er mulig å stille spørsmål ved. Håpet med bruk av Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk er at ved å se på kontrollsystemene som en pakke, kan en forklaring på dette eksempelets problem, ligge under *styringsstrukturen*.

Når rammeverket anvendes vil det være viktig å vurdere hvorvidt bevissthet rundt bruk av kontrollmekanismene påvirker dets effekt eller eksistens. Malmi og Brown (2008) har en bred konseptualisering av kontrollmekanismene som omfatter store deler av organisasjonene. Dette fører til at aktiviteter som ikke utføres med kontroll som motivasjon, vil kunne befattes som en kontrollmekanisme.

2.4 Betingelsesteori

Betingelsesteori eller *Contingency Theory* begynte å få oppmerksomhet i økonomisk litteratur på 1970 tallet, men ble de etterfølgende årene popularisert i større grad. Dette var delvis på grunn av artikkelen *The Contingency Theory of Management Account: Achievement and Prognosis* av David T. Otley utgitt i 1980. Her undersøkes det relativt nye rammeverket, som baserte seg på tanken om at den optimale utformingen for en organisasjon avhenger av hvilke omstendigheter eller betingelser den er utsatt for. Otley beskrev selv betingelsestilmærmingen som: «... based on the premise that there is no universally appropriate accounting system which applies equally to all organizations in all circumstances.» (Otley, 1980, s. 413). Slik betingelsesteorien omtaler betingelser, er dette faktorer i det eksterne eller interne miljøet som medfører at styringssystemet vil være mer egnet dersom en tilpasser systemet etter disse betingelsene. Organisasjonen er med andre ord betinget av disse faktorene.

Et av Otley (1980) sine formål var å bidra med et forbedret rammeverk der samspillet mellom styringssystemene og bedriftens betingelser forklares, i tillegg til å vise hvordan dette påvirker selve utformingen av et styringssystem. På denne tiden handlet dette i stor grad om å forstå hvilke *organisasjonsstrukturer* som var mest egnet for visse omstendigheter. Med tiden har teorien utviklet seg, og blir nå oftere brukt som et verktøy for å forstå hvorfor en bestemt utforming av et *styringssystem* vil være mer egnet for visse omstendigheter. I dette ligger det at de ulike omstendighetene en organisasjon er betinget av, fører til at en viss utforming av styringssystemet vil være mer egnet enn et annet. Gjennom de ulike litteraturbidragene som har kommet frem med årene, har det dukket opp noen særdeles gjengående betingelser. Otley (2016, s. 48) viser til de mest undersøkte variablene, og kategoriserer de innenfor interne og eksterne variabler som illustrert i Tabell 2.

Eksterne betingelser:	Interne betingelser:
Teknologi	Størrelse
Konkurranse / Fiendtlighet	Organisasjonsstruktur
Usikkerhet i omgivelsene	Strategi
Nasjonal kultur	Kompensasjonssystemer
	Informasjonssystemer
	Psykologiske variabler
	Ansattes deltakelse i styringssystem
	Markedsposisjon
	Produktets livssyklus-fase
	Systemendringer

Tabell 2: Otley (2016, s. 48): Betingelsesvariabler

Dette rammeverket blir ofte benyttet i kvantitative studier. Da tar man utgangspunkt i en eller flere betingelser, og måler i hvilken grad ulike, definerte, deler av styringssystemet blir påvirket av betingelsene. Betingelsene kan da behandles som uavhengige variabler, mens de definerte egenskapene ved styringssystemene behandles som avhengige variabler (Otley, 2016 s. 48). På tross av mange tidligere studier som kun har forholdt seg til en avhengig, og en uavhengig variabel, mener Joseph Fisher (1995) at det er helt essensielt å forholde seg til flere betingelser. På denne måten kan man forstå samspillet mellom de ulike betingelsene, og bedre vurdere effektiviteten av systemets design. Ifølge Otley har det i nyere tid blitt vanligere å benytte rammeverket i kvalitative studier, der intervjuer har vært den vanligste metoden for datainnsamling. Han poengterer at selv om kvalitative studier innenfor betingelsesteorien er underrepresentert, har de bidratt til signifikante innblikk i utviklingen og bruken av styringssystemer (Otley, 2016, s. 49).

Når man anvender et slikt rammeverk, er det likevel ikke gitt hvilke variabler man bør benytte seg av, da relevansen av ulike variabler vil variere ut fra hvilken bransje eller organisasjon studien baseres på. På bakgrunn av dette, vil det i denne studien tas det utgangspunkt i ulike bidrag til betingelsesteorien, og det velges ut variabler som ansees som de mest relevante for tema og problemstilling, samt bransje og case-festivaler.

De variablene innenfor betingelsesteori denne studien baseres på er: *organisasjonsstruktur, størrelse, markedskonkurranse og fiendtlighet, nasjonal kultur, kompensasjonssystemer, eksternt miljø og strategi*. Det er viktig å understreke at det kan oppstå et visst overlapp av de ulike betingelse. For eksempel kan *konkurranse* ha et stort overlapp med både *strategi* og det *eksterne miljøet*.

2.4.1 Størrelse

Organisasjonens størrelse og vekst innebærer også vekst innenfor en rekke underkategorier av organisasjonen. Eksempler på dette er både omsetning og ansatte, men størrelse kan på et overordnet nivå grupperes innenfor kategoriene kompleksitet og ressurstilgang (Otley 2016). Chenhall (2003) poengterer at dette innebærer at ved vekst, ser man også økt evne til å kontrollere sitt operasjonelle miljø. Dette legger et grunnlag for hyppigere bruk av formelle mekanismer for å oppnå kontroll. Videre vises det til at det gjerne er store organisasjoner som i større grad benytter seg av formell kontroll og informasjonsinnhenting. Dette kan forklares ved at når en organisasjon vokser, vokser også behovet for å håndtere den økte mengden informasjon (Child & Mansfield, 1972). Et annet poeng Chenhall tar opp, er hvordan organisasjoner kan oppnå indirekte vekst ved at de tilknytter seg samarbeidspartnere, og at skillet mellom samarbeidspartner og organisasjon kan bli utydelig. Festivaler kan ofte hente inn store deler av sin kompetanse og arbeidskraft eksternt, og det kan foreligge uformelle avtaler eller gjensidig forventning om samarbeid.

Størrelse som variabel innenfor betingelsesteorien blir ofte ikke inkludert som en eksplisitt variabel ifølge Chenhall, da mange av studiene i hovedsak baserer seg på store organisasjoner som utgangspunkt. Grunnen til dette, er at det ofte er disse organisasjonene som benytter seg av formelle tiltak som faller innenfor MCS. Betingelsen inkluderes likevel i denne oppgaven, da det her er store forskjeller i størrelse blant casefestivalene oppgaven omfatter.

2.4.2 Organisasjonsstruktur

Organisasjonsstruktur omhandler formell spesifisering av ulike roller i en organisasjon eller hvilke oppgaver som tilhører ulike grupper, for å sikre at en organisasjons aktivitet blir utført (Chenhall, 2003, s. 144-145). Strukturer influerer ifølge Chenhall effektivitet og de individuelle motivasjon, i tillegg til at kontrollsystemer kan være med å forme en organisasjons fremtid.

Ved defineringen av struktur, legger Chenhall (2003, s. 145-146) særlig fokus på forskjellene mellom sentralisert- og desentralisert beslutningsmyndighet, og mekanisk- og organisk struktur. Det kommer frem at desentralisert beslutningsmyndighet og organisk struktur ofte ansees som mer egnet for organisasjoner som befinner seg i miljøer preget av høy usikkerhet.

Det kan være utfordrende å benytte organisasjonsstruktur som en betingelse for festivalenes styringssystem. Grunnen til dette er at rammeverket til Malmi og Brown, som benyttes for å kategorisere styringssystemene, inneholder administrativ styring som en del av styringspakken. Det er derfor viktig å skille mellom administrativ styring som MCS og organisasjonsstruktur som betingelse. For denne oppgavens hensikt vil organisasjonsstruktur som betingelse deles inn i to kategorier. Sentraliserte og desentraliserte organisasjoner. Årsaken til dette er blant annet funnet som Chenhall (2003, s. 148) diskuterer, som omhandler at store og mer desentraliserte organisasjoner gjerne praktiserer mer detaljerte og formelle MCS. Vi vil derfor se organisasjonsstruktur som en mer kontekstgivende betingelse, senere i kapittel 5.

2.4.3 Markedskonkurransen

Markedskonkurransen eller miljøets fiendtlighet er en variabel som ofte inkluderes som en del av det eksterne miljøet og til dels strategi som betingelsesvariabler. Grunnet tydelige skiller mellom miljøets konkurranse og miljøets usikkerhet, som kommer frem i kapittel 4 og 5, blir markedskonkurransen i denne studien behandlet som en egen betingelse.

Miljøets fiendtlighet forbindes med et sterkt fokus på å følge et budsjetts rammer (Otley 1978). Videre kan fiendtlighet gjennom høy konkurranse knyttes til organisasjoner som i større grad er avhengige av formell kontroll (Chenhall, 2003, s. 137). Konkurransenintensitet og konkurranseart er faktorer som vises å ha høy påvirkning på utformingen av styringssystemer (Otley, 1980). Man ser at bruken av styringssystem for evaluering av ansatte varierer ut fra hvor stor konkurranse bedriften møter (Otley, 1980; Otley, 1978).

2.4.4 Nasjonal kultur

Slik Chenhall (2003, s. 152) beskriver nasjonal kultur som betingelse, er den grunnleggende tanken at ulike land innehar visse kulturelle egenskaper. Dette innebærer at enkeltindivider innenfor en kultur er disponert for å handle på en viss måte, i tråd med den nasjonale kulturen. Denne betingelsen har blitt viktigere de siste årene, da man nå ser et økende antall multinasjonale organisasjoner. Betingelsen er spesielt interessant for slike organisasjoner, da en betydelig utfordring vil være hvilken nasjonalkultur den multinasjonale organisasjonen representerer. På tross av at ingen av casefestivalene er organisert som multinasjonale organisasjoner, mener vi at dette er en viktig betingelse å inkludere i studien, da festivaler ofte tiltrekker et internasjonalt publikum og internasjonale artister. I tillegg til dette, kommer det frem i kapittel 4 at flere av intervjuobjektene belyser hva de omtaler som en landsdekkende profesjonalisering av bransjen, hvilket gjør det viktig å inkludere den nasjonale kulturen som en mulig forklaring på en slik prosess.

2.4.5 Kompensasjonssystemer

Otley (2016) viser til kompensasjonssystemer som blant de mest undersøkte interne uavhengige variablene. For denne studiens hensikt vil kompensasjonssystemer defineres som en form for incentiv til å utføre ønsket handling. For festivaler anser vi offentlige tilskudd som det mest aktuelle i denne sammenheng. Det eksisterer flere former for offentlige tilskudd i Norge, som ulike festivaler er berettiget til å motta. Denne studiens hensikt er å undersøke hvordan kompensasjonssystemer som betingelsesvariabel influerer styringspakkens langsiktighet, der offentlige tilskudd mottas.

2.4.6 Eksternt miljø

Slik betingelsen beskrives av Chenhall (2003, s. 137) er det viktig å skille mellom risiko og usikkerhet. Risiko kan tolkes som situasjoner der administrasjonen kan ha en viss håndteringsevne, og kan knyttes til sannsynligheter. Usikkerhet handler om uforutsette situasjoner som ikke kan knyttes til sannsynligheter, og som administrasjonen ofte ikke har mulighet til å forvente.

Otley poengterer hvor viktig variabelen eksternt miljø har vært i forskningen om betingelsesteori. Dette begrunnes med hvor sterke resultater variabelen førte til i tidlig forskning, i tillegg har usikkerhet økt de siste årene grunnet fremveksten av global økonomi og mer omfattende markedskonkurranse (Otley, 2016, s. 50). Eksternt miljø omfatter her hovedsakelig bransjespesifikk usikkerhet i omgivelsene. Variabelen inkluderes da den omfatter

et svært viktig poeng forbundet med festivaler. Festivaler baserer ofte all sin verdiskaping på ett produkt, som leveres over noen få dager hvert år. Dette innebærer også at bransjen er svært sårbar ovenfor usikkerhet i miljøet, som kan påvirke denne tidsbestemte verdiskapingen. Chenhall gjør et poeng av viktigheten eksterne omgivelser har for utformingen av styringssystemer ved å kalle eksternt miljø for «...*the foundation of contingency-based research.*» (Chenhall, 2003, s. 137).

Ekstern usikkerhet påvirker nytten av en rekke styringsrelaterte momenter, for eksempel nytten av bred informasjon (Chenhall, 2003, s. 137). Usikkerhet er svært forbundet med mangel på informasjon, noe som fremhever nytten av å tilpasse styringssystemet ut fra hvilken grad av tilgjengelig informasjon som er tilgjengelig om det eksterne miljøet. For festivaler kan eksempelvis dårlig vær føre til en stor reduksjon i antall besøkende, hvilket viser hvor sårbar denne bransjen er for ekstern usikkerhet. For øvrig kan vær tolkes som både risiko og usikkerhet, da man kan vite noe om sannsynligheten for regn på kort sikt, men det er mer utfordrende på lang sikt.

2.4.7 Strategi

Strategi skiller seg fra de andre betingelsesvariablene. Chenhall (2003, s. 150-151) argumenterer for at strategi ikke omhandler kontekst, men at det heller er en betingelse ledere kan benytte for å plassere seg i forhold til det eksterne miljø, strukturelle organiseringer og kontrollere bruk av MCS. Strategi er dermed viktig å betrakte, da det har mulighet til å håndtere noe av kritikken som omhandler øvrig betingelsesteori; nemlig at en organisasjons MCS blir bestemt av kontekst. Dersom en organisasjons MCS blir bestemt kun av kontekst, har ikke lederne mulighet til å påvirke dette. Dermed er strategi en viktig variabel å betrakte. En organisasjons strategi vil ofte forbindes med kostnadskontroll og grad av formalitet i prestasjonsmåling (Chenhall, 2003, s. 150).

Bruken av strategi som betingelse, vil i hovedsak omhandle hvilke langsiktige valg og endringer festivalene foretar seg for å håndtere de øvrige betingelsene, og hvordan dette har påvirket deres representative styringssystem. Grunnet muligheten for å posisjonere seg ved bruk av strategi, kan en organisasjon muligens håndtere de øvrige betingelsene. Betingelsen strategi er derfor viktig å inkludere i studien.

3 Metode

Det vil i dette kapittelet bli gjort rede for metodevalg og forskningsdesign. Valg som er foretatt hva gjelder metodisk tilnærming, vil først bli begrunnet i 3.1. Deretter vil forskningsdesign bli presentert og drøftet i 3.2, her vil det bli redegjort for hvordan det empiriske grunnlaget er innhentet. I 3.3 vil studiens sterke og svake sider bli drøftet, i lys av metodeteori.

3.1 Valg av kvalitativ metode

For å best mulig besvare den stilte problemstillingen er valg av metode svært viktig. Det første spørsmålet som i denne sammenheng ble stilt, var hvorvidt studien skulle ha en kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. «*Enkelt sagt er kvantitativ forskning det som involverer tall, og kvalitativ forskning det som ikke gjør det.*» (Langridge et al., 2006, s. 25). Metodevalg handler altså i stor grad om hvilken type empirisk grunnlag man ønsker å produsere, og benytte seg av, i studien. Kvantitativ forskning forsøker å måle, eller telle, et fenomen ved bruk av kvantifisering. Kvantitative undersøkelser forsøker ofte å gjøre funn som er så objektive og upåvirket av omgivelsene som mulig. Her vil en ofte finne et større fokus på atferd, i motsetning til kvalitativ forskning som fokuserer mer på mening. Om dette skriver Langridge et al.:

«Kvalitativ forskning befatter seg med kvalitetene ved et fenomen. Ulikt kvantitativt arbeid er man her mest interessert i meninger, betydninger og tekst. (...) Mye av den kvalitative forskningen er empirisk, men baserer seg på datainnsamling fra et relativt lite antall individer.» (Langridge et al., 2006, s. 27).

Arbeidet vil bli utført mens det samtidig foregår en verdensomspennende pandemi. For å sikre gjennomføringen av arbeidet, ble valg av metode tatt med dette i mente. På grunn av dette eksisterte det et ønske om å benytte den metoden som vi opplevde at ville tilby mest fleksibilitet. Dersom studien skulle gjennomføres kvantitativt ville man i større grad vært forpliktet til å stå fast ved angitt forskningsspørsmål. Man ville i større grad også vært avhengig av flere informanter enn det som ble ansett som realistisk, da bransjen som studeres i denne oppgaven er særdeles hardt rammet av pandemien. En forventet effekt av pandemien for dette arbeidets del var at færre hadde mulighet til å delta i denne studien. Det ble dermed etablert et ønske om å hente mest mulig data fra færrest mulig deltakere, og valget falt dermed på kvalitativt gjennomføring av arbeid.

Grunnet pandemiens effekter ønsket vi å ha flere muligheter hva gjelder datainnsamling. Det var usikkert hvor mange informanter som hadde mulighet til å bidra, og hvordan pandemien kunne påvirke datakvaliteten. Av den grunn ble det tatt utgangspunkt i et komparativt casestudie, slik at det ble sikret flere informasjonskilder i tilfelle noe av informasjonen måtte utelates. Kvalitativ tilnærming vil generere empiri som baseres på informantenes egne påstander, meninger og følelser. Dette vil også gi mulighet til å omforme studien til en enkelt casestudie dersom kun én festival har mulighet til å bidra. Dette er i tråd med vårt ønske om å forstå de ulike årsakene for et bestemt tidsperspektiv for styring, som i stor grad kan være basert på subjektive faktorer. I tillegg gir det oss den nevnte fleksibiliteten hva gjelder gjennomførbarhet. I kvalitativ metode er det mulig å gjøre endringer hva gjelder forskningsspørsmål underveis, som også er en kilde til fleksibilitet.

Utformingen av problemstillingen, i kombinasjon med de valgte teoretiske rammeverkene, forårsaket noe usikkerhet. Årsaken til dette var at en midlertidig problemstilling kunne fremme et spørsmål rundt kausalitet, og tidligere erfaringer fra skolegang har indikert at kvantitativ metodes er egnet til å besvare spørsmål rundt kausalitet. Det ble dermed gjort tilpasninger av problemstilling, og tatt valg rundt anvendelsen av teoretisk rammeverk, som underbygget en kvalitativ gjennomføring.

Med en kvantitativ tilnærming kunne rammeverket innenfor betingelsesteori blitt anvendt ved å bruke tradisjonelle og forhåndsdefinerte betingelser som uavhengige variabler. På andre siden brukes ofte forhåndsdefinerte deler av styringssystemet som avhengige variabler (Otley, 2016. s. 48). En slik tilnærming ville dratt nytte av muligheten til å tallfeste påvirkningsgrad mellom variablene. Dersom pandemi og tidsomfang ikke hadde vært en begrensning, kunne dette vært en sannsynlig tilnærming. Vi mener likevel at valget av kvalitativ tilnærming er en styrke for denne studien. Bakgrunnen for dette er at betingelsesteori oppfattes som lite anvendt i norsk festivalforskning. Dette gir rom for å kartlegge hvilke betingelser lederne i de undersøkte festivalene oppfatter som influerende, noe som kan bidra til et bedre grunnlag for kvantitativ forskning på feltet.

3.2 Datainnsamling

Det vil i dette kapittelet først bli gjort rede for hvordan informanter ble valgt, og betraktninger rundt utvalget. Deretter gis det innsyn i fremgangsmåte for datagenerering gjennom intervjuer for primærdata og dokumentstudier for sekundærdata.

3.2.1 Utvalg

For å skape et empirisk grunnlag til studien, var det nødvendig å gjøre et utvalg. Om utvalg skriver Langridge et al.:

*«Med en tradisjonell vitenskapelig tilnæringsmetode (...) er vi ute etter å kunne bruke funn gjort i et **utvalg** til å kunne si noe generelt om den **populasjonen** gruppa ble hentet fra. Det er ofte upraktisk, om ikke umulig, å forske på alle personene i en bestemt populasjon. Vi må derfor velge ut en mindre gruppe deltagere fra populasjonen, og utvalget må være representativt for populasjonen som helhet. (...) Dette er ikke enkelt å få til – det er alltid en risiko for skjevheter i funnene hvis utvalget ikke virkelig er representativt.»* (Langridge et al., 2006, s. 46)

Mye forskning er basert på et utvalg gjort på grunnlag av *bekvemmeligheter*. Bekvemmelighetsutvalg er ikke alltid ideelt, delvis på grunn av at de individer som melder seg frivillig til forskning, ikke nødvendigvis er representativ for populasjonen man ønsker å si noe om. Det er viktig å være bevisst på dette når utvalget for studien skal dannes. Den ideelle formen for utvalg er at man har et *randomisert utvalg*, dette er standarden man ønsker å strekke seg etter, men som i praksis kan være vanskelig å få til (Langridge et al., 2006, s. 48). For denne studien skal en ganske liten bransje studeres. Grunnet begrenset tid og at bransjen er hardt rammet av Covid-19 pandemien, blir den eneste løsningen å danne et *bekvemmelighetsutvalg*. Dette er en av de vanligste strategiene for skoleprosjekter, men dessverre ikke den mest ideelle løsningen. Grunnen til at dette kanskje ikke er den beste metoden, er at det er vanskelig å si noe om utvalget er representativt eller ikke (Langridge et al., 2006, s. 49). Bekvemmelighetsutvalg kan forårsake skjevheter i utvalget som er viktig å huske på når funnene skal analyseres.

For å forsøke å justere best mulig for det som kommer til å bli et bekvemmelighetsutvalg, ble det før involveringen av utvalg ilagt noen begrensninger for hvem som kunne delta i studien (Tabell 3: Veiledende begrensninger for utvalg).

Veiledende begrensninger for utvalg	
Utvalgets størrelse	2-6 festivaler
Festivalens omsetning	5-50 millioner kroner
Forretningsmodell	Billettsalg
Selskapsform	AS/STI
Grunnlagt	Første festival arrangert senest 2018
Informantens rolle	Administrasjon/ledelse

Tabell 3: Veiledende begrensninger for utvalg

Begrensningene omhandler: *utvalgets størrelse, festivalens omsetning, forretningsmodell, selskapsform, når første festival ble arrangert og informantens rolle*. Det er viktig å gjøre noen begrensninger for utvalg på forhånd. Grunnen til dette er at man ønsker å finne en balanse mellom det å ha mange informanter, som gir mindre skjevhet, og samtidig ha nok tid til å kunne sette seg godt nok inn i den enkelte festivals situasjon. Dette er altså på mange måter et problem hva angår tidsbruk. Siden denne forskningen utføres i tilknytning masteroppgave, er det begrenset tid tilgjengelig. Ytterligere er det viktig å forsikre at informantene som velges, på hver sin måte kan representere deler av bransjen.

Det er derfor lagt en veiledende *størrelse* for utvalget på 2-6 festivaler. Den nedre grensen settes til to, da dette gir en mulighet til å eventuelt benytte en mindre og en større festival som case. Øvre grense på utvalget settes til seks, da studien stiller krav til innblikk i de enkelte festivalene, og begrenset tid kan være en utfordring.

Omsetningskravet er satt for å danne en ramme rundt hvilken type festival vi ønsker å undersøke. Studien skal se nærmere på økonomistyring, og det anses dermed som viktig at festivalene som skal studeres innehar et noe kommersielt fokus. Det dannes derfor en nedre grense på fem millioner kroner for å sikre at festivalene vi studerer, har et behov for økonomistyring. Den øvre grensen er veiledende, men forsøker å utelukke internasjonale aktører som er plassert under paraplyorganisasjoner, eksempelvis Live Nation. Dette er med hensikt å holde utvalget mest mulig sammenlignbart.

Forretningsmodell inkluderes som en begrensning for å unngå *dugnadsfestivaler*. Dette er festivaler som ikke selger billetter til sine arrangementer, noe vi ønsker at våre casefestivaler skal gjøre. Denne begrensningen vil også føre til en høyere grad av sammenlignbarhet, hva gjelder festivalenes format og økonomi. Ved å begrense utvalget til forretningsmodeller som baseres på billettsalg, sikres det at verdiskapingen for festivalene skjer innenfor like tidsrammer.

Neste kriterier omhandler *selskapsform*. Med dette er det forsøkt å sikre at man inkluderer ulike selskapsformer, slik at man kan undersøke forskjeller i styring på bakgrunn av blant annet organisasjonsformål. I oppgaven er det antatt at det vil kunne være ulikheter blant stiftelser og aksjeselskap med hensyn til hvor kommersielle organisasjonene er.

Neste begrensning omhandler *hvor lenge festivalene har eksistert*. Begrensningen settes til første festival arrangert senest i 2018. Grunnen til dette er et ønske om at den aktuelle festivaladministrasjonen skal ha noe erfaring, da undersøkelsen også foregriper hvordan utviklingen har vært gjennom noen år.

Informantens rolle i festivalen var viktig å inkludere for å sikre at informanten hadde nok innsikt i virksomhetens styringssystemer, samt kunnskap til å kunne danne oppfatninger og meninger rundt temaet som skulle studeres. Det ble derfor valgt at intervjuobjektene hadde lignende stillingsbeskrivelser og arbeidsoppgaver i hver sin festival, og da innenfor administrasjon/ledelse.

3.2.2 Intervju

Innenfor kvalitativ metode ansees intervjuer som den vanligste formen for datainnsamling, og blant de mest populære formene for intervjuer finner man *dybdeintervjuer* (Tjora, 2017). Om dybdeintervjuers hensikt sier Tjora følgende:

«Ved å skape en avslappet stemning og en noenlunde romslig tidsramme, ofte en time eller mer, er det meningen å få informanten til å reflektere over egne erfaringer og meninger knyttet til det aktuelle temaet for forskningen.» (Tjora, 2017. s. 113)

Formålet med dybdeintervjuer er ofte å studere subjektive oppfatninger hos informantene, og det må legges vekt på at den subjektiviteten som oppstår i dataen gjennom dybdeintervjuer er uunngåelig, og at man må ta hensyn til dette i analysen (Tjora, 2017). Basert på denne studiens utforming som en casestudie, og hva våre ønsker med studien er, menes det at denne formen for datagenerering er passende. Dette begrunnes med at vi undersøker informantenes oppfatninger av styring knyttet til et langsiktig perspektiv.

I forkant av innsamling av primærdata ble det gjennomført et kartleggingsintervju med Norske Konsertarrangører. Dette kartleggingsintervjuet ble gjort med bakgrunn i en tidligere, uformell samtale med Norske Konsertarrangører i samarbeid med veiledere ved Handelshøyskolen NTNU. Formålet med dette kartleggingsintervjuet var å tilegne kunnskap om bransjen, avgrense forskningstema og aktualisere problemstilling.

Primærdata ble senere hentet inn gjennom semistrukturerte dybdeintervjuer med intervjuobjekter som representerer de enkelte festivalene. Valget om semistrukturerte intervjuer, fremfor strukturerte- eller ustrukturerte intervjuer, begrunnes i viktigheten av å generere et sammenlignbart datagrunnlag. Samtidig sørger man for å ikke utelukke nyttig informasjon som kan komme frem gjennom digresjoner (Langridge et al., 2006, s. 56-57). Dette ble ansett som spesielt viktig, da denne studien har en komparativ tilnærming. Av disse grunnene ble det brukt en felles intervjuguide under alle intervjuene. Denne ble utformet med temaer direkte knyttet til de teoretiske rammeverkene for studien. Fullstendig intervjuguide finnes i vedlegg 3. Denne guiden ble ikke fulgt til punkt og prikke i intervjuene, men fungerte som en veileder for hva som skulle inkluderes i samtalen. Det var også viktig at samtalen opplevdes noe uformell, slik at informantene hadde mulighet til å komme med digresjoner som kunne lede til utfyllende informasjon.

Før intervjuene ble det informert via mail hva som var formålet med studien, hvilken type informasjon vi ønsket og hvordan denne ville bli behandlet. Dette ble ytterligere presisert i oppstart av hvert intervju. Dette ble gjort ved å forklare hvilken type informasjon man ønsket å tilegne seg, samtidig som man knyttet en relasjon til deltakerne, og opparbeidet tillit. Deretter besto hoveddelen av intervjuene av refleksjonsspørsmål direkte knyttet til tema og problemstilling. Til slutt ble det inkludert avrundingspørsmål for å evaluere deltakernes opplevelse av intervjuet, og avklare deres ønsker angående deres anonymitet og konfidensialitet. Samtlige av intervjuobjektene opplevde intervjuene som ufarlig, og samtykket

til at deres navn kunne bli brukt i oppgaven. Det eksisterte ikke noe ønske fra informantene om å etablere konfidensialitet.

Totalt har det blitt gjennomført 7 dybdeintervjuer, med et sammenlagt tidsomfang på 300 minutter. Først ble det gjennomført et intervju med hver enkelt festival, med et varierende tidsomfang som strakk seg fra 50 til 90 minutter. Deretter ble det gjennomført oppfølgingsintervjuer med de samme informantene for å hente inn utfyllende informasjon om interessante momenter for studien. Samtidig var det ønskelig å bekrefte eller avkrefte tidligere innhentet informasjon. For sistnevnte formål var det et ønske om å intervju andre informanter i de samme festivalene, for å styrke datakvaliteten, ved å bekrefte eller avkrefte informasjon fra andre kilder. Grunnet blant annet permisjoner og begrenset tid, var dette dessverre ikke mulig. Dette medfører at det kan være en større grad av subjektivitet i datagrunnlaget. Under oppfølgingsintervjuer kom det frem mye gjentakende informasjon, og datainnsamling ble derfor avsluttet.

3.2.3 Sekundærdata

I tillegg til dybdeintervjuene var det nødvendig å utføre dokumentstudier for å tilegne seg sekundærdata. Sekundærdata har i hovedsak bestått av generell informasjon om de ulike casefestivalene, hentet inn i forkant av dybdeintervjuer. Dette omfatter blant annet stillingsbeskrivelser, program og regnskapstall. I tillegg har det blitt hentet inn sekundærdata for festivalbransjen på et overordnet nivå, hentet fra institutter tilknyttet festivalbransjen, eller eksisterende festivalforskning. Dette ble blant annet anvendt for å begrunne valg og presisering av tema og problemstilling. Antagelsene som er lagt til grunn for oppgaven er i stor grad basert på sekundærdataen i form av tidligere forskning på økonomistyring i festivalbransjen.

3.3 Forskningens kvalitet

For å vurdere en kvalitativ studie sin kvalitet benyttes ofte kriteriene: generaliserbarhet, pålitelighet og gyldighet (Tjora, 2017). I dette kapittelet vil det bli drøftet hvordan denne oppgaven stiller seg i forhold til kvalitetskriteriene.

3.3.1 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handler om hvilken grad funnene i studiet kan gjøres gjeldende for andre situasjoner, som ikke er identiske med de situasjonene fra den opprinnelige studien. Den forskningsmessige nytten av en studie øker betraktelig dersom funnene ansees som generaliserbare, slik at de kan benyttes i andre lignende situasjoner (Tjora, 2017). Det har av den grunn vært et ønske å oppnå en viss grad av generaliserbarhet. Tjora viser til tre former for generaliserbarhet i kvalitative studier: naturalistisk generalisering, moderat generalisering og konseptuell generalisering (Tjora, 2017, s. 231-247). Her blir det brukt en tilnærming som kombinerer naturalistisk, - og moderat generalisering. Det innebærer at forskeren selv gjør en vurdering av hvilken grad leseren kan generalisere funnene, samtidig som det stilles et ansvar til leseren for å vurdere om funnene kan benyttes i deres situasjon.

Denne studien menes å ha et utgangspunkt som tilsier lav generaliserbarhet av en rekke årsaker. Generaliserbarhet i kvalitative studier kan ikke måles på samme måte som i kvantitative studier (Tjora, 2017, s. 238). Graden og betydningen av generaliserbarhet i kvalitative studier, kan i større grad sees nødvendig å vurdere ut fra skjønn. Dette casestudiet består av et lite utvalg festivaler, der festivalene befinner seg i ulike situasjoner. Disse festivalene, samt deres situasjon, beskrives etter beste evne i empiri. Et annet viktig moment for studiets generaliserbarhet er i hvilke tidsperioder funnene generaliseres. Intervjuene i denne studien er utført i en bransje hardt rammet av Covid-19 pandemien. Det er viktig å være klar over hva slags betydning dette kan ha på dataen som har blitt samlet inn, og hva dette vil bety for generaliserbarhet i situasjoner utenfor en slik pandemi.

På tross av dette menes studien å ha en viss grad av generaliserbarhet, og funn kan antageligvis gjøres gjeldende for andre norske festivaler som befinner seg i lignende situasjoner som beskrevet i empiri. Rammeverket som er blitt benyttet i dette studiet er både bredt og anerkjent, og kan av den grunn med få tilpasninger benyttes til å studere samme tematikk i andre situasjoner. Leseren må likevel ta disse faktorene i betraktning i sin vurdering om hvorvidt funnene kan generaliseres.

3.3.2 Pålitelighet

Tjora (2017) beskriver pålitelighet som et kvalitetskriterium som omhandler hvilken grad forskerens ståsted, kan påvirke studien. Med andre ord handler dette om hvilken grad studien kan sies å være påvirket av forskerens bias eller nøytralitet. Fullkommen nøytralitet vil ikke være mulig, og heller ikke nødvendigvis ønsket. Det som imidlertid er svært viktig, er å redegjøre for hvordan ens personlige ståsted som forsker kan påvirke studien (Tjora 2017).

Tematikken i denne studien er basert på et forslag fra NTNU Handelshøyskolen om styring i den norske festivalbransjen. I forkant av studien hadde vi lite forkunnskaper om bransjen. Den forkunnskap vi hadde, stammet fra hva vi selv har erfart som gjester på festivaler og hvordan bransjen har blitt omtalt i media. Festivaler og musikk er likevel en tematikk med mange sterke og subjektive meninger. Som individer har vi egne preferanser om musikk og type festivaler, og visse festivaler vil selvsagt gjenspeile våre preferanser mer enn andre. Dette er noe vi har vært klar over hele veien, og tatt høyde for ved datainnsamling og analyse. Av den grunn har det blitt benyttet samme intervjuguide for alle casefestivaler, og tidsrammen på de ulike intervjuene har vært svært like.

Et annet aspekt ved de ulike festivalene som har vært nødvendig å ta høyde for, er i hvilken grad de ulike festivalorganisasjonene passer inn i den bedriftsøkonomiske utdanningen vi er i ferd med å gjennomføre. I denne studien kommer det frem tydelige skiller i forhold til hvor kommersielle de ulike festivalene er. Vår utdanning har helt klart mest fokus på kommersielle organisasjoner, til fordel for stiftelser med allmenntilgode formål, der kapital og lønnsomhet ikke vektlegges i samme grad. Dette kan i praksis føre til en manglende grad av objektivitet når de ulike løsninger som praktiseres skal analyseres. Det er rimelig å anta at med vår bakgrunn kan løsninger utført av ledere med lignende bakgrunn være å foretrekke. Vi har forsøkt å stille oss mest mulig objektivt, og ikke foreta subjektive vurderinger, noe som er spesielt viktig med tanke på vår manglende forkunnskap om bransjen som skal studeres. Dette er en av årsakene til vinkling av problemstilling.

3.3.3 Gyldighet

«Validitet, eller gyldighet, betyr i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har sett seg som mål å undersøke.» (Dahlum, 2021). Tjora (2017, s. 232) deler spørsmålet om gyldighet i to grupper, *kommunikativ* og *pragmatisk gyldighet*. Den første testes i dialog med forskermiljøet, og den andre testes ved spørsmålet om forskningen bidrar til endring eller forbedring.

Den første formen for gyldighet angår det å teste resultater opp mot forskermiljøet. Da denne studien utføres i sammenheng med en masteroppgave, er det begrenset hvor mye dialog med forskermiljøet som er mulig. Det som derimot er mulig, og kan ansees som en styrke med slike studier, er at dette arbeidet blir gjort med veiledning fra to kvalifiserte personer. Veilederne kan besvare avanserte problemer tilknyttet teori og forskningsfremgang. Denne dialogen følges opp gjennom hele arbeidet og kan ansees som en form for test opp mot forskermiljøet. En av de tildelte veilederne for denne masteroppgaven, Per Ståle Knardal, har selv utført forskning på økonomistyring i festivalbransjen. Dette fører til at denne oppgaven i større grad har blitt testet i dialog med forskermiljøet, enn hva andre masteroppgaver kanskje har hatt mulighet til. En annen måte å teste resultater mot forskningsmiljøet, er å undersøke hvordan de sammenfaller med tidligere utført forskning. Denne formen for undersøkelser har i denne studien blitt utført både før og underveis i arbeidet.

Det sistnevnte formen for gyldighet, pragmatisk gyldighet, kan sees på som en form for problemløsning. Et eksempel som synliggjør denne formen for gyldighet, kan være forskning på bestilling fra et gitt miljø. For å avgjøre om forskningen leverer pragmatisk gyldighet, kan man stille spørsmål til hvorvidt forskningen svarer på den problemstillingen som ble stilt. Det er mange faktorer som kan være med å påvirke dette. Overordnet vil gjennomføringen av forskningen være det sentrale.

For dette arbeidets del vil en kunne knytte pragmatisk gyldighet opp mot problemstillingen. Gjennom samtalene utført med aktører innenfor festivalbransjen og veileder som har forsket på miljøet, ble det bekreftet at problemstillingen var interessant. Problemstillingen forsøker å stille spørsmål til hvordan aktører i bransjen oppfatter ulike faktorer som fremmede for langsiktig styring. Konklusjonen som gis i denne oppgaven identifiserer ulike betingelser som har påvirket langsiktig styring i utvalgte festivaler, og dernest blitt oppfattet som fremmede.

4 Empiri

Det vil i dette kapittelet presenteres innsamlet data fra de ulike deltakerne i denne studien. Kapittelet vil foreta en presentasjon og sammenstilling av relevant data, som senere i kapittel 5 vil drøftes og analyseres.

Kapittelet er strukturert slik at underkapitlene presenterer primærdataen som har blitt innsamlet gjennom dybdeintervjuer. Underkapitlene starter med en utvidet casebeskrivelse, som har til hensikt å gi leseren et bedre innblikk i de ulike festivalene og deres situasjon. Dette skal danne et grunnlag til å vurdere i hvilken grad funnene kan ansees som generaliserbare. Underkapitlene deles videre opp etter Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk for styringssystemer i en pakke, som vist i Figur 2. Herunder vil innsamlet data kategoriseres etter hvor de tilhører, men det er verdt å merke seg at noe data kan kategoriseres i flere deler av et eventuelt styrings- eller kontrollsystem. Der dette er tilfelle, vil data kun kategoriseres der den ansees som mest relevant. Til slutt vil det fremgå et sammendrag av empiri for de ulike festivalene, for at leser enkelt skal kunne skaffe overblikk.

Empiri er samlet inn fra tre ulike ledere i festivalbransjen. Kort oppsummering av intervjuobjekt og deres organisasjon fremgår i Tabell 4.

Festival	Intervjuobjekt	Rolle i festival	Ansatt siden	Sted	Første festival
Nordlysfestivalen	Heidi Beate Lekang	Festivaldirektør	2020	Tromsø	1988
Parkenfestivalen	Gøran Aamodt	Festivalsjef	2006	Bodø	2006
Jugendfest	Ronny Stokke	Daglig leder	2012	Ålesund	2008

Tabell 4: Informanter og deres tilhørende organisasjoner

4.1 Nordlysfestivalen

Data om Nordlysfestivalen er samlet inn gjennom intervjuer med festivaldirektør Heidi Beate Lekang. Lekang tiltrådte som festivaldirektør i mars, 2020, hvilket innebærer at hennes tid som festivaldirektør for Nordlysfestivalen kun har vært under svært uvanlige omstendigheter forbundet med Covid-19 pandemien.

Om festivalen

Nordlysfestivalen er å anse som en av Norges eldre musikkfestivaler. Første festival ble arrangert i Tromsø i 1988, som en fire-dagers festival. Den gang var festivalen i all hovedsak bestående av et program som faller innenfor sjangeren klassisk musikk. Gjennom sin lange historie har festivalen gjort store endringer for å tilpasse sitt produkt, og selv om kjernen fremdeles er klassisk musikk, inkluderer den i dag flere sjangre som jazz, world music, samisk musikk og crossover. Festivalen har også gradvis blitt utvidet, til å nå bestå av omtrent ti festivaldager som arrangeres årlig i månedsskifte mellom januar og februar. Nordlysfestivalen består av separate produksjoner spredd utover Tromsø, altså har de ikke én bestemt geografisk lokasjon eller konsertarena. Publikumskapasitet vil av den grunn ha stor variasjon, men Lekang forteller at i det hun omtaler som et godt år, vil være rundt 10.000 besøkende. For et slikt år vil publikummerne være spredd utover 50 eller flere arrangementer. Dette innebærer at Nordlysfestivalen, i forhold til de andre festivalene, har en liten kapasitet for sine enkeltarrangementer.

Nordlysfestivalen har et stort fokus på artistenes kunstneriske uttrykk, og deler hvert år ut Nordlysprisen til en lokal artist innenfor den klassiske musikk sjangeren. «*Nordlysprisen tildeles utøvende musikere eller komponister som gjennom sitt virke i Nord-Norge har utmerket seg ved et høyt kunstnerisk nivå, og ved dette bidratt til å markere landsdelens musikkliv på en positiv måte.*» (Nordlysfestivalen, u.å.).

Festivalen er organisert som en stiftelse, noe som innebærer at festivalens eventuelle overskudd forblir i organisasjonen, eller brukes i tråd med stiftelsens formål. Organisasjonen har i dag to heltidsansatte:

- Festivaldirektør
- Markeds- og kommunikasjonsleder

Utover dette henter organisasjonen hyppig inn ekstern kompetanse ved avvikling av festival. I 2019 hadde festivalen driftsinntekter på omtrent 6,7 millioner kroner (Proff, u.å. b).

Kortsiktig planlegging

Under intervju med festivaldirektøren i Nordlysfestivalen legges det fokus på forskjellene ved langsiktig og kortsiktig planlegging og styring. Festivaldirektør Heidi Beate Lekang definerer langsiktig planlegging som: «*Alt som er utover det nærmeste regnskapsåret vil jeg si er en langsiktig planlegging, og det er der du må være hvis du skal ha midler for å igangsette noe nytt.*» Lekang forteller om deres planleggingsprosesser, der de jobber med planlegging på ulike nivåer. Eksempelvis er noe planleggingsarbeid direkte knyttet til den langsiktige strategien, mens annet arbeid er knyttet til handlingsplaner med kortere sikt. I spørsmål om festivaldirektørens egne meninger om langsiktig planlegging svarer hun:

«Jeg har en drøm om at vi skal komme dit hvor vi har mye mer langsiktige planer. Hvor vi i 2021 søker midler for å gjøre ting i 2023. Og det er dit vi skal. Den langsiktige planleggingen er kjempeviktig, spesielt for finansiering av prosjekter.»

Nordlysfestivalen utvikler årlige handlingsplaner som består av fire strategiske forpliktelser, der det blant annet skal defineres satsingsområder og mål. Dette utføres ifølge Lekang med så konkrete variabler som mulig, for å muliggjøre best mulig måling og evaluering. Disse handlingsplanene kategoriserer festivaldirektøren som langtidsplanlegging, da de baseres på år-til-år basis. Hun legger til at hun selv legger egne fremdriftsplaner for hvordan å gjennomføre det som oppfattes som gode ideer.

Langsiktig planlegging

Nordlysfestivalen startet opp med et snevert satsningsområde innenfor klassisk musikk. Med tiden utvidet festivalen seg til å inkludere en rekke sjangere. Denne utvidelsen medførte en del reaksjoner, både internt og hos eksterne meningsbærere. Lekang ser tilbake på denne situasjonen og forteller at flere oppfattet dette som negativt, i tillegg var det en uklarhet om hva festivalen skulle være og stå for. Dette var grunnlaget for det Lekang omtaler som en svært grundig og god strategiprosess som ble vedtatt i 2020. Selve arbeidet med strategien begynte omtrent halvannet år før Lekang ble ansatt som festivaldirektør. Videre forklarer hun at festivalen har tenkt strategisk ved tidligere anledninger, men ikke på denne måten. Tidligere har festivalen ifølge Lekang basert strategivalg på hva man selv ønsker, ikke hva eksterne meningsbærere mener. I denne strategiprosessen forteller Lekang at «*... man har pratet med administrasjon, styret og andelshavere, men også med partnere og næringslivet i Tromsø.*» Videre utdyper hun at alle relevante meningsbærere i landskapet rundt festivalen ble spurt

spørsmål slik som «*Hvem er vi? Hva er viktig? Hva er Nordlysfestivalen? Og hva skal den representere?*»

Strategiprosessen resulterte i å bevare festivalen som en utvidet, bredere, festival som inkluderer flere sjangre, men som fremdeles har klassisk musikk som sitt kjerneprodukt. Lekang forteller at begrepet *nordlys* var grunnlaget for den nye strategien, der det nå ifølge Lekang står blant annet: «*Nordlysfestivalen skal nettopp skape sin energi i møte mellom ulike perspektiver, uttrykk og mennesker.*» Hun forteller også om en situasjon i Nordlysfestivalen før hun var ansatt, der festivalen slet med økonomiske utfordringer og daværende direktør måtte aktivt gå inn for å skaffe penger. Det skulle innebære å booke mer kommersielt. Lekang utdyper: «*Den strategien som er gjort nå, er ikke økonomisk motivert, men for å prate om hvem vi er og hvor vi skal.*»

Administrativ styring

Administrasjonen i Nordlysfestivalen har tidligere bestått av tre ansatte, men omfatter i dag kun to stillinger, festivaldirektør og markeds- og kommunikasjonsleder. Tidligere hadde også administrasjonen en produksjonsleder ansatt. I 2004 gikk direktørstillingen over til å bli en åremålsstilling, i stedet for å ha en fast festivaldirektør slik det ble gjort i forkant av 2004. Lekang forteller at med en så liten administrasjon, ender de alle opp som «*poteter*», der arbeidsoppgaver fordeles på tvers av stillinger. Dette eksemplifiseres ved at både direktør og markeds- og kommunikasjonsleder jobber med planlegging. Til tross for at festivalen i dag ikke lenger har noen stilling direkte knyttet til produksjonsarbeid forteller Lekang at hun ønsker en ny ressurs. Ønsket med en slik ressurs er å ha noen som kan ivareta festivalens mulighet til å utvikle egne kunstneriske prosjekter og konsepter. En slik ressurs kan sørge for at de klarer å se lenger frem i tid, når hun selv må fokusere på nærliggende problemer og utfordringer. Angående utfordringen med å holde blikket hevet og se fremover forteller Lekang:

«Det gjør man bedre når man har en produsent/prosjektutvikler i en organisasjon, som hele tiden ser disse mulighetene og følger de opp. Vi må rigge om administrasjonen, vi må få en sånn ressurs på fast basis. Noen som er med oss og jobber året rundt, ikke bare ved avvikling.»

Ved spørsmål om hva profesjonalisering betyr for Nordlysfestivalen, forteller Lekang at:

«Profesjonalisering for oss handler om å rigge oss til på en måte som gjør at vi har en del kompetanse in-house som vi drar nytte av året rundt, i stedet for at det blir koblet på i siste liten»

Kybernetisk styring

Gjennom intervjuene kommer det frem at Nordlysfestivalen benytter seg av flere digitale verktøy i forbindelse med styring. Heriblant finner vi ulike verktøy for budsjettering og andre økonomioppgaver. Videre brukes budsjettering aktivt som et verktøy, spesielt i forbindelse med booking. Budsjettene deres er lagt opp periodisk, og følger deres regnskapsår, som er avvikende grunnet tidspunkt for festivalavvikling. Regnskapsåret deres avsluttes i april, og starter 1. mai. Disse budsjettene gjelder alle forberedelser og bookinger som foregår fra januar og februar, frem til 30. april. Det presiseres også at de ikke har budsjetter som strekker seg lengre enn dette.

Ved spørsmål om hvilke mål Nordlysfestivalen har med budsjettbruk, svarer hun:

«Vi skal ikke bygge kapital. Vi skal bruke pengene vi får på å skape aktiviteten, og sørge for at vi ikke går med tap. En viss pott i egenkapitalen er bra for rainy days, sånn at likviditeten holder seg gjennom året. Så lenge likviditeten er god gjennom året, så er det ikke noe mål å bygge egenkapital. Vi skal bare ha nok til å gjennomføre aktiviteten hvert år.»

Festivaldirektøren presiserer også at: *«Vi bruker budsjetter hovedsakelig for å finne ut hva vi har å rutte med fremover i tid»*. Budsjettene brukes derimot i liten grad til evaluering. Dette skyldes begrensninger i kapasitet og deres systemer for håndtering av eldre budsjetter. For lagring, systematisering og annen håndtering av budsjetter fra tidligere regnskapsår, brukes det fysiske permer, noe som innebærer et tidkrevende arbeid ved en eventuell evaluering.

Det fremgår i regnskapene for 2019 en høy andel offentlig støtte i festivalens salgsinntekter. Av ca. 6,7 millioner kroner i salgsinntekter, stammer 2,71 millioner kroner fra ulike tilskudd (Proff, u.å. b). Ved spørsmål rundt hvordan dette påvirker den langsiktige styringen for stiftelsen trekker festivaldirektøren frem at dette bidrar til en tryggere ramme, og sikkerhet for fremtidig overlevelse. Noen av tilskuddene må søkes for hvert år, mens andre må man søke hvert tredje år. Lekang mener støtteordningene er bra, og helt nødvendig for dem som festival. Fornyelse av tilskudd er oftest problemfritt, da tilskuddene krever at man leverer det

kunstneriske uttrykk som forpliktes i forbindelse med søknad, noe de gjør. Festivalen leverte i 2019 et resultat på 101 132 kroner (Proff, u.å. b) før skattekostnader, og er dermed svært avhengig av tilskuddene de mottar.

Grunnet deres organisering som stiftelse og festivalens størrelse, eksisterer det ikke et konkret mål om å bygge egenkapital. Lekang forteller at de aldri har befunnet seg i en situasjon der oppbygging av mye egenkapital har vært mulig. Dette underbygger deres avhengighet av offentlige tilskudd. Om offentlig tilskudd sier Lekang:

«Hvis vi hadde vært i tvil om vi får den støtten fra kulturrådet, hadde det vært en mye mer sårbar situasjon med tanke på faste ansatte, da er det ikke sikkert at man kunne gjort det på den måten, at man heller måtte leid inn når man vet at man fikk den støtten.»

Kulturell styring

Nordlysfestivalen har tydelige kulturelle karakteristika ved festivalen, som påvirker stiftelsens styring både direkte og indirekte. Både det kunstneriske uttrykket, og lokal tilhørighet ansees som viktig for festivalen. Lekang opplyser at Nordlysprisen hvert år deles ut til :

«... en utøvende musiker eller komponist som gjennom sitt virke i Nord-Norge har utmerket seg på høyt kunstnerisk nivå og bidratt til landsdelens musikkliv på en positiv måte.»

I forbindelse med hvilke artister og hvilket innhold festivalen produserer, kommer det frem at både leder og administrasjonen vil prege festivalen: *«... det er ingen tvil om at du tar med din egen smak inn i jobben, og der har vi vært ganske forskjellige.»* Samtidig fortsetter hun: *«Det er din oppgave som leder å sørge for det mangfoldet som er bestemt av strategi og vedtekter. Å sørge for at du ivaretar det, på tross av, og ved hjelp av din egen smak.»*

Ved planlegging av fremtidige festivaler, forteller festivaldirektøren at de ikke har spesielt lange kontrakter i forbindelse med leverandører av lyd, lys og scene. Likevel er festivalen veldig opptatt av at underleverandørene skal ha en lokal tilknytning til Tromsø eller Nord-Norge. Selv om det ikke foreligger noen langsiktig formalisert kontrakt med underleverandør, utdypes Lekang: *«... Selvfølgelig er det AudioNor som skal gjøre Nordlysfestivalen, men avtalen er fra år til år.»* Hun oppfatter det som at det eksisterer en gjensidig forståelse om at de skal ha et fortsatt samarbeid.

Sammendrag av empiri

Styringsystem	Nordlysfestivalen
Planlegging	Jobber kontinuerlig med planlegging gjennom året. Har et ønske om å planlegge mer langsiktig, men er begrenset av kapasitet.
Administrativ styring	To helårsansatte i administrasjon. Behov og ønske om å ansette produsent/prosjekt-ansvarlig, med kompetanse, for å utvikle nye prosjekter. Har uformelle avtaler om langsiktige samarbeid med underleverandører. Har ikke formaliserte kontrakter, men gjensidig forventning om samarbeid.
Kybernetisk styring	Bruker budsjett som planleggingsverktøy, ikke evalueringsverktøy. Har årlig budsjett. Høy avhengighet av offentlig tilskudd. Skal ikke bygge egenkapital, men må ha nok egenkapital til å gjennomføre årlig aktivitet.
Kulturell styring	Benytter lokale underleverandører. Fremmer artister med lokal tilhørighet. Har tatt et strategisk valg som omhandler identitet og kunstnerisk uttrykk. Ikke økonomisk motivert.

Tabell 5: Nordlysfestivalen: Empiri

4.2 Parkenfestivalen

Informasjon om Parkenfestivalen er primært samlet inn ved å utføre dybdeintervju av gründer og festivalsjef Gøran Aamodt. Gøran Aamodt stiftet festivalen sammen med en venn i 2006, og har dermed vært med på hele festivalens reise – fra etablering til nåtid. I tillegg til primærdata er det samlet sekundærdata fra offentlig kjente kilder, blant annet Parkenfestivalen sine egne hjemmesider.

Om festivalen

Parkenfestivalen er en årlig musikkfestival med programmering hovedsakelig innenfor sjangerne pop og rock, og ble arrangert for første gang i 2006. Festivalen varer i to dager og tar sted i Rensåsparken i Bodø. «Familieparken» er rettet mot barn og ungdom, og «Torsdag i Parken» er en konsert der overskuddet vies til lokale veldedighetsformål. Deretter arrangeres det som man forbinder med en alminnelig festival, opplyser Gøran Aamodt.

Festivalsjef, Gøran Aamodt, informerer at i begynnelsen hadde festivalen en publikumskapasitet på omtrent 5.500 per festivaldag, og har i dag vokst til å ha en daglig kapasitet rett i underkant av 10.000, altså nærmere 20.000 totalt. Parkenfestivalen er å anse som en av Nord-Norges største festivaler, og har hvert år, med unntak av 2010 solgt ut alle billetter. Parkenfestivalen er organisert som en ideell stiftelse, og består av 4 heltidsansatte og 3 deltidsansatte. I 2019 hadde festivalen driftsinntekter på 35,9 millioner kroner (Proff, u.å. c).

Kortsiktig planlegging

Gøran Aamodt forteller om en utvikling hva gjelder deres kortsiktige planlegging. Hans refleksjon er at denne utviklingen også har skjedd for hele festivalnorge. Før var det slik at etter gjennomføring av festival, gikk den da lille administrasjonen i en slags hvilemodus. Etterhvert som flere og flere festivaler ble etablert i Norge, ble det etterhvert viktig å være tidligere ute. Et eksempel Aamodt drar frem er artister, artistene er så ettertraktet nå, at en *må* være tidlig ute for å sikre dem en ønsker seg. Denne utviklingen omtaler Aamodt som en profesjonalisering av bransjen. Dette skal innebære en større administrasjon, med spesialisert kompetanse.

Som for de fleste festivaler, kan året deres tydelig deles inn i årlige perioder, der festivalavvikling markerer start/slutt for en periode. Året deres starter med en evaluering av foregående festival. Denne evalueringen kan for eksempel innebære målinger av hvilke produkter som har blitt solgt i bar. Aamodt poengterer at Parkenfestivalen har en sunn økonomi,

og denne evalueringen i all hovedsak handler om å finne små justeringer, eller optimaliseringer. Det har alltid vært et tema for dem å evaluere og finne forbedringer, hevder Aamodt.

Booking av artister vil foregå kontinuerlig opplyser Aamodt. Han stiller spørsmål til en effekt av profesjonaliseringen av bransjen som omhandler at artister må bookes tidligere for hvert år. Aamodt mener at det ikke nødvendigvis er en positiv utvikling. Hvem dette er sin skyld er åpent for diskusjon, men han mener dette stiller krav til dem som arrangører. Forhandlingene med de ulike agenter har blitt mer krevende, og de største artistene krever mer penger nå enn tidligere. Større artister vil ofte kreve en stor andel av betalingen på forskudd, som betyr at festivalene er nødt til å tenke over hvordan dette skal finansieres. Billettinntekter er ikke nødvendigvis tilgjengelig i det øyeblikket billettene blir solgt. For deres del vil de ikke motta penger for solgte billetter, før etter at festivalen er gjennomført. Aamodt drar frem at for bare 10-15 år siden eksisterte det kanskje 200 festivaler i Norge, mens det i dag kanskje er mer enn tre ganger så mange, noe han mener har ført til økt konkurranse om de samme artistene. Ettersom Parkenfestivalen er i en god posisjon med hensyn på økonomi og egenkapital, har de hatt mulighet til å booke artistene tidlig, og ofte er programmet for festivalene klart før nyttår. For festivalen som skulle være i 2020, ble hele deres *line-up* sluppet allerede i november 2019.

«Etter nyttår begynner den mer konkrete planleggingen, om hvordan stemning vi ønsker å levere», opplyser Gøran Aamodt. Med andre ord er det slik at selve programmet planlegges å konkretiseres, først når alle artister er klargjort. Utformingen av festivalområdet planlegges nærmere festivalavvikling, og det aller siste er gjerne hvor inngangsparti og lignende skal plasseres.

Det er verdt å nevne at for gjennomføringen av festivalen, vil det bli hentet inn en del personell utover de faste ansatte i organisasjonen. Aamodt forteller i intervjuet at det er snakk om *«rundt 60 personer i forkant av festivalen, og 500-600 under selve festivalen»*, flesteparten av dem er frivillige. Organisasjonskartet i vedlegg 3, gir et bilde på hvilke ressurser det er snakk om.

Den nevnte planleggingen omhandler selve festivalavviklingen. Utenom kjerneaktiviteten jobber også festivalens administrasjon mot det å bli en helårsarrangør, noe som redegjøres for under Langsiktig planlegging.

Langsiktig planlegging

Etter at festivalen fikk nytt styre i 2015, ble det i 2016 etablert en fem-årsplan. Det viktigste i denne planen var strategiske valg for å bli en helårs-arrangør. Dette innebar en rekke utvidelser, samt utvikling av nye scener og prosjekter, som redegjøres grundigere for under Kulturell styring. I tillegg til dette, har de i denne sammenhengen nå utformet en avtale med Bodø Kommune. Denne avtalen innebærer at Bodø Kommune har leid «*Svømmehallen i Rensåsparken*», mens Parkenfestivalen har driftsavtale på denne i ti år. *Svømmehallen* skal rehabiliteres til å bli en konsertarena og inneholde øvingslokaler for lokale aktører innenfor kulturlivet. Dette grepet er også viktig i forhold til stiftelsens vedtekter, der det opplyses at «*Parkenfestivalen skal bidra til utvikling i lokalt kulturliv*», ifølge Gøran Aamodt. Han opplyser videre at lokal kulturutvikling er sentral i stiftelsens verdier, men at dette også er «*business*». Denne avtalen sikrer at stiftelsen kan drifte *Svømmehallen* gjennom et ideelt AS de har fullt eierskap over, men at kommunen betaler alle leiekostnader. En konsekvens av dette er at stiftelsen vil kunne bidra til verdiskaping gjennom året, og ikke bare i forbindelse med festivalen. I forbindelse med disse utvidelsene, forteller Aamodt at festivalen er begrenset av stiftelsens formål og vedtekter. For at de skal kunne iverksette nye, eller videreutvikle eksisterende prosjekter, må dette være i tråd med stiftelsens definerte formål.

Gøran Aamodt opplyser at de har hatt stor nytte av å hente inn kompetanse til deres administrasjon. Men han poengterer at deres ekspandering mot å bli helårsarrangør også er en konsekvens av flere ansatte. Etersom organisasjonen har flere ansatte, og ansatte med mer kompetanse, har også lønnsutgiftene økt. Dette fører til at organisasjonens aktivitetsnivå og inntekter må øke dersom flere ansatte skal forsvares, rent økonomisk. Et eksempel han drar frem er «*dersom vi får flere ansatte, men ikke høyere aktivitet, vil dette resultere i at alle får mindre å gjøre.*» Dette vil da tilsi at flere ansatte bør innebære en utvikling, mener Aamodt. Han mener at festivalbransjen er ganske spesiell da organisasjonene ofte ikke har «*... spisset kompetanse, men er litt god på alt.*» Et av deres ønsker med å hente inn flere ansatte og kompetanse, har vært å utvikle deres virksomhet, samt «*å spisse kompetansen.*» Aamodt sier videre:

«Det er begrenset hvor mye arbeid arrangement av festivaler krever, vi må derfor også gjøre andre ting gjennom året. Om vi ikke gjør det, vil vi gjennom store deler av året ikke kunne aktivisere de ansatte.»

Administrativ styring

Gøran Aamodt opplyser at det i 2014 skjedde en endring i organisasjonen. Det som utløste denne endringen, var et lederkurs i regi av interesseorganisasjonen Norske Konsertarrangører. Under dette møtet møtte Aamodt flere kollegaer fra bransjen, og denne erfaringen førte til at han så behovet for endring, og det Aamodt selv omtaler som «en profesjonalisering». Som eksempel for å synliggjøre behovet, benyttes et eksempel fra virkeligheten: «Når vi åpnet dørene til en utsolgt festival, så hang fremdeles folk med ledninger oppe i trærne.» Dette førte til en beslutning om at hele organisasjonen, også ledelsen, måtte profesjonaliseres. I 2015 ble, ifølge Aamodt, hele styret fjernet. Dette førte også til at hans samarbeidspartner, som var med å etablere festivalen, trakk seg tilbake. Nytt styre ble satt inn, og i det nye styret var det viktig med personer som hadde riktig kompetanse. I det nye styret er styreleder utdannet advokat, mens resten innehar økonomikompetanse.

Selve stiftelsen som arrangerer festivalen har i dag fire heltidsansatte som vist i Figur 3:



Figur 3: Organisasjonskart: Parkenfestivalen

De fire overnevnte jobber i administrasjonen, og fordeler de ulike ansvarsområder som behøves for å gjennomføre festivalen, seg i mellom. Fullstendig organisasjonskart kommer frem i vedlegg 3.

Gøran Aamodt forteller at å ha selskapsform som ideell stiftelse, medfører ulike fordeler og ulemper. En slik organisering innebærer at, det ifølge Aamodt, er svært vanskelig å endre formålet og vedtektene som bestemmer hva slags aktiviteter organisasjonen utfører. For at organisasjonen skal kunne utvikle nye ideer eller iverksette prosjekter, må det være i overenstemmelse med formålets formulering. På den andre siden poengterer Aamodt at en av de største fordelene med å være organisert som en stiftelse, er at valg ikke må tas med et mål

om størst mulig utbytte. Overskuddet kan i stedet vies fullstendig til både veldedige formål, samt oppbygging av egenkapital.

Kybernetisk styring

Parkenfestivalen har ansatt en ny daglig leder som er utdannet siviløkonom. Et resultat av dette som Gøran Aamodt drar frem, er at fokuset på budsjettering og økonomisk styring har økt. Festivalen har nesten uten unntak vært utsolgt siden dag en, og dette er noe Aamodt selv mener har ført til lavere behov for streng økonomisk kontroll. Etter at ny daglig leder har blitt ansatt, har dette behovet endret seg en del, og festivalen benytter nå mer detaljerte budsjetter.

Festivalen har et årlig totalbudsjett som omhandler hele stiftelsen. Dette budsjettet brukes i hovedsak som *ex ante* kontroll. Aamodt forteller at formålet med budsjettene i all hovedsak er å vite hvor mye penger en «... *har å rutte med.*» Selv om de ikke har veldig strenge budsjetter i dag, forteller festivalsjefen at dette er mye mer kontroll enn hva de tidligere har praktisert. Gøran Aamodt forteller:

«Før var det mer slik at jeg som festivalsjef hadde et overordnet syn på hvor mye penger vi kunne bruke, så ble det gitt cirka rammer til dem under meg, som de selv kunne disponere slik de så det som behøvelig.»

Nå har dette utviklet seg til at ulike aktiviteter og kostnader planlegges mer detaljert, noe som er en konsekvens av mer økonomisk kompetanse inn i organisasjonen. Parkenfestivalen har fremdeles ulike kostnadskilder eller inntektskilder som dukker opp underveis. Dette kan for eksempel være prosjekter de involveres i, om dette sier Aamodt:

«Vi kan involveres i forskjellige prosjekter gjennom et år som gir litt inntekter, dette vil da være ekstraintekter som kommer i tillegg til det vi allerede hadde planlagt.»

Noe som har vært spesielt viktig for Parkenfestivalen helt siden etablering i 2008 er å bygge opp egenkapital. De har per 2019 oppspart ca. 15 millioner kroner i egenkapital (Proff, u. å. c). Årsaken til at de velger å gjøre dette er tre-delt. På den ene siden sees det som nødvendig for å forskuddsbetale artistene, for det andre er det nødvendig med egenkapital dersom de ønsker å utvikle festivalen videre i form av investeringer, og til sist er egenkapital nødvendig dersom uforutsette kostnader skulle dukke opp. Aamodt mener selv at deres egenkapital skiller dem fra andre festivaler, og at festivaler flest kanskje ikke har samme synet på viktigheten av egenkapital. Aamodt legger til at egenkapitalen har kommet godt med under pandemien, men

presiserer at *«Vi visste ikke om det skulle bli en pandemi, 3 år med regn, eller hva enn det skulle være.»*

Kulturell styring

Gøran Aamodt, gründer og festivalsjef for Parkenfestivalen, opplyser at styringen i festivalen forekommer med en del verdier i bunn. Han opplyser at deres organisasjon tar et viktig samfunnsansvar, og at dette står sentralt når ulike aktiviteter planlegges. Et poeng han drar frem er:

«Når du starter en festival, og spesielt når den er idealistisk drevet, handler det mye om verdier i måten vi tenker på. Dette påvirker hvilke folk du knytter til deg. Vi har jobbet veldig tett med alt fra flyktninghjelpen til kriminalomsorgen for å ta samfunnsansvar. Det gjør også noe med at vi blir ikke en topptrimmet organisasjon som bare har de beste folkene på de beste plassene.»

Aamodt uttaler at festivalen er kjent for at den består av personer fra mange ulike *«sosiale lag»*, og at det er svært viktig for dem at det tilrettelegges for dem, og at de føler seg ivaretatt. En prioritering som blir gjort i denne sammenheng er at personer som kanskje ikke er de aller beste på sitt fagfelt beholdes, fordi Parkenfestivalen er veldig viktig for denne personen på et *«personlig plan»*. En konsekvens av dette som Aamodt drar frem er at Parkenfestivalen *«kanskje brukte lenger tid på å bli profesjonalisert enn mange andre.»* Begrunnelsen for dette er at festivalen er *«veldig verdibasert i det vi gjør, og er kanskje mer opptatt av å ta vare på folkene, enn å bli så profesjonell.»*

Det arrangeres i tillegg en årlig veldedighetskonsert under festivalens første dag, hvor alle penger doneres til veldedige formål. Aamodt mener at egenkapitalen nevnt over, er en viktig årsak til at de har mulighet til å utføre denne type aktiviteter, da de har dannet en trygg økonomisk situasjon for seg selv.

Parkenfestivalen er ikke blant de største festivalene i Norge og Europa. Dette fører til at de ikke alltid har hatt mulighet til å leie inn de mest ettertraktede artistene. I den sammenheng ble det valgt å utvide Parkenfestivalen. Festivalens nest største scene, *Parkscenen*, hadde før en kapasitet på 3.000 tilskuere. Denne scenen passet tidligere godt til å presentere mindre etablerte artister, men det ble besluttet at den skulle utvides. I denne prosessen forteller Aamodt at ledelsen følte festivalen gikk litt vekk fra verdier som for dem var viktig. I denne sammenheng ble det også besluttet å anlegge en tredje, og mindre scene, *Skogen*.

Denne nye scenen har en kapasitet på 1.000 tilskuere, ment for 7-9 lokale artister, og har det formål at festivalen fortsatt skal kunne presentere mindre etablerte artister. Visjonen med denne scenen er at lokale artister skal kunne ha denne som et mål de kan jobbe mot, og dermed kan festivalen bidra til lokal kulturutvikling, slik de skal i henhold til sine vedtekter. Dette er artister som ikke klarer å fylle kapasiteten til de to største scenene, men som for Parkenfestivalen er viktig å kunne presentere. Et viktig poeng for festivalen er å gi unge og fremadstormende artister en scene hvor de kan uttrykke seg. Under intervju med Gøran Aamodt trekkes det frem at flere artister har spilt på deres festival «... før de ble store.» Det har under deres strategiarbeid blitt tatt avgjørelser, som å anlegge en mindre scene, noe som kanskje for noen virker som feil vei å gå, men som for dem var viktig.

Sammendrag av empiri

Styringssystem	Parkenfestivalen
Planlegging	<p>Jobber kontinuerlig med å booke artister</p> <p>Skal bli en helårsarrangør på sikt, driftsavtale for <i>Svømmehallen</i> de neste ti årene.</p> <p>Prosjekter og aktiviteter må være i tråd med stiftelsens definerte formål og vedtekter.</p> <p>Flere ansatte → Økt aktivitetsnivå → Utvikling og spesialisering av kompetanse</p>
Administrativ styring	<p>Byttet ut styret for å få inn spesialisert kompetanse.</p> <p>Prosjekter og aktiviteter må være i tråd med stiftelsens definerte formål og vedtekter.</p> <p>Fokus på egenkapital og allmennyttige formål fremfor utbytte.</p>
Kybernetisk styring	<p>Budsjettering og kostnadskontroll har endret seg etter ansettelse av siviløkonom.</p> <p>Årlig budsjett.</p> <p>Mål om å bygge opp egenkapital.</p>
Kulturell styring	<p>Ivaretar personell tilknyttet kriminalomsorg og rusproblematikk.</p> <p>Viktig at musikken og artistene står sentralt i alt de gjør.</p> <p>Vedtektene og festivalens verdier forsøker å fremme mindre etablerte, lokale artister</p>

Tabell 6: Parkenfestivalen: Empiri

4.3 Jugendfest

Primærkilde for data angående Jugendfest er samlet inn ved å utføre intervju av Ronny Stokke, daglig leder i Momentum Live AS. I tillegg er det samlet sekundærdata fra offentlig kjente kilder, blant dem deres egen nettside. Ronny Stokke har jobbet for Momentum Live AS siden 2012. Han har derfor lang erfaring fra organisasjonen, der hans rolle gir innblikk i ulike deler av virksomheten. Stokke har i sin rolle hovedansvar for Jugendfest, i tillegg til at han er involvert i Sommerfesten på Giske og Ålesund Live som arrangeres av Momentum Live AS. Momentum Live AS eier en tredjedel av både Festningen, som arrangeres i Trondheim, og Utopia, som arrangeres i Stavanger. Dette er festivaler som drar nytte av Momentum sine ressurser, men vårt intervjuobjekt Ronny Stokke jobber ikke med disse festivalene i sitt daglige arbeid.

Datainnsamling har et hovedfokus på driften av Jugendfest, men noe av informasjonen omhandler eller involverer holding-selskapet ALH AS, eller underliggende organisasjoner. I de tilfellene informasjon om disse organisasjonene benyttes, spesifiseres det at dette ikke nødvendigvis er direkte gjeldende for Jugendfest. Denne informasjonen er fremdeles svært relevant, da den i aller høyeste grad påvirker styringen av Jugendfest, og derfor må inkluderes. Jugendfest er ifølge Ronny Stokke den største av festivalene som Momentum arrangerer og eier 100% av.

Om festivalen

Jugendfest er en norsk musikkfestival som eies og administreres av Momentum Live AS. Festivalen arrangeres normalt sett (utenfor Covid-19) årlig i Ålesund. Festivalen er en av Norges største musikkfestivaler og rommer et publikum på mellom 25 000 og 30 000 personer som kommer for å se det som er blant Norges og verdens mest aktuelle artister innenfor pop/rock-sjangeren. Festivalen ble arrangert for første gang i 2008. Året 2011 blir, ifølge Ronny Stokke, sett på som en milepæl i festivalens historie. Dette året var den internasjonale artisten *Robin* trekkplaster, noe som for en liten «*Byfestival*» førte til at kapasiteten ble sprengt. Festivalen hadde opprinnelig en kapasitet på rundt 3000-4000, men dette året ble det solgt 5 000-5 500 billetter. Dette var ifølge Ronny Stokke «... et signal om at dersom det skal satses videre, må det gjøres nå, og det må profesjonaliseres.» Dette valgte Jugendfest å gjøre, og Stokke opplyser videre at «... lille Jugendfest ble flyttet til Color Line Stadion, noe som er et veldig stort steg, vi satset (...) bookingbudsjett gikk fra 2,5-3 millioner kroner til 12-14 millioner kroner, og tre ansatte ble til fire.»

Etter dette året, begynte Momentum AS å jobbe gjennom hele året, en endring Ronny Stokke omtaler som kanskje den viktigste endringen i festivalens historie:

«... kanskje det viktigste vi gjorde, vi jobbet ikke lengre mot sommeren, men det ble helårsdrift. Dette ser vi aktører i hele Norge også gjorde på denne tiden, altså ble det hele profesjonalisert. (...) Viktig steg å ta, men det er kostbart. Dette førte da til at sponsormarkedet måtte opp å stå. Vi måtte ha helårssponsorer, som var med å satse og hadde tilsvarende ambisjoner.»

Formatet for festivalen ble en to-dagers festival, med nytt lokale på Color Line Stadion, et fotballstadion i Ålesund, som under fotballkamp har kapasitet til 10 778 tilskuere (Color Line Stadion, u.å.). Dette fører til at Jugendfest er den største av festivalene som inkluderes i denne studien, hva gjelder kapasitet.

Kortsiktig planlegging

Som for de aller fleste festivaler, kommer det frem i intervjuet med Ronny Stokke at også de har varierende aktivitetsnivå gjennom året. Han opplyser at *«høsten og utover er en litt rolig tid»*, men fordi de har helårsansatte blir det forsøkt å benytte også denne tiden mest mulig effektivt. Stokke forteller at de, i deres festivalplanlegging, forøker å dele opp året. Utover høsten jobber Jugendfest mye med post-evaluering, hvor de blant annet undersøker ting som *«flyt, innslipp og bar.»* Formålet med denne evalueringen opplyser Stokke er å kartlegge *«hvorfor det gikk, som det gikk»*, der et mål er å tallfeste alt. Et sentralt spørsmål de stiller seg selv er også *«Hva kunne vi tjent mer penger på?»*

Neste fase for dem, er arbeidet med å hente inn nye sponsorer. De har bare fem helårsansatte som jobber med festivalen, og tre av dem jobber med sponsorene. Festivalen har per i dag omtrent 40 sponsorer, men de er alltid på jakt etter flere sponsorer. Stokke er veldig bevisst på at de ansatte jobber aller mest med de ulike sponsorene og opplyser:

«Festivalarbeidet er litt sånn langs med. Planleggingen starter gjerne ikke før etter påske, mens ellers av året er det mye markedsarbeid. Synliggjøring av oss selv og andre bedrifter, sponsorer.»

De mindre sponsorene har gjerne kontrakter som er «år-til-år», og om dette uttaler Stokke:

«... det tror jeg er bra, både for sponsor og oss. Vi sikrer at vi må legge ned nok innsats, slik at vi gjør alt vi kan for å kunne fornye til høsten. Lengre sikt fører kanskje til at de mindre kan bli neglisjert.»

Arbeidet med selve festivalen starter som regel etter påske. De legger mest fokus på planlegging av de førstkommende festivaler og arrangementer de skal gjennomføre.

Arbeidet med å rekruttere artister vil likevel foregå mer kontinuerlig, og med en lenger tidshorison i tankene, da de aller største artistene ofte må leies to-tre år før de skal opptre. Dette grunnet høy konkurranse fra andre festivaler og konserter, om å sikre seg de mest ettertraktede artistene. Den største utgiftsposten for dem er artister og vil ifølge Stokke utgjøre 70-80% av totale kostnader. Kostnadene for artister har økt mye de siste årene opplyser Stokke. Grunnen til dette, mener han er at artistene har mindre inntekter fra det fysiske salget, som for eksempel platesalg. I tillegg poengterer han at det er en økt konkurranse om de samme artistene, grunnet bransjens vekst.

Utforming av kontrakter i forbindelse med sceneproduksjon foregår på år-til-år basis. Grunnen til dette er ifølge Stokke at det er veldig avhengig av hvilke artister som skal presenteres, «grunnrigg og scene er det samme hvert år, og det tas utgangspunkt i forrige festival og så regnes det ut fra teknisk raider, osv.» Stokke poengterer at det er svært få leverandører i Norge som kan levere scenerigg i den størrelsen som kreves til deres festival, og at det derfor er samme leverandør fra år til år, men at prisen reforhandles hvert år.

For lokasjonen, Color Line Stadion, hvor de årlig arrangerer sin festival, sikret de nylig en fem-års kontrakt som gir dem sikkerhet hva gjelder lokasjon.

Langsiktig planlegging

Festivalbransjen har utviklet seg de siste årene, hvilket Stokke omtaler som profesjonalisering, og i sammenheng med dette uttaler han:

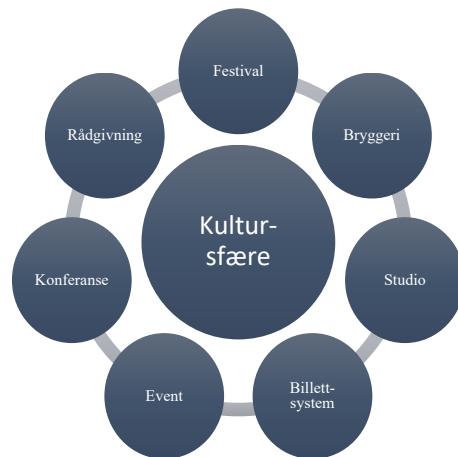
«Kulturbransjen var mindre før, lite synlig, og få mennesker jobbet hele året med de ulike produktene. Bransjen hadde stempel som useriøs, ikke at det var penger under bordet og at de fusket, men at de ikke hadde kontroll. Det var mye cash i omløp. Det jeg har merket med profesjonalisering er dette med sponsormarkedet, for du må ha penger gjennom hele året. Du må kunne lønne ansatte gjennom hele året, mens festivaler er et

produkt hvor du i utgangspunktet kun har inntekter den ene dagen. Om det ikke går bra, da har du ikke kapital til å ha folkene ansatt til neste festival går av stabelen. I tillegg må du kanskje betale artistene på forskudd, som er, og alltid har vært, en ganske stor utfordring for alle arrangører.»

Dette er grunnlaget for det Ronny Stokke omtaler som den kanskje største utfordringen som må håndteres for at en festival skal vokse. Stokke forteller at dyktige folk er svært viktig og at det kan være utfordrende å holde på dem dersom en festival går dårlig. I tillegg mener han at det også kan være vanskelig å tiltrekke seg personer med utdanning til å jobbe i en så risikoutsatt bransje. Skal en festival ta steget fra å kun produsere en enkeltstående festival, til å bli en større aktør, da må alt *«profesjonaliseres, du må ha penger gjennom hele året»*, mener Stokke. Videre meddeler han at det er viktig å innføre økonomifunksjoner, selgere og faglig dyktige folk i organisasjonen.

Poenget Ronny Stokke ønsker å få frem her er hvor utrolig sårbar deres virksomhet var i oppstartsfasen, og at de derfor så nødvendigheten av å *«få flere ben å stå på.»* Dette begrunnes med: *«du kan budsjettere så mye og nøye du vil, men plutselig er det kuling og regn, eller at artisten ikke dukker opp.»* Denne sårbarheten har ført til noen strategiske valg for å sikre videre drift. ALH AS etablerte studio, eget billettsystem, Byscenen i Ålesund og diverse restauranter. Stokke forteller at de også på et tidspunkt hadde skilt de ulike festivalene, Jugendfest, Sommerfesten på Giske og Ålesund Live, i forskjellige aksjeselskap. Dersom en av festivalene mislyktes, ble ikke de andre påvirket. Det har vært en utfordrende prosess for å drifte slik de gjør i dag, men Ronny Stokke mener kontinuiteten skyldes dette arbeidet de har utført. I dag er de organisert under et stort selskap, noe han mener gir sikkerhet og rom for datterselskapene til å tenke langsiktig.

På spørsmål hvorvidt alle de ulike aktivitetene ALH AS gjennomfører kan føre til neglisjering av det som var deres kjernevirksomhet, blir det dratt frem at deres kjernevirksomhet er festival og kultur. Stokke forteller at *«det vi begynte med ganske tidlig, var å tegne dette hjulet, og hvordan vi kan tjene penger på flere deler av denne kulturfæren.»* Dette hjulet for deres aktiviteter som Stokke omtaler, er illustrert i Figur 4.



Figur 4: ALH AS – Kultursfære

Det hele startet med festival, «...en plass der en artist kan utøve musikken», så ble det etablert et studio, «...der kan artistene spille inn musikken sin», dernest kom billettsystemet, «...der selger vi billetter til festivaler», så kom konferanse, «...for våre sponsorer har også behov for arrangement, som ikke er relatert til en festival. Da kom Momentium Event». Senere ble det også etablert marked og økonomifunksjoner, som flere store norske festivaler kjøper tjenester fra. I tillegg drifter ALH AS et bryggeri, hvor salg skjer på alle disse ulike arenaene. Videre informerer Ronny Stokke at «... alt henger jo sammen, det er relevant, et produkt vi forstår og kan, et produkt vi er gode på og det sikrer at det forhåpentligvis skal gå bra med disse ulike delene.»

Ronny Stokke uttaler at konsernet kontinuerlig gjør vurderinger rundt hva de skal fortsette med, eller etablere nytt. Disse vurderingene brukes det mye tid på, og baseres i hovedsak på økonomiske tall, som fortjeneste. Satsingen på de ulike delene blir regulert fra år til år, og dette skyldes at «markedet endrer seg», opplyser Stokke. Ifølge han er konsernet de inngår i best på gjennomføring av store arrangement, som større festivaler eller konserter, dette er derfor det viktigste området og deres kjerneaktivitet. For å kunne drive med festivaler er de imidlertid helt avhengig av inntekter gjennom hele året for å kunne ansette og beholde dyktige folk.

Det ble ifølge Stokke tidlig klart at det han omtaler som *marked* var utrolig viktig, dette omhandler sponsorer. Som det ble nevnt tidligere i dette delkapittelet, er festivalen og konsernet for øvrig helt avhengig av blant annet sponsorinntekter gjennom året for å kunne ansette personer. For Jugendfest opplyser Ronny Stokke at «sponsorinntekter utgjør 14-15 millioner kroner årlig.» Dette er penger som er helt nødvendig for videre drift, og er med på å sikre overskudd. Det Stokke omtaler som en *sponsorportefølje* har tatt lang tid å bygge opp. I starten

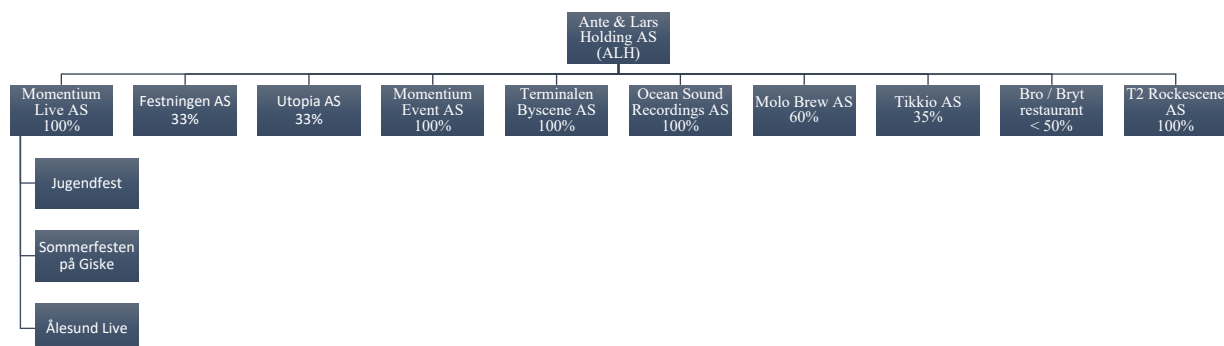
måtte de kunne selge en del aktiviteter som ikke er assosiert med festival, som firmaturer, fester og andre arrangementer. Dette er også en del av bransjen som ifølge Stokke har gjennomgått en *profesjonalisering*. Han opplyser om at tidligere, besto forholdet mellom sponsorer og festival i stor grad om at «... *man mottok en sum penger og en logo som skulle plasseres under festival, så snakkes vi om et år for å se hvordan det gikk.*» Dette formatet eksisterer ikke lenger mener Stokke, og sponsorene forventer i dag mye mer av deg som arrangør. Nå er det også slik at forhandlinger av en ny sponsorkontrakt kan ta fire til fem måneder å slutføre. Han forteller videre at for deres *generalsponsorer*, altså de *største* sponsorene, forsøkes det å tegne tre-års kontrakter.

Bedriftene har ifølge Ronny Stokke akseptert festivalbransjen som en viktig markedskanal for å nå et ungt og mellom-ungt publikum. Han drar frem at de selger *produkter* til bedrifter som skal «*synliggjøre dem gjennom hele året, og det er veldig viktig at det ikke kun er en logo på festivalområdet, men at vi gjør masse aktiviteter som bygger opp til festivalen.*» Festivalen har i dag omtrent 40 ulike sponsorer som krever mye oppmerksomhet. Det er også dyre pakker som selges opplyser Stokke, «*...minste pakken er ca. 250.000 kroner.*» Sponsorene er så viktig for festivalen at Stokke poengterer at de gjerne kaller det for *samarbeidsavtaler*, videre opplyser han at «*Vi jobber med det hele året, og de vil gjerne ha noe tilbake. De har et behov vi kan være med å løse, de gjør det ikke bare for å være hyggelig.*» Stokke trekker frem at hva de ulike samarbeidsavtalene faktisk innebærer kan variere en del, og eksemplifiserer det med:

«Det kan enten være at bedrifter får et eget område på festivalen der de kan invitere folk. Men også at en bedrift skal ansette flere, og ønsker å endre folks oppfatning av bedriften sin, og da jobber vi gjennom hele året for å hjelpe dem med det. Store deler av året jobber vi med markedsrelaterte aktiviteter, som egentlig ikke har noe med festivaler å gjøre.»

Administrativ styring

Jugendfest er 100% eid og blir arrangert av Momentum Live AS, et selskap som inngår i et konsern, med ALH AS som overordnet eier, illustrert i Figur 5.



Figur 5: Organisasjonskart: ALH AS

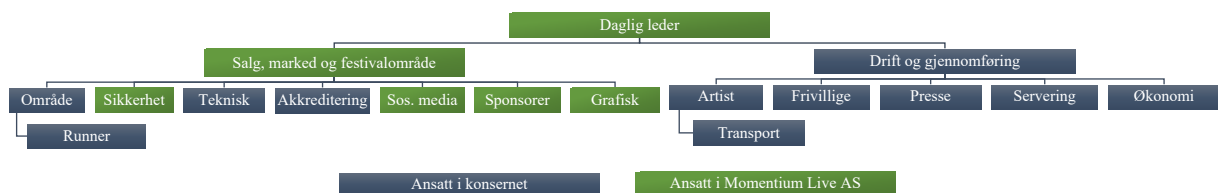
Totalt er det over 100 ansatte i konsernet, og alle selskapene under ALH omtales som «søstre», altså sidestilte, selvstendige selskap. Disse selskapene drives helt og holdent som egne aksjeselskap, med alle inntekter og utgifter. Mellom selskapene blir det gjort mye «business» og tjenester kjøpes av hverandre. På denne måten forsøkes det å redusere risiko, i tillegg til at mye kompetanse eksisterer «in-house». En annen viktig grunn til denne organiseringen er at dersom det skulle gå dårlig med et av selskapene, ville ikke det rammet de øvrige.

Momentum Live AS har ansatt fem personer som ifølge Ronny Stokke jobber med festivalavvikling. De fem stillingene er:

- Daglig leder: Ronny Stokke
- Sponsorsjef
- Booking / Arrangementsansvarlig
- Markedsansvarlig, digital markedsføring, SoMe
- Design

Ronny Stokke poengterer at i forbindelse med arbeidsoppgaver, er det en klar overvekt rettet mot det han omtaler som «marked». Hans daglige arbeidsoppgaver baserer seg også mye på arbeid rettet mot marked.

I konsernet er det mange ansatte som blir involvert i arrangementen av Jugendfest. Et eksempel som Ronny Stokke drar frem, er at det i holdingselskapet er ansatt «*en veldig stor økonomiavdeling (...) tre regnskapsførere og en økonomisjef som også er utdannet revisor.*» Dette er ressurser som Jugendfest, grunnet organisasjonsstrukturen, får tilgang til. Som vist i Figur 6 ser vi hvilke ressurser som eksisterer i Momentum Live AS, og hva som hentes fra øvrige selskap i konsernet. Det er verdt å merke seg at tjenester som hentes fra andre selskap i samme konsern må *kjøpes*. Når Momentum Live kjøper tjenester eller kompetanse fra øvrige selskap, i konsernet, må de betale normal timepris. Denne *byttingen* av kompetanse og tjenester vil gå begge veier. Når Jugendfest skal arrangeres involveres det mange personer, i Figur 6 illustreres det hvilke av ressursene som allerede eksisterer i Momentum Live AS, og hvilke som må leies fra øvrige selskap i konsernet.



Figur 6: Organisasjonskart: Momentum Live, festival (farget)

Kybernetisk styring

Jugendfest og Momentum har utviklet seg mye de siste ti årene, noe som også har ført til betydelig tryggere økonomiske rammer. De trygge rammene har ført til at de ikke *lenger* behøver å være så forsiktig i sin budsjettering. Ronny Stokke oppfatter likevel deres gode økonomiske kontroll som en viktig årsak til hvorfor de har blitt så store aktører. Det dras frem at de «*... alltid har hatt mindre utgifter enn planlagt, fordi vi har vært strenge med oss selv.*» Det er de samme ansatte som jobber med gjennomføringen av festivalene nå, som da Ronny Stokke startet i bedriften i 2012, og dette mener han selv fører til at kunnskapen rundt økonomi og bransjen generelt er veldig høy. I tillegg mener han at erfaring er svært viktig i denne bransjen. Ansatte med høy erfaring kan, til en viss grad, ifølge Stokke ta høyde for noe av den eksterne usikkerheten som truer festivalens økonomi. Som eksempel drar han frem at en endring i dollar-kurs kan føre til store svingninger den ene eller andre veien. Denne økte tryggheten som oppnås ved å kunne justere for usikkerheter i budsjettene, trekkes frem som en viktig årsak til at de kan tiltrekke seg store artister.

Prosessen med utforming av budsjett starter for Jugendfest og Momentum Live AS med at hver eneste festival og konsert som skal arrangeres det kommende året budsjetteres for. Denne budsjetteringen er ifølge Stokke *«helt ned på detaljnivå, et banner med WC-skilt til høyre, alt skal med på alle festivaler.»* Dette blir videre innlemmet i et nytt *totalbudsjett* for hele konsernet, der alle indirekte kostnader også inkluderes, for eksempel *«... alt fra Post-it lapper, en ny Mac og lønn.»* Formålet med dette er å se hvordan totalbildet ser ut. Denne informasjonen blir brukt til å evaluere hvorvidt det er lurt av dem å arrangere ulike konserter eller om de trenger flere konserter. Det de ofte ser er at siden ALH AS er en såpass stor organisasjon, er det nesten alltid behov for flere arrangementer fordi de *«... trenger et høyt aktivitetsnivå.»* Dette kan resultere i konserter utenfor sommeren, slik at de til slutt har en *«... formel vi kan klare»*, og neste steg er da å selge sponsoravtaler.

Ytterligere bekrefter Stokke at konsernet har en veldig stor økonomiavdeling, som er ansatt i holding-selskapet. De utformer regnskap for alle underliggende selskap, *«inkludert Momentum Live, Festningen i Trondheim, Utopia i Stavanger og en del andre som ikke har noe med oss å gjøre, men som kjøper den type tjenester av oss»*. Økonomiavdelingen håndterer også regnskap og økonomi for ulike artister. Dette mener Stokke fører til en *«voldsom kompetanse»*, og at de stadig blir utfordret av dem. Administrasjonen i Jugendfest setter opp budsjett som oversendes dem, dette evalueres så i økonomiavdelingen, for deretter å bli sendt tilbake med tilbakemeldinger dersom noe ikke skulle være tilfredsstillende.

Kulturell styring

Sponsorkontraktene er som nevnt tidligere en svært viktig del av aktivitetene til Momentum Live AS, arrangør av Jugendfest. Det er ifølge Ronny Stokke svært viktig å være bevisst på hvilke sponsorer som velges. Her drar Stokke frem at de primært selger til lokale bedrifter. Dette mener han er viktig, og at alt de gjør, *«... skal skje lokalt.»* Han uttaler at de ikke foretrekker nasjonale og internasjonale sponsorer, selv om de mest sannsynlig kunne gitt dem mer penger. Begrunnelsen til Stokke er at det er viktig for dem at sponsorene har samme engasjement og stolthet over produktene de selger. Videre sier Stokke:

“Et berikende kulturliv i Ålesund, en by som vi bryr oss om, som er på vei oppover, og tilrettelegger for at det er bedre å bo her, at det er mye å glede seg til, at vi får studenter som har dratt ut til å flytte tilbake hit når de er ferdigstudert. (...) Slike verdier selger vi ut til sponsorene, at det er større tanker rundt det vi driver med. Det er ikke kun festival, men by- og regionsutvikling.»

Dette er en prosess som tar tid, i tillegg er sponsorpakkene ganske dyre for mindre, lokale, bedrifter. En konsekvens av dette som Stokke drar frem er at siden de tar store deler av markedsbudsjettene til noen av bedriftene, oppstår svært tette relasjoner.

Siden dette er en ganske spesiell bransje, eksisterer det også et behov for en del spesiell kompetanse. Et eksempel på dette kan være ingeniører som trengs for å bygge scene. Dette er kompetanse som kun trengs en liten del av året og dermed ikke er økonomisk forsvarlig å ansette i heltidsstillinger. Det Momentum Live da gjør, er at de leier inn personer som innehar spesialkompetanse, noe som iblant krever kompensasjon til personenes daglige arbeidsplass. Stokke opplyser at det ofte er de samme personene som hentes inn hvert år, dette grunnet deres kompetanse og lidenskap for å jobbe med festival. De individer med spesiell kompetanse vil motta penger, men også tilfredsstilles med å få være med å utvikle noe unikt, dersom de «*ofrer*» tid i sin daglige jobb. Ronny Stokke opplyser at disse ressursene ikke nødvendigvis får mer betalt for jobben i forbindelse med festival enn deres daglige jobb, men at de gjør det «*...fordi festival er kult*», altså er incentivet et ønske om arbeidsoppgaver fremfor lønn.

Sammendrag av empiri

Kategori	Jugendfest
Planlegging	<p>Deler året inn i ulike faser.</p> <p>Mesteparten av tid går til markedsaktiviteter.</p> <p>Festivalplanlegging starter etter påske.</p> <p>Kontinuerlig jobbing for å leie artister. Noen artister må bookes 2-3 år i forkant</p> <p>Avtale for å låne lokasjon fem år frem i tid.</p> <p>Har i stor grad benyttet seg av strategisk, langsiktig planlegging for ekspansjon</p>
Administrativ styring	<p>Inkludert i kulturkonsernet ALH AS. Momentum Live AS eier 100% av festivalen. Konsernet er eier eller del-eier av andre norske musikkfestivaler. Kjøper inn kompetanse fra konsernet for planlegging og gjennomføring av festival.</p> <p>Fem helårsansatte som jobber med festivalen. Klar overvekt av ansatte som jobber med marked.</p> <p>Eksisterer mye erfaring og kompetanse, om bransjen, i organisasjonen</p>
Kybernetisk styring	<p>To årlige budsjett, et festivalbudsjett og et totalbudsjett.</p> <p>Streng budsjettering. Detaljert festivalbudsjett, som i neste ledd implementeres i totalbudsjett for konsern. Kostnadskontroll er svært viktig i budsjettering.</p> <p>Post-evaluering av gjennomførte aktiviteter i hele konsernet.</p> <p>Stor økonomiavdeling som hele veien følger opp.</p>
Kulturell styring	<p>Velger lokale sponsorer, selv om det kanskje gir lavere inntekt.</p> <p>Ønsker å bidra til by- og regionsutvikling.</p> <p>Tiltrekker seg spesialkompetanse, grunnet dere spesielle bransje. Personer godtar å få dårligere betalt, for å jobbe med noe de liker.</p>

Tabell 7: Jugendfest: Empiri

4.4 Sammenstilling av empiri for de tre festivalene

Dette kapittel har som hensikt å sammenstille og presentere data fra de ulike ledere og festivaler i en overordnet kilde, se Tabell 8. Denne informasjonen vil videre analyseres i kapittel 5, Analyse.

Kategori	Nordlysfestivalen	Parkenfestivalen	Jugendfest
Planlegging	<ul style="list-style-type: none"> - Jobber kontinuerlig med planlegging gjennom året. - Har et ønske om å planlegge mer langsiktig, men er begrenset av kapasitet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Jobber kontinuerlig med booking. - Skal bli helårsarrangør på sikt. - Prosjekter må være i tråd med stiftelsens definerte formål og vedtekter. - Flere ansatte → Økt aktivitetsnivå → Utvikling og spesialisering av kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> - Deler året inn i ulike faser. - Mesteparten av tid går til markedsaktiviteter. - Festivalplanlegging starter etter påske. - Kontinuerlig jobbing for å leie artister. - Noen artister må bookes 2-3 år i forkant - Avtale for å låne lokasjon fem år frem i tid. - Har i stor grad benyttet seg av strategisk, langsiktig planlegging for ekspansjon
Administrativ styring	<ul style="list-style-type: none"> - To helårsansatte i administrasjon. - Behov og ønske om å ansette produsent/prosjektansvarlig, med kompetanse, for å utvikle nye prosjekter. - Har uformelle avtaler om langsiktige samarbeid med underleverandører. Har ikke formaliserte kontrakter, men gjensidig forventning om samarbeid. 	<ul style="list-style-type: none"> - Byttet ut styret for å få inn spesialisert kompetanse. - Prosjekter og aktiviteter må være i tråd med stiftelsens definerte formål og vedtekter. - Fokus på egenkapital og allmennyttige formål fremfor utbytte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inkludert i kulturkonsernet ALH AS. - Momentum Live AS eier 100% av festivalen. - Konsernet er eier eller del-eier av andre norske musikkfestivaler. - Kjøper inn kompetanse fra konsernet for planlegging og gjennomføring av festival. - Fem helårsansatte som jobber med festivalen. - Klar overvekt av ansatte som jobber med marked. - Eksisterer mye erfaring og kompetanse, om bransjen, i organisasjonen
Kybernetisk styring	<ul style="list-style-type: none"> - Bruker budsjett som planleggingsverktøy, ikke evalueringsverktøy. - Har årlig budsjett. - Høy avhengighet av offentlig tilskudd. - Skal ikke bygge egenkapital, men må ha nok egenkapital til å gjennomføre årlig aktivitet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Budsjettering og kostnadskontroll har endret seg etter ansettelse av siviløkonom. - Årlig budsjett. - Mål om å bygge opp egenkapital. 	<ul style="list-style-type: none"> - To årlige budsjett, et festivalbudsjett og et totalbudsjett. - Streng budsjettering. - Detaljert festivalbudsjett, som i neste ledd implementeres i totalbudsjett for konsern. - Kostnadskontroll er svært viktig i budsjettering. - Post-evaluering av gjennomførte aktiviteter i hele konsernet. - Stor økonomiavdeling som hele veien følger opp.
Kulturell styring	<ul style="list-style-type: none"> - Benytter lokale underleverandører. - Fremmer artister med lokal tilhørighet. - Har tatt et strategisk valg som omhandler identitet og kunstnerisk uttrykk. Ikke økonomisk motivert. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ivaretar personell tilknyttet kriminalomsorg og rusproblematikk. - Viktig at musikken og artistene står sentralt i alt de gjør. - Vedtektene og festivalens verdier forsøker å fremme mindre etablerte, lokale artister 	<ul style="list-style-type: none"> - Velger lokale sponsorer, selv om det kanskje gir lavere inntekt. - Ønsker å bidra til by- og regionsutvikling. - Tiltrekker seg spesialkompetanse, grunnet dere spesielle bransje. - Personer godtar å få dårligere betalt, for å jobbe med noe de liker.

Tabell 8: Sammenstilling av empiri

5 Analyse

Vi vil i dette kapitlet analysere styringssystemene i festivalene slik de har blitt kategorisert i henhold til Malmi & Brown sitt rammeverk. Empirien vil analyseres med utgangspunkt i ulike litteraturbidrag som faller innenfor betingelsesteorien. Styringssystemene til de ulike festivalenes sammenlignes, og likheter og forskjeller vil forklares med utgangspunkt i de mest relevante betingelsene: *organisasjonsstruktur, størrelse, markedskonkurranse og fiendtlighet, nasjonal kultur, kompensasjonssystemer, strategi og eksternt miljø*.

5.1 Organisasjonsstruktur

De tre undersøkte festivalene har alle ulike organisasjonsstrukturer. Dette vil være med å påvirke hvordan de ulike styringssystemene må utformes for de individuelle organisasjoner. Forskjellige organisasjonsstrukturer vil føre med seg ulike styrker og svakheter, og vi vil herunder drøfte hvorvidt lederne i festivalene oppfatter betingelsen som fremmede for langsiktig styring i deres organisasjoner.

Den umiddelbare forskjellen mellom de tre valgte festivalene er de tilgjengelige menneskelige ressursene i organisasjonene. I den ene enden av skalaen befinner Nordlysfestivalen seg med to ansatte. Heidi Lekang forteller at de to ansatte er *poteter*, noe som innebærer at alt ansvar fordeles mellom to personer og de er avhengig av å kunne tilpasse seg til å gjøre hva enn som kreves av dem. Lekang fortalte i intervju at hun ønsker ytterligere ansatte i administrasjonen for å kunne jobbe mer langsiktig. Det er dermed rimelig å si at deres nåværende organisering ikke er optimal for langsiktig styring. Grunnen til dette er at hun anser arbeidsmengde og kapasitet som krevende. Som festivaldirektør i Nordlysfestivalen må Lekang utføre en mengde arbeidsoppgaver, alt fra booking, til synlighet i forbindelse med markedsføring.

Nordlysfestivalen har en flat struktur, der informasjon formidles raskt og uformelt, og er med dette med på å bidra til en høy tilpasningsevne i et turbulent miljø. Fordi Nordlysfestivalen kan gjøre raske beslutninger, og i stor grad tilpasse seg uforutsette hendelser, kan de ha et lavere behov for å håndtere usikkerhet på lang sikt. Det vi ser i Nordlysfestivalen er dermed at avgjørelser ofte vil bli tatt etterhvert som muligheter eller trusler skulle oppstå. En slik organisering, hindrer ikke nødvendigvis langsiktig styring, men kan være med på å redusere *behovet for langsiktighet* i styringen.

Det fremkommer i intervjuene med de andre lederne at denne formen for struktur er ganske vanlig i mindre festivaler, og at de fleste festivaler styres på denne måten ved etablering. Unntaket for dette er de festivaler som arrangeres i stor skala fra første år. En flat organisasjonsstruktur med få ansatte tilrettelegger, som i Nordlysfestivalen sitt tilfelle, for bred kunnskap til fordel for spesialisert kompetanse. En følge av dette kan være at de ansatte må jobbe *litt* med alle de ulike områdene, men ikke nødvendigvis innehar den spesialiserte kompetansen som kreves for å gjøre de komplekse vurderinger som kan være nødvendig for mer langsiktig styring. Et eksempel på denne problemstillingen, er festivaldirektørens ønske om en fast ansatt prosjektutvikler. Administrasjonen opplever at de i dag ikke har den nødvendige kapasiteten eller kompetansen til å utvikle nye prosjekter, innenfor andre kunstneriske områder.

Momentum Live AS og Jugendfest er i andre enden av skalaen hva gjelder tilgjengelige menneskelige ressurser, blant våre utvalgte festivaler. Momentum Live AS i selv seg har ikke så veldig mange flere ansvarsroller i organisasjonen, men de inngår i et større konsern. ALH AS har det en kan betegne som en mer kompleks og desentralisert organisasjonsstruktur og da styringsstruktur. Når Jugendfest skal arrangeres vil kompetanse kjøpes fra øvrige selskap i konsernet, noe som innebærer at det etableres mange roller for gjennomføring av festivalen. Daglig leder i Momentum Live, Ronny Stokke, forteller i intervju at deres organisasjon består av ansatte med svært lang erfaring og en spesialisert kompetanse. Dette oppfatter han som en styrke, da han forteller at de er spesialister innen sin bransje. Slik det er i dag fører organiseringen deres til, det han selv omtaler som, langsiktig styring. Et eksempel som Stokke dro frem flere ganger gjennom intervju er hvordan deres arbeid mot marked og sponsorer muliggjør helårsdrift for organisasjonen. Dette arbeidet har de mulighet til å utføre på grunn av at de har egne ansatte hvor ansvarsområdet deres utelukkende er å jobbe med nettopp marked og sponsorer. Denne spissingen av ansvarsområder er ikke mulig i en organisasjon som Nordlysfestivalen, der de ansatte må jobbe med flere ulike ansvarsområder parallelt.

Jugendfest har flere ansatte med spesialisert kompetanse grunnet deres organisasjonsstruktur. Dette kan føre til at Jugendfest ikke har behov for alle ansatte til enhver tid. For å løse dette har Momentum Live AS valgt å *selge* sin kompetanse til andre organisasjoner som skulle ha behov for den. Ved å gjøre dette sikrer de inntekt gjennom året, samt et konstant behov for de ulike ansatte som også bidrar til at de ansattes erfaring og kompetanse vil øke med tiden. Utleien av kompetanse vil altså bidra til en større grad av kontinuitet, i tillegg til at administrativ styring

kan utføres med en lengre tidshorisont, ved at kontinuiteten bidrar til et behov for faste ansatte på sikt.

Vi ser at deler av strukturen i ALH AS kan oppfattes som sentralisert; når Momentum Live AS arrangerer de ulike festivalene stilles det krav om rapportering til økonomiavdelingen i ALH, hva gjelder budsjetter og regnskap. Kombinert med deres strenge og detaljerte budsjetter, innebærer dette tidkrevende informasjonsforvaltning gjennom hele hierarkiet. Økonomiavdelingen er ansvarlig for beslutninger vedrørende den økonomiske forsvarligheten til ulike prosjekter og aktiviteter. Denne delen av strukturen kan bidra til at søsterselskapene blir nødt til å høyde for den tidkrevende prosessen, og må av den grunn ha en lenger tidshorisont hva gjelder deres kybernetiske styring.

Festivalsjefen i Parkenfestivalen forteller om en endringsprosess deres organisasjon har vært gjennom. Denne endringsprosessen har omhandlet det å skaffe riktig kompetanse blant de ansatte i lederroller. Dette har vært del av det han omtaler som en prosess for «*profesjonalisering*». Både Ronny Stokke, i Momentum Live, og Gøran Aamodt, i Parkenfestivalen, poengterer at det å ha en mest mulig «*profesjonell*» organisering ikke handler om å ha flest mulig kompetente individer. Det som oppfattes som viktigst for begge to er at rett kompetanse plasseres til riktig rolle og ansvarsområde. Begge lederne oppfatter den riktige kompetansen som nødvendig for å håndtere ulike utfordringer som kan oppstå. Dette kan knyttes direkte mot sentralisert eller desentralisert struktur. Ved at *riktig* ansatte innehar en spesifikk kompetanse på sitt felt, muliggjøres det høy grad av ansvarsfordeling, og man vil kunne oppnå en mer desentralisert struktur. Som redegjort for tidligere, menes det at en slik desentralisert struktur kan bidra til å redusere behovet for langsiktig styring.

En viktig faktor hva gjelder organisasjonsstruktur, som Gøran Aamodt poengter, er dette med aktivitetsnivå. Det Aamodt presenterer er et godt poeng. Ettersom alle festivallederne vi har intervjuet i denne studien forteller at kompetanse og ansatte er svært viktig for deres organisasjoner, er det viktig å reflektere over hva dette faktisk innebærer. Som Aamodt sier, er det begrenset hvor mye aktivitet én festival faktisk genererer. Dette innebærer at det ikke er økonomisk forsvarlig å ha veldig mange ansatte dersom det totale aktivitetsnivået ikke øker. Med en stab med høy grad av spesialisert kompetanse er det viktig å benytte de innenfor sitt felt, slik at man får utnyttet kapasiteten de tilføyer. Høyere kapasitet kan muliggjøre mer langsiktig styring, dersom den tilførte kapasiteten omfatter riktig kompetanse. Det er av den grunn viktig at organisasjonenes aktivitetsnivå på de ulike felt, er forenlig med kapasitet blant

ansatte med spesialisert kompetanse. Derfor kan organisasjonsstruktur være med å påvirke for eksempel organisasjonens størrelse. Flere ansatte og mer spesialisert kompetanse, vil for de undersøkte festivalene tilrettelegge for blant annet mer langsiktig kybernetisk kontroll eller mer langsiktig planlegging. For Momentum Live og Parkenfestivalen, har det også skapt behov for flere aktiviteter enn kun én enkelt festival.

5.2 Størrelse

Blant festivalene som har blitt undersøkt i denne studien ser man store forskjeller i både vekst og nåværende størrelse. Nordlysfestivalen arrangerte sin første festival i 1988, og hadde i 2019 en omsetning på 6,7 millioner kroner, Parkenfestivalen ble arrangert for første gang i 2006, og hadde i 2019 en omsetning på 36 millioner kroner, mens Momentum Live AS arrangerte Jugendfest for første gang i 2008, og hadde i 2019 en omsetning på 57 millioner kroner⁴.

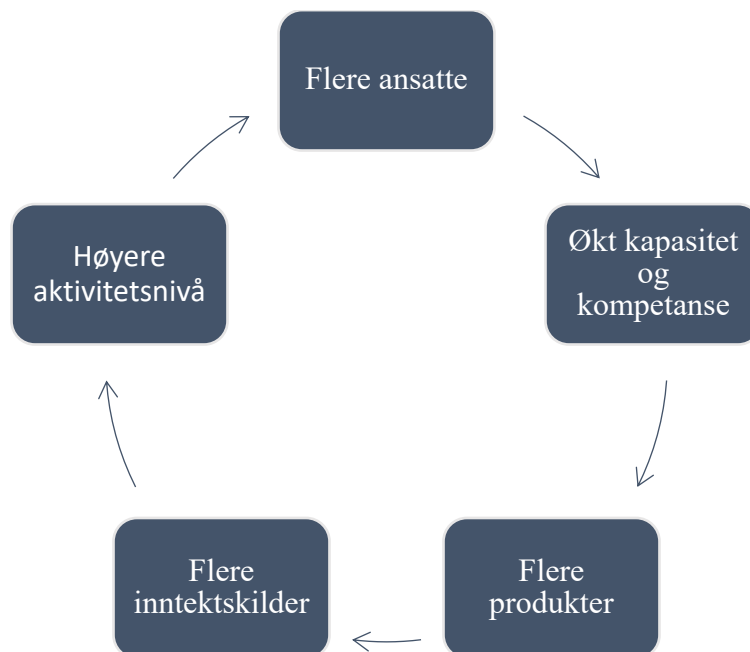
Det er også store forskjeller blant festivalene i forhold til antall ansatte. Det er vanskelig å si nøyaktig hvor mange ansatte som er involvert i Jugendfest siden festivalen arrangeres hovedsakelig av Momentum Live AS der det er 5 heltidsansatte, men flere ansatte i konsernet vil involveres når festivalen skal arrangeres. Likevel er det viktig å poengtere at konsernet har omtrent hundre personer på sine lønningslister, og behovet for informasjonshåndtering vil være mye høyere enn for de to andre festivalene. Chenhall (2003) poengterer at store organisasjoner er ofte de som bevisst inkorporerer formelle styringssystemer for å behandle slike mengder med informasjon, noe som stemmer godt med hva vi har lært om Jugendfest. Eksempelvis har konsernet detaljerte og separate budsjetter for de enkelte prosjektene, som til slutt inkluderes i et *totalbudsjett*. Behovet for slike formelle styringssystemer for informasjonsbehandling kan oppfattes som mindre viktig for langsiktig styring hos mindre organisasjoner. Dette kommer blant annet frem ved bruksområdet på de kybernetiske styringssystemene i Nordlysfestivalen. Her opererer de i større grad med brede budsjetter i stedet for flere, spissede budsjetter. Formålet med budsjettene til Nordlysfestivalen er hovedsakelig rettet mot *ex-ante styring*, mens hos Jugendfest brukes det også som verktøy for informasjonsdeling, målsetting og evaluering.

Strukturen til Nordlysfestivalen har ført til at festivaldirektør, Lekang, har måttet gjøre prioriteringer som hindrer langsiktig styring. Ettersom de bare er to ansatte i administrasjon, oppfattes det som utfordrende å prioritere aktiviteter lengre frem i tid. Dette begrunnes med at de ofte må utføre arbeidsoppgaver som faller innenfor kortsiktig planlegging, da de haster mer.

⁴ Omsetningen til Momentum Live AS omfatter flere inntektskilder enn Jugendfest, blant annet Sommerfesten på Giske, Ålesund Live og salg av kompetanse.

Lekang ytrer et ønske om flere ansatte i administrasjon, slik at arbeidsoppgaver kan fordeles ytterligere. Ved et fåtall ansatte, vil organisasjonen ha mindre behov for formelle systemer for informasjonsdeling (Child & Mansfield, 1972).

Det kommer tydelig frem hos alle tre festivallederne at flere ansatte vil føre til økt kapasitet og kompetanse. Festivaldirektør i Nordlysfestivalen poengterte at flere ansatte vil bidra til en økt kapasitet som vil tillate dem å styre mer langsiktig, ved å planlegge flere prosjekter, lenger frem i tid. Jugendfest og ALH viser en lignende effekt ved at deres økning i menneskelige ressurser muliggjør flere prosjekter og inntektskanaler. Denne type vekst kan tolkes som en ringvirkning, der vekst i omsetning forutsetter vekst i menneskelige ressurser, og omvendt. Blant festivalene som er undersøkt i denne studien ser vi denne utviklingen spesielt hos Momentum Live og Parkenfestivalen. Ronny Stokke i Momentum Live fortalte at de sto ovenfor et veiskille i 2011. Her valgte de å satse, noe som innebar ekspansjoner mot å bli helårsarrangører. I denne prosessen ble det ansatt flere i konsernet med et mål om å generere flere inntekter gjennom året, for eksempel markedsinntekter i form av helårs sponsorer. Parkenfestivalen er i startfasen hva gjelder sin prosess mot det å bli helårsarrangør. Her har de sikret seg driftsavtale for en arena hvor de planlegger å arrangere ulike kulturarrangementer gjennom året. Dette vil nok innebære at de også må tilknytte seg flere ansatte, som vil gi flere utgifter, men også flere, og ikke minst jevnere, inntektsstrømmer. Denne ringvirkningen illustreres i Figur 7.



Figur 7: Vekst: Ringvirkninger for en festivalorganisasjon

Vi ser her at en del av effektene ved langsiktig styring, også kan knyttes tett opp til kontinuerlig styring. Ved å styre festivaler med et fler-periodisk perspektiv, vil man kunne holde et høyere aktivitetsnivå gjennom året, der de ansatte aktiviseres med utfordringer lenger frem i tid. Samme effekt kan oppnås ved å introdusere flere produkter, og dermed flere inntektskilder. På samme måte vil det gjennomsnittlige aktivitetsnivået være høyere, og man vil være mer rustet for å håndtere den høye usikkerheten i bransjen. Det ble tidligere nevnt at bransjen er utsatt for mye usikkerhet og risiko, grunnen til dette er at verdiskapingen foregår på få dager. Ved at det introduseres flere aktiviteter gjennom året, vil også verdiskaping skje på gjennom året. Dette vil føre til at organisasjonene som arrangerer festivalene, ikke lenger er like avhengig av at festivalen blir en suksess.

5.3 Markedskonkurransen og fiendtlighet

Festivalbransjen har de siste årene vokst voldsomt. Det er i dag slik at de fleste norske byer har en form for festival tilknyttet sin lokasjon. Dette skaper konkurranse mellom de ulike festivalene, en konkurranse som er enda sterkere dersom flere festivaler arrangeres innenfor samme geografiske område, noe som er tilfelle for alle festivalene i denne studien. Konkurransen vil blant annet omhandle publikum, artister og sponsorer.

Alle de tre studerte festivalene foretar kulturell styring som blant annet en konsekvens av markedskonkurransen. For Nordlysfestivalen og Parkenfestivalen ser vi at det kunstneriske som leveres under festivalen er viktig i deres styring. Det er for begge festivalene, ifølge deres festivalledere, tatt valg som skal ivareta deres kunstneriske uttrykk på sikt. I intervjuene argumenteres de valgene med at de involverte har lidenskap for den musikken de leverer, men også at det eksisterer et behov i markedet som de kan dekke med sin festival. Med andre ord har markedskonkurransen ført til valg som påvirker deres langsiktige styring.

Dette er spesielt synlig for Nordlysfestivalen. Denne festivalen opererer, ifølge festivaldirektøren, i en *nisje*. Dette har flere konsekvenser som administrasjonen i festivalen poengterer. De vil ha mindre konkurranse fra andre aktører, enn festivaler i mer populære sjangre har, men samtidig er publikumspotensialet noe mindre. I deres region er det ikke mange festivaler som tilbyr klassisk musikk. Dette fører til at publikum med en interesse for klassisk musikk, drar på deres festival for å oppleve denne type musikk. Med andre ord har konkurransen i markedet påvirket festivalen til å foreta et valg som omhandler både langsiktig planlegging og kulturell styring, nemlig deres strategiske valg omtalt i 0. Festivaldirektør Lekang fortalte i intervju om deres prosesser for å booke artister; denne jobben gjør hun selv,

og artister til neste års festival bookes først etter at årets festival er avviklet. I og med at Nordlysfestivalen leverer det som kan kategoriseres som en mindre populær sjanger, er det også mindre konkurranse hva angår artister. Det er derfor ikke behov for å være like tidlig ute med å sikre artistene de ønsker. Med andre ord kan lavere konkurranse føre til en mer kortsiktig styring, rett og slett på grunn av de ikke behøver å være veldig tidlig ute. Altså *reduseres behovet* for langsiktig styring.

Det fremkommer også i empirien at Nordlysfestivalen er relativt avhengig av offentlige tilskudd. Dette kan påvirke kybernetisk styring på forskjellige måter. Ifølge Lekang fører ikke festivalen veldig detaljerte og strenge budsjett. Dette kan være en konsekvens av at offentlige tilskudd gir festivalen en tryggere økonomisk ramme. Festivalen mottar offentlige tilskudd på bakgrunn av at de produserer et kunstnerisk uttrykk som ikke mange andre gjør. Det varierer hvilken lengde tilskuddene innvilges for, men det opplyses at de viktigste gis innenfor en tre-års periode. Dette innebærer at festivalen forplikter seg til å levere et gitt kunstnerisk uttrykk så fremt de ønsker å beholde tilskuddene. Festivaldirektøren oppfatter dermed at offentlige tilskudd påvirker deres langsiktige styring på den måten at det praktiseres en lavere grad av intern finansiell kybernetisk styring og en høyere grad av kulturell styring, og tilskuddene er som nevnt påvirket av en lavere konkurranse i deres segment.

Parkenfestivalen og Jugendfest leverer en annen sjanger enn Nordlysfestivalen, nemlig pop/rock. Pop/Rock er den mest populære sjangeren i festivalnorge dersom en ser på besøkstall (Ericsson, 2017). Dette fører til at det kan være enklere å tiltrekke seg publikum, men artistene vil være dyrere. De mest populære artistene i denne sjangeren er svært ettertraktet og Ronny Stokke i Momentum Live forteller om hvordan de mest ettertraktede artistene må bookes to-tre år i forveien. Dette innebærer da at blant annet planlegging og kybernetisk styring, må utføres med minimum to til tre års tidsperspektiv. Dette stemmer godt overens med det Gøran Aamodt i Parkenfestivalen opplever. Aamodt som har jobbet i bransjen en del år, har de siste ti årene sett en tydelig utvikling hva gjelder booking av artister. Behovet for tidlig booking, har økt, i tillegg til at prisene for artistene har gått betraktelig opp. Oppgang i prisene er også noe Stokke har opplevd.

Den økte konkurransen for artistene stiller krav til festivalene hva gjelder deres langsiktige styring. Det aller første er langsiktig, eller strategisk, planlegging. Dette fører til at administrasjonene i festivalene må være relativt bevisst på hvordan festivaler opp til flere år frem i tid skal fremstå. Ettersom festivalene må være tidlig ute med å booke artister, og de største artistene krever en del av betalingen forskuddsvis, oppfattes det også som at kybernetisk styring må praktiseres mer langsiktig som en effekt av konkurranse. I praksis må artister betales, for en festival som skal arrangeres om to år, hvilket stiller høye krav til festivalenes kapital.

Denne utviklingen har ført til en endring i hvordan den finansielle styringen av festivalene ble praktisert tidligere. Aamodt og Stokke forteller om hvordan situasjonen var da festivalene de representerer først ble arrangert. Da handlet det i mye større grad om overlevelse fra år til år. Dette innebar at artister ble booket kun med neste festival tatt i betraktning, noe som fører til et helt annen krav hva gjelder finansiell kontroll. I dagens marked, burde festivaler ha en større økonomisk ramme som kan bidra til mer trygghet. Denne økte konkurransen om artister har ført til et *større behov* for langsiktig styring. Finansiell kybernetisk styring *må* praktiseres langsiktig dersom en festival ønsker å booke de mest ettertraktede artistene.

5.4 Nasjonal kultur

Profesjonalisering av festivalbransjen ble nevnt i alle intervjuene med festivallederne i denne studien. Spesielt i intervjuene med Parkenfestivalen og Jugendfest handlet mye av samtalen om hvordan bransjen har endret seg. Det som i dag beskrives som administrasjoner i profesjonelle organisasjoner, ble tidligere ofte sett på som kompisgjenger, med fokus på musikk og fest, og håndtering av store pengesummer i kontanter. Festivalsjefen i Parkenfestivalen dro frem et viktig poeng om at dette medfører at nyetablerte festivaler i dag har større tilgang på kunnskap om hvordan å styre en festival. Den store endringen som har skjedd i bransjen på nasjonalt nivå, vil igjen føre til økt konkurranse ved at flere aktører styrer på en likere måte.

Festivalsjef i Parkenfestivalen fortalte at da de etablerte festivalen, handlet det meste om hvordan de skulle *overleve* fra år til år. Det var, i 2006, ikke like mange festivaler i Norge som i 2021. Dette innebar at da festivalen skulle organiseres, fantes det ikke veldig mange andre å se til. Siden den gang har kompetansen som eksisterer i deres organisasjon, og de andre undersøkte organisasjonene *økt*. Denne økte kompetansen har ført til det våre intervjuobjekter omtaler som *profesjonalisering* av bransjen.

Ved at det i dagens samfunn eksisterer flere suksessfulle festivaler, vil ikke denne problemstillingen være like aktuell. Det å etablere en ny, eller lede en eksisterende, festival i 2021 kan nå bli gjort med mye mer tilgjengelig informasjon. Det er mulig å enten se på de allerede eksisterende festivalene, eller hente tilgjengelig informasjon fra for eksempel interesseorganisasjoner for bransjen. Den nasjonale profesjonaliseringen av bransjen har ført til mer tilgjengelig informasjon, som vil gi økt kompetanse for dem som søker det. Økt kompetanse i bransjen er noe som *fremmer* langsiktig styring, da ledere og ansatte i bransjen kan søke forklaring på hvordan styring kan praktiseres.

5.5 Kompensasjonssystemer

Festivaler opererer innenfor kulturbransjen. Noe som skiller denne bransjen fra en del andre bransjer er at flere aktører i bransjen er mottakere av offentlige tilskudd, eller kompensasjoner. Blant festivalene vi har undersøkt i denne studien er det kun Nordlysfestivalen som er mottaker av offentlig tilskudd. Grunnen til at de mottar tilskudd er det kulturelle bidraget de representerer. Nordlysfestivalen arrangerer flere konserter innenfor klassisk musikk. Det er ikke mulig å gjøre en komparativ analyse om hvordan ulike grader av offentlige tilskudd betinger det langsiktige styringssystemene til de ulike festivalene, da det kun er én av festivalene som kvalifiserer til tilskudd. Vi anser det likevel som hensiktsmessig for studien å diskutere hvordan dette har påvirket Nordlysfestivalen sitt styringssystem.

For Nordlysfestivalen stammer 2,71 millioner kroner av deres totale 6,7 millioner kroner, i salgsinntekter, fra ulike offentlige tilskudd. Dette utgjør altså omlag 40% av deres totale inntekter. Betydningen dette har for deres langsiktige styring må ikke undervurderes. Stiftelsen er særdeles avhengig av fortsatt tilskudd ettersom deres resultat i 2019 var 101 132 kroner, og de uten tilskuddene mest sannsynlig ville gått konkurs.

Lekang, festivaldirektør i Nordlysfestivalen, opplyser at de langsiktige valgene de tar, må være innenfor de rammene som gis for å motta tilskudd. Hun oppfatter ikke kriteriene som noen tvangstrøye, da kriteriene de må oppfylle er i tråd med det som står i stiftelsens egne vedtekter. En begrensning hun opplever som konsekvens av tilskudd er periodene de kan foreta langsiktige avgjørelser, eller påta seg kostnader. Hun opplyser at de fleste tilskuddene de mottar gis på årlig basis, mens de største og viktigste gis i tre-års perioder. Lekang opplyser at tilskuddene definerer i stor grad hvilke økonomiske rammer de har å arbeide etter. Dermed kan offentlige tilskudd påvirke den kybernetiske styringen på to måter.

På den ene siden vil tilskuddene føre til en mer kortsiktig kybernetisk styring da festivalen ikke kan påta seg kostnader utover den tidshorisonnten tilskuddene sikrer dem inntekter. Det vil heller ikke være nødvendig, eller mulig, for Nordlysfestivalen å bygge egenkapital slik for eksempel Parkenfestivalen gjør.

På den andre siden gir tilskuddene en tryggere økonomisk ramme for festivalen, ettersom de sikrer inntekter frem i tid blir langsiktige investeringer frem i tid gjort mulig, som ikke ville vært tilfelle uten tilskudd.

5.6 Eksternt miljø

Festivalbransjen er en utrolig spesiell bransje i forbindelse med sårbarhet for eksterne faktorer. Kanskje det tydeligste eksempelet på dette er at den aller største andelen av festivaler arrangeres utendørs om sommeren, og er ekstremt avhengig av vær. Videre, er det vanlig at festivalene arrangeres på årlig basis, og at den årlige festivalen er det eneste produktet organisasjonen leverer. Slik som festivaldirektør i Nordlysfestivalen fortalte, vil man ikke da ha ny anledning for å gjøre det bra, før neste år. I tillegg til dette er festivaler ofte forbundet med store enkeltkostnader knyttet til artisthonorarer, som igjen er knyttet til noen få dager i løpet av et helt år. Bransjen er dermed utsatt for både stor usikkerhet og risiko.

Det er svært vanskelig, om mulig, for festivalarrangører å eliminere de eksterne usikkerhetene de står ovenfor. De må dermed håndtere de ulike usikkerhetene, for å begrense hvor mye de påvirker dem i negativ forstand. Ronny Stokke i Jugendfest, Momentum Live AS, argumenterer for at det viktigste de kan gjøre, for å håndtere usikkerhet, er å tilknytte seg ansatte med kompetanse og erfaring innenfor bransjen. For Jugendfest som forvalter store verdier drar Stokke frem et eksempel som omhandler valutasvingninger. De internasjonale artistene de leier, må betales i dollar, valutasvingninger må derfor tas høyde for når budsjettene skal planlegges. Dette er et eksempel hvordan ekstern usikkerhet kan påvirke kybernetisk styring langsiktig.

Dersom organisasjonen innehar riktig kompetanse kan denne være med å hjelpe organisasjonen til å være i forkant av noen av usikkerhetsmomentene. Det denne kompetansen vil føre til, er at potensielle fremtidige utfordringer som kan påvirke festivalen, kan betraktes og dernest justeres for, på forhånd. For Jugendfest vil en da se i deres budsjetter at det er lagt inn buffer i tilfelle usikkerhet skulle påvirke dem negativt. Denne justeringen blir muliggjort grunnet kompetansen de innehar. Ved at flere ansatte, og dernest spesialkompetanse, kan bidra til å håndtere usikkerhet gjennom økt kapasitet og kunnskap, vil altså nivået av ekstern usikkerhet være med

å påvirke hvor langsiktig man bør gjøre vurderinger angående usikkerhet. Dermed er det rimelig å si at ekstern usikkerhet påvirker deres langsiktige administrative styring, i den sammenheng at høy usikkerhet fører til behov for bedre informasjon (Chenhall, 2003, s. 137), noe de oppnår med ansatte som innehar kompetanse innen deres bransje.

Ronny Stokke, i Jugendfest, opplyste at bransjen er særdeles utsatt for usikkerhet. Hovedårsaken til dette er det korte tidsrommet for verdiskaping. En enkelt festival foregår over noen få dager, og majoriteten av organisasjonenes totale inntekter er dermed svært betinget festivalens suksess og gjennomføring. Et veldig godt eksempel på usikkerhet som har påvirket samtlige festivaler er den globale Covid-19 pandemien. Dette er en hendelse som de færreste hadde forventet. Gøran Aamodt, i Parkenfestivalen, opplyser at det siden etableringen av festivalen har vært viktig for dem å bygge opp egenkapital, dette ble gjort for å kunne investere, men også for å håndtere uforutsette hendelser som for eksempel Covid-19. Ronny Stokke i Jugendfest forteller at det eksisterer annen usikkerhet som ikke er like omspennende som det pandemien er, for eksempel usikkerheten tilknyttet hvorvidt en innleid artist møter opp.

For å håndtere usikkerhet som eksemplifisert i avsnittet over er det viktig at styringssystemene til de ulike festivalene blir gjort i stand til å håndtere slike hendelser. Parkenfestivalen har gjort et konkret grep med å bygge opp egenkapital, altså utformet den kybernetiske styringen slik at de er bedre rustet til å håndtere tap. Denne justeringen vil i høy grad være langsiktig, da det tar tid å bygge opp egenkapital. Det er mulig å argumentere for at en slik avgjørelse også vil påvirke kulturell styring, da oppbygging av egenkapital krever en noe restriktiv pengebruk, som muligens innebærer mer rasjonalitet blant ansatte.

Jugendfest har valgt å håndtere dette på en annen måte. For å sikre driften deres har de skapt flere inntektskilder utover festivalene de arrangerer. Det har vært viktig for dem at hele organisasjonen blir rigget slik at dersom det skulle gå dårlig med et av selskapene i konsernet, vil ikke de øvrige bli påvirket. For Jugendfest har usikkerheten i bransjen ført til en endring i hele deres organisering, som har resultert i et mer langsiktig og kontinuerlig perspektiv. Dette innebærer at eksternt miljø har ført til endringer i langsiktigheten av administrativ styring. Denne endringen som omhandler å skaffe til veie flere inntektskilder ser vi også i Parkenfestivalen som forsøker å etablere seg som helårsarrangør.

Det er verdt å merke seg at for Jugendfest har den høye usikkerheten i bransjen ført til at styring blir praktisert mer *kontinuerlig*, som i neste ledd fører til langsiktighet. Ronny Stokke poengterte i intervjuet at det er *ekstremt* viktig for dem å «*ha flere ben å stå på*», altså danne en portefølje med produkter. Han oppfattet det slik at en bredere produktportefølje vil føre til økt aktivitetsnivå gjennom året, som vil gi kontinuitet, men også føre til langsiktighet i den forstand at organisasjonen knytter til seg flere kompetente heltidsansatte.

5.7 Strategi

Strategi vil i aller høyeste grad omhandle langsiktig styring i festivalene. Det er mulig å argumentere for at bare eksistensen av en strategi vil insinuere langsiktig styring i form av langsiktig planlegging.

Det fremkommer i kapittel 4 svært ulike strategivalg. Dette er synlig under flere av styringssystemene, men spesielt under langsiktig planlegging. Strategivalgene hos de ulike festivalene handler i stor grad om hvordan de ønsker å plassere seg for fremtiden i forhold til risikohåndtering og ekspandering. For Nordlysfestivalen handler det ifølge Lekang mye om å fortsette å levere det kunstneriske uttrykket de allerede leverer, også i fremtiden. Dette argumenterer hun for med at de ansatte i organisasjonen ønsker nettopp dette, men at også deres publikum gjør det. En annen årsak til dette som kom frem er at deres avhengighet av offentlig tilskudd, krever et definert kunstnerisk uttrykk. I tillegg gir deres strategi en markedsplassing som fører til lavere konkurranse, som diskutert i 5.3.

For Parkenfestivalen handler deres langsiktige planlegging i stor grad om å ekspandere organisasjonen til å bli en helårsarrangør. For festivalen er det viktig at de fortsetter å gi unge artister mulighet til å presentere sitt kunstneriske uttrykk, samtidig som publikum tilfredsstilles i form av større og ønskede artister. Valget om å bli helårsarrangør er i tråd med stiftelsens vedtekter, samtidig som det vil gi en tryggere økonomisk ramme opplyser festivalsjef Gøran Aamodt.

Jugendfest inkluderes i en organisasjon som allerede er ganske ekspandert til ulike virksomhetsområder. Deres langsiktige planer handler også i stor grad om å bli enda større. Ifølge daglig leder, Ronny Stokke, eksisterer det et ønske om å anlegge flere festivaler forskjellige steder i Norge. I tidligere strategiprosesser for konsernet ALH ble det klart at deres primæraktivitet skulle være «*kultur og festival.*» Strategien de da landet på handlet til en viss grad om hvordan de kunne tjene penger på ulike deler av denne «*kultursfæren.*» Dette har ført til ekspansjoner inn i ulike segmenter av bransjen, som igjen har muliggjort det som tidligere blir omtalt i både 5.1 og 5.2.

Parkenfestivalen og Jugendfest, ved Momentum Live AS, har begge strategier som omhandler ekspansjon. Ronny Stokke oppfattet ekspansjon som viktig av flere årsaker. En åpenbar grunn til å ekspandere er å tjene mer penger, men Stokke argumenter for en annen årsak til å gjøre nettopp dette som i aller høyeste grad påvirker langsiktig styring. Festivalbransjen er spesiell i den form av at det er svært mange risikoer som påvirker driften. Stokke mener at for å styre langsiktig og også kontinuerlig er man avhengig av inntekter gjennom hele året, og ikke bare når verdiskapingen til en festival skjer. Derfor har valget om å ekspandere til ulike deler av kulturbransjen vært nødvendig for å profesjonalisere organisasjonene til den grad som anses nødvendig. Det er dermed slik at strategiene til både Parkenfestivalen og Jugendfest handler om å håndtere trusler og muligheter.

Vi ser altså da at strategi som betingelse påvirker langsiktigheten av flere styringssystem. Det første vi ser er at alle de undersøkte festivalene har foretatt strategiske valg som omhandler den langsiktige styringen. De valgene vil i neste omgang endre hvordan kybernetisk, kulturell og administrativ styring vil praktiseres langsiktig. Kybernetisk styring praktiseres mer langsiktig i festivalene grunnet deres valgte strategi, årsaken til dette er at de må sikre at de økonomiske rammene tilsvarer deres langsiktige ambisjoner. Kulturell styring omhandler i stor grad hva som skal presenteres på festivalene, som avhenger av festivalenes valgte strategi. Administrativ styring sett i lys av strategi handler i alle festivalene om hvordan organisasjonene kan posisjonere seg for fremtiden, og det er tydelig fra intervjuobjektene at det kanskje viktigste er å innhente kompetanse.

6 Konklusjon

Vi har i denne oppgaven forsket på styringssystemer i norske musikkfestivaler. Med utgangspunkt i dette ønsket vi å besvare følgende problemstilling:

Hvilke faktorer oppfattes som fremmede for langsiktig styring i festivaler?

Vi startet med å kartlegge styringen til *Nordlysfestivalen*, *Parkenfestivalen* og *Jugendfest*. Dernest ble den kartlagte styringen, i kapittel 4, kategorisert innenfor Malmi og Brown (2008) sitt rammeverk, som omhandler hvordan *styringssystemer* opptrer som en *pakke*. Her ble styringspakkene til de ulike festivalene inndelt i fem kategorier, som ble ansett som de mest relevante og hensiktsmessige. For å gi innsikt i likheter og ulikheter, ble styringspakkene delt i følgende kategorier: *kortsiktig planlegging*, *langsiktig planlegging*, *administrativ styring*, *kybernetisk styring* og *kulturell styring*. Videre ble den innsamlede og kategoriserte empirien analysert, i kapittel 5, ved hjelp av betingelsesteori (Otley, 1980; Chenhall, 2003). Her ble datagrunnlaget analysert i lys av syv betingelsesvariabler: *organisasjonsstruktur*, *størrelse*, *markedskonkurransen* og *fiendtlighet*, *nasjonal kultur*, *kompensasjonssystemer*, *eksternt miljø* og *strategi*. Målet med analysen var å identifisere hvordan lederne, i hver av de tre organisasjonene, oppfattet at ulike betingelser påvirket utformingen av et langsiktig styringssystem.

Organisasjonsstruktur ble av alle festivallederne oppfattet å påvirke langsiktigheten i deres styring. Det tydeligste funnet er hvordan en desentralisert struktur kan bidra til å redusere behovet for langsiktig styring. Dette skjer ved at de kan ta raske beslutninger og har en høy tilpasningsevne. En sentralisert struktur kan derimot, som i *Jugendfest* sitt tilfelle, bidra til et økt behov for langsiktig styring. Organisasjonsstruktur vil ofte være tilpasset ut fra en organisasjons størrelse.

Størrelsen til de tre festivalene denne studien baseres på er ulik; dette påvirker i stor grad organisasjonenes behov for formelle styringssystemer for informasjonshåndtering. Mindre organisasjoner har ikke særlig behov for formelle styringssystemer, noe som også påvirker hvor langsiktig de styrer. *Parkenfestivalen* og *Jugendfest* er de største festivalene i studien, og vi ser at for dem handler størrelse i stor grad om tilgjengelig kapasitet. Flere ansatte fører til mer kompetanse og kapasitet; som fører til flere produkter; som gir flere inntektskilder; som til slutt gir høyere inntektsnivå. Størrelse oppfattes derfor som *fremmede* for langsiktig styring, ved at ledig kapasitet muliggjør mer langsiktig arbeid.

Markedskonkurranse og fiendtlighet ble oppfattet å påvirke langsiktigheten i styringssystemene til de undersøkte festivalene. For Jugendfest og Parkenfestivalen kom det frem at den sterke konkurransen om de ettertraktede artistene, har ført til at den *kybernetiske styringen* må praktiseres langsiktig. Konkurransen har altså ført til et *behov* for langsiktig styring. Nordlysfestivalen som opererer i en *nisje* har ikke det samme behovet for langsiktig styring. Festivalen mottar offentlig tilskudd, som derimot stiller krav til en bevissthet rundt langsiktig *kulturell styring* og *kybernetisk styring*.

Det kom frem i analysen at den *nasjonale kulturen*, innenfor festivalbransjen, har gjennomgått en *profesjonalisering*. Denne profesjonaliseringen har ført til mer tilgjengelig kompetanse og informasjon. Samtidig har det skapt en kulturendring i festivalnorge der langsiktig styring har blitt mer normalt, som følge av den tilgjengelige kompetansen og informasjonen.

Kompensasjonssystemer ble oppfattet å kunne influere langsiktigheten i styringssystemene for de festivalene som mottar tilskudd. Slike tilskudd er ofte avhengig av den *kulturelle styringen*, men påvirker i hovedsak langsiktigheten i den *kybernetiske styringen*. Tilskuddenes varighet vil på mange måter være med å *definere langsiktigheten* til den *kybernetiske styringen*.

Eksternt miljø og *usikkerhet* ble oppfattet som svært viktig for utformingen av styringssystemene. Usikkerheten og risikoen i bransjen tvinger festivaladministrasjonene å tenke mer langsiktig, dersom de ønsker trygg drift av sine festivaler. I de undersøkte festivalene kom det frem at store deler av deres langsiktige styringssystem, ble tilpasset med bakgrunn i det eksterne miljøet. Den tydeligste påvirkningen ser vi under *administrativ- og kybernetisk styring*, i tillegg til deres *planlegging*. Det er tydelig at høy usikkerhet og risiko ble oppfattet som *fremmede* for *mer langsiktig og kontinuerlig styring*.

Strategi er en betingelsesvariabel som ble oppfattet å påvirke effekten av de andre betingelsene, som igjen gir utslag i hvordan de ulike delene av styringssystemene er tilpasset for langsiktig styring. En del av effektene som ble diskutert under *størrelse, organisasjonsstruktur, markedskonkurranse* og *eksternt miljø*, kommer som en følge av de strategiske valgene festivalene har tatt. Strategi kan dermed være *fremmede* for langsiktig styring, men hvorvidt det er strategi i seg selv som fremmer dette eller om det er en virkning av de andre betingelsene er uvisst.

Alle de definerte betingelsesvariablene påvirker utformingen av et langsiktig styringssystem for festivalene i denne studien. Graden de påvirker styringssystemenes langsiktighet varierer.

Betingelsene som ble oppfattet som mest fremmede for langsiktig styring, var *høy usikkerhet i eksternt miljø, økt kapasitet gjennom størrelse, og sterkere markedskonkurransen*. Det er viktig å poengtere at betingelsene også påvirker hverandre. Blant annet ble organisasjonsstrukturen utformet med bakgrunn i organisasjonenes størrelse.

Til slutt er det viktig å poengtere at dersom festivalene skal kunne styre langsiktig, virker det til at *kompetanse* er svært viktig for organisasjonene i denne studien. En annen viktig merknad er betydningen av *kontinuerlig aktivitet* for at langsiktig styring skal være mulig.

6.1 Teoretisk og empirisk bidrag

Denne studien bidrar til å utvide og forbedre forståelsen av behovet for langsiktig styring i festivalbransjen, og hvordan aktører kan oppnå dette ved utforming av deres styringssystemer. Vi ser at utformingen av et mer langsiktig styringssystem må bli gjort med bakgrunn i interne og eksterne omgivelser som betinger festivalen.

Denne masteroppgaven har benyttet anerkjente økonomiske teorier, som rammeverk for oppgaven. For å bedre forstå hvilke faktorer som virker fremmede for langsiktig styring, ble betingelsesteori (Chenhall, 2003; Otley, 1980; Otley, 2016) anvendt på et noe utradisjonelt vis. Teorien har tradisjonelt sett blitt benyttet i kvantitativ metode, og har dermed måttet gjøre tilpasninger i rammeverket. Innenfor denne teorien blir styringssystem behandlet som en pakke. Styringspakken til Malmi og Brown (2008) ble dermed anvendt for å kartlegge styringssystemene til festivalene. Dette gir en bedre forståelse av hvordan betingelsene påvirker de ulike styringssystemene. En slik anvendelse av rammeverket vil bidra til å gi et bedre grunnlag for kvantitativ forskning i festivalbransjen, med en tilnærming innenfor betingelsesteori.

Empirisk, ser vi store forskjeller i både langsiktig styring og i kontinuiteten av deres arbeid. Festivalbransjen befinner seg i et miljø preget av høy usikkerhet, som igjen ofte omtales som grunnlaget for betingelsesteori (Chenhall, 2003, s.137). Fra våre funn, ser vi ulike tilnærminger hos festivalene for å håndtere denne usikkerheten. Jugendfest (Momentium Live) har tilpasset seg usikkerheten ved å etablere flere inntektskilder, som dernest vil diversifisere usikkerhet. Parkenfestivalen har gjort lignende tilpasninger, blant annet med deres arbeid mot å bli helårsarrangør. De velger også å bevisst bygge egenkapital for å gi en tryggere økonomisk ramme. Slike tilpasninger kan oppfattes som økonomisk motivert, hvilket kan virke motsigende til deres verdier som ideell stiftelse. I en slik prosess vil det være viktig for Parkenfestivalen å

ivareta disse verdiene. For stiftelsen Nordlysfestivalen, ble det kunstneriske uttrykket høyt prioritert, noe som kan være til hindring for videre ekspansjoner. Det fremkom et ønske om flere ansatte og kompetanse fra alle festivallederne. Dette stiller krav til en økonomisk trygghet, noe som videre ekspansjoner kan muliggjøre.

6.2 Forslag til videre forskning

I denne studien har vi benyttet tre ulike musikkfestivaler som case. For videre forskning vil det være interessant å undersøke styringssystemet til én enkelt festival enda nærmere. Dette kan gi enda bedre forståelse av hvilke deler av styringssystemet som oppfattes å være påvirket av betingelsene.

Vi har valgt å studere festivaler i lys av styringssystemenes langsiktighet. En alternativ tilnærming i videre forskning, kan være å se hvordan styring kan praktiseres dersom festivalene blir behandlet som prosjekter.

For videre forskning vil det også være interessant å se nærmere på flere festivaler, som kan styrke generaliserbarheten. En slik tilnærming vil kunne løses kvantitativt. Ved en kvantitativ tilnærming vil man også kunne tallfeste betydningen av de ulike betingelsenes påvirkning. Spørsmålet rundt betingelsenes påvirkning i utformingen av et langsiktig styringssystem, kan være hensiktsmessig å besvare med en kausal tilnærming. Denne studien kan fungere som et utgangspunkt for hvilke faktorer som bør belyses nærmere, hvor korrelasjonen mellom faktorene kan være et tema.

7 Referanser

- Abernethy, M. A., & Chua, W. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary accounting research*, 13(2), 569-606. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00515.x>
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3), 423-444. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00034-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00034-5)
- Anderton, C. (2008). Commercializing the carnivalesque: The V festival and image/risk management. *Event Management*, 12(1), 39-51.
- Bergamon Barbato, M., & Mio, C. (2007). Accounting and the Development of Management Control in the Cultural Sphere: The Case of the Venice Biennale. *Accounting, business & financial history*, 17(1), 187-208. <https://10.1080/09585200601127871>
- Berg, T. (2020). *Økonomistyring på 1-2-3* (1. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Bjørndal, B. (2017, 7. november). Musikkfestivalen Norwegian Wood er slått konkurs. *Dagens Næringsliv*. <https://www.dn.no/musikk/norwegian-wood/konkurs/david-bowie/musikkfestivalen-norwegian-wood-er-slatt-konkurs/2-1-205767>
- Bonner, S., & Sprinkle, G. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4), 303-345. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)
- Brevik, S. M. (2019, 23. april). Festivaler: Hva skal til for å overleve, tross minustegn?. *Stavanger Aftenblad*. <https://www.aftenbladet.no/kultur/i/e87RAy/festivaler-hva-skal-til-for-aa-overleve-tross-minustegn>
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), 253-265. <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>

- Carlsen, J., Andersson, T. D., Ali-Knight, J., Jaeger, K., & Taylor, R. (2010). Festival management innovation and failure. *International journal of event and festival management*, 1(2), 120-131. <https://doi.org/10.1108/17852951011056900>
- Carlsson-Wall, M., Kraus, K., & Messner, M. (2016). Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management accounting research*, 32(1), 45-61. <https://10.1016/j.mar.2016.01.006>
- 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(2), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Child, J., & Mansfield, R. (1972). Technology, Size, and Organization Structure. *Sociology (Oxford)*, 6(3), 369-393. <https://doi.org/10.1177/003803857200600304>
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Managing and organizations : an introduction to theory and practice*. SAGE.
- Color Line Stadion, (u. å.). *Om oss*. Hentet 26. april 2021 fra <https://colorlinestadion.no/om-oss>
- Dahlum, S. (2021, 9. mars). *Validitet*. Store Norske Leksikon. Hentet 13. april 2021 fra <https://snl.no/validitet>
- Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting for management control* (2. utg.). Chapman and Hall.
- Ericsson, B. (2017, oktober). *Statistikk for norske musikkfestivaler og konsertarrangører 2016* (Rapport-nr 09-2017). https://konsertarrangor.no/media/2249467/2016_festivalogarrangorstat_pages-thv-korr-2811.pdf
- Wæhle, E., Dahlum, S., & Grønmo, S. (2020, 14. mai). *case-studie*. Store Norske Leksikon. <https://snl.no/case-studie>
- Falassi, A. E. (1987). *Time out of time: Essays on the festival*. Albuquerque: University of New Mexico Press.

- Fisher, J. (1995). Contingency-Based Research on Management Control Systems: Categorization by Level of Complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14(1), 24-53.
- Fisher, J. G. (1998). Contingency theory, management control systems and firm outcomes: Past results and future directions. *Behavioral Research in Accounting*, 10(1), 47-64.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Anne, S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- Frey, B. S. (2000). *The Rise and Fall of Festivals - Reflections on the Salzburg Festival*.
<https://doi.org/10.5167/uzh-51950>
- Getz, D., Andersson, T., & Carlsen, J. (2010). Festival management studies: Developing a framework and priorities for comparative and cross-cultural research. *International journal of event and festival management*, 1(1), 29-59.
<https://doi.org/10.1108/17852951011029298>
- Grønneberg, A., & Moslet, H. (2001, 7. juli). Gullgruve og fattiglus. *Dagbladet*. Hentet 13. april 2021 fra <https://www.dagbladet.no/kultur/gullgruve-og-fattiglus/65728306>
- Hansen, S., Otley, D., & Van der Stede, W. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95-116. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.95>
- Haugen, I. A., & Røyseland, H. (2009, 5. oktober). Quart-festivalen konkurs. *VG*.
<https://www.vg.no/rampelys/musikk/i/RWPkW/quart-festivalen-konkurs>
- Ighanian, C. G. (2019, 19. juni). Hove Music Festival konkurs. *VG*.
<https://www.vg.no/rampelys/musikk/i/JoLEVj/hove-music-festival-konkurs>
- Jakobsen, S. E. (2014, 3. juni). *Festivaløkonomien: Mer fest enn fadese*. *Forskning.no*
<https://forskning.no/kulturpolitikk-penger-og-privatokonomi-musikk/festivalokonomien-mer-fest-enn-fadese/558968>
- Knardal, P. S. (2017). Kreativitet og styring. *Praktisk økonomi og finans*, 26(2), 220-232.
<https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2017-02-06>

- Knardal, P., & Bjornenak, T. (2020). Managerial characteristics and budget use in festival organizations. *Journal of management control*, 31(4), 379-402.
<https://doi.org/10.1007/s00187-020-00305-0>
- Knardal, P., & Pettersen, I. (2015). Creativity and management control – the diversity of festival budgets. *International journal of managing projects in business*, 8(4), 679-695. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2014-0082>
- Langridge, D., Tvedt, S. D., & Røen, P. (2006). *Psykologisk forskningsmetode: en innføring i kvalitative og kvantitative tilnæringer* (3. opplag). Fagbokforlaget.
- Macintosh, N. B., & Daft, R. L. (1987). Management control systems and departmental interdependencies: An empirical study. *Accounting Organizations and Society*, 12(1), 23-28. [https://10.1016/0361-3682\(87\)90015-8](https://10.1016/0361-3682(87)90015-8)
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Mauren, A. (2017, 19. august). Festivaler er risikabelt. Men regnskapee avliver mytene. *Aftenposten*. <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/PVko6/Festivaler-er-risikabelt-Men-regnskapene-avliver-mytene>
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2(1), 785-802.
[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)02013-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)02013-X)
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems : performance measurement, evaluation and incentives* (3. utg.). Prentice Hall/Financial Times.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 229-344. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Nordlysfestivalen, (u.å.). *Vinnere av Nordlysprisen*. Hentet 14. mai 2021 fra <https://www.nordlysfestivalen.no/informasjon/nordlysprisen>
- Otley, D. T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122-149. <https://doi.org/10.2307/2490414>

- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and Prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413-428.
[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Otley, D. T. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31(1), 45-62.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.00>
- Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, organizations and society*, 5(4), 231-244. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90012-4](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90012-4)
- Pedersen, Ø., Moen, A. N., Larsen, A. W., Svingen, A., Rekdal, E. O., Bjørkum, H., Slørdahl, K. C., & Siegel, T. (2019, 5. november). Norske Festivaler etterlyser statlig tilskudd. *Kultur plot*. <https://kulturplot.no/synspunkt/2019/norske-festivaler-etterlyser-statlig-tilskudd>
- Proff (u. å. a) *Momentum AS*. Hentet 24. mai 2021 fra <https://proff.no/selskap/momentium-as/giske/underholdning-og-arrang%C3%B8rtjenester/IERS5M607QQ/>
- Proff (u. å. b) *Nordlysfestivalen Tromsø*. Hentet 24. mai 2021 fra <https://proff.no/selskap/nordlysfestivalen-troms%C3%B8/troms%C3%B8/underholdning-og-arrang%C3%B8rtjenester/IFSHBMA07QQ/>
- Proff (u. å. c) *Parkenfestivalen Bodø*. Hentet 24. mai 2021 fra <https://proff.no/selskap/parkenfestivalen-bod%C3%B8/bod%C3%B8/underholdning-og-arrang%C3%B8rtjenester/IGDI7HF07QQ/>
- Schwencke, M. (2020, 5. juni). Revisor om Kadetten-regnskap: – Ikke vist at det er forsvarlig grunnlag for å fortsette driften. *Aftenposten*.
<https://www.aftenposten.no/kultur/i/y3WQQa/revisor-om-kadetten-regnskap-ikke-vist-at-det-er-forsvarlig-grunnla>
- Store Norske Leksikon. (u. å.). *Profesjonalisere*. Hentet 15. april 2021 fra <https://snl.no/profesjonalisere>

Strønstad, M. G., Andersen, M. H. (Mai 2018). *Integrering av kritiske suksessfaktorer i festivaler: En casestudie av Roskilde-festivalen* [Masteroppgave]. NTNU.

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder: i praksis* (3. utg) Gyldendal akademisk.

Tjora, A. (2016). The social rhythm of the rock music festival. *Popular Music*, 35(1), 64-83.
<https://doi.org/10.1017/S026114301500080X>

8 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Deles inn i seks kategorier knyttet opp mot Malmi & Brown: Festivalens rammer, planlegging, administrativ styring, kulturell styring, kybernetisk styring og belønning/kompensasjon.

Ulike tema herunder som videre deles inn i tre:

- *Definere nåsituasjonen*
- *Hvilket tidsperspektiv har dette*
- *Hvorfor benyttes dette perspektivet*

Festivalens rammer

Kan dere starte med å fortelle oss litt om festivalen?

Dens historie, hvorfor den ble etablert, hvem som var med fra starten og hvordan den har utvikla seg med tida?

Planlegging

Videre vil vi gjerne vite litt om planleggingen deres, så da har vi delt opp mellom kortsiktig og langsiktig planlegging. Hva tenker dere inngår i deres kortsiktige, kontra langsiktige planlegging? *(Hvis de spør, kan dette f.eks. være kontrakter for lyd og scene, finansiering, innhold, osv.)*

Har det alltid vært sånn, eller er dette noe som har endret seg?

Hvordan ser planleggingsprosessen deres ut i dag? Hvor mange festivaler frem i tid planlegger dere for, og hvordan veier dere opp arbeidet med kortsiktig kontra langsiktig planlegging? Skisser et normalt år for dere.

Har dere kontraktuelle rammer som styrer hvor langsiktig dere planlegger, og hva tenker dere er årsakene til at dere planlegger med et slikt tidsperspektiv.

Administrativ styring

Festivalledelse

Hvordan ble ledelsen sammensatt i begynnelsen? Hvordan har utviklingen av denne gruppen vært?

Har dere noen klare strategiske mål, og hvordan sikrer dere at alle jobber mot dette målet?

Ansettelsesform

Hvor mange faste ansatte, og hvor mange av disse er heltidsansatte? Hva slags arbeid er det disse jobber med?

Leies det inn fagfolk kortsiktig?

Hvorfor akkurat slik?

Er dette bevisst eller organisk utvikling over tid?

Kontrakter ifm. innleide tjenester (Scene, sikkerhet, etc.)

Hvilken lengde er det på kontraktene?

Hva avgjør hvilke kontrakter dere tar? (kostnad, lav pris på kort sikt, lavere pris over tid, trygghet, mulig kostnad for å avslutte kontrakt.)

Frivillige

Har dere et anslag på hvor mange frivillige som engasjeres? Hva jobber de med? Hvordan engasjeres de?

Eierskap

Hvordan er dette? Har dere et organisasjonskart?

Kulturell styring

Foretar dere noen styring som dere vil knytte opp mot kulturelle verdier?

Hvordan bindes «kunsten» og musikken, mot de ansatte?

Arbeidskultur.

Kybernetisk styring - budsjettering

Økonomistyring

Hva gjør dere for å sørge for at arbeidet med både planleggingen og selve festivalen er innenfor de økonomiske rammene?

Hva slags arbeid gjør dere for å best mulig sikre langsiktig drift?

Hvilket tidsperspektiv forholder dere, dere til for å holde dere innenfor de økonomiske rammene? Hvorfor?

Hvordan kontrollerer dere økonomien?

Hvilket tidsperspektiv er verktøyene rettet mot?

Hvorfor er dette tidsperspektivet valgt?

Årsaken til dette?

Budsjettering

Hva er deres forhold til budsjettering, og hva slags struktur er det på budsjettene deres?

Brukes budsjettet til mer enn å bare vite hva dere har å rutte med?

- Lengde?
- Ett/flere?

Belønning/Kompensasjon

Incentiver for kontrakter/avtaler

Hvilke kompensasjoner er å finne i deres bedrift?

Mottar dere noen offentlige tilskudd, i så fall: hvordan påvirker det dere langsiktig?

Vedlegg 2: Organisasjonskart – ALH Holding AS

ALH (Ante & Lars Holding AS)

Dette er altså holdingen på topp, hvor ansatte har arbeidsoppgaver på tvers av alle ulike selskaper. Eierskap i andre prosjekter ligger også på dette nivået (f.eks. Festningen). Her jobber:

- grunder/eier, jobber med utvikling av alle eksisterende selskaper, men aller mest med utvikling av nye selskaper og konsepter.
- Samme som Ante. Disse to er forøvrig søskenbarn, og spilte da i bandet The Margarets (som da ble opphavet til Sommerfesten og Momentum AS.
- Økonomisjef. Jobber på tvers av alle selskaper.
- Regnskap, alle selskap
- Regnskap, alle selskap

De påfølgende selskap er søstre, altså sidestilte, selvstendige selskap, alle direkte underlagt Holdingen. Disse selskapene drives helt og holdent som egne aksjeselskap, med alle inntekter og utgifter. Disse selskapene gjør mye business med hverandre, og kjøper tjenester av hverandre. På denne måten minsker risikoen, vi sikrer inntekter, og holder mye kompetanse in-house. Skulle det ene selskapet (evt. en festival, en konferanse, en restaurant) gå over ende, rammer det ikke helheten

MOMENTIUM LIVE AS (100% eid av ALH)

Arrangørselskapet (som kanskje ses på som selve moren her, og som er svært viktig for all drift). Dette selskapet har den/de sterkeste merkevaren/merkevarene. Arrangerer Jugendfest, Sommerfesten på Giske, Ålesund Live med alle underliggende stadionkonserter/storhallkonserter osv.

- Daglig leder
- Sponsorsjef
- Booking/arrangementssjef
- Markedsansvarlig, digital markedsføring, SoMe.
- Design

MOMENTIUM EVENT AS er nå sammenslått med MOMENTIUM KONFERANSE, under navnet **MOMENTIUM EVENT (100% eid av ALH)**

Arrangerer alle arrangementer i våre egne eventhaller på Giske (ca 1600 kvm) og alle eksterne events for bedrifter, sponsorer o.l. som ikke har tilknytning til festivaldriften. I tillegg nå da alle egenutviklede konferanser for bedrifts- og privarmarkedet.

- Daglig leder
- Teknisk Sjef
- person sluttet, stilling utlyst
- Ansvarlig for booking, innhold, utvikling
- Sponsorsjef

Terminalen Byscene (100% eid av ALH)

Konsertscene i Ålesund, kapasitet ca. 700 stk.

OCEAN SOUND RECORDINGS (100% av driftsselskapet eid av ALH. Mens bygget og utstyr er eid av Kulturinvest. Eier også deler av bygningsmassen og de store lokalene våre her på Giske (men slike ting er vel mer formaliteter og ikke viktige for oppgaven og har ingen innvirkning på driften).

Dette studioet er forøvrig et de fremste i Europa hva gjelder kvalitet, beliggenhet og utstyr. Over 60% av artistene som spiller inn her på Giske er utenlandske, mange av de svært kjente. De fleste, kjente norske artister har spilt inn hele eller deler av musikken sin her.

- Studiosjef
- Lydmann

Molo Brew AS (60% eid av ALH)

Bryggeri/uteplass/restaurant i Ålesund

- daglig leder
- bryggerisjef

Her jobber i tillegg mange personer i barer, garderobes, backstage osv., men disse har ikke fast stilling

Tikkio AS (35% eid av ALH)

Billettsystemet vårt. Hurtig voksende, har nesten 2000 kunder/arrangører i Norge og Danmark.

- Daglig leder

En stk ansatt i Danmark, men usikker på hva/hvem/funksjon på denne.

Bro / Bryt Restauranter / utested (mindre enn 50% eid av ALH)

Mange ansatte

T2, rockescene under oppstart, ingen ansatte foreløpig

33% eierandel til ALH i Festningen AS (Trondheim) og Utopia (Stavanger). Egne, lokale organisasjoner i de respektive byene, men Momentum Live selger tjenester til disse og har vært helt sentrale i utvikling av konsept. Både Festningen og Utopia er jo lokale varianter, faktisk nærmest identiske konsept, som Jugendfest.

Vedlegg 3: Organisasjonskart: Parkenfestivalen

