



UNIVERSITETET I
NORDLAND

HANDELSHØGSKOLEN

MASTEROPPGAVE

”En ekstremt god opplevelse”

- hvordan nettverk og innovasjon bidrar til profilering av
musikkfestivaler

BE307E Entreprenørskap og Innovasjonsledelse

Helene Ilvang

Lisa E. Solli

Vår 2015



Abstract

The main focus in this master-thesis is to study how network and innovation contributes to raising the profile of a music festival. The festival industry is an expanding sector, and the festivals experience strong competition. We have therefore developed the following problem:

How can network and innovation contribute to raising the profile of music festivals?

We have conducted a case study of four festivals in Northern-Norway in order to address the problem. Our thesis is based on the industrial network approach and the actor, resource and activity-model, ARA. The components in the model need to work together to form the overall network structure. The most important actors are audience, volunteers, public support and sponsors. And the most important resources are human resources, nature and the profile.

Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår utdanning Master of Science in Business ved Universitetet i Nordland Handelshøgskolen. Problemstillingen vår er tilknyttet spesialiseringen i entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Høsten 2014 skrev vi prosjektoppgave om festivalentreprenører, vi syntes temaet var interessant og ønsket å forske mer på dette. Rootsfestivalen ønsket at noen skulle utføre en studie så vi valgte å kontakte dem. Vi endret fokus fra individnivå i prosjektoppgaven til organisasjonsnivå i masteroppgaven.

Vi ønsker å takke alle som bidro til oppgaven. En stor takk til festivalene og våre informanter; Rootsfestivalen, Trænafestivalen, Parkenfestivalen og Buktafestivalen. En ekstra stor takk til Torstein Moe og Per Martin Orvik i Rootsfestivalen for finansiell støtte som gjorde det mulig for oss å besøke dem i Brønnøysund. Vi håper vårt studie kan bidra til at festivaler får et bevisst forhold til nettverk og innovasjon og hvordan dette kan styrke festivalen.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Einar Rasmussen, for god og konstruktiv veiledning gjennom hele prosessen. Vi vil også takke øvrige forelesere vi har hatt i vår profilering, entreprenørskap og innovasjonsledelse.

Bodø, 20.05.2015

Helene Ilvang

Lisa Estensen Solli

Sammendrag

Nettverk og innovasjon er populære forskningsobjekt, og det er gjennomført mange studier på organisasjonsnivå. Det er derimot *lite* forsket på nettverk og innovasjon i en festivalkontekst. I dag er det stor konkurranse i festivalbransjen. Festivaler konkurrerer ikke bare mot hverandre, men også mot ”tidsklemma”. I tillegg har musikkindustrien gjennomgått store endringer etter innføringen av streamingtjenester. Dette fører til at artister må finne alternative måter å tjene penger på, blant annet ved å øke artisthonorar.

Innovasjon er viktig for verdiskapning og for å skape varige konkurransefortrinn, og er et resultat av samarbeid og nettverk. På grunn av dette ønsket vi å undersøke hvordan nettverk og innovasjon bidrar til profilering. Vi har derfor utformet følgende problemstilling:

Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til profilering av musikkfestivaler?

Formålet med forskningen er å studere hvordan festivaler kan få en tydeligere profil ved å ta i bruk nettverk og innovasjon. Vi håper vårt studie kan bidra til å øke forståelse for hvilken rolle nettverk og innovasjon har i en festival. Rootsfestivalen er utgangspunkt og motivasjon for oppgaven, da de ønsker en tydeligere profil. Med profil mener vi festivalens omdømme og identitet, både internt og eksternt. For å svare på vår problemstilling har vi intervjuet seks personer i fire festivaler og sammenlignet disse. Dette gjorde vi i en kvalitativ case-metode.

Vi har tatt utgangspunkt i ARA-modellen; aktører, ressurser og aktiviteter. De tre variablene har stor påvirkningskraft på hverandre, og det er viktig at de jobber tett sammen. Innovasjon har stor påvirkning på alle variablene, men spesielt på aktiviteter. I studiet har vi sett at de viktigste aktørene er frivillige, publikum, offentlig støtte og sponsorer. Og de viktigste ressursene er menneskelige ressurser, natur og profil.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Tabell og figuroversikt	vii
1. Innledning	1
1.1. Aktualisering	1
1.2. Oppgavens bidrag	4
1.3. Struktur	4
2. Teori	6
2.1. Innovasjon	6
2.1.1. Åpen og lukket innovasjon	7
2.1.2. Hvorfor innovasjon er viktig	7
2.2. Nettverk	8
2.2.1. Bedriftsnettverk	9
2.2.2. Industrielle nettverk	11
2.3. Sentrale egenskaper	12
2.3.1. Nettverk som relasjoner	13
2.3.2. Nettverk som strukturer	16
2.3.3. Nettverk som posisjon	18
2.3.4. Nettverk som prosess	19
2.4. ARA - Aktører	22
2.4.1. Aktører i festivalbransjen	22
2.5. ARA - Aktiviteter	26
2.5.1. Sosiale media	27
2.5.2. Produktinnovasjon	28
2.5.3. Prosessinnovasjon	29
2.5.4. Organisasjonsinnovasjon	29
2.5.5. Markedsinnovasjon	30
2.6. ARA - Ressurser	30
2.6.1. Ressurser i festivalen	32
2.7. Oppsummering og forskningsmodell	34
3. Metode	36
3.1. Valg av metode	36

3.1.1. Forskningsdesign	37
3.1.2. Hvorfor case?	38
3.2. Datainnsamling.....	38
3.2.1. Utvalgsstrategi	39
3.2.2. Gjennomføringen av intervjuet	43
3.2.3. Etikk.....	44
3.2.4. Intervjuguide.....	44
3.3. Analysemetode.....	45
3.4. Oppgavens gyldighet.....	45
3.4.1. Konstruktiv validitet	45
3.4.2. Intern validitet.....	46
3.4.3. Ekstern validitet	46
3.4.4. Reliabilitet.....	47
4. Analyse	48
4.1. Nettverk i festivalbransjen	48
4.1.1. Rootsfestivalen	49
4.1.2. Trænafestivalen.....	50
4.1.3. Parkenfestivalen.....	51
4.1.4. Buktafestivalen	53
4.1.5. Sammenligning/oppsummering	54
4.2. Aktører	59
4.2.1. Rootsfestivalen	60
4.2.2. Trænafestivalen.....	61
4.2.3. Parkenfestivalen.....	62
4.2.4. Buktafestivalen	63
4.2.5. Sammenligning/oppsummering	64
4.3. Aktiviteter	67
4.3.1. Rootsfestivalen	68
4.3.2. Trænafestivalen.....	70
4.3.3. Parkenfestivalen.....	72
4.3.4. Buktafestivalen	73
4.3.5. Sammenligning/oppsummering	74
4.4. Ressurser	79
4.4.1. Rootsfestivalen	80
4.4.2. Trænafestivalen.....	81
4.4.3. Parkenfestivalen.....	83

4.4.4. Buktafestivalen	85
4.4.5. Sammenligning/oppsummering	86
4.5. Oppsummering.....	88
5. Konklusjon.....	90
5.1. Drøfting og konklusjon	90
5.2. Oppgavens begrensninger	92
5.3. Videre forskning.....	92
5.4. Implikasjoner.....	93
Referanseliste.....	95
Vedlegg 1.....	99

Tabell og figuroversikt

Figur 1: ARA-modellen	9
Figur 2: Bedriftsnettverk, enkelt	12
Figur 3: Nettverk – klynge og bro.....	17
Figur 4: Festivalens aktører	23
Figur 5: Festivalens ressurser.....	32
Figur 6: Festivalstøtte Nordland fylkeskommune.....	33
Figur 7: Forskningsmodell.....	35
Figur 8: Parkenfestivalens nettverk	58
Figur 9: Festivalenes aktører, modifisert	67
Figur 10: Utvidet forskningsmodell.....	89
Tabell 1: Drivkrefter og gevinster i bedriftsnettverk	11
Tabell 2: Oppsummering kapittel 2.3	21
Tabell 3: Sammenligning festivalene.....	42
Tabell 4: Intervjuspesifikke detaljer	43
Tabell 5: Festivalenes innovasjoner.....	77
Tabell 6: Sosiale media.....	79
Tabell 7: Oppsummering forskningsspørsmål	91

1. Innledning

I denne oppgaven skal vi se på hvordan nettverk og innovasjon kan bidra til profilering i festivalbransjen. Den store økningen i antall festivaler og den stadig økende konkurransen om folks fritid er årsaken til at vi ønsker å studere hvordan festivaler kan få en tydeligere profil ved å ta i bruk nettverk og innovasjon. Det er viktig å gjøre seg synlig, bygge omdømme og identitet i en sterkt konkurransepreget bransje. Det er her profilen kommer inn. Hvorfor skal publikum velge *din* festival?

Videre i kapittelet presenterer vi hvorfor oppgaven er aktuell. Denne delen viser hvorfor vi ser dette som et interessant forskningsområde, og vil lede til vår problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter går vi over på hva oppgavens bidrag er, før vi avslutningsvis presenterer oppgavens struktur.

1.1. Aktualisering

Dagens festivaler står overfor mange og strenge krav i forhold til profilering, økonomi, nyskaping og ledelse. Pettersen og Solem (2004) nevner at eksterne kapabiliteter, som for eksempel nettverk, kan være en strategisk mulighet for å møte disse kravene, da intern kapabilitetsutvikling ofte er tidkrevende. Framveksten av nettverkstradisjonen forklares som et svar på endringer i omgivelsene som ofte er preget av høy grad av turbulens (Axelsson og Easton, 1992). Forskning viser at nettverk alltid har eksistert i kunst- og kulturmiljøet, da bransjen er avhengig av kreativitet, noe som ikke blir skapt i vakuum (Elstad og de Paoli, 2014).

Det finnes ikke noe eksakt tall på hvor mange festivaler som finnes i Norge i dag, men i følge Kulturdepartementet arrangeres det årlig mer enn 1000 kulturfestivaler, og mer enn 600 av disse er musikkfestivaler (nrk.no, 2014b). Som et resultat av det økte antallet festivaler de siste årene (Jaeger og Mykletun, 2009, Tjora, 2013, nrk.no, 2014a), har det kommet mer forskning på området. Forskingen er gjerne knyttet til opplevelsesøkonomi og reiselivet generelt, men også festivalenes betydning for lokalsamfunn, innovasjon og nettverksamarbeid. Festivaler som forskningsfelt kommer under kategorien arrangementledelse eller ”event management”. Getz (2008) definerer ”event management” som det anvendte fagområdet av yrkesutførelse av

planlagte arrangement (planned events). Med andre ord, arrangering av hendelser, som for eksempel festivaler med tanke på design, produksjon og ledelse.

Begrepet festival spenner vidt og flere forskere har prøvd å gi en god definisjon. Vi har valgt å forholde oss til Jaeger og Mykletun (2009) sin definisjon: ”En festival er en offentlig, tematisert feiring med et formelt program. Den har en kjerneaktivitet og tilleggsaktiviteter. Festivalen har en tidsramme, hvor både kjerneaktiviteter og tilleggsaktiviteter gjennomføres (vår oversettelse)” (s. 332). Vi har valgt å fokusere på musikkfestivaler, som vi har definert som følger: musikkfestivaler arrangeres årlig eller annethvert år med minst to dagers varighet og offentlige konserter.

Musikkfestivalen er en viktig arena for musikkindustrien for å understreke økonomisk og organisatorisk tilhørighet til et system som har artist og publikum i senter for en modell som bygger på økonomiske prinsipper. Sett fra musikkindustriens perspektiv ivaretar festivaler to viktige oppgaver: eksponering og økonomi. Fra festivalenes synspunkt handler det om å presentere et program som trekker publikum og bygger opp under profil innenfor visse økonomiske rammer (Nordgård, 2013). Artistene festivalen booker, lokalene og omgivelsene den arrangeres i, markedsføring, publikum og mat- og drikkeutvalg utgjør festivalens profil, som er viktig for å bygge identitet (konsertarrangor.no, u.å.).

Litteraturen (Granovetter, 1973, Burt, 1992, Schumpeter, 1934, Håkansson, 1987, Chesbrough, 2003) presenterer blant annet to grunner for deltakelse i nettverk: tilgang til ressurser og utvikling av innovasjon. Håkansson (1987) argumenterer: ”en innovasjon bør bli sett på som et resultat av samspillet mellom to eller flere personer og ikke som et produkt av bare én person; med andre ord et produkt av et nettverk av aktører (vår oversettelse)” (s.3). Dette er i tråd med Chesbroughs (2003) ideer om åpen innovasjon. Gjennom variablene aktører, ressurser og aktiviteter (Håkansson, 1987) skaper festivaler innovasjon som bidrar til fornyelse og konkurransefortrinn.

Med bakgrunn i overstående litteratur ser vi at innovasjon og nettverk er viktig for organisasjoner. Vi ønsket å se hvordan nettverk og innovasjon har betydning i festivalbransjen, og hvordan festivaler kan benytte seg av nettverk og innovasjon for å få en tydeligere profil.

Vi har formulert følgende problemstilling:

Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til profilering av musikkfestivaler?

Med profilering menes festivalens omdømme og identitet, både internt og eksternt, med andre ord ut mot publikum og samarbeidspartnere.

Gjennom en studie av teori og empiri, og med utgangspunkt i problemstillingen, ønsket vi å studere hvordan fire festivaler i Nord-Norge bruker nettverk og innovasjon for å få en tydeligere profil. De fire festivalene vi har valgt er alle lokalisert i Nord-Norge, musikkprofilen til festivalene er ulik, men alle har høy gjengangerfaktor og ingen av festivalene er nyoppstartet. Dette er et poeng da alle er godt besøkte festivaler og vi ønsket å undersøke om historiske hendelser har hatt betydning. Konkurransen blant festivaler har blitt sterkere de siste årene og vi ønsket å se om disse festivalene har tatt noen spesielle grep siden de har klart seg i et tøft marked.

Siden både tema og problemstilling er omfattende har vi valgt å avgrense oppgaven gjennom formulering av underliggende forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene har som formål å tydeliggjøre hva vi skal undersøke, samt bidra til formulering av intervjuguide og oppbygging av analysedelen. Vi ønsket å se hvordan festivaler jobber med nettverk og samarbeidspartnere og om de har et bevisst forhold til nettverk. Vi ønsket også å se på viktige aktører og ressurser, og om festivalene har utført ulike typer innovasjoner. De fire forskningsspørsmålene er:

1. Hvordan jobber festivalen med nettverk?
2. Hvilke aktører er viktig i festivalen?
3. Hvilke innovasjoner har festivalen utført?
4. Hva er festivalens viktigste ressurser?

Formålet med oppgaven er å studere hvordan festivaler benytter seg av nettverk og innovasjon for å skape en identitet og en lokal forankring. Vår personlige motivasjon for oppgaven er ønsket om å studere to populære tema, nettverk og innovasjon, i en ny kontekst. Vi har begge stor interesse for musikk og prosjektarbeid, og synes konseptet med festivaler er spennende og interessant. Vi ønsket derfor å få en dypere

forståelse av hvordan ledelsen i festivalene jobber med arrangementet og benytter seg av nettverk. Vi presiserer at studiet ikke er en nettverksanalyse av festivalenes nettverk, men vi har et nettverksperspektiv på teori og analyse.

1.2. Oppgavens bidrag

Det er utført noen studier som handler om festivaler generelt, men også musikkfestivaler. Vårt bidrag er å knytte festivalen opp mot nettverk og innovasjon, for å se om det er noen sammenhenger man ikke har vært klar over tidligere. Målet med forskningen er at den kan være aktuell for videre forskning og aktørene i festivalbransjen. Vi skriver oppgaven på vegne av Rootsfestivalen som ønsker å bruke den for å få en tydeligere profil og til videre utvikling. De festivalene vi har tatt for oss er fire festivaler i Nord-Norge, dette er et bevisst valg da Rootsfestivalen ønsket å bli sammenlignet med disse. Dette på grunn av festivalenes identitet og profil.

1.3. Struktur

Opgaven har 5 kapitler. Vi vil nå gi et lite innblikk i temaene i de ulike kapitlene.

Kapittel 1 – Innledning

I kapittel 1 beskriver vi hvorfor oppgaven og problemstillingen er aktuell. Vi presenterer også hvilket bidrag oppgaven bidrar med.

Kapittel 2 – Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet presenteres det teoretiske rammeverket. Innledningsvis i kapitlet vil vi presentere innovasjon, før vi går over på nettverk. Vi har tatt utgangspunkt i ARA-modellen, actor, resource and activity-model, og avslutningsvis i kapitlet vil vi presentere en moderert versjon som vi skal bruke videre i analysen. Det er dette kapitlet som vil være grunnlaget for analysen senere i oppgaven.

Kapittel 3 – Metode

I dette kapitlet argumenterer vi for valg av metodisk tilnærming i vårt studie. Deretter presenteres utvalg, fremgangsmåte for datainnsamlingen og hvordan vi har valgt å analysere datamaterialet. Avslutningsvis reflekterer vi rundt oppgavens gyldighet.

Kapittel 4 – Analyse

I dette kapitlet gjør vi en analyse av de empiriske dataene vi har samlet inn. Her sammenligner vi vår empiri med den teorien vi har presentert i kapittel 2. Vi vil benytte forskningsmodellen presentert på slutten av kapittel 2 og tilpasse den etter de funnene vi har gjort.

Kapittel 5 – Konklusjon

I kapittel 5 vil vi gi et svar på problemstillingen. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi presentere forslag til videre forskning og implikasjoner.

2. Teori

Vi vil i dette kapitlet presentere relevant teori for oppgaven. Teorien er valgt på bakgrunn av problemstillingen *Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til profilering av musikkfestivaler?* og skal gi et grunnlag for diskusjonen i analysen. Vi tar for oss innovasjons- og nettverksteori, med særlig vekt på industrielle nettverk og ARA-modellen. Vi starter med en generell introdusering av innovasjon og hvorfor innovasjon er viktig for festivaler. Deretter går vi over på generell nettverksteori, før vi avslutter med å sette festivalkonteksten i sammenheng med ARA-modellen. Kapitlet er bygd opp på denne måten for at leseren skal få bedre forståelse for innovasjon og nettverk før ARA-modellen presenteres.

2.1. Innovasjon

I festivalbransjen er det viktig å være nytenkende og innovativ, både for å holde på publikum og for å møte krav til offentlig støtte. Det er flere måter å være innovative på, det kan variere fra nytt mattilbud til nye prosesser innad i festivalsystemet.

Innovasjon kommer av det latinske ordet *innovare* som betyr fornye. Schumpeter (1934) definerer innovasjon som nye kombinasjoner av eksisterende ressurser. Med andre ord nye måter å utnytte ressurser på, både materielle og menneskelige. Han mente at entreprenørenes rolle var å drive frem prosessen som fører til nytenking, men at de ikke nødvendigvis er oppfinnerne (Hovland, 2012).

Schumpeter introduserte i 1934 fem ulike måter å definere innovasjon på. Den første er introduksjonen av et nytt produkt eller ny funksjon på eksisterende produkt, altså produktinnovasjon. En ny type å produsere produktet, prosessinnovasjon. Åpning av nye markeder, markedsinnovasjon. Tilgang til en ny type råvarer eller halvfabrikata, tilgangsinnovasjon. Gjennomføring av en ny organisering av industrien eller bruke en ny type organisering i bedriften, organisasjonsinnovasjon (Schumpeter, 1934). Vi vil i kapittel 2.6 gi en grundigere presentasjon av produkt-, prosess-, organisasjons og markedsinnovasjon.

2.1.1. Åpen og lukket innovasjon

Det finnes både åpen og lukket innovasjon. En organisasjon som benytter lukket innovasjon har et internt fokus. Organisasjonen ansetter de flinkeste folkene, slik at de sitter på den beste kompetansen. For at det skal komme nye produkter på markedet må virksomheten selv komme med ideen, utvikle, produsere og distribuere produktet. Logikken bak en lukket innovasjon er å utnytte intern kunnskap og ressurser (Chesbrough, 2003).

Åpen innovasjon handler om at organisasjoner bør utnytte og bruke eksterne ideer i tillegg til sine egne. De bør også eksportere interne ideer dersom de ser at egne begrensninger gjør at de ikke kan utvikle ideen selv (Chesbrough, 2003). Logikken i åpen innovasjon er å utnytte interne ideer og kombinere de med eksterne styrker for å utvikle nye produkter. Organisasjoner må åpne opp sine innovasjonsprosesser og se utover sine begrensninger. Utfordringen i åpen innovasjon er å ha god kunnskapsflyt inn og ut av organisasjonen (Tidd og Bessant, 2009).

I dagens samfunn med globalisering og en økende konkurranse vil ikke en organisasjon med lukket innovasjon overleve. Det er viktig å utnytte kunnskapsdeling internt og eksternt, for å tilegne seg ressurser organisasjonen ikke innehar (Tidd og Bessant, 2009).

2.1.2. Hvorfor innovasjon er viktig

Innovasjon er viktig for verdiskapning i organisasjoner og samfunnet. Innovasjon er viktig for organisasjonen da det hjelper den å være i utvikling, slik at man ikke stagnerer, det gjør også at man opprettholder det konkurransemessige fortrinnet organisasjonen har opparbeidet seg. Innovasjon er derfor med på å gjøre organisasjonen levedyktig. For et samfunn blir innovasjon koblet til sysselsetting og verdiskapning. Innovasjon blir sett på som en viktig faktor for velferdsutviklingen og den økonomiske utviklingen for samfunnet. For at veksten i næringslivet skal opprettholdes må virksomheter ha et høyt innovasjonsnivå (Madsen, 2003). Studier har vist at festivalgjengere ønsker nye og spennende opplevelser. De innovative elementene viser seg å være av stor betydning for festivalgjengerens motivasjon til å dra på festival. En festival som ikke fornyer seg risikerer å tape publikum til andre

kulturopplevelser (Larson, 2009). Håkansson (1987) argumenterer med at innovasjon er et resultat av samarbeid og nettverk. Videre vil vi presentere relevant nettverksteori.

2.2. Nettverk

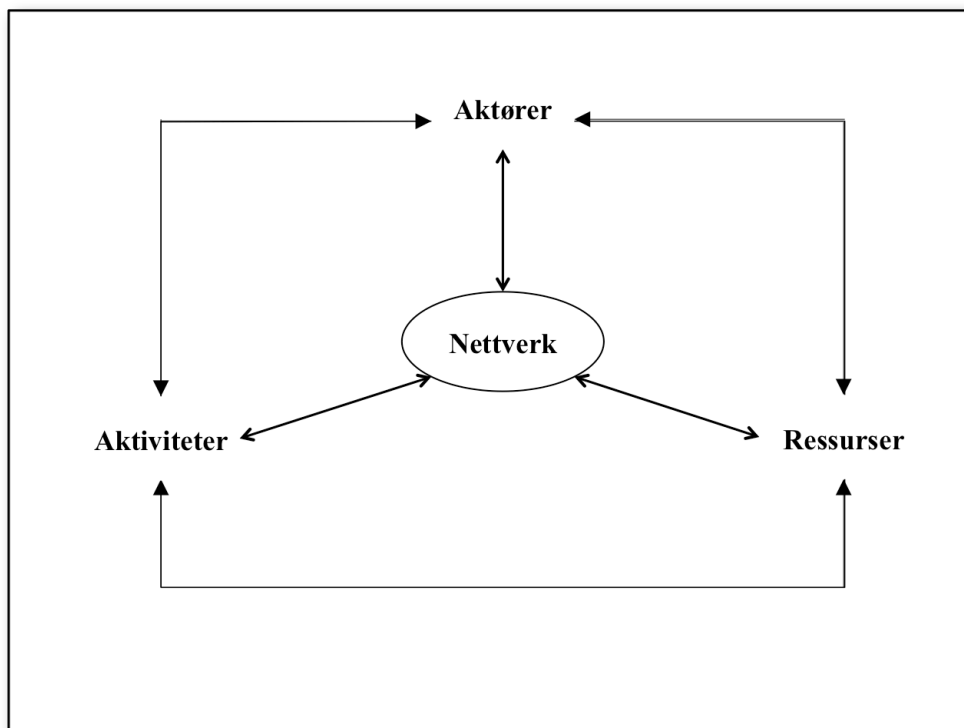
Nettverk, eller sosiale nettverk, består av aktører og gjensidige bånd mellom disse aktørene. Nettverk defineres som: ”et sett av aktører (f.eks. personer, organisasjoner) koblet sammen av sosiale forhold (f.eks. vennskap, pengeoverføringer, overlappende medlemskap) av en spesifisert type (vår oversettelse)” (Laumann, Galaskiewicz og Marsden, 1978, s.458). Med andre ord har hver aktør et forhold til andre aktører både med tanke på tillit, støtte og utveksling av ressurser (Burt, 1992).

Videre i oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i industrielle nettverk og ARA-modellen, utviklet av Håkansson (1987). Først vil vi gi en kort introduksjon, før vi går dypere inn på temaet i delkapitlene 2.4, 2.5 og 2.6.

Modellen består av variablene:

- Aktører: De som utfører aktiviteter og/eller kontrollerer ressurser
- Aktiviteter: Utført av aktører som bruker bestemte ressurser til å endre andre ressurser på forskjellige måter
- Ressurser: Midlene som brukes av aktører når de utfører aktiviteter (Håkansson, 1987, Håkansson og Johanson, 1992).

Disse variablene er knyttet sammen på ulike måter og danner den overordnede strukturen i nettverket. Dette innebærer at det eksisterer både motstridende og samarbeidende element mellom de tre variablene (Håkansson, 1987), se figur 1.



Figur 1: ARA-modellen

Fritt gjengitt fra Håkansson (1987) og Håkansson og Johanson (1992).

2.2.1. Bedriftsnettverk

Nettverklitteraturen er mangfoldig og spenner seg over mange fagdisipliner. Bedriftsnettverk er fra et forskningssynspunkt et samlebegrep som tar for seg alle aspekter omkring sammenknytning av organisasjoner. Organisasjoner som samarbeider i nettverk er ikke noe nytt fenomen, men man ser en stadig økning av organisasjoner som danner nettverk, blant annet for å øke konkurransefortrinn. Å delta i nettverk kan gi organisasjonen tilgang på komplementære ressurser og øke tilgangen på informasjon og kunnskap om nye økonomiske muligheter (Fagerlid, Dale, Strandhagen og Knutstad, 2000). Kulturbransjen er avhengig av kreativitet, noe som ikke blir skapt i vakuum. Nettverk gir nødvendig informasjon og impulser til å utvikle nye ideer, og i tillegg er nettverksstrukturen fleksibel nok til å tillate prøving og feiling (Zineldin, 1997, lest i Elstad og de Paoli, 2014).

Nohria (1992) diskuterer tre årsaker til den økte interessen for nettverk innen organisasjonsforskning; ”den nye konkurransen”, teknologisk utvikling og utvikling i nettverksforskningen. Den første årsaken omhandler fremveksten av nye virksomheter

som er organisert på andre måter enn virksomheter som er preget av hierarkisk struktur og byråkrati. Karakteristiske organisasjonsmodeller for den nye konkurransen er preget av nettverk, både horisontale og vertikale samarbeid i og mellom organisasjoner. Studier har vist at nært og tillitsfullt samarbeid mellom små virksomheter kan gi grunnlag for konkurransekraft, nyskapning og omstillingsevne (Bø og Schiefloe, 2007). Festivalorganisasjoner er ofte små og samarbeider fordi de trenger et større miljø å forholde seg til, gjerne for å få tilgang på kompetanse og informasjon. Dessuten kan organisasjonen få legitimitet og dermed ha større mulighet til å få tilgang på offentlige ressurser. Små festivaler inngår også samarbeid med andre festivaler for å oppnå konkurransefordeler de ikke kunne klart alene, for eksempel på det internasjonale musikkmarkedet (Elstad og de Paoli, 2014).

Den andre årsaken er utviklingen av nye teknologiske løsninger som gjør det lettere å kommunisere og samarbeide effektivt over avstand. Bruken av disse kommunikasjonsverktøyene utgjør ingen kostnad av stor betydning, ergo er det lettere å samarbeide selv om organisasjonene er geografisk spredt (Nohria, 1992). Festivaler er del av den globale og sterkt endringspregede musikkbransjen, derfor er det viktig å kommunisere og samarbeide på tvers av geografi og sjanger for å oppnå best resultater. Den beste kommunikasjonen foregår ansikt-til-ansikt, men dette kan være vanskelig, og da er digitale kommunikasjonsverktøy som blant annet mail, videokonferanser, telefon og sosiale medier gode virkemiddel (Elstad og de Paoli, 2014).

Utvikling i nettverksforskningen er den tredje årsaken til økt interesse for kobling av nettverksteori og organisasjonsforskning. Nettverksforskning har vokst fra å være en del av små sosiologiske fagmiljøer til å bli en viktig del av flere fagområder, deriblant økonomiske. Høy kunnskapsintensivitet, hurtig faglig utvikling og økende behov for samarbeid på tvers av bransjer og områder, stiller økte krav til fleksibilitet og effektiv samordning (Nohria, 1992).

De viktigste drivkreftene og gevinstene ved bedriftsnettverk presenteres i tabell 1:

Bedriftsnettverk

Drivkrefter	Overlevelse
	Effektivisering
Gevinster	Informasjons og kompetanse
	Status og legitimitet
	Tilgang på ressurser
	Tilgang på publikum
	Økonomisk effektivitet

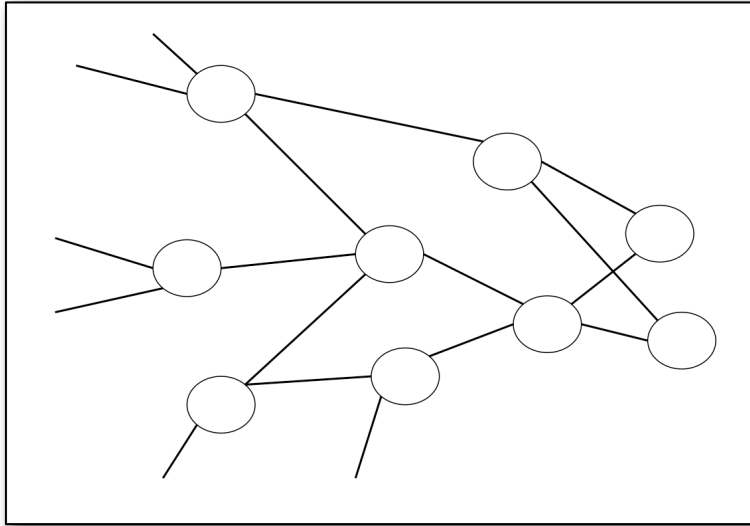
Tabell 1: Drivkrefter og gevinster i bedriftsnettverk

Fritt omgitt fra Elstad og de Paoli (2014, s.249).

En side av forskningen på bedriftsnettverk er den om industrielle nettverk. Vi har valgt dette perspektivet siden det fokuserer på gjensidigheten og avhengigheten mellom organisasjoner i et nettverk. Dette perspektivet argumenterer med at alle organisasjoner har nettverk, men man kan velge hvordan en vil bruke og aktivisere nettverket (Håkansson og Snehota, 1989). I neste avsnitt vil vi se nærmere på industrielle nettverk.

2.2.2. Industrielle nettverk

Industrielle nettverk defineres av Anderson et al. (1994) som: ”Et sett av to eller flere sammenkoblede forretningsrelasjoner, hvor hver bytterelasjon er mellom forretningsenheter som framstår som kollektive aktører” (lest i Pettersen og Solem, 2004, s.20). Med andre ord er nettverk et sammenhengende sett av relasjoner mellom organisasjoner, som i likhet med sosiale nettverk består av noder og bånd. Virksomhetene representerer nodene og båndene er relasjonene mellom disse. Dette kan illustreres med figur 2.



Figur 2: Bedriftsnettverk, enkelt

Fritt omgitt fra Håkansson og Snehota (1995).

En av de viktigste bidragsyterne til industriell nettverksforskning er IMP-gruppen, deriblant Håkansson og Snehota (1989) sin artikkel ”No business is an island” som beskriver en av de viktigste egenskapene ved industriell nettverksteori, at den uttrykker relasjoner mellom organisasjoner. Alle organisasjoner er avhengig av varer og tjenester fra andre virksomheter for å kunne levere egne produkt, ergo eksisterer ingen organisasjoner i tomrom.

I kapittel 2.2 har vi definert nettverksbegrepet, introdusert ARA-modellen, gitt en oppsummering av den økte interessen for bedriftsnettverk, samt gitt en introduksjon på industriell nettverksteori. Flere organisasjoner danner nettverk i dag, siden nettverk kan gi bedre tilgang på komplementære ressurser og øke tilgangen på informasjon og kunnskap om nye økonomiske muligheter. I kulturbransjen har nettverk alltid eksistert og for små festivaler er det viktig å delta i nettverk slik at de har et større miljø å forholde seg til.

2.3. Sentrale egenskaper

For å effektivisere bruken av nettverk skal vi i påfølgende del diskutere fire egenskaper med nettverk som bidrar til å forenkle innhenting av informasjon og ressurser. Disse fire egenskapene er nettverk som relasjoner, struktur, posisjon og prosess (Easton, 1992).

2.3.1. Nettverk som relasjoner

Som tidligere nevnt eksisterer ingen organisasjoner i vakuum, alle aktører er relatert til andre aktører gjennom ulike forhold eller samarbeid (Greve og Salaff, 2003).

Easton (1992) diskuterer fire forutsetninger som omfatter relasjoner: gjensidig orientering, avhengigheten som følger av relasjonene, båndene mellom aktørene og investeringer som aktørene har foretatt.

Gjensidig orientering

En av forutsetningene for samarbeid er gjensidig orientering. Dette innebærer at aktørene er gjensidig forberedt og innstilt på samarbeid. Samarbeidet avhenger av hvilke mål aktørene har, og dersom målene utfyller hverandre er det større motivasjon for samarbeid (Easton, 1992).

Easton (1992) hevder det er to hovedårsaker til at organisasjoner inngår varige relasjoner med andre organisasjoner. Den første er at organisasjoner ved gjensidig kjennskap blir mer effektive i å utnytte fordelene som ligger i komplementær kompetanse og ressurser. Ved å kjenne en samarbeidspartner godt kan man redusere egne kostnader og øke salg. Virksomhetene kan også kombinere eksisterende kunnskap og erfaringer for å skape ny kunnskap (Easton, 1992).

Den andre årsaken omhandler en organisasjons evne til å utnytte nettverkstilgang. Etablerte relasjoner reduserer usikkerhet og øker forutsigbarheten, noe som er verdifullt for mange organisasjoner. Dette kan også gi kontinuitet og stabilitet, ergo en økt evne til å planlegge, redusere kostnader og øke effektiviteten. Samtidig kan en organisasjon via en samarbeidspartner dra nytte av tredjeparter, indirekte relasjoner, for å få tilgang til nye ressurser. En av disse ressursene kan være informasjon (Easton, 1992).

Avhengighet

Den andre forutsetningen Easton (1992) nevner er avhengigheten som følger med relasjonene. Avhengigheten kan forstås som en kostnad som reduserer muligheten til å opptre uavhengig, med andre ord en kostnad som betales for å dra nytte av fordelene av et samarbeid. Avhengighet fører også med seg utfordringer i forhold til makt og kontroll, instrument som er viktig for å sikre koordinering mellom aktørene.

Bånd

Båndene mellom aktørene er den tredje forutsetningen. Forskning på relasjonsstruktur er ofte basert på Granovetters (1973) artikkel om betydningen av svake bånd. Hans forskning er basert på individuelle nettverk, men prinsippene er de samme for bedriftsnettverk. Begrepet bånd defineres som følger: ”Styrken i et bånd er en (sannsynligvis lineær) kombinasjon av tidsinvesteringen, den følelsesmessige intensiteten, intimiteten (gjensidig fortrolighet) og den gjensidige ytelsen som karakteriserer båndene” (Granovetter, 1973, s.1361).

Ut i fra disse egenskapene kan man utlede tre styrker på de mellommenneskelige båndene; sterk, svak eller ikke-eksisterende. Familie og vennskap er typiske sterke bånd, og man antar at jo sterkere relasjon mellom to aktører, desto større nettverk. Dette kommer av at deres forbindelser med andre aktører gjør det lettere å utvikle sterke bånd til felles bekjente (transitivitet) (Granovetter, 1973). Styrken i de sterke bånd er at de skaper sosial forankring og identitet, gir høy grad av tillit og gjensidighet, er lett tilgjengelige og er nyttige for gjennomføring (Elstad og de Paoli, 2014)

Granovetter (1973) betegner styrken i svake bånd som tilgangen til ressurser og informasjon, gjerne ikke-redundant informasjon, utenfor sitt nærmeste miljø. Sterke bånd formidler stort sett den samme informasjonen. Flere styrker er formidling uten å forblinde, de krever mindre tid og følelsesmessig investering og bygger broer. I et nettverk vil en bro i streng forstand være det eneste bindeleddet mellom aktører tilhørende forskjellige grupper med innbyrdes sterke bånd, også kalt klynger, som vi kommer tilbake til i avsnitt 2.3.2.

I festivalbransjen er det viktig å ha en blanding av sterke og svake bånd. Sterke kollegiale vennskapsbånd til å utvikle og teste ut kreative ideer på, og mange bekjensker til å få informasjon og ressurser, og til å holde seg oppdatert på bransjen (Elstad og de Paoli, 2014).

Båndene mellom aktører kan være av ulik beskrivelse, for eksempel økonomiske, sosiale eller informative. I et industrielt nettverk er de økonomiske båndene selvsagt. Produkt- og serviceportefølje og pris på forhandlinger er svært synlige momenter i et

nettverk (Easton, 1992). Relasjonene skal gi gjensidig positive økonomiske konsekvenser for aktørene, dette kan være sparte innkjøps- og driftskostnader, sparte transaksjonskostnader og økt salg (Biong et al., 1996, lest i Pettersen og Solem, 2004).

Av ikke-økonomiske bånd finnes både sosiale og informative. Disse båndene gir ikke nødvendigvis direkte økonomisk utbytte, men vil på sikt gi en økonomisk effekt, som for eksempel økt innovasjonsevne, tilgang til kompetanse og styrking av bedriftens omdømme (Biong et al., 1996, lest i Pettersen og Solem, 2004). Informasjonsbåndene er viktige for alle nettverksprosesser, da informasjon er betraktet som et felles betalingsmiddel mellom aktørene (Easton, 1992).

Investeringer

Den fjerde forutsetningen omfatter de investeringer som aktørene har utført i forhold til relasjonene, i form av kostnader og tid. Å investere i relasjoner kan sammenlignes med å investere i eiendom eller materiale, men hvor avkastningen kan være mer effektive transaksjoner, oppsamling av kunnskap og kontrollmuligheter over samarbeidspartner. Ønsket avkastning er mest sannsynlig menneskelige ressurser (Easton, 1992).

Som tidligere nevnt benytter aktører seg av bånd for å tilgang til ressurser og informasjon fra andre aktører i nettverket. Funksjonen til sterke bånd er å koordinere nye ressurser med eksisterende ressurser, noe som gir organisasjonen økt styrke. Nære forhold (sterke bånd) krever mye investeringer og er både dyre å opprette og vedlikeholde. Derfor kan organisasjoner bare ha noen få nære forhold. Disse forholdene skaper muligheter for ny kunnskap og reduserer risiko (Håkansson, 1987).

Funksjonen til svake bånd komplementerer sterke bånd. Svake bånd krever ikke like mye investeringer og ressurser som sterke bånd, så organisasjoner kan med andre ord ha mange svake bånd. En viktig funksjon til svake bånd er at de er potensielle sterke bånd (Håkansson, 1987).

2.3.2. Nettverk som strukturer

Dersom bedrifter i industrielle markeder (B2B marked) er avhengige av hverandre heller enn uavhengige, eksisterer det en struktur i nettverket (Easton, 1992).

Virksomheter kan være aktør i flere nettverk samtidig, som for eksempel finansielle nettverk, leverandørnettverk, kundenettverk, lokale/regionale nettverk og produktutviklingsnettverk (Pettersen og Solem, 2004).

Løse og tette nettverk

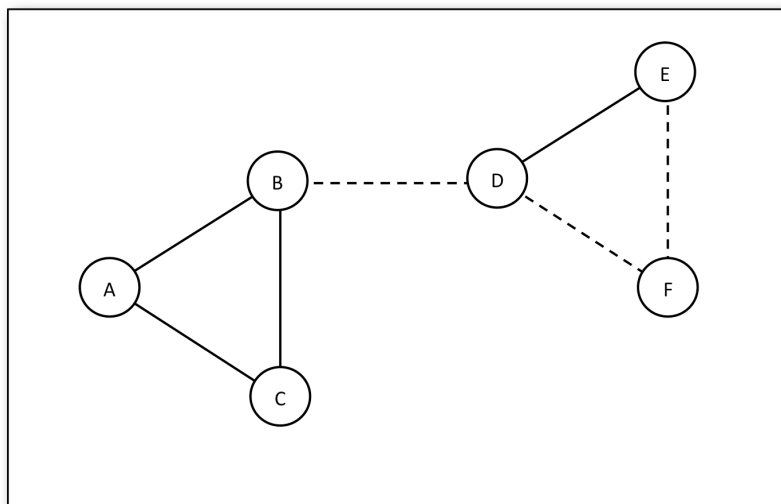
Det finnes nærmest uendelig antall nettverksstrukturer, dermed er det ikke sagt at alle er like sannsynlige i praksis (Easton, 1992), derfor har vi valgt å se nærmere på løse og tette nettverk. Løse og tette nettverk henviser til graden av uttalt koordinasjon mellom aktørene i nettverket, det vil si grad av felles samhandling og intensitet. I løse nettverk har få organisasjoner eller aktører samarbeid eller kontakt. I tette nettverk på den andre siden er det stor grad av samarbeid eller kontakt mellom aktørene (Pettersen og Solem, 2004). Det er større grad for å lære noe nytt i løse nettverk, da de er mer utadrettede, åpne og fleksible enn i et tett nettverk (Elstad og de Paoli, 2014).

Klynge

Et problem som oppstår ved analyse av nettverksstruktur er å definere klare grenser. Følgende er sagt: "Vi kan betrakte det globale industrielle systemet som en gigantisk og ekstremt komplekst nettverk, siden det alltid finnes en sti som knytter sammen to bedrifter (vår oversettelse)" (Matsson, 1988, sitert i Easton, 1992, s. 20). For å gjøre analysearbeidet lettere deler ofte forskere nettverket i klynger. En klynge er ofte kjennetegnet med et mindre antall aktører hvor flere har overlappende sterke bånd.

Informasjonen som deles i en klynge kan bli redundant, da deltakere i en klynge ofte er like på flere områder. Det er derfor viktig med svake bånd mellom ulike klynger, slik at tilgangen på ikke-redundant informasjon blir bedre (Greve, 1998). Men man ser også tendenser på at informasjon sprer seg raskere og til høyere nivåer i små nettverk (NCOE COMMISSIONERS, 2001).

Figur 3 viser sammenhengen mellom to nettverk, hvor aktørene A, B og C danner en klynge. Aktør B og D er knyttet sammen av et svakt bånd, og fungerer derfor som bro. Nettverket D, E og F er et løst nettverk, siden det bare er aktør D og F som har et sterkt bånd.



Figur 3: Nettverk – klynge og bro

Inspirert av Granovetter (1973).

Formelle og uformelle nettverk

Formelle nettverk er relasjoner opparbeidet gjennom yrke eller profesjon (Jenssen, 2012). Uformelle nettverk på den andre siden er definert av Awazu (2004) som: ”nettverk hvor individer er relatert basert på sosiale eller personlige relasjoner snarere enn arbeids- eller oppgaverelaterte relasjoner (vår oversettelse)” (s.62). Familie, venner, tidligere kollegaer og arbeidsgivere regnes som aktører i uformelle nettverk, mens blant annet banker, regnskapsførere, advokater og offentlige organer er aktører i formelle nettverk (Birley, 1986).

I kulturbransjen er formelle nettverk ofte fagforeninger eller interessentforeninger, som for eksempel Norske festivaler og Norske Konsertarrangører, som representerer bransjens interesser utad. For å kunne delta i formelle nettverk kreves betaling av medlemsavgift eller annen form for innmeldelse. Selv om det finnes flere formelle nettverk i festivalbransjen, er uformelle nettverk mest utbredt. Da fordi det ofte er vanskelig å skille mellom privat eller profesjonell nettverksrelasjon. Uformelle nettverk holder mye sammen og bidrar til å få ting til å skje, samt bidrar til kreativitet

og innovasjon. De kan være vanskelig å komme inn i, men krever ingen innbydelse eller avgift. Erfarings- og informasjonsutveksling er positive sider ved uformelle nettverk, men de kan være ekskluderende for grupper som ikke har tilgang til nettverkene (Elstad og de Paoli, 2014).

Størrelse

Nettverkets størrelse kan også være en nyttig faktor innenfor nettverksstruktur. Aktører kan forstørre sine nettverk for å få nyttig informasjon og dra nytte av ressurser fra andre som er kunnskapsrike. Den totale størrelsen på nettverket defineres av aktørens ”førstehåndskontakter”, uavhengig av type samhandling/interaksjon (Greve og Salaff, 2003). I kulturbransjen er det vanlig å ha store nettverk, med en kjerne av tette relasjoner. Denne kjernen består av folk man stoler på og har tillit til (Elstad og de Paoli, 2014).

En måte å måle nettverk på er antall direkte linker mellom en aktør og andre aktører (Hoang og Antoncic, 2003). Eller sagt på en annen måte, avstanden mellom to aktører i nettverket er antallet noder (aktører) som må passeres. Den korteste veien mellom to aktører defineres som en sti (Bø og Schiefloe, 2007). Analyser av nettverksstørrelse måler i hvilken grad en aktør får tilgang til ressurser gjennom sine kontakter (Hoang og Antoncic, 2003). Bø og Schiefloe (2007) uttrykker dette som tilgjengeligheten i et nettverk, definert som gjennomsnittlig stilengde. Dette målet kan si noe om hvor lett informasjon spres eller hvor lett det er å få til et samarbeid med en annen aktør.

Nettverkets omfang påvirker tilgang på ressurser og informasjon. En aktør med mange bånd har større tilgang til eksterne ressurser enn en med få bånd. Ergo, jo flere nettverk aktøren er tilknyttet, jo mer informasjon vil aktøren ha tilgang til. Det er også større sannsynlighet for at denne informasjonen er ikke-redundant (Haythornthwaite, 1996).

2.3.3. Nettverk som posisjon

Nettverksposisjon defineres som rollen en aktør (organisasjon) har overfor andre aktører i nettverket, direkte eller indirekte (Easton, 1992). Posisjonen en organisasjon tar i et nettverk påvirker informasjons- og ressursflyten mellom aktørene. Dersom en

aktør ønsker å kontrollere informasjonsflyten kan vedkommende ta en meglerposisjon. Meglerrelasjoner er forbindelser mellom uorganiserte aktører i nettverket, og gir en organisatorisk mulighet for aktørene som tar disse. Megleren overfører informasjon fra én gruppe, også kalt klynge, til en annen, og har dermed en posisjon som mellomledd. Der det eksisterer en meglerposisjon som ikke fylt, finnes et strukturelt hull (Haythornthwaite, 1996).

Et strukturelt hull er et ikke-redundant forhold mellom to aktører, det vil med andre ord tilføre ny informasjon. Kjernen i argumentet er at dersom aktører strukturerer relasjonene sine slik at ulik informasjon oppnås, kan kostnader i form av tid og ressurser reduseres. En aktør opprettholder gjerne relasjoner til flere aktører innenfor samme gruppe, dette gir redundant informasjon og er tidkrevende. Man kan spare kostnader og oppnå samme informasjon dersom man reduserer antallet direkte relasjoner til én aktør i hver gruppe (Burt, 1992, lest i Hetland, 2008).

2.3.4. Nettverk som prosess

Endringer er en viktig faktor i industrielle nettverk, og nettverk som prosess omhandler nettopp dette temaet. Nettverk består av dynamiske relasjoner som hele tiden er i en eller annen form for endring. Selv om organisasjoner i nettverk er uavhengige av hverandre, vil det alltid være en form for avhengighet som gjør at markedet ikke kan diktere og kontrollere handlingene deres (Easton, 1992).

Nettverksprosesser er dominert av fordelingen av maktstruktur. Noen organisasjoner i nettverket har bedre tilgang på ressurser enn andre, dette kan være på grunn av historiske hendelser (lokalisering, oppfinnelser, synergier) eller bedre forvaltning av ressurser. Som et resultat er det skjev makt i nettverket, såkalt asymmetrisk fordeling. Maktfordelingen dikterer hvordan nettverket opererer og utvikles, ved at styrkeforholdet innbyrdes i nettverket endres, og bedriften vil skifte fokus deretter. Ett mektig selskap i nettverket kan kontrollere deler av det og ha ønske om å beholde kontrollen på bekostning av andre mål (Easton, 1992).

Det skilles mellom ulike typer makt, som for eksempel legitim makt, kompetanse og kontroll over nøkkelressurser. Legitim makt tilordnes gjennom en formell beslutning,

og utøves dermed sjeldent av aktører i et nettverk. En aktør har makt eller innflytelse i et nettverk dersom vedkommende sitter på ettertraktet kompetanse. Dersom en aktør har gunstige relasjoner i et nettverk styrer vedkommende til en viss grad informasjonsflyten. Dette gjelder også hvis en aktør kontrollerer nøkkelressurser som for eksempel penger, kunnskap, produksjonslokaler eller lignende (Jenssen, 2012).

Easton (1992) nevner samarbeid og konkurranse som to dialektiske prosesser i et nettverk. Organisasjoner som handler med hverandre må ha et minimum av samarbeid for å gjennomføre selv den minste transaksjon. Til og med virksomheter som ut i fra et tradisjonelt synspunkt er definert som konkurrenter, kan gjennom indirekte bånd bli samarbeidspartnere, for eksempel ved å bidra til utvikling av nye produkter (Easton, 1992), bransjestandarder eller gode rammeavtaler overfor myndighetene (Abrahamsen, 2013).

Nyskapning eller innovasjon er en kilde til endring av nettverkets struktur. Innovasjon er en viktig faktor for å inngå relasjoner. Oppfinnelser og innovasjoner oppstår ofte i situasjoner hvor kjøper og selger opplever felles problemer. Både kjøper og selger kan ta ledelsen i denne prosessen, og begge sider bidrar med kunnskap, ferdigheter og ressurser (Easton, 1992).

Nettverket må mobilisere for å ta en oppfinnelse til markedet (innovere). Når det er sagt, mobilisering krever ressurser og dersom disse ressursene ikke er tilgjengelige eller ikke vil bli gjort tilgjengelige av aktørene, vil innovasjonen falle igjennom. Aktører i nettverk hvor innovasjon dominerer blir sterkt avhengig av hverandre. Innovasjon fører derfor til tette nettverk (Easton, 1992).

Kapittel 2.3 oppsummeres i tabell 2. Deretter vil vi gå inn på de ulike variablene i ARA-modellen, aktører, aktiviteter og ressurser.

Sentrale egenskaper

Nettverk som relasjoner	
Gjensidig orientering	Gjensidig kjennskap Evne til å utnytte nettverkstilgang
Avhengighet	Kostnad som reduserer muligheten til å opptre uavhengig
Bånd	Sterke bånd Svake bånd Økonomiske, sosiale eller informative
Investering	Investeringer i relasjoner i form av kostnader og tid
Nettverk som strukturer	
Struktur	Løse og tette nettverk Klynge Formelle og uformelle nettverk
Størrelse	”Førstehåndskontakter” Sti
Nettverk som posisjon	
Nettverksposisjon	Den rolle en aktør har overfor andre aktører Meglerposisjon Strukturelt hull
Nettverk som prosess	
Prosess	Endringer Fordeling av maktstruktur Samarbeid og konkurranse – dialektiske prosesser
Innovasjon	Viktig faktor for å inngå relasjoner Kjøper og selger like Behov for ressurser

Tabell 2: Oppsummering kapittel 2.3

2.4. ARA - Aktører

Aktører er de som utfører aktiviteter og/eller kontrollerer ressurser i et bestemt område, med andre ord et nettverk. En aktør kan være individer, grupper av individer, bedrifter, deler av bedrifter eller flere bedrifter (Håkansson, 1987).

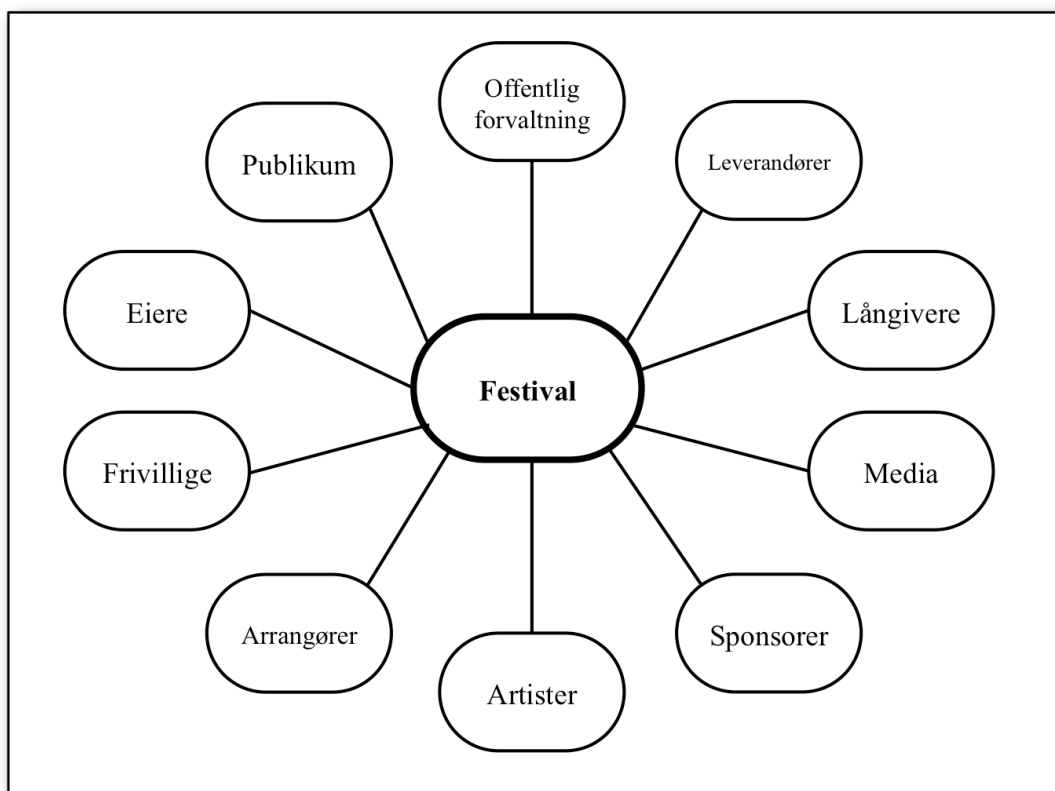
Håkansson og Johanson (1992) beskriver fem kjennetegn ved aktører. Det første kjennetegnet er at aktører utfører og kontrollerer aktiviteter. De avgjør hvilke aktiviteter som utføres, hvordan de utføres og hvilke ressurser som benyttes i utførelsen. Det andre kjennetegnet handler om prosessen ved å bygge relasjoner. Hver aktør deltar i et nettverk bestående av svake og sterke bånd, som aktøren benytter for å få tilgang til ressurser. Kjennetegn nummer tre innebærer at aktørene baserer sin aktivitet på kontroll over ressurser. Denne kontrollen kan være direkte eller indirekte. Direkte kontroll bygger på eierskap, mens indirekte kontroll handler om relasjoner til andre aktører. Gjennom relasjoner til andre aktører får man indirekte kontroll over deres ressurser. Det fjerde kjennetegnet er at aktører er målbevisste. Aktørenes fremste mål er å øke sin kontroll over nettverket. Kontroll kan føre til at andre mål blir nådd og ressurser kan bli mobilisert for andre formål. Aktører bruker derfor kunnskap og erfaring opparbeidet gjennom nettverket til å forbedre sin posisjon (Håkansson, 1987). Det femte og siste kjennetegnet Håkansson og Johanson (1992) nevner er aktørenes kunnskap over andre aktører, aktiviteter og ressurser i nettverket. Denne kunnskapen er opparbeidet gjennom erfaring med aktiviteter.

2.4.1. Aktører i festivalbransjen

En lang rekke aktører bidrar til arrangementen av en festival. Hvem disse aktørene er og hvordan samspillet mellom de er, kan si mye om festivalens profil. Eksempel på aktører kan være eiere eller arrangører, artister, publikum, frivillige, offentlige institusjoner og sponsorer, se figur 4. Forskjeller innenfor de ulike gruppene er også med på å bidra til festivalens profil:

- Geografisk tilknytning: hvor aktørene kommer fra kan si mye om festivalens profil. De mest lokale aktørene i en festival er ofte arrangørene og de frivillige, og de minst lokale er ofte publikum og artistene.

- Amatører eller profesjonelle: de profesjonelle aktørene finner man gjerne på scena eller i de tekniske elementene som lyd og lys, mens amatørerne lenge har stått for planlegging og økonomi.
- Betalt eller ubetalt: skillet går ofte på lik linje som amatør eller profesjonell, men ikke alltid (Hompland og Aagedal, 2013).
- Planleggingsfase, gjennomføringsfase eller etterarbeidsfase: I de ulike fasene vil det være ulikt behov for arbeidskraft. Før og etter avvikling vil det være et mindre antall aktører i sving i forhold til under festivalen. I tillegg er det en liten administrasjon som jobber hele året (Elstad og de Paoli, 2014).



Figur 4: Festivalens aktører

Inspirert av Elstad og de Paoli (2014) og Hompland og Aagedal (2013).

Vi har valgt å utdype eiere/organisering, frivillige og publikum, da dette er sentrale aktører for en festival.

Eiere/organisering

Mange festivaler er basert på frivillig arbeid og har et ideelt grunnlag, mens andre er rene kommersielle foretak eller en blanding av de to. Jaeger og Mykletun (2009) indentifiserer tre hovedtyper festivaler med tanke på eierstruktur:

- 1) Kommersielt motiverte festivaler: arrangert for å maksimere profitt.
- 2) Offentlige festivaler: eies og arrangeres av kommuner eller fylkeskommuner. Hovedmotivasjonen er feiring, og fortjeneste kommer i andre rekke.
- 3) Non-profit festivaler: eid og arrangert av non-profit organisasjoner for å møte interessene til arrangørene. Drives med eller uten finansiell støtte fra myndighetene.

Frivillige

Festivaler har et stort behov for frivillig arbeidskraft både før, under og etter avviklingen av festivalen. Frivillige er en av de viktigste ressursene en festival har, men det kan også være en krevende ressurs å styre, nettopp fordi de stiller opp frivillig. Vi skal se nærmere på noen kjennetegn ved, og typiske utfordringer knyttet til frivillighet.

De fleste festivaler har en form for bytteøkonomi, hvor de frivillige får enkle frynsegoder som for eksempel gratis festivalskjorte, gratisbilletter til hele eller deler av festivalen, mat, drikke og en avslutningsfest mot å jobbe gratis (Elstad og de Paoli, 2014). Festivaler kan også kjøpe tjenester fra lag og foreninger hvorpå medlemmene stiller opp på dugnad (Sletterød, 2011).

Det er flere utfordringer knyttet til frivillighet, blant annet rekruttering, engasjement og hvilke styringsmekanismer ledelsen har til rådighet. Konkurransen om folks tid blir stadig hardere, og for mange festivaler er det en utfordring å rekruttere nok frivillige. Den sikreste måten å sikre jevn tilgang av frivillige er ifølge Elstad og de Paoli (2014) at de som allerede er frivillige trives godt, og anbefaler det videre til andre. Dette fører oss til neste utfordring; hvordan opprettholde engasjement blant de frivillige, slik at de fortsetter i flere år. Det er viktig at ledelsen legger til rette for at

de frivillige trives godt i rollen sin. Elstad og de Paoli (2014) trekker fram et eksempel fra Kongsberg Jazzfestival hvor de avdekte fem faktorer som har effekt på de frivilliges ønske om å fortsette:

- Antallet år som frivillig
- Motivet å dyrke hobby/interesse
- Motivet altruisme
- Gratis mat
- Tilbakemelding fra ledelse (Elstad og de Paoli, 2014).

Den siste utfordringen er knyttet til hvordan ledelsen styrer de frivillige. Ledelsen har tre styringsmekanismer: belønningssystemer, regelstyring eller kulturbasert styring. De to første er lite relevant for styring av frivillige, da de jobber gratis. Ekstra belønning eller trusler om å miste jobben vil derfor ha liten betydning. Ledelsen bør benytte seg av kulturstyring, som innebærer å utvikle en sterk og konstruktiv organisasjonsstruktur. Det vil være avgjørende å bygge felles verdier, normer, holdninger og virkelighetsoppfatninger slik at de frivillige velger å yte sitt beste (Elstad og de Paoli, 2014).

Publikum

Festivaler eksisterer for å tilfredsstille et publikum. Ulike festivaler tiltrekker seg ulikt publikum, men noen felles kjennetegn går igjen på de fleste festivaler. Hjelseth og Storstad (2013) har gjennomført en kvantitativ studie om festivalpublikum som vi har valgt som hovedkilde for å forklare publikum. Studien har analysert publikum på flere nivå med ulikt resultat, vi har valgt å trekke fram hovedfunn.

Når det kommer til deltakelse på festivaler er det ingen forskjell mellom kvinner og menn. Det er derimot en forskjell når det kommer til alder, yngre folk går oftere på festival. Gjennomsnittsalder for festivalgjengeren er imidlertid 41,2 år (2009).

Publikummet rekrutteres oftest fra by eller bygd, og minst fra tettsteder.

Videre er musikkinteresse og hvor sosial man er viktige faktorer for deltakelse på festivaler. Hjelseth og Storstad (2013) mener at dette er grunn til å tro at festivaler er spesielt attraktive. Tallmaterialet sier ikke i seg selv noe om sjanger, men det er grunn

til å tro at lett underholdningsmusikk er en viktig preferanse hos festivalpublikummet. Dette kan føre til at festivalene velger å tilby noe for enhver smak.

Det siste funnet vi velger å trekke fram fra undersøkelsen knytter seg til alkoholkonsum, festivaler er i tillegg til musikk også en festarena. Det viser seg at jo oftere man drikker øl, dess større er sannsynligheten for deltakelse på en festival.

2.5. ARA - Aktiviteter

Pettersen og Solem (2004) definerer aktiviteter som "[...]en rekke ulike handlinger for å skape merverdi" (s.27). Aktiviteter oppstår når en eller flere aktører kombinerer, utvikler, endrer eller oppretter ressurser ved å benytte andre ressurser. Det er vanlig å indentifisere to typer aktiviteter, transformasjons- og transaksjonsaktiviteter.

Transformasjonsaktiviteter er kjennetegnet ved at en ressurs blir bedre ved å bruke andre ressurser. Transaksjonsaktiviteter knytter sammen transformasjonsaktiviteter fra forskjellige aktører, danner kjeder av aktiviteter og skaper relasjoner med andre aktører. Transformasjonsaktiviteter er alltid kontrollert av én aktør, i motsetning til transaksjonsaktiviteter som aldri blir kontrollert av kun én aktør. Sistnevnte påvirker og blir påvirket av forholdet mellom de involverte aktørene (Håkansson, 1987, Håkansson og Johanson, 1992).

Et nettverk av koblede aktiviteter, såkalte aktivitetssykluser, er preget av redundans i den grad at en enkelt aktivitet nesten aldri er absolutt nødvendig. Aktiviteten kan fjernes uten at nettverket ødelegges. Nettverket fungerer, om enn ikke like effektivt, fordi andre aktiviteter tilpasses for å ta over funksjonen til den manglende aktiviteten. I tillegg er aktivitetsnettverket aldri perfekt. Nye aktiviteter, endring i gamle aktiviteter og omorganisering kan alltid gjøre nettverket mer effektivt (Håkansson og Johanson, 1992).

Innovasjoner er ulike aktiviteter en festival kan gjennomføre. Der er vanlig å skille mellom ulike typer innovasjoner; produktinnovasjoner, prosessinnovasjoner, administrative innovasjoner og markedsinnovasjoner. Disse typene oppstår i organisasjonene, de kan være overlappende og variere ut fra organisasjonens

livssyklus (Madsen, 2003). En annen aktivitet er sosiale media. I de neste avsnittene vil vi gå nærmere inn på sosiale media, produktinnovasjon, prosessinnovasjon, organisasjonsinnovasjon og markedsinnovasjon.

2.5.1. Sosiale media

Etter fremveksten av internett og sosiale media har nettverksbygging blitt nærmest revolusjonert. Med andre ord er nettverk for mange i dag ensbetydende med å være på Facebook, Twitter, LinkedIn og lignende nettsamfunn (Elstad og de Paoli, 2014). Det finnes mange ulike markedsføringskanaler, i den senere tid har sosiale medier hatt en stor rolle i markedsføring. Dette er en gratis markedsføringskanal, samtidig som man når ut til veldig mange, da flere bruker i dag mobilen til sosiale medier. De mest brukte sosiale mediene er Facebook, Twitter og Instagram:

- Facebook: lansert i 2004 som et studentmedlemsskap. I 2014 hadde de 1,32 milliarder aktive brukere.
- Twitter: en ytringsside med over 271 millioner aktive brukere.
- Instagram; en bildedelingstjeneste med 200 millioner aktive brukere (metronet.no, u.å.).

Av disse er det Facebook som har kommet lengst med målrettet markedsføring, der kan man filtrere annonsene etter kjønn, alder, bosted, utdanning (sorentio.no, u.å.) Mulighetene som ligger i sosiale medier er enorme, og som organisasjon er det viktig å bruke denne markedsføringskanalen riktig for å få rett annonsering. Det er mulig å bruke disse tjenestene gratis, men også mulig å betale for annonsering, og da nå ut til et bredere kundesegment (Ellingsæter, 2015).

Kaplan og Haenlein (2010) nevner fem viktige poeng en organisasjon må tenke på før de etablerer seg på sosiale medier. Den første faktoren er å ta et gjennomtenkt valg, man må ha tid til å velge rette applikasjoner for sin bedrift. Den andre faktoren er å velge applikasjon eller å utvikle en egen. Det finnes mange plattformer man kan etablere seg på, så man må ikke nødvendigvis utvikle en egen applikasjon. Den tredje faktoren er å forsikre seg om at aktivitetene på sosiale medier er i samsvar med hverandre. Den fjerde faktoren er å ha en integreringsplan for sosiale media, mange benytter tradisjonelle markedsføringskanaler som avisannonsering, radio- og tv

reklame. Det blir da viktig å integrere begge deler, slik at organisasjonen beholder sitt image. Den femte faktoren er tilgang for alle i organisasjonen, enkelte organisasjoner blokkerer ulike sosiale medier på arbeidsstasjoner. Det er derfor viktig at alle medarbeiderne har tilgang til rette sosiale medier.

2.5.2. Produktinnovasjon

Mange tenker på produktinnovasjon når man hører ordet innovasjon. Med andre ord en forbedring av en vare eller tjeneste, dette da kundene kan se eller merke endringene i varen eller tjenesten. Schumpeter (1934) definerte produktinnovasjon som introduksjonen av et nytt gode eller en ny kvalitet på et gode. Nye produkter eller tjenester kan være både radikale, gradvise forbedringer på tidligere innovasjoner eller imitasjoner av eksisterende produkter. Produktinnovasjon øker kvaliteten og utvalget av produkter, og kan åpne opp nye marked (Fagerberg, Mowery, Nelson, Asheim, Bruland og Grodal, 2005). Nye produkter kan også føre til erstatning av gamle (Schumpeter, 1934). Det finnes flere eksempler på slike innovasjoner, eksempelvis CD som erstattet vinyl og DVD som erstattet VHS.

En produktinnovasjon som har skapt utfordringer for festivalbransjen er streamingtjenester som Spotify og Wimp. Streaming genererer ikke like store inntekter som fysisk slag og som et resultat må artister skru opp honorar på konsertene sine. I tillegg til merkbar økning i artisthonorar melder festivaler om nedgang i tilgjengelige artister. Det er også langt flere ”kjøpere” (festivaler) som er med å presse prisene opp, som igjen fører til et uoversiktlig marked. Dette gjør booking av artister mer komplisert (Nordgård, 2013).

Produktinnovasjon er en utfordring på grunn av det endrede organisasjonsmiljøet; kundene forventer mer og hyppigere. Målet med produktinnovasjon er varige konkurransefortrinn i markedet. For at organisasjonen skal klare å holde på disse konkurransefortrinnene vil det være viktig å utvikle organisasjonen og ikke bare være et nytt produkt, men et miljø der ideer og nytenking er en naturlig del av organisasjonen (Rainey, 2005, Andreassen og Nysveen, 2014). I en festivalkontekst kan produktinnovasjon omhandle nye tjenester eller produkter som nye mattilbud og nye tilleggsprodukter.

2.5.3. Prosessinnovasjon

Schumpeters (1934) definisjon på prosessinnovasjon er introduksjonen av en ny produksjonsmetode, eller en ny måte å utnytte en råvare. Prosessinnovasjon gjør produksjonsprosesser mer effektive, noe som fører til sparte midler på arbeidskraft og kapital, som igjen kan føre til reduserte priser. Et vanlig utfall av prosessinnovasjon er høyere effektivitet og mindre behov for arbeidskraft, det kan også føre til økt kvalitet eller redusert pris på produktet, som igjen kan føre til høyere etterspørsel og flere jobber (Fagerberg et al., 2005). Pådriveren til prosessinnovasjon er ofte konkurrenter, men kunder og økonomi kan også være pådrivere (Davenport, 2013).

En organisasjon kan prosessinnovere gjennom kjøp av nytt og bedre utstyr. En prosessinnovasjon i en festival kan være nye måter å rigge opp festivalen, slik at man sparer tid, ferdigmatkonsept eller selvbetjening (Larson, 2009).

2.5.4. Organisasjonsinnovasjon

Det er avgjørende for en organisasjon å være innovativ. Organisasjonsinnovasjon refererer til skapelsen eller adopsjonen av en ide eller en atferd som er ny for organisasjonen (Fagerberg et al., 2005). Organisasjonsinnovasjon innebærer endringer i organisasjonen, det kan blant annet være endringer i atferden til organisasjonen, ny filosofi, ny organisasjonsform, outsourcing og intern utvikling. Målet med organisasjonsinnovasjon er å skape forvirring og konkurransefortrinn, da konkurransesituasjonen endres (Aarrestad og Hem, 2008).

De fleste festivaler blir startet av vennegjenger eller frivillige organisasjoner, gjerne fordi en eller flere ildsjeler brenner for lokale tradisjoner eller en bestemt musikksganger. Dersom festivalen begynner å vokse og ønsker å bli varig må den ta andre organisasjonsformer, enten offentlige eller private som for eksempel stiftelse eller aksjeselskap. Med andre ord, festivalen må gjennomgå en form for profesjonalisering (Hompland og Aagedal, 2013).

2.5.5. Markedsinnovasjon

Markedsinnovasjon handler om å utnytte nye markeder og å gå inn i markeder som ikke er utforsket enda. Det er flere faktorer som kan være utfordrende ved å gå inn i et nytt marked, da man har lite informasjon om etterspørselen og samhandlingen i dette markedet (Schumpeter, 1934). Markedsinnovasjon er altså nye måter å entre nye marked på, det kan være alt fra utvikling av et nytt design, prissetting eller reklamekanaler. En måte en organisasjon kan markedsinnovere på er ved å endre handlemønsteret til sine kunder, et eksempel på dette kan være ved å opprette en mulighet for kunder å handle via internett, altså e-handel. Da blir man mer tilgjengelig, og får flere markedsføringskanaler (Cappelen, 2014).

Johne (1999) nevner to hovedgrunner for markedsinnovasjon, den første er at en kjøper kan ha forskjellig bruksbehov for et kjerneprodukt. Dette kan være en som reiser med førsteklasse-billetter i jobbsammenheng, mens de reiser i økonomiklassen på fritiden, her har man en markedsmulighet. Dette har mange flyselskaper utnyttet, blant annet SAS, og utviklet medlemskort med rabatter, der både private og forretningsreiser blir registrert. Den andre grunnen til markedsinnovasjon er å betjene det eksisterende markeder bedre, denne aktiviteten krever nøyaktig tolking av handlingsmønster til kjøper. En markedsinnovasjon i festivalsammenheng kan være nye bestillingssystemer, apper og nye markedsføringskanaler som sosiale media, Facebook, Twitter, Instagram.

2.6. ARA - Ressurser

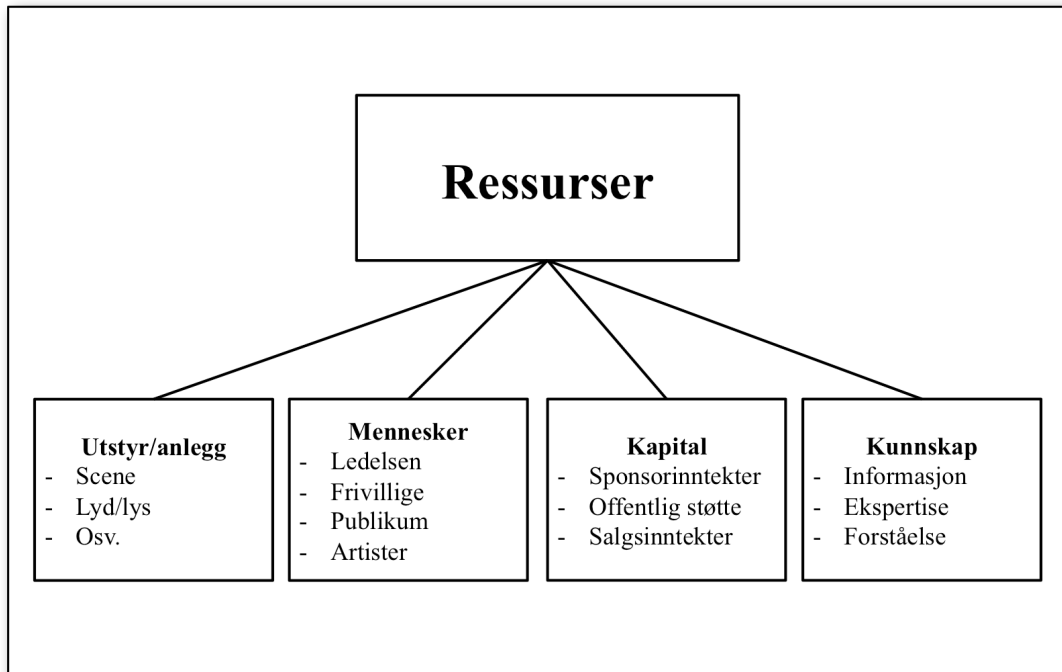
Med ressurser menes alle innsatsfaktorer som bidrar til verdiskapning, for eksempel materielle, finansielle og menneskelige ressurser. Håkansson (1987) skiller mellom transformasjons- og transaksjonsressurser, disse ressursene kreves for å gjennomføre transformasjons- og transaksjonsaktiviteter. Ressurser kan videre deles inn i to grupper: materielle og immaterielle. De materielle ressursene består av mennesker, anlegg og utstyr og kapital, og er alle påkrevd i transformasjonsprosesser. For at de materielle ressursene skal skape verdi er immaterielle ressurser som kunnskap nødvendig.

Kunnskap kan deles inn i tre grupper: informasjon, ekspertise og forståelse. Informasjon refererer til kunnskap som forteller oss hva noe er, for eksempel data og fakta som aktører utveksler. Ekspertise henviser til den akkumulerte kunnskapen om hvordan man gjør noe, og omfatter blant annet årsakssammenhenger, kompetanse, rutiner og vaner og organisatoriske normer og verdier. Forståelse er generalisering og abstraksjon som oppstår på grunn av erfaring fra mange konkrete tilfeller av årsak-virkningsforhold (Galunic og Rodan, 1997). Kunnskap og erfaring om ressursene er viktig, for det første fordi den felles ytelsen av kombinerte ressurser øker ved læring og tilpasning. For det andre oppstår det ny kunnskap som gir muligheter for nye og forbedrede kombinasjoner når heterogene ressurser blir kombinert (Håkansson og Johanson, 1992).

Deltakelse i nettverk gir tilgang til ressurser. Hvor mye man kan forvente av andre aktører i nettverket avgjøres av relasjonenes styrke. Man kan hente ut mer ressurser av sterke relasjoner enn svake. Noen aktører kan stille med mange typer ressurser, mens andre bidrar på mer spesialiserte områder. Dersom nettverket er avhengig av et fåtall aktører for ressurstilgang, kan det være sårbart. Det kan være mer robust hvis det finnes alternative aktører (Bø og Schiefloe, 2007). De kontaktene i nettverket som fører til suksessfulle resultater betegnes som organisasjonens sosiale kapital (Burt, 1992). Sosial kapital som begrep dukket opp på 1980-tallet, da både Bourdieu og Coleman begynte å diskutere temaet, uavhengig av hverandre. Greve (2000) oppsummerer Bourdieu og Colemans ideer om sosial kapital som ”de ressurser som en person kan skaffe ved hjelp av sine kontakter” (s.2). Bø og Schiefloe (2007) skiller mellom sosial kapital på individ-: ”sosial kapital er ressurser som er tilgjengelige for aktører gjennom deltakelse i sosiale nettverk” (s.162) og organisasjonsnivå: ”sosial kapital er relasjonelt forankrede ressurser som har betydning for et systems kvalitet og funksjonsevne” (s.162) , men presiserer at de to perspektivene henger nært sammen.

2.6.1. Ressurser i festivalen

I figur 5 har vi samlet ulike ressurser som er viktig for en festival. Vi skiller mellom utstyr/anlegg, menneskelige, kapital og kunnskap. Videre trekker vi fram kapital, som er en avgjørende ressurs for festivaler.



Figur 5: Festivalens ressurser

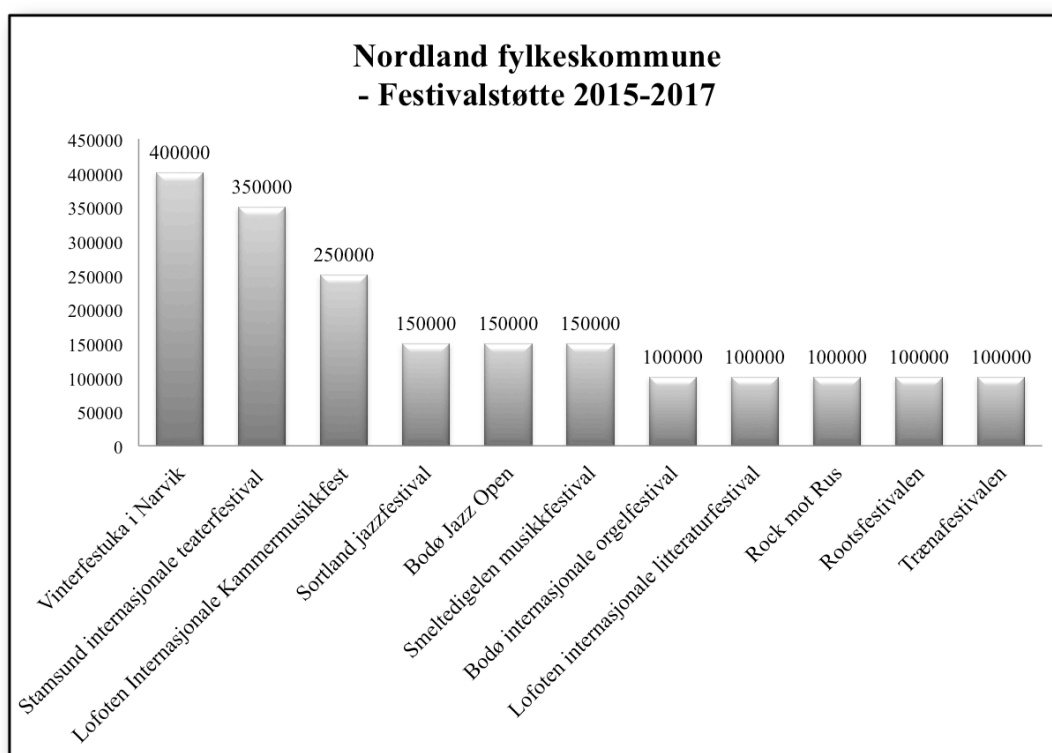
Kapital

Festivaløkonomien er en blanding av offentlige midler, private midler (sponsing), salg av billetter, mat, merchandise etc. og frivillig innsats. Denne modellen kan gi festivalene flere bein å stå på, og kalles statsstøttet dugnadskapitalisme (Aagedal, Egeland og Villa, 2009).

Nordland fylkeskommune er en viktig økonomisk bidragsyter for nordnorske festivaler. I 2014 delte de ut 2,6 millioner fordelt på 12 festivalen, se figur 6 (Ramberg, 2014). For å kvalifiseres til offentlig støtte må mange krav oppfylles.

Nordland fylkeskommune vektla blant annet følgende ved utvelgelse av festivaler til festivalstøtte 2015-2017:

- Varighet minimum tre dager
- Åpne for publikum
- Regional/nasjonal betydning
- Nyskapende aktivitet
- Bevisst fokus på publikumsutvikling (nfk.no, u.å.).



Figur 6: Festivalstøtte Nordland fylkeskommune

Utarbeidet på bakgrunn av informasjon fra Ramberg (2014).

Publikum, som nevnt på side 25, er viktig for festivalers eksistens. Både økonomi og kulturpolitisk legitimitet er viktige elementer hva gjelder publikum. Lave publikumstall trenger ikke være noen trussel dersom festivalen er basert på andre finansielle kilder enn billettinntekter. Derimot vil legitimiteten til en offentlig finansiert festival bli lav dersom få folk kommer på festivalen (Aagedal et al., 2009).

I følge Elstad og de Paoli (2014) er den overordnede organisasjonsstrukturen i festivaler en form for prosjektstruktur. Prosjekter er kjennetegnet med en midlertidig aktivitet og en klart definert start og slutt, noe som også kjennetegner festivaler til en viss grad, da festivaler realiserer årsoverskuddet i løpet av få dager (normalt 3-5). Mange midler utbetales ikke før reviderte regnskap foreligger, og dette kan skape utfordringer i forhold til likviditet, da mange regninger skal betales på forskudd (Sletterød, 2011).

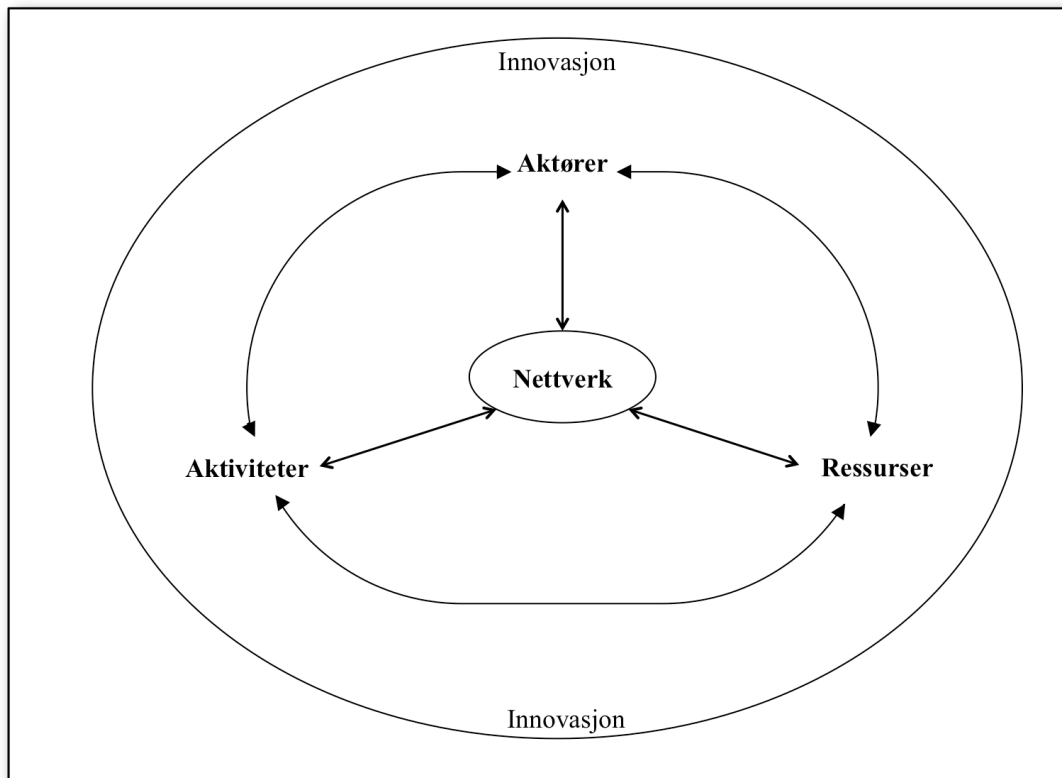
Det er forbundet mye usikkerhet og risiko med arrangering av festivaler. Kunstnerisk risiko handler om i hvor stor grad festivalen satser på nyskapende og eksperimentell kunst- og kulturuttrykk, i forhold til trygge innslag man vet fungerer godt (Elstad og de Paoli, 2014). Norge trenger mer innovasjon i kulturlivet, og det er lettere å ta kunstnerisk risiko med offentlig støtte i ryggen (Strøm-Olsen, 2012, Johansen, 2012).

Været er en av de største usikkerhetsfaktorene for mange festivaler, spesielt utendørsfestivaler. Sol eller regn kan være avgjørende om festivalen går med over- eller underskudd. Ved dårlig vær risikerer man lavt publikumstall, mindre salg og mindre tilfredse aktører (Elstad og de Paoli, 2014). Dårlig vær kan også skape store ødeleggelser som er svært kostbare å reparere.

2.7. Oppsummering og forskningsmodell

I dette kapittelet har vi presentert relevant teori for å besvare vår problemstilling. Først introduserte vi innovasjon og hvorfor innovasjon er viktig for nettverk. Deretter presenterte vi definisjoner på nettverk og sentrale egenskaper ved nettverk som bidrar til bedre effektivisering. Til slutt gjennomgikk vi ARA-modellen med koblinger til festivalkonteksten.

På bakgrunn av teorien har vi videreutviklet ARA-modellen, da vi ser at innovasjon er en overordnet faktor som påvirker alle de fire variablene i modellen, og er viktig for å holde på konkurransefortrinn. I tillegg må festivaler jobbe aktivt med innovasjon, og vi har derfor valgt å spesifisere dette under *Aktiviteter*. I analysekapittelet vil vi benytte rammeverket til å analysere våre empiriske funn.



Figur 7: Forskningsmodell
Videreutviklet ARA-modell.

3. Metode

Formålet med dette kapittelet er å forsvare og begrunne vårt valg av tilnærming til oppgaven. Dette for å kunne besvare vår problemstilling på best mulig måte. Vi vil først presentere valg av metode og forskningsdesign, deretter vil vi beskrive hvordan vi samlet inn data, og hvordan disse dataene skal analyseres. Reliabilitet og validitet i oppgaven blir presentert på slutten av dette kapittelet.

3.1. Valg av metode

Det er flere metoder man kan benytte seg av innenfor forskning, man må velge den metoden som passer forskerens mål og hjelpe å belyse forskningsspørsmålene. To nivåer i vitenskapelig metode er ontologi og epistemologi. Ontologi handler om hva virkeligheten er og hvordan den ser ut, mens epistemologi handler om hvordan vi kan tilegne oss kunnskap om virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Kvantitativ og kvalitativ metode er ofte de metodene som benyttes i forskningsbasert metode. I kvantitativ forskning studerer man omfang og utbredelse av fenomen. En vanlig måte å utføre en kvantitativ forskning er gjennom spørreundersøkelse. I kvalitativ forskning går man i dybden av fenomener, og søker dyp og detaljert informasjon, i denne forskningen er det vanlig å benytte seg av intervju som metode. Denne metoden er godt egnet om man skal studere fenomen som er ukjente, eller lite forsket på (Johannessen et al., 2011).

Vårt metodevalg er tatt på grunnlag av å kunne besvare vår problemstilling *"Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til profilering av musikkfestivaler?"*. Vi ønsket å kartlegge hvordan festivalen har jobbet for å skaffe festivalen den posisjonen de har i markedet og om de har gjort noe som utmerket seg. Vi valgte å se på ARA-modellen med nettverk, aktører, aktiviteter og ressurser. Vi satte oss godt inn disse temaene før vi begynte datainnsamlingen. Siden vi skulle forstå fenomenet og ønsket en dypere forståelse av hvordan festivalene har jobbet, passet en kvalitativ tilnærming oss best. Der vi fikk de ansattes subjektive holdninger, og kunne forstå deres oppfatning av festivalen og jobben som er gjort fra de ansattes side.

3.1.1. Forskningsdesign

Formålet med forskningsdesign er å ta et valg om hva som skal observeres og hvordan. Det skal forklare og forsvare hvilken type data som skal samles inn, hvordan og fra hvor. Til slutt skal det forklare hvordan dataene skal bli analysert og hvordan dette skal hjelpe å besvare på forskningsspørsmålene i studiet (Easterby-Smith, Thorpe og Jackson, 2012).

Da vi har valgt en kvalitativ metode til for å besvare vår problemstilling, finnes det ulike måter å samle inn data på. De vanligste er fenomenologi, grounded theory, etnografisk design og casedesign. Der fenomenologisk tilnærming er når man utforsker og forsøker å beskrive mennesket og deres oppfatning av et fenomen. I denne tilnærmingen er mening et nøkkelord, da forskeren ønsker å forstå meningen bak fenomenet, sett gjennom en gruppes øyne. Det er viktig at handlinger blir tolket i sammenheng den oppsto i. Om man velger grounded theory som tilnærming ønsker forskeren å utvikle nye teorier, basert på innsamlet data. Forskeren samler inn og analyserer dataene parallelt, dette for å kunne finne det som er viktig i dataene. Koding er sentralt i denne tilnærmingen, og man ønsker å finne abstrakte ord ut fra utsnitt i teksten. Etnografisk tilnærming er når man går inn i en kultur eller en gruppe og studerer objektene fra deres ståsted. Forskeren blir en del av kulturen som skal studeres, og tar del som en aktiv bidragsyter i samfunnet, og på denne måten observerer fenomenet fra innsiden. Dette er en tidkrevende prosess og alle inntrykkene siles gjennom forskeren, så det kan være vanskelig å kvalitetssikre denne typen undersøkelser. Med casedesign som tilnærming undersøker man ett eller noen få tilfeller grundig. I denne tilnærmingen innhenter man mye informasjon fra få caser, over en gitt tidsperiode. Casestudier benyttes ofte i kvalitative studier, som observasjon eller intervju (Johannessen et al., 2011). Basert på vår problemstilling passet casedesign oss best, vi ønsket å studere fire festivaler. Vi ønsket å gå i dybden på disse for å lete etter likhetstrekk og gjøre dette ved dybdeintervju.

3.1.2. Hvorfor case?

Vi valgte casesdesign da dette passet problemstillingen vår best. Det at man skal samle inn mye informasjon fra et begrenset antall caser og om et avgrenset fenomen (Johannessen et al., 2011). Casesdesign er særlig relevant om man ønsker å forstå tidligere hendelser og omgivelser (Yin, 2014). Dette er tilfellet i vår oppgave, da vi ønsket å sammenligne fire ulike festivaler for å se om det fantes noen sammenhenger eller likhetstrekk mellom festivalene og hvordan deres posisjoner har oppstått. Undersøkelsene blir veldig detaljerte og datainnsamlingen er omfattende, dette for å kunne koble sammen teori og casene.

Vi valgte våre festivaler ut fra eget ønske, men også i samråd med Rootsfestivalen. Vi endte opp med fire festivaler, som alle er lokalisert i Nord-Norge. Valget falt på musikkfestivaler, da det de siste årene har skjedd en spennende utvikling i denne typen festivaler. Vi ønsket derfor å se på om disse fire festivalene har gjort noen spesielle grep eller vært gjennom noen hendelser som har definert dem.

Det har de siste årene kommet flere musikkfestivaler i Norge, så det var flere festivaler å velge blant. Valget falt på fire fra Nord-Norge, de har noe lik profil både musikalsk og publikumsmessig. Disse festivalene er etablerte festivaler som har lang fartstid, dette var også viktig i valg av festivaler. Vi anså disse fire for å være nok antall caser, med tanke på de kostnadmessige og tidsmessige begrensningene oppgaven har. Vi har intervjuet totalt seks personer med tilknytning til casene, og vi har valgt å fokusere på dybde og mye informasjon fremfor å øke antallet informanter. Vi samlet inn data til casene ved dybdeintervju. Informantene har sentrale stillinger knyttet til festivalene og dette har vært viktig for oss i utvelgelsen av informant.

3.2. Datainnsamling

I dette delkapitlet presenteres det hvordan data er samlet inn. Vi har benyttet oss av primær- og sekundærdata (Johannessen et al., 2011). Utgangspunktet for analysekapitlet er primærdata samlet inn under intervjuene. Vi har benyttet oss av sekundærdata som avisartikler, årsrapporter og markedsundersøkelser for å supplere og gi et helhetlig bilde av casefestivalene.

3.2.1. Utvalgsstrategi

Vi har en kvalitativ metodisk tilnærming til oppgaven, dette for å få mest mulig fylldige beskrivelser av fenomenet. Rekruttering av informanter til undersøkelsen skjer systematisk, og man tar et strategisk valg om hvilke informanter man ønsker i sin undersøkelse (Johannessen et al., 2011). Vi valgte våre informanter ut fra visse kriterier, vi ønsket noe kontakt mellom festivalene, vi ønsket også at festivalene skulle ha en viss fartstid, slik at vi kunne se på historiske hendelser over tid. For å sikre variasjon i oppgaven spredte vi festivalene over hele Nord-Norge, både geografisk og i arrangementstidspunkt.

Vi valgte festivaler i samråd med Rootsfestivalen som vi skrev på oppdrag av. Før vi snakket med de på telefon hadde vi gjort litt undersøkelser på internett om hvilke festivaler som kunne være aktuelle i forhold til vår oppgave og våre kriterier. Vi hadde sett oss ut noen, og de kom med forslag de ønsket å bli sammenlignet med. Sammen ble vi enige om tre festivaler vi skulle sammenligne de med. Disse tre festivalene oppfyller kravene vi stilte til informantene.

Etter møtet med Rootsfestivalen ble vi satt i kontakt med de aktuelle informantene, for så å kontakte de via telefon og presentere oss selv og vår problemstilling og avtale et intervju. Vi sendte over intervjuguiden på forhånd, slik at de kunne forberede seg. Våre informanter har sentrale roller i festivalene, alle har jobbet lenge i festivalen og har noe lederansvar. Festivalene er ulike i antall årsverk, frivillige i festivalen, dato etc. Dette er oppsummert i tabell 3, etter presentasjonen av festivalene.

Rootsfestivalen

Rootsfestivalen arrangeres årlig i juli i Brønnøysund og er regionens største kulturarrangement. Festivalen ble først arrangert i 2001, og i 2003 ble stiftelsen Kulturcompagniet opprettet. Rootsfestivalen tilbyr et bredt spekter av konserter og kultur, med arrangement for alle aldersgrupper. Konserter fra hovedscenen foregår på kveldstid og har 18 års aldersgrense. I tillegg er det flere gratisarrangement som Barnas roots, Roots dager og Rootsnetter (rootsfestivalen.no, 2015b).

Festivalen hadde i 2014 en publikumskapasitet på 2000 og til sammen 14 000 besøkte festivalen fordelt på de ulike arrangementene. Festivalområdet er godt tilrettelagt for

funksjonshemmede, med eget handicaptoalett og rullestolrampe til konsertene (rootsfestivalen.no, 2015b).

Rootsfestivalen finansieres med sponsing, offentlig støtte og inntekter generert i festivalen og har gått med positivt resultat hvert år (rootsfestivalen.no, 2015b).

Trænafestivalen

Trænafestivalen arrangeres årlig på Husøya i Træna kommune. Festivalen har vært arrangert siden 2003 og er et av Nord-Norges vakreste kulturarrangement. Eneste måten å komme seg til Trænafestivalen er med båt fra Bodø, Stokkvågen, Nesna eller Sandnessjøen, men publikum stoppes ikke av den grunn. Festivalen er utsolgt hvert år, også før artistene slippes. Festivalens gjester innkvarteres på festivalcampen. Trænafestivalen er kjent langt utenfor Norges grenser, og det kommer både publikum og frivillige fra hele verden for å delta på den unike festivalen (trena.net, 2015). Deres visjon er at ”Gode opplevelser skal deles” og de jobber etter fire verdier, disse er samlende, inkluderende, mestrende og original¹.

Trænafestivalen er organisert som en forening og daglig leder er Anita Overelv. Festivalen finansieres av både offentlige og private aktører og hovedsamarbeidspartner er Sparebank 1 Nord-Norge (trena.net, 2015).

Parkenfestivalen

Parkenfestivalen er en årlig festival lokalisert i Rensåsparken i Bodø. Festivalen har blitt arrangert siden 2006, og har vært utsolgt i ni av ti år. Det er en kapasitet på 8350 billetter hver dag, og ca. 17000 gjester besøker festivalen i løpet av helga. Konsertene er fordelt på tre scener; Hovedscenen, Parkscenen og Lairoscenen. Hele festivalområdet har 18 års aldersgrense, med unntak av Familieparken på dagtid, som er åpent for alle (parkenfestivalen.no, 2015).

Parkenfestivalen er organisert som en stiftelse og daglig leder er Erik Andre Johansen. Festivalen er finansiert med noe offentlig støtte, sponsing og inntekter fra

¹ Årsrapport for 2013

arrangementet, hvor DNB og Bodø Energi er hovedsamarbeidspartnere (parkenfestivalen.no, 2015).

Buktafestivalen

Buktafestivalen har vært arrangert årlig siden 2004 i Telegrafbukta i Tromsø. Deres profil er *Rock, øl og sjømat i Telegrafbukta*. Hovedarrangementet er kveldskonserter med 18 års aldersgrense, men det blir også arrangert formiddagskonserter med familievennlig profil. I 2014 gjestet mer enn 20 000 publikummere festivalen (bukta.no, 2015).

Buktafestivalen er organisert som en stiftelse med en ansvarlig styre som utgjør totalt sju personer. Stiftelsen har totalt 3,5 årsverk i administrasjonen og festivalens avviklingsstab utgjør totalt 35 personer. Festivalen har ikke erverv som formål, alt av overskudd videreføres derfor tilbake til festivalen for videre utvikling (bukta.no, 2015).

Festivalen er finansiert ved hjelp av offentlig og privat støtte, sponing og inntekter fra festivalen. Godfisk, Lerøy, Mack, Nordlys, Troms fylkestrafikk og Rød tråd er hovedsamarbeidspartnere (bukta.no, 2015).

	Rootsfestivalen	Trænafestivalen	Parkenfestivalen	Buktafestivalen
Etablert	2001	2003	2006	2004
Lokalisering	Brønnøysund	Træna kommune	Rensåsparken, Bodø	Telegrafbukta, Tromsø
Varighet	4 dager	3 dager	2 dager	3 dager
Dato avviklet	15-18. juli 2015	9-11. juli 2015	21-22. august 2015	16-18. juli 2015
Organisasjonsform	Stiftelse	Forening	Stiftelse	Stiftelse
Eier	Kulturcompagniet	Trænafestivalen	Parkenfestivalen	Bukta Tromsø Open air festival
Årsverk	1	2	5	3,5
Antall frivillige	Ca. 140	350-450	Ca. 400	Ca. 400
Besøkstall	Ca. 14000 (ikke kvalitetsikret tall)	2600-2700 betalende. 1200-1300 akkrediterte.	8350 betalende, daglig. I overkant av 9000 besøkende.	Ca. 14000
Publikum	De som har lyst. Relativt voksen. Fastboende, ”heimkommar”.	50/50 kvinner og menn, hovedsakelig 25- 40 år.	Dame på 39 år (gjennomsnitt). Ca 87% fra Bodø og omegn.	Rockinteresserte i alderen 18-70.
Markedsundersøkelse	Nei	Ja	Ja	Ja
Spons (kroner) 2013	2 180 040 (tilskudd, gaver, sponsorinntekter)	Privat: 800 000 kr SNN-fondet: 490 000 kr Offentlig: 845 000 kr	Privat: 1 700 000 Offentlig: 75 000 kr	Privat: 539 000 kr Offentlig: 776 500 kr

Tabell 3: Sammenligning festivalene

Det at vår oppgave har fire caser og seks informanter er et bevisst valg vi har tatt. Vi ønsket å sammenligne Rootsfestivalen med tre festivaler som har noe større navn og omfang. Antallet informanter avhenger av problemstillingen og hvordan innsamlingen av data ble utført. Vi ønsket å se på hvordan nettverk og innovasjon kan bidra til å øke profileringen rundt festivalen. Vi håper våre intervju vil belyse og kunne besvare vår problemstilling.

Alle våre informanter fikk spørsmål om de ønsket å være anonyme før intervjuet startet, dette var noe ingen ønsket. I tabell 4 har vi samlet intervjuspesifikke detaljer.

	Rootsfestivalen	Trænafestivalen	Parkenfestivalen	Buktafestivalen
Navn informant	Torstein Moe og Per Martin Orvik	Anita Overelv	Gøran Aamodt	Lasse Pettersen og Robert Dyrnes
Stilling	Festivalsjef og samfunnskontakt	Festivalsjef	Festivalsjef	Festivalsjef og bookingansvarlig
Sted for intervju	Festivalkontoret Brønnøysund	Scandic Havet Bodø	Festivalkontoret Bodø	Skype Bodø/Tromsø
Dato	11.03.15	14.03.15	30.03.15	13.04.15
Varighet	1t 15min	Ca. 1t	Ca. 1t	Ca. 1t
Opptak	Ja	Ja	Ja	Ja

Tabell 4: Intervjuspesifikke detaljer

3.2.2. Gjennomføringen av intervjuet

Yin (2014) nevner styrker og svakheter ved intervju som innsamlingsmetode. Styrkene er målrettet fokus på forskningsspørsmålene og dyptgående forklaringer og personlig syn på temaer. Svakheterne ved intervju er skjevheter ved utvalget, misforståelser ved spørsmålene, informanten svarer det intervjueren ønsker å høre og unøyaktigheter på grunn av dårlig informasjonslagring underveis i intervjuet.

Tre av våre intervju ble utført ansikt-til-ansikt, med båndopptaker, notatbok og skrivesaker. Vi utførte det siste over Skype, en strømmetjeneste der man har mulighet til å se personen man snakker med. Intervjuet med Rootsfestivalen ble utført i Brønnøysund, på deres festivalkontor. Intervjuet med Trænafestivalen ble utført på

Scandic Havet, da informanten var i Bodø på kurs. Informanten fra Parkenfestivalen møtte vi på deres kontor i Bodø. Det var bare informanten fra Buktafestivalen vi ikke hadde mulighet til å intervju personlig. Alle intervjuene tok ca. én time. Vi ønsket å intervju informantene personlig og i kjente omgivelser, da dette gjør at informantene slapper mer av og vi har mulighet til å observere deres reaksjoner på de ulike spørsmålene.

3.2.3. Etikk

Før intervjuene sendte vi over intervjuguiden, slik at informantene fikk lest gjennom spørsmålene. Ingen av informantene ønsket å få tilsendt det transkriberte intervjuet, men under analysen sendte vi over utdrag fra intervjuet som kom til å bli brukt for å få en bekreftelse på at vi hadde forstått informantene rett.

3.2.4. Intervjuguide

Vi utformet en intervjuguide som er basert på teorien vi har valgt å benytte, se vedlegg 1. Ved utformingen av intervjuguiden er det noen faktorer som er viktige å ha med. Først må man presentere seg og sin problemstilling, og hensikten med intervjuet. De første spørsmålene i intervjuet bør være enkle, dette for å danne en relasjon med informanten. Vi valgte å spørre om festivalen og informantens forhold til festivalen. Hovedspørsmålene eller nøkkelspørsmålene er hoveddelen i intervjuet og ofte den delen som tar lengst tid. I denne delen tok vi opp spørsmålene som er knyttet til vår teori. Avslutningsvis bør det være tid til at informanten kan stille spørsmål til intervjueren. Da for å oppklare eventuelle uklarheter (Johannessen et al., 2011). Vi valgte å stille informantene spørsmålet *Har du noen spørsmål til oss?*, før vi takket for intervjuet.

Vi jobbet ut fra en semistrukturert intervjuguide, der vi hadde ulike tema vi ønsket at informantene skulle nevne. Disse temaene var generell info om festivalen, aktiviteter, ressurser og samarbeid. Vi stilte åpne spørsmål da vi ønsket å ha en dialog med informantene, der de kunne reflektere rundt temaene, så hadde vi stikkord som vi kunne benytte om informanten ikke hadde snakket om et emne som var sentralt i temaet. Vi reviderte intervjuguiden mellom hvert intervju, da vi merket at noen av spørsmålene var like, eller ble oppfattet som lik. Det var også noen spørsmål som vi

hadde formulert feil, slik at det var vanskelig å skjønne meningen med spørsmålet, disse endret vi underveis.

3.3. Analysemetode

Etter innsamlingen av datamateriale må dataene bearbeides før selve analysearbeidet kan begynne. Hvert intervju var på ca. en time i lydformat, dette måtte transkriberes, slik at vi hadde dataene i tekstformat. Etter transkriberingen satt vi igjen med store mengder rådata. Dette er utfordringen ved kvalitative innsamlingsmetoder, å finne strukturerte svar i ustrukturerte data (Johannessen et al., 2011). Etter transkriberingsprosessen valgte vi å kode intervjuene etter noen variabler vi hadde satt på forhånd, disse var nettverk, aktører, aktiviteter (innovasjon/nytenking) og ressurser. Vi hadde satt disse variablene da de skulle hjelpe oss å svare på vår problemstilling.

Etter kodingen av intervjuene måtte vi strukturere dataene, vi lagde oss en tabell for hver festival med hovedkategoriene og underkategorier. Dette for å gjøre analysen og sammenligningen av festivalene enklere. Hovedkategoriene var nettverk, aktør, aktiviteter og ressurser. Etter at vi hadde samlet all informasjon i rett kategori begynte vi å se etter likheter og ulikheter.

3.4. Oppgavens gyldighet

Kvaliteten til oppgaven kan være vanskelig å måle, men det er noen faktorer man kan jobbe med for å sikre en god kvalitet. Vanlige bekymringer ved casemetoden er om oppgaven er gyldig og om den kan generaliseres (Johannessen et al., 2011).

Reliabilitet og validitet er begreper som ofte benyttes når man omtaler kvantitative forskningsopplegg, men Yin (2014) benytter disse begrepene også for kvalitative studier. De fire testene han benytter for å teste kvaliteten på forskningen er konstruktiv validitet, intern validitet, ekstern validitet og reliabilitet (Yin, 2014).

3.4.1. Konstruktiv validitet

Kritikere til casestudier hevder en forsker som bruker casestudie som forskningsdesign mangler ordentlige målevariabler, og at forskningen blir basert på subjektive meninger til forskeren. For å unngå dette er det viktig at forskeren setter

noen variabler på forhånd, og at disse variablene blir koblet sammen med forskningsspørsmålene. Man ønsker at det skal være en rød tråd gjennom oppgaven, der teorien og forskningsspørsmålene henger sammen (Yin, 2014).

Det er tre faktorer Yin (2014) trekker frem for å styrke den konstruktive validiteten i oppgaven. Dette er bruken av flere former for litteratur, å danne seg en kjede av resultater og få informanter til å lese gjennom utkastet. Vi ønsket å styrke den konstruktive validiteten i oppgaven vår, så vi gjennomførte et litteraturstudie før vi begynte på selve oppgaven, dette gjorde at vi hadde god kjennskap til litteraturen på området før vi begynte. Før vi begynte datainnsamlingen hadde vi noen hovedkategorier og temaer vi hadde satt opp, og vi ønsket å finne ut mer om disse. Våre spørsmål var vinklet slik at vi skulle få større forståelse rundt disse temaene. Våre informanter hadde mulighet til å lese over det transkriberte intervjuet, i tillegg sendte vi ut avsnitt for å få bekreftelse på at vi hadde forstått de riktig, dette for å unngå misforståelser. Disse faktorene bidrar til å styrke validiteten i oppgaven.

3.4.2. Intern validitet

Det er to faktorer som er viktig i intern validitet. Det første er når man skal forklare hvordan og hvorfor hendelse x førte til hendelse y, om forskeren konkluderer med at det er et kausalt forhold mellom x og y, uten å ha oppdaget at en tredje faktor z, var den egentlige grunnen til hendelse y. Dette er ikke et problem i deskriptive eller eksplorative studier som casestudier. Den andre faktoren i intern validitet er å ikke koble en årsak til en hendelse. Da kan man ende opp med å dra slutninger ut fra tidligere intervjuer og informasjon. Man mangler da dokumentasjon på at slutningene man har tatt er riktige, for man har ikke vurdert andre utfall (Yin, 2014). I vår oppgave har dette vært en utfordring, da det ikke har vært forsket så mye på akkurat dette området før.

3.4.3. Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om funnene i studiet er generaliserbare (Yin, 2014). Vår problemstilling avgrenset oppgaven og handlet om musikkfestivaler i Nord-Norge. Vi hadde ikke som mål med oppgaven å generalisere funnene våre, men heller se sammenhenger og skape forståelse rundt fenomener og begreper.

3.4.4. Reliabilitet

Innenfor kvantitativ forskning er reliabilitet viktig og man tester og re-tester resultatet, men dette er lite hensiktsmessig i kvalitativ forskning. Dette da innsamlingsmetoden skjer under intervjuet, observasjonene er individuelle og basert på egne forutsetninger og man bruker seg selv som et verktøy i intervjuet. Formålet med reliabilitet er å forhindre unøyaktigheter og skjevhet i forskningen. Man ønsker også å få noe likt resultat om man i senere tid utfører samme forskning likt (Yin, 2014).

Vi ønsket å minimere noen av faktorene nevnt ovenfor. Den første kontakten med informantene hadde våre kontaktpersoner i Rootsfestivalen. Dette for å forklare problemstillingen, og avklare om de var interessert i å være med på casen. Når vi fikk beskjed om at de var med på forskningen, tok vi kontakt og presenterte oppgaven mer detaljert og sendte over intervjuguiden. Vi tok lydopptak under selve intervjuet, dette for å forhindre at vi gikk glipp av viktig informasjon, etter intervjuet transkriberte vi intervjuene, vi var begge delaktige i intervjuene noe som gjorde at begge observerte omgivelsene og kroppsspråket til informantene.

Vi ønsket å unngå ledende spørsmål, så vi hadde fått eksterne personer til å gi oss tilbakemelding på intervjuguiden før vi sendte den ut. Dette i sammenheng med at vi byttet på å være intervjuer og observatør og unngikk å stille ledende spørsmål mener vi bidrar til reliabilitet i oppgaven. Vi mener dette kan bidra til å øke sannsynligheten for at samme intervju vil gi samme svar om det blir utført ved en senere anledning.

Under transkriberingen og kategoriseringen jobbet vi først hver for oss, der vi understreket viktige poeng, begreper og stikkord. Før vi sammenlignet dataene og jobbet systematisk etter kategoriseringen. Denne prosessen kan være med på å øke reliabiliteten i oppgaven.

4. Analyse

I dette kapittelet vil vi presentere resultatene fra undersøkelsen og prøve å svare på problemstillingen:

Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til profilering av musikkfestivaler?

Strukturen i analysekapitlet vil være bygd på forskningsmodellen presentert i kapittel 2.7. Med andre ord vil vi dele kapittelet inn i temaene nettverk, aktører, aktiviteter og ressurser. Innenfor disse temaene vil vi diskutere og drøfte ulike sammenhenger og forskjeller med utgangspunkt i de fire casene, teori og de empiriske dataene.

Først ser vi på nettverk og samarbeidet til de ulike festivalene. Vi skal ved hjelp av empirien se på om de bruker samarbeid og nettverk for å bli mer synlig, og på den måten øke profileringen. Så ser vi på hvilke aktører som er viktig i en festival.

Deretter ser vi på hvordan nytenking og endring kan øke konkurransefortrinnene til festivalen og til slutt hvilke ressurser festivalen ser på som nøkkelressurser.

Vi tar gjennom dette kapittelet utgangspunkt i våre forskningsspørsmål, og forsøker å oppsummere etter hvert delkapittel. Tilslutt vil vi oppsummere analysen med forskningsmodellen.

4.1. Nettverk i festivalbransjen

I dette avsnittet trekker vi fram funn, og diskuterer hvordan nettverk bidrar til profilering i festivalbransjen. De empiriske funnene blir diskutert opp mot teorien, blant annet temaene bedriftsnettverk, nettverk som relasjoner og struktur. For å kunne svare på hvordan de ulike festivalene jobber med nettverk har vi forskningsspørsmålet *Hvordan jobber festivalen med nettverk?*

Fra kapittel 2 vet vi at nettverk har eksistert til alle tider, men har først i senere tid blitt definert og anvendt, da som et svar på endringene i omgivelsene. Det finnes mange nettverksperspektiver, blant annet industrielle nettverk. Dette perspektivet argumenterer med at ingen organisasjoner eksisterer i vakuum, da alle aktører er relatert til andre aktører gjennom ulike forhold eller samarbeid (Håkansson og Snehota, 1989).

I kulturbransjen, inkludert festivalbransjen, har nettverk alltid eksistert, og etter fremveksten av sosiale media har det blitt lettere å samarbeide over avstand (Elstad og de Paoli, 2014). Dette er i samsvar med Nohrias (1992) tanker om teknologisk utvikling.

4.1.1. Rootsfestivalen

Rootsfestivalen har vært aktiv i jobben med å tilegne seg samarbeidspartnere og har tilknyttet seg flere aktører både lokalt, regionalt og nasjonalt. De ønsker å benytte lokale leverandører så fremst det lar seg gjøre, for å utnytte de fortrinnene som befinner seg i lokalsamfunnet. Utbytte fra samarbeidene er alt fra pengemidler til annonsering og rabatter. Det er ikke viktig for Rootsfestivalen å maksimere profitten, men de ønsker å ha positive resultater å vise omverdenen:

Vi ønsker ikke at samarbeidspartnere skal betale for gammel moro, men være med å finansiere fremtidig vekst og utvikling (Torstein Moe).

Det er viktig for Rootsfestivalen at de som assosierer seg med dem, assosierer seg med noe bra – de er omdømmebyggere for hverandre. Og det gleder dem å se at samarbeidspartnere som for eksempel Helgeland Kraft bruker Rootsfestivalen i felles annonsering i Brønnøysunds Avis:

Da må det bety noe for dem, de gjør det ikke bare for å være snill med oss (Torstein Moe).

I tillegg til private samarbeidspartnere støttes festivalen av forskjellige offentlige fond. Den offentlige støtten de får er basert på kulturstøtte, og de har bevisst lagt seg på kravene til kulturfondet for å få offentlig støtte.

Motivasjonen for samarbeid har de delt i to ulike kategorier, den første er samarbeid de er nødt til å ha, som sponsorer og forretningspartnere. Motivasjonen for dette samarbeidet er at samarbeidspartnerne vil gi dem noe, da i form av penger eller andre midler som de trenger. Den andre motivasjonen er at man blir bedre av å samarbeide med andre, da man utveksler erfaringer og bygge kompetanse og tillit mellom

festivalene. Tillit er viktig for Rootsfestivalen, når de sier de skal gjøre noe så gjør de det. I tillegg er det en stor motivasjon å kunne gjøre hverandre bedre.

Folk som driver med det samme, har nytte av hverandre, det er motivasjonen for festivalsamarbeidet (Per Martin Orvik).

De er medlem av to formaliserte nettverk, der de utveksler kunnskap og kompetanse. De er med i et fora som heter Helgeland Musikkfestival Nettverk, dette er et nettverk som ikke har vært aktivt på en stund, men gjør det mulig å ha en dialog med de andre festivalene på Helgeland. De er også med i et nasjonalt festivalnettverk som heter Plattform, formålet deres i dette nettverket er å knytte kontakter. Rootsfestivalen bruker både de formelle og uformelle nettverkene med andre festivaler til å få større artister til regionen. Dersom de går sammen to eller flere festivaler kan man presse ned prisene og være mer aktuell som arrangør.

4.1.2. Trænafestivalen

Trænafestivalen har jobbet aktivt med å opparbeide seg nettverk, de har deltatt på mange konferanser, møter og andre tilstelninger der de har knyttet kontakter. Alt har ikke hatt direkte kobling til festivaler, noe har gått på opplevelsesnæringer, turist- og innovasjonsmøter. De ser at festivaler befinner seg i et skjæringspunkt og det er derfor lurt å ha ulike kontakter og et bredt nettverk. Festivalsjef Anita Overelv forteller at Trænafestivalen har et godt nettverk og et bra samarbeid med de andre festivalene i Nordland:

Nettverk har man om man ikke driter seg skikkelig ut og er kjempekjip. (Anita Overelv)

Trænafestivalen har samarbeid med mange aktører. De har et samarbeid med Sparebank1 Nord-Norge, der de selger VIP-billetter til sine kunder og får en festivalcamp der de har tilgang til varmtvann, noe som blir ansett som et luksusgode. De har også et samarbeid med Høgskolen i Nesna og deres lærerutdanning, der studentene skreddersyr et opplegg med barneaktiviteter med leker, tull og tøys.

Formålet med samarbeid er utveksling av kompetanse, og de samarbeider med hvem som helst så fremst de har noe bra å tilføre festivalen. De ser på et samarbeid som et positivt element, da det gir de mersalg. Det gir en vinn-vinn situasjon, der begge parter blir fornøyd. Overelv forteller:

Vi gjør hverandre bedre, hele tiden. Og vi får de tingene vi trenger for en billig penge, [...] Også er det mye artigere å gjøre ting sammen. (Anita Overelv)

Trænafestivalen er initiativtaker til samarbeid på tvers av næringer og regionsgrenser. På Helgeland har flere festivaler gått sammen og dannet et festivalsamarbeid, som heter Helgeland Musikkfestival Nettverk. Dette samarbeidet består av Trænafestivalen, Rootsfestivalen, Verketfestivalen og Smeltingedigelen. Der Trænafestivalen stiller med frivillige til de andre festivalene og vice versa. Dette er et samarbeid som fungerer bra, men kunne vært organisert bedre for å ivarett kompetansen. Gjengangstemaet på disse treffene er å diskutere rekruttering og booking, det er der festivalene har flest utfordringer. Trænafestivalen er også med i et nyoppstartet småbedriftsnettverk i regi av Innovasjon Norge. De er seks festivaler som deltar i dette nettverket og ser på felles utfordringer, problemstillinger og skal bruke det som en utviklingsarena.

Festivalen jobber med aktører i inn- og utland, og de har avtale med norske ambassader rundt om i verden for å få delfinansiert flybilletter til Norge. Dette er et tiltak de ser fungerer, da de får internasjonal dekning av festivalen og mye publisitet. Dette er et tiltak rettet mot journalister i internasjonal media, da det er dyrt å reise til Norge.

4.1.3. Parkenfestivalen

Parkenfestivalen har seilt opp som en godt etablert og viktig aktør i kulturlivet i Bodø og omegn. De to gründerne Gøran Aamodt og Erik Johansen, hadde et bredt nettverk lokalt før de startet festivalen, i tillegg til lang erfaring innenfor konsertarrangering. Parkenfestivalen jobber tett både med lokale bedrifter og andre festivaler, som for eksempel Verketfestivalen på Mo, Blåfrost på Rognan og Trænafestivalen.

Aamodt forteller at det er en del konkurranse i festivalbransjen, men at de tenker annerledes enn mange andre:

For vår del så kunne vi delvis ha kvalt Roots, Verket, Blåfrost, Meløydagan, Musikkfestuka ved å kreve eksklusivitet på de største artistene [...] det er en del festivaler som gjør det, vi gjør det ikke. [...] Det har jo litt med at vi ikke trenger å tenke sånn, samtidig som vi aldri har ville tenkt sånn på de mindre, som Blåfrost med sin kapasitet på 1000, og Meløydagan. Det er viktig at de i distriktet får lov. (Gøran Aamodt)

Parkenfestivalen samarbeider både i formelle og i uformelle nettverk, hvor de utveksler både ressurser og informasjon. De er i gang med et prosjekt sammen med Trænafestivalen, Verketfestivalen, Rootsfestivalen og Blåfrost hvor de skal finne tema hvor de kan styrke hverandre. I tillegg deltar de i et nettverk i Finnmark sammen med blant annet TIFF (Tromsø internasjonale filmfestival), Buktafestivalen, Varangerfestivalen og Riddu Riddu. Der samarbeides det på et mer overordnet nivå som blant annet økonomi, organisasjon og markedsføring.

De har gjensidig samarbeid og jobber tett med mange. For eksempel Folk og Fisk, hvor festivalsjef Frode Mikaelson sitter i styret for Parkenfestivalen og Parkenfolk er med å arrangere festivalen. Aamodt forteller at de opplever det som utrolig positivt og følger opp med:

Øyvind på Blåfrost, hvis han lurte på noe om booking så ringer han meg og spør. Så hjelper vi hverandre. Han er vår presseansvarlig når vi gjennomfører festivalen. Veldig åpne og tette sluser ettersom. (Gøran Aamodt)

Når det kommer til bedriftssamarbeid er Parkenfestivalen veldig selektiv med hvem de jobber med. Sponsorrekken er i en eller annen form lokal, samarbeidspartnere skal være nordnorske. Festivalen har samarbeid med flere aktører. Blant annet Mack, som var et kontroversielt valg i 2007. Det viktigste for festivalen var at bryggeriet befant seg i Nord-Norge.

4.1.4. Buktafestivalen

Buktafestivalen inngår samarbeid med bedrifter og andre festivaler fordi de ønsker å lære av hverandre. De har valgt en lokal filosofi, det er viktig at samarbeidspartnere er lokale. Den eneste samarbeidspartneren som ikke er fra Tromsø eller Nord-Norge er billettformidleren, Billettservice. De lokale samarbeidspartnerne er alt fra matleverandører, bryggeri, mediekonsern og Norges sjømatråd og Norges Råfisklag som er involvert i sjømatprofilen.

Samarbeidslista vår er veldig behovsorientert. (Lasse Pettersen)

Nasjonalt har Bukta bookingsamarbeid med for eksempel Vinjerock, Malakoff, Slottsfjell og Rootsfestivalen, da dette er festivaler som er samme helg. Festival sjef Lasse Pettersen forteller at dette er viktig samarbeid:

Det betyr at to eller flere festivaler går sammen sånn at man kan gi et felles eller styrket bud på et artistnavn som man ønsker. Også samarbeider man selvfølgelig i forhold til logistikken, for å få de artistene til å komme seg til og fra festivalene. (Lasse Pettersen)

I tillegg har de kompetansedeling med andre festivaler som Pstereo og Parkenfestivalen.

Vi lærer hvordan andre gjør ting. Hva andre betaler for artister, utstyr og så videre. Og vi får ideer derfra til å utvikle egen festival. (Robert Dyrnes)

Bukta er også med i formelle nettverk som for eksempel Norske Konsertarrangører, som Pettersen nevner som ekstremt viktig. Både for å få arrangører til å prate sammen, dele og møtes, samt samles rundt felles utfordringer.

Pettersen forteller at de beste samarbeidene de har, har kommet naturlig fordi de trenger noe, og som går direkte på profil. For eksempel Mack eller Lerøy, som henholdsvis er med på øl- og sjømatsida av profilen. De har de samme ønskene av samarbeidet, noe som er en sterk motivasjon. Buktafestivalen bryter nå med DNB da

de ønsker mer synlighet, mens arrangørene selv er opptatt av å få til et bra arrangement:

Vi er kanskje ikke så flinke til å møte profileringsbehovene som de mer kommersielt orienterte aktørene har. Da er det helt legitimt å tenke at da går vi våre egne veier. [...] Men vi er en veldig god arena for nevnte Lerøy som lager laks, fordi de finner sin naturlige plass. Og de har sin naturlige historie å fortelle på Bukta. (Lasse Pettersen)

4.1.5. Sammenligning/oppsummering

Alle festivalene nevner samarbeid som et viktig moment, de har ikke definert alle samarbeid som nettverk, men ut fra definisjonen av nettverk som er ”et sett av aktører koblet sammen av sosiale forhold av en spesifisert type” (Laumann et al., 1978), så ser vi at alle sosiale forhold er et nettverk.

Fra teorikapittelet vet vi at det å delta i nettverk kan gi organisasjonen komplementære ressurser og øke tilgang på informasjon (Easton, 1992). Det kan være ulike motivasjonsfaktorer for å delta i nettverk, de forskjellige festivalene nevner:

Rootsfestivalen: De har et todelt syn på motivasjon, der det ene går på de samarbeidene de er nødt til å ha, der er motivasjonen penger og ressurser. Den andre er at man blir bedre av å samarbeide med andre.

Trænafestivalen: Motivasjonen til Trænafestivalen er bransjekåthet. Og det å få tilgang til ressurser, både menneskelige og finansielle.

Parkenfestivalen: Parkenfestivalen nevner er at bedriftene de samarbeider med skal være lokal som en motivasjon for samarbeid. En annen motivasjon er at de ønsker enkel tilgang til ressurser.

Buktafestivalen: For Buktafestivalen ligger motivasjonen til samarbeid i at begge parter skal ha et utbytte av samarbeidet.

Som man ser ovenfor bunner motivasjonen hos alle festivalene i et ressursbehov. Easton (1992) nevner at motivasjonen øker dersom målene til de som skal samarbeide utfyller hverandre. Buktafestivalen har en tydelig profil, der de ønsker

samarbeidspartnere som matcher deres profil. De har valgt å avslutte et samarbeid med DNB, da DNB ønsker profilering som ikke matcher festivalens mål.

I følge Easton (1992) blir organisasjoner som kjenner hverandre godt mer effektive, og har mulighet for reduserte kostnader og økt salg. I Trænafestivalen er det flere eksempler på dette. De samarbeider med andre festivaler, for eksempel Verketfestivalen, om utstyr, noe som reduserer utstyrs kostnader. Trænafestivalen har også nært samarbeid med andre festivaler i regionen, og kjenner deres produkt godt. Dette kan gi sparte kostnader da man ikke legger seg på samme linje som konkurrentene, og dermed unngår usunn konkurranse.

Jeg vet veldig godt om de andres produkt. Jeg kjenner deres ideal, ideen, profilen, folkene, jeg vet nesten hvordan de tenker. Og det samme gjør de andre om meg. [...] Hvis jeg ikke hadde visst det hadde jeg kanskje bommet litt og prøvd å overgå de i booking og profil. (Anita Overelv)

Videre tror hun dette kanskje kan være et utfordring for byfestivaler, da de kan ha veldig lik profil.

For å øke salget har Trænafestivalen samarbeid med Sparebank 1 Nord-Norge (SNN) som har egen kundecamp. Kundemassen til SNN har mulighet til å kjøpe VIP billetter å få tilgang til en eksklusiv camp. Overelv forteller at dette er en vinn-vinn situasjon, kundene blir fornøyd, det gir mersalg for festivalen og samarbeidspartneren får fornøyde kunder. Et annet samarbeid som kan gi økte inntekter er samarbeidet de har med Norske ambassader i utlandet, som sponser utenlandske journalisters reise til Norge. Trænafestivalen får gratis publisitet i internasjonal presse, noe som kan føre til økt billettsalg i utlandet.

Også Rootsfestivalen har gode samarbeid som kan føre til økt salg. De har lenge hatt en samarbeid med Torghatten ASA, som er et transportkonsern. Torghatten kjøpte Widerøe i 2013 (Nrk Nordland, 2013) og Rootsfestivalen kan gjennom dette samarbeidet tilby rabatterte flybilletter til tilreisende publikum (rootsfestivalen.no, 2015a). Dette kan føre til økt billettsalg utenfor regionen eller til utflyttede Sør-Helgelendinger, da det blir rimeligere å komme seg til og fra Brønnøysund. Dersom

publikum må bo på hotell kan de få rabatterte pakkepriser gjennom Thon Hotell (rootsfestivalen.no, 2014).

Rootsfestivalen har sponsoravtaler som ikke er kontantutbetalinger, men goder og tjenester, som for eksempel annonsering i Brønnøysunds Avis. Disse avtalene har en verdi på ca. 3-400 000, noe som hadde vært en stor utgift, dette gjør at de reduserer kostnadene. Parkenfestivalen nevner også gratis annonsering, men at de ikke har hatt behov for dette enda.

Parkenfestivalen har et samarbeid med Østbø, som er en totalleverandør av avfallstjenester. Takket være samarbeidet med Østbø har Parkenfestivalen 97% gjenvinnbart avfall, og dette reduserer kostnadene til festivalen.

Profilen til Buktafestivalen går på rock, øl og sjømat. De har samarbeid med Mack, det lokale bryggeriet i Tromsø, og Godfisk og Lerøy, som er distributør og leverandør av sjømat. Disse samarbeidene øker salg, da Buktafestivalen satser på kvalitet, noe som gjør at publikum kommer tidlig og legger igjen mer penger i god mat og drikke.

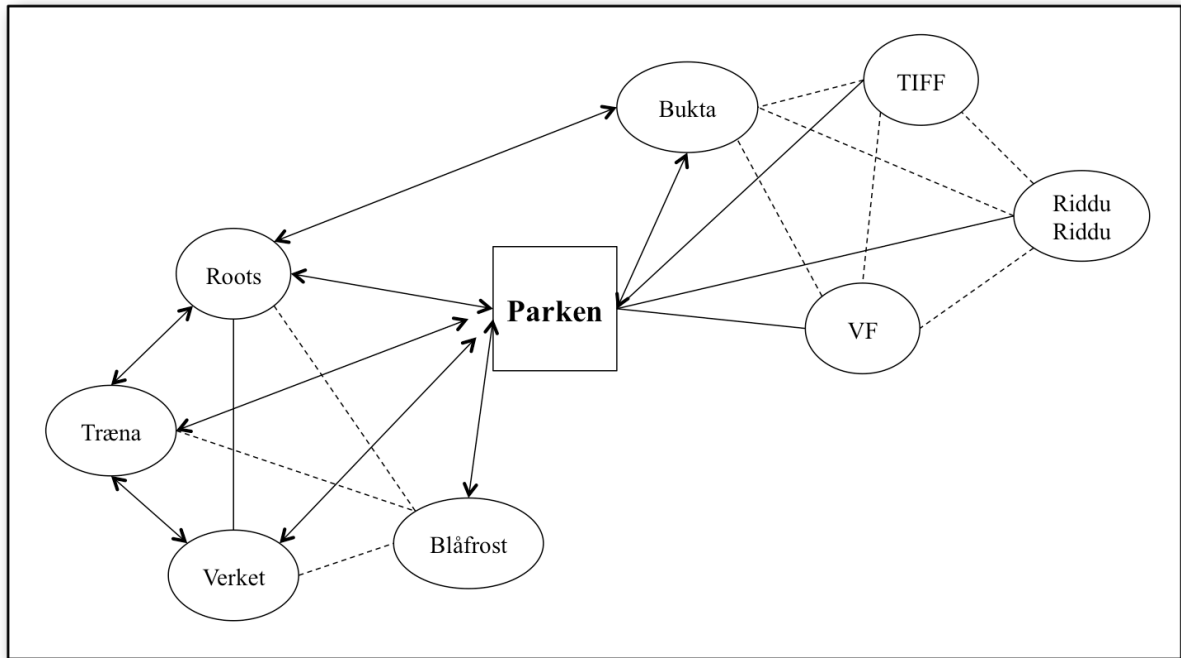
Relasjonsforskning skiller mellom sterke og svake bånd. Elstad og de Paoli (2014) nevner at styrken i de sterke båndene er blant annet at de skaper tillit og er lett tilgjengelige og nyttige for gjennomføringen. Rootsfestivalen nevner at tillit er svært viktig for dem:

Og vi skal ha tillitt, når vi sier vi gjør ting, så gjør vi det. (Torstein Moe)

Rootsfestivalen har vært i bransjen lenge og har opparbeidet seg et godt rykte, dette gjør det lettere for samarbeidspartnere å stole på dem. Vi ser også at alle festivalene har et fokus på å benytte seg av lokale samarbeidspartnere og ressurser. Å benytte seg av lokale samarbeidspartnere forenkler flere prosesser i og rundt arrangementen av festivalen, noe som bekreftes av Parkenfestivalen som mener det er en fordel å ha leverandører og samarbeidspartnere i lokalmiljøet. Å vedlikeholde sterke bånd er kostbart, derfor kan festivalene bare ha noen få nære forhold (Håkansson, 1987). I og med at de fleste festivalene har samarbeid med lokale aktører kan det være lettere å både opprette og vedlikeholde forholdene.

Det er vanlig å ha store nettverk, med en kjerne av tette relasjoner, i kulturbransjen (Elstad og de Paoli, 2014). Denne kjernen karakteriseres da som et tett nettverk, der det er stor grad av samarbeid og kontakt mellom aktørene (Pettersen og Solem, 2004). Tette nettverk betegnes ofte som klynger, en struktur som er vanlig å finne i festivalbransjen, gjerne i form av småbedriftssamarbeid. Rootsfestivalen og Trænafestivalen deltar i et nettverk for festivaler på Helgeland. Rootsfestivalen, Trænafestivalen og Parkenfestivalen har sammen med to andre festivaler, nylig startet et prosjekt, og Parkenfestivalen og Buktafestivalen deltar i et nettverk for festivaler fra Troms og Finnmark. I tillegg er alle festivalene medlem av Norske Konsertarrangører, et formalisert nasjonalt festivalnettverk. Siden nettverket er nasjonalt kan medlemsfestivaler delta på arrangementer med andre festivaler fra hele landet og knytte nye bånd, som regel er disse båndene svake.

Svake bånd fungerer som broer mellom ulike klynger, og gir derfor tilgang til informasjon og ressurser utenfor festivalens innerste kjerne. Svake bånd krever ikke kostbare investeringer, festivaler bør derfor ha mange, da de er potensielle sterke bånd. Trænafestivalen har jobbet aktivt med å knytte kontakter, blant annet ved å delta på konferanser og møter, det samme gjelder Rootsfestivalen som blant annet brukte det nasjonale festivalnettverket Platform til å knytte nye kontakter. Denne forstørrelsen av nettverk er viktig for å få tilgang til nyttig informasjon, og jo større nettverk jo mer tilgang til informasjon. Parkenfestivalen er medlem av to ulike klynger, og vil da ifølge teorien ha tilgang til mer og ikke-redundant informasjon.



Figur 8: Parkenfestivalens nettverk

I figur 8 har vi forsøkt å skissere forholdet mellom Parkenfestivalen og de to klyngene de er medlem i. Til venstre ser vi prosjektet de har sammen med Rootsfestivalen, Trænafestivalen, Verketfestivalen og Blåfrost. Til høyre ser vi nettverket i Finnmark og Troms med Buktafestivalen, TIFF, Riddu Riddu og Varangerfestivalen. Etter opplysninger fra våre informanter har vi valgt å skille mellom gjensidig pil, heltrukket linje og stiplet linje, men vi skiller ikke mellom sterke og svake bånd, da vi ikke har nok informasjon. Gjensidig pil betyr at det er uttalt samarbeid, og at vi vet hvilket samarbeid det er mellom festivalene. Heltrukket linje betyr at det er uttalt samarbeid, men at vi ikke vet hvilket samarbeid det er snakk om. Med stiplet linje vil vi forklare at det er et samarbeid, men at det er ikke uttalt og at vi ikke har andre kilder enn Parkenfestivalen. Vi presiserer at denne figuren er et forsøk på å skissere Parkenfestivalens posisjon i forhold til de to klyngene, og at vi derfor har sett bort i fra det faktum at alle har mulighet for kontakt gjennom for eksempel Norske Konsertarrangører. Vi presiserer også at formålet med oppgaven ikke er et nettverksstudie, men et studie for å se hvordan nettverk bidrar til profilering. Grunnen til at vi valgte å illustrere Parkenfestivalens nettverk er fordi de tre andre festivalene nevner samarbeid med Parkenfestivalen, og fordi Parkenfestivalen ga mest utfyllende svar under intervjuet.

Fra figuren kan vi lese at Parkenfestivalen fungerer som en bro mellom klyngene, og at det derfor ikke eksisterer noe strukturelt hull. Dersom Parkenfestivalen trekker seg ut av nettverkene, kan det fortsatt utveksles informasjon via Rootsfestivalen og Buktafestivalen, som også har gjensidig samarbeid.

En aktør har makt i nettverket dersom de har ettertraktet kompetanse eller kontroll over nøkkelressurser (Jenssen, 2012). Parkenfestivalen er en mektig aktør i nettverket og Aamodt forteller at de kan kvele de andre festivalene hvis de ønsker. Dette vitner om at festivalen har mer makt i forhold til leverandører enn de andre festivalene. På den andre siden har Rootsfestivalen ettertraktet økonomisk kompetanse, noe som gir Rootsfestivalen makt.

Festivalene i vårt case har mange samarbeidspartnere som de bruker til ulike formål. Vi skiller mellom lokale samarbeidspartnere på den ene siden og regionale- og nasjonale samarbeidspartnere på andre siden. Hver festival har mange lokale samarbeidspartnere, dette for å benytte seg av lokal arbeidskraft og spille på felles verdier til et lokalt publikum. Dette gjør at de i tillegg til egen profilering blir synlig gjennom samarbeidspartneres markedsføring og profilering. Hver festival har sin identitet, og for Buktafestivalen er det viktig at samarbeidspartnere bidrar til profilen og at de har samsvarende mål. I forhold til samarbeid på regionalt og nasjonalt nivå går samarbeid mest på kompetanseutveksling med andre festivaler. Synlighet begrenser seg til å gjøre festivalene mer synlig i bransjen, i forhold til booking og gjenkjennelse på arrangement.

4.2. Aktører

Først i dette avsnittet vil vi vise våre empiriske funn i de forskjellige festivalene og i siste avsnitt kobler vi empirien opp mot teori under aktører. Vi har valgt å trekke frem organisering, publikum og frivillige. For å kunne svare på problemstillingen vår har vi forskningsspørsmålet *Hvilke aktører er viktig i festivalen?*.

En festival er avhengig av flere aktører for å kunne gjennomføre festivalen. Håkansson (1987) nevner ulike typer aktører: individer, grupper av individer,

bedrifter, deler av bedrifter eller flere bedrifter. Det er disse aktørene som utfører aktiviteter eller kontrollerer ressurser i et bestemt område, altså et nettverk.

De fleste festivaler er basert på frivillig arbeid og har et ideelt formål. Noen festivaler er kommersielle aktører, og andre er en blanding av de to (Jaeger og Mykletun, 2009). Festivaler er avhengige av frivillig arbeidskraft, og dette er en av de viktigste ressursene. Festivaler er til for å tilfredsstille et publikum, det finnes mange festivaler og alle har en spesifikk målgruppe.

4.2.1. Rootsfestivalen

Rootsfestivalen ble startet i 2001, som et privat foretak og ble drevet slik i tre år. Da ble Kulturcompagniet stiftet som en forening blant kulturelle ildsjeler i Brønnøysund, og overtok da han som drev privatforetaket holdt på å gå personlig konkurs. Det ble i 2004 oppnevnt et styre, som drev festivalen frem til 2012. Da ble foreningen gjort om til en selveierstiftelse, og er i dag en non-profitabel stiftelse.

Festivalen har ca. 160-170 frivillige, inkludert opp- og ned-rigg. De ser at jo bedre festivalen blir, jo flere setter av tid til å være festivalgjenger, heller enn frivillig.

Det er ikke noe stort poeng med alt for mange. Det er bedre med færre og dedikerte. Samtidig er det viktig å huske på at det ikke bare skal være jobbing. Man må også få tid til å kose seg litt når man er på jobb. (Torstein Moe og Per Martin Orvik)

Festivalen har et voksent og fastboende publikum, men også mange utflyttere som vender tilbake for å delta. Det har også blitt mer tilreisende publikum som ikke har noen direkte tilknytning til plassen, annet enn at de vil på festivalen. Flere arrangement blir lagt til samme uka som Rootsfestivalen, for eksempel klassefester, da mange kommer hjem. Derfor blir festivalen brukt som en "heimkommarfest".

Besøktallet er på ca. 14.000. Dette tallet er satt sammen av tall fra utelivsbransjen og et estimat på dagtid, og er dermed ikke kvalitetssikret. Mange blir også talt flere ganger om dagen.

Rootsfestivalen har ikke utført noen markedsundersøkelse, siden ledelsen er med på arrangementen av festivalen hvert år, og føler de får nok direkte tilbakemeldinger. I tillegg har de evalueringsmøter hvert år, som går på de frivillige og de som jobber med festivalen.

Det kunne vært interessant å bruke tid på en markedsundersøkelse, men vi er ikke så stor enda, vi tror ikke det ville gitt oss den store verdien. (Per Martin Orvik)

Av konkurrenter velger Rootsfestivalen å ikke se på noen som sine konkurrenter. Konkurransen går på det å få oppmerksomhet i media, heller enn de samme kundene. De nevner at det er noe konkurranse om publikum som bor i den geografiske grensen mellom to festivaler, og som bare har mulighet til å dra på en av dem.

4.2.2. Trænafestivalen

Festivalen er organisert som en ideell forening, som i prinsippet skal gå i null-balanse. Denne organiseringen er medlemsbasert, det er medlemmene som eier festivalen. Overelv forteller at denne organiseringen er bra, men idiotisk fordi det er så demokratisk. Organiseringen er byråkratisk og blir lite effektiv:

Jeg mener vi kunne hatt en mye mer effektiv organisering, når vi først har en administrasjon, så kan ikke styret gå inn å detaljstyre så mye. Da burde vi heller vært et AS. [...] dette er noe vi diskuterer hele tiden, omorganisering og struktur, hvordan vi kan gjøre det lettere. (Anita Overelv)

De frivillige varierer fra år til år, alt fra 350 til 450. Dette er basert på hvilke prosjekt de kjører og hvor mange personer som trengs på disse. En stor del av de frivillige er lokale trænværinger, men det er også tilreisende.

Festivalen selger flest billetter utenfor Nordland, hele 50%. Til utlandet selger de mellom 15-20%. Det er kun 2% på Træna som kjøper billett til festivalen, og da ofte til slekt eller venner. Trænværingen kjøper ikke billett til seg selv, da de er med som frivillige. Det er over 80% gjengangere på festivalen, viser en markedsundersøkelse

de har kjørt de tre siste årene. Dette er en god indikator på at publikum liker festivalen, men som Overelv forteller:

Faren er jo at når de har vært der i ti år, så reproducerer de ikke seg selv. De som er litt mer voksen, det er ikke samme vennegreia når man er 40 år som når man er 20 år. Det er min teori. Du kommer til et metningspunkt.

Festivalen ser på alle og ingen som konkurrenter, da det er for mange andre festivaler og kulturarrangement. De ser heller på det som et spenningsfelt, hvor de slåss om de samme sponsorene, samme media, samme artister og samme publikum.

4.2.3. Parkenfestivalen

Parkenfestivalen er organisert som en idealistisk stiftelse. Det tas ikke ut utbytte av overskuddet, men pengene genereres tilbake til festivalen for å styrke grunnmuren. Pengene skal gå til publikum, og til å gjøre festivalen bedre.

Festivalen er ikke en liten aktør i bransjen. De har samme kapasitet som Slottsfjell, Norwegian Wood og Hove. Det festivalen omsetter for på to dager, ville gjort den til en milliardbedrift dersom de gjorde det samme hver dag. Gøran Aamodt forteller:

Alle festivaler er sydd rundt samme lest, men alle har sin identitet og denne identiteten er det folkene som arrangerer som gjør. (Gøran Aamodt)

Festivalen forteller at det er en spesiell bransje å jobbe i, da spesielt med tanke på at det er så mye frivillig arbeidskraft. Det handler om at folk vil komme å bidra og være pliktoppfyllende bare fordi de har lyst. Det har vært en kjempeutfordring å få nok frivillige, dyktige frivillige. Hvordan de skal holde på de frivillige år etter år er også en stor utfordring.

Parkenfestivalen har hatt en detaljert spørreundersøkelse de to siste årene. Ut fra undersøkelsen vet de at 87% av publikum er fra Bodø og omegn. Og at ca. 80% av publikum er opprinnelig Bodø-folk. Dette er et typisk byfenomen. Undersøkelsen

viste at 88% var meget til særdeles fornøyd, og 100% svarte at de skulle kjøpe billett igjen. Festivalen vet at publikum er fornøyd, og hvorfor de er fornøyd:

Vi lager ikke festival for 20-åringene, selv om vi har Kygo, Matoma og Røyksopp, så er vi er en festival som er skreddersydd mot et voksent publikum. Og det må vi være, for det er de som kjøper billetter etter 4 timer. (Gøran Aamodt)

Parkenfestivalen ser ikke på andre festivaler som konkurrenter. Musikkfestuka kunne blitt det dersom de ønsket, men har en annen profil, derfor ser ikke Parkenfestivalen på dem som en konkurrent. Dersom en aktør finner en arena som Parkenfestivalen ikke ser kan det fort komme en konkurrent, men dette er ikke et problem i dag. En utfordring de derimot ser, er store festivaler som ønsker å ha artister som kun skal spille på sin festival, altså eksklusivitetsproblematikken.

4.2.4. Buktafestivalen

Buktafestivalen er organisert som en ideell organisasjon, med et ideelt formål. Dette formålet er at de skal arrangere Norges beste rockefestival. De skal også være en proaktiv del av kulturutviklinga i Nord-Norge. Festivalen jobber etter fire verdier: lokal, inkluderende, unik og uavhengig.

Pettersen forteller om en energi som kommer fra det å gjøre noe man virkelig brenner for og som man jobber med av lyst. Dette setter publikum pris på. Arrangementet appellerer til mange mennesker selv om festivalen har en smal musikkprofil, med et smalt program.

Det skal være noe vi selv syntes er bra, og at vi brenner for det programmet vi presenterer. Vi står 100% inne for det. (Lasse Pettersen)

Buktafestivalen har ca. 400 frivillige, og har utfordringer med å rekruttere nok, men har gode tiltak gående.

Buktafestivalen utførte markedsundersøkelse i 2008 der de scorte 5/6 på totaltilfredshet. Hos Billettservice har de en rating på over 5. En utfordring er at

gjennomsnittsalderen på publikum blir et år eldre i takt med festivalen, denne trenden kan ikke vare så lenge før de må henvende seg til et yngre publikum.

Festivalkonsumet til potensielt publikum er endret, nå drar man på festival i utlandet også forteller Pettersen:

Nå drar folk på festival i utlandet i mye større grad enn tidligere, i tillegg er festivalene mye mer segmentert enn tidligere. (Lasse Pettersen)

Buktafestivalen ser på alle og ingen som konkurrenter. Det som konkurreres om er de samme artistene og den samme oppmerksomheten. Festivalen ser på alle som konkurrerer om fritidsbudsjettet til menneskene mellom 30 og 40 år som en konkurrent. Denne gruppen er kjøpesterk og interessert i å være 2-3 uker i Hellas i perioden festivalen avholdes. Buktafestivalen var en av de første store festivalene i Nord-Norge da de startet i 2004, dette ga festivalen et konkurransefortrinn. Dette året var det også veldig fint vær, så de fikk et fint overskudd. Et av deres konkurransefortrinn er at de har tydelig identitet, visjon, profil, formål og verdier.

Jeg tror at de som ikke har alle de tingene sliter betraktelig mye mer enn det vi gjør. Vi møter den konkurransen med å ha et ekstremt godt program, ekstremt tydelig profil, og bare rett og slett være bedre enn alle andre [...]De som overlever er de som har et fokus på egen merkevare og kvalitet. (Lasse Pettersen)

4.2.5. Sammenligning/oppsummering

På side 23 finner vi figur 4, festivalens aktører. Vi kan se at mange av aktørene samsvarer med våre case. Først vil vi gjennomgå og sammenligne de fire festivalenes aktører, og til slutt fremstille en moderert figur.

Festivalens profil er viktig for å bygge identitet, det er flere faktorer som bygger opp under profilen, for eksempel artistene, lokaler og omgivelser, markedsføring og publikum. Spesielt hvilke aktører og hvordan disse jobber sammen har stor innvirkning på profilen. Trænafestivalen har en sterk profil på grunn av sin lokalisering og spektakulære natur. Træna kommune er et lite øysamfunn, derfor må alle fastboende være med å hjelpe til på festivalen, med andre ord arrangører og

frivillige er lokale. Det kommer mange tilreisende til festivalen, både norske og utenlandske, kun 2% av billettene blir solgt til lokale. Vi ser at det i Trænafestivalens tilfelle stemmer med teorien om geografisk tilknytning på side 22, men dette er ikke tilfelle i to av de andre festivalene, og for Buktafestivalen kommer det ikke frem. Både Parkenfestivalen og Rootsfestivalen forteller at det er mest lokalt publikum. Mellom 80-90% av Parkenpublikumet kommer fra Bodø og omegn. Også artister er blant de minst lokale aktørene. Dette stemmer til en viss grad for Buktafestivalen, som satser på 40% lokale artister.

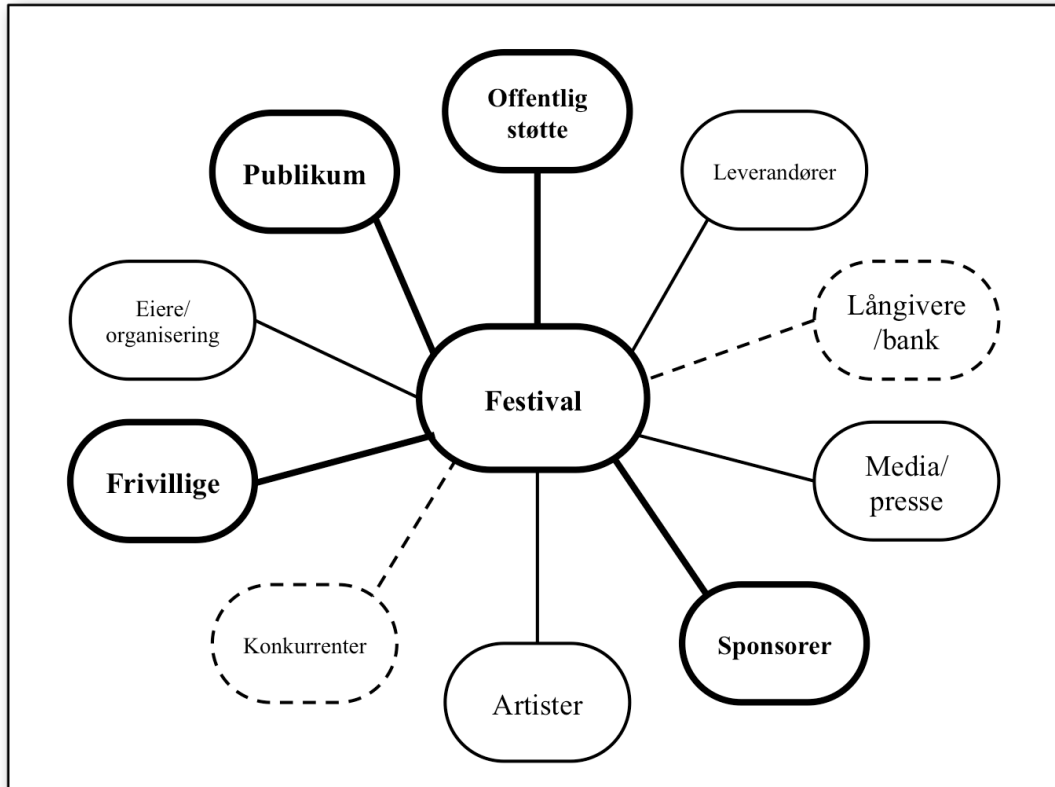
Rootsfestivalen har nøkkelpersoner med formalkompetanse i alle ledd, dette er noe uvanlig i forhold til teori, som sier det er vanlig å ha profesjonelle aktører i de tekniske delene av festivalen, og minst profesjonelle i ledelsen. Parkenfestivalen på den andre siden forteller at de mangler kompetanse på økonomibiten, men har god kompetanse på arrangering. Alle festivalene har større behov for arbeidskraft rett før og under festivalen. Rootsfestivalen og Trænafestivalen øker staben sin fra henholdsvis 3 til 15 og 2 til 30 ansatte. Parkenfestivalen og Buktafestivalen forteller om økt arbeidskraft, men har ikke kommet med tall.

De fleste festivaler blir startet av vennegjenger eller frivillige organisasjoner (Hompland og Agedal, 2013), dette gjelder også våre case. Alle fire festivalene er ideelle organisasjoner; Rootsfestivalen, Parkenfestivalen og Buktafestivalen er organisert som stiftelse, mens Trænafestivalen er organisert som forening. Alle festivalene genererer overskuddet tilbake til festivalen. Rootsfestivalen har siden starten gått gjennom flere endringsprosesser. De startet som et privat foretak i 2001, ble endret til foreningen Kulturcompagniet i 2004, som i 2012 ble gjort om til en stiftelse. Anita Overelv i Trænafestivalen forteller at det er mye byråkrati ved deres organisering og at dette er lite effektivt. De diskuterer kontinuerlig omorganisering og struktur.

Alle festivalene benytter seg av frivillig arbeidskraft under arrangementet til blant annet transport, rigging, servering, salg og miljø. Antall frivillige varierer fra 160-450 stk. Alle festivalene forteller at frivillige har blitt en knapphetsressurs og at det blir vanskeligere å rekruttere nye. Rootsfestivalen påpeker at konkurransen om folks fritid blir hardere, folk vil heller nyte enn å yte. Som frivillig jobber man gratis for

festivalen, men får gjerne ulike frynsegoder som for eksempel gratisbilletter, t-skjorte og frivilligfest i forkant og/eller etterkant av arrangementet. Torstein Moe i Rootsfestivalen understreker viktigheten av å kose seg i tillegg til arbeid. De gjennomfører også et frivillighetskurs før festivalen, for at de frivillige skal få et eierskap til festivalen, slik at de forstår viktigheten av sine arbeidsoppgaver. Et slikt frivillighetskurs kan bidra til å bygge felles verdier, normer, holdninger og virkelighetsoppfatninger. Parkenfestivalen forteller at de synes det er utfordring å styre de frivillige, da det er vanskelig med sanksjoner mot frivillige som ikke stiller opp. De kan ikke trekke de i lønn, da de ikke får lønn.

Alle festivalene utenom Rootsfestivalen har gjennomført markedsundersøkelser én eller flere ganger, og vet derfor hvem publikum er og hva de er fornøyd med. Rootsfestivalen ønsker å gjennomføre markedsundersøkelse, men har ikke sett behovet enda. Alle festivalene har et voksent publikum, og ser at gjennomsnittsalderen øker i takt med festivalen. Det er stor gjengangsfaktor på Trænafestivalen, Parkenfestivalen og Buktafestivalen. Trænafestivalen har ca. 80% gjengangere, 100% svarer at de vil kjøpe Parkenbillett flere ganger, og Buktafestivalen forteller at gjennomsnittsalderen på publikum øker i takt med festivalen. Fra teorien vet vi at lett underholdningsmusikk er en viktig preferanse for festivalpublikummet, noe vi ser at Rootsfestivalen, Parkenfestivalen og Trænafestivalen har lagt seg på, da ingen fokuserer på en bestemt sjanger. Buktafestivalen på den andre siden er en rockefestival og har fokus på egen merkevare og profil framfor å booke kommersielt trygge artister. Alle festivalene nevner at de ikke ser på andre festivaler eller kulturtilbud som konkurrenter, men at de indirekte konkurrerer om presse, sponsing og det samme publikum.



Figur 9: Festivalenes aktører, modifisert

I figur 9 har vi uthevet de aktørene som er viktige for en festival; sponsorer og offentlig støtte kommer vi tilbake til under avsnitt 4.4. om ressurser. Festivalene ser ikke på andre festivaler som direkte konkurrenter, vi har derfor markert bobla med en stiplet linje. Ingen av festivalene har tatt opp lån og kreditt, men de forteller at de har muligheten til det.

4.3. Aktiviteter

I dette avsnittet vil vi trekke frem empiriske funn for så å diskutere hvordan nytenking og endring kan føre til økte konkurransefortrinn i festivalen. Vi vil diskutere de empiriske funnene opp mot teorien, blant annet temaene produkt-, prosess-, organisasjons- og markedsinnovasjon og sosiale media. For å kunne svare på hvordan de ulike festivalene bruker media og ulike former for innovasjon og nytenking har vi forskningsspørsmålet *Hvilke innovasjoner har festivalen utført?*

Fra kapittel 2 vet vi at det finnes ulike former for innovasjon. Det er viktig for en festival å være nytenkende og innovativ. Da for å kunne få offentlig støtte, men også for å tiltrekke seg og holde på publikum. Det er mange festivaler og nye kommer hvert år, det er derfor viktig å klare å holde på konkurransefortrinnene sine.

En annen aktivitet er markedsføring, som det mulig å gjøre gjennom mange forskjellige kanaler. En kanal som er blitt mer vanlig er sosiale media. Det er mulig for en festival å benytte seg av flere typer sosiale media, både gratis og betalt annonsering.

4.3.1. Rootsfestivalen

Rootsfestivalen valgte i 2013 å flytte festivalen fra Tørrfiskbrygga til sentrum av Brønnøysund. Dette som et svar for å møte den økte etterspørselen, kapasiteten på Tørrfiskbrygga var for liten.

Da festivalen var nyoppstartet var primærområdet Sør-Helgeland, nå er primærområdet definert til søndre del av Nordland og nordre del av Nord-Trøndelag. Festivalen har endret sin geografiske målgruppe, da de ser at flere utenfor Sør-Helgeland som kommer på arrangementene. De har festivalavis som blir sendt ut til det økte kundesegmentet.

Rootsfestivalen mener det er viktig å følge med på utviklingen. De har et bevisst forhold til endringer, og er åpne for innspill fra både publikum og samarbeidspartnere. Men det er viktig å sile innspillene, hva som er relevant og hva som vil gjøre festivalen bedre. Festivalen har merket på publikum at de ser etter nye ting og opplevelser, og har derfor tatt et strategisk valg der publikum skal få noe nytt hvert år. Publikum ønsker en wow-effekt. Dette kan være alt fra arrangementstekniske løsninger, komfort og service. Dette ser de på som en av de største utfordringene.

Man er aldri utlært. I det øyeblikket du tror du har nådd toppen og alt virker, da går det på dunken. Da blir publikum lei. (Per Martin Orvik)

Torstein Moe sier de har et mantra for endringer:

Om vi er i tvil om vi får det til, så lar vi det være. (Torstein Moe)

Dette har vært gjennomgående i festivalen, da de ønsker kvalitet i alle ledd. De endrer bare på ting de vet blir bedre og setter ikke ting på spill.

Rootsfestivalen har opp gjennom årene utviklet seg mye. De har dagarrangement som er gratis for alle. Dette er et arrangement som utvikles kontinuerlig. Det er også flere aktører i byen som har hengt seg på Roots-navnet. I fjor ble det for første gang arrangert noe som heter Rootsnatta. Der har utelivsbransjen utnyttet et tomt lokale og gjort det om til nattklubb under Rootsfestivalen. Under Rootsfestivalen blir det også arrangert workshops for barn. Tanken bak dette arrangementet er at dersom barna har det bra og får et godt forhold til ”Rootsen”, har foreldrene det også bra.

Festivalen har i år etablert et nytt samarbeid med Seil Norge. De legger til kai i Brønnøysund, og publikum kan oppleve flere sider av Brønnøysund. Tilbudet er for folk som ønsker å oppleve mer enn musikken. Et annet tilbud er ribb-turer i regi av Nordnorsk Kommunikasjon, dette er et tilbud som har vært noen år. Helgelands Bakeriet har hatt et samarbeid med festivalene på Helgeland, der deler av overskuddet har gått direkte tilbake til festivalen. Brødet var samtidig et artistbrød som gjorde at man skulle satse på nye artister.

Rootsfestivalen ønsker at bedrifter i lokalmiljøet bruker festivalen til å arrangere flere arrangement og tilstelninger. Slik at man utnytter at det er mye folk regionalt i dette tidsrommet. De ser at det er flere bedrifter som bruker Rootsfestivalen i intern markedsføring eller belønning. Så det er blitt en attraktiv belønning å få, og det gagnar festivalen på en flott måte.

Markedsføringsbudsjettet har vært minimalt, dette grunnet deres tidligere lokalisering, Tørrfiskbrygga. Der var det mindre kapasitet, og ble utsolgt hvert år. Nå ønsker de å få en tydeligere profil og vil derfor prøve seg på flere plattformer innenfor sosiale medier. De har vært etablert på Facebook i noen år, og har våren 2015 etablert seg på Instagram og Twitter. Dette for å øke synligheten og publisiteten. Deres

kundesegment er i slutten av 30-årene og festivalen mener de ikke er først ut til å teste nye sosiale medier, festivalen har derfor ventet litt med å bruke disse mediene. Effekten festivalen har hatt på Facebook har vært utelukkende positiv, både gratis- og betalt annonsering.

Vi har hatt voldsom effekt av Facebook, [...] om vi legger noen kroner i potten og betaler for publisering. Det er god effekt, og forholdsvis rimelig. (Per Martin Orvik)

4.3.2. Trænafestivalen

Trænafestivalen har en spesiell profil da de er på en øy langt til havs. En utfordring de hadde tidligere var at festivalen var så populær at det kom flere til øya uten festivalpass. Disse var med bare for å feste, men dette problemet er nesten eliminert, da det nå koster penger å bo på campen.

Som et resultat av at festivalplakaten ble avglemt i 2014 ble det satt i gang en fotokonkurranse der man kunne sende inn sitt beste bilde fra festivalen. Vinneren av konkurransen vant heder, ære og fikk festivalpass til neste års festival.

Festivalen har mange gjengangere som ønsker å komme til noe kjent, men Overelv forteller at de skal bli overasket på et vis:

Hvert år har vi minimum et nytt element som vi ikke har hatt med tidligere. Det kan være kunstnere som ønsker å bidra, eller en ny scene et sted i naturen, på en båt eller en annen øy. (Anita Overelv)

Trænafestivalen ønsker å være i front på flere områder, de skal ikke lene seg tilbake. De er bevisste på at de skal revitalisere seg hele tiden. De er kritiske til eget produkt, og ønsker hele tiden å forbedre festivalen.

For å komme seg ut til Trænaøyene må man ta båt, disse båtbillettene selger festivalen gjennom sitt eget bookingsystem.

I fjor utviklet festivalen et nytt konsept. Det var en øyhoppertur der man tok båt mellom tre øyer. Festivalen hadde ordnet artister til turen, kokker som stod for en ti-retters middag, og gjestene som var med på denne turen var fornøyd. Dette var et tilbud for å få se mer av naturen og øyene rundt Træna. De har flere gjengangere som aldri har vært utenfor hovedøya. Det ble en så stor suksess at det skal arrangeres en lignende tur under årets festival.

Trænafestivalen har flere arrangement i løpet av en festival, blant annet et eget arrangement for barn. Festivalen henter barna på naboøyene og lar de være med på åpningskonserten under festivalen. Dette er for å få goodwill hos nabokommunene. Selve festivalen er åpen for barn og ungdom frem til klokken 21.00, da blir alle under 15 år sendt hjem. De arrangerer også festivalmarked med barneaktiviteter og markedssalg. Overelv forteller at de outsourcer barneaktivitetene til Høgskolen i Nesna:

Vi er blitt veldig god på barneaktiviteter. Lærerstudentene syr sammen løsninger på leker, tull og tøys for barn. (Anita Overelv)

Overelv forteller at det i 2010 ble laget et prosjekt under Trænafestivalen. Det het fabelaktige Naustet, og var et kulturhus med vintagepreg, der de serverte mat, holdt konserter og kunstutstilling. De som var ansvarlige for Naustet var Jeanette Reistad og Marit Bertheussen. Naustet bærer preg av nordnorsk kystkultur og tradisjon på en spennende måte. Dette prosjektet oppstod på Træna, men har de senere år besøkt både Youngstorget i Oslo og Torget i Bodø.

Trænafestivalen har inngått samarbeid med Norske ambassader i utlandet, dette for å få journalister til å komme å dekke festivalen. Træna er en fotogen øy, og det blir derfor eksotisk og attraktivt for utenlandske journalister å komme til festivalen med den storslåtte naturen.

Trænafestivalen har lenge vært populær i media. De har en spektakulær natur, som er veldig fotovenlig. Det er lenge siden festivalen har kjøpt en annonse. De siste årene har de annonsert rett før festivalen, dette for å gjøre nye mennesker oppmerksom på festivalen.

Anita Overelv forteller at de når publikum gjennom tradisjonell media og Facebook, Twitter, Snapchat og hjemmesiden. De har også hatt mye presse på festivalen, både nasjonal og internasjonal. Dette gjør at årets festival blir promo for neste års festival. I 2010, 2011 og 2013 var det flere internasjonale tv-selskaper som besøkte festivalen.

4.3.3. Parkenfestivalen

På torsdag 20. august arrangeres Familieparken som ble startet i 2011. Det har tidligere vært rettet mot barnehagebarn, men i år blir arrangementet flyttet til hovedområde og Isac Elliot skal opptre. Kapasiteten har med andre ord økt, og arrangementet har blitt større. Aamodt forteller:

Man gjør jo små grep hele tiden, som fører til at folk opplever at vi ikke står i ro og bare reproducerer oss selv. (Gøran Aamodt)

I og med at publikum har kjøpt en vare de ikke vet hva er, er Parkenfestivalen en av de festivalene som tydeligst blir påvirket av publikum. Arrangørene må ”gjette seg” fram til hva publikum ønsker, og de legger ikke skjul på at de har blitt litt mer forsiktig med årene. Etter tilbakemeldinger og reaksjoner fra publikum i 2014 har de lært at de må avslutte med en artist som ”alle” liker.

[...] selv hvor kult band og hvor viktig, så må vi avslutte lørdagen med noe som folk [...] vet blir bra. Folk skal gå ut fra Rensåsen med henda over hodet, ikke sånn meh. (Gøran Aamodt)

Aamodt har mange eksempler på innovasjoner som har sitt utspring i festivalen. De to samarbeidspartnerne DNB og OfficeLink har utviklet en betalingsløsning som baserer seg på en chip i festivalarmbåndet. Produktet er brukervennlig, da man blant annet slipper å brenne inne med ubrukte drikkebonger. Denne løsningen er et direkte resultat av arbeidet som er lagt ned i Bodø, og vil bli lansert på de andre festivalene hvor DNB er samarbeidspartner.

Samarbeidspartnerne Østbø og Mack, og tidligere samarbeidspartner mpDesign har også utviklet nye løsninger og produkt etter samarbeid med Parkenfestivalen:

Ikke at vi fant det opp sammen med dem, men gjennom det å jobbe hos oss så ser de at dette hadde forbedret dem. Vi har mange synergieffekter som kommer fra Parkenfestivalen. (Gøran Aamodt)

De siste årene har vært spesielle for festivalen, da den har vært utsolgt før en eneste artist er sluppet. De har bare skrevet på Facebook-siden sin når billettene blir lagt ut, så har det blitt utsolgt. Dette gjør at de har brukt lite penger på markedsføring. De har gode avtaler som gjør at de kan annonsere, men har ikke hatt behov for dette.

Om vi bare hadde solgt 2000 av de 8500 billettene våre, så måtte vi tenkt annerledes. (Gøran Aamodt)

Parkenfestivalen er i en særstilling i forhold til de fleste festivaler, da den er utsolgt ni måneder før avvikling. Derfor har festivalledelsen måttet snu på tankemåten. Da de startet opp i 2006 tapetserte de Norge på langs med plakater, i dag gjør de nesten ingenting. De trenger bare å gå på Facebook å skrive hvilken dato og til hvilket klokkeslett billettene slippes. Gøran Aamodt forteller at de er bevisst på at dette kommer til å snu, og har derfor opparbeidet seg gode avtaler.

4.3.4. Buktafestivalen

Buktafestivalen prøver hele tiden å forbedre det de gjør uten at det skal gå på bekostning av profilen. Pettersen forteller at de siden 2008 har opplevd en liten nedgang i publikumstall og fortsetter med:

Det vi da gjør for å snu den trenden er ikke nødvendigvis å booke noe som er safe, rent kommersielt. Som og for eksempel booke Karpe Diem eller Isac Elliot som angivelig selger mange billetter. Men det er viktig å fokusere på profilen og identitet, altså rock-sjangeren. (Lasse Pettersen)

I stedet utvikler de seg innenfor rock-sjangeren og booker for eksempel artister fra progressiv rock og metall. Disse sjangrene har de bevisst styrt unna tidligere, da de trodde det ville skremme bort den mest mainstreame-delen av publikumet. Det har derimot fungert bra.

Buktafestivalen har lært å kjenne publikum og ser hva som fungerer, derfor setter de publikum sekundært i måten de tenker på. Pettersen forteller at de tror de vil miste troverdighet dersom de fokuserer på hva publikum vil ha fremfor å fokusere på egne kunnskaper og den energien som kommer ut av det.

Derfor så setter vi på mange måter publikum først i måten vi tenker på, ved å sette de sekundært. (Lasse Pettersen)

Buktafestivalen arrangerte i 2010 et sjømatforum sammen med noen samarbeidspartnere, med formål å finne nye matretter å sette på menyen. De kom opp med retter som for eksempel hvalburger, hvalbiff og Fesk og pottedes, som er en lokal vri av fish and chips. Pettersen mener at den har blitt den viktigste profilbæreren på menyen:

Fesk i pottedes har på en måte blitt en milepæl. Og det er jo et resultat av at man jobber med innovasjon, og at man samler både fag og bransje, og de som skal lage maten i Bukta, for å tenke nytt. (Lasse Pettersen)

Buktafestivalen bruker flere former for markedsføring, både internett, annonsering og plakater

4.3.5. Sammenligning/oppsummering

Aktivitetene som utføres i festivalene skaper merverdi for festivalen (Pettersen og Solem, 2004). Rootsfestivalen har gjennomgått flere endringer, både organisasjonsmessig og på detaljnivå. En organisasjonsinnovasjon var når de endret sin eierform (Aarrestad og Hem, 2008). Festivalen var først et privat foretak, for så å bli en forening og er i dag en stiftelse. En annen organisasjonsinnovasjon var når de forlot Tørrfiksbygga og etablerte seg i sentrum av Brønnøysund. Dette gjorde at de

fikk større kapasitet og marked. Av markedsinnovasjoner har Rootsfestivalen endret sitt primærområdet fra å fokusere på Sør-Helgeland, til å fokusere på søndre del av Nordland og nordre del av Nord-Trøndelag. Rootsfestivalen har utviklet flere produkter for å ha et bredere utvalg å tilby sitt publikum. De har også samarbeidet med bedrifter og organisasjoner som ønsker å bruke festivalen som en samlingsarena, da det er mange som ferierer i området i tidsrommet festivalen arrangeres. Under årets festival har de et samarbeid med Seil Norge som arrangerer seilturer der publikum kan melde seg på, og får da sett mer av området. Dette synes festivalledelsen er et godt tilbud, da publikum får tilbud om mer enn musikk. Noen av uteplassene i Brønnøysund har utviklet konseptet Rootsната, som er et tilbud til publikum etter at festivalen er stengt på kvelden.

Trænafestivalen har utført flere endringer i festivalen. En markedsinnovasjon er deres bookingsystem for båtbilletter, som de har utviklet selv. Dette gjør at det blir enklere for publikum når alt er samlet på et sted (Cappelen, 2014). Festivalen har utført en prosessinnovasjon der de har samarbeid med norske ambassader i utlandet. Dette gjør at terskelen blir lavere for utenlandsk media for å komme til festivalen, da kostnadene reduseres. Av produktinnovasjoner har festivalen flere, og de har et fokus på at publikum skal komme til noe kjent, men samtidig bli overasket med nye elementer hvert år. En av produktinnovasjonene var et nytt konsept i fjor. Dette var en øyhoppertur med konserter og middag. Konseptet var en kjempesuksess og skal gjentas under årets festival. Et annet konsept som har sitt utspring på Trænafestivalen er det fabelaktige Naustet, som er et naust med kunstutstilling, konserter og pub. Det ble utviklet av eksterne kunstnere, men det begynte på festivalen. Under fjorårets festival måtte festivalledelsen tenke nytt da de glemte å lage festivalplakat, dette resulterte i en fotokonkurranse med festivalpass som premie.

Parkenfestivalen har gjennom samarbeid vært med på mange nye produktutviklinger. Gjennom et samarbeid med DNB og OfficeLink har de bidratt til utvikling av en betalingsløsning med chip i festivalarmbåndet. De har et samarbeid med Mack bryggerier, som gjennom samarbeidet har funnet opp mer effektive leveringsmåter av øl. Nå tappes ølet rett fra bilen, så man slipper mellomstasjoner. Østbø har gjennom samarbeidet med festivalen utviklet et effektivt resirkuleringssystem. Noen av samarbeidene med Parkenfestivalen har ført til at bedrifter får introdusert sitt produkt

ved andre festivaler (Schumpeter, 1934). Parkenfestivalen har også utviklet sitt eget produkt, festivalen, og ønsker å tilby publikum nye elementer hvert år. Det kan variere fra kunstutstilling til nye løsninger og tilbud på mat og drikke.

Buktafestivalen har gjennom samarbeidet med sjømatforum utviklet retten Fesk og pottedes, som har blitt en signaturrett på Buktafestivalen. Dette er en produktinnovasjon som blir tilbudt publikum. Buktafestivalen er tro mot sitt konsept, og tilbyr nye artister innenfor rock-sjangeren, dette er også en produktinnovasjon.

Alle festivalene nevner at de gjør endringer bevisst og at det hvert år skal komme nye elementer, dette for å tiltrekke seg publikum og være en attraktiv festival. De ønsker å skape varige konkurransefortrinn. Ut fra Schumpeters (1934) definisjon på produktinnovasjon kan vi se at dette er den mest synlige innovasjonen festivalene utfører (se tabell 5), og det er også her de benytter seg mest av samarbeidspartnere. Parkenfestivalen har flere gode eksempler på at samarbeidspartnere har utviklet nye produkt som et resultat av å være med på festivalen, for eksempel ny betalingsløsning fra DNB og OfficeLink.

Det er flere måter å markedsinnovere på, blant annet å entre et nytt marked, utvikle et nytt design eller utnytte nye markedsføringskanaler. Alle festivalene har etablert seg på sosiale media, som er en forholdsvis ny markedsføringskanal.

	Rootsfestivalen	Trænafestivalen	Parkenfestivalen	Buktafestivalen
Produktinnovasjon	Seiltur med Seil Norge. Rootsnatta – ikke de som arr. Dagarrangement. Festivalbrød.	Øyhoppertur. Naustet. Fotokonkurranse. Festivalmarked.	Familieparken. Betalingsløsning. Gjenvinningsanlegg. Øltappesystem.	Vannscene. Sjømatforum. Fesk og pottedes.
Prosessinnovasjon		Samarbeid med Norske ambassader i utlandet. Eget billettsystem for bestilling av båtbilletter.		
Markedsinnovasjon	Endret primærområdet til søndre del av Nordland og nordre del av Nord-Trøndelag. Sosiale media (nytt).	Eget billettsystem for bestilling av båtbilletter. Sosiale media.	Nytt design (bynorth.no, u.å.). Festival-app (iTunes, 2014). Sosiale media.	Sosiale media.
Organisasjonsinnovasjon	Endret stiftelsesform fra privat foretak til forening og så til stiftelse. Flyttet ut av Tørrfiskbrygga.			Vannscene (bukta.no, 2013).

Tabell 5: Festivalenes innovasjoner

Markedsføring er viktig for at en festival skal være synlig. I den senere tid har sosiale media spilt en viktig rolle i markedsføring. De fleste sosiale media er gratis, men Facebook har åpnet for betalt målrettet annonsering. Rootsfestivalen har, og har alltid hatt et minimalt markedsføringsbudsjett. Deres tidligere lokalisering hadde lav kapasitet, de ble utsolgt og hadde dermed ikke behov for markedsføring. I dag har festivalen utvidet kapasiteten, og har ønske om å nå kundene gjennom flere sosiale medier heller enn tradisjonelle medier. Parkenfestivalen på den andre siden er i en annen situasjon. Da festivalen startet i 2006 brukte de penger på markedsføring. I dag har de ikke behov for å markedsføre seg, da de selger billettene før artistene er på plass. Festivalen er aktiv på sosiale medier og har mange følgere på de ulike sidene.

Trænafestivalen er i en særegen posisjon. De har fått mye gratis oppmerksomhet fra både norsk og internasjonal presse da de er så unik. Dette bidrar til å promotere neste års festival. De benytter seg kun av annonsering for å gjøre nye mennesker oppmerksom på festivalen, da de uansett selger ut. Dette i motsetning til Buktafestivalen, som benytter seg både av sosiale media, annonsering og plakater.

I tabell 6 har vi presentert de ulike sosiale mediene og antall følgere. Festivalene er etablert på flere plattformer, og det er viktig at de beholder samme image i alle annonseringskanaler (Kaplan og Haenlein, 2010). Ut i fra tabellen kan man også se at Rootsfestivalen har mindre følgere enn de tre andre festivalene. Dette kan være fordi de nylig har begynt å bruke Facebook aktivt, og nettopp (våren 2015) etablert seg på Instagram og Twitter.

Sosiale media

Rootsfestivalen Trænafestivalen Parkenfestivalen Buktafestivalen

Antall følgere Facebook	4178	15849	13390	13023
Antall følgere Instagram	139	2167	1421	1164
Antall følgere Twitter	12	2511	605	2589
Flickr	163 bilder – 20 medlemmer			

Tabell 6: Sosiale media

Data fra 23.04.15.

Alle festivalene har et bevisst forhold til nytenking, endringer og fornyelse; alle endringer er gjennomtenkte. Festivaler er som sagt avhengig av publikum og risikerer å tape publikum til andre kulturarrangement dersom de ikke fornyer seg (Larson, 2009). Festivalene i vårt case innoverer bevisst både for å være attraktiv for publikum og for å få offentlig støtte.

4.4. Ressurser

I dette avsnittet skal vi diskutere de empiriske funnene fra festivalene opp mot aktuell teori. Blant annet materielle, menneskelige og finansielle ressurser. For å kunne svare på vår problemstilling og se på hvilke ressurser som er viktige for festivalen har vi utviklet forskningsspørsmålet *Hva er festivalens viktigste ressurser?*

Fra delkapittel 2.6 vet vi at med ressurser så menes alle faktorer som bidrar til verdiskapning i festivalen. De materielle ressursene er alt teknisk utstyr som trengs for å gjennomføre en festival. Menneskelige ressurser er alle menneskene som trengs, både frivillige, ledelsen og artister. Finansielle ressursene festivalen trenger er all støtte, både offentlig og privat, og inntekter. Alle disse ressursene trengs når man skal arrangere en festival.

4.4.1. Rootsfestivalen

Kompetansen ledelsen i Rootsfestivalen sitter inne med er verdifull. Torstein Moe har økonomiutdannelse og har jobbet i bank og annen business. Per Martin Orvik har økonomi- og prosjektutdannelse. De andre som jobber i Rootsfestivalen har også formalkompetanse i tillegg har de realkompetanse. De sitter igjen med komplementære ferdigheter og utdanninger. Deres bookingansvarlig har drevet i musikkbransjen, deres presseansvarlige er journalister og teknikerne deres har lang erfaring på området. Sikkerhetssjefen har også samme stilling hos Brønnøysundregistrene. Festivalen har klart å holde på nøkkelpersonene i alle årene.

De folkene som er med de kan tingene sine, vi er heldig der. (Torstein Moe)

For å utvikle kompetansen i festivalen har de utviklet et kurs for alle som skal være med å arrangere. Både frivillige, mellomledere og arrangementsfunksjonærer. Kurset er satt opp etter sikkerhetskåndboken til Norske Konsertarrangører, og er basert på prinsippet om at jo mer informert man er, jo lettere tar man ansvar. Enkelte arbeidsoppgaver føles meningsløse isolert sett, men når det blir satt i en større kontekst gir det mening.

Rootsfestivalen nevner tre spesielle ressurser. Den første er nøkkelpersoner, de har vært heldige og dyktige slik at det ikke er noen som slutter. Den andre er gode private og offentlige samarbeidspartnere, disse er med og driver festivalen fremover. Det er få som har avsluttet et samarbeid med festivalen. Den tredje er frivillige, det er en knapphetsressurs, men festivalen har klart å holde på mange frivillige i tillegg til at unge også vil bidra. De har lange vakter, men det går rundt og de gjør jobben uansett hva som skjer.

Frivillige i festivalen har vært en knapphetsressurs, det har blitt vanskeligere med årene å få tak i frivillige. Per Martin sier:

Det blir knappere og knappere. Folk vil heller nyte enn å yte. (Per Martin Orvik)

Av ressurser ønsker festivalen å dele det som kan deles, da tenker de spesielt på kompetanse. Da for å få tips og triks som kan gjøre festivalen bedre.

Vi ønsker hele tiden å bidra og dele på ressurser. Det er det vi kan dele, erfaring og kompetanse. (Torstein Moe)

Over 60% av konsertene er gratis for publikum, det er fordeler med å arrangere festival midt i byen, noe festivalen har utnyttet. Festivalteltet står midt i byen, og det er derfor mange som går innom teltet når de først er i byen.

Lønnsomheten i festivalen har vært god. De har tjent penger siden Kulturcompagniet overtok i 2004, og har aldri hatt en krone i kreditt. Maksimering av profitt eller kommersialisering har aldri vært et mål. Det viktigste for festivalen er kvaliteten i arrangementet. Før festivalen begynner har de tre inntektskilder, ca. 800.000 kr fra sponsorer og ca. 400.000 kr fra offentlige fond, med andre ord ca. 1.2 millioner kroner. I tillegg har de avtaler på ca. 300.000 kr, eksempelvis annonsering og leiebil.

Vi har limt oss på kriteriene for offentlig støtte, og 60% av konsertene er gratis. Vi har ikke opplevd andre arrangement som har så mye gratis. (Per Martin Orvik)

Inntektene fra billettsalg går gjennom Billettservice, og de vil helst sitte på pengene til festivalen er over. Men ledelsen i Rootsfestivalen krever å få noe på forskudd, da utenlandske artister krever forskuddsbetaling. Andre inntekter er fra salg av blant annet drikke og billetter. Festivalen trenger likviditet og må bygge opp den.

Utfordringene til festivalen går på økonomibiten, da det har blitt dyrere å booke artister da de ikke selger plater lenger.

4.4.2. Trænafestivalen

Kompetansen til de som jobber i festivalen er variert. De har ikke så mye festivalkompetanse, men mye lokal Trænafestival-kompetanse forteller Overelv:

De kan Trænafestivalen, selv om de ikke kan arrangørfaget. (Anita Overelv)

Anita Overelv er utdannet teknisk tegner og har en bachelorgrad i pedagogikk. Katrine Opdahl, som er prosjektmedarbeider, har journalistbakgrunn, i tillegg tar hun deltidsstudie i økonomi og ledelse. De har mange med lokal Trænafestival-kompetanse i festivalen, men de ønsker å videreutvikle en formell kompetanse. Og synliggjøre og integrere det i utdanningsløpet til de som jobber med festival slik at det er med på å bygge cv-en og at det får større betydning rent karrieremessig.

En av de viktigste ressursene til Trænafestivalen er naturen og omgivelsene. Anita Overelv forteller at de har alle de beste ingrediensene lengst ute i havet, og det kan ikke sammenlignes med noen andre festivaler.

Publikum syns det er spektakulært, fantastisk og imponerende. (Anita Overelv)

Festivalen ønsker ikke å outsource deler av festivalen, de selger alt fra båtbilletter til campbilletter selv. Dette gjør at inntektene blir i festivalen. Inntektene til festivalen er sponning, billettsalg og mat og de har alt av mat-og drikkesalg selv.

Anita Overelv forteller at de deler på ressurser med andre festivaler. Da spesielt kompetanse, for det er samme jobb som blir gjort hos de ulike festivalene. Denne kompetansen ønsker de å videreutvikle og ivareta bedre. Festivalen ønsker å dele på alle ressursene og både frivillige og ledelsen jobber mye på andre festivaler. Det er i hovedsak menneskelige ressurser de er ute etter og som de deler med andre.

Trænafestivalen har alltid gått med overskudd og genererer overskuddet tilbake til lokalsamfunnet. De deler på overskuddet, 25%, med lokalsamfunnet, og gjennom et eget kulturfond har de tildelinger to ganger i året. Eksakt beløp varierer med overskuddet, men ligger på ca. 200 000-300 000,- i året, dette er mye mer en kommunen som har 30 000,-. Om man har tilknytning til Træna og har et allmennyttig prosjekt kan man søke til kulturfondet. Træna er et lite samfunn, dette gjør at innbyggerne på øya vet hvor mye festivalen bidrar med, og bidrar derfor selv som frivillig. Bidragene har gått til blant annet utbygging av småbåthavna, fotballbane og sponning slik at skoleklasser får dra på turer.

I fjor omsatte festivalen for 10 millioner, det er mye til en så liten festival. De har ikke økt billettsalget spesielt, så omsetningsøkningen er stor. Trænafestivalen har to ansatte, så personale er en stor utgiftspost. En annen stor utgiftspost er båttransport til publikum.

I det man begynner å bruke papptallerkener der du egentlig skal bruke porselen, så må du vurdere å gjøre noe annet (Anita Overelv).

Av utfordringer nevner Overelv været som en kjemperisiko. De ligger utsatt til i havgapet, og på fem minutter kan et stormkast ta med seg festivalteltene og det kan bli dyrt. De setter HMS høyt, og tenker på konsekvensanalyser, da de samler mange folk på et avgrenset og isolert området. I 2004 var det en publikummer som viftet med en plombert pistol, det ble ikke noe stort nummer av det, men de senere år har det blitt et annet syn på slike hendelser.

4.4.3. Parkenfestivalen

Ingen av gründerne i Parkenfestivalen har utdanning eller formell kunnskap innenfor arrangørfaget. Gøran Aamodt er utdannet førskolelærer og Erik Johansen har kjørt taxi, hatt flere verv ved siden av og har hatt en periode som daglig leder på Sinus. De har begge bred erfaring fra konsertarrangering, men ikke bred formell kompetanse. Aamodt forteller at dette er en generell utfordring i bransjen, og kanskje spesielt på den økonomiske biten:

Det blir tydeligere og tydeligere at vi ikke innehar den økonomiske kompetansen som egentlig kreves for ei så stor bedrift. Så der tar vi grep nå. (Gøran Aamodt)

Den største utfordringen, som ofte er generell for festival-Norge, er at festivalene er startet opp av folk med stor lidenskap for det de holder på med, men de mangler den formelle kompetansen og kunnskapen som skal til. En annen utfordring for deres del er forgubbingsbiten, de er menn over 40 år som driver, og de som jobber for dem er menn og kvinner over 40 år. Så det er viktig å ikke stivne i formen.

Jeg tror den største utfordringen er oss selv, at vi ikke må bli lat og fornøyd. (Gøran Aamodt)

Parkenfestivalen har flinke folk i alle ledd og et kjernecrew på ca. 80 stk. Dette er ifølge Aamodt en særdeles god og sterk gjeng, med enorm kunnskap og et stort hjerte. Med denne gjengen og de ca. 400 frivillige går festivalen rundt.

Hvor unik det gjør oss vet jeg ikke. [...] Det er ikke sånn at selv om man sitter med smørbrøddliste på et A4 ark [...] så klarer man ikke reprodusere Parken [...] fordi folkene setter sitt fingeravtrykk på festivalen på et eller annet hvis. (Gøran Aamodt)

Når man lager en festival som gjennomføres på to dager er rammene satt og man jobber ut fra en del begrensninger, forteller Aamodt. Festivalområdet har flere begrensninger, eksempelvis mangel på store flater og vann. Og i stedet for å ønske seg de samme mulighetene som andre festivaler har, må arrangørene gjøre det beste ut av de mulighetene som finnes. Aamodt trekker fram de lokale samarbeidspartnerne, festivalcrewet og de frivillige som viktige ressurser. Han trekker også fram Bodø kommune:

Skal selvfølgelig ikke glemme at vi har en veldig velvillig kommune som lar oss bruke en arena fritt og har vært med å tilrettelagt den arenaen maksimalt for oss, uten å ta betalt. Det er jo en kjempeverdi i det. (Gøran Aamodt)

Festivalen har vært arrangert i 9 år, i 2015 blir den arrangert for 10 gang. Allerede første året var den utsolgt og det ble en kjempesuksess. Alle årene utenom ett har festivalen vært utsolgt. Det er sunn og god økonomi. De siste årene har vært litt spesielle da festivalen har solgt billetter før de har noen artister på plass. Dette har vært et luksusproblem.

Et år gikk vi med underskudd. Alle hadde kjøpt billetter, så vi kunne ikke komme med noe hvor folk ikke ville tenke "wow så bra". Så vi gjorde et bevisst valg på å hente et band som kostet mye mer penger enn hva vi kunne bruke. Men det var helt bevisst, vi kunne ikke la være. [...] Vi kan ikke bare gjøre hva vi vil. (Gøran Aamodt)

Inntektene til Parkenfestivalen er billettpriser, omsetning på festivalen og sponsorpenger. De får 70 000,- i offentlig støtte, og ser at andre arrangementer får mye mer. De skulle ønske at det var likhet.

Festivalbransjen er en marginal bransje, så om det er regnvær de to dagene man arrangerer kan man miste en million i omsetning i et knips.

*Jeg forstår jo at folk ikke forstår hva det vil si å drive festival, hvor marginalt det er.
(Gøran Aamodt)*

4.4.4. Buktafestivalen

Kompetansen til ledelsen i Buktafestivalen er variert. Lasse Pettersen har utdannelse innen administrasjon og ledelse fra Liverpool Institute for Performing Arts og har erfaring som arrangør og utøver innenfor kulturfeltet. Robert Dyrnes som er bookingansvarlig i festivalen har drevet flere plateselskaper og har også vært festivalsjef for Buktafestivalen, og er bookingansvarlig for studenthuset Driv i Tromsø.

Festivalen deler alt de har av kunnskap, med alle som er interessert. Måten de deler kunnskap internt i festivalen er gjennom samlinger og interne kurs.

En utfordring de har er frivillige og da spesielt rekruttering. Dette er en utfordring de har tatt tak i og har gode tiltak gående. En annen utfordring er sponsormidler. Lasse forteller:

Det er lite kapital som settes av i mellomstore/store bedrifter i Nord-Norge til kultursponsing. (Lasse Pettersen)

Buktafestivalen er en lokal festival, med en miljøfilosofi som sier de skal satse på lokale leverandører og kortreiste produkter. Det eneste som ikke er fra Tromsø er artistene og billettformidlingen. 40% av artistene på festivalen er nordnorske band, eller band med tilknytning til Nord-Norge.

Festivalen har gått med overskudd i ca. 8 av 11 festivaler, de årene de ikke har gått med overskudd har det vært break-even. De har god egenkapital. Inntektene får de i hovedsak fra billett- og ølsalg. Sponsing og offentlige tilskudd utgjør under 10% av budsjettet.

4.4.5. Sammenligning/oppsummering

Det er vanlig å dele festivalens ressurser inn i fire kategoriene, henviser til figur 5 side 32. Alle kategoriene er nødvendige for at festivaler kan arrangeres, men noen ressurser trekkes spesielt fram. Alle de fire festivalene trekker fram økonomi som en viktig ressurs, men har noe ulikt syn på øvrige ressurser.

Alle festivalene har kunnskap på ekspertisenivå i administrasjonen. Denne kunnskapen har de opparbeidet seg gjennom mange år i kulturbransjen. I tillegg har Rootsfestivalen og Buktafestivalen utdannelse innenfor økonomi, prosjekt og kulturledelse. Dette kan ses på som verdifullt, da de unngår å leie inn andre på dette området. Parkenfestivalen har sett at de mangler den formelle kompetansen som trengs innen økonomi og markedsføring, og har derfor tatt grep på disse områdene.

Selv om alle festivalene har god kompetanse i administrative stillinger, ser de mangler på kompetansen til frivillige og funksjonærer. Her har Rootsfestivalen tatt grep og utviklet et kurs, som tidligere nevnt, for å øke den formelle kompetansen. I Buktafestivalen foregår kompetanseoverføring via interne samlinger og kurs. Trænafestivalen har mange med lokal kompetanse, men ønsker å videreutvikle en formell kompetanse slik at frivillige og funksjonærer kan bruke dette i utdanningsløpet sitt.

For å få tilgang til nye ressurser deltar mange bedrifter i nettverk, og man kan hente ut flere ressurser av sterke relasjoner enn svake (Bø og Schiefloe, 2007). Alle festivalene forteller at de er villig til å dele kunnskap og kompetanse med alle. Gjennom samarbeid med andre festivaler og aktører kan ny kunnskap oppstå som et resultat av kombinerte ressurser.

En viktig og avgjørende ressurs er kapital, da en festival ikke kan gjennomføres uten. Festivaløkonomien er en blanding av offentlige og private midler og diverse salg. Alle festivalene får offentlige tilskudd, med det varierer fra 75 000 kr i Parkenfestivalen til 845 000 kr i Trænafestivalen. Det er store variasjoner på grunn av at enkelte festivaler innretter seg etter de offentlige kravene for tilskudd, jamfør Rootsfestivalen og Nordland fylkeskommune.

Alle festivalene har god lønnsomhet. Både Trænafestivalen og Rootsfestivalen har gått med overskudd i alle år, Parkenfestivalen har gått med underskudd et år, men dette var et bevisst valg. Buktafestivalen har gått med overskudd i åtte av elleve festivaler, og de resterende har vært break-even. I og med at alle festivalene er ideelle organisasjoner tar ingen ut utbytte. Trænafestivalen har et kulturfond hvor 25% av overskuddet avsettes til lokale formål.

Det er flere utfordringer knyttet til festivaløkonomien, da festivalbransjen er en marginal bransje. Trænafestivalen forteller om store utfordringer i forhold til været, noe som også støttes opp av Parkenfestivalen. Dette er imidlertid ikke unikt for disse festivalene, da det er en velkjent utfordring i bransjen (aftenposten.no, 2012).

Som nevnt på side 28 er musikkbransjen i stadig endring. Det er mer og mer vanlig med streamingtjenester hvor inntektene til artistene er lave. Fra å kunne leve av CD-salg må dagens artister leve av liveopptredener. Dette har ført til økt artisthonorar og nedgang i tilgjengelige artister. Det har også vært en stor økning i antall festivaler, noe som betyr at det er flere "kjøpere" som presser prisene opp (Nordgård, 2013). Dette bekreftes av Rootsfestivalen, som forteller at det er dyrere å booke artister i dag.

Rootsfestivalen og Parkenfestivalen ser på menneskene i og rundt festivalen som de viktigste ressursene, med andre ord festivalcrewet, samarbeidspartnere og frivillige. Trænafestivalen betrakter naturen og omgivelsene som sin viktigste ressurs, noe de også har bygd sin profil rundt. I tillegg trekker de fram menneskene. Buktafestivalen mener at profilen er deres viktigste ressurs, og de bygger hele festivalen rundt denne.

4.5. Oppsummering

I dette kapitlet har vi jobbet ut fra fire forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å svare på problemstillingen:

Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til profilering av musikkfestivaler?

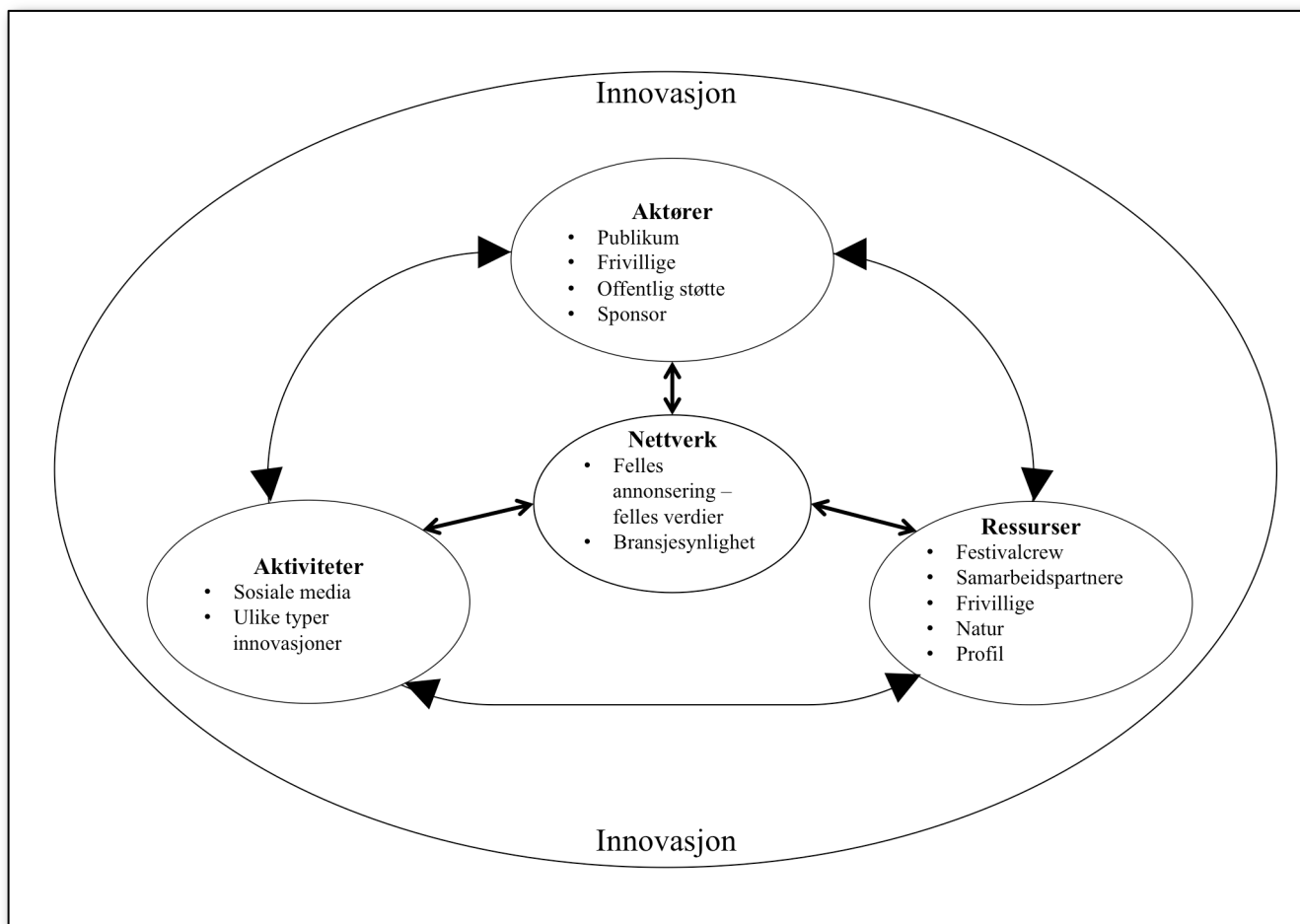
Ut ifra forskningsspørsmål 1, *Hvordan jobber festivalen med nettverk?*, har vi sett at de viktigste samarbeidspartnerne er lokale aktører. Dette for å spille på felles verdier til lokalsamfunnet. Samarbeid med andre festivaler bidrar til synlighet internt i festivalbransjen, som kan være bra for utveksling av kunnskap og erfaring.

I forhold til forskningsspørsmål 2, *Hvilke aktører er viktig i festivalen?*, har vi trukket ut publikum, frivillige, offentlig støtte og sponsorer, da festivalene er avhengig av disse aktørene for å gjennomføre festivalen.

Forskningsspørsmål 3 skal undersøke *Hvilke innovasjoner festivalen har utført?* Festivalene i vårt case har et bevisst forhold til innovasjon, og tilbyr publikum nye element hvert år. Dette kan være alt fra en ny matrett til en ny scene, eller en ny måte å markedsføre seg på, for eksempel via sosiale media.

Hva er festivalens viktigste ressurser? er forskningsspørsmål 4. De viktigste ressursene varierer fra festival til festival. To av festivalene nevner festivalcrewet, samarbeidspartnere og frivillige, altså menneskelige ressurser som viktigst. En festival nevner lokalisering og naturressurser som viktigst. Og den siste festivalen nevner sin profil.

I dette kapitlet har vi jobbet ut i fra forskningsmodellen presentert i delkapittel 2.7. Etter gjennomgang av empiri og analyse har vi valgt å utdype modellen med de viktigste funnene, da vi mener det vil gjøre det lettere å svare på problemstillingen, se figur 10. Festivalene er bevisst på endringer og har innovativ tankegang, dette gjenspeiles i deres handlinger, og representeres ved den ytre ringen. Det skiller mellom denne overbærende innovasjon og innovasjon på aktivitetsnivå, som er de faktiske aktivitetene festivalen har utført.



Figur 10: Utvidet forskningsmodell

5. Konklusjon

I vårt studie har vi sett på hvordan nettverk, aktører, aktiviteter og ressurser kan bidra til nytenking og profilering av musikkfestivaler, og har på grunnlag av dette valgt vårt teoretisk perspektiv. Vår analyse er bygd opp rundt nettverksmodellen ARA. Vi har med andre ord et nettverksperspektiv på teorien, men det er viktig å presisere at det ikke er en nettverksanalyse av festivalene i studien. Vi har intervjuet seks personer med tilknytning til fire festivaler; Rootsfestivalen, Trænafestivalen, Parkenfestivalen og Buktafestivalen. Vi har jobbet ut fra følgende problemstilling:

Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til profilering av musikkfestivaler?

5.1. Drøfting og konklusjon

Vi har i denne studien forsøkt å finne ut hvordan nettverk og innovasjon bidrar til profilering av musikkfestivaler. I delkapittel 4.5 i analysen oppsummerte vi forskningsspørsmålene i figur 10. Ut fra figuren ser vi at aktørene, ressursene og aktivitetene er bundet sammen på ulike måter som danner nettverket. Vi velger å benytte oss av forskningsspørsmål, da problemstillingen er omfattende. Videre vil vi sette forskningsspørsmålene i en kontekst for å svare på problemstillingen.

Vi ser at gjennom samarbeid med lokale aktører og felles verdier øker festivalen sin synlighet, da samarbeidspartnere benytter festivalen til belønning internt og annonsering eksternt. Disse samarbeidene fører til at festivaler får et større fokus på konkurransefortrinn, ved å tenke nytt og innovativt. Både samarbeidspartnere og festivalen ønsker å utvikle festivalen og tilby publikum nye element årlig. Alle festivalene i studien nevner samarbeidspartnere og sponsorer som viktige aktører og en viktig ressurs. Dette viser igjen at samarbeidspartnere bidrar til synlighet. Det hadde ikke vært mulig å benytte seg av sosiale media og innovasjoner uten de menneskelige ressursene i festivalen. Sosiale media og innovasjonene gjør det på sin side bedre for publikum, henholdsvis bedre informasjonsflyt og bedre opplevelse på festivalen. Trænafestivalen nevner naturen som sin viktigste ressurs. Festivalen benytter naturen til Træna kommune til å skape en ramme for festivalen og det er dette som gjør festivalen unik. Den viktigste ressursen til Buktafestivalen er deres

profil som er *Rock, øl og sjømat i Telegrafbukta*. Profilen er utarbeidet av ledelsen, og alle aktører har et fokus på profilen og beslutninger blir tatt med et utgangspunkt i den.

Det er flere måter å være innovativ. Hvert år tilbyr festivalene i studien nye elementer for å øke tilfredsheten til alle deltakende aktører. Tre av fire festivaler har utført detaljerte markedsundersøkelser, dette for å kartlegge publikum og deres preferanser. Alle festivalene har også utført ulike typer innovasjoner for å møte kravene til samarbeidspartnere, publikum og seg selv. I tabell 7 har vi oppsummert forskningsspørsmålene.

Oppsummering forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål 1	<i>Hvordan jobber festivalen med nettverk?</i>	Lokale aktører – felles verdier. Andre festivaler – intern synlighet og utveksling av kunnskap i bransjen.
Forskingsspørsmål 2	<i>Hvilke aktører er viktig i festivalen?</i>	Publikum, frivillige, offentlig støtte og sponsor.
Forskingsspørsmål 3	<i>Hvilke innovasjoner har festivalen utført?</i>	Bevisst forhold til innovasjon. Alle festivalene har utført flere innovasjoner.
Forskingsspørsmål 4	<i>Hva er festivalens viktigste ressurser?</i>	Festivalcrew, samarbeidspartnere og frivillige. Natur. Profil.

Tabell 7: Oppsummering forskningsspørsmål

I teorien ser vi at de tre variablene aktører, ressurser og aktiviteter er knyttet sammen på ulike måter som danner nettverket. Ut ifra vår analyse har vi sett at disse variablene har flere viktige underpunkt, som man ser i den modifiserte forskningsmodellen på side 88. Det er viktig at de tre variablene fungerer godt sammen da de har stor påvirkningskraft på hverandre. Vi ser likevel at den viktigste variabelen er aktørene, da spesielt ledelsen/folkene i festivalen, da de andre variablene ikke ville eksistert uten aktører.

Nettverk og innovasjon bidrar til at festivalene er nytenkende og får tilgang til ressurser og informasjon gjennom samarbeidspartnere og andre festivaler. Vi har sett at felles annonsering bidrar til økt profilering, da festivalene og samarbeidspartnere spiller på felles verdier og når ut til flere.

5.2. Oppgavens begrensninger

Dette studiet tar for seg festivaler i Nord-Norge og hvordan de bruker nettverk og innovasjon til profilering. I og med at vi kun har studert festivaler i Nord-Norge har vi ikke grunnlag til å si om utfordringer er generell for hele landet, eller om de er unik for Nord-Norge. Vi vet derfor ikke om våre funn er representativ for resten av landet. I tillegg har vi kun fire festivaler, så funnene kan ikke generaliseres til en bestemt populasjon. Rootsfestivalen er motivasjon for oppgaven og dette kan ha farget vår oppfatning av festivalene og hvordan vi har valgt å analysere våre funn. Våre seks informanter tilhører ledelsen i festivalene, noe som kan gjøre at de har satt festivalen i best mulig lys, og velger å vektlegge de positive sidene. Vi kunne fått flere synspunkt dersom vi hadde valgt informanter fra hele festivalen, både frivillige, publikum og mellomledere, i tillegg til eksterne informanter.

5.3. Videre forskning

I vårt studie har vi intervjuet seks personer med tilknytning til festivalene, disse har alle administrative stillinger. Vårt forslag til videre forskning kan være å inkludere flere aktører, både samarbeidspartnere, publikum og andre aktører i festivalen, fra flere festivaler i hele Norge.

Et annet forslag kan være å utføre en kvantitativ undersøkelse med fokus på publikum og viktigheten av innovasjon for valg av festival. Det er utført noen kvantitative publikumsundersøkelser hvor festivaler har vært en liten del av et større prosjekt. Det kan derfor være interessant å utføre en ren publikumsundersøkelse blant musikkfestivalpublikum.

Vi ser at aktørene er en viktig brikke i festivaler, og at det er få studier på dette området. Et annet forslag til videre forskning er å se på hvordan festivalentreprenøren bygger nettverk, da de har en viktig og avgjørende rolle.

5.4. Implikasjoner

Utgangspunktet for vår studie var å undersøke hvordan nettverk og innovasjon bidrar til profilering av musikkfestivaler. For å styrke festivalene vil vi nå redegjøre for hvilke implikasjoner våre funn har for aktører i tilknytning til festivalene.

Det er i dag stor konkurranse om fritiden til et eventuelt publikum. Det er derfor viktig å kartlegge publikums ønsker og behov for å kunne tilby et ettertraktet produkt. En implikasjon vil da være at festivaler utfører en detaljert publikumsundersøkelse for å kunne møte disse behovene. Rootsfestivalen ønsker en tydeligere profil, men vet ikke hvilke assosiasjoner publikum har til festivalen. Det kan derfor være spesielt viktig for Rootsfestivalen å utføre en publikumsundersøkelse, da de ikke har gjort det før.

Gjennom vårt studie har vi sett at de ulike festivalene har variert kunnskap og kompetanse. De har allerede et uformelt nettverk/samarbeid som går på erfaringsutveksling. Dette samarbeidet kan med fordel organiseres som et formelt nettverk og hvor formålet med samarbeidet er tydelig definert. Dette bør være en kontinuerlig prosess og bli benyttet til kompetanseheving i festivalene.

Ut fra teorien ser vi at det er lite innovasjon i kulturbransjen i Norge (Strøm-Olsen, 2012, Johansen, 2012). For å få sponsing og offentlig støtte er det flere krav som må oppfylles. En implikasjon vil være det offentliges rolle i tildelingen av støtte til de ulike festivalene. Dersom en festival er innovativ på flere måter, men mangler et eller flere kriterier på offentlig støtte, bør det fires på kravene.

Det er viktig for en organisasjon å benytte seg av sosiale medier. Dette er en markedsføringskanal med enorme muligheter (Ellingsæter, 2015). Våren 2015, mens denne oppgaven ble skrevet, har Rootsfestivalen etablert seg på flere nye sosiale media. Dette er viktig i forhold til profilering, da man når ut til mange potensielle kunder. Festivalen bør fortsette å være aktiv på disse mediene, og jobbe aktivt med å øke antall følgere.

Referanseliste

- ABRAHAMSEN, M. H. 2013. Strategi i et nettverksperspektiv. *Magma*, 22-28.
- AFTENPOSTEN.NO. 2012. *Været svikter Festival-Norge* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.aftenposten.no/kultur/Varet-sviktet-Festival-Norge-6964500.html> [Nedlastet 13.05. 2015].
- ANDREASSEN, T. W. & NYSVEEN, H. 2014. Innovasjon når markedene endres i turbofart! *Magma*, 16-25.
- AWAZU, Y. 2004. Informal network players, knowledge integration, and competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 8, 62-70.
- AXELSSON, B. & EASTON, G. 1992. *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge.
- BIRLEY, S. 1986. The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of business venturing*, 1, 107-117.
- BUKTA.NO. 2013. *Vi feirer 10 år - flytende scene til Bukta!* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://bukta.no/2013/06/05/vi-feirer-10-ar-flytende-scene-til-bukta/> [Nedlastet 13.05. 2015].
- BUKTA.NO. 2015. *Buktafestivalen* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.bukta.no> 2015].
- BURT, R. S. 1992. The social structur of competition. I: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. (eds.) *Networks and organizations: Structure, for, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- BYNORTH.NO. u.å. *Parken 2014* [Online]. bynorth.no. Tilgjengelig fra: <http://www.bynorth.no/prosjekter/parken-2014/-slide-1> [Nedlastet 13.05. 2015].
- BØ, I. & SCHIEFLOE, P. M. 2007. *Sosiale landskap og sosial kapital: innføring i nettverkstenkning*, Oslo, Universitetsforlaget.
- CAPPELEN, Å. 2014. Innovasjonssystem og innovasjonspolitik.
- CHESBROUGH, H. W. 2003. *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
- DAVENPORT, T. H. 2013. *Process innovation: reengineering work through information technology*, Harvard Business Press.
- EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R. & JACKSON, P. R. 2012. *Management research*, Los Angeles, Sage.
- EASTON, G. 1992. Industrial networks: a review. I: AXELSSON, B. & EASTON, G. (eds.) *Industrial networks : a new view of reality*. London: Routledge.
- ELLINGSÆTER, C. 2015. *10 trender i sosiale medier du ikke har råd til å gå glipp av i 2015* [Online]. idium.no. Tilgjengelig fra: <https://http://www.idium.no/10-trender-i-sosiale-medier-du-ikke-har-rad-til-a-ga-glipp-av-i-2015/> [Nedlastet 14.03. 2015].
- ELSTAD, B. & DE PAOLI, D. 2014. *Organisering og ledelse av kunst og kultur*, Oslo, Cappelen Damm akademiske.
- FAGERBERG, J., MOWERY, D. C., NELSON, R. R., ASHEIM, B. T., BRULAND, K. & GRODAL, S. 2005. *The Oxford handbook of innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- FAGERLID, O., DALE, B., STRANDHAGEN, O. & KNUTSTAD, G. 2000. *Forskningsplan bedrifter i nettverk P2005*. Trondheim.

- GALUNIC, C. & RODAN, S. 1997. *Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation*, INSEAD.
- GETZ, D. 2008. Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism management*, 29, 403-428.
- GRANOVETTER, M. S. 1973. The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 1360-1380.
- GREVE, A. 1998. Betydningen av svake og sterke bånd. *Magma*, 10.
- GREVE, A. 2000. Sosial kapital: Hvor står vi i dag? *Magma*, 8.
- GREVE, A. & SALAFF, J. W. 2003. Social networks and entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 28, 1-22.
- HAYTHORNTHWAITE, C. 1996. Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library & information science research*, 18, 323-342.
- HETLAND, A. 2008. Betydningen av kjønn og nettverk ved styrekruttering. *Søkelys på arbeidslivet*, 25, 11.
- HJELSETH, A. & STORSTAD, O. 2013. Festivalfolket - hvem er de? I: TJORA, A. (ed.) *Festival! Mellom rølp, kultur og næring*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- HOANG, H. & ANTONCIC, B. 2003. Network-based research in entrepreneurship: A critical review. *Journal of business venturing*, 18, 165-187.
- HOMPLAND, A. & AAGEDAL, O. 2013. Festivalscenarier. I: TJORA, A. (ed.) *Festival! Mellom rølp, kultur og næring* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- HOVLAND, N. P. 2012. *Entreprenørskap og innovasjonsledelse*, Oslo, Cappelen Damm akademisk.
- HÅKANSSON, H. 1987. *Industrial technological development: a network approach*, Croom Helm.
- HÅKANSSON, H. & JOHANSON, J. 1992. A Model of Industrial Networks. I: AXELSSON, B. & EASTON, G. (eds.) *Industrial networks : a new view of reality*. London: Routledge.
- HÅKANSSON, H. & SNEHOTA, I. 1989. No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 256-270.
- HÅKANSSON, H. & SNEHOTA, I. 1995. *Developing relationships in business networks*, Routledge.
- ITUNES. 2014. *Parken 14* [Online]. Tilgjengelig fra: <https://itunes.apple.com/fj/app/parken-14/id906620993?mt=8> [Nedlastet 13.05. 2015].
- JAEGER, K. & MYKLETUN, R. J. 2009. The festivalscape of Finnmark. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9, 327-348.
- JENSSEN, J. I. 2012. Organisering og nettverk. I: KOLVEREID, L., ERIKSON, T. & JENSSEN, J. I. (eds.) *Perspektiver på entreprenørskap*. Kristiansand: Cappelen Damm Høyskoleforl.
- JOHANNESSEN, A., CHRISTOFFERSEN, L. & TUFTE, P. A. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*, Oslo, Abstrakt forlag.
- JOHANSEN, C. K. 2012. *Risiko, ikke konkurranse* [Online]. ballade.no. Tilgjengelig fra: <http://www.ballade.no/sak/risiko-ikke-konkurranse/> [Nedlastet 13.04. 2015].
- JOHNE, A. 1999. Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2, 6-11.

- KAPLAN, A. M. & HAENLEIN, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53, 59-68.
- KONSERTARRANGOR.NO. u.å. *Profil/PR/informasjon* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.konsertarrangor.no/arrangoerwiki/wiki/profil-pr-informasjon.aspx> [Nedlastet 01.05. 2015].
- LARSON, M. 2009. Festival innovation: Complex and dynamic network interaction. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 9, 288-307.
- LAUMANN, E. O., GALASKIEWICZ, J. & MARSDEN, P. V. 1978. Community structure as interorganizational linkages. *Annual review of sociology*, 455-484.
- MADSEN, E. L. 2003. Offentlig støtte for innovasjon. *Magma*.
- METRONET.NO. u.å. *Statistikk sosiale medier 2014* [Online]. metronet.no. Tilgjengelig fra: <https://metronet.no/statistikk-sosiale-medier-2014/>. [Nedlastet 14.03. 2015].
- NCOE COMMISSIONERS 2001. Building Entrepreneurial Networks. *National Commission on Entrepreneurship*. <http://ssrn.com/abstract=1244508>: National Commission on Entrepreneurship.
- NFK.NO. u.å. *Festivalstøtte 2015-2017* [Online]. Tilgjengelig fra: <https://http://www.nfk.no/aktuelt/festivalstotte-2015-2017.aspx> [Nedlastet 13.04. 2015].
- NOHRIA, N. 1992. Is a network perspective a useful way of studying organizations? I: NOHRIA, N. & ECCLES, R. G. (eds.) *Networks and organizations: Structure, for, and action*. Boston: Harvard Business School Press.
- NORDGÅRD, D. 2013. Norske festivaler og en musikkbransje i omveltning - Kunsten å balansere ønsker, forventninger og behov. I: TJORA, A. (ed.) *Festival! Mellom rølp, kultur og næring* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- NRK NORDLAND. 2013. *Trafikkigigant fra Nordland kjøper Widerøe* [Online]. nrk.no/nordland. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/nordland/trafikkigigant-kjoper-wideroe-1.11012553> [Nedlastet 04.05. 2015].
- NRK.NO. 2014a. *Vi kan avskrive festivaldøden* [Online]. nrk.no. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/kultur/derfor-er-festivaldoden-over-1.11837844> [Nedlastet 13.04. 2015].
- NRK.NO. 2014b. *Vil satset knallhardt på kulturopplevelser* [Online]. nrk.no. Tilgjengelig fra: <http://www.nrk.no/kultur/festivaler-viktigere-for-reiselivet-1.11769946> [Nedlastet 13.04. 2015].
- PARKENFESTIVALEN.NO. 2015. *Parkenfestivalen* [Online]. Tilgjengelig fra: http://parkenfestivalen.no/?ac_id=1&ac_parent=1 2015].
- PETTERSEN, A. & SOLEM, O. 2004. Industrielle nettverk: et alternativ til tradisjonell markedstenkning. I: DALE, B., KARLSDÓTTIR, R. & STRANDHAGEN, J. O. (eds.) *Bedrifter i nettverk*. Trondheim: Tapir akademiske forlag.
- RAINEY, D. L. 2005. *Product innovation: leading change through integrated product development*, Cambridge University Press.
- RAMBERG, A. 2014. Gir 2,6 mill. til festivaler. *Avisa Nordland*, s.7.
- ROOTSFESTIVALEN.NO. 2014. *Pakketilbud Rootsfestivalen 2015* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.rootsfestivalen.no/pakketilbud-rootsfestivalen-2015/> [Nedlastet 04.05. 2015].
- ROOTSFESTIVALEN.NO. 2015a. *Rabatt på flybilletter til Rootsfestivalen* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.rootsfestivalen.no/rabatt-pa-flybilletter-til-rootsfestivalen/> [Nedlastet 04.05. 2015].

- ROOTSFESTIVALEN.NO. 2015b. *Rootsfestivalen* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://www.rootsfestivalen.no> 2015].
- SCHUMPETER, J. A. 1934. *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*, Transaction publishers.
- SLETTERØD, N. A. 2011. Hva vet vi om festivaldrift? I: STENE, M. (ed.) *33 tekster om opplevelsesforskning*. Steinkjer: Trøndelag Forskning og Utvikling
- SORENTIO.NO. u.å. *Annonsehåndtering* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://sorentio.no/markedsforing/sosiale-medier/annonsering-i-sosiale-medier/> [Nedlastet 14.04. 2015].
- STRØM-OLSEN, N. 2012. *Kunstnere må bli mer kommersielle* [Online]. minervanett.no: minervanett. Tilgjengelig fra: <http://www.minervanett.no/kunstnerne-ma-bli-mer-kommersielle/> [Nedlastet 13.04. 2015].
- TIDD, J. & BESSANT, J. 2009. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*, Chichester, Wiley.
- TJORA, A. 2013. Festivalforskning. I: TJORA, A. (ed.) *Festival! Mellom rølp, kultur og næring* Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- TRENA.NET. 2015. *Trænafestivalen* [Online]. Tilgjengelig fra: <http://trena.net/no/> 2015].
- YIN, R. K. 2014. *Case study research: design and methods* Los Angeles, Sage.
- AAGEDAL, O., EGELAND, H. & VILLA, M. 2009. Lokalt kulturliv i endring.
- AARRESTAD, I. L. & HEM, L. E. 2008. Ulike vekststrategier for et merke - en sammenligning (Del II). *Magma*.

Vedlegg 1

Intervjuguide

Presentasjon av oss: Vi er to studenter ved handelshøgskolen ved Universitetet i Nordland som studerer master i entreprenørskap og innovasjonsledelse. I vår oppgave skal vi se på om nettverk og innovasjon kan bidra til bevisstgjøring og profilering i festivaler. Materialet fra dette intervjuet vil bli benyttet til analysedelen av vår masteroppgave. Vi kan sende over et transkribert eksemplar av intervjuet om dette er ønskelig.

Estimert tid til intervjuet: ca 60 minutter

Er det greit at vi tar lydopptak av intervjuet?

Ønsker informanter å være anonym? Da antar vi at vi kan benytte materialet rundt festivalen til analysedelen i vår oppgave.

Problemstilling: Hvordan kan nettverk og innovasjon bidra til bevisstgjøring og profilering i festivalbransjen?

Dato:

Intervju med

Navn:

Stilling i festivalen:

Fortell om din festival

- Navn på festivalen:
- Ansatte i festivalen (antall årsverk):
- Frivillige i festivalen:
- Lokalisering:
- Besøkstall
- Hvem er publikum:

- Hvordan når dere publikum:
- Hvordan er lønnsomheten i dag, og hvordan har denne utviklet siden starten?
- Hvordan er dere finansiert?
- Hva skiller dere som festival fra et tradisjonelt foretak? (typ produksjons eller servicebedrift)

Gjør dere endringer bevisst eller skjer endringene som et krav fra publikum/samarbeidspartnere/andre festivaler?

Utvikler dere nye konsept? Pakkeløsninger? Barnas/rusfritt/kveldsarrangement osv..

Har dere møtt noen utfordringer? Da tenker vi på festivalen som organisasjon.

(kompetanse, kapital, omgivelser, kunder, nettverk)

Hvem ser dere på som konkurrenter?

Hvor tilfreds er publikum med festivalen? (Markedsundersøkelser)

Er det stor konkurranse i festivalbransjen?

Hvilke ressurser gjør din festival spesiell?

Hvilke ressurser er dere villig til å dele? Eventuelt med hvem.

Hvilken kompetanse innehar bedriftens ansatte? (årsverk)

Har dere noe kompetanse- og kunnskapsutvikling i festivalen?

Hvilke tiltak tar dere for å holde på kompetanse?

Har dere samarbeid med andre festivaler og bedrifter? Eksempler?

Hva samarbeider dere om?

Hvordan foregår samarbeidet?

Hvordan har samarbeidet oppstått? (Motivasjon)

Hvilket utbytte har dere av samarbeidet?

Har dere erfaring med at et samarbeid kan bidra til nytenking/nyskaping? Eksempel?

Avsluttende spørsmål:

Har informanten noen spørsmål?

Takk for at du/dere tok deg tid til dette intervjuet ☺