



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN
Handelshögskolans Civilekonomiprogram
Bachelor Thesis

The Beatles, The Smiths
The Jam, Mando Diao, The
Who, Stone Roses, The
Clash, The Specials, Oasis
Blur, Sex Pistols, Buzzcocks
Bob Hund, Joy Division

Rock 'n' Roll Control

- Artistens styrmedel i sitt nätverk -

En studie av Bob Hund, Mando Diao, Hammerfall, The Soundtrack of Our Lives

Soundtrack of Our Lives
Bob Dylan, Elvis Presley,
Kasabian, Neil Young
Rolling Stones, HammerFall
Guns'n'Roses, Mötley Crüe

Kandidatuppsats

Författare:
Pontus Nylund
Sebastian Palmqvist

Handledare:
Christian Ax

Företagsekonomi/Ekonomistyrning
Vt 2009

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Studier i ekonomistyrning. Vårterminen 2009.

Författare: Pontus Nylund och Sebastian Palmqvist

Handledare: Christian Ax

Rock'n'Roll Control

– Artistens styrmedel i sitt nätverk –

En studie av Bob Hund, HammerFall, Mando Diao och The Soundtrack of Our Lives

Bakgrund och problemdiskussion: Musikindustrin har gått mot allt mer nätverksbaserade former. Detta har även forskningen inom området för ekonomistyrning inom interorganisatoriska miljöer. Forskningen har dock främst koncentrerats på varuproducerande branscher. Musikindustrin karaktäriseras av många relationer och samarbeten, varvid det uppstår ett behov av att förstå och utveckla ekonomistyrning för att hantera dessa. Det empiriska glapp som har konstaterats, tillsammans med möjligheten att studera några av Sveriges största artister, leder fram till frågeställningen:

● *Hur utformar och använder artisten ekonomistyrning i det interorganisatoriska nätverk de verkar i?*

Syfte: Syftet med studien är förutom att kartlägga och analysera hur ekonomistyrningen utformas och används, samt att etablera uttrycket *artistorganisationen* som ett begrepp för artistens nätverk.

Metod: Då författarna ingående ska kartlägga hur ekonomistyrningen används och utformas så är studien av deskriptiv karaktär. Studien genomförs med hjälp av kvalitativa intervjuer, där artisten i fråga själv har utsett den representant som anses ha det huvudsakliga ansvaret för de relationer och ämnesområde som ämnas undersökas. Dessa intervjuer har sedan legat till grund för den resultatsammanställning som har gjorts.

Resultat och slutsatser: Utifrån de relationer som identifierats och kategoriserats som artistorganisationen, kartläggs utformning och användning av ekonomistyrningen. Vi finner dels att artisterna i hög grad använder sig av traditionella styrmedel i sin ekonomistyrning av de relationer de omges av. De som är vanligast förekommande i ekonomistyrningens utformning är budgetering och resultatplanering, medan de vanligaste användningsområdena är beslutsunderlag samt planering, kontroll och utvärdering. Flertalet intressanta tendenser identifieras i studien, där de interorganisatoriska kopplingarna spelar in på ekonomistyrningen.

Tack,

Till tonerna av Bob Dylans *Don't think twice, it's alright* uppmärksammar vi framförallt vår handledare Christian Ax. Tack Christian, för att du trots Dylans fantastiska musik har fått oss att tänka till både en och två gånger och för att du med goda råd har hjälpt oss att föra uppsatsen i hamn.

Till tonerna av Mando Diaos *Long Before Rock'n'Roll* tackar vi Carl Bloom för att vi numera kan addera Control till titeln, dessutom konstaterar vi att utan Carls respondentmedverkan hade *Long Before* fortfarande varit nödvändigt.

Till tonerna av Bob Hunds *Ett Fall & En Lösning* tackar vi Marcus Törnkrantz för sin respondentmedverkan, för vilket det i vårt fall ledde till en lösning.

Till tonerna av HammerFalls *Hearts On Fire* tackar vi Malin Gustafson för sin värdefulla respondentinsats, som varit lika viktig för oss som *Hearts On Fire* var för curlingdamernas framgångar.

Ett tack riktas även till Fredrik Sandsten för sin respondentmedverkan. Tack Fredrik, tack Bigtime! Till tonerna av The Soundtrack of Our Lives *Firmanent Vacation* blickar vi uppåt och framåt mot nya utmaningar.

Göteborg, maj 2009

Pontus Nylund

Sebastian Palmqvist

Innehållsförteckning

| | |
|---|----|
| Track 1: Inledning | 1 |
| 1.1 Bakgrund | 1 |
| 1.2 Frågeställning och syfte..... | 2 |
| 1.3 Uppsatsens fortsatta disposition..... | 2 |
| Track 2: Teoretisk referensram | 4 |
| 2.1 Interorganisatoriska nätverk..... | 4 |
| 2.2 Interorganisatorisk ekonomistyrning..... | 5 |
| 2.2.1 Tre teoretiska ansatser..... | 6 |
| 2.3 Musikbranschens ekonomistyrning..... | 12 |
| 2.4 Ekonomistyrning..... | 13 |
| 2.4.1 Ekonomistyrningens utformning..... | 14 |
| 2.4.2 Ekonomistyrningens användning | 14 |
| 2.4.2.1 Beslutsunderlag..... | 15 |
| 2.4.2.2 Rikta uppmärksamhet | 15 |
| 2.4.2.3 Ansvarsmätning..... | 15 |
| 2.4.2.4 Planering, kontroll och utvärdering..... | 15 |
| 2.4.2.5 Lärande..... | 16 |
| 2.4.2.6 Förhandling..... | 16 |
| 2.4.2.7 Meningsskapande..... | 16 |
| Track 3: Metod | 17 |
| 3.1 Undersökningsmodell..... | 17 |
| 3.2 Studiens tillvägagångssätt och inriktning | 17 |
| 3.3 Val av intervjuobjekt | 18 |
| 3.4 Primärdatainsamling | 18 |
| 3.5 Sekundärdatainsamling..... | 19 |
| 3.7 Studiens trovärdighet..... | 20 |
| 3.7.1 Validitet | 20 |
| 3.7.2 Reliabilitet..... | 20 |
| 3.8 Källkritik..... | 20 |
| Track 4: Resultat | 22 |
| 4.1 Resultatens presentationsupplägg..... | 22 |
| 4.2 Artistorganisationen..... | 22 |
| 4.3 Bob Hund..... | 23 |

| | |
|---|----|
| 4.4 HammerFall | 24 |
| 4.5 Mando Diao | 27 |
| 4.6 The Soundtrack of Our Lives..... | 29 |
| 4.7 Övriga iakttagelser | 32 |
| 4.7.1 Kontrakt och avtal | 32 |
| 4.7.2 Val av relationer | 32 |
| Track 5: Analys..... | 35 |
| 5.1 En jämförelse mellan artisterna | 35 |
| 5.1.1 Relationen till skivbolag..... | 35 |
| 5.1.2 Relation till distributör | 35 |
| 5.1.3 Relation till PR | 36 |
| 5.1.4 Relation till förlag | 36 |
| 5.1.5 Relation till merchandise..... | 37 |
| 5.1.6 Relation till bokningsbolag | 37 |
| 5.1.7 Övriga identifierade relationer..... | 38 |
| 5.2 En jämförelse med tidigare forskning | 38 |
| Track 6: Slutsats..... | 40 |
| 6.1 Slutsatser | 40 |
| 6.2 Avslutande diskussion | 40 |
| 6.3 Begränsningar i studien | 41 |
| 6.4 Förslag på framtida forskning..... | 42 |
| Track 7: Källförteckning | 43 |
| Bilaga 1 – Intervjuguide | 46 |
| Figurförteckning | |
| Figur 1: Tre teoretiska ansatser | 6 |
| Figur 2: Undersökningsmodell | 17 |
| Figur 3: Artistorganisationen..... | 22 |
| Tabellförteckning | |
| Tabell 1..... | 7 |
| Tabell 2..... | 13 |
| Tabell 3: Styrmedel | 14 |
| Tabell 4: Utvalda respondenter | 18 |
| Tabell 5: Sammanfattande tabell Bob Hund | 24 |
| Tabell 6: Sammanfattande tabell HammerFall | 27 |
| Tabell 7: Sammanfattande tabell Mando Diao | 29 |
| Tabell 8: Sammanfattande tabell The Soundtrack of Our Lives..... | 32 |
| Tabell 9: Sammanställning av ekonomistyrningens utformning och användning | 34 |

Track 1: Inledning

I det inledande kapitlet ges en bakgrundsbeskrivning till den valda frågeställningen. Vidare presenteras frågeställning och syfte innan kapitlet avslutas med en genomgång av uppsatsens fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

En trend som går att iakttä är att relationerna mellan olika aktörer inom musikindustrin går mot mer nätverksbaserade former (Arvidsson 2007). Även forskningen i allmänhet avseende redovisning och ekonomistyrning inom sådana komplexa relationer och nätverk, vilka benämns som interorganisatoriska, har ökat. Detta sedan Hopwood (1996) efterlyste en ökad fokusering på styrmedel och redovisning ur ett horisontellt snarare än hierarkiskt perspektiv.

Caglio & Ditillo (2008) såväl som Håkansson & Lind (2007) har i studier sammanfattat och utvärderat den litteratur som finns inom området för interorganisatorisk ekonomistyrning. De identifierar tendenser mot en mer organiserad samverkan inom ett flertal industrier, till exempel högteknologiska industrier såsom bioteknik (Powell 1998), elektronikindustrin (Laange & Hellman 1997) och bilindustrin (Von Corswant, 2003). De hävdar vidare att det skett en omfattande förändring i den interorganisatoriska miljön med trender mot mer nätverksliknande strukturer, där två olika mönster av förändringar har identifierats. Det första mönstret är mer omfattande affärsrelationer mellan företag som säljer och köper mellan varandra eller samarbetar på andra sätt. Det andra mönstret är en uppbyggnad av stora hierarkiskt kontrollerade organisationer i mindre specialiserade enheter med outsourcing som följd.

Trots det ökade intresset för interorganisatorisk ekonomistyrning finns det förvånansvärt få studier som behandlar icke-varuproducerande branscher. Portnoff (2008) påpekar detsamma i sin studie av styrproblematiken inom den svenska musikindustrin, tillika den enda forskning som berör ekonomistyrning inom musikbranschen.

Just musikbranschen präglas av en mängd relationer och samarbeten. Artisten som skapar en kulturell produkt är utgångspunkten. En låtidé föds, sångtexter skrivs och musik komponeras men vägen är lång tills dess att den når en lyssnare i form av inspelad musik, liveframträdanden eller upptagningar i radio eller tv. Ett flertal aktörer deltar i en sådan process och möjliggör spridning av musiken. Artisten samverkar med producenter och skivbolag, distributörer och återförsäljare samt PR- och marknadsföringsbolag. Lägg där till omfattande projekt i form av turnéer och konserter samt kringprodukter som merchandise, och nätverket som omger artisten blir än mer komplext. Artisten har således ett flertal relationer knutna till sin musikverksamhet, på såväl konstnärliga men kanske framförallt ekonomiska plan. Mot bakgrund av detta uppstår ett behov för artisten att utveckla, ekonomistyrning och förstå dessa interorganisatoriska relationer.

Det empiriska glapp som uppmärksammas för icke-varuproducerande branscher, gör att ytterligare forskning behövs inom området. Musikbranschen är en bransch som det diskuterats flitigt kring i mediala sammanhang på sistone, dock oftast med koncentration på endast en fråga – fildelning. Att musikbranschen fortfarande, i högsta grad, är en levande och viktig industri, inte minst som svensk exportvara, har till viss del underminerats av denna fråga. I Sverige finns det möjlighet att studera framgångsrika stora artister, utifrån deras syn på ekonomistyrning i branschen. En studie som kan

visa sig värdefull för interorganisatorisk forskning, samt som jämförelseunderlag för andra kulturella branscher.

1.2 Frågeställning och syfte

Mot bakgrund av den ökade interorganisatoriska forskningen som har kommit som en reaktion på den ökade förekomsten av sådana organisationsstrukturer, ämnar vi att identifiera hur ekonomistyrningen ser ut för artisterna inom det nätverk av aktörer som omger dem. För att tydliggöra detta tänker vi kartlägga:

Hur utformar och använder artisten ekonomistyrning i det interorganisatoriska nätverk de verkar i?

Genom att intervjua Bob Hund, HammerFall, Mando Diao och The Soundtrack of Our Lives kartlägger föreliggande studie hur några av Sveriges största artister utformar och använder sig av ekonomistyrning. De huvudsakliga relationer som omger artisten uppmärksammas. Utöver detta undersöks något som enbart i en mindre utsträckning har gjorts tidigare inom interorganisatorisk forskning, nämligen en enskild aktörs perspektiv och dennes ekonomistyrning gentemot övriga aktörer i sitt nätverk.

Genom studien uppnås en kartläggning av en turbulent och föränderlig bransch, präglad av en mängd interorganisatoriska relationer. Studiens ansats och bidrag kommer således inte enbart att påvisa vilka medel en artist har till sitt förfogande, utan vilka som de facto används för att direkt ekonomistyrna sina verksamheter. Ekonomistyrningen kan vittna om vilka relationer som artisten uppfattar som avgörande, samt om det finns andra värden förutom det rent kreativa som artisterna vill ta fasta på med sin verksamhet. Vidare kan studien visa sig värdefull för branschfolk genom att skapa en förståelse för vilka värden artisterna vill ta fasta på med sin ekonomistyrning i sin relation till andra aktörer i branschen. Studien kan även ge en insyn och inspiration till andra artister hur man med ekonomistyrning kan vara en del av en artists framgångar.

Studien ämnar etablera *artistorganisationen* som ett begrepp för artisternas nätverk. Att studien dessutom utgår från ekonomistyrningens utformning och användning i en interorganisatorisk kontext är unikt. Syftet är vidare att göra en genomgående beskrivning av detta perspektiv, samt att analysera den beskrivning som görs. Primärdata som samlas in är unik i sitt slag och kan därmed bidra empiriskt till vidare forskning. Uppsatsens syfte är dessutom att ge branschfolk en insyn i hur ekonomistyrningen utformas och används av artisterna.

1.3 Uppsatsens fortsatta disposition

Track 2: Teoretisk referensram

För att vidare kunna behandla vår frågeställning behövs en referensram av grundläggande teorier. Sådana presenteras i kapitel 2 och ligger sedan till grund för den fortsatta uppsatsen.

Track 3: Metod

I metodkapitlet görs en beskrivning av tillvägagångssättet som skall säkerställa uppsatsens syfte. Ett resonemang förs kring primär- och sekundärdata och därefter diskuteras uppsatsens giltighet utifrån begreppen validitet och reliabilitet.

Track 4: Resultat

Här redovisas de resultat som har framkommit under de intervjuer som har genomförts.

Track 5: Analys

Undersökningens resultat diskuteras i analyskapitlet.

Track 6: Slutsats

Slutsatser dras utifrån resultatet från intervjuerna, och avslutningsvis görs en rekommendation av framtida forskning.

Track 2: Teoretisk referensram

Studiens teoretiska referensram delas upp i fyra olika områden. Inledningsvis definieras vad ett interorganisatoriskt nätverk är och vad som kännetecknar detta. Därefter följer en genomgång av den forskning som behandlar interorganisatorisk ekonomistyrning, för att sedermera mynna ut i hur sådan ekonomistyrning ser ut specifikt för musikbranschen. Den teoretiska referensramen är en genomgång av all forskning inom den interorganisatoriska ekonomistyrningen. Huvudsyftet med genomgången är inte att finna en teoretisk ansats för föreliggande studie, utan snarare för att påvisa det tomrum i vilket vår studie kan kategoriseras. Avslutningsvis redogörs för ekonomistyrningens utformning och användning.

2.1 Interorganisatoriska nätverk

Under de senaste årtiondena har organisationer och deras affärsrelationer till viktiga aktörer, som kunder, leverantörer, samarbetspartners och konkurrenter förändrats. Vikten av att blicka utanför den egna organisationen har ökat, och därmed har ett behov av att utveckla en såkallad interorganisatorisk ekonomistyrning och förstå ekonomistyrningens roll och effekter utanför den egna organisationen uppstått (Samuelson 2004). Det finns framförallt två förklaringar till denna förändring. Den första är att organisationerna har fått ett ökat medvetande för hur de interagerar i för dem viktiga relationer. Mer omfattande utbyten har utvecklats mellan företag som köper och säljer till varandra, eller samarbetar på andra sätt. Den andra förklaringen är trender mot en nedbrytning av stora vertikalt integrerade bolag i mindre enheter, med outsourcing och nya metoder såsom Just-in-time och Total Quality Control som följd (Håkansson & Lind 2007).

Vad gäller motiven för att samarbeta interorganisatoriskt så ges det i forskningen olika anledningar. Organisationer kan välja att skapa kooperativa band mellan varandra för att få tillgång till kompetens och resurser som är nödvändiga för att uppfylla uppsatta målsättningar. Dessa resurser kontrolleras, åtminstone till viss del, av aktörer i organisationens omvärld. Även om det finns en ömsesidig avsaknad av resurser mellan två parter kan det inte ensamt avgöra huruvida man ska ingå i ett interorganisatoriskt samarbete. Tillit är en ytterligare faktor som är avgörande i organisationers ingåenden och val av nya samarbeten. Denna tillit grundar sig ofta i den uppfattning andra centrala beslutsfattare inom nätverket har av den potentiella nya samarbetspartnern. Uppfattningen av en ny partners kompetenser, resurser och pålitlighet kan i sin tur grunda sig i tidigare nätverk och samarbeten som beslutsfattare inom det nuvarande nätverket varit engagerade i (Gulati & Gargiulo 1999).

Mark Ebers (1997) har en annan infallsvinkel på interorganisatoriska nätverksbildanden, där motiven till uppkomsten av interorganisatoriska nätverk är intäktsmaximering respektive kostnadsminimering. Intäktsmaximering kan åstadkommas genom en tillskansning av kompletterande resurser och kompetenser, som antas kunna öka konkurrenskraften i form av en förbättrad produkt eller tillgång till nya marknader. Kostnadsminimering uppstår genom skalekonomier, där man till exempel genom gemensam forskning, marknadsföring eller produktion får lägre kostnader. Nätverksbildanden kan vara ett effektivt sätt att få tillgång till know-how som inte finns tillgängligt internt i organisationen. Även riskreduktion anses vara ett kostnadsrelaterat motiv för interorganisatoriskt samarbete, då man sprider en finansiell eller annan risk i samband med projekt mellan organisationerna i nätverket.

Hoffman & Schlosser (2001) delar in motiven till interorganisatoriskt samarbete i två huvudsakliga kategorier. Dessa båda tar fasta på såväl kostnadsfokuseringen som resursperspektivet som berörts av de tidigare nämnda författarna. Den första kategorin utgår från transaktionskostnader och innebär att man väljer den organisationsform som minimerar fasta och fortlöpande transaktionskostnader. Den andra är resursbaserad. Organisationer ingår samarbeten för att tillskansa sig resurser de inte kan köpa på den öppna marknaden, som de själva kan skapa med rimliga kostnader (risker) eller inom en rimlig tidsperiod. Allianser och nätverk har kommit att utgöra en konkurrensfördel genom tillgången till externa resurser och synergieffekter.

Gulati et al. (2000) lokaliserar i sin forskning två intressanta situationer som kan uppstå inom interorganisatoriska nätverk. Dessa benämner man som *lock-in and lock-out effects* samt *learning races*, där den första situationen innebär att man genom att gå med i ett visst nätverk kan hamna i en sats där man förbinder sig till aktörerna inom nätverket och samtidigt stänger ute aktörer som befinner sig utanför. *Learning races* innebär att en viss organisation går med i ett nätverk för att dra lärdom om de andra nätverkaktörernas kunskap och information, för att sedan lämna nätverket. Denna situation uppstår när en aktörs enskilda intressen överväger nätverkets gemensamma.

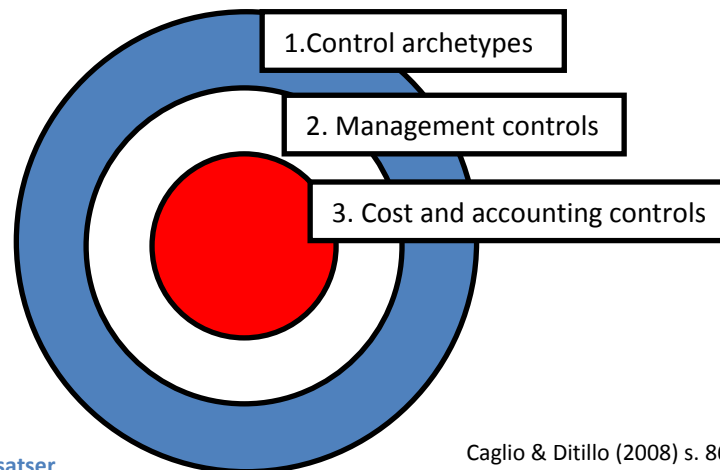
Det finns även problem relaterade till skapandet av interorganisatoriska nätverk som har belysts i forskningen. Vid samarbete med en eller ett flertal parter uppstår risker för ett opportunistiskt beteende (se b.l.a. Dekker 2003; Van der Meer-Kosistra & Vosselman 2000). Ytterligare problematik rör hur aktiviteter inom samarbetet ska koordineras på bästa sätt (Dekker 2003; 2004). Ett behov uppstår av att ekonomistyr de interorganisatoriska relationerna, och genom det minimera den osäkerhet, i form av opportunism och koordination, som relationerna kan ge upphov till (Gulati & Gargiulo 1999). Den här typen av problem och dess lösningar är något som bland annat tas upp i forskning kring interorganisatorisk ekonomistyrning.

2.2 Interorganisatorisk ekonomistyrning

"Interorganisatorisk ekonomistyrning baseras på såväl finansiella som icke-finansiella mått och måtten kan vara såväl kvantitativa som icke-kvantitativa. Metoderna inbegriper formella och informella styrmedel."

Så sammanfattar Håkansson & Lind (2007) de valmöjligheter som finns till förfogande vid ekonomistyrning i interorganisatoriska miljöer, efter en sammanställning av forskningen på området. Även Caglio & Ditillo (2008) har gjort en sådan litteraturgenomgång och påpekar att publicerad forskning i allt större utsträckning kan fylla det glapp som tidigare funnits inom området för interorganisatorisk ekonomistyrning.

2.2.1 Tre teoretiska ansatser



Figur 1: Tre teoretiska ansatser

Caglio & Ditillo (2008) s. 866

Caglio & Ditillo (2008) har i sin sammanställning klassificerat den interorganisatoriska forskningen i tre olika nivåer, utifrån vilken utgångspunkt och bredd på analysen respektive författare har antagit. Forskning som faller inom den första (yttre) gruppen fokuserar på omfattande mönster uppbyggda av sammansättningar baserade på såväl konkreta styrmedel som andra typer av ekonomistyrning, därav benämnda arketyper. Detta kan jämföras med den andra typen av forskning, management controls, som tar fasta på enskilda styrmekanismer (t.ex. belöningsystem eller tillit). Författare placerade i den tredje kategorin är än mer specifika och fokuserar på utbyte av redovisnings- och kostnadsinformation, som ett medel för ekonomistyrning.

2.2.1.1 Kontrollarketyper

Forskare kategoriserade inom gruppen kontrollarketyper antar det bredaste av de tre perspektiven, där man fokuserar på olika mönster av ekonomistyrning. Dessa mönster innefattar såväl konkreta styrverktyg som annan typ av ekonomistyrning, till exempel budgetgivning och kontrakt. Den så kallade arketyplitteraturen är i sin tur indelad i tre olika underkategorier, benämnda marknadsbaserade, hierarkiska/byråkratiska och alternativa modeller (Caglio & Ditillo 2008). I praktiken så förväntar man sig dock att finna spår av samtliga underkategorier i varje relation, men där ett av dem är det dominerande (Van der Meer-Kooistra & Vosselman 2000). Indelning sker på basis av vad som i huvudsak karakteriserar arketyperna, varför det till exempel i marknadsbaserade arketyper är marknaden som ligger till grund för ekonomistyrningen. De olika arketyperna kan framgångsrikt implementeras i kontexter med varierande egenskaper hos de utförda transaktionerna, de inblandade organisationerna och deras omvärld (Caglio & Ditillo 2008).

Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) menar att valet av vilken arketyper som är lämplig att använda kan göras utifrån vilka karaktäristiska drag en viss interorganisatorisk relation har.

| Transaktionens karaktär | Transaktionsmiljöns karaktär | Transaktionsdeltagarnas karaktär |
|---|--|--|
| Nivå och typ av tillgångsspecificering ¹ | Osäkerhet för framtiden | Nivån av informationsasymmetri mellan deltagarna |
| Transaktionens frekvens och upprepning | Nivå på marknadsrisken | Deltagarnas rykte |
| Transaktionsperiodens längd | Institutionell miljö (regler, system och organisationer) | Deltagarnas erfarenhet av nätverkssamarbete eller med specifika parter |
| Mätbarhet av aktiviteter och output | | Deltagarnas attityd till risk |
| | | Deltagarnas förhandlingskraft |

Tabell 1

Van der Meer-Kooistra & Vosselman: 2000, s. 14

2.2.1.1.1 Marknadsbaserade arketyper

De *marknadsbaserade* arketyperna tar sin utgångspunkt i marknaden. Författarna verkar vara överens om att den information som är nödvändig för att reglera vid en transaktion finns inbakad i priset. Det är i sin tur kopplat till standardiserade aktiviteter och output, vilket gör att man vid kontraktering inte behöver gå in på detaljer (Caglio & Ditillo 2008). Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000), Langefield-Smith & Smith (2003), Sartorius & Kirsten (2005), Spekle (2001) och Håkansson & Lind (2004) har alla tagit upp exempel på sådana marknadsbaserade arketyper.

Håkansson & Lind (2004) menar att effektiva marknadsmekanismer delvis kan ersätta behovet av att ekonomistyra. Det enda som krävs under sådana omständigheter är att göra regelbundna mätningar och utvärderingar av en partners prestation. I den beskrivna marknadsbaserade arketyper är samspelet mellan köpare och säljare standardiserat, med en stor mängd standardiserade produkter som följd. En sådan situation uppstår genom en insamling av information om priser hos potentiella leverantörer och köparnas konsumtionsbeteenden. Därmed elimineras den informationsasymmetri som förutsätts på marknaden. Standardiserade produkter ger upphov till en standardiserad information som också är lätthanterlig. Redovisning och ekonomistyrning blir då i viss mån onödig för beslutsfattande, men har kvar sin roll vad gäller koordinering av aktiviteter. Det kan till exempel röra sig om insamlingen av marknadspriser, kontroller av att kontraktsinnehåll följs, uppskattningar av hot och möjligheter på marknaden samt för att ta fram modeller för beslutsfattande grundade på marknadspriserna. Man får därigenom en möjlighet att jämföra fördelar och nackdelar med genomförandet av en transaktion. Den genomförda studien inbegrep ett samarbete mellan Ericsson och Telia, där den externa miljön präglades av likartade och sammanlänkade aktiviteter. Aktiviteterna utfördes självständigt från varandra, men hade gemensamt att de alla var beroende av en gemensam standardiserad slutprodukt.

Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) gör en liknande ansats och betonar tendenser mot outsourcing. Det innebär en möjlighet för organisationer att kunna koncentrera sig på sin kärnverksamhet, men ställer samtidigt krav på ett mer sofistikerat samarbete i de relationer som är utlagda till outsourcing. Marknaden kan styra, då det inte är en unik tillgång som efterfrågas. Valmöjligheterna mellan olika samarbetspartners är många samt mätning och uppskattning av kvantitet och kvalitet på produkten är enkelt att genomföra. Att byta samarbetspartner är mot

¹ I litteraturen benämnd "Asset specificity", vilket innebär värdet av tillgången för en specifik transaktion.

bakgrund av ovanstående lätt att genomföra, framförallt då inga större investeringar är nödvändiga för att ingå samarbeten.

Speklé (2001) menar att osäkerhets- och agentteorier har begränsningar och därmed inte till fullo kan förklara varför organisationer behöver styras. Istället använder Speklé sig i sin studie av transaktionskostnadsteorin, vilket innebär att man utifrån den relativa storleken på kostnader avgör huruvida en aktivitet ska utföras i en marknadstransaktion eller inom företagets gränser. Teorin används för att förklara hur olika organisatoriska sammansättningar kan användas för att styra ekonomiska transaktioner, och därmed förstå vilka aktiviteter som är lämpliga i olika strukturer. Avgörande för hur ett samarbete ska ekonomistyras är hur specifikt en transaktion och dess tillgångar regleras i kontrakt, eller med andra ord, vilket utrymme som lämnas för opportunistiskt beteende. En annan faktor som avgör hur samarbetet ska ekonomistyras är transaktionens osäkerhet, det vill säga, till vilken grad externa faktorer, som till exempel marknadsdynamik, kan spela in. Den tredje faktorn är hur frekvent transaktionen genomförs. I en marknadsbaserad arketyper är nivån på transaktionens reglering låg och osäkerheten hög eller låg. Ekonomistyrning, i direkt bemärkelse, är inte nödvändig utan istället förlitar man sig på marknadskrafterna och kan i vissa fall välja en samarbetspartner utifrån deras rykte.

Sartorius & Kirsten (2005) använder sig av samma faktorer som Speklé (2001), i sin granskning av sydafrikanska sockerproducenters outsourcing. Nivån på dessa faktorer ska sedermera indikera på ett visst kontraktsförhållande. I en situation med låg transaktionsfrekvens, låg tillgångsspecificering och hög osäkerhet förespråkas ett klassiskt kontraktsförhållande. Detta innebär att man agerar på en marknad där betalning och leverans av varan sammanfaller.

2.2.1.1.2 Hierarkiska arketyper

Medan ekonomistyrning i marknadsbaserade modeller framförallt tar sig uttryck i kontrakt, med pris som den primära informationskällan, sker ekonomistyrning och kontroll i en hierarkisk arketyper genom makt och regler (Williamson 1975). Gemensamt för forskningen på hierarkiska arketyper är att detaljerade kontrakt används för att kontrollera prestationen. Dessutom skapas så kallade hostage arrangements för att garantera att kontraktens villkor efterföljs och lön sker efter vad som har presterats. Utöver detta bör ekonomistyrningen ske utifrån uppsatta standarder, detaljerade regler och stränga målsättningar. (Gulati & Garigiulo 2008)

Van der Meer-Koistra & Vosselman (2000) poängterar kontraktets centrala roll i en hierarkisk arketyper. Kontraktet är detaljerat och utgör därför grunden för vad det är som ska utbytas parterna emellan. De detaljerade kontrakten förenklar löpande kontroll och utvärdering av samarbetet, både vad gäller kvantitet och kvalitet. En grundbult för att samarbetet ska fungera är att båda parter har en tilltro till varandras kompetens och till de regleringar som finns i kontraktet, framförallt i situationer då investeringen sker i humankapital. Förhandlingspositionen som utformaren av kontraktet befinner sig i avgör till viss del i vilken utsträckning denne har rätt att ingripa under arbetets gång. Langfield-Smith & Smith (2003) drar samma slutsatser gällande kontrakt och kontroll i sin kvalitativa studie. I denna granskar man de kännetecken som finns för transaktionen, miljön och samarbetspartners för att avgöra hur ekonomistyrningsmönster förändras över den tidsperiod en interorganisatorisk relation sträcker sig. I sin studie finner man att allt eftersom prestationsmått blir mer specificerade och kontrakten utvecklades så gick företaget från ett tillits-/förtroendebaserat mönster mot ett byråkratiskt/hierarkiskt styrningssätt.

Speklé (2001) talar om en situation med låg osäkerhet och måttlig tillgångsspecificering inom den hierarkiska arketyper. Hit hör situationer där konkurrensen på marknaden är för liten för att kunna tala om marknadsbaserad styrning. Kravet på kontraktinnehållet blir då högre för att kompensera det större beroendet av motparten och risken för opportunistiska beteenden. För koordination av samarbetet är medling och förhandlingar vanligt mellan parterna. Om det inte finns möjlighet till heltäckande hostage arrangements förlitar man sig istället på resultatmål och återkommande prestationsutvärdering. Sartorius & Kirsten (2005) påpekar att det utöver de detaljerade kontrakten även i vissa fall kan bli tal om att istället skapa strategiska allianser och formellt samarbete.

För att kunna dra nytta av de mer detaljerade kontrakten, prestationsmätningar och utvärderingar, fordras en koordinering i form av ett ökat informationsutbyte. Informationen ska röra såväl aktiviteternas tekniska som ekonomiska aspekter men även dess resurshantering. En sådan ekonomistyrning är lämplig i miljöer där produktionsmomenten är sammanlänkade och således behöver just koordinering. (Håkansson & Lind 2004)

2.2.1.1.3 Alternativa arketyper

De alternativa arketyperna skiljer sig avsevärt åt från varandra och det finns ingen enighet mellan författarna (Caglio & Ditillo 2008).

Van der Meer-Kooistra & Vosselman (2000) talar om arketyper där samarbetet parterna emellan kontrolleras och ekonomistyrts genom förtroende och tillit, något som även Langfield-Smith & Smith (2003) har identifierat. I dessa situationer uppstår ett beroende mellan parterna. Beroendeställningen bygger på att man skapar kompetenser specifika för relationen. Att avsluta samarbetet och hitta ett nytt blir därmed kostsamt och att mäta någon direkt output från samarbetet är svårt. Under sådana omständigheter blir samarbetet framförallt baserat på förtroende och tillit, där egenskaper som samarbetsvilja och tillförlitlighet är avgörande innan samarbetets ingående. Möjligheterna till att styra isoleras inom området till informella och kulturella styrmedel och parterna är beredda att dela på riskerna kopplade till samarbetet (Van der Meer-Kooistra & Vosselman 2000).

En annan alternativ arketyper utgår istället från outsourcing till ett begränsat antal underleverantörer. Miljön präglas av en hög nivå av osäkerhet, vilket utesluter möjligheten till handlingsstyrning. Istället definieras vad som är önskvärdt i vaga termer, i stil med "gör ert bästa". Den höga nivån av osäkerhet innebär dessutom att kontrakten får hållas relativt ospecifika. Då den undersökta organisationen köper från flera leverantörer kan denne dock jämföra prestationer mellan leverantörerna. Förfarandet skapar samtidigt incitament för de säljande företagen att gentemot sina konkurrenter prestera bättre och därmed i framtiden få ett ökat utbyte med den köpande organisationen. I en sådan miljö är koordinering och spridning av information mellan köpare och säljare avgörande för inläring om önskat beteende och för att uppnå samstämmighet för de inblandade parternas prestationer. Pre-action reviews och deltagande i budgeteringsprocessen skulle kunna vara relevanta ekonomistyrningsverktyg i en sådan situation, även om budgeten i sig är uddlös som styrmedel i den specifika miljö som beskrivits (Speklé 2001).

Van den Bogaard & Speklé (2003) bygger vidare på Speklés (2001) forskning och drar slutsatser från en studie gjord på en portfoliomstrukturering hos Shell. Med utgångspunkt i Transaction Cost Economics uppmärksammade man att många av de problem Shell stötte på under processen var relaterade till tillgångsspecificering samt ett behov av en gemensam koordination och integration.

Karaktäristiskt för modellen är ofullständiga kontrakt avseende pris, kvantitet och kvalitet (KPI), något som istället bestämdes under årliga förhandlingar. Kontrakten klargjorde istället hur förhandlingarna skulle gå till väga. Medling via en tredje part används då eventuella konflikter uppstår. Ökad transparens, tydligare ansvarsfördelning och ekonomistyrning på resultat är andra karaktäristika. Den externa transaktionsmiljön präglas, liksom i den tidigare modellen, av låg osäkerhet och måttlig tillgångsspecificering (Van den Bogaard & Speklé 2003). Andra element som identifieras inom de alternativa arketyperna är decentraliserad koordination och intensiv kommunikation. (Håkansson & Lind 2004)

2.2.1.2 Ekonomistyrningsmekanismer

Ett flertal författare har inriktat sig på specifika ekonomistyrningsmekanismer istället för att inkludera dessa i omfattande arketyper, och därmed försökt att koppla mekanismerna till andra former av styrning, som kontrakt eller pris. Forskningen fokuserar framförallt på contingency-teorier² eller konsekvenserna av att implementera en specifik styrmekanism i interorganisatoriska samarbeten. Dessa styrmekanismer kategoriserar man sedermera upp i sex grupper³ (Caglio & Ditillo 2008).

2.2.1.2.1 Informationssystem

Tomkins (2001) undersöker hur informationssystem används för att planera ett framtida samarbete. Informationen ligger till grund för samarbetet samt samarbetets koordination. I studien uppmärksammas att förtroende är något som man initialt måste ta hänsyn till innan andra avgörande faktorer beaktas i ett informationssystem. Detta då förtroendet kommer att avgöra vad informationssystemet kommer att fokuseras på och med vilken intensitet. Information, som uttryck, delas in i två kategorier; där den första återspeglar information som delges för att garantera förtroende och en andra typ som används för att kunna föra samman olika aktiviteter. Parternas ömsidiga beroende och tilliten mellan dem förändras under en relationslivscykel, och så gör också detaljrikedomen i de två kategorierna av information.

2.2.1.2.2 Kontrollsystem

Frances och Garnsey (1996) har i en studie av brittiska livsmedelsbutiker granskat rollen som informationsteknologi och redovisningsinformation har haft på den dominerande roll som de större kedjorna har skaffat sig. Slutsatsen från studien är att IT är den bakomliggande faktorn, som tagits uttryck i att man lättare kan kontrollera och koordinera mellan sina samarbetspartners och leverantörer, en effekt som i längden har lett fram till goda resultat och marginaler.

Coletti et al (2005) har genom en simulation granskat hur samarbeten påverkas av ett starkt kontrollsystem. Det har tidigare uppmärksamats att ett starkt kontrollsystem förhindrar opportunistiskt beteende men samtidigt leder fram till att samarbetsviljan försämras. I studien finner man dock att ett hårt reglerat kontrollsystem kan öka det förtroende som finns mellan parterna i en interorganisatorisk miljö.

² Enligt contingency-teorin finns det inte något vedertaget bästa sätt att styra en organisation på, utan att man får anpassa sig efter situationen.

³ Vi har valt att kategorisera resultat- och handlingsstyrning tillsammans, då resultaten som presenteras är sammanhängande.

2.2.1.2.3 Prestationsmåttsystem

Mahama (2006) undersöker genomslagskraften hos ett ekonomistyrningssystem vid samarbete med strategiska underleverantörer. Studien fokuserar på kopplingen mellan två typer av ekonomistyrning, prestationsmätning och socialiseringsprocesser, hur de samverkar och hur de i slutändan leder till ett gemensamt mål. Samarbete delas in i fyra områden; informationsutväxling, gemensam problemlösning, viljan att anpassa sig till förändringar samt valet att inte utnyttja sin maktposition. Det konstateras att det finns ett tydligt samband mellan användning av ett prestationsmåttsystem och förbättring av samarbete och resultat.

2.2.1.2.4 Socialiseringsprocessen

Mahama (2006) belyser att socialiseringsprocessen spelar en viktig roll när det gäller till vilken grad man är beredd att dela med sig av information. Att dela med sig av information har i sin tur en stor betydelse för problemlösningar och maktanvändning. Det konstateras även att ett kooperativt samarbete är av yttersta vikt för vilka resultat som presteras.

2.2.1.2.5 Resultat- och handlingsstyrning

För att uppnå koordinering och undvika att någon samarbetspartner försöker tillskansa sig resurser på den andras bekostnad, belyser Dekker (2004) vikten av att använda sig av formella och informella styrmekanismer. Informella består av att välja rätt samarbete, samt ha ett förtroende för vad samarbetspartnern kan utföra och partnerns goda intentioner. Formella styrmekanismer, såsom resultat- och handlingsstyrning, blev i många fall enbart ett verktyg för att koordinera samarbetet. Mekanismerna leder även fram till att förtroendet mellan parterna emellan stärks, samt att ett formellt styrningssätt garanterar stabilitet och kontinuitet i samarbetet.

2.2.1.3 Cost and accounting controls

En tredje grupp författare har koncentrerat sig på att undersöka hur en utväxling av kostnads- och redovisningsinformation mellan parter kan vara upphov till interorganisatorisk ekonomistyrning. Sådan information görs tillgänglig genom användningen av olika styrmedel.

Författarna har tagit olika utgångspunkter och behandlar olika styrmedel, men delar intresset av att förstå utväxlingen av kostnads- och redovisningsinformation i ett interorganisatoriskt sammanhang. Samtidigt skiljer man sig åt däri att man fokuserar på olika typologier av interorganisatoriska förhållanden och vilken betydelse informationen har. En första dimension där forskningen skiljer sig åt är på basis av hur många av interorganisatoriska relationer som har undersökts. En andra är huruvida man utgått från ett enskilt perspektiv eller om man också fångar upp perspektiv från dennes motparter. En tredje och sista indelning kan göras på basis av hur många samarbeten som ingår i det interorganisatoriska nätverket (Caglio & Ditillo 2008).

Den avgjort största skillnaden ligger i att författarna utgår från olika typer av interorganisatorisk ekonomistyrning. Forskning med utgångspunkt i ett Total Cost of Ownership (TCO) perspektiv inom leverantörskedjan menar generellt sett att man väljer en samarbetspartner utifrån de kostnader som är förknippade med relationen. Inte bara priset ska styra valet av en leverantör, utan även andra kostnader som är hänförliga till relationen såsom tänkbara kvalitetsbrister, uteblivna leveranser och administrativa krav bör beaktas. Mot sådana kostnader vägs även fördelar med valet av en viss leverantör in, till exempel möjligheter till utveckling av nya produkter och kostnadsreducerande fördelar. Det ger upphov till tätare samarbeten och möjligheter till ekonomistyrning (se bl a Ittner et al 1999).

Andra forskningsinriktningar använder sig exempelvis av analyser av värdekedjan i nätverk av leverantörer, målkostnadskalkylering och Open Book Accounting (OBA) som verktyg för interorganisatorisk ekonomistyrning. Studier inom den förstnämnda av de tre tillkommande inriktningarna fokuserar på hur en analys av värdekedjan kan ligga till grund för ekonomistyrning och koordinering av de olika relationerna. För att skapa värde måste man gemensamt samla sina resurser, dela med sig av information och därmed avgöra vilka uppgifter som ska utföras, och vem i värdekedjan som skall utföra dem. En sådan Value Chain Analysis föreslås som en metod för att undersöka vart kostnader kan reduceras eller produktionen förbättras genom en ökad koordinering och optimering av de sammanlänkade aktiviteterna. För att till fullo kunna dra nytta av de fördelar en sådan analys kan innebära, föreslås dessutom OBA som en viktig beståndsdel. I en interorganisatorisk miljö, måste användningen av sådana ekonomistyrningsmetoder och den information som de ger upphov till förhandlas mellan de involverade parterna, innan konkreta åtgärder kan genomföras (Dekker 2004).

Målkostnadskalkylering kan användas som ett verktyg för att åstadkomma en interorganisatorisk kostnadsstyrning. Det uppmärksammas att ingen direkt involvering av leverantören i köparens beslutsfattning sker. På grund av detta uppstår en informationsasymmetri, som endast kan kringgås genom att även leverantören får delta i utvecklingen av nya produkter. Genom att dela med sig av kostnadsinformation kan man gemensamt hitta möjligheter till kostnadsreduceringar (Cooper & Slagmulder 2004)

Mouritsen et al. (2001) undersöker målkostnadskalkylering, såväl som OBA som styrmedel. Författarna menar att användningen av sådana verktyg ger information om företagsspecifika egenskaper som teknologi, organisation och strategi. Sådan information kan hjälpa de interorganisatoriska parterna att förstå varandras identitet och kärnkompetenser, samt ge möjligheter till jämförelser mellan olika leverantörer i form av benchmarking. En framgångsrik implementering av OBA är beroende av den interorganisatoriska miljön (Kajüter & Kulmala 2005). Målet med OBA i sammanhanget är att skapa kostnadseffektivitet genom ett utbyte av redovisningsinformation, men det har även påvisats att metoden används för att bygga ett förtroende i relationen.

2.3 Musikbranschens ekonomistyrning

Det finns för musikbranschen, generellt sett, stora mängder forskning (se bl.a. Arvidsson 2007). Däremot återfinns det få forskningsbidrag som berör ekonomistyrning inom musikbranschen. Portnoff (2007, 2008) har i en studie kartlagt den svenska musikindustrin och dess styrproblematik.

Parker (2004) menar att musikbranschen är uppbyggd av fyra utpräglade sektorer; skapande, förlag, skivproduktion och liveuppträdanden. De olika sektorerna har olika intressen, som ofta står i kontrast mot varandra och formar därmed ingen sammanhängande industri. Aksoy & Robins (1992) kom i en studie av ett filmprojekt fram till att pris och kostnadseffektivitet spelar in, men är inte avgörande för ett sådant projekts framgång. De menar att framgången snarare är beroende av hur väl man i projektet förutsåg, stimulerade och kanaliserade konsumenternas kulturella och estetiska preferenser. Portnoff (2008) tar utgångspunkt i att detsamma gäller för musikproduktion. Artisterna, som skapare av musiken, intar således en central roll och deras perspektiv på ekonomistyrning blir av särskilt intresse. Från ett artistperspektiv uppstår ett behov av att anpassa de traditionella

styrmedlen för att även fånga upp artistiska intressen. Många av de relationer och samarbeten artisten ingår i är dock med vinstdrivande företag. Att sälja musiken är givetvis en del av deras verksamhet, men de vill samtidigt värna om att skapa kulturella värden och inte enbart ekonomiska resultat.

Portnoffs (2007) studie tar sin utgångspunkt i den klassiska sociologiska *Gemeinschaft- & Gesellschaftteorin*, med det praktiska hänsynstagandet att de båda inte är ömsesidigt uteslutande.

| | Gemeinschaft | Gesellschaft |
|------------------------|------------------------------|---|
| Styrningsobjekt | Användarvärden | Utbytesvärden |
| Styrande logik | Verksamhetsinriktad/skapande | Finansiell/avkastnings- och fördelningsorienterad |
| Processer | Fokus på inneboende värden | Instrumentella |
| Styrmekanismer | Informella metoder | Formella och avsiktligt skapande modeller/verktyg/metoder |

Tabell 2

Portnoff, 2008, s.27

Värdeskapande i en musikproduktion delas in i två delar; användarvärde och utbytesvärde. Artistens fokus ligger i den förstnämnda gruppen som tar sig uttryck i att vilja göra bra musik och framträdanden för sig själva och åhörarna, det vill säga användarvärde. Samtidigt finns ett krav från de vinstdrivande bolagen i form av försäljning och avkastning, något som artisterna inte känner att de kan påverka i någon större utsträckning. För att nå sådana resultat står det dock klart att bolagen vill jobba med att långsiktigt säkra den kulturella och estetiska kvalitén för att därefter kunna skörda utbytesvärden i form av försäljning och avkastning. Även artisterna har ett sådant intresse för att, för sin egen del, hitta en långsiktig lönsamhet och försörjning (Portnoff 2008).

Utifrån den utarbetade modellen kan det konstateras att ekonomistyrningsmetoder kategoriserade under Gemeinschaft spelar en stor roll för artisterna i styrningen av avgörande vardagliga affärsituationer. Samtidigt anges kulturellt kapital som en av förutsättningarna för ekonomisk framgång, där detta kapital i sin tur är beroende av värdet som skapas genom kollektiva insatser. Det identifieras även tendenser mot uppbyggande av vänskapsband som en del i ekonomistyrningen, något som inte alltid uppskattas av artisterna där större professionellt fokus på finansiella styrfrågor efterfrågas (Portnoff 2007).

2.4 Ekonomistyrning

Traditionellt sett har begreppet ekonomistyrning associerats med budgetering, produktkalkylering och internredovisning. Idag har begreppet däremot en betydligt vidare innebörd och står för olika typer av åtgärder som syftar till att nå en organisations uppsatta mål (Samuelsson 2004), eller att framgångsrikt anpassa organisationen till en föränderlig omvärld (Emmanuel et al. 1990). Rent konkret är ekonomistyrningens innehåll inte bara formaliserad planering, genomförande, uppföljning, utvärdering och anpassning i finansiella termer, utan den omfattar även såväl icke-finansiella och mjukare komponenter, såsom företagskultur, kompetens- och motivationsuppbyggnad. Även det organisatoriska sammanhanget, den så kallade organisationsstrukturen, i vilket detta sker anses ingå i sammanhanget (Ax et al. 2005).

Organisationer arbetar utifrån övergripande fastställda strategier och målsättningar, där ekonomistyrningen skall finnas som stöd för implementering av strategierna och agera hjälpmedel för organisationen att nå de strategiska målsättningarna (Merchant 2007, Kullvén 1994). Ekonomistyrningen finns med vid planering, genomförande, uppföljning, utvärdering och anpassning av organisationens finansiella och icke-finansiella målsättningar (Ax et al. 2005).

2.4.1 Ekonomistyrningens utformning

Merchant (2007) syftar tillbaka på två block av frågor som organisationer bör ställa sig vid utformning av ekonomistyrning.

Vad är önskvärt?

Vilken typ av ekonomistyrning bör användas?

Vad kommer sannolikt att inträffa?

Hur strikt bör ekonomistyrningen vara?

Även Samuelsson (2004) gör en liknande ansats, med tillägg för vilka insatser ekonomistyrningens utformning kräver. Utformningen har vidare beskrivits utifrån ett flertal perspektiv. Thorén (1995) beskriver den bland annat som organisationens sätt att få saker att fungera, och relaterar den till rapportsystem och hur den ekonomiska informationen är utformad för verksamheten. Chenhall & Morris (1986) förklarar istället utformningen, med utgångspunkt i de användningsområden den kan ha för olika beslutsfattare, genom att koppla samman information med olika beslutstillfällen.

Styrmedel används för att styra organisationer mot deras ekonomiska mål, och får här ligga som utgångspunkt för ekonomistyrningens utformning. Samuelsson (2004) har delat in styrmedel i tre kategorier, benämnda formella styrmedel, organisationsstruktur (och belöningsystem) och mindre formaliserad styrning. Även Ax et al. (2005) gör en sådan indelning och presenterar dessutom konkreta exempel inom respektive kategori:

| Formella styrmedel | Organisationsstruktur | Mindre formaliserad styrning |
|------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Resultatplanering | Organisationsform | Företagskultur |
| Produktkalkylering | Ansvarsfördelning | Lärande |
| Budgetering | Belöningsystem | Medarbetarskap |
| Intern redovisning | Personalstruktur | Kompetensuppbyggnad |
| Standardkostnader | Beslutsprocesser | Ledningsstöd |
| Internprissättning | Ax et al. 2005, s. 63 | |
| Prestationsmätning | | |
| Benchmarking | | |
| Processtyrning | | |
| Målkostnadskalkylering | | |

Tabell 3: Styrmedel

Föreliggande studie kommer framförallt att behandla de formella styrmedlen, då det är vilka konkreta metoder en artist har till sitt förfogande för ekonomistyrning inom artistorganisationen som ämnas undersökas. Nästa fråga att besvara är ekonomistyrningens användningsområden.

2.4.2 Ekonomistyrningens användning

Utöver ekonomistyrningens utformning talar flertalet författare också om ekonomistyrningens användning. Thorén (1995) går igenom fem kategorier; ansvarsstyrning, beslutsfattande, lärande, förhandling och meningsskapande. Drury (2006) talar också om ekonomistyrningens användning för

beslutsunderlag. Även dess roll för planering, kontroll och utvärdering presenteras⁴. Lind (1996) gör en snävare tolkning av beslutsfattande och delar in den i användningskategorierna rikta uppmärksamhet och understödja beslut, där den sista kategorin syftar till beslutsunderlag. Identifierade användningsområden är således:

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

2.4.2.1 Beslutsunderlag

En central funktion hos ekonomistyrningen är att ligga till grund för ett rationellt beslutsfattande. Informationen erbjuder en möjlighet att reducera osäkerheten i konsekvenser av framtida beslut (Thorén 1995). Information kan delas upp i två dimensioner, en för rutinbeslut samt en för strategiska beslut. Rutinbeslut kräver information för att löpande följa upp aktiviteter men kan också agera som strategiska underlag för att stödja långsiktiga beslut (Drury 2006). Även icke-finansiella mått kan utgöra beslutsunderlag (Lind 1996).

2.4.2.2 Rikta uppmärksamhet

Ekonomiska rapporter används för att rikta beslutsfattares uppmärksamhet på problem och brister i verksamheten (Lind 1996). Rapporter kan utgöra en alarmsignal om att organisationen inte presterar i nivå med uppsatta jämförelsevärden (Thorén 1995). De kan dessutom signalera till medarbetare vilka områden som bör prioriteras, vilket kan uttryckas med "what you measure is what you get" (Merchant 2007). Genom att tidigt identifiera och rikta uppmärksamhet mot potentiella hot och möjligheter kan organisationen skapa konkurrensfördelar (Dergård 2006).

2.4.2.3 Ansvarsmätning

Ansvarsmätning, det vill säga, en utvärdering av individers och enheters prestationer i organisatoriska processer är ett annat användningsområde. Individer eller enheter tilldelas ett visst ekonomiskt ansvar eller ansvar för organisationens resurser. Ansvarsområden och deras respektive målsättning uttrycks antingen i verksamhetstermer med verksamhetsmått eller i ekonomiska termer med redovisningsmått. Mätningar och prestationsutvärderingar sker utifrån information om dessa mått. För att utvärderingen sedermera ska vara relevant, fordras att en befattningshavare kan påverka de mått och ansvarsområden som ligger till grund för prestationsutvärderingen. Dessutom har mätningarnas motiverande effekt betonats (Thorén 1995).

2.4.2.4 Planering, kontroll och utvärdering

Att planera, kontrollera och utvärdera anses också vara beroende av ekonomisk information. Planering är ett sätt att konvergera de långsiktiga mål och strategier en organisation har till såväl

⁴ Drury (2006) identifierar ytterligare en kategori av användning: Kostnadsallokering av sålda varors kostnad och inventarier gentemot intern och extern redovisning. En sådan kategori är i stora drag inte relevant för föreliggande studie, då artisen inte har några omfattande inventarier eller lager vars värdering är intressant.

kort- som långsiktiga handlingar, där budgeten utgör ett exempel (Drury 2006). Planeringen kan även ha en koordinerande effekt mellan delarna av organisationen, varvid gemensamma mål kan uppstå (Merchant 2007). Utöver detta har de mål planerna innehåller en motiverande effekt. Kontroll är löpande uppföljningar av den planering som har lagts, ett sätt att övervaka processen. Utvärderingar görs för att kunna ingripa och korrigera vid avvikelser från planeringen (Drury 2006).

2.4.2.5 Lärande

Även ekonomistyrningens lärande funktion har uppmärksammats. Genom att få löpande rapporter om utfall kan man återkoppla utfallen till specifika händelser som har inträffat under perioden. Dessutom nämns lärande genom reflektion, till exempel i samband med budgetuppställande, som en möjlighet att identifiera rationaliseringsåtgärder (Thorén 1995).

2.4.2.6 Förhandling

Ekonomistyrning används även vid förhandlingar. Då ingendera av de parter som deltar i förhandlingen har tillräcklig makt att diktera villkoren eller då en part avstår från att utnyttja sin makt, används ekonomistyrningen som förhandlingsverktyg internt såväl som externt för att övertyga den andre parten och tillgodose sina egna intressen (Thorén 1995).

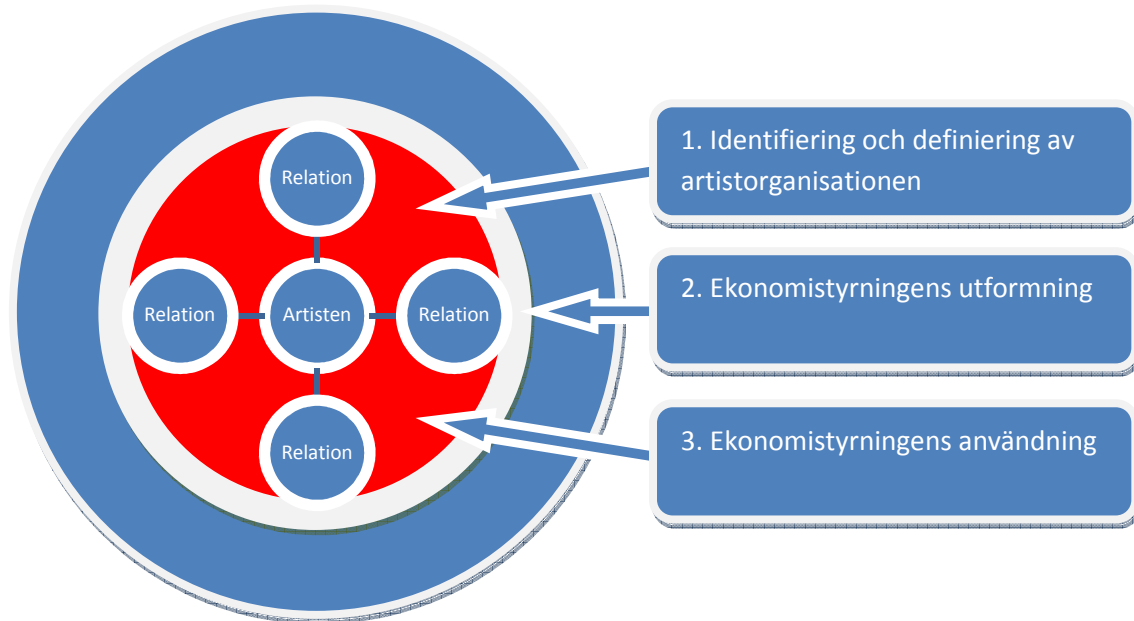
2.4.2.7 Meningsskapande

Avslutningsvis kan ekonomistyrningen användas för att skapa mening. Genom att visa upp olika former av rapporter för sina medarbetare kan man påvisa bra prestationer. Genom en sådan social interaktion kan rapporterna vara normbildande och skapa värdesystem och ideologiska kluster inom organisationen (Thorén 1995).

Track 3: Metod

Metodkapitlets innehåll är en redogörelse av studiens tillvägagångssätt och metodik. Inledningsvis presenteras uppsatsens tillvägagångssätt och dess kopplingar till teorin. Därefter motiveras valet av artister och respondenter och hur datainsamlingen företagits. Avslutningsvis diskuteras studiens reliabilitet, validitet och källkritik.

3.1 Undersökningsmodell



Figur 2: Undersökningsmodell

3.2 Studiens tillvägagångssätt och inriktning

För att i enlighet med en initialt identifierad frågeställning och syfte kunna genomföra den empiriska datainsamlingen på ett så relevant sätt som möjligt krävs en kunskapsbas. Denna inhämtas genom en genomgång av den teori som sedan tidigare har skrivits inom området. Utifrån denna utarbetas en undersökningsmodell som sedan används som ett grundläggande upplägg och som stöd för intervjuer. Det empiriska material som inhämtas sammanställs sedan i tabeller som huvudsakligen syftar till att ge en bra överblick över de generella och mest tydliga drag som identifieras. Utöver detta kompletteras denna tabellpresentation med ingående förklaringar och, för studien, andra relevanta identifikationer. Med stöd från den teoretiska referensramen och empiriska materialet underbyggs därefter en analys, som slutligen mynnar ut i en slutsats.

Studien ämnar att djupgående undersöka och ge insikt i vilka relationer som huvudsakligen kan anses ingå i en artistorganisation och hur ekonomistyrning tas till uttryck i dessa relationer. Mot bakgrund av detta är studiens karaktär deskriptiv. Då, som nämnt i inledningen, undersökningsområdet får anses vara utforskat är studien dessutom explorativ. Studiens fokus ska främja vidare forskning inom området, varvid tydliga gemensamma identifikationer till viss del kan sätta normativa utgångspunkter.

Utifrån dessa förutsättningar har en kvalitativ ansats valts. För att skapa en djupare förståelse och grundligt kunna undersöka ämnet är den kvalitativa ansatsen nödvändig. Studien vill fånga upp en betrod komplexitet, där personliga intervjuer får anses vara det mest lämpliga tillvägagångssättet

för att till fullo skildra ämnet. Det är dessutom inte någon enstaka variabel som undersöks utan en helhetstäckande bild som efterfrågas.

3.3 Val av intervjuobjekt

Fokus för uppsatsen är artistens perspektiv, och dennes utformning och användning av ekonomistyrningen. Således kommer det inte att undersökas hur de andra aktörerna inom nätverket påverkar artisten, eller varandra.

Valet av artister har styrts utifrån några på förhand uppsatta kriterier. För det första är de utvalda artisterna väletablerade inom musikbranschen. Det har antagits att en sådan etablering är avgörande för att artisterna i någon större utsträckning ska kunna utforma och använda ekonomistyrningen interorganisatoriskt, det vill säga möjligheterna att styra och påverka de övriga relationerna i artistorganisationen ökar med en dignitär ställning. De utvalda artisterna spelar in och framför musik för vilka de också är upphovsmän. Anledningen till detta är att det uppmärksammats att artister med en egenkomponerad stil tar längre tid att inarbeta på marknaden men att de sedan har en längre livslängd (Portnoff 2008), något som förväntas ha genomslag i de olika relationerna. För att studien ska vara aktuell är de undersökta artisterna aktiva, något som ansetts nödvändigt framförallt då branschens sammansättning har förändrats på ett turbulent sätt under de senaste åren. Vid val av intervjuobjekten har en spridning mellan olika artistiska profiler varit önskvärd. Detta skulle visa sig svårt, och i slutändan valdes en stor artist med svenska låttexter, och tre internationellt stora artister; två inom rockgenren och en inom heavy metal.

Vid val av respondenter till intervjuer är utgångspunkten den som artisten själv anser ha bäst möjlighet att ge så relevant underlag som möjligt. Rent konkret innebär det att vi ger en ämnesbeskrivning, där en representant sedan utses av artisten. Representanten i fråga ska ha en god överblick över de interorganisatoriska relationer som berörs, och hur ekonomistyrningen kan komma till uttryck inom de olika relationerna. Intervjuobjektet ska dessutom ha som huvudsaklig sysselsättning att representera artisten, varvid till exempel skivbolagsanställda representanter inte är aktuella. Detta görs för att säkerställa att undersökningen är uteslutande ur artistens perspektiv. Utifrån dessa förutsättningar presenteras följande respondenter:

| Artist | Respondent | Yrkesroll |
|------------------------------------|-------------------|--|
| Bob Hund | Marcus Törnkrantz | Manager |
| HammerFall | Malin Gustafson | Manager |
| The Soundtrack of Our Lives | Fredrik Sandsten | Ekonomiansvarig samt aktiv medlem i bandet |
| Mando Diao | Carl Blom | Manager |

Tabell 4: Utvalda respondenter

3.4 Primärdatainsamling

Primärdata har uteslutande samlats in genom personliga intervjuer med de utvalda respondenterna. För en kvalitativ studie ansåg vi att detta tillvägagångssätt skulle vara det som gav bäst möjligheter till direkt respons med eventuella följdfrågor. För undersökningen var det till och med en förutsättning. Detta då stora delar av intervjuerna baserades på de nätverkskartor det var önskvärt att respondenterna skulle teckna upp. Dessutom var det viktigt att de under intervjuerna kunde förklara och specificera undersökningsområdet för att skapa så goda förutsättningar för det empiriska materialet som möjligt.

För att komma i kontakt med respondenterna skickades ett e-mail ut till någon kontaktperson i artistens närhet, innehållandes en kort ämnesbeskrivning och intervjufrågan. Svaren innehöll rekommendationer på vem som borde kontaktas, varefter telefonkontakt inleddes. Respondenterna fick därefter ett e-mail skickat till sig med en mer omfattande beskrivning av undersökningsområdet. Innan intervjun skulle äga rum skickades en intervjuguide (se bilaga 1) ut till respondenterna via e-mail, för att de skulle kunna vara förberedda vid intervjutillfället.

Intervjuerna inleddes med en kortare presentation av oss själva och uppsatsen syfte. Därefter ställdes frågor av generell karaktär för att få en bild av respondentens roll inom artistens verksamhet. Stora delar av intervjun baserades på den nätverkskarta som respondenten ritade upp, där varje relation diskuterades utifrån ekonomistyrningens utformning och dess användning. För att fånga upp de undersökta relationernas komplexitet ställdes frågorn av öppen karaktär, för att på ett så objektivt sätt som möjligt ta till vara på respondentens uppfattning.

Två av intervjuerna genomfördes i Stockholm, medan de andra två ägde rum i Göteborg. En kompletterande intervju gjordes med en av respondenterna, då tiden under den första intervjun inte räckte till. Sammantaget varierade intervjutiden mellan 1,5 - 2,5 timmar, beroende på hur många relationer som identifierats och komplexiteten i varje relation.

Intervjuerna genomfördes med hjälp av diktafon, efter att respondenten gett sitt godkännande. Direkt efter en intervju diskuterades de samlade intrycken som intervjun hade gett. Därefter skrevs intervjun ner med stöd av inspelningarna och anteckningar. Huvuddragen sorterades sedan in i tabeller. Samtliga intervjuer genomfördes av uppsatsens båda författare, för att ge så goda förutsättningar som möjligt till följdfrågor och iakttagelser under intervjuns gång.

3.5 Sekundärdatainsamling

Sekundärdata som har samlats in har utgjort en grundbult för studien. Genom att studera den tidigare forskning som har gjorts inom området kunde en relevant och aktuell frågeställning arbetas fram. Utöver detta har insamlad data byggt upp den teoretiska referensram, i vilken föreliggande studie tagit sin utgångspunkt. Genom hela processen har sekundärdata spelat en viktig roll för att skapa förståelse för uppsatsens område och de variabler som undersöks.

Sekundärdata som har inhämtats för den teoretiska referensramen har berört flertalet stora ämnesområden, och har varit nödvändigt för att skapa en nyanserad och öppen bild inför empiriundersökningen. Sekundärdata består av artiklar publicerade i vetenskapliga tidskrifter, läroböcker och avhandlingar. Sökandet efter relevanta vetenskapliga artiklar har, utöver rekommendationer från författarnas handledare, skett genom sökmotorer där Google Scholar varit vanligt förekommande i kombination med J-STOR och ScienceDirect. Sökandet efter litteratur och avhandlingar har skett genom bibliotekskataloger, såsom GUNDA (Göteborgs Universitet) och DISA (Uppsala Universitet).

Frekventa sökord, som ofta har kombinerats med varandra, har varit:

- Management control
- Management accounting
- Inter-organisational relationships
- Music industry
- Accounting/control in network(s)
- Creative industry(-ies)
- Management control/accounting design
- Management control/accounting use

3.7 Studiens trovärdighet

Det är av stor vikt vid forskning att diskutera frågor kring begreppen validitet och reliabilitet. Att nå en hög nivå av begreppsparet är något som forskarna bör sträva efter, och utgör således en grundläggande del inom forskningen (Merriam 1994). Begreppen står i ett visst förhållande till varandra. Exempelvis så är hög reliabilitet inte någon garanti för hög validitet, men låg reliabilitet ger låg validitet. De båda egenskaperna måste i hög grad vara uppfyllda för att en undersökning skall betraktas som trovärdig (Patel 2003).

3.7.1 Validitet

Överensstämmelsen mellan det som undersöks och det som avses undersökas kallas för validitet. Genom att definiera det som söks, och sedan skapa ett instrument som förmår att mäta just detta, uppnås en god validitet. Litteraturstudier kan omvandlas till en uppsättning variabler som sedan kan utgöra en grund för enkät och intervjufrågor (Patel 2003). Validiteten har stärkts i uppsatsen genom att författarna på förhand studerat interorganisatorisk ekonomistyrning och olika typer av styrmedel. Utifrån referensramen har frågor konstruerats vars syfte är att kartlägga respondenternas perspektiv på ekonomistyrning i artistorganisationen.

Merriam (1994) delar upp validitetsbegreppet. Inre validitet innebär i vilken utsträckning det som undersöks överensstämmer med verkligheten, och yttre validitet avser i vilken utsträckning resultaten från en viss undersökning är tillämpliga även i andra situationer än den undersökta. För att uppnå inre validitet har intervjuer genomförts med personer som är väl insatta i artistorganisationen och hur de olika relationerna hanteras. För att ytterligare förbättra validiteten respondenternas svar skickades frågor ut på förhand. Föreliggande uppsats innehåller också en presentation av metod och tillvägagångssätt för att stärka den yttre validiteten.

3.7.2 Reliabilitet

Reliabiliteten berör undersökningens tillförlitlighet, eller hur väl undersökningen lyckas motstå slumpinflytanden och felvärden av olika slag. Undviks detta blir undersökningen möjlig att upprepa med samma resultat oavsett omständighet eller vem som genomför den. En hög reliabilitet anses då uppnådd (Patel 2003).

Felaktigheter i primärdatainsamlingen påverkar uppsatsens reliabilitet negativt. Ett öppet, delvis strukturerat upplägg har använts under intervjuerna, något som kan ha försämrat möjligheten att upprepa dessa med samma resultat. En sådan brist har kompenserats genom att minimera risken för missförstånd. Under intervjuerna ställdes objektiva frågor för att undvika intervjuareffekter och diktafon användes för att i efterhand kunna kontrollera svar och undgå subjektiva tolkningar. Dessutom erbjöds respondenterna möjlighet att kontrollera intervjuerna i textform innan den slutliga sammanställningen av resultaten. Båda författarna har närvarat vid samtliga intervjuer och främmande begrepp har för respondenterna förklarats på ett enhetligt sätt. Kompletterande intervjuer har dessutom genomförts vid behov av klagörande innan den slutgiltiga resultatsammanställningen.

3.8 Källkritik

Källorna som har använts för den teoretiska referensramen har uteslutande varit vetenskapliga artiklar, litteratur och avhandlingar. Dessa har valts utifrån rekommendationer från handledare, eller utifrån deras allmänna erkännande och användning som undervisningsunderlag. Då

forskningsområdet inom interorganisatorisk ekonomistyrning är relativt dynamiskt och aktuellt har vår strävan varit att alltid använda så aktuella källor som möjligt. I vissa fall har utgångspunkter för var forskningen påbörjades varit nödvändig, varvid även äldre källor har blivit relevanta att använda. I den utsträckning det har varit möjligt och har andrahandskällor granskats ner till den ursprungliga källan.

Track 4: Resultat

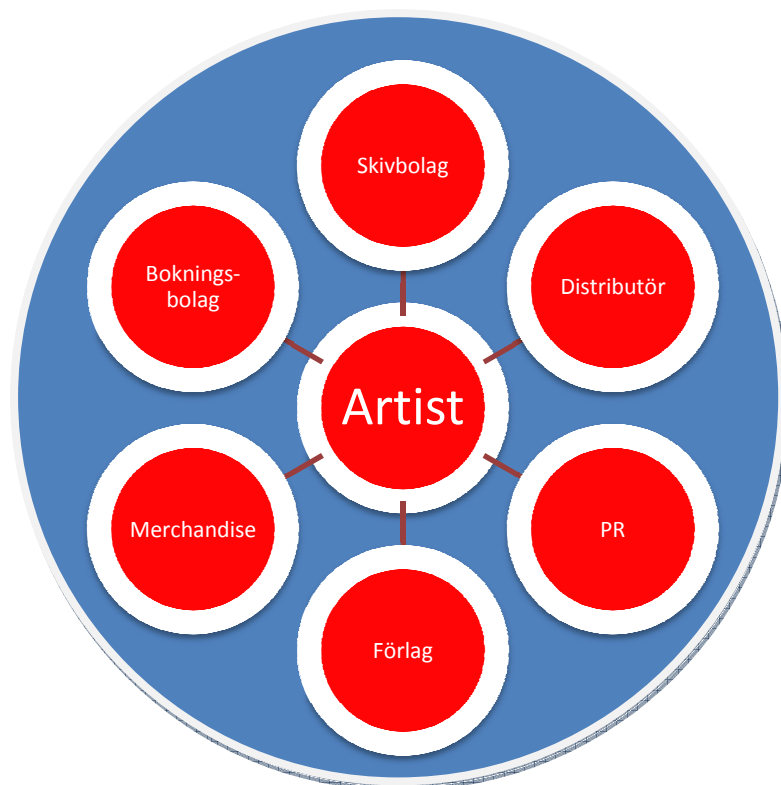
Under denna rubrik kommer vi att presentera de resultat som framkommit utifrån genomförda intervjuer. Inledningsvis redogörs för hur resultatet kommer att presenteras. En uppställning görs av de huvudsakliga relationer som identifieras av respondenterna. Det ges även en kortfattad beskrivning av artistens identifierade samarbetspartners. Därefter presenteras utformning och användning av ekonomistyrningen, relationsspecifikt för var och en av de undersökta artistorganisationerna. Slutligen tas, för studien, andra relevanta iakttagelser upp.

4.1 Resultatens presentationsupplägg

Resultaten från undersökningen kommer att presenteras enskilt för varje undersökt artist. Artistens utformning och användning, tillsammans med utmärkande drag, presenteras specifikt för de identifierade relationerna. Varje artistavsnitt avslutas med en sammanfattande tabell av ekonomistyrningens utformning och användning.

4.2 Artistorganisationen

Följande figur visar de relationer som huvudsakligen har identifierats av respondenterna. Därefter följer en kort beskrivning, i punktform, av vad relationernas grundläggande verksamhet innebär.



Figur 3: Artistorganisationen

- **Skivbolag:** Ett skivbolags huvudsakliga uppgift är att producera en skiva. I många fall står skivbolaget även för inspelningsplats och praktiska lösningar kring detta. Dessutom innefattar skivbolag ofta även andra funktioner, vilket kommer att visa sig i nedanstående resultatgenomgång.

- **Distributör:** En distributör har som huvudsaklig uppgift att leverera den inspelade musiken ut till den stora massan genom olika återförsäljare. Distributören sköter dessutom den direkta marknadsföringen kring den inspelade musiken.
- **PR:** En PR-funktion har som huvudsaklig uppgift att marknadsföra en artist eller skiva till olika medier. Detta kan ske genom till exempel intervjuer eller uppträdanden i TV.
- **Förlag:** Ett förlag sköter huvudsakligen transaktioner från organisationer såsom STIM och NCB, som är betalningar som utgår då musik har spelats i till exempel radio. En annan viktig funktion är att sälja och förmedla synkar⁵.
- **Merchandise:** Merchandise är vanligtvis en fysik produkt som är kopplad till artisten. Det kan till exempel röra sig om t-shirts där artistens turnédatum och logotyper finns tryckta.
- **Bokningsbolag:** Bokningsbolaget har som huvudsaklig uppgift att sköta turnéer och liveframträdanden. Bokningsbolaget är som en sorts förmedlare för att hitta såväl praktiska som ekonomiska lösningar.

4.3 Bob Hund

Bob Hund har varit verksamma sedan 1991. Sedan dess har bandet släppt sex fullängdsalbum, vunnit och varit nominerade till flertalet Grammisar och beskrivs ofta i initierade kretsar som ett av Sveriges bästa liveband. Bandet står i huvudsak för musicerande och mediala framträdanden, medan det är Marcus Törnkrantz (MT) i rollen som manager som handhar kontakten med de olika relationerna i artistorganisationen. MT sköter själv förlagsverksamheten och ansvarar för det praktiska med STIM & NCB.

4.3.1 Relation till skivbolag

I och med Bob Hunds etablering på den svenska musikscenen fick man ett erbjudande om att spela in en ny skiva⁶. Skivbolaget erbjöd sig att lägga ner ett arbete som i slutändan skulle resultera i en färdig produkt, som kunde säljas ut på marknaden. Tidigare hade man spelat in i skivbolagets studio men inte haft något konkret ekonomiskt samarbete. En tidigare etablerad kontakt och relation gjorde det enkelt att tacka ja till samarbetet. De ekonomiska och försäljningsmässiga resultaten av produktionen utvärderas utifrån en prestationsmätning efter slutförandet, där beslut fattas om fortsatt samarbete. Ett slags belöningssystem används i relationen. Skivbolaget är berättigat till en viss procent på intäkter från allt utom förlagsintäkter och merchandise, upp till det att skivbolaget har täckt kostnaderna för produktionen. Skivbolaget har även därefter rätt till en del av Bob Hunds intäkter, men då till en lägre procentsats och under en begränsad tidsperiod.

4.3.2 Relation till distributör

Bob Hund sätter budgetens förhållningsram gentemot distributören. Därefter inhämtas ett förslag på rekommenderade marknadskanaler, utifrån de kostnader som stipulerats i budgeten. Förslaget är specificerat med information för de olika alternativen, där exempel är antalet unika besökare på en hemsida eller läsare av en viss tidning. Utifrån detta gör man en bedömning av respektive marknadskanal, där nytta och kostnad vägs mot varandra. Bob Hund har det slutgiltiga godkännandet och har möjlighet att komma med ytterligare önskemål beträffande marknadskanalerna.

⁵ En synk är en licens till användning av ett musikstycke i sammanhang som till exempel TV och film.

⁶ "Folkmusik för folk som inte kan bete sig som folk", släpptes 2009.

4.3.3 Relation till PR och förlag:

I fallet PR och förlag blir det ofta tal om förhandlingar. Bob Hund får i sin position många erbjudanden om olika PR-samarbeten och synkar. Det är sällan erbjudandena innehåller någon direkt ekonomisk ersättning, utan det som erbjuds är en möjlighet att synas på olika platser och sammanhang. Erbjudandena utvärderas utefter vad de kan anses generera tillbaka och ska anses fungera tillsammans med den mediastrategi Bob Hund har:

”Vi är inte intresserade av att tävla med de som är med i Melodifestivalen gällande mediautrymme, vi försöker röra oss i andra sfärer.”

4.3.4 Relation till merchandise

Bob Hund tillhandahåller sin egen merchandise, något som alltid varit viktigt för bandet. Det är MT som har det övergripande ansvaret för produkterna. Bandet kan komma med förslag på produkter och beslut tas utifrån produktkalkyleringar för att skapa ett medvetet sortiment.

4.3.5 Relation till bokningsbolag

Bob Hund har direkt kontakt med en fristående bokningsagent och indirekt kontakt med bokningsbolaget. Dessa söker upp konsertarrangörer, vilka i sin tur får skicka in budgetar för kalkylerade intäkter med avdrag för gage och hotell. I erbjudandet kan det ibland finnas en prestationsbaserad procentuell uppgörelse om antalet betalande gäster överstiger en viss nivå. Utifrån informationen fattar Bob Hund beslut om huruvida spelningen ska genomföras eller inte. Kraven på ersättning per spelning är beroende av variabler såsom speldag och spelplatsens kapacitet. Bob Hund har även som förutsättning ett maximalt biljettpreis, som inte får överstigas, vilket arrangören får förhålla sig till. Utifrån de budgetar Bob Hund inhämtar av arrangörerna, konstruerar man en egen budget för hela turnén, för att få en viss förutsägelse av resultatet. Budgeten ska kontrolleras och hållas intakt över turnén och utvärderas därefter utfallet för att se om det finns utrymme för till exempel investeringar i ny utrustning.

4.3.6 Sammanfattande tabell

| Relation | Utformning | Användning |
|----------------------|--------------------|--|
| Skivbolag | Prestationsmätning | Utvärdering Beslutsunderlag |
| | Belöningsystem | Motivation |
| Distributör | Budget | Beslutsunderlag |
| PR | - | - |
| Förlag | - | - |
| Merchandise | Produktkalkylering | Beslutsunderlag |
| Bokningsbolag | Budget | Beslutsunderlag Planering, kontroll & utvärdering |

Tabell 5: Sammanfattande tabell Bob Hund

4.4 HammerFall

HammerFall (HF) startades 1993 i Göteborg och har sedan dess släppt åtta fullängdsalbum. Man har legat etta på den svenska försäljningslistan och är allmänt betraktade som ett av Sveriges största heavy metal-band. Genom skivan *Renegade* som släpptes 2000, fick man sitt kommersiella genombrott. Malin Gustafson (MG) representerar HF som manager, och har så gjort under tre års tid. I sitt arbete är det MG som för HF:s talan i de olika samarbetena.

4.4.1 Relation till skivbolag

HF sätter gentemot skivbolaget upp en budget för de kostnader som skivbolaget har att hålla sig till under inspelning och produktion. Kostnadstaket i budgeten sätts inte hur högt som helst då det är HF som i slutändan bekostar inspelningen. Den skapade budgeten kontrolleras därefter löpande under produktionens gång, även om mindre avvikelser inte är något man försöker korrigera då såväl HF som skivbolaget sätter stort värde på inspelningens kvalitet. Vid en överskriden budget är det normalt skivbolaget som får ansvara för de överskridna kostnadsposterna.

När skivan väl är producerad, inspelad och ute på marknaden bevakas försäljning och resultat. De jämförs med de uppsatta, tidigare planerade, resultatmål och förväntningar som HF har. Resultatet kalkyleras på basis av tidigare skivors försäljning men externa faktorer vägs samtidigt in, vilket framförallt har varit viktigt att beakta under de senaste årens branschutveckling.

”Att signa artister är en risk som skivbolaget tar, men ju större och etablerade artister desto mindre risk tar skivbolaget och ger samtidigt artisterna en större möjlighet att påverka”.

Relationen till skivbolaget är tydligt stipulerad i kontrakt som reglerar till exempel intäkts- och kostnadsfördelning samt rättighetsfrågor. Att vara ett etablerat band som HF innebär vid kontraktsförhandlingar en större möjlighet att påverka innehållet, att nå ett bättre avtal genom sin maktposition. Då ett avtal och samarbete är slutfört kan nya förhandlingar vänta. De jämförda utfallen av resultat och skivförsäljning kan utgöra en del i en utvärdering av hur väl samarbetet har fungerat under avtalsperioden, samt vilka anledningarna kan vara till eventuella avvikelser. Generellt sett, menar MG, att målsättningarna varierar från skiva till skiva och över vart i karriären en artist befinner sig. En färsk artist har snarare maximal medial exponering som målsättning med en nyproducerad skiva, att jämföra med HF vars mål uttrycks i ekonomiska termer och mått.

4.4.2 Relation till distributör

Förhållandet till distributören regleras indirekt mot HF, genom ett avtal mellan distributören och skivbolaget. Relationen mellan HF och distributören är god, och möjligheterna att påverka denne i sitt beslutsfattande likaså. Det kan röra sig om att från HF:s sida framföra konkreta idéer och förslag, till exempel om etablering på nya marknader. I sådana fall uppmanar artisten distributören att utifrån förslaget sammanställa en resultatbudget, som sedermera kommuniceras och diskuteras under förhandlingar mellan HF, distributören och skivbolaget.

4.4.3 Relation till PR

MG påpekar att en del distributörer också ansvarar för artisternas PR. Artistorganisationen innehåller i HF:s fall en extern PR-funktion som exklusivt arbetar med promotion av bandet. Gentemot PR ställer HF upp en budgetram, utifrån vilken PR ger konkreta förslag för hur de avsatta medlen kan disponeras och vart HF kan exponeras. Utifrån presentationen har HF sedan att fatta beslut. Relationen till PR-funktionen är viktig och valet av samarbetspartner görs framförallt utifrån dennes rykte och kontaktnät.

4.4.4 Relation till förlag

Förlaget säljer synkar till TV- och radioproduktioner, reklam, spel och film. Relationen till förlaget regleras genom direkta avtal, där förlaget aktivt får söka efter affärsmöjligheter, och därefter presentera ett förslag, som HF kan ta ställning till. Bandet har gentemot förlaget skapat ett

belöningsystem för att uppmuntra förlaget till försäljning. Systemet innebär en procentuell ersättning på försäljningsvärdet.

4.4.5 Relation till merchandise

Merchandiseprodukter har kommit att bli en av viktigaste relationerna i artistorganisationen, åtminstone vad gäller intäktsgenerering till HF. Merchandise är således något man i så stor utsträckning som möjligt vill kontrollera. Utgångspunkten är en målkostnadskalkylering som utgår från en önskad marginal och insamlade uppgifter om kostnad och kvalitet. Kalkylen utgör beslutsunderlag för huruvida en produkt skall innefattas i sortimentet och gå ut till försäljning, antingen via HF:s hemsida eller under en specifik spelning eller turné. Skivbolaget ansvarar för turnéprodukter, medan det hemsidabaserade materialet tas fram av en extern merchandiseproducent. Vid idén om en ny produkt används kalkyleringen och därefter förmedlas ett positivt beslut till producenten. Information om nya produkter kan även gå i motsatt riktning. I de fall producenten har fått in en ny produkt, kan denna presenteras för artisten som därefter får besluta om den ska innefattas i sortimentet. Vid försäljning av en produkt tillfaller en på förhand bestämd andel HF respektive skivbolag eller extern producent. En löpande utvärdering av försäljning och resultat sker på produktnivå, vilket sedan ligger till grund för beslut om vilka produkter som ska fortsätta att säljas.

4.4.6 Relation till bokningsbolaget

Utgångspunkten är en turnébudget. Gentemot bokningsbolaget kan HF, utifrån sina preferenser, styra till exempel turnéns längd och hotellstandard. Bokningsbolaget agerar därefter som en form av resultatenheter, med ansvar för turnéns resultat som fördelas mellan bokningsbolaget och artisten efter överenskommelse, en sorts motivationsskapande belöningsystem. En väletablerad artist som HF kan få bokningsbolaget att bära en större ekonomisk risk. För HF innebär det att man får en garantisumma, även om turnén i sin helhet gjort ett dåligt resultat. Budgeten kontrolleras dock noga under turnén, samt agerar beslutsunderlag i form av direkt åtgärder såsom inställda spelningar eller ombokning av hotell för att hålla nere kostnader. I valet av bokningsbolag är bolagets nätverk en avgörande faktor, MG uttrycker det så här:

”För att kunna överleva handlar det om pengar, men även ofta om vilket nätverk den andra relationen har.”

MG påpekar även att relationen till en viss specifik medarbetare är viktig, vilket ofta kan innebära att man uttryckligen i valet av bokningsbolag även ser till vem som ska vara huvudansvarig för en turné.

4.4.7 Sammanfattande tabell

| Relation | Utformning | Användning |
|--------------------------------|---|--|
| Skivbolag | Budget & resultatplanering | Planering, kontroll & utvärdering |
| Distributör⁷ | Budget | Förhandling |
| PR | Budget | Beslutsunderlag |
| Förlag | Belöningsystem | Motivation |
| Merchandise | Målkostnadskalkylering Prestationsmätning | Beslutsunderlag Utvärdering Beslutsunderlag |
| Bokningsbolag | Budget Ansvarsfördelning Belöningsystem | Planering, kontroll & utvärdering Beslutsunderlag Ansvarsmätning Motivation |

Tabell 6: Sammanfattande tabell HammerFall

4.5 Mando Diao

Mando Diao har varit aktiva sedan 1999. Sedan 2002 har Mando Diao släppt fem fullängdsskivor, gjort världsturnéer och sålt guld. Carl Blom (CB) är manager, med rollen att optimera en artists karriär, i detta fall Mando Diaos. Detta görs genom att hitta affärsmöjligheter och att sälja in bandets produkt i de olika relationerna.

4.5.1 Relation till skivbolag

Mando Diao har olika licensavtal med Universal Music världen över. Licensavtal är en form av samarbete där artisten bekostar skivan samt äger masterinspelningen⁸. Skivbolaget får en licens till en viss användning av inspelningen och artisten får i sin tur en högre royalty än i fall där skivbolaget bekostat inspelningen. Avtalen är ofta, enligt CB, extremt komplicerade. Därmed blir avtalets utformning en viktig del i artistens relation med skivbolaget. Från artistens perspektiv använder man sig av avräkningar på sina royalties. Avräkningen står i relation till vem som enligt avtalet bär ansvar för hur kostnader och intäkterna ska fördelas. Som styrmedel blir en sådan avräkning viktig för att kontrollera att en korrekt andel royalties betalats ut. Just royalties samt förskott är normalt de två viktigaste posterna för en artist i de avtal och den informationsutväxling som sker med skivbolaget, utöver rättigheterna till inspelningen. Däremot anser CB att man i större utsträckning även bör ta hänsyn till hur artisten prioriteras av skivbolaget. Mando Diao använder sig av budgetar som beslutsunderlag, men på ett annorlunda sätt gentemot tidigare fall. Genom att till exempel se över skivbolagets marknadsföringsbudget och deras generella inställning till satsningar på artisten, fattar man beslut om man vill ingå i samarbetet. Att få en högre royalty på en knapp försäljning är långt sämre än att få en lägre på stor. Dessutom måste man säkerställa att skivbolaget har tillräckliga incitament för att arbeta hårt för en hög försäljning. Att från artistens synvinkel arbeta med att skapa incitament för de övriga relationerna är något som generellt blivit vanligare. Att tilldela procentsatser på den aktuella relationens försäljning utgör ett exempel.

⁷ Då distributionsfunktionen regleras via ett avtal med skivbolaget, innebär styrningen av skivbolaget också en indirekt styrning av distributionsbolaget.

⁸ Masterinspelningen är den ursprungliga kopian av inspelningen

4.5.2 Relation till distributör

Förhållandet till distributören regleras indirekt genom det avtal Mando Diao har med skivbolaget. Man resultatplanerar utifrån försäljningsmål satta för antal sålda skivor och intäkter, något som det förekommer att man skriver in i kontraktet och resultaten kontrolleras och mäts fortlöpande. Om inte bolaget når det kontraktsreglerade målet kan artisten lämna samarbetet. CB poängterar att kraven på resultat bör vara olika mellan nya och etablerade artister, i fallet med nya blir mer abstrakta mål, som att slå igenom, viktiga. Att tänka långsiktigt är viktigt, och att bygga artisten som varumärke innebär att man ibland får acceptera de kostnader som krävs för detta.

4.5.3 Relation till PR

PR kan ligga internt hos skivbolaget, men kan även ligga externt. Mando Diao har fristående PR-funktioner såväl i Sverige som utomlands, detta gör man eftersom det är viktigt att PR-funktionen har ett bra uppbyggt nätverk på den relevanta marknaden. Gentemot PR-funktionen sätts en förhållningsram i form av en budget, vars innehåll PR-firman själva skapar, i dialog med management. CB påpekar att det handlar om att koordinera samarbetet och gemensamt fatta beslut för att finna kreativa vägar för att nå framgång. Det är svårt att bedöma värdet av de olika PR-aktiviteter som framarbetas, vilket gör att utvärderingar blir svår genomförbara.

4.5.4 Relation till förlag

Mando Diao arbetar med flera förlag. Såväl STIM- som NCB-pengar administreras genom förlagen, medan synkar hanteras direkt av förlagen. Såväl förlaget som Mando Diaos management kan, i samförstånd, anlita tredjepartskonsulter i form av independentbolag för att öka möjligheterna att placera musiken i till exempel film, reklam och datorspel. De kulturella och estetiska aspekterna är viktiga, då förlaget måste tro på produkten för att de ska arbeta effektivt med att sälja in den. Utöver detta är såväl förlagets som artistens nätverk viktigt för att sälja in synkar. Genom att till exempel visa på skivförsäljning och uppmätta prestationer i en viss region kan Mando Diao mot förlaget rikta uppmärksamhet över var det kan vara lämpligt att arbeta med förlagsförsäljning. Att bli tilldelad förskott på förlagsintäkter kan ses som ett incitamentsskapande verktyg, detta då förlaget får arbeta med försäljningen för att täcka upp förskottet.

4.5.5 Relation till merchandise

CB nämner att marginaler, tillsammans med volymer, är det viktiga i fallet med merchandise. För att undvika risken att beställa för stora volymer arbetas det aktivt med prognoser på försäljning. Ett mått som ofta används för att räkna ut intäktsprognoser är per head-statistik⁹. Numera arbetar Mando Diao gentemot ett bolag som har hand all hantering av produkterna, och handeln med merchandise tillfaller bandet som en riskfri intäkt i procent på försäljningen. Valet av bolag baserades på relationsmässiga grunder och att de var erkänt duktiga.

4.5.6 Relation till bokningsbolag

Bokningsbolaget har inget kostnadsansvar för en turné eller spelning. Dess funktion blir att hitta alternativ på spelningar och turnéer, samt att förmedla gageerbjudanden till artisten. CB påpekar vikten av att snabbt kunna kalkylera på ett gageerbjudande, kalkylen blir således det medel som finns att tillgå i beslutsfattandet om huruvida en spelning skall genomföras eller ej. Även här påpekas att det kan finnas fall där artisten får bära en förlust för att stärka sitt varumärke och långsiktigt nå bra resultat. Grundläggande för en spelning är resultatplanering, utifrån detta följer sedan noggranna

⁹ Ett mått som beskriver hur mycket varje besökare på en spelning är värd i merchandiseförsäljning.

kontroller av utfallet. Genom att använda sig av en likviditetsbudget kontrollerar Mando Diao att turnerandet är motiverat och genomförbart, budgeten används även för att löpande under en turné utvärdera för att kunna upptäcka och korrigera problem. Precis som i HF:s fall poängterar CB att bokningsagentens nätverk är viktigt.

4.5.7 Sammanfattande tabell

| Relation | Utformning | Användning |
|----------------------------------|--|--|
| Skivbolag | Budget | Beslutsunderlag |
| Distributör ¹⁰ | Resultatplanering Prestationsmätning | Planering, kontroll & utvärdering Beslutsunderlag |
| PR | Budget | Beslutsunderlag Koordinering |
| Förlag | Prestationsmätning Belöningsystem | Beslutsunderlag Rikta uppmärksamhet Motivation |
| Merchandise | - | - |
| Bokningsbolag | Produktkalkylering Budget & resultatplanering | Beslutsunderlag Planering, kontroll & utvärdering |

Tabell 7: Sammanfattande tabell Mando Diao

4.6 The Soundtrack of Our Lives

Respondenten Fredrik Sandsten (FS) spelar trummor i bandet The Soundtrack Of Our Lives (TSOOL), och har så gjort sedan starten för femton år sedan. TSOOL har släppt sex fullängdsskivor, vunnit ett flertal Grammisar och priser runt om i Europa och har även varit Grammy-nominerade i USA. De har skördat stora internationella framgångar, och har bland annat medverkat hos David Letterman och Jay Leno. Tidigt under intervjun poängterar FS att branschen och TSOOL:s omgivning har förändrats. För att anpassa sig till delades bandmedlemmarna olika ansvarsområden efter kompetens och intressen, där FS ansvarar för ekonomi.

4.6.1 Relation till skivbolag

TSOOL driver idag ett eget skivbolag, där de producerar sina skivor. FS poängterar att en fördel med detta är att man numera alltid äger sina egna inspelningar. Det innebär framförallt fördelar för TSOOL vid försäljning av synkar. Den andel av försäljningen som skulle ha tillfallit skivbolaget som ägare av inspelningen, går nu istället till bandet. Åren som aktiv artist inom musikindustrin gjorde att TSOOL genom kunskapsackumulering själva insåg att de kunde utföra de tjänster som en extern relation tidigare ansvarat för. Skivbolaget och TSOOL samarbetar med Svenska Grammofonstudion, som ansvarar för inspelningar.

4.6.2 Relation till distributör

TSOOL är kopplade till Warner Music gällande distribution i Skandinavien och andra distributörer för utlandet. Den stora skillnaden gentemot tidigare, då man även hade Warner som sitt skivbolag är att man idag betalar för Warners distributionstjänster, istället för att som tidigare få en avräkning från Warner. Avstämningar sker gentemot den resultatplanering som har satts upp för antal sålda skivor under en viss period. Hos den skandinaviska distributören har man en tät muntlig kontakt och

¹⁰ Då distributionsfunktionen regleras via ett avtal med skivbolaget, innebär styrningen av skivbolaget också en indirekt styrning av distributionsbolaget.

kontroll över hur försäljningen går. Vad gäller utländsk distribution sker istället kontrollen genom, av TSOOL, begärda statistiska rapporter. I och med TSOOL:s användning av en extern distributör, så har bandet ett större inflytande än tidigare. Man kan påverka till exempel prissättningen av en skiva, då det är bandet som får bära eventuella förluster. Resultatberäkningar utförs utifrån prognostiserad försäljning, försäljningspris och produktionens totala kostnader. Däremot är höga resultat i sig inte avgörande för beslut, då det inte längre är skivförsäljning som står för TSOOL:s huvudsakliga intäkter. Skivförsäljningen är snarare ett medel för att nå ut med musiken, som sedan kan skapa intäkter i andra delar av artistorganisationen och samtidigt bygga upp TSOOL som varumärke. Därför riktar man framförallt uppmärksamheten genom att huvudsakligen mäta antal sålda exemplar. Om man vid kontroll av skivförsäljningen upptäcker att försäljningen inte är tillfredställande utifrån uppsatta mål, görs utvärderingar av tänkbara anledningar som kan följas av konkreta försäljningsstimulerande åtgärder. TSOOL begär, från de utländska distributörerna, in rapporter i intervaller om två veckor, innehållandes information om försäljning på olika delmarknader.

”Förr var det så att släppte du en skiva, fick du efter 6 månader en uppföljningsrapport:

- Åh fan, här sålde vi inte så bra, aj då.

- Nej, men hur fan ska vi kunna jobba med det om vi inte får rapporterna kontinuerligt?”

4.6.3 Relation till PR

Det finns en stark koppling mellan PR och distribution, där PR-funktionen ligger under distributören. FS menar att man inte kan tala om någon direkt ekonomistyrning av PR-funktionen. Den är däremot viktig för att skapa en efterfrågan kring TSOOL på marknaden, såväl genom marknadsföring som genom intervjuer och framträdanden i media. PR-funktionen kan indirekt aktiveras genom förändringar och styrning i andra delar av artistorganisationen, till exempel vid skivsläpp och spelningar. Relationen bygger således på en tät kontakt mellan PR, distribution och TSOOL, där den agerar som ett stöd för varumärkesbyggande och försäljning men också gentemot bokningsbolag. Bokningsbolaget sköter marknadsföring på de lokala spelplatserna, men PR-funktionen kan användas för att exponera bandet i lokal media.

4.6.4 Relation till förlag

Förlaget redovisar intäkter från STIM och arbetar med att sälja synkar till TSOOL:s musik. Ersättningen sker utifrån ett prestationsbaserat belöningsystem med en procentuell ersättning på synkens försäljningsbelopp.

4.6.5 Relation till merchandise

FS konstaterar att de flesta band idag letar alternativa sätt att få in pengar. Försäljningen av merchandise har blivit allt viktigare, samtidigt som det också är ett viktigt verktyg i PR-syfte. TSOOL sköter delvis hanteringen av produkterna internt, där man själva står för de kostnader som de ger upphov till men samtidigt kan behålla större delen av marginalerna inom bandet. Merchandise och försäljningsprestationer utvärderas på produktnivå, efter inhämtning av försäljningsresultat från de distributörer man arbetar med. Dessutom följs lagerhållningen genom bokföringen för att följa upp vilka produkter som säljs.

4.6.6 Relation till bokningsbolag

Kopplingen mellan bokningsbolaget och promotionbolaget har tidigare uppmärksammats. Att inför ett skivsläpp uppmuntra PR-funktionen att aktivt verka för att få utrymme för TSOOL i media och deltaganden i galor kan i sin tur få fart på skivförsäljningen. Man arbetar aktivt med att skapa en efterfrågan på marknaden, något som dessutom underlättar turnébokarnas arbete. De ansvarar för konsertbokningar men ska även arbeta för att skaffa kompetent personal till turnéer samt lösa logistikproblem. Till bokarna förmedlas en tydlig budget, vilken fungerar som en förhållningsram och beslutsunderlag för huruvida en spelning ska genomföras eller inte. Ibland får dock avvägningar göras mellan att hålla nere kostnaderna och genomföra kvalitativa spelningar, eller spelningar som är viktiga ur ett rent PR-perspektiv, där FS påpekar att det ofta är de två avslutande argumenten som väger tyngst.

4.6.7 Relation till utländskt management

Genom ett relativt nytt samarbete med ett utländskt managementbolag så styr TSOOL indirekt de relationer som ligger utanför Skandinavien. Denna organisatoriska lösning förklaras av att TSOOL under sin verksamma tid i branschen har skaffat sig god kunskap om den skandinaviska marknaden. Detta möjliggör en intern hantering av den skandinaviska marknaden. Den huvudsakliga anledningen till att delvis släppa ifrån sig kontrollen över de utländska marknaderna till ett externt management, är att det har en större kunskap om dessa marknader och ett omfattande kontaktnät. Managementbolaget fungerar som en spindel i nätet bland utländska skivbolag, bokningsbolag och förlag. Gentemot managementbolaget sätter TSOOL upp resultatmål, som bolaget sedan indirekt får hänvisa vidare till övriga relationer. Information kommuniceras sedan tillbaka till TSOOL. När man tror att man har hittat en rimlig nivå, det vill säga när bolaget inte tror sig kunna förhandla fram en bättre affär med en part, lämnar bandet över förtroendet till managementbolaget, som därefter får hantera de utländska relationerna. För att skapa målkongruens med det utländska managementbolaget, såväl för ekonomiska målsättningar som för stärkande av varumärket TSOOL, arbetar man med belöningsystem. Bolaget får en procentuell nettoersättning på alla de affärer de driver igenom. FS påpekar att det tidigare har varit vanligt i branschen med ett intäktsansvar hos managementbolagen, men att en förskjutning har skett mot resultatansvar, där ersättningen grundas i ett nettoresultat. En sådan åtgärd innebär att där managementbolaget tidigare inte tog någon vidare hänsyn till exempelvis hur mycket en flygbiljett eller tekniker kostade, så har de nu ett ansvar och intresse av att hålla nere kostnaderna - en åtgärd som även gynnar TSOOL.

4.6.8 Sammanfattande tabell

| Relation | Utformning | Användning |
|----------------------------|--------------------|--|
| Skivbolag | - | - |
| Distributör | Resultatplanering | Planering, kontroll & utvärdering Beslutsunderlag |
| | Prestationsmätning | Rikta uppmärksamhet |
| PR | - | - |
| Förlag | Belöningssystem | Motivation |
| Merchandise | Prestationsmätning | Beslutsunderlag Utvärdering |
| | Intern redovisning | Beslutsunderlag |
| Bokningsbolag | Budget | Beslutsunderlag |
| Utländsk management | Resultatplanering | Förhandling Koordinering |
| | Ansvarsfördelning | Ansvarsmätning Motivation |

Tabell 8: Sammanfattande tabell The Soundtrack of Our Lives

4.7 Övriga iakttagelser

Under rubriken övriga iakttagelser presenteras empiriskt material som passar bättre i en separat kategori, men som för studien är relevanta för att få en helhetsbild av musikbranschen.

4.7.1 Kontrakt och avtal

I tre av de fyra undersökta fallen är relationerna kontraktreglerade. I ett av fallen förekommer, utöver ett distributionsavtal, inga underskrivna kontrakt. Det påpekas dock att det gentemot skivbolaget finns gemensamma överenskommelser, dock inget underskrivet, då de berörda parterna sedan länge har en vänskapsrelation. En annan av respondenterna uttrycker att detta kan skilja sig åt, då artister som enbart fokuserar på det musikaliska och kreativa ofta har löst reglerade relationer.

Två av respondenterna har identifierat tendenser mot kortare avtal. Dessa avtal är normalt sett mindre detaljerade. Det leder i sin tur till en mindre resultatorienterad styrning och en minskad fokusering på uppföljningar eftersom det är lätt att säga upp avtalet och hitta en ny partner. Standardavtal var tidigare vanligt, men ett maktskifte har skett från skivbolag till artist, framförallt om artisten besitter en ekonomisk och branschspecifik kunskap. Kontrakten ser dock olika ut för olika marknader, något som en av respondenterna menar kan ha med nationernas branschkultur att göra. Det har kommit en form av revolt mot stora långa kontrakt, där det inte handlar om att "blåsa" någon, utan om att sköta samarbetet. En av respondenterna menar dock att det i den specifika relationen mellan skivbolag och artist inte finns något fullt förtroende:

"Deras verksamhet går ju delvis ut på att lura ovetande, ambitiösa genier".


4.7.2 Val av relationer

I valet av samarbetspartners understryker en av respondenterna vikten av långsiktighet, där kortsiktiga ekonomiska mål kan underordnas denna långsiktighet. Det blir viktigt att ställa sig frågor kring vilka affärer partnern har möjlighet att genomföra för artisten. Detta ställer i sin tur krav på research, tidigare erfarenheter, rekommendationer samt inhämtning av ekonomisk information. Avgörande för frågan blir vilka medel partnern har att tillgå i form av till exempel ekonomiska

muskler, storlek på marknadsföringsbudget, socialt kapital och partners nätverk. En rekommendation från någon inom artistorganisationen kan ligga till grund för ett nytt samarbete med en annan aktör.

En av respondenterna ser även till andra artister i sin genre för att bli framgångsrik i de olika relationerna. Genom att överblicka deras organisation och val av relationer, kan man se vad som inneburit framgång för dem och om det således finns relationer och tillvägagångssätt i den egna organisationen som bör förändras.

En av respondenterna menar att när någonting behöver korrigeras kan det vara viktigt att ha en bra arbets- och kompisrelation med en samarbetspartner. En sådan relation leder till att det blir lättare att reagera och gemensamt komma fram till åtgärder.

|  | Utformning | | | | Användning | | | |
|---|--------------------------------------|---|---|--|--|---|---|---|
| | Bob Hund | HammerFall | Mando Diaó | TSOOL | Bob Hund | HammerFall | Mando Diaó | TSOOL |
| Skivbolag | Prestationsmätning Belöningsystem | Budget Resultatplanering | Budget | - | Utvärdering Beslutsunderlag Motivation | PKU* | Beslutsunderlag | - |
| Distributör | Budget | Budget | Prestationsmätning Resultatplanering | Resultatplanering Prestationsmätning | Beslutsunderlag | Förhandling | Beslutsunderlag PKU* | PKU* Beslutsunderlag Rikta uppmärksamhet |
| PR | - | Budget | Budget | - | - | Beslutsunderlag | Beslutsunderlag Koordinering | - |
| Förlag | - | Belöningsystem | Prestationsmätning Belöningsystem | Belöningsystem | - | Motivation | Beslutsunderlag Rikta uppmärksamhet Motivation | Motivation |
| Merchandise | Produktkalkylering | Målkostnads- kalkylering Prestationsmätning | - | Prestationsmätning Intern redovisning | Beslutsunderlag | Beslutsunderlag Utvärdering | - | Beslutsunderlag Utvärdering |
| Bokningsbolag | Budget | Budget Ansvarsfördelning Belöningsystem | Produktkalkylering Budget Resultatplanering | Budget | Beslutsunderlag PKU* | PKU* Beslutsunderlag Ansvarsmätning Motivation | Beslutsunderlag PKU* | Beslutsunderlag |

*Planering, kontroll och utvärdering

Tabell 9: Sammanställning av ekonomistyrningens utformning och användning

Track 5: Analys

Resultatet utifrån uppsatsens syfte diskuteras i detta kapitel. Inledningsvis görs en jämförelse mellan de undersökta artistorganisationerna, där skillnader och likheter beträffande ekonomistyrningens utformning och användning diskuteras. Jämförelsen delas upp för var och en av de identifierade relationerna. Därefter kopplas resultaten till tidigare forskning. Tonvikten ligger snarare i jämförelsen än kopplingen till den tidigare forskningen, då denna i många avseenden inte direkt går att applicera på undersökningen.

5.1 En jämförelse mellan artisterna

5.1.1 Relationen till skivbolag

Förutom TSOOL, som släpper skivor på sitt eget skivbolag, använder sig övriga artister av olika styrmedel i relationen till skivbolaget. HF och Mando Diao använder sig av resultatplanering inför släppet av en ny skiva, för att sedan kunna kontrollera och utvärdera under och efter samarbetet. De poängterar även att budgetering används, men på olika nivå. HF använder budgetar för att kontrollera och utvärdera hur produktionen av skivan fortlöper, även om man betonar att man sällan ingriper om budgetmålen inte hålls. I Mando Diaos fall använder man sig av skivbolagets budget för marknadsföring för att se om skivbolaget är villigt att satsa på bandet, en villighet som inverkar på beslut om samarbete. Båda artisterna har således ett intresse av att ha en tillfredställande skivförsäljning och försäkras sig om att samarbetet utvecklar sig som planerat med hjälp av styrmedel. Även Bob Hund utvärderar samarbetet men gör det först efteråt, genom en prestationsmätning. Att man skiljer sig från de övriga artisterna i valet av styrmedel bör vara kopplat till att man inte sätter upp några mål för produktionen och således inte har något att löpande kontrollera utfallen med. Utvärderingen görs då främst för att fatta beslut om ett fortsatt samarbete. Genom att använda sig av ett slags belöningsystem skapar man motivation och garanterar därigenom satsningar från skivbolagets sida.

Tre tydliga samarbetsfaser identifieras, där man använder styrmedel som beslutsunderlag för om ett samarbete ska ingås, under samarbetet är användningen inriktad på kontroll och utvärdering. Avslutningsvis används ekonomistyrningen som beslutsunderlag för ett fortsatt samarbete.

Gemensamt för artisternas relation till skivbolagen är således att samtliga försöker undersöka och påverka skivbolagets vilja att prestera goda resultat, såväl för skivbolaget som för artisten. Som en garanti för detta använder man styrmedel, även om dessa skiljer sig åt för de olika artisterna.

5.1.2 Relation till distributör

Distributionen för HF och Mando Diao regleras via kontrakten med skivbolagen. Det innebär för deras utformning och användning av ekonomistyrningen i sammanhanget, att den sker indirekt via skivbolaget. Alltså, genom att styra skivbolaget påverkar de också distributören. Gemensamt för utformningen av ekonomistyrningen gentemot distributören är att Bob Hund och HF använder budgeten som styrmedel. Medan Mando Diao och TSOOL använder prestationsmätning. Oavsett hur ekonomistyrningen har utformats, har de alla gemensamt att de olika styrmedlen används som beslutsunderlag. I HF:s fall är det primära användningsområdet att utifrån budgeten skapa en förhandlingsdialog. Det kan dock antas att förhandlingarnas syfte är att slutligen mynna ut i ett beslut.

I utformningen av ekonomistyrningen använder sig TSOOL även av resultatplanering, som på användningsområdet innebär att man även kontrollerar, utvärderar och fattar beslut på försäljningens utfall. TSOOL skiljer sig åt i utformningen gentemot distributören, där man också använder sig av en resultatplanering. Förklaringen till detta kan ligga i att man släpper sina skivor på ett eget bolag och således inte har någon extern skivbolagsrelation att ekonomistyras. Det innebär även för användningen att man löpande kontrollerar och utvärderar samarbetet. HF och Mando Diao sätter upp resultatmål och har en liknande användning gentemot skivbolaget, vilket då även innebär att de indirekt påverkar distributören. En ytterligare notering är att TSOOL främst mäter sina resultat utefter antal sålda exemplar.

Bob Hund använder budgeten som en förhållningsram för distributören att marknadsföra Bob Hunds musik i gemensamt utvalda kanaler. Även Mando Diao ser till marknadsföringsbudgeten men gör det gentemot skivbolaget, och därigenom också mot distributören, för att fatta beslut om ett samarbete ska ingås.

Samtliga respondenter påpekar att intäkterna från försäljning av musiken inte längre är lika centralt för deras verksamhet. Spridningen genom försäljningen är däremot ett medel som kan generera intäkter i andra delar av artistorganisationen. Därmed är det viktigt att säkerställa att de marknadskanaler som distributörerna använder, når en för artisten relevant marknad. Därmed vill artisten inte släppa ifrån sig möjligheterna att styra valen av de olika marknadskanalerna.

5.1.3 Relation till PR

Budgeten är det vanligaste styrmedlet i relationen till Public Relations. Såväl HF som Mando Diao använder sig av den för att sätta ett kostnadstak och därefter gemensamt med PR-funktionen komma fram till exponeringstillfällen och medier. Att utifrån inhämtade förslag själva få delta och styra valet av hur och vart man ska delta, tycks vara viktigare än storleken på budgeten. Det torde hänga samman med att det är tämligen ointressant att mäta på ekonomiska mål, eftersom den uppmärksamhet som genereras ur samarbetet är svår att mäta och framförallt svår att omsätta i ekonomiska termer. De rationella valen av exponeringsmedia och tillfälle är däremot intressanta för att bygga artistens varumärke. Viktigt för valet av samarbete är partners nätverk och rykte, och att därigenom från artistens sida känna en tillit till PR-funktionens förmåga att hitta möjligheter och skapa en efterfrågan av artisterna. Att skapa en koordinering gentemot andra relationer inom artistorganisationen är därför viktigt, och det är inte heller ovanligt att en PR-funktion ligger internt under någon av de övriga relationerna i artistorganisationen, som i fallet TSOOL.

Gemensamt för relationen till PR är att de artister som har en utformad ekonomistyrning använder budgeten som beslutsunderlag.

Att Bob Hund och TSOOL inte har någon utformad ekonomistyrning gentemot PR beror i Bob Hunds fall på att PR-funktionen sköts internt. I TSOOL:s fall har man ett tätt samarbete med PR och distributör. Man påpekar att ingen direkt ekonomistyrning utformas, utan istället uppmanas PR-funktionen att hitta mediautrymme vid behov. Det blir således en smidig koordinering mellan PR och distribution, vilket minskar behovet av ekonomistyrning.

5.1.4 Relation till förlag

Det finns ett tydligt intresse hos artisterna att skapa incitament för förlaget att hitta försäljningstillfällen av licenser till artistens musik. Sådana incitament åstadkoms genom att utforma

belöningssystem gentemot förlaget, en utformning och användning som applicerats av TSOOL och HF. En liknande motiverande effekt kan också uppnås genom ett utbetalat förskott från förlaget. Detta innebär att förlaget aktivt får arbeta för att "tjäna in" förskottsutbetalningen, något som skulle kunna liknas vid ett belöningssystem. Förlagsförskott är något som tas upp i Mando Diaos relation till förlaget. I deras utformning ingår också att man delger förlaget prestationsmätningar från distributören, där användningen blir att rikta uppmärksamhet mot olika möjligheter på marknaden.

I Bob Hunds fall anses det viktigt att trots en knapp, eller icke-existerande, ersättning från en intresserad klient nå ut med sin musik i rätt forum och sammanhang och därigenom marknadsföra sin musik.

Förlagsförsäljning, i form av synkar, nämns som en viktig intäktskälla i tre av de fyra undersökta artistorganisationerna. I några av de övriga delarna i artistorganisationen har det identifierats att största möjliga spridning snarare än vinstmaximering är viktigt. Att man arbetar aktivt med belöningssystem i relation med förlaget kan indikera att den är en av de relationer där intäktsgenereringen är prioriterad före spridning av musiken. Samtidigt är sålda synkar även bra ur en marknadsföringssynpunkt, där en förlagsförsäljning kan generera ytterligare spridning, vilket leder till intäkter för andra delar av artistorganisationen.

5.1.5 Relation till merchandise

Merchandise har för artisterna två funktioner. En är att skapa intäkter och den andra är att bygga varumärket. Mönstret tycks vara att artisterna eftersträvar en allt större kontroll över sin egen merchandise. MD utmärker sig genom att man helt har lagt ut ansvaret för merchandise hos ett externt bolag. Man påpekar dock att man känner ett stort förtroende för bolaget i fråga, samt att deras goda rykte kunde motivera att man släppte kontrollen ifrån sig. I Mando Diaos fall tycks tilliten till den externa partnern ersätta styrningen som de övriga utövar. Gemensamt för HF och TSOOL är att de använder sig av prestationsmätning för att utvärdera hur produkternas försäljning ser ut för att kunna fatta beslut om sortimentets fortsatta innehåll. HF använder sig dessutom av en målkostnadskalkylering, som är utgångspunkten då man fattar beslut om en ny produkt ska tas upp i sortimentet. Bob Hund använder sig av vanlig produktkalkylering i sitt beslutsfattande.

Respondenterna belyser att merchandise, i takt med skivförsäljningsutvecklingen, blivit en allt viktigare intäktskälla, såväl under turnéer som via artisternas hemsidor.

5.1.6 Relation till bokningsbolag

Vad gäller ekonomistyrningens utformning har samtliga artister gemensamt att de budgeterar för en turnés resultat. Budgeten används framförallt som beslutsunderlag för om en spelning skall genomföras eller ej och kan dessutom vara jämförelse- och kontrollverktyg inför, under och efter en turné. Mando Diao utformar kalkyler efter att ha fått ett erbjudande om en spelning, som får vara beslutsgrundande. Samtidigt understryks att spelningarnas kvalitet inte får underordnas kravet på ett visst resultat. I såväl Mando Diaos och TSOOL:s fall påpekar man att vissa spelningar får bära en förlust, till förmån för långsiktiga varumärkesbyggande fördelar. Unikt för HF är att man delegerar ett resultatansvar på bokningsbolaget och skapar därför ett incitament för att minimera kostnader och maximera intäkter, då bokningsbolagets ersättning är baserad på hela turnéns resultat.

Eftersom turnéer normalt påbörjas en tid efter att en skiva har lanserats, underlättas bokningsbolagets arbete av en god insats från övriga aktörer i nätverket. Artisten måste ha spelat in

bra material, som skivbolag och distributör måste ha producerat och lanserat på ett bra sätt. PR-funktionen ska ha underbyggt detta med att hitta intervju tillfällen och andra mediala framträdanden. Lyckas detta kan artisten spela inför ett större publikunderlag, vilket i sin tur kan generera merchandiseintäkter.

5.1.7 Övriga identifierade relationer

FS lyfte under intervjun fram ett utländskt managementbolag som en av TSOOL:s viktigaste relationer. De har ett resultatansvar och handhar kontakten med TSOOL:s samtliga relationer utanför den skandinaviska marknaden. Genom att tilldela bolaget ett resultatansvar skapar man en målkongruens mellan TSOOL och bolaget, och kan därigenom släppa den direkta kontrollen av de utländska relationerna.

Att ingen annan av respondenterna uttryckligen diskuterar en sådan relation, kan bero på att man sköter alla utländska relationer via sitt svenska managementbolag, och att utformning och användning av ekonomistyrningen för sådana relationer då sammanfaller med de resultat som presenterats. Ett annat tänkbart alternativ är att man arbetar med ett utländskt managementbolag, men att man för den relationen indirekt använder och utformar ekonomistyrningen för de utländska relationerna på samma sätt som framkommit under intervjuerna.

5.2 En jämförelse med tidigare forskning

Portnoff (2007, 2008) identifierar i sin forskning att såväl artisten som övriga aktörer har intressen av att skörda utbytesvärden i form av försäljning och avkastning. Motiven till detta anses dock vara olika för bolagen och artisterna. I artistens fall handlar det om att hitta långsiktig lönsamhet och försörjning. Framförallt den långsiktiga lönsamheten betonas genom vår undersökning. Däremot påvisas att satsningar på långsiktighet inte alltid är någonting som övriga delar av artistorganisationen eftersträvar. Istället blir det ofta tal om en strategi som artisten själv skapar, där kostnaden som dessa långsiktiga satsningar kräver, bekostas av artisten. I TSOOL:s fall bekräftas att det kan vara viktigt att lägga ner större resurser på kreativitet och artisteri, för att sedan skörda intäkter genom andra delar av artistorganisationen. Även i Mando Diaos fall bekräftas denna långsiktighet. Ett konkret exempel på avvägningar som uppstår i de båda fallen är vid spelningar. Genom att kunna ta en förlust, hänvisad till en påkostad spelning, kan varumärket stärkas på en viss marknad för att i ett senare skede nå ett bra resultat på den marknaden.

I enlighet med Portnoff (2007, 2008) sammanfaller ofta artistens artistiska krav med bolagens, då de båda är beroende av kvaliteten. I HF:s fall uttrycks det öppet att skivbolag och artist är överens om att inspelningen ska hålla högsta kvalitet, vilket kan vara orsaksgrundande till att skivbolaget kan täcka upp eventuella budgetöverskridelser.

Portnoff (2007) konstaterar att styrmetoder som kategoriserats under *Gemeinschaft* spelar en stor roll på beslutsfattandet av vardagliga situationer. Då föreliggande studie endast i mindre grad berört informella styrmedel kan vi praktiskt taget enbart analysera de formella styrmetodernas inverkan på vardagliga beslut. Givetvis uppstår frågan hur begreppet vardagliga beslut har benämnts och tolkats, varefter en direkt jämförelse med Portnoffs studie kan te sig haltande. I vår studie visar sig dock formella styrmedel spela in på löpande beslutsfattning, inte minst i fallet med turnéer och livespelningar. I Bob Hunds fall blir turnébudgeten avgörande för vardagliga beslut, då den följs strikt och därmed indirekt kontrollerar löpande beslutsfattning. HF agerar på ett liknande sätt, där

budgeten kan kräva fram ändringar som till exempel hotellbokningar. Mando Diao använder sig av kalkyler som en form av beslutsunderlag vid erbjudanden om spelningar.

Även om det inte explicit har legat inom ramen för uppsatsen undersökningsområde, bör ändå tillitsfaktorns roll för de olika relationerna i artistorganisationen understrykas. Gulati & Gargiulo (1999) har identifierat att tilliten spelar roll i valet av nya samarbetspartners. Ett konkret exempel från föreliggande studie är Mando Diaos val av en ny samarbetspartner gällande merchandise. Van der Meer-Koistra & Vosselmans (2000) alternativa arketyper behandlar samarbeten som styr och kontrolleras på förtroende och tillit. Bob Hund, som ett av de undersökta fallen sticker till viss del ut ur mängden, då förhållandena inte regleras i kontrakt som för de övriga artisterna. Bob Hunds relationer bygger på muntliga överenskommelser och är således extremt tillitsbaserade. Tillit till de olika samarbetena är något som genomgående har poängterats hos artisterna.

Gulati et al. (2000) identifikation om *learning races* känns intressant mot bakgrund av TSOOL:s beslut att skapa ett eget skivbolag. Även om TSOOL ursprungligen inte gick in i ett samarbete enbart för att lära sig, har de under tidens gång samlat på sig nödvändig kunskap för att kunna sköta tjänsten internt.

Mot bakgrund av Caglio & Ditillos (2008) arketypindelning kan tendensen mot mindre detaljerade och kortare kontraktavtal tyda på att en del av relationerna går mot mer marknadsbaserade former. Licensavtal, det vill säga att artisten själv bekostar inspelningen och äger rättigheterna, är enligt en av respondenterna den idag mest vanliga avtalsformen. Under dessa omständigheter minskar till viss del också skivbolagets roll, då skivbolaget inte längre har rollen att finansiera inspelningen.

Track 6: Slutsats

Det avslutande kapitlet inleds med att besvara uppsatsens syfte och frågeställning, mot bakgrund av undersökningens resultat. Därefter följer en avslutande diskussion och förslag till framtida forskning.

6.1 Slutsatser

Uppsatsens syfte var som bekant att identifiera hur ekonomistyrning används och utformas inom artistorganisationen. Från uppsatsens resultat och analys av detta dras följande slutsatser:

Artistens **utformning** av sin ekonomistyrning av artistorganisationen innefattar följande styrmedel; *budget, prestationsmätning, resultatplanering, belöningsystem, produktkalkylering, ansvarsfördelning, målkostnadskalkylering* och *intern redovisning*. De mest påträffade styrmedlen är de fyra förstnämnda i fallande ordning.

De identifierade styrmedlen används i olika utsträckning gentemot de identifierade relationerna i artistorganisationen, där de mest frekventa för varje relation är:

- Skivbolag – Budget och resultatplanering.
- Distributör – Prestationsmätning och budget.
- PR – Budget.
- Förlag – Belöningsystem.
- Merchandise – Prestationsmätning.
- Bokningsbolag – Budget.

Vad gäller ekonomistyrningens **användning** har följande områden identifierats; *beslutsunderlag, planering, kontroll och utvärdering, motivation, utvärdering, ansvarsmätning, förhandling, koordinering, rikta uppmärksamhet*. De fyra första, i fallande ordning, är de mest förekommande användningsområdena.

Kopplat till de olika relationerna i artistorganisationen är de mest frekventa användningsområdena:

- Skivbolag – Beslutsunderlag samt planering, kontroll och utvärdering
- Distribution – Beslutsunderlag
- PR – Beslutsunderlag
- Förlag – Motivation
- Merchandise – Beslutsunderlag
- Bokningsbolag – Beslutsunderlag samt planering, kontroll och utvärdering

6.2 Avslutande diskussion

Tidigare forskning inom interorganisatorisk ekonomistyrning har tagit utgångspunkt i omfattande arketyper, ekonomistyrningsmekanismer samt redovisnings- och kostnadsinformation. Ingen har dock försökt att kartlägga hur ekonomistyrningens utformning och användning ser ut i en enskild bransch och ur ett specifikt perspektiv. Genom att utföra en sådan undersökning kan resultatet, att det finns en utbredd användning av styrmedel, bidra till den interorganisatoriska ekonomistyrningsforskningen i allmänhet och den för musikbranschen i synnerhet.

Inför empiriinsamlingen fanns det ett smärre tvivel över i vilken utsträckning det faktiskt fanns en utbredd användning av formella styrmedel hos de undersökta artisterna. Under intervjuernas gång visade det sig dock att sådana i allra högsta grad används för de flesta identifierade relationer i

respektive artistorganisation, och att utformningen och användningen sker på ett medvetet sätt. Det kan därmed sägas att för en artists verksamhet, förutom de kreativa och musikaliska aspekterna, också finns strategier för att driva verksamheten som ett företag. En av respondenterna uttryckte det som:

”Jag känner mig både som en kulturarbetare och som en chef på ett större företag”

Att vara en stor etablerad artist innebär att man också har långt gående möjligheter att ekonomistyras de olika relationerna i artistorganisationen. Detta inflytande innebär att artisterna med sin ekonomistyrning, till och med, kan påverka de stora skivbolagen. Det bör ställas i relation till en, åtminstone för författarna inför den utförda undersökningen, utbredd tro att det framförallt är skivbolagen som stipulerar villkoren inom musikbranschen. Därmed inte sagt att så inte är fallet, men det står åtminstone klart att de undersökta artisterna är mycket inflytelserika aktörer.

Utöver förekomsten av de definierade styrmedlen och dess användningsområden har en intressant tendens uppmärksamats. Det handlar framförallt om den inverkan ett styrningsförfarande gentemot en relation kan ha på andra aktörer i artistorganisationen. Ett exempel som kan nämnas är att en fokuserad ekonomistyrning gentemot en distributör gällande musikens spridning i antal exemplar, kan användas för att underlätta arbetet i de andra relationerna och därmed också ekonomistyrningen. Det finns således starka skäl att anta gemensamma ekonomistyrningskopplingar mellan aktörerna i artistorganisationen. Att indirekt styra en aktör genom en annan kan vara en interorganisatorisk tendens, åtminstone för musikbranschen, som i teorin skulle kunna vara ett nytt användningsområde.

Ovanstående tendens kan få ett stort genomslag på utformning och användning i de olika relationerna i artistorganisationen. Under förutsättning att man ser musikbranschen som en värdeskapande process med en skivinspelning som start länkat med efterföljande aktiviteter utförda av artistorganisationen, skulle ett tidigt använt styrmedel kunna inverka på hela den värdeskapande processens vidare ekonomistyrning. En bild av vikten av värdeskapande i relationerna för en enskild aktivitet målas av respondenterna upp under sista stycket i kapitel 5.1.6 där bokningsbolagets beroende av övriga relationer behandlas.

6.3 Begränsningar i studien

Då undersökningen grundar sig på fyra artister och från dem utvalda respondenters syn på artistorganisationen är det möjligt att det existerar andra viktiga relationer i musikbranschen som inte har framkommit. Även ekonomistyrningens utformning och användning i var och en av de fyra utvalda artistorganisationerna är ett resultat av de svar respondenterna har angett under intervjuerna, varför det kan existera ytterligare styrmedel och användningsområden som inte har framkommit i resultatet. De svar respondenterna har lämnat kan ha missförståtts av författarna och den egentliga innebörden av deras svar kan därav ha varit en annan. Sådana missförstånd har författarna försökt att minimera. Möjligheten finns även att respondenten har glömt att ange vissa viktiga relationer, styrmedel och användningsområden, varför bilden som målas upp av artistorganisationen och artistens ekonomistyrning kan visa sig något felaktig. Dessutom har enbart artistens perspektiv och deras möjlighet att med ekonomistyrning påverka de övriga relationerna undersökts. Det kan ge en allt för onyanserad bild av artistorganisationens komplexitet och utlämnar dessutom på vilka sätt artisten påverkas av de övriga relationernas ekonomistyrning. Vi efterlyser därmed ytterligare forskning på området.

6.4 Förslag på framtida forskning

Flera intressanta områden har identifierats under arbetets gång som kan utgöra förslag till framtida undersökningar:

- Uppsatsen tar sin utgångspunkt enbart i artistens utformning och användning av ekonomistyrningen. Ett första intressant område för fortsatt forskning vore att undersöka hur artisten ekonomistyrts av de övriga relationerna i artistorganisationen.
- Dessutom har det under studien framkommit att kontraktets innehåll är en viktig del för att reglera förhållandet i artistens olika relationer. Därför skulle det vara intressant att se hur ett visst kontraktsinnehåll inverkar på utformningen och användningen av ekonomistyrningen, samt hur artisten kan använda kontraktet som styrmedel.
- En kartläggning av hur ekonomistyrningen utformas och används i artistorganisationen som helhet vore även det område för fortsatt forskning. Framförallt för att undersöka den direkta ekonomistyrningens inverkan på andra relationer.
- Tilliten har visat sig spela en stor roll i samarbetena. Då studien har haft ett fokus på formella styrmedel, efterfrågas även en studie av de informella styrmedlens inverkan på relationerna.
- Vår studie har haft fokus på stora etablerade artister. Vidare forskning som inriktar sig på nya och oetablerade artister och deras möjligheter till ekonomistyrning, skulle kunna skapa en bild av hur ekonomistyrningen förändras över en artistetablering.

Track 7: Källförteckning

Aksoy, A. & Robins, K. (1992) Hollywood for the 21st century: Global competition for critical mass in image markets, *Cambridge Journal of Economics*, 16, s. 1-22.

Arvidsson, K. (2007) Skivbolag i Sverige – musikföretagandets 100-åriga institutionalisering, Högskolan i Kalmar, Kalmar

Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2006) Den nya ekonomistyrningen (3. uppl. ed.) Liber ekonomi, Malmö

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

Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986) The impact of structure, environment and interdependencies on the perceived usefulness of management accounting systems, *Accounting Review*, 61, s. 16–35.

Coletti, A., Sedatole, K. & Towry, K. (2004) The effect of control systems on teams and alliances: Trust and cooperation in collaborative environments, s. 1-39.

Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004) Interorganizational cost management and relational context, *Accounting, Organizations and Society*, 29, s. 1–26.

Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study, *Management Accounting Research*, 14, s. 1–23.

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

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

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

Ebers, Mark. (1997) *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press, Oxford, U.K

Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K.A. (1990) *Accounting for Management Control*, Chapman & Hall, New York

Frances, J. & Garnsey, E. (1996) Supermarkets and suppliers in the United Kingdom: system integration, information and control, *Accounting, organizations and society*, 21(6), s. 591-610.

Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999) Where do interorganizational networks come from? , *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439–1493.

Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000) Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, 21, s. 203-215.

- Hoffmann, W. H. & Schlosser, R. (2001) Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium-Sized Enterprises. An Empirical Study, *LongRange Planning*, 34, 357–381.
- Hopwood, A. G. (1996) Looking across rather than up and down: On the need to explore the lateral processing of information, *Accounting, Organizations and Society*, 21, s. 589-590.
- Håkansson, H. & Lind, J. (2004) Accounting and network coordination, *Accounting, organizations and society*, vol 29, s. 51-72.
- Håkansson, H. & Lind, J. (2007) Accounting in an inter-organizational setting, publicerad i C. S. Chapman, A.G. Hopwood, & M.D. Shields (Eds.), *Handbook of management accounting research*, 2, Oxford, Elsevier.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., Nagar, V., & Rajan, M. V. (1999) Supplier selection, monitoring practices, and firm performance, *Journal of Accounting and Public Policy*, 18, s. 253–281.
- Kajüter, P., & Kulmala, H. (2005). Open-book accounting in networks. Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16, s. 179–204.
- Kullvén, H. (1994) Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv, Grafikerna i Kungälv AB, Kungälv.
- Laage-Hellman, J. (1997) Business networks in Japan: Supplier–customer interaction in product development. Routledge, London
- Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003) Management control systems and trust in outsourcing relationships, *Management Accounting Research*, vol 14, s. 281-307.
- Lind, J. (1996) Ekonomistyrning och verksamhet I utveckling. Företagsekonomiska institutionen Uppsala Universitet, Uppsala
- Mahama, H. (2006) Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines, *Management Accounting Research*, vol 17, s. 315-339
- Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007) Management Control Systems, Pearson Education Limited, Essex
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen, C. Ø. (2001). Interorganizational controls and organizational competencies: Episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting, *Management Accounting Research*, 12, s. 221–244.
- Parker, N. (2004) Music Business: Infrastructures, Practise and Law, Sweet and Maxwell, London
- Portnoff, L. (2007) Control, cultural production and consumption, EFI, Stockholm
- Portnoff, L (2008) Musikbranschens styrningsproblematik, EFI, Stockholm
- Powell, W.W. (1990) Neither market nor Hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, s. 295-336.

- Powell, W.W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. & Owen-Smith, J. (1999) Network position and firm performance: Organizational returns to collaboration in the biotechnology industry. *Research in the Sociology of Organization*, 16, s. 129–59
- Samuelson, L.A. (2004) Controllerhandboken, Industrilitteratur AB, Stockholm
- Sartorius, K. & Kirsten, J. (2005) The boundaries of the firm: why do sugar producers outsource sugarcane production?, *Management Accounting Research*, vol 16, s. 81-99
- Speklé, R. F. (2001) Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 419-441.
- Thorén, B. (1995) Användning av information vid ekonomisk styrning – månadsrapporter och andra informationskällor, Handelshögskolan, Stockholm.
- Tomkins, C. (2001) Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks, *Accounting, organizations and society*, vol 26, s. 161-191.
- Van den Bogaard, M.A., Spekle, R.F. (2003) Reinventing the hierarchy: strategy and control in the Shell Chemicals carve-out. *Management Accounting Research*, 14, s. 79–93.
- Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman, E. (2000) Management control of inter-firm transactional relationships: The case of industrial renovation and maintenance, s. 1-40
- Von Corsvant, F. & Fredriksson, P. (2002) Sourcing trends in the car industry, *International Journal of Operations & Productions Management*, 22, s. 741-758
- Vosselman, E. (2002) Towards horizontal archetypes of management control: a transaction cost economics perspective, *Management Accounting Research*, vol 13, s. 131-148
- Williamson, O.E. (1975) *Market and Hierarchies: Antitrust Implications*, The Free Press, New York

Bilaga 1 – Intervjuguide

- ⊙ Introduktion av oss själva och uppsatsens syfte.
- ⊙ Introduceringsfrågor till intervjuobjektet:
 - ⊙ Yrkesroll, tid i branschen, relation till artisten (endast i de fall representanter för artisten intervjuas).

- ⊙ Definition av de formella styrmedel som vi ämnar undersöka.

- ⊙ Vilka aktörer har ni en direkt relation till? (Gärna rita upp en relations-/nätverkskarta).
- ⊙ Vilka aktörer har ni en indirekt relation till?
 - ⊙ I fall där, av oss identifierade aktörer inom musikbranschen, inte nämns fråga om det finns någon koppling till dessa.

Därefter går vi in på de relationer som har identifierats för att undersöka hur artistens påverkan ser ut i de olika relationerna:

- ⊙ I relation "X", använder ni er av något eller några av de tidigare definierade styrmedlen?
 - ⊙ Om inte, hur ser ni till att era intressen efterföljs?
- ⊙ Vilken funktion/betydelse finner ni i dessa styrmedel?
- ⊙ Varför används just detta styrmedel?