



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Hela stadens kalas

Att balansera osäkerheter och risker inom evenemangsproduktion



Källa: Göteborgs Kulturkalas, 2015

Kandidatuppsats i Logistik

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

6:e terminen 2016

Handledare: Martin Öberg

Författare:
Malin Adolfsson
Matilda Olsson

Födelseår:
910929
930210

Förord

Vi vill framförallt tacka vår respondent Karin Olofsson på Göteborg & Co som genom sitt deltagande bidragit med sin erfarenhet och sitt engagemang till den empiriska undersökningen. Utan din kunskap och ditt bidrag till vår uppsats hade studien inte gått att genomföra.

Vidare vill vi tacka Henrik Jutbring som bidragit med värdefulla kunskaper och insikter.

Slutligen vill vi rikta ett tack till vår handledare Martin Öberg vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet som har guidat oss genom skrivprocessen.

Malin Adolfsson

Matilda Olsson

Sammanfattning

Denna uppsats söker att finna vilka metoder som används för bemötande av osäkerheter och risker vid evenemangsproduktion med utgångspunkt i Göteborg & Co:s evenemang Göteborgs Kulturkalas. Problemdiskussionen behandlar det faktum att ett evenemangs unika karaktär resulterar i en rad osäkerheter och risker, så väl internt som externt påverkbara. Två frågeställningar presenteras, den ena berör hantering av osäkerhet och risker och den andra avser frågan om traditionella Supply Chain strategier från tillverkningsindustrin kan appliceras på evenemangsproduktion för att förbättra flexibilitet i verksamheten. En teoretisk referensram har sammanställts genom studier av relevant litteratur, artiklar och webbsidor. En empirisk undersökning innehållande en semistrukturerad intervju har genomförts för att utvärdera hur verksamheten applicerar de studerade teorierna och modellerna. Slutsatsen visar på att de metoder och strategier som Göteborg & Co använder för att bemöta osäkerheter och risker fungerar väl men att förbättringsmöjligheter finns. Evenemangsproduktion och traditionell produktion har många likheter, där de teorier som studerats med fördel kan appliceras på evenemangsproduktion. Dock krävs en anpassning av de framtagna strategier och modeller mot evenemangets unika karaktär.

Abstract

This thesis seeks to find which methods are used for the handling of uncertainties and risks within event production, based on Göteborg & Co.'s event Gothenburg Culture Festival. The problem discussion deals with the fact that the event's unique character results in a number of uncertainties and risks, internally as well as externally responsive. Two issues are presented, one involving the handling of uncertainties and risks, and the other relates to the traditional supply chain strategies for manufacturing that could possibly be applied to event production to improve operational flexibility. A theoretical framework has been compiled through the study of relevant books, articles and Web sites. An empirical study containing a semi-structured interview has been conducted to assess the activities applicable to the studied theories and models. The conclusion shows that the techniques and strategies that Göteborg & Co uses to respond to uncertainties and risks functions well. Improvement opportunities exist, if the studied theories would be used to a greater extent. Event production and traditional manufacturing production have many similarities and the theories that have been studied can usefully be applied to event production, although an adjustment to the event's uniqueness is a must.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrundsbeskrivning	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.5 Avgränsningar	4
2. Teoretisk referensram.....	6
2.1 Definitioner av relevanta begrepp.....	6
2.2 Logistik	8
2.3 Project Management och Event Management.....	8
2.3.1 Modeller för Project Management.....	9
2.4 Flexibilitet inom Supply Chain Management.....	10
2.5 Risk Management med avseende på Project Management.....	10
2.6 Osäkerhet inom Supply Chain	11
2.6.1 Hantering av osäkerhet inom Supply Chain Management	12
2.7 Lean Supply Chain.....	12
2.7.1 Modeller för Lean Manufacturing	13
2.8 Agile Supply Chain.....	14
2.9 Leagile.....	16
2.9.1 De-coupling point	17
3. Metod.....	19
3.1 Val av forskningsmetod	19
3.1.1 En kvalitativ studie	19
3.1.2 Deduktivt och induktivt angreppssätt	19
3.2 Datainsamling	20
3.2.1 Litteraturstudie.....	20
3.2.2 Intervjuer.....	21
3.2.3 Val av respondenter	21
3.3 Metodreflektion.....	23
4. Resultat.....	25
4.1 Intervju med Göteborg & Co	25
4.1.1 Planeringsprocessen Göteborgs Kulturkalas	25
4.1.2 Planeringsprocessens karaktär	28
4.1.3 Hantering av osäkerhet och risker	30
4.2 Studiebesök på Svenska Mässan.....	31
5. Analys	32
5.1 Project Management	32
5.2 Flexibilitet inom evenemangsproduktion.....	33
5.3 Risk Management med avseende på Project Management.....	34
5.4 Lean, Agile och Leagile	35
5.4.1 Lean	35
5.4.2 Agile	37
5.4.3 Leagile och De-coupling Point.....	38
6. Slutsatser	39
6.1 Vilka metoder använder Göteborg & Co för att hantera osäkerheter och risker i dagsläget, och hur väl fungerar detta arbete?.....	39
6.2 Hur kan traditionella Supply Chain strategier appliceras på evenemangsproduktion för att förbättra flexibiliteten i bemötande av osäkerheter och risker i verksamheten?.....	40
6.3 Förbättringsförslag till Göteborg & Co.....	41
6.4 Vidare forskning	41

Källförteckning..... 43

Bilaga 1

Bilaga 2

1. Inledning

I detta kapitel ges en introduktion till studien och det arbete som ska bedrivas. I avsnitt 1.1 och 1.2 redogörs en bakgrund till ämnet och den studerade verksamheten samt problemdiskussionen presenteras. I avsnitt 1.3 och 1.4 formuleras syftet för studien samt de ställda forskningsfrågorna. I kapitlets avslutande avsnitt, 1.5 presenteras de avgränsningar som ligger till grund för studiens utförande.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

Göteborg är Sveriges näst största stad och är hemort för cirka 550 000 människor. Av dessa invånare är majoriteten i åldrarna 25-64 och de allra flesta har ett arbete inom den privata sektorn (Statistik och Analys stadsledningskontoret Göteborgs Stad, 2016). Göteborg omringas av flera tätbefolkade kranskommuner vilket gör att det dagliga inflödet av människor till staden är stort, detta betyder att det är fler än dessa 550 000 människor som kallar Göteborg för sin hemstad. Göteborg har länge setts som en klassisk industristad med många större industrier som främsta livnäring, däribland de stora varven och bilindustrin. På senare år har det skett ett skifte där en allt större andel av det exportvärde som Göteborg genererar kommer från besöksnäringen via turistkonsumtion i staden (Göteborg & Co, 2016).

Att vara en evenemangsstad innebär vissa utmaningar. Det betyder att staden måste anpassa sin utformning och förmåga till att exempelvis tillhandahålla bra och lämpliga ytor för evenemang, erbjuda tillgängliga hotellrum samt att staden ska kunna förvandlas till en festplats om så behövs. Det handlar om att skapa den attraktiva staden, detta för att kunna konkurrera med andra städer om stora och betydande evenemang. Detta ansvar vilar på Göteborgs stad i samarbete med dess helt kommunalt ägda bolag Göteborg & Co med 140 anställda under ledning av Vd:n Camilla Nyman. Visionen för bolaget är att gå med nollvinst, detta då alla eventuella intäkter ska återinvesteras i stadens evenemangsliv. År 2015 var ett rekordår och Göteborg har aldrig tidigare varit så attraktivt för internationella besökare (Göteborg & Co, 2016). Göteborg & Co:s verksamhetsaktiviteter leder till ett långsiktigt varumärkesbyggande av Göteborg genom marknadsföring och utveckling. Besöksnäringen i Göteborgsregionen står för ungefär 17 000 arbetstillfällen, en siffra som fortsätter att öka och genererar flera miljarder i intäkter för flera olika branscher (Göteborg & Co, 2016).

Göteborg & Co är en del av klustret Turism, Kultur & Evenemang i Göteborgs Stad där de tillsammans med Liseberg, Got Event och Göteborgs Stadsteater arbetar för att utveckla Göteborg som en turist-, evenemang-, och mötesstad. Sedan år 2015 är Göteborg & Co Kommunintressent klustrets moderbolag. Syftet med Göteborg & Co:s medverkan i klustret är att fungera som en plattform för samarbete mellan viktiga intressenter som bidrar till att Göteborg kan fortsätta att växa som en evenemangsstad samt att ansvara för att det som sker i staden syns. Ett lyckosamt sätt att marknadsföra Göteborg som en turist-, evenemang-, och mötesstad är att tillhandahålla bra och välbesökta evenemang (Göteborg & Co, 2015).

Ett av Göteborg & Co:s återkommande årliga evenemang är Göteborgs Kulturkalas. Göteborgs Kulturkalas är en av nordens största kulturfestivaler med cirka 1,5 miljoner besök under kalasets 6 dagar år 2015 (Göteborgs Kulturkalas, 2015). År 2007 ersatte Göteborgs Kulturkalas föregångaren Göteborgskalaset som ett svar på den ökade kritiken mot fylleri och våld i samband med evenemanget (Göteborgsposten, 2015). Kulturkalaset sker i augusti varje år med fler än 1200 avgiftsfria aktiviteter för alla smaker och åldrar. Göteborgs Kulturkalas har som syfte att bidra till ett varmare, mänskligare och roligare samhälle genom att bjuda Göteborg och Västra Götalandsregionen på ett årligt kalas. Genom evenemanget ska kulturutbudet stärkas och därmed bidra till att Göteborg och Västra Götalandsregionen blir mer attraktivt att leva och verka i samt att besöka (Göteborgs Kulturkalas, 2015). Göteborgs Kulturkalas projektleds av Tasso Stafilidis där bland annat följande områden ingår: säkerhet, kommunikation, konstnärlig ledare, projekt- och verksamhetsadministration, logistik och försäljning, producenter (Göteborgs Kulturkalas, 2016).

1.2 Problemdiskussion

Göteborg & Co har med Göteborgs Kulturkalas ambitionen att genom kalaset skapa möten och utbyten mellan olika människor och kulturer i Göteborg och dess närområde samt att kalasets breda programutbud ska innehålla något för alla, oavsett ålder, kön eller kulturell bakgrund (Göteborg & Co, 2016). Som ett resultat av att kalaset ska vara tillgängligt för alla och erbjuda något för alla ställs det höga krav på organisationens förmåga att på ett flexibelt sätt hantera de osäkerheter och risker som kan uppstå i samband med ett evenemang. Den unika karaktär som präglar ett evenemangs utformning skapar i sig utmaningar. Projekt, såsom ett evenemang, är formade av den ständigt förändrande omgivningen och att evenemanget sker vid ett tillfälle och vid en specifik tidpunkt. Med anledningen av detta är

det onödigt att planera kommande aktiviteter och processer för långt in i framtiden då planeringsplanerna kan bli obsoleta (Tonnquist, 2008). Detta gör att det krävs speciella metoder så att den planering som ligger till grund för evenemanget är flexibel. Detta för att kunna bemöta eventuella förändringar som i sin tur kan leda till utmaningar och risker.

Utmaningarna för Kulturkalaset består i första hand av att bemöta de yttre faktorer som påverkar evenemanget. Den främsta risken ligger i att Göteborg & Co använder staden som arena för kalaset. Detta resulterar i att Göteborg & Co måste anpassa sina aktiviteter till allt annat som pågår i staden. Då Göteborg är en stad som är i ständig utveckling finns det flertalet aktiviteter som konkurrerar med Kulturkalaset varför produktionen av evenemanget måste ske på ett smidigt sätt i relation till andra aktiviteter i staden, exempelvis ombyggnationer, andra evenemang och trafiken. När evenemanget ska uppföras ställs höga krav på att processen är smidig och att störning av övriga verksamheter i staden minimeras.

Ytterligare en yttre faktor som skapar utmaningar är osäkerheten kring evenemangets popularitet. För Kulturkalaset finns det ingen biljettförsäljning vilket gör att Göteborg & Co inte har någon reell efterfrågan att utgå ifrån utan förlita sig därmed på prognoser. Att bygga antaganden gällande efterfrågan på prognoser kan i många fall medföra onödiga och kostnadssamma säkerhetsåtgärder samt att missbedömningar kan ske. Ett exempel på detta var när Oskar Linnros hade bokats för en konsert på parkeringen bakom Stora Teatern. En missbedömning av hans popularitet ledde till att festområdet var för litet och det slutade med att åhörarna stod och lyssnade på den närliggande trafikerade vägen. Detta medförde stora faror för både konsertbesökare och trafikanter.

Slutligen tillkommer den externa risken att hantera scenariot om evenemanget av olika anledningar inte genomförs enligt plan. Vid bokning av olika aktiviteter till kalaset finns det alltid en risk att bokningar inte fullföljs, att artister får förhinder eller att kulturarrangemang blir inställda.

En planering och ett utförande av ett evenemang medför även utmaningar som uppkommer av interna faktorer. Dessa är främst relaterade till ekonomiska utmaningar såsom budgetrestriktioner.

1.3 Syfte

Uppsatsen syftar till att undersöka vilka metoder som används för att bemöta osäkerheter och risker inom evenemangsproduktion med utgångspunkt i evenemanget Göteborgs Kulturkalas. Ändamålet med studien är att med hjälp av utvalda klassiska teorier inom verksamhetsstyrning gällande osäkerhet- och riskhantering undersöka om dessa även går att applicera på evenemangsproduktion.

1.4 Frågeställningar

Problemen som Göteborg & Co möter vid produktionen av Göteborgs Kulturkalas kan brytas ned till hantering av risker och osäkerheter både inom och utom verksamhetens kontroll. Problemdiskussionen mynnar således ut i följande frågeställning,

- Vilka metoder använder Göteborg & Co för att hantera osäkerheter och risker i dagsläget, och hur väl fungerar detta arbete?
- Hur kan traditionella Supply Chain strategier för tillverkningsindustrin appliceras på evenemangsproduktion för att förbättra flexibiliteten i bemötande av osäkerheter och risker i verksamheten?

1.5 Avgränsningar

Studier av evenemang kan göras med en mängd olika utgångspunkter. Nedan redogörs de avgränsningar som begränsar denna studie.

Problemet avgränsas till att studera evenemangsproduktionen av Göteborgs Kulturkalas, därmed studeras inte planeringsprocessen i verksamhetens produktion av övriga evenemang. Utgångspunkten är Göteborg & Co och studien avgränsas till att studera verksamhetens planering- och arbetsprocess av Göteborgs Kulturkalas samt dess förmåga att hantera osäkerheter och risker. Studien genomförs med hänsyn till teorier gällande Project Management samt Supply Chain Management. Det teoretiska ramverket avgränsas till att förklara relevanta begrepp som är tätt anknutna till den typ av evenemang som Göteborgs Kulturkalas representerar samt utvalda Supply Chain Management teorier. De Supply Chain Management teorier som behandlas i studien avgränsas till traditionella produktionsteorier och då huvudsakligen strategier för värdekedjor inom tillverkningsindustrin gällande en Lean- och Agil produktionsstrategi. Varför dessa teorier studeras ligger till grund för att de är

välkända inom tillverkningsindustrin samt att de på olika sätt är modeller som hanterar osäkerheter och risker.

Urvalet av intervjuobjekt begränsas till att främst intervjua en respondent på Göteborg & Co. Målet var från studiens start att intervjua fler respondenter på Göteborg & Co, men på grund av hög arbetsbelastning för de tänkta intervjuobjekten var detta dock ej genomförbart inom tidsramen för studien. Ytterligare information gällande evenemangsproduktion samlas in genom ett studiebesök på Svenska Mässan, den information som insamlats avgränsas till att framförallt beröra delar av verksamhetens planeringsarbete. Vidare var målet att genomföra en kvalitativ intervju med Svenska Mässan, vilket ej var genomförbart inom tidsramen för denna studie på grund av tidsbrist för intervjuobjektet. Anledningen till att datainsamlingen skedde på Svenska Mässan beror på att organisationen har liknande verksamhet och kan antas arbeta efter liknande metoder som Göteborg & Co.

Begreppen Supply Chain och värdekedja kommer härnäst användas synonymt. Likaså benämns Göteborgs Kulturkalas även som Kulturkalaset eller endast kalaset löpande i uppsatsen.

2. Teoretisk referensram

Detta kapitel utgör studiens teoretiska referensram. Inledningsvis, i avsnitt 2.1 beskrivs för studien övergripande relevanta begrepp kortfattat för att ge läsaren förståelse för begreppens innebörd. I avsnitt 2.2 och 2.3 beskrivs teorier kopplade till evenemang och Project Management, detta för att ge läsaren en klarhet i vad som skiljer en evenemangsproduktion från en traditionell produktion. Vidare i avsnitt 2.4 till 2.6 presenteras teorier gällande flexibilitet samt risk- och osäkerhetshantering. Slutligen, i avsnitt 2.7 till 2.9 redogörs tre Supply Chain Management teorier som i ett mer allmänt grepp angriper planeringsarbete och produktion.

2.1 Definitioner av relevanta begrepp

Nedan presenteras ett antal, för uppsatsen, viktiga begrepp kortfattat. Dessa begrepp återkommer och är relevanta för studiens syfte.

2.1.1 Evenemang

Ett evenemang är en händelse som sker på en given plats vid en given tidpunkt. Alla evenemang är unika då det är omöjligt att helt återskapa ett evenemang vid ett annat tillfälle. Trots att ett evenemang är återkommande finns det aldrig ett evenemang som är det andra helt likt (Getz, 2012, s. 37).

2.1.2 Project Management

The Project Management Institute (2016) beskriver Project Management som en tillämpning av kunskap och kompetens samt verktyg och tekniker för planläggningen av aktiviteterna inom projektverksamheten, detta för att möta projektets krav.

2.1.3 Supply Chain Management

En Supply Chain inkluderar alla de aktiviteter och skeenden i processen från det att råmaterialet insamlats tills det att den färdiga produkten kommer till användning hos kunden. Lummus, Krumwiede & Vokurka (2001) beskriver Supply Chain Management på följande sätt:

“... all the activities involved in delivering a product from raw material through to the customer, including sourcing raw materials and parts, manufacturing and assembly, warehousing and inventory tracking, order entry and order management, distribution across all channels, delivery to the customer, and the information systems necessary to monitor all of these activities.” (Lummus, Krumwiede & Vokurka 2001)

2.1.4 Flexibilitet

Flexibilitet är tätt anknuten till anpassning och syftar till en verksamhet eller ett företags förmåga att hantera förändringar och utmaningar, delvis risker. En flexibel verksamhet är en anpassningsbar och rörlig verksamhet (Duclos, Vokurka & Lummus, 2003).

2.1.5 Osäkerhet

En osäkerhet är motsatsen till en säkerhet, där en säkerhet syftar till något som är bortom allt tvivel och helt fritt från spekulation (Clampitt & DeKoch 2001). Osäkerhet uppstår ofta i samband med en avsaknad av information, och trots att det läggs stor vikt vid att försöka finna denna information med hjälp av exempelvis prognoser är det omöjligt att helt eliminera osäkerheten (Crum & Palmaiter, 2003).

2.1.6 Risk

En risk innebär sannolikheten att en framtida händelse resulterar i en positivt eller negativ förändring (Wysocki, 2014). Risker kan vara av både intern och extern karaktär, vilket syftar till risker inom och utom verksamhetens kontroll (Bright Hub Project Management, 2012).

2.1.7 Komplexitet

Wysocki (2014 s. 312) beskriver komplexitet på följande sätt:

“Complexity is the result of a solution that has eluded detection and will be difficult to find”
(Wysocki 2014 s. 312)

I följande avsnitt kommer relevanta teorier lyftas fram och dessa är utvalda baserat på dess förmåga att skapa en förståelse för utmaningarna inom evenemangsproduktion men även för att skapa en brygga till traditionella tillverkningsstrategier.

2.2 Logistik

Logistik är ett begrepp med en stark historisk anknytning som syftade till styrning och kontroll av militära trupper. Idag är logistik snarare förknippat med företagsverksamhet och dess materialflöden samt eventuell lagerhållning. Logistiker besitter kunskap om att leda och kontrollera dessa materialflöden så att behov tillfredsställs, att kostnader minimeras och att kvalitén blir hög (Allen, O’Toole, Harris, & McDonnell, 2008, s. 487). Företagsanknuten logistik syftar traditionellt till att möjliggöra en effektiv och lönsam förseelse samt leverans av en produkt till en kund, dvs. leverera ett utbud till en efterfråga. Företagslogistik ses som en ständigt pågående process och en del av det operationella så väl som det strategiska arbetet på ett företag som där med förbättras och optimeras över tid. Lagerhållning av varor är inom traditionell företagslogistik en stor och viktig del då osäkerheter och risker kan motarbetas med lagerhållning av varor (Bowdin, McDonnell, Allen, & O’Toole, 2003, s. 216). Evenemangslogistik å andra sidan syftar till att på ett effektivt och lönsamt sätt förse en produkt med kunder, dvs. förse ett utbud med en efterfråga. Då ett evenemang syftar till ett unikt tillfälle vid en specifik tidpunkt är de logistiska skeenden som sker innan, under och efter evenemanget unika och det finns därmed inga förbättringsmöjligheter för just det specifika evenemanget i efterhand. Inom evenemangslogistik är lagerhållning av mindre vikt, detta då egenskaper hos evenemanget minskar möjligheten att skapa lager (Allen et al 2008, s. 488).

2.3 Project Management och Event Management

Produktion av ett evenemang kan ses som ett projekt, som syftar till en komplex prestation som är begränsad av tid, ekonomiska resurser samt krav på att bemöta en efterfråga. Ett projekt sker vid ett tillfälle och det specifika och unika projektet sker aldrig i den exakta utformningen igen. Management, i sin tur, syftar till organisering, planering, kontroll och styrning av en företeelse, i det här fallet ett projekt (Allen et al, 2008, s. 159-160). Syftet med Project Management är att skapa en struktur och sammankoppla olika processer inom

projektet (Bowdin et al, 2003, s. 234). Project Management fungerar som ett slags samlingsbegrepp för alla de managementprocesser som sker i samband med ett projekt (Allen et al, 2008, s. 158-159).

Sedan 1990-talet har Event Management som disciplin vuxit och fått akademisk status (Getz, 2005, s. 2). Det finns stora likheter mellan Event Management och Project Management men det som framförallt skiljer dem åt är definitionsskillnaden mellan ett evenemang och ett projekt. Ett evenemang, likt ett projekt, har en tydlig start och ett tydligt slut, det sker vid ett specifikt tillfälle och är unikt i sin utformning (Getz, 2012, s. 37). Det som skiljer ett evenemang från ett projekt är förväntansvärdet i ordet, ett evenemang är starkt förknippat med en upplevelse eller någon slags underhållning och har ofta en specifik inriktning. Det kan exempelvis vara ett kulturevenemang eller ett sportevenemang. Det är ofta en social sammankomst och inkluderar människor (Getz, 2005, s. 15). Ordet projekt har en bredare association och det finns ingen självklar karaktär eller förväntan på ett projekt (Allen et al, 2008, s. 159). William O'Toole (2000) förklarar att evenemang är projekt och därför bör ett evenemang följa de processer och metoder som finns inbyggda i Project Management.

2.3.1 Modeller för Project Management

Det är viktigt att utforma ett schema vid utförandet av ett projekt, som ett strukturerande och kontrollerande verktyg. Schemat har som syfte att visa hur projektet kommer att utföras och det används för uppföljning och kvalitetssäkring av projektet (Tonnquist, 2008, s. 125). Tonnquist (2008, s. 126) beskriver planeringsprocessens olika faser där den första är att utforma syfte och mål med projektet. Efter detta steg utformas en så kallad Work Breakdown Structure, *WBS*, som strukturerar de innehåll som behövs för att projektets mål ska uppnås. Därefter skapas en aktivitetsplan i form av ett nätverksdiagram, där projektets flöde beskrivs genom aktiviteter och milstolpar. Varje aktivitet beskrivs sedan i en aktivitetslista som innehåller längd på aktivitet, beroendeförhållande mellan andra aktiviteter, resursbehov och ansvarig. När ovan beskrivna faser är utformade kan en realistisk tidsplan, vanligtvis ett *Gantt*-schema, verkställas för projektet. Gantt-schemat visar bland annat de olika aktiviteternas start- och sluttid, tidsåtgång och beroende (Tonnquist, 2008, s. 125).

Ett annat verktyg för att kontrollera ett projekt är med hjälp av den kritiska linjen. Den kritiska linjen innehåller de aktiviteter som ingår i processen och klargör den tidigaste sluttiden för ett projekt samt visar relationen mellan de olika aktiviteterna och dess prioritet

(Bowdin et al, 2003, s. 235-239). De aktiviteter som inte befinner sig på den kritiska linjen har en viss tid, så kallad *slack* som de kan skjutas upp utan att det påverkar projektets sluttid (Tonnquist, 2008, s. 127).

2.4 Flexibilitet inom Supply Chain Management

I dagens företagsklimat är konkurrensen hög, marknader blir allt mer internationella och kundens önskemål står i fokus (Duclos, Vokurka & Lummus, 2003). Detta kräver en hög grad av flexibilitet, där flexibilitet bland annat syftar till förmågan att se valmöjligheter och eventuell rörlighet kring ett problem. Flexibilitet för företag är starkt förknippat med intern flexibilitet, dvs. att verksamheten kan reagera snabbt och hitta lösningar på problem. För att kunna skapa intern flexibilitet krävs god intern kommunikation och utbyte av information. Duclos et al (2003) beskriver 5 synsätt på intern flexibilitet; *produktflexibilitet* vilket syftar till förmågan att anpassa produkten efter efterfrågan, *volymflexibilitet* vilket syftar till förmågan att justera kapaciteten efter efterfrågad kvantitet, *distributionsflexibilitet* vilket syftar till möjligheten att tillgängliggöra produkten, *flexibilitet angående nya produkter* syftar till möjligheten att kunna leverera nya produkter när det efterfrågas samt *flexibilitet gällande förmågan* att svara på målgruppens skiftande efterfråga.

Det är idag viktigt att se bortom intern flexibilitet och även se till flexibilitet i hela värdekedjan, så kallad extern flexibilitet. För att en verksamhet ska kunna vara flexibel krävs det flexibilitet i flera dimensioner. Det krävs att verksamheten betraktar flexibilitet som en funktion som sträcker sig över företagsgränser och genomsyrar alla aktiviteter i kedjan för att lyckas bemöta kraven på flexibilitet. Detta betyder att flexibilitet behöver uppnås dels inom verksamheterna men också emellan dem. Främst handlar det om att på ett flexibelt sätt samla och dela den information som flödar i kedjan (Duclos et al 2003).

2.5 Risk Management med avseende på Project Management

Enligt Robert K Wysocki (2014) innebär en risk inom Project Management sannolikheten att en framtida händelse resulterar i en positiv eller negativ förändring. Generellt sätt är risker förknippade med negativa utfall och det är framförallt dessa som en *Project Manager* får värdera i sin analys av de risker som kan ske i samband med projektet. De frågor som vanligtvis dyker upp i anknytning till ett projekt är; ska aktiviteten utföras, vad kommer det kosta för oss och vad är sannolikheten att det inträffar?

Risker kan både vara av intern och extern karaktär. Intern risk syftar till de risker som uppstår inom verksamheten och är under dess kontroll. Det kan exempelvis vara risker kopplade till finansiering, personal och tillgång till rätt resurser såsom material och kunskap för att kunna genomföra projektet. Extern risk är risker som är utom verksamhetens kontroll och vid ett projekt kan dessa vara många. Dessa risker är generellt sett svårare att förutse och därmed också svårare att förebygga. Exempel på externa risker är väder, att viktiga partners går i konkurs eller politiska och sociala oroligheter såsom krig (Bright Hub Project Management, 2012).

Det finns, enligt Simchi-Levi (2008, s. 2-3) svårigheter med att hantera värdekedjans inneboende osäkerheter och risker. Detta innebär att verksamheter måste designas och utvecklas för att kunna hantera de osäkerheter som kommer med en föränderlig omgivning. Denna omgivning kan skapa stora risker och osäkerheter som verksamheten måste hantera för att värdekedjan ska vara framgångsrik och effektiv. Det finns flertalet faktorer som påverkar osäkerheter och risker inom en verksamhets värdekedja, exempelvis måste utbud möta efterfråga. Det är även viktigt att ta i beaktning att prognoser inte ger en rättvis bild av verklig efterfrågan och att kostnadsminimerande strategier som Lean Manufacturing leder till högre osäkerhet (Simchi-Levi, Kaminsky, & Simchi-Levi, 2008, s. 5-6).

2.6 Osäkerhet inom Supply Chain

Wysocki (2014) definierar osäkerhet som resultatet av förändrade marknadsförhållanden som leder till högre krav på snabba och ombytliga svar. Osäkerhet och komplexitet är positivt korrelerade vilket innebär att ju mer komplexa projekt är, desto mer osäkra är projekten. Då projektets komplexitet ökar, ökar även behovet av flexibla processer för att kunna vara anpassningsbara och kreativa i lösningarna. Nutidens projekt har blivit mer och mer osäkra vilket har bidragit till ökad komplexitet och risk (Wysocki, 2014, s. 312).

En av de stora riskerna inom Supply Chain Management är osäkerheter där osäkerhet i efterfrågan är betydande. Då omvärlden är oförutsägbar ger prognoser för efterfrågan inte en rättvis och korrekt bild av den verkliga efterfrågan. Simchi-Levi et al (2008, s. 57) nämner tre principer gällande prognoser av efterfrågan; prognoser är alltid felaktiga och ger således inte en verklig bild av efterfrågan; ju längre prognoshorisont desto sämre prognos och slutligen; aggregerade prognoser är mer exakta.

2.6.1 Hantering av osäkerhet inom Supply Chain Management

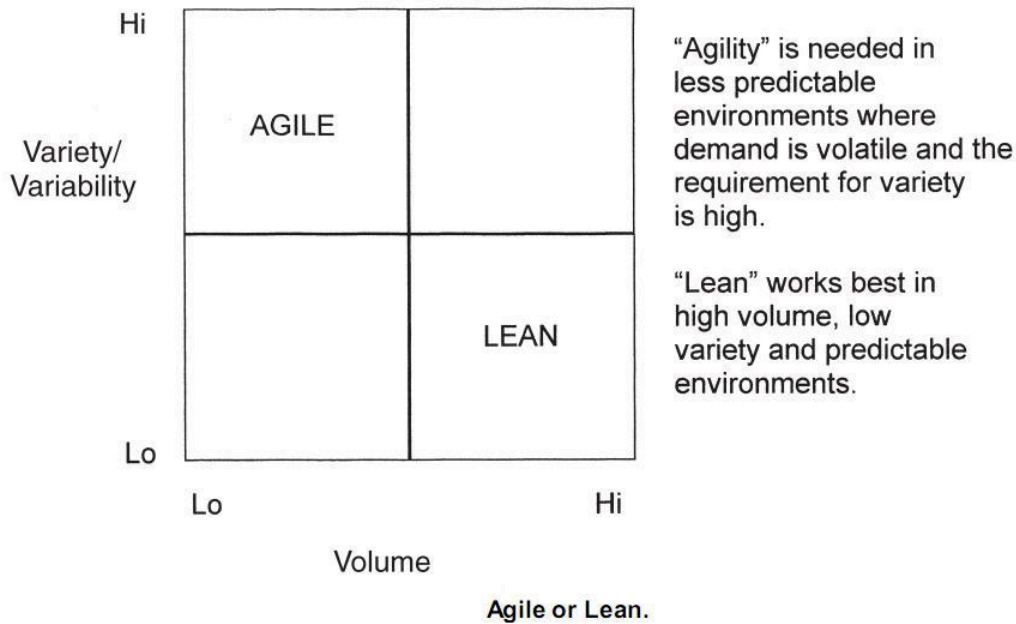
Flexibilitet är en viktig faktor för att kunna hantera och reducera osäkerheter inom värdekedjan (Tang & Tomlin, 2008). Enligt Lee (2004) kan man reducera negativa konsekvenser förenade med supply, processer och risker genom att ta hänsyn till Triple-A principerna bestående av *alignment*, *adaptability* och *agility*. I denna studie läggs fokus på den agila strategin. Ett verktyg för att hantera osäkerhet i efterfrågan inom den agila strategin är postponement vilket innebär att man senarelägger differentieringsprocessen av en produkt för att motverka osäkerheten i efterfrågan (Tang & Tomlin, 2008). Följaktligen blir processerna fram tills att differentieringen tar vid standardiserade och kan baseras på prognoser, dessutom kan osäkerheten i efterfrågan adresseras (Simchi-Levi, 2008, s. 346).

2.7 Lean Supply Chain

Den leana produktionskedjan uppkom hos Toyota i Japan på 1940 talet. Den leana strategin fokuserar på två koncept med målet att bättre möta kundbehov och därmed addera kundvärde samtidigt som fokus ligger på bättre utnyttjande av verksamhetens resurser i syfte att eliminera slöseri. Toyotas Lean strategi kan ses som en motpol till Fords massproduktions strategi som dominerade i USA och Europa under samma tid (Melton, 2005).

Den leana metoden bygger på att få ut maximal nytta av så få använda resurser som möjligt. Lean tillämpas genom tre olika strategier; identifiera värdet, eliminera slöseri och generera ett värdeflöde till kunden. Genom att identifiera vad som anses värdefullt kan de aktiviteter som skapar kundvärde kristalliseras. De aktiviteter som inte genererar värde ska elimineras, detta då de aktiviteter som skapar kostnader för företaget men inte genererar värde för kunden är slöseri. Inom Lean finns det ett antal utpekade slöserier, dessa är bland annat väntetid, överproduktion, omarbete, lagerhållning och transport. En Lean strategi har som mål att reducera dessa slöserier vilket resulterar i minskade ledtider, mindre lagerhållning och reducerade kostnader (Melton, 2005).

Lean har visat sig fungera bäst i verksamheter där osäkerheten i efterfrågan är låg, produktionsvolymerna är stora och variationen är liten (se figur 2.6.1). Detta innebär att Lean är lämpligt att använda vid en standardiserad produktion (Christopher, 2000).



Figur 2.6.1: *Lean-Agile Matrix*
(Christopher, 2000)

Lean Manufacturing innefattar olika verktyg och principer som möjliggör verksamheten att vara responsiv mot förändringar i kundefterfrågan. Genom Lean Manufacturing läggs fokus på kostnadsminimering genom att reducera överskottslager. I denna strategin är målet att tillämpa Just-In-Time, dvs. att leverera en produkt i exakt rätt tid, inte för sent eller för tidigt. Just-In-Time syftar till att minimera slöseri för att uppnå lägsta möjliga kostnad, bästa möjliga kvalitet och utnyttjande av resurser samt kortast möjliga produktions- och transporttid. Detta innebär att målet är att standardisera produktionen i syfte att minimera kostnaderna och därmed skapa en konkurrensfördel (Christopher, 2000).

2.7.1 Modeller för Lean Manufacturing

Ett verktyg inom en Lean produktion är Kaizen, en strategi som innebär ständig förbättring av verksamhetens olika delar och funktioner. Kaizen går hand i hand med standardiserade processer, då standardisering fångar aktuell *best practice* av en process där Kaizen fokuserar på ständig förbättring av dessa processer. Strategin grundar sig i några specifika riktlinjer för ständig förbättring som avses i verktyget PDCA - Plan, Do, Check, Act (Lean Production, 2016). Modellen (se figur 2.6.2) innebär en ständig förbättringsprocess där dess fyra olika delar inkluderar, *planera*: identifiera och analysera problemet, *genomföra*: utveckla och testa möjliga lösningar, *följa upp*: mäta hur effektiv lösningen var och analysera vad som kan

ändras samt *förbättra*: implementera förbättringen. Denna modell är användbar när en ändring behöver genomföras eller ett problem måste lösas och är följaktligen ett verktyg för att hantera förändring och risker. Modellen försäkras att lösningarna planeras, testas och inkorporeras innan en slutgiltig lösning implementeras i verksamheten (Mindtools.com, 2016).



Figur 2.6.2: *PDCA-verktyget*
(Upplands Väsby Kommun, 2015)

2.8 Agile Supply Chain

Agil produktion härstammar från Leigh University. Den första beskrivningen på vad en Agil produktion innebär är att den ska ge företag möjlighet att överleva på en konkurrenskraftig marknad med många oförutsägbara skeenden. En Agil produktion ska snabbt kunna svara på den konkurrens som finns för att ha potential att vara framgångsrik på en marknad som styrs av kunder och dess föränderliga efterfråga (Krishnamurthy & Yauch, 2007).

I verksamheter där efterfrågan är instabil och variationen av efterfrågan är hög, krävs en hög nivå av agilitet (se figur 2.6.1). Christopher (2000) definierar agilitet som förmågan att reagera snabbt och flexibelt med hänsyn till förändringar gällande volym och variation i efterfrågan, detta kallar han efterfrågefleksibilitet. Nyckeln för att kunna ge agila svar är

flexibilitet i värdekedjan, vilken är en mycket viktig faktor då flexibilitet används för att hantera osäkerheter och risker i värdekedjan. För att kunna utveckla en Agil och flexibel värdekedja krävs det att de olika leden i kedjan samarbetar och att alla inblandade aktiviteter betraktas som en del av nätverket. Vidare pekar forskning på att företag som anses ha en Agil värdekedja arbetar främst med ett begränsat antal, strategiskt utvalda leverantörer. Detta för att dessa ska kunna leva upp till de krav som ställs om hela värdekedjan ska kunna vara Agil (Christopher, 2000).

Till skillnad från Lean som förlitar sig på spekulativa prognoser av vad, var och hur mycket som efterfrågas använder den agila strategin en *wait-and-see* ansats, där produktionen startar först när en reell efterfrågan är känd. Därför använder Agil en *make-to-order* baserade tillverkningsmetod där det som marknaden har efterfrågat produceras, medan den leana värdekedjan tillämpar *make-to-stock* tillverkningsmetod där man tillverkar baserat på en prognostiserad efterfråga (Goldsby, Griffis & Roath, 2006).

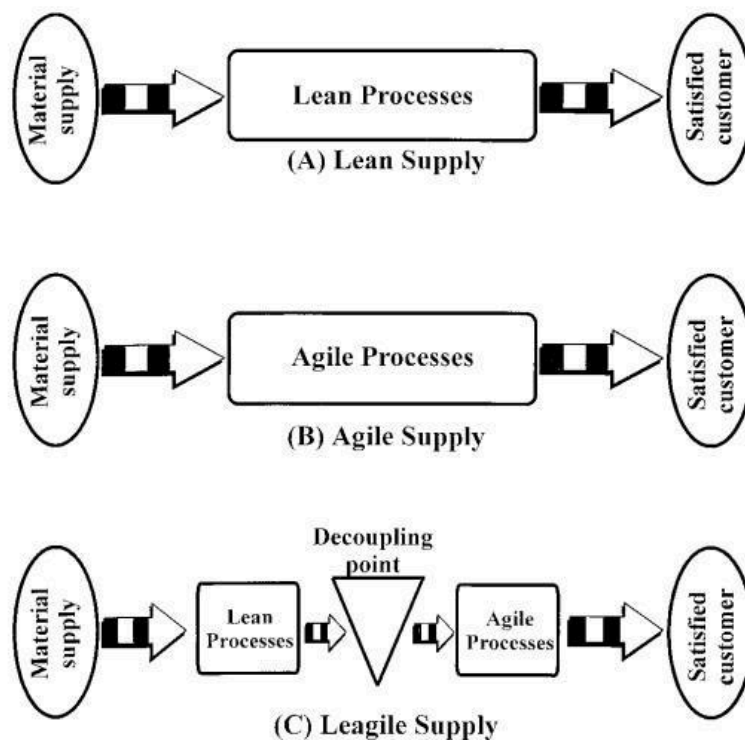
Den agila värdekedjan är i stort beroende av verklig och tillförlitlig information. Dagens tekniska framsteg har underlättat informationsinsamlingen och begrepp som *Virtuell Supply Chain* har kommit att myntas där information styr värdekedjan. Tekniska innovationer såsom *Electronic Data Interchange* och även Internet har gjort att olika delar av värdekedjan kan agera på samma information samtidigt, istället för att informationen ska förmedlas dem mellan. I och med de data som samlas in och förmedlas till alla i kedjan kan företag förbättra sin förmåga att känna av trender på marknaden och då också svara på dessa förändringar (Christopher, 2000).

Den agila värdekedjan har förmågan att vara marknadskänslig vilket betyder att värdekedjan kan svara på en verklig efterfrågan. Det som kännetecknar en Agil värdekedja är att den efterfråga som styr kedjan baseras på information snarare än lagernivåer (Christopher, 2000). Vidare kännetecknas en Agil värdekedja av en produktion av varor som är starkt anpassade efter specifika kundbehov och är av hög kvalitet. Produktionens värdekedja har en förmåga att snabbt svara på förändringar och osäkerheter, så väl sociala som marknadsanknutna. Agilitet syftar till en verksamhets skicklighet att växa på en konkurrenskraftig marknad där ständig förändring och osäkerhet är vardag. Det handlar om att skapa en organisation som kan bemöta dessa förändringar och osäkerheter snabbt och smidigt för att kunna leverera produkter anpassade till kundens efterfråga (Yusuf, Sarhadi, & Gunasekaran, 1999).

2.9 Leagile

Mason-Jones, Naylor & Towill (2000) pekar på att när ett företag har lyckats implementera Lean är det naturliga steget att försöka eftersträva agilitet. Men för alla verksamheter är det inte optimalt med antingen Lean eller Agil, utan i dessa verksamheter är det istället lämpligt med en kombination av båda. Hur en hybrid-strategi, en så kallad Leagile strategi kan se ut visas i figur 2.8.1. Dessa verksamheter har vissa produkter i sin produktmix som har en stabil och förutsägbar efterfråga och vissa produkter som har instabil och oförutsägbar efterfrågan (Christopher, 2000). En Leagile Supply Chain strategi innebär att man utnyttjar både Lean- och Agil strategi då dessa modeller ofta fungerar som bra komplement till varandra. De leana och agila synsätten verkar ofta vid olika tidpunkter men på samma plats, alternativt verkar de vid samma tidpunkt men på olika platser inom en Supply Chain (Towill & Christopher, 2002). Det är därför ett bra val att integrera lämpliga aspekter från båda synsätten i verksamhetens Supply Chain.

Lean, agile and leagile supply



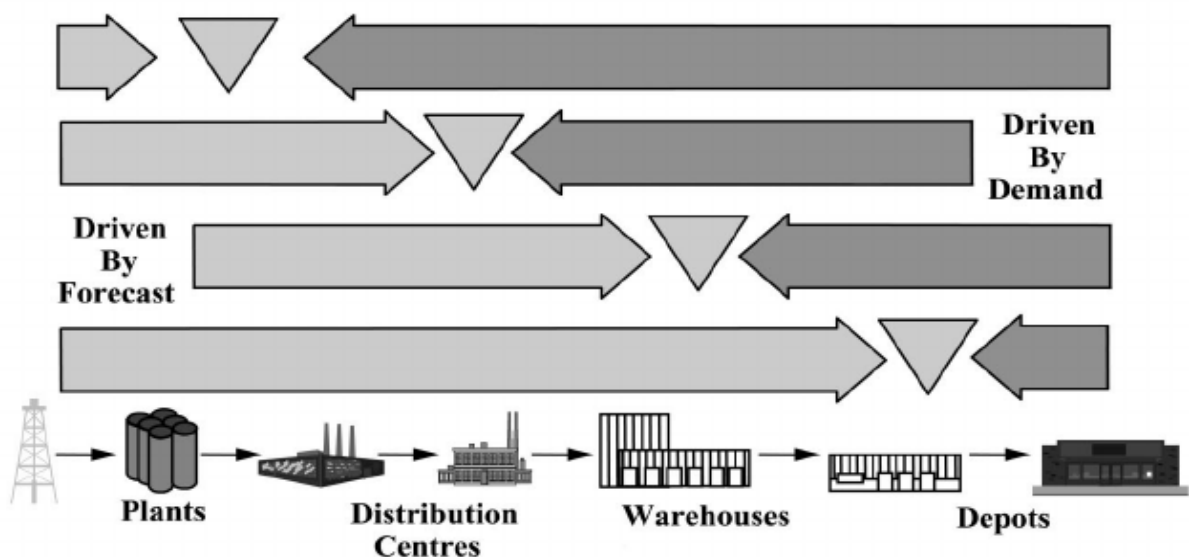
Figur 2.8.1: *Lean, Agile & Leagile supply*
(Mason-Jones, Naylor, & Towill, 2000)

Inom Leagile strategin är postponement centralt. Det betyder att verksamheter genom Lean kan producera varor till en viss grad med hjälp av standardisering för att sedan genom en Agil strategi specialisera varan efter kundens specifika krav. Detta innebär att kontrollen av hur produktionens utformning övergår från verksamheten till kunden (Christopher, 2000).

“However, it is not necessarily the case that a supply chain should be either Lean or Agile. Instead, a supply chain may need to be Lean for part of the time and agile for the rest.”
 (Christopher, 2000)

2.9.1 De-coupling point

De-coupling, *“the order penetration point”*, är den punkten i produktionsflödet där kundens order börjar styra produktionens utveckling, där Lean övergår till Agil. Det är i den här punkten som de aktiviteter som styrs av prognosdriven efterfråga möter de aktiviteter som styrs av den verkliga efterfrågan. Punkten säkerställer att de leana processerna inte samexisterar med de agila processerna (Krishnamurthy & Yauch, 2007). Där punkten är belägen styr när en produkt anpassas för kundens specifika efterfråga. Figur 2.8.2 exemplifierar olika platser för vart De-coupling punkten kan placeras i värdekedjan. Var punkten placeras påverka hur stor grad av Lean- respektive Agil strategi värdekedjan innehåller (Christopher, 2000).



Figur 2.8.2: *De-coupling point*
 (Christopher, 2000)

Från teoriavsnittet bör en förståelse infinnas för vad kännetecknar ett evenemang, beprövade metoder för bemötande av osäkerheter och risker samt hur de utvalda teorierna från tillverkningsindustrin fungerar och är uppbyggda. Viktigt att ha i åtanke är att teoriavsnittet begränsats och att det därmed finns ett flertal metoder och modeller som inte berörs inom ramen för denna studie.

3. Metod

Detta kapitel utgör studiens metod och genomförande. Inledningsvis, i avsnitt 3.1 beskrivs studiens val av forskningsmetod. I avsnitt 3.2 redogörs hur data samlats in till undersökningen. I kapitlets avslutande avsnitt, 3.3 presenteras en metodreflektion.

3.1 Val av forskningsmetod

Nedan presenteras vad som har styrt val av forskningsmetod.

3.1.1 En kvalitativ studie

I denna studie har vi valt att arbeta efter ett tolkningsperspektiv som innebär att vi tolkar och analyserar respondenternas svar (Bryman & Bell, 2013, s. 38-41). Det empiriska materialet är av kvalitativ karaktär och har insamlats in genom intervju och möten med representanten från verksamheten vi valt att studera. Dessutom har ytterligare empiriskt material samlats in genom ett studiebesök på Svenska Mässan. Då studien syftar till att få djupare förståelse och kunskaper kring hur traditionella Supply Chain strategier kan appliceras på evenemangsproduktion tillämpas kvalitativa undersökningsmetoder som bidrar till ett nyansrikt och mångfasetterat material (Kajiser & Öhlander, 2011, s. 85). Ett alternativ till den kvalitativa forskning som har bedrivits är att genomföra en kvantitativ forskning. Denna metod hade dock krävt att mer mätbara resultat tagits fram (Bryman & Bell, 2013, s. 166), exempelvis genom siffror som visar på evenemangets framväxt såsom förbättrad kötid vid toaletter, fler besökare på konserter eller ökad tillgänglighet alternativt jämfört olika Kulturkalas i landet. Om en kvantitativ forskning hade bedrivits hade andra frågeställningar varit aktuella och andra resultat presenterats.

3.1.2 Deduktivt och induktivt angreppssätt

Denna studie skrivs utifrån ett deduktivt perspektiv som innebär att man utgår från teori och tidigare studier för att därefter formulera forskningsfrågor eller hypoteser och testa ifall generella slutsatser kan dras. Detta innebär att den teori som har studerats kommer att styra datainsamlingsprocessen (Bryman & Bell, 2013, s. 31). Det induktiva synsättet innebär tvärtom att teorin är ett resultat av den forskningsinsats eller de observationer man utfört. Dock kan det finnas inslag av båda angreppssätten under forskningsprocessen, exempelvis innebär en omformulering av teorin i deduktionsprocessen en induktion (Bryman & Bell, 2013, s. 35). Detta är något som återspeglar sig i denna studie då vi först genomfört en

litteraturgenomgång för att kontinuerligt revidera och uppdatera den teoretiska referensramen som följd av den insamlade datan.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Litteraturstudie

För att få en grundläggande förståelse och kunskaper inom ämnesområdet utfördes en litteraturstudie för att undersöka vilka teorier och begrepp som är relevanta för ämnesområdet, vad de tidigare bedrivits forskning kring och vad som redan är känt. Detta för att hitta eventuella luckor i forskningen (Bryman & Bell, 2013, s. 111). De luckor som har identifierats i teorin är att det saknas en koppling mellan traditionell produktionsteori och evenemangsproduktion. Tidigare forskning kring evenemang och dess logistikutmaningar berör framförallt evenemangets utformning och hur logistiken på evenemangsytan ska genomföras (Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I, 2008., Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J. & O'Toole, W, 2003., Getz, D, 2005 & 2012).

I litteraturstudien studerades sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar och ämnesspecifik referenslitteratur. Sekundärdataanalysen är en analys av data som har samlats in av någon annan än oss själva (Bryman & Bell, 2013, s. 323). I uppsatsen används sekundärdata för att identifiera problem inom evenemangsproduktion, definiera termer och begrepp, teorier inom området samt för att validera vår studie. Detta gjordes genom att studera artiklar och litteratur skrivna inom ämnet. Vi använde oss av välkända databaser som exempelvis Google Scholar, Science Direct och Emerald där följande sökord Project Management, Event Management, Logistics, Risk Management och Supply Chain Management användes. Dessutom hittades ytterligare litteratur genom att studera författare som refererats till i den redan studerade litteraturen (Bryman & Bell, 2013, s. 128), på så vis hittade vi även de författare som ofta citerades. All litteratur som studerats har kritiskt granskats och har betraktats som vetenskaplig och referensgranskad.

För att hitta ytterligare relevant litteratur vände vi oss till Henrik Jutbring, industridoktorand från Göteborg & Co inom evenemang och kommunikation på Handelshögskolan i Göteborg, som gav oss tips på bra sökord och kända författare inom området.

Litteraturstudien är viktig för att validera den egna studien samt visa varför de ställda forskningsfrågorna är viktiga för forskningen inom området (Bryman & Bell, 2013, s. 112).

För att kunna utföra en bra intervju är det viktigt med goda förkunskaper inom ämnesområdet och detta är något litteraturstudien bidrar med. Litteraturstudien är dock en levande process som fortsätter att utvecklas under merparten av forskningsarbetet (Bryman & Bell, s. 113).

3.2.2 Intervjuer

För att uppnå validitet i uppsatsen och vidare undersöka hur verkligheten ser ut utfördes kvalitativa intervjuer. Syftet med intervjun med representanten från Göteborg & Co var att få en god uppfattning om planeringsprocessen runt Göteborgs Kulturkalas samt hur hanteringen av risker och osäkerheter ser ut.

Det empiriska materialet är av kvalitativ karaktär och samlades in genom en intervju med respondenten. Det finns olika metoder att genomföra en intervju, där vi valde att genomföra en semistrukturerad intervju för att samla in primärdata (Bryman & Bell, 2013, s. 474-475). I den semistrukturerade intervjuformen används en intervjuguide som innehåller de specifika ämnen och teman som ska beröras under intervjun, vår intervjuguide återfinns i Bilaga 1 (Bryman & Bell, 2013, s. 475). En kvalitativ forskningsmetod lägger fokus på det unika snarare än att kvantifiera vid analys och insamling. För intervjun i denna studie innebär det att respondenten ges möjlighet att utifrån sitt eget perspektiv beskriva erfarenheter och tolkningar från sig själv och den verksamheten hon verkar i. Intervjuformen öppnar upp för diskussion och oväntade svar samt ger utrymme för följdfrågor vilket gör att intervjun når djupare.

3.2.3 Val av respondenter

Göteborg & Co

Studien utförs med utgångspunkt i Göteborg & Co:s evenemang Göteborgs Kulturkalas. Varför Göteborg & Co valdes beror på att de är ledande i branschen inom evenemangsproduktion i Göteborgsområdet. Att evenemanget Göteborgs Kulturkalas specifikt valdes beror på att det är verksamhetens största och ett årligt återkommande evenemang vilket tyder på att de finns underlag för hur man jobbar kontinuerligt. Respondenten valdes ut med omsorg för att uppnå inre validitet (Bryman & Bell, 2013, s. 64).

Vi tog kontakt med Karin Olofsson på Göteborg & Co som är logistik- och försäljningsansvarig för alla evenemang i verksamheten där Göteborgs Kulturkalas ingår. Hon har många års erfarenhet inom verksamheten och är väl insatt i planeringen och utförandet av ett evenemang samt besitter värdefull kunskap för vår studie inom området.

Första kontakt med Karin Olofsson gjordes via mail där vi berättade syftet med undersökningen samt bestämde tid och plats för ett första möte där vi fick möjlighet att förklara studien mer ingående och där vi försäkrade oss om vi nått rätt person. Efter en tid hade vi ett andra möte med henne där hon presenterade verksamheten och det arbetssätt de jobbar utifrån. På så vis fick vi möjlighet att få en övergripande inblick i verksamheten och underlag till litteraturstudien.

Vid vårt tredje möte med Karin Olofsson genomfördes intervjun. Vi skickade ut intervjuguiden ett par dagar innan intervjun ägde rum för att förstärka reliabiliteten och för att ge Karin möjlighet att förbereda sig. Vi frågade även Karin om det var okej att vi spelade in intervjun för att underlätta transkriberingen av resultatet. Då vi hade träffat Karin vid ett antal tillfällen tidigare hade vi skapat en trygg och bekväm miljö för både oss själva som intervjuare och för respondenten.

Svenska Mässan

För att få ett bredare perspektiv och en motpol till Göteborg & Co har empiriskt material från ett studiebesök på Svenska Mässan inkluderats i resultatet, detta för att även kunna se hur en annan organisation av liknande karaktär arbetar med planering, flexibilitet och hantering av osäkerheter. Studiebesöket arrangerades av programsektionen för Logistikprogrammet vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och ägde rum i Svenska Mässans lokaler. Ansvarig för studiebesöket var Nicklas Höjer, Logistik- och Produktionschef på Svenska Mässan och Gothia Towers. Studiebesöket inkluderade en genomgång och beskrivning av verksamheten, hur den är uppbyggd och vilka arbetsmetoder som tillämpas samt en rundtur i Svenska Mässans lokaler.

Det empiriska material som insamlats under studiebesöket på Svenska Mässan begränsas till att analyseras i den mån det är möjligt, därför återfinns data gällande Svenska Mässan enbart i vissa delar av analysen. Detta beror på att omfattningen av det material som samlats in är begränsad och att studiebesöket främst behandlade frågor gällande planering och styrning av mässor.

3.2.3.1 Bearbetning och analys av intervju

Data som samlades in från intervjun med Karin Olofsson transkriberades från det inspelade materialet, varpå det kodades för att urskilja specifika mönster och teman i respondentens svar. Transkriberingen finns tillgänglig som bilaga 2.

3.3 Metodreflektion

När en forskning ska analyseras är det två centrala begrepp som utvärderas för att bedöma studien, vilka är validitet och reliabilitet. Dessa begrepp är mer anpassade för en kvantitativ forskningsmetod där mer mätbara resultat och metoder används. Att applicera validitet- och reliabilitetsbegreppet på en kvalitativ forskning förutsätter att det endast finns ett svar på forskningsfrågan, vilket det sällan gör i en kvalitativ forskning. Anpassningar av begreppen får därför göras till kvalitativ forskningsmetod (Bryman & Bell, 2013, s. 401). För kvalitativ forskning görs istället en bedömning utefter kriterierna trovärdighet och äkthet, där trovärdighet uppdelas i fyra underkriterier tillförlitlighet, pålitlighet, konfirmering och överförbarhet (Bryman & Bell, 2013, s. 402).

För att skapa tillförlitlighet i studien har responsvalidering löpande genomförts. Under forskningens framskridande har flera samtal med Karin Olofsson och Henrik Jutbring förts för att försäkra oss om att det vi framför i vår studie stämmer överens med den verklighet som de uppfattar. För att öka pålitligheten i studien genomfördes transkribering som ligger som bilaga samt att en urvalsdiskussion presenteras i metodavsnittet. Konfirmering syftar till objektivitet. Det är omöjligt att på ett helt objektivt sätt genomföra en studie, detta då framförallt vår akademiska bakgrund påverkar hur vi tolkar och analyserar respondenternas svar. Dock har ett objektivt synsätt, i största möjliga mån eftersträvat.

Då en kvalitativ studie är starkt förknippad med den sociala kontext där den bedrivs är det svårt att överföra de resultat som framtagit på en annan miljö eller studie (Bryman & Bell, 2013, s. 404). Då ett flertal möte med Karin Olofsson möjliggjordes skapades en närmre

relation vilket resulterade i att ett djupare, istället för bredare, perspektiv kunnat utvinnas. Det innebär att denna studie med utgångspunkt i Göteborgs Kulturkalas inte är representativt för samtliga andra evenemang, dock kan generella antaganden dras baserat på den teori som framtagits inom forskningsområdet. För att få ett bredare forskningsresultat skulle man exempelvis kunna ha intervjuat flera representanter från samma verksamhet för att fånga upp olika erfarenheter och perspektiv. Detta hade också resulterat i en högre grad av överförbarhet då enbart en respondent på Göteborg & Co ökar risken för att studie bli allt för starkt förknippad till den sociala kontexten hos den enskilda personen.

Äkthet i en forskning syftar exempelvis till hur rättvist de åsikter som framförs av respondenterna återges och hur forskningen påverkar respondenternas framtida arbete (Bryman & Bell, 2013, s. 405). Genom att spela in intervju och också transkribera den i efterhand blir det lättare att inte misstolka eller försumma viktig information som framkommit.

4. Resultat

Nedan presenteras resultatet från intervjun gjord med vår respondent, Karin Olofsson från Göteborg & Co samt resultatet från studiebesöket på Svenska Mässan. I resultatets första avsnitt, 4.1, redogörs resultatet från intervjun med Göteborg & Co där planeringsprocessen förklaras samt en redogörelse för hur verksamheten bemöter risker och osäkerheter under planeringsprocessen och i utförandet av ett evenemang. I det avslutande avsnittet, 4.2, redogörs resultatet av studiebesöket på Svenska Mässan under ledning av Logistik och Produktionschef Nicklas Höjer.

4.1 Intervju med Göteborg & Co

4.1.1 Planeringsprocessen Göteborgs Kulturkalas

Planeringen av det nästkommande evenemanget tar avstamp i utvärderingen från föregående år. Utvärderingen äger rum efter att kalaset slutförts där alla inblandade går igenom vad som gick bra men framförallt vad som gick mindre bra under årets evenemang. Lärdomarna av detta tas med i planeringen inför nästa års evenemang. Respondenten Karin Olofsson på Göteborg & Co använder sin tidplan från föregående år som mall när startskottet går för årets planeringsprocess. Tidsplanen revideras baserat på utvärderingen från föregående års kalas där förbättringspunkter gällande planering och utförande anpassas och ändras med hänsyn till tidsplanen för det kommande evenemanget. Till stor del avgörs evenemangets utformning av verksamhetens ekonomi. Hur mycket pengar som finns att tillgå påverkar vilka aktiviteter och festplatser som kan aktiveras. Evenemanget påverkas även av andra aktörer och evenemang som verkar i staden under samma tidsperiod, därför är det i inledningsfasen av planeringen flertalet möten där alla inblandade parter redovisar hur de har tänkt, vad de vill göra, hur mycket yta de behöver osv.

“I stora delar är det mycket som avgörs av ekonomin, vilka platser vi har. För det är där börjar vi ju, vilka platser vill vi ha.” (Olofsson, Göteborg & Co, 2016)

Planeringen måste hela tiden ta hänsyn till en mängd olika aspekter, såsom dåligt väder, störande ljud från konserter, stadsrummet som ändras eller träd som växer. Ett exempel på detta är då en festplats kartläggs måste det ritas upp, planeras och man måste ta i beaktning saker såsom hur trafiken ska gå, hur människor rör sig, hur många som beräknas komma och

kommer de besökare som kommer att hålla sig inom festplatsen? Dessutom försvåras planeringen av ju fler samarbetspartners som är inblandade, då dessa har egna mål och visioner med sitt medverkande på Kulturkalaset. Säkerheten är en mycket viktig aspekt som projektledningen måste ha i åtanke genom hela planeringsprocessen.

“Säkerheten är A och O. Alla måste gå helskinnade, inte våldtagna och inte nedslagna, från kalaset för annars blir det inget bra kalas. Säkerheten är jätteviktig.” (Olofsson, Göteborg & Co, 2016)

Tidigt i planeringsprocessen skickas en tillståndsansökan för evenemanget in till Göteborgs Stad gällande bland annat de festplatser Göteborg & Co önskar att använda. Uppdraget från Göteborgs Stad är att man ska använda det så kallade evenemangstråket som går från Götaplatsen och nedåt längs med Avenyn. Evenemanget kommer att ske så länge det finns med i den planerade budgeten av Göteborgs stad, dock kan utbudet av festplatserna variera från år till år. Under våren, vanligtvis i april, hålls det första myndighetsmötet där polisen, räddningstjänsten och trafikkontoret medverkar. Under detta möte diskuteras utmaningar, problem och hinder och de inblandade parterna försöker komma överens om bra och optimala lösningar för evenemanget. Exempel på begränsningar är byggnationen av Västlänken som innebär att vissa platser i staden inte kan användas eller att räddningstjänsten har säkerhetskrav som måste uppfyllas. Samarbetet mellan de olika myndigheterna är en ständigt pågående process då förändring i den ursprungliga planen, som att en festplats antingen läggs till eller tas bort, sker ända fram tills evenemanget startar. Inför 2016 års evenemang har evenemanget utvidgats med ett antal nya festplatser och i detta steg samarbetar Göteborg & Co nära räddningstjänsten för att försöka hitta lösningar som är säkra och genomförbara. Under kalaset pågår en ständig kommunikation, allt för att alla inblandade parter ska ha tillgång till den information som krävs men också för att ett eventuellt nödvändigt agerande ska kunna ske omgående. Denna kommunikation sker exempelvis via Walkie-talkies.

Varje projektledare inom respektive område är själva ansvariga för dess egna arbetsuppgifter och då även planeringen av dessa. Trots det självständiga arbetet är det ingen isolerad process utan medarbetarna delar kunskaper, erfarenheter och samråder med varandra gällande beslut kontinuerligt. Enligt Olofsson arbetar projektledningen arbetar med ett verktyg som innehåller gemensamma milstolpar att förhålla sig till och där man samordnar olika gemensamma deadlines. Varje område i projektledningen har utöver detta egna deadlines att förhålla sig till

och ansvarar själva för disponeringen av sin tid. Viktigt att ha i åtanke är att det endast är Tasso Stafilidis, verksamhetsansvarig för Kulturkalaset, som arbetar heltid med evenemanget och att resterande personal har ytterligare ansvar och arbetsuppgifter i andra evenemang.

Programtidningen, där alla aktiviteter som sker under kalaset presenteras, släpps en vecka innan kalaset äger rum. Datumet då programtidningen går i tryck är en mycket viktig deadline för hela evenemangets planeringsprocess. Olofsson förklarar att tryckdatumet styr planeringsprocessens tidsplan bakåt i tiden, detta då tidningen innehåller kalasets slutgiltiga programschema som går ut till allmänheten. När tidningen är tryckt finns det inget utrymme för förändringar i programmet och planeringsprocessen övergår till verkställande av evenemanget. Detta datum är en gemensam deadline för alla involverade i kalaset och presenteras i den gemensamma samordningsplanen. Tidsplanmässigt är detta generellt sett den enda förhållningspunkten som gemensamt måste hållas för alla i gruppen. Externa deadlines är också mycket viktiga men detta är något som den ansvariga projektledaren ansvarar för utan att involvera de andra i gruppen.

Nästa steg i planeringsfasen är hitta sponsorer och att annonsera ansökan om att sälja mat på Kulturkalaset. Det ställs höga krav på de matförsäljarna som medverkar bland annat ur miljösynpunkt. Dessutom måste de i sin tur förbereda sig och planera eftersom att de inte är vana att jobba på samma sätt som under ett evenemang vilket i sin tur ställer krav på deras planering. Huvudsponsorer av evenemanget som exempelvis Metro, går vanligtvis på treåriga avtal, något som är fördelaktigt då det sparar resurser och är en kostnadsförmålig trygghet. Kostnadsfrågan är alltid en kritisk faktor. De intäkter som behövs för att täcka kostnaderna för 2016 års evenemang har i skrivande stund av denna uppsats ännu inte täckts upp. Dock är detta något som alltid brukar lösa sig innan evenemanget äger rum.

Den fysiska byggnationen av evenemanget upphandlas och utifrån vilken aktör som vinner upphandlingen beräknas och fördelas en budget för varje område inom evenemanget. Det är Tasso Stafilidis, som framförallt ansvarar för budgeten samt fördelningen av de ekonomiska resurserna. Att val av aktörer för byggnationen och uppförandet av evenemanget sker genom upphandling påverkar planeringsprocessen negativt enligt Olofsson. Vidare förklarar hon att exempelvis en aktör inte kan väljas för att det ”fungerade bra” förra året eller att inköp görs på ett varuhus, trots att det är kan vara billigare och enklare. I och med upphandlingen tar beslut tar längre tid och det är inte lika enkelt att lösa problem som uppstår med kort varsel,

därför ställs krav på en mer koncentrerad planeringsprocess där resultatet ibland blir väldigt bra och i andra fall mindre bra.

Byggnationen av festplatserna är ett stort arbete och tar vid ungefär när tidningen gått till tryck. Scenen, stängsel för att avgränsa och andra attribut som ingår på de olika festplatserna så som tält är ingredienser som alltid med på kalaset. Dessa material tillhandahåller den eller de firmor som har anlåtats för att ansvara för byggnationen. Upphandlingen bestämmer vem som ska utföra detta arbete och de leverantörer som kan erbjuda det lägsta priset vinner och får därmed utföra byggnationen. Då en plats i stadsrummet stängts av för byggnation av evenemanget krävs det att bygget startar omgående, delvis så nära inpå evenemanget som möjligt men också för att minimera störning av aktiviteter runt festområdet. Detta ställer krav på att det material och den utrustning som behövs är på rätt plats vid rätt tidpunkt. Dessutom krävs det att anpassningar och justeringar av byggnationen görs till omgivningen på den faktiska platsen. Olofsson påpekar vikten av erfarenhet och effektivitet och menar att de gånger byggnationen går snett eller stött på problem beror det oftast på att de som bygger väljer att frågå ritningen eller att de inte har den kunskap och erfarenhet som krävs.

Ett par dagar innan kalaset, i samband med byggnationen av festplatserna, utsmyckas Göteborg med olika flaggor, skyltar och banderoller som tydliggör att kulturkalaset är i staden, så kallad *Branding*. Dessa återfinns även på festplatserna.

“... det är vissa saker som krävs för att det ska bli en festplats hävdar jag: scen, mat och en go känsla. Det är viktigt att skapa en intim känsla.” (Olofsson, Göteborg & Co, 2016)

4.1.2 Planeringsprocessens karaktär

Enligt Karin Olofsson arbetar man generellt sätt efter specifika projektplaner, som en slags tidsplan där milstolpar måste uppnås innan nästa mål kan uppfyllas. Ett evenemang som Kulturkalaset tar lång tid att utveckla, där poängterar Karin Olofsson vikten av ett gott samarbete inom organisationen. Att ha tydliga milstolpar och deadlines är viktigt anser Olofsson, då det får henne och hennes kollegor att sträva framåt samtidigt som att en plan visar vart det finns tid och utrymme för oväntade händelser eller justeringar. Samordning är en viktig aspekt i planeringen av Kulturkalaset, dock finns det enligt Olofsson inget namn eller etikett på de metoder eller verktyg Göteborg & Co använder.

Vid planering av ett årligt återkommande evenemang framgick det av Karin Olofsson att planeringsprocessen och utförandet av Göteborgs Kulturkalas påverkas av både inre faktorer och yttre faktorer. Efter att tidningen har gått i tryck är det framförallt yttre faktorer som påverkar kalasets program och då framförallt att kulturkalasets planerade aktiviteter blir inställda av olika anledningar. Om en aktivitet blir inställd börjar omedelbart arbetet med att ersätta den aktiviteten. Detta kan innebära allt ifrån att flytta om i programmet eller att boka en ny aktivitet. Dessa förändringar presenteras sedan på kalasets hemsida.

Omfattningen på evenemanget anser Olofsson inte ha någon inverkan på planeringsprocessens utformning, hon anser att tidsplanen och då även planeringen är relativt fast oavsett evenemangets storlek. Hon anser däremot att om ett evenemang är återkommande påverkas planeringsprocessen då tidigare erfarenheter har införskaffats och information från föregående år kan tas i beaktning. Generellt sätt så försöker man hämta erfarenheter och verktyg från andra evenemang. Dock är det viktigt, enligt Olofsson att ha i åtanke att det inte går att jämföra evenemang helt med varandra då alla evenemang är unika. Om allt för generella slutsatser dras gällande ett evenemangs projektstyrning kan misstag begås.

“Det blir som att jämföra äpplen med bananer.” (Olofsson om att dra generella slutsatser om evenemangs utföranden, Göteborg & Co, 2016)

Oavsett omfattning eller om evenemanget är återkommande ser Olofsson gärna att planeringen startar tidigare då startsträckan för ett evenemang är lång. Om planeringen kan starta tidigare kan kostnader reduceras och mer utrymme kan ges för eventuella misstag eller förseningar.

“I det läget är tid pengar. Då får vi mer tid att bestämma vad som ska bli av, och beta av. Vilket gör det mer effektivt. Det är precis som att ha en 25-årsfest. Du står där innan festen och inser att du glömt att köpa sista drickan och blir tvungen att gå till Ica Avenyn där den är mycket dyrare och som ett resultat spricker din budget. Ju mer tid du har att planera och tänka, desto säkrare blir det.” (Olofsson, Göteborg & Co, 2016)

4.1.3 Hantering av osäkerhet och risker

Olofsson förklarar att de svårigheter som finns gällande planering av kalaset framförallt beror på externa faktorer. Allt från orolig väderlek till artister som ställer in. I dagsläget är det främst byggnationer i staden som påverkar och då i synnerhet planeringen och byggnationen av Västlänken. För att hantera dessa osäkerheter pågår en ständig dialog med olika intressenter i staden. Det finns även inre faktorer som påverkar planeringens framfart och då är det främst en strikt budget som kan försvåra processen. För att hantera den osäkerhet som finns gällande insamling av pengar till evenemanget finns det alltid en möjlighet att stänga festplatser och likaså öppna om pengar skulle tillströmma.

“Verkligheten vinner hur vi än gör” (Olofsson, Göteborg & Co, 2016)

Att Göteborg & Co måste ansöka om tillstånd för att använda stadens ytor ställer krav på planeringen. Det begränsar valmöjligheterna och sätter press på att det som faktiskt har beviljats inte bör frångås. Därför innehåller tillståndsansökan oftast mer än vad som kanske kommer att användas. Ett exempel är på detta är att extra högtalare som krävs om mycket folk skulle besöka en konsert. Dessa högtalare kräver ett ytterligare tillstånd. Det ansöks nästan alltid om tillstånd för dessa även om de inte alltid används. På detta sätt kan ett större besöksantal på en konsert än vad som beräknas hanteras.

Då varje evenemang är unikt krävs det enligt respondenten ett gediget förarbete för att kunna hantera risker. De som arbetar med kalaset måste ha tänkt, pratat och planerat innan hur olika skeenden ska hanteras. Vad ska vi göra, hur ska vi göra, vem löser vad, vart ska folk ta vägen och varför gör vi som vi gör? Hur planeringen ska utformas för att det ska vara hög säkerhet baseras mycket på tidigare erfarenheter, både från Göteborg & Co men också från de myndigheter som är inblandade. Därför är polis, räddningspersonal, trafikkontor och västtrafik med under hela planeringsprocessen och sen även under kalaset. Detta för att eventuella omläggningar och ingripande ska ske på ett smidigt sätt. Det är viktigt att det finns den beredskap som krävs om något skulle inträffa och att det finns en handlingsplan hur sådana händelser ska hanteras. Olofsson pekar på vikten av att kunna agera här och nu, ständigt förbättra och förändra för att festplatserna ska fungera. Står folk i gatan och blockerar trafiken för att titta på en konsert måste någon handgripligen få människorna att flytta på sig.

Under ett tidigare års evenemang visade det sig att ett kösystem inom ett festområde inte fungerade optimalt och därför byggdes detta om under natten. Olofsson pekar på att lära sig av sina misstag och vikten av beredskap, som är en viktig funktion för att kunna hantera osäkerheter och oförutsägbara händelser.

“*Vi släcker små bränder hela tiden.*” (Olofsson, Göteborg & Co, 2016)

4.2 Studiebesök på Svenska Mässan

Svenska Mässan koncernen ägs av Svenska Mässan stiftelse med syftet att främja näringslivet. Stiftelsen är ekonomiskt fristående vilket innebär att den inte har några ägare eller investerare. All finansiering sker på egna meriter och överskottet återinvesteras i verksamheten. Under 2015 omsatte Svenska Mässan koncernen drygt 1,2 miljarder kronor och Svenska Mässan arrangerar cirka 400 stycken evenemang per år. Svenska Mässan som enskild benämning kan gälla såväl koncernen som platsen. Svenska Mässans två övergripande varumärken är Svenska Mässan samt *Gothia Towers* som bildar vad de själva kallar “vår globala mötesplats”.

Svenska Mässan lagerhåller en del eget material, framförallt på grund av dess hotell- och restaurangverksamhet. Dessutom lagerhålls viss scenutrustning och inredning som exempelvis stolar, barbord, vikkväggar och kylskåp. Ett exempel på hur Svenska Mässan bemöter vissa risker är att leverantören *Arkitektkopia*, som ansvarar för bland annat programblad, broschyrer och drinkbiljetter, är externt inhyrd i mässans egna lokaler. Detta för att Svenska Mässan ska kunna vara flexibla och motverka risker, till exempel om ett program behöver ändras i sista sekund, då närheten till leverantören minimerar ledtiderna. I Svenska Mässans arbetsmetoder ligger fokus på att driva igenom styrmodeller gällande projektfördelning till flödesstyrning vilket innebär färre stop eller hinder i planeringen och bättre flöde av aktiviteter. Ständig förbättring är en viktig grundsten i Svenska Mässans arbetsmetodik och som de arbetar utifrån gällande alla mässor och projekt. Enligt Höjer är Gantt-scheman lösningen till en effektiv och bra projektplanering, då detta verktyg hjälper till att se vilka aktiviteter som är kritiska och som måste vara färdigställda vid en viss tidpunkt. Under helgen studiebesöket ägde rum var det *Öl och Whiskymässan*. En minut efter att mässan öppnade dörrarna kl. 13:00 på fredagen backade tre truckar ut efter att ha lastat av det sista materialet till mässan. Höjer menar med detta att det inte finns något slack, dvs. inget utrymme för att saker ska gå snett i planeringen i detta skede av projektet.

5. Analys

Nedan presenteras den analys av de teorier som studerats samt det empiriska resultatet som har samlats in. Analysen följer samma struktur som uppsatsens teoretiska referensram. I analysens första avsnitt, 5.1 till 5.3 redogörs det för teorier och empirisk data gällande risk- och osäkerhetshantering och ämnen som Project Management, flexibilitet och Risk Management inom Supply Chain diskuteras. Vidare i analysens slutliga avsnitt, 5.4 analyseras de traditionella Supply Chain strategierna med avseende på produktionen av Göteborgs Kulturkalas. Analysen ligger till grund för de slutsatser som sedan dras.

5.1 Project Management

Det som främst skiljer evenemangsproduktion från en traditionell produktion är den unika karaktär och de begränsningar som ett evenemang besitter, vilka avspeglar sig på hur ett evenemang bör produceras och planeras. Inom Göteborg & Co kan planeringsprocessen ses som verksamhetens värdekedja, vilket innebär att värdekedjan har sitt ursprung i planeringsarbetet och slutpunkten är vid utförandet av evenemanget. I teorin pekar Getz (2012) på att varje evenemang är unikt och oavsett om ett evenemang är återkommande skiljer de sig ändå åt från sina föregångare. Olofsson förklarar att Göteborg & Co alltid har i åtanke att inget evenemang är det andra likt och att misstag kan begås om försök till att dra allt för generella slutsatser baserat på tidigare erfarenheter gällande ett evenemangs utformning görs.

Enligt Allen et al (2008) innebär Project Management de verktyg och metoder som används för struktur och kontroll när ett projekt ska genomföras. Ett beprövat verktyg som skapar den eftersökta strukturen och kontrollen över fortskridandet för planeringen av ett projekt är Gantt-schemat. För att underlätta samordningen av de viktiga aktiviteterna som ingår i planeringen och uppförandet av ett evenemang är Gantt-schema ett bra alternativ då det på ett tydligt sätt framgår när de olika aktiviteterna startar och slutar och hur det korrelerar med varandra. På Göteborg & Co finns det enligt Olofsson liknande verktyg där de gemensamma mål och deadlines för Kulturkalaset samlas. Olofsson använder sig av sin tidsplan från föregående år vid planering av hennes ansvariga aktiviteter. Denna revideras och korrigeras baserat på erfarenheter från föregående år. Till skillnad från Göteborg & Co har Svenska Mässan en mer genomarbetad struktur för planeringsarbetet där Gantt-schemat har en tydlig

plats i planeringsprocessen och Höjer anser att verktyget är en av de viktigaste aspekterna för en lyckad planeringsprocess.

Ytterligare ett verktyg som Bowdin et al (2003) lyfter fram för att kontrollera planering och framväxten av ett projekt är kritiska linjen. Detta är ett verktyg som varken Göteborg & Co eller Svenska Mässan har uttryckt att de använder sig av. Dock nämner båda representanterna att slack och outnyttjad tid är något som de vill eliminera i processen, vilket som kan åstadkommas vid användning av kritiska linjen.

5.2 Flexibilitet inom evenemangsproduktion

Enligt Duclos et al (2003) syftar flexibilitet i dagens företagsklimat på fokus på såväl intern som extern flexibilitet. På Göteborg & Co finns det ett ständigt pågående arbete som ser till att de verktyg som behövs för ett flexibelt agerande finns. Mycket fokus ligger på att ha beredskap som ger möjligheten att agera om något skulle inträffa men det finns även ett fokus på att se till så att alla de olika delarna av värdekedjan samverkar och på så vis kunna skapa en flexibel verksamhet. En av de viktigaste punkterna för Kulturkalaset är säkerhet och för att säkerheten ska kunna upprätthållas krävs det extern flexibilitet och beredskap hos alla inblandade parter. Allt från polis och räddningstjänst till arbetare på evenemanget ska ha den kunskapen som krävs för att agera och hantera om en oväntad situation inträffar. Duclos et al (2003) pekar på att om den här typen av flexibilitet, mellan olika parter i värdekedjan, ska kunna uppnås krävs det att den information som finns tillgänglig delas mellan alla inblandade parter. På Göteborg & Co försöker man ständigt arbeta med informationsutbyte, allt för att de olika parterna som är inblandade i processen ska vara uppdaterade. Detta är naturligtvis en tvåvägskommunikation, likväl som polis och räddningstjänst behöver få veta om eventuella förändringar av kalaset, är det av yttersta vikt att Göteborg & Co får tillgång till information om saker som sker i staden som eventuellt kan påverka kalaset. Om ett informationsutbyte uteblir kan det leda till att ytterligare osäkerheter tillkommer då avsaknaden av information leder till att svårigheten att agera flexibelt ökar. Exempelvis om Göteborgs stad skulle göra en omläggning av en plats och denna information inte når Kulturkalaset kan de planerade aktiviteterna störas och eventuellt vara tvungna att utebli om platsen inte längre är tillgänglig.

För Kulturkalaset är ekonomin en oerhört viktig aspekt för att kalaset ska bli framgångsrikt. Hur mycket pengar som finns tillgängligt påverkar vilka aktiviteter som kan presenteras och vilka festplatser som kan vara öppna. För att kunna leverera bästa tänkbara evenemang krävs

det att det finns intern flexibilitet hos Göteborg & Co. För att intern flexibilitet ska vara möjlig krävs intern kommunikation och ett ständigt utbyte av information. På Göteborg & Co styr varje projektledare över sin egen planering, men trots detta sker det en dialog dem emellan för att utbyta erfarenheter och hjälpa varandra om något problem uppstår. Detta krävs för att olika valmöjligheter ska kunna presenteras och att rörlighet för att kringgå problem ska möjliggöras. På Göteborg & Co krävs det framförallt en hög grad av vad Duclos et al (2003) refererar till som volymflexibilitet där ens förmåga att anpassa kapaciteten är avgörande, i detta fall till tillgängligt kapital. Om för lite pengar finns att tillgå måste Göteborg & Co vara så pass flexibla att en festplats kan stängas eller omarbetas eller att en aktivitet dras in. Lika så om det tillkommer pengar så måste festplatser återigen kunna öppnas och nya aktiviteter bjudas in. Det handlar om att på ett flexibelt sätt kunna anpassa sin verksamhet till den kapacitet som finns.

5.3 Risk Management med avseende på Project Management

Vid planering och genomförande av ett evenemang uppkommer så väl interna som externa risker, vilka enligt Bright Hub Project Management (2012) syftar till risker inom och utom verksamhetens kontroll. Finansiering lyfts som en intern risk men för Göteborg & Co ligger stor del av kontrollen för de ekonomiska aspekterna hos någon annan. För att Kalaset ska kunna finansieras krävs det pengar från samarbetspartners, dessa främst Göteborgs Stad som ses som beställare av Kalaset men även från sponsorer och deltagande försäljare. Om stora och viktiga finansiärer skulle dra sig ur skulle det påverka hur den ekonomiska situationen ser ut för Kalaset. För att Göteborg & Co ska kunna säkerställa finansiering krävs det att evenemanget är populärt, för så väl finansiärer som besökare. Detta är något som Göteborg & Co kan påverka, om de levererar ett bra evenemang kommer det förhoppningsvis leda till att fler blir intresserade och då i sin tur medföra ett större ekonomiskt spelrum. Indirekt blir då finansiering en intern risk.

De externa risker som finns associerade med evenemangsproduktion är många. För Göteborg & Co är dessa risker i dagsläget framförallt förknippade med byggnationer i staden som påverkar var Kulturkalaset kan vara men även mer oförutsägbara risker påverkar så som väder och artister som ställer in. Bright Hub Project Management (2012) pekar på att dessa externa risker är svårare än interna risker att förutse och därmed även svårare att förebygga.

Simchi-Levi (2008) lyfter att många risker som verksamheter möter är förknippade med värdekedjan. På grund av komplexiteten i värdekedjan besitter den flera inneboende risker och osäkerheter, som gemensamt måste anpassas till den osäkra omgivningen. Vidare pekar Wysocki (2014) på en generellt ökad osäkerhet för projekt och då framförallt på grund av dagens ständigt förändrade marknadsförhållanden. För att bemöta dessa risker och osäkerheter lyfts återigen vikten av flexibilitet fram och verksamhetens förmåga att anpassa sig till förändring.

Olofsson påpekar även hon vikten av flexibilitet och beredskap för att kunna hantera risker och osäkerheter, så väl interna som externa men även de risker som uppstår i värdekedjan och dess olika led. Som ovan nämnt är det av yttersta vikt att både den interna och externa flexibiliteten optimeras. Detta innebär att hela värdekedjan arbetar aktivt under både planeringsfasen och under evenemanget för att bemöta eventuella risker och osäkerheter. Göteborg & Co arbetar ständigt med att anpassa sina processer och aktiviteter till det aktuella marknadsklimatet. Exempelvis krävs det att värdekedjans alla led kan anpassa sig till rådande säkerhetsläge, kalasets ekonomiska situation och stadsrummets utveckling.

5.4 Lean, Agile och Leagile

5.4.1 Lean

Göteborgs Kulturkalas är ett evenemang arrangerat på beställning av Göteborgs Stad där Göteborg & Co har som uppgift att skapa maximalt värde åt staden. I och med att evenemanget är återkommande har man identifierat vilka faktorer i evenemanget som skapar värde. Enligt en Lean produktionsstrategi ska de aktiviteter som inte skapar värde elimineras (Melton, 2005), ett exempel på detta är att Göteborgskalaset ersattes av Kulturkalaset då fylleri och våld blev icke-värdeskapande aktiviteter som ledde till konsekvenser för så väl Göteborgs Stad som för Göteborg & Co.

För Göteborg & Co är det inte möjligt att eliminera så kallat slöseri helt och hållet eftersom att Kulturkalaset är ett levande evenemang där risker och osäkerheter är oförutsägbara. För ett evenemang som Kulturkalaset där flexibilitet och beredskap värdesätts innebär det att slöseri är nödvändigt och då inte kan reduceras helt. Detta kan exempelvis syfta till att det finns beredskap för ytterligare kravallstängsel eller säkerhetsåtgärder kopplade till stora folkmassor och trafik. Dessa åtgärder måste finnas förberedda om behovet skulle uppstå. Enligt lean

teorier kan extra beredskap betraktas som ett överskottslager och därmed ett slöseri som därför borde elimineras. Elimineringen av denna är dock inte ett alternativ eftersom att beredskap i många situationer är avgörande och nödvändig för evenemangets flexibilitet. Exempelvis om beredskap för kravallstängsel hade eliminerats hade chansen för att förhindra oförutsägbara händelser förminskats, detta innebär en riskökning.

Ytterligare ett slöseri som Melton (2005) nämner vilken bör elimineras är omarbete. Detta är också svårt för Göteborg & Co att eliminera då omarbete krävs varje gång exempelvis ytterligare pengar tillkommer, en artist ställer in eller ytterligare säkerhetsåtgärder får anläggas för att bemöta rådande säkerhetsläge.

Lean Manufacturing syftar enligt Christoffer (2000) till kostnadsminimering och effektivisering genom exempelvis reducering av överskottslager med tillämpning av Just-In-Time. Generellt sätt tillämpas Just-In-Time teorier på alla de aktiviteter som sker under byggnationen av Kulturkalaset samt de aktiviteter som sker under evenemangsveckan. Det är viktigt att dessa aktiviteter, framförallt byggnationen av en festplats, sker vid rätt tidpunkt då det inte finns något utrymme för förseningar framförallt för att evenemangets inverkan på staden ska minimeras och att kostnader för byggnationen ska reduceras. Om exempelvis materialet som krävs för att bygga en festplats inte dyker upp just vid rätt tidpunkt skapas kostnader. Konsekvenserna blir att om materialet anländer för tidigt måste det lagerhållas alternativt om materialet anländer för sent måste de anlitade byggarbetarna jobba fler timmar för att färdigställa byggnationen, vilket leder till kostnader och större resursanvändning. Därför är Just-In-Time avgörande vid byggnation av Kulturkalaset och evenemang generellt.

Ytterligare ett verktyg inom Lean produktion är Kaizen, där Kaizen innebär ständig förbättring av verksamhetens olika delar och funktioner. En metod för att utveckla en Kaizen process är PDCA, som är ett verktyg med specifika riktlinjer för hur ständig förbättring ska uppnås (Lean Production, 2016). På Svenska Mässan har en utarbetad strategi och arbetsmetodik kring hur Kaizen tillämpas i verksamheten framtagits då de uttalat använder sig av PDCA-modellen. Kulturkalaset, å andra sidan, tillämpar vissa drag av Kaizen, då Olofsson säger att de arbetar med utvärdering och lärdom från tidigare års kalas i syfte att förbättra produktionen av Kulturkalaset. Dock används inte denna strategi kontinuerligt genom hela planeringsprocessen och är heller inte uttalad som Kaizen. Olofsson förklarar att Göteborg & Co planeringsarbete växer ur utvärderingen av föregående års Kulturkalas.

Genom utvärderingsprocessen söks det efter förbättringsmöjligheter som kan genomföras under nästa års kalas. Det blir, likt PDCA, som ett återkommande hjul, att de söker efter förbättringar, genomför dessa för att sedan utvärdera utkomsten av förbättringen. Dessa förbättringar implementeras sedan som ett inslag vid framtida evenemang. Olofsson poängterar att man lär sig av sina egna och andra misstag och att det är dessa som för utvecklingen av evenemanget framåt. En slags *trial and error* taktik där de ständigt försöker förbättra och hitta lösningar på problem som uppstår. Ibland sker misstag men det viktiga, enligt den studerade teorin gällande styrning av projekt, är att dessa utvärderas och åtgärdas till nästa gång.

5.4.2 Agile

I produktionen av Göteborgs Kulturkalas krävs det att verksamheten är flexibel för att snabbt kunna reagera på variation i efterfrågan, detta för att kunna anpassa bland annat festplatser och aktiviteter efter både ekonomiska och praktiska förutsättningar. En Agil strategi är lämplig i verksamheter där efterfrågan är osäker och variationen är hög (Christopher, 2000). Kulturkalaset efterfråga kan både ses som säker och osäker och variationen kan ses som både hög och låg. Exempelvis är det bestämt från Göteborgs Stad att kulturkalaset kommer att genomföras årligen men det finns en osäkerhet i hur många som kommer att besöka evenemanget och hur det exakta utfallet kommer att bli. Detta ställer krav på att värdekedjan har en förmåga att snabbt kunna bemöta förändringar samt hantera osäkerheter och risker för att leverera ett evenemang som är anpassat till efterfrågan (Yusuf et al, 1999). För Kulturkalaset innebär detta förmågan att vara anpassningsbar, exempelvis genom att kunna lägga till en ny festplats, utöka ett festområde, ersätta en festakt eller anpassa säkerheten efter rådande situation.

Olofsson anser att en kritisk faktor för planering av evenemanget är ett nära samarbete mellan alla inblandade parter. För att organisationen ska kunna vara flexibel krävs det en samverkan mellan olika delar inom organisationen men också med externa parter, detta är något som ligger i linje med tidigare forskning som visar att både intern och extern flexibilitet är viktiga faktorer för att hantera osäkerheter och risker. Den agila teorin pekar på att flexibilitet kräver tillgång till verklig och tillförlitlig information och att den delas mellan alla parter i värdekedjan (Christopher, 2000).

5.4.3 Leagile och De-coupling Point

För alla verksamheter är det inte optimalt att ha antingen en Lean eller Agil produktionsstrategi utan snarare kan en kombination av dessa tillämpas för att kunna utvinna båda dess fördelar (Christopher, 2000). Enligt Towill & Christopher (2002) verkar de leana och agila synsätten ofta vid olika tidpunkter men på samma plats inom värdekedjan, alternativt verkar de vid samma tidpunkt men på olika platser inom värdekedjan och kan därför kombineras. Evenemangsproduktionen på Göteborg & Co har som ovan redogjorts inslag av både leana och agila processer.

Christopher (2000) pekar på postponement, dvs. senareläggning, som en vanligt förekommande Leagile metod för att ta vara på de fördelar som erhålls av både Lean- och Agil strategi. Dock finns det tillsynes inget utrymme för att arbeta med senareläggning i planeringen av Kulturkalaset då den produktion som sker när evenemangets festplatser byggs upp redan är anpassade efter det specifika evenemang som ska uppföras. Postponement är en strategi som är bättre lämpad för produktion av en produkt där vissa delar av specialiseringen av produkten senareläggs för att bättre bemöta verklig efterfrågan. När en festplats byggs upp är det material som används, exempelvis tält och scenutrustning redan skyltade med Kulturkalasets logotyp och den branding sker i samband med byggnationen. Anledningen till att allt redan är färdigställt när ytan byggs upp är att Göteborg & Co vill minimera påverkan på staden och därmed uppta stadens ytor så kort tid som möjligt.

Ytterligare ett centralt begrepp som teorin berör inom en Leagile produktionsstrategi är De-Coupling punkten, vilket syftar till den punkt i produktionen där en Lean strategi övergår till en Agil strategi (Krishnamurthy & Yauch, 2007). Vart denna punkt skulle vara belägen i Göteborg & Co evenemangsproduktion är svårt att kristallisera. Det är snarare så att Lean och Agil strategi verkar parallellt istället för i följd. Vissa delar av planering och produktionsprocessen är leana medan andra är agila. Ett exempel på detta är byggnationen av festplatserna. När festplatsen byggs upp tillämpas Lean strategin Just-In-Time, detta för att byggnationen ska ske vid rätt tidpunkt då det inte finns något utrymme för förseningar och att evenemangets inverkan på staden ska minimeras. Samtidigt som byggnationen till större del sker enligt en Lean strategi pekar Olofsson på att det krävs ständiga anpassningar och en hög grad av flexibilitet, detta för att anpassa den tänkta ritningen till den faktiska platsen. Då staden är en levande plats kan oförutsedda händelser skett efter att ritningen planerades. Denna typ av agerande kräver en hög grad av agilitet.

6. Slutsatser

I det sista avsnittet i uppsatsen besvaras frågeställningarna utifrån den teoretiska referensramen, det empiriska resultatet och analysen. I slutsatsens första avsnitt, 6.1 diskuteras uppsatsens första forskningsfråga och i slutsatsens andra avsnitt, 6.2 diskuteras uppsatsens andra forskningsfråga. I det avslutande avsnittet, 6.3 ges rekommendationer om fortsatt forskning.

I vår undersökning har vi kommit fram till att det finns både skillnader och likheter mellan hur styrning och genomförande av en evenemangsproduktion och en traditionell produktion ser ut. De skillnader som har identifierats beror framförallt på evenemangets unika karaktär och att denna begränsar och möjliggör olika alternativa metoder för planering och utförande. De likheter som urskiljs kan framförallt anknytas till att det är något som ska produceras och att denna produktionsprocess kräver struktur.

6.1 Vilka metoder använder Göteborg & Co för att hantera osäkerheter och risker i dagsläget, och hur väl fungerar detta arbete?

Riskhanteringsarbetet som bedrivs på Göteborg & Co fungerar mycket väl enligt verksamheten själva, detta är något de flertalet kulturkalas som arrangerats ett bevis på. På Göteborg & Co finns det en gedigen erfarenhet, dels i hur ett evenemang ska planeras och genomföras men även i hur de eventuella osäkerheter och risker som kan uppstå kan förebyggas och underlättas. Nyckeln enligt Karin Olofsson är beredskap och att de som arbetar med evenemanget har kunskap att agera om det krävs. En annan viktig faktor är en väl fungerande kommunikation, något som existerar dels inom organisationen men även med externt inblandade parter. Dock finns det inga tydligt utpekade namn eller begrepp på de metoder eller modeller de använder eller hur arbetet är strukturerat. Exempelvis är det inom organisationen inte uttalat att de använder Kaizen som ett verktyg för ständigt förbättring trots att det är tydligt att denna strategi är en viktig del av verksamheten. Detta är en nackdel då det finns en risk att metodens fulla innebörd och potential inte utnyttjas optimalt på grund av bristande kunskap.

Enligt de studerade teorier och modeller finns det vissa förbättringstrategier som Göteborg & Co skulle kunna applicera och utveckla med hänsyn till osäkerhets- och riskarbetet inom

ramen för evenemanget. Dessa skulle exempelvis kunna vara att förhindra att risker och osäkerheter uppstår genom en tydligare samordning av samtliga deadlines i ett Gantt-schema, även de som inte rör hela gruppen för att få en överblick över planeringen. Ett annat alternativ skulle kunna vara att konstruera en kritisk linje för att få en bild av vilka aktiviteter i processen som är kritiska och som där med kan innebära extra stor grad av risk eller osäkerhet. Viktigt att ha i åtanke är att evenemangets unika karaktär sätter ramen för hur de berörda teorierna och modellerna kan tillämpas. Detta försvårar möjligheten att dra generella slutsatser gällande osäkerhet- och riskhanteringen av evenemang.

6.2 Hur kan traditionella Supply Chain strategier appliceras på evenemangsproduktion för att förbättra flexibiliteten i bemötande av osäkerheter och risker i verksamheten?

Att helt applicera utvalda traditionella Supply Chain strategier gällande Lean, Agil och Leagile på evenemangsproduktion är svårt, detta beror främst på ett evenemangs unika karaktär där varje evenemang är helt unikt och där vissa delar av processen inte går att förutse oavsett hur mycket förberedelse det ligger bakom. Dock kan evenemangsproduktion i många avseenden betraktas som en traditionell produktion, detta då det är något som ska planeras, produceras och levereras. Detta betyder att Göteborg & Co då med fördel även kan ta tillvara på den forskning som finns gällande effektivisering, planering och utförande av en produktion för att förbättra sitt arbete. Det krävs förvisso anpassning av teorierna för att matcha den unika karaktär som ett evenemang besitter.

För att dessa teorier och strategier ska kunna appliceras på evenemangsproduktion krävs det kunskaper om dessa inom verksamheten. Då det enligt Olofsson saknas en konceptuell förståelse för dessa begrepp på Göteborg & Co, exempelvis gällande Just-In-Time och Kaizen kan modellernas och teoriernas fulla potential inte utnyttjas. Hade en större förståelse för dessa begrepp funnits skulle en större vinning kunnat erhållas. Detta då verksamheten i större utsträckning kan tillförskriva sig de fördelar som ett arbete i enlighet med dessa teorier innebär, exempelvis effektivisering av tidsåtgången och bättre utnyttjande av resurser. Traditionella Supply Chain strategier gällande Lean, Agil och Leagile skapar struktur och en slags grund att utveckla sin produktionsplanering utifrån. Inom dessa teorier finns det metoder och verktyg för hur flexibilitet ska framkallas och hur de osäkerheter och risker som uppstår ska behandlas. Genom att applicera dessa välbeprövade produktionsstrategier på evenemangsproduktion kan en bredare förståelse för hur vissa typer av utmaningar ska bemötas på effektivast sätt och en struktur i hur det arbetet bedrivs kan skapas. På Göteborg

& Co är de duktiga på att bemöta osäkerheter och risker med hjälp av flexibilitet och Göteborg & Co kan i många avseenden ses som en Agil organisation då flexibilitet ses som en av de viktigaste faktorerna till att möjliggöra leverans av ett lyckat Kulturkalas. I andra avseenden kan Göteborg & Co betraktas som en Lean organisation, främst då flertalet av de verktyg som presenteras inom Lean strategi indirekt används inom verksamheten.

Det ter sig naturligt att ett evenemangs karaktär skapar både förutsättningar och begränsningar där verksamheten måste vara flexibel för att evenemanget ska bli lyckat. Slutsatsen är således att det tycks vara svårt att avgöra hur traditionella Supply Chain teorier kan appliceras på evenemangsproduktion för att förbättra flexibiliteten i bemötande av osäkerheter och risker. Inom ramen för denna studie kan dock slutsatsen dras att det finns fördelar med att tillämpa traditionella Supply Chain strategier på evenemangsproduktion för att därmed kunna förbättra flexibiliteten i bemötande av osäkerheter och risker.

6.3 Förbättringsförslag till Göteborg & Co

Genom studien har det framkommit att det en förbättringspotential i Göteborg & Co planeringsprocess finns och dess arbete gällande projekt styrning kan utvecklas. Först och främst rekommenderar vi Göteborg & Co att använda sig utav ett Gantt-schema där samtliga aktiviteter och deadlines samlas, så väl interna som externa. Detta kombinerat med en Kritisk Linje kan hjälpa Göteborg & Co att urskilja vilka aktiviteter som är kritiska och därmed kan medföra en extra risk. Därför rekommenderar vi även en uppställning av en Kritisk Linje. Vidare ser vi en fördel i att de, för studien, utvalda traditionella tillverkningsstrategier används inom projektplaneringen för att öka förståelsen för vad som sker och varför detta sker. Därigenom kan man utarbeta en arbetsmetodik som kan hantera den stora mängd osäkerheter och risker som planering och utförande av ett evenemang innebär. Om en begreppsförståelse inom verksamheten utvecklas kan större fördelar med exempelvis, Just-In-Time, Kaizen och flexibilitet utvinnas.

6.4 Vidare forskning

För att ha möjligheten att kunna dra generella slutsatser kring frågeställningarna måste en bredare undersökning genomföras inkluderande studier av fler evenemang och verksamheter. Att enbart ett av Göteborg & Co:s evenemang har studerats begränsar möjligheten att dra generella slutsatser till verksamhetens övergripande arbete. Vidare forskning av

verksamhetens övriga evenemang öppnar för att bredda analysen och erhålla större förståelse för Göteborg & Co:s metodik att hantera osäkerhet och risker. En jämförande studie med en så kallad traditionell produktionsverksamhet skulle kunna skapa en djupare diskussion och leda till vidare förståelse för hur dessa olika typer av verksamheter skiljer sig åt. Det hade även varit intressant att studera fler verksamhetsteorier än Lean och Agile för att eventuellt kunna urskilja fler utmaningar och möjligheter med tillämpning och implementering av Supply Chain strategier på evenemangsproduktion.

Källförteckning

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R. & McDonnell, I. (2008). *Festival & Special Event Management*. 4. uppl. Milton: John Wiley & Sons Australia.

Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J. & O'Toole, W. (2003). *Events Management*. Milton: John Wiley & Sons Australia.

Bright Hub Project Management. (2012). *Internal VS External Risks in Project Management*. Bright Hub Project Management. <http://www.brighthousepm.com/risk-management/94946-internal-vs-external-risks-in-project-management/> (Hämtad 2016-04-28)

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2.uppl., Stockholm: Liber.

Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), s 37-44. doi:10.1016/S0019-8501(99)00110-8

Clampitt, P.G. & DeKoch, R.J. (2001). *Embracing Uncertainty: The Essence of Leadership* M.E. Sharpe, Inc.

Crum, C. & Palmatier, G.E. (2003). *Demand Management Best Practices: Process, Principles and Collaboration*. Boca Raton: J. Ross Publishing.

Duclos, L.K., Vokurka, R.J. & Lummus, R.R. (2003). A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5/6), s. 446-456. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570310480015>

Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism*. 2. uppl., New York: Cognizant Communication Corp.

Getz, D. (2012). *Event studies: theory, research and policy for planned events*. 2 uppl., New York: Routledge.

Goldsby, J.T., Griffis, E.S. & Roath, S.A. (2006). Modeling Lean, Agile and Leagile Supply Chain Strategies. *Journal of Business Logistics*, 27, s. 57-80.

doi: 10.1002/j.2158-1592.2006.tb00241.x

Göteborg & Co. (2016). *Om Göteborg & Co.* <http://goteborgco.se/om-goteborgco/> (Hämtad 2016-03-28)

Göteborg & Co. (2015). *Verksamhetsberättelse 2015.* http://np.netpublicator.com/np/n26005418/GBGCO_VB2015_webb_NY.pdf (Hämtad 2016-03-28)

Göteborgs Kulturkalas. (2015). *Rapport Göteborgs Kulturkalas 2015.* https://goteborgskulturkalas.jetty.se/uploads_original/GK01_20151023123317.pdf (Hämtad 2016-03-28)

Kaijser, L & Öhlander, M (red.) (2011). *Etnologiskt fältarbete. 2.*, [omarb. och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Krishnamurthy, R. Yauch, C. (2007). Leagile manufacturing: a proposed corporate infrastructure, *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (6), s. 588-604. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570710750277>

Lean Production. (2016). *Kaizen.* <http://www.leanproduction.com/kaizen.html> (Hämtad 2016-05-13)

Lee, L. H. (2004). *The Triple-A Supply Chain.* <https://hbr.org/2004/10/the-triple-a-supply-chain>. (Hämtat 2016-04-18)

Lummus, R.R., Krumwiede, D.W. & Vokurka, R.J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition, *Industrial Management & Data Systems*, 101(8), s. 426-432. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570110406730>

Martinssen, A. (2015). Minnet av Göteborgskalaset lever kvar. *Göteborgs-Posten*, 12 augusti. <http://www.gp.se/nyheter/goteborg/1.2799962-minnet-av-goteborgskalaset-lever-kvar> (Hämtad 2016-04-01)

Mason-Jones, R., Naylor, B. & Towill, D. (2000) Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace, *International Journal of Production Research*, 38(17), 4061-4070, doi: 10.1080/00207540050204920

Melton, T. (2005). The Benefits of Lean Manufacturing - What Lean Thinking has to Offer the Process Industries, *Chemical Engineering Research and Design*, 83(A6), s. 662–673. doi: 10.1205/cherd.04351

MindTools.com. (2016). *Plan-Do-Check-Act (PDCA)*. Tillgänglig från https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm (Hämtad 2016-05-09)

O'Toole, W. J. (2000). The Integration of Event Management Best Practice by the Project Management Process. *Australian Parks and Leisure*, 3(1), s. 4-8.

Project Management Institute, 2016. What is Project Management? <http://www.pmi.org/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx> (Hämtad 2016-04-03)

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. and Simchi-Levi, E. (2008). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 3. uppl., New York: McGraw-Hill

Statistik och Analys stadsledningskontoret Göteborgs Stad (2016). *Göteborgsbladet 2016 - områdesfakta*. Samhällsanalys och Statistik, Göteborgs stadsledningskontor http://statistik.goteborg.se/Global/Faktablad/Göteborgsblad/GbgBlad2016/Göteborg_SDN.pdf (Hämtad 2016-03-28)

Tang, C. & Tomlin, B. (2008). The Power of Flexibility for Mitigating Supply Chain Risks. *International Journal of Production Economics*, 116, s. 12–27. doi:10.1016/j.ijpe.2008.07.008

Tonnquist, B. (2008). *Project Management*. Stockholm: Bonnier Utbildning.

Towill, D. & Christopher, M. (2002). The Supply Chain Strategy Conundrum: To be Lean Or Agile or To be Lean And Agile?. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 5(3), s. 299-309. doi:10.1080/1367556021000026736

Upplands Väsby Kommun. (2016). *Miljöledning*.
<http://www.upplandsvasby.se/2/samhallsutveckling-trafik-och-teknik/klimat-och-miljo/miljoledning.html> (Hämtad 2016-04-29)

Wysocki, K. R. (2014). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme*. 7. uppl., Indianapolis: John Wiley & Sons

Bilaga 1

Intervjuguide

Karin Olofsson, Logistik & försäljning, Göteborg & Co.
Fredagen den 29/4 kl. 13:30.

Planeringsprocessen

- Hur ser planeringsprocessen ut? Beskriva och få berätta ur din synvinkel “såhär jobbar vi”
- Arbetar ni utefter någon mall vid produktion av evenemang? Finns det ett etablerat tillvägagångssätt? Metoder?
- Hur stor inverkan på planeringsprocessen har det faktum att evenemanget är återkommande? Är det något som underlättar/försvårar?
- Hur stor inverkan på planeringsprocessen har evenemangets storlek/omfattning, dvs hur man anpassar verksamheten till storleken eller om man använder en mall?
- Ser ni några skillnader i planering/utförande av en evenemang som är gratis gentemot en avgiftsbelagd? - ex Kulturkalaset
- Finns det några moment som är standardiserade och alltid ser likadana ut inför produktionen (planering/utförande) av ett evenemang? Några moduler eller liknande som ni återkommande använder?
- Om ja, vilka moment och delar av planering och utförande är standardiserade?
- Hur långt innan evenemanget börjar projektplaneringen?
- Hur många ingår i planeringsarbetet? Finns det någon tydlig ledare? Vem tar de strategiska besluten? Vem bär ansvaret?

Risker & osäkerheter

- Vilka risker och osäkerheter ställs ni inför? Och hur hanterar ni dessa?
- Hur mycket förlitar ni er på prognoser? Hur viktigt är prognoser för att uppskatta efterfrågan och andra osäkra och riskfyllda moment?
- Vilka krav ställs på flexibilitet och vad behöver man vara flexibel inför, dvs vilka moment?
- Hur väl skulle du säga att ni är anpassningsbara och mottagliga för förändringar? Har ni några strategier för att bemöta detta?
- Tidigare diskuterade vi moment som är standardiserade i planeringsprocessen, skulle du säga att det finns en tidpunkt i evenemangsprocessen där dessa moment är färdigställda och evenemanget anpassas och justeras till den faktiska efterfrågan och styrningen blir mer flexibel?

Bilaga 2

Transkribering Intervju 29/4-16 med Karin Olofsson

K - Karin Olofsson

M - Matilda Olsson eller Malin Adolfsson

K: Det är väldigt svårt att vara kontrollfreak om du ska göra ett evenemang. Du ska ha lagom kontroll. Verkligheten vinner hur du än gör. Både med ljud som stör och träd som växer eller det regnar.

M: Det kanske är lite så det är allmänt med evenemang och själva det som vi är intresserade av med planeringsprocessen osv.

K: Ju fler samarbeten du har, ju svårare är det att planera. Du kan bara planera till en viss gräns och sen så helt plötsligt ska andra in och planera. Och då ska man hjälpa de till rätta.

M: Alla typ leverantörer och så man har?

K: Nej, partners fram för allt. Sådana som ska visa upp sig på kalaset. De är väldigt ängsliga om att det ska bli bra. Och du har man inte haft ett tillräckligt uttömmande möte om de inte har fått med sig tillräckliga svar.

M: Håller de på att planera långt innan då?

K: De planerar för det första om de överhuvudtaget ska vara med. Och sedan när de väl ha bestämt sig för att de ska vara med så ska de sätta sig och bestämma vad de ska göra. För vi har krav på att de måste göra något. Man sitter och spånar och spånar och så kommer man fram till något man tycker är jättebra. Sen är det vem gör vad, och där krisar det ofta. Jag hinner inte, någon ska ta fram...

M: Man bara fransäger sig ansvaret.

M: Jag tänker med ett evenemang som kulturkalaset, som är återkommande, där man har haft tid och fått erfarenheter och har kunnat jobba fram någon slags modell eller en plan som man kanske följer på något sätt till viss del i alla fall.

K: Jag tror vi följer planer det är bara att vi jobbar så fokuserat på det man själv gör. Sen får man kontakt sinsemellan. Alla jobbar på men sen vill man utveckla och det gör ju sitt där till. Barnens kulturkalas utvecklas enormt. Det finns inte en hoppborg där inne, allt är ju kultur, det är konst, det är läsa, göra handarbeten och skapa film. Inte det vanliga att man slänger in ungarna i ett bollhav så är det färdigt. Den här utvecklingen ta tid. Då krävs det samarbete.

M: Det är kanske då det formas hur man gör eller jobbar.

K: Men jag tror att om man väl kommer fram till att det är relativt skönt att vara klar vid en viss tidpunkt för att sedan finlira så tror jag att man själv mår väldigt bra. Då vet man, där har jag lite tid, där kan det hända lite grejer utan att det gör någonting.

M: Det är därför man kan använda sig utav modeller, exempelvis Gantt-schema. Man planerar, den här aktiviteten ska vara klar senast april och sen efter det har vi två veckor där vi har lite slack, sen börjar vi nästa, så att man vet vilka aktiviteter som måste göras först. Där kan man också se vilka aktiviteter som påverkar varandra.

K: Samordning har vi ju. Jag tror vi har tänkt, men vi har inget namn på vad vi gör.

M: Men kan du inte förklara lite hur ni gör då, själva planeringen, från början till slut. Du behöver inte gå in i detalj. Vilka grejer som är på ett visst sätt, så här gör vi alltid samma oavsett vad för aktivitet som ska ske.

K: Jag tror man tar avstampet i utvärderingen. När vi sätter oss precis efter kalaset och pratar igenom vad som gick bra och vad som gick dåligt. Jätteviktigt att lyfta vad som inte gick bra så man inte bara fokuserar på det som gick bra.

M: Vilka motgångar ni mötte och hur ni hanterade dem?

K: Precis, hur gick det i år och varför. Vad lärde vi oss. Varför hade vi inte fler toaletter eller vad hände där. Sophantering. Framför allt sådant som syns. Men alla kommer in med sin utvärdering, oavsett så har de en egen utvärdering som de skickar till oss. Sen går man igenom det, scenchefer, platschefer, alla. Så pratar man igenom det, i två dagar. Man sitter och antecknar för att försöka komma ihåg vad det var som gick så galet förra året, så kan man välja att göra en egen lite lista så att man kommer ihåg.

K: Vi jobbar ihop fast ändå väldigt koncentrerat på vår egen uppgift. Vi är ju få som jobbar alltså. Det är en som jobbar heltid med projektet (kalaset) och det är Tasso och han är verksamhetsansvarig.

M: Ni andra jobbar med de andra evenemangen också?

K: Ja, Mia som är konstnärlig ledare jobbar 80 %. Hon lägger tiden så att hon är lite ledig på vintern och så kommer hon in i februari och så jobbar hon ganska mycket då. Ingen mer än Tasso jobbar 100 %.

K: Vi tar alltså avstamp i utvärderingen. I stora delar är det mycket som avgörs av ekonomin, vilka platser vi har. För där börjar vi ju, vilka platser vill vi ha. Hur ser det ut i staden, vilka andra evenemang är i staden. I år är det t.ex. Gothenburg Green World som också sitter i

huset som behöver en yta utanför stora teatern där vi normalt är. Så då måste vi tänka om lite så att alla får plats. Då har man lite förmöten där alla samlas, hur tänker du, hur ska du göra och vi tänkte att vi skulle. Nej det går inte för där är, eller jo det där blir bra... osv

M: Så med mål och strategiska grejer också då?

K: Alla har samma mål, det är stadens mål man går efter.

K: Ju mer folk vi drar till oss ju fler samarbetspartners vill vara med så vi behöver ytterligare yta. Så det tittar vi på, vart ska vi vara någonstans. Sen söker vi dessa platser, vilka saker ska förändras? Och då är det så här, två producenter, Bältesspännarparken vid stora teatern. Den har Micke, då tittar han på vad han vill göra för förändringar, vad han har för planer inne på sin plats. Lika så Emma som har barnens kulturkalas tittar på helheten på sin plats. Övriga platser ritas jag, och då får man komma in till mig och säga såhär, vi tänkte vi skulle ha en skärm eller vad man nu tänker att man ska ha så ritas jag in de platserna. De platserna fungerar ganska bra om man inte känner att... Då har vi tagit det på utvärderingen, den platsen fungerar inte vi måste addera till någonting så då ritas det in.

M: Hur är det då, utgår du får någon modell som fungerat länge då? Som återkommer.

K: Jag tror att man finlirar hela tiden, eftersom att det här är... När du sätter en ny festplats måste du tänka på, vart går trafiken, hur mycket folk tror vi kommer vara på platsen, kommer de att hålla sig inom platsen, vad sätter vi på scen? Alltså vi kan inte sätta vad som helst på scenen, t.ex. på en liten plats för då kommer det som mycket folk att då smetar de ut i gatan. Så det måste vara lite lagom poppis grejer. Stora grejer, eller typ när Timbuktu kommer eller du vet de här lite större då måste de upp till Götaplatsen. För det handlar hela tiden om säkerhet, den är viktigt nämligen. Säkerheten är A och O. Alla måste gå helskinnade, inte våldtagna och inte nedslagna, från kalaset för annars blir det inget bra kalas. Säkerheten är jätte viktig.

M: Men tänker ni såhär att det brukar behövas så här många vakter? Tänker ni lika?

K: Det vet man på ett ungefär. Mia som sitter med innehåll. Hon vet dessutom hur en publik rör sig, när svartrockare kommer, hur går de, hur rör det sig. Några studsar, några rör sig åt sidan. Vad måste man tänka på när dessa är i publiken. Det är jättefarligt i publikhav egentligen. Men det har man koll på. När de kommer 20000 står dem tätt, men det gör inget för det händer ingenting. Sen det finns det de som helt plötsligt ravear loss.

K: Är det en jättekänd artist som får lite feeling och ska ner i publikhavet kan det bli jättefarligt, då ska vakterna ansvara för att de kommer helskinnade där ifrån.

K: Vi tittar alltså på vad vi vill utveckla för någonting och så börjar man spåna på det. Mina arbetsuppgifter är att rita platserna, vi gör en tillståndsansökan den skickar vi in det första vi gör, den går in tidigt. Sen så håller vi ständigt på att förändra den, det tycker de inte om men vi lägger till saker och tar bort saker.

M: Hur långt innan skickar man in sådant?

K: I slutet av april har vi vårt första myndighetsmöte, där vi talar om så här tänker vi kalaset i år. Men de vet ju om att kalaset är, vi har ju skickat in platser vi vill ha. Men på det myndighetsmötet där säger polis, räddningstjänst eller trafikkontor: det går inte för där håller vi på att gräver för vi har en västlänk på ingång, räddningstjänsten har också åsikter, man måste exempelvis kunna komma fram ifall någonting inträffar och polisen har sina åsikter, nej det kommer att vara demonstrationer. Det är hela tiden såhär. Så försöker man komma överens. I år har vi lite nya platser, jag har varit ute i morse med räddningstjänsten och pratat med dem. Vad tror ni om detta, vad krävs för att vi ska kunna göra det här. Så tittar man på det.

K: Sedan har vi våra försäljare som jag sitter med delvis, när det gäller försäljarna behöver vi titta på miljöbiten för vi är miljödiplomerade så det är jätteviktigt att alla följer. För blir inte de diplomerade blir inte vi diplomerade. Då måste vi kolla på, vad har vi för krav på våra försäljare och samarbetspartners? Man får inte så och dela ut papper hos oss till exempel. Dessutom måste man göra något kul.

M: Det var väl att man skulle ha något erbjudande då? Så att det inte bara är reklam.

K: Precis, så att man stoppar det i fickan. Så att man inte bara kastar det.

K: Men i alla fall så tittar vi på det, och sen i januari, gärna slutet på december går vi ut med en ansöka på vår hemsida där man får söka till att sälja mat på kalaset. Vilket kostar pengar. Då har vi en hel lista med krav vilka de ska uppfylla för att få vara med. Nu nästa vecka så ska de få svar, de som har ansökt. (maj) Vilka som får ett erbjudande om att vara med. Då får de börja arbeta i sin tur. De jobbar ju inte alltid på samma sätt.

M: Men då har ni ändå sponsorer mer klart ganska långt innan? Typ huvudsponsorer?

K: Några sponsorer är klara, men i regel släpar vi alltid. Vi håller fortfarande på och försöker få in pengar.

M: Men typ som, Metro burkar väl vara med?

K: Metro är alltid med oss, men då har man treårs avtal med vissa. Och det vill man ju gärna ha så att man slipper jobba på detta. Men det är alltid lite pengar som saknas som man måste

springa på. Så nu i år har vi fått in Duni. Och de har vi fått in genom att våra försäljare har kravet på sig att sälja komposterbart material. Så de är med på kalaset med en lite kompostmaskin där barnen kan få fram om att kompostera sin tallrik direkt så blir det jord, så får de med sig lite jord hem. Så sådant är ju jättekul när man kan göra en sådan grej.

K: Så vart var vi, ekonomi. Pengarna är inte klara i år men det är inte jättemycket kvar. Men det är fortfarande minus.

M: Vem har ansvar för att dra in pengarna? Är det allas ansvar eller?

K: Det är verksamhetsansvarig, det är Tasso. Det är det som är nackdelen med det jobbet, fördelen är att man kan delegera, nackdelen är att du står med ansvaret. Det är du som ryker om nått går galet.

M: Så det är han som har överansvaret? Och tar det strategiska beslutet?

K: Framför allt det ekonomiska.

M: Är det så att ni måste rapportera till honom om det är så att ni ska bestämma något?

K: Ja, det finns alltid en kostnadsfråga. När vi ritar de här, platserna har vi byggare som bygger det här. Så skickar vi in det här och så får man gå in och svara på en upphandling som ligger ute var tredje år. Då får vi reda på hur mycket din plats kostar och så vill du göra förändringar och då har du din budget att utgå ifrån. De här pengarna har du och vill du ha mer grejer så ska pengarna komma ifrån dig. Så man kan inte gå in till Tasso och säga hej jag vill ha en peng om du inte har fått utav honom innan. Du kan alltid diskutera men i regel så är det så att du får gå och prata med dina partners och föreslå samarbeten. Man har hela tiden koll på ekonomin, man kan inte gå och shoppa. Man får en liten budget och då får man hålla sig där. Nu är det ju det här med upphandlingen, tidigare kunde man ju ringa sådana man arbetat med tidigare och säga vi kör samma som förra året. Men det fungerar inte längre utan nu blir det väldigt mycket nytt.

M: Tar det inte mycket längre tid nu då? Hur det påverkar planeringen?

K: Jo det gör det, man får vara lite mer koncentrerad nu när det är så styrt. Sen finns det program för allting så man går in och söker i och så kommer det upp hur man ska gå tillväga. Ibland fungerar det jättebra och ibland är det lite krångligare. Man får exempelvis inte åka till Ikea och handla vad som helst även om det är billigare.

K: Men så fungerar det, var man har koll på sin budget. Man får en peng helt enkelt så får man rätta sig efter den.

M: På samma sätt som att alla är ansvariga för sin egen budget är alla ansvariga för sin egen planering?

K: Ja det är vi. Vi har något likande ett Gantt-schema, vi har våra deadlines, där alla vi skriver in vad man behöver och när. En slags samordning. När vår tidning ska gå ut styr mycket. Datumet när den tidningen ska tryckas styr och sedan följer planeringen bakåt i tiden. Det som skrivs i tidningen kontrolleras och korrekturläses av marknadsavdelningen innan den trycks. Efter detta har man en liten tid på sig att lägga till och efter det så är det ”kört”. Då måste man vara färdig med sitt program.

M: Finns det fler sådana delar som ni måste hålla så tidsplanmässigt?

K: Jag tror det är den enda. Det är då programtidningen trycks och då ska programmet vara färdigt. Sen har vi Non-woven som vi har på våra staket, där vi skyltar med vår kampanj ”Säg Hej”, vilken vi fortsätter med från förra året. Tryckeriet styr när dessa ska tryckas vilket betyder att vi får anpassa oss efter detta. Ett par dagar innan kalaset drar i gång åker det sedan upp på bland annat de flaggstänger vi har i staden och sen vid byggnationen utsmyckas även festplatserna. Deadlines utanför huset är jätteviktiga men dessa sitter man själv med, en del delger man inte hela gänget utan det är mina deadlines. Men det som involverar hela gruppen sätter vi i ett schema. Det är mitt ansvar att hålla mina deadlines och det jag har lovat. Exempelvis har jag deadline den 16 maj på alla ritningar för sen ska dessa ut till de som ska bygga. Då är det ett kritiskt ögonblick och se om vi har räknat rätt på allting, både gällande ytan men framförallt kostnaderna. Men det går ann så länge man har gjort det tidigare år, jag kan tänka mig att det är svårare att göra när det är helt nytt.

M: Känner du att det generellt sätt att det underlättar om ett evenemang är återkommande?

K: Det ska ju egentligen inte ha någon inverkan. Det som kan försvåra vid ett nytt evenemang är framförallt budgeten tror jag. Att man inte vet vad saker och ting kostar och att man inte har någonting att luta sig på. Annars ska det inte påverka, utan du ska kunna det här jobbet så väl så att du vet när, var och hur.

M: På grund av erfarenhet?

K: Ja eller att man får hjälpas åt och snacka med varandra. Men generellt är det så vid varje nytt evenemang att man försöker hämtar erfarenhet och verktyg från andra evenemang men trots det går det aldrig att jämföra helt för varje evenemang är unikt. Det blir som att jämföra äpplen och bananer. Så där kan man göra misstag ibland att man har för lite pengar liggandes i budgeten.

K: Men sen så självklart måste det vara en fördel att ett evenemang är återkommande.

M: Ja exempelvis att ni vet platsernas storlek och inte behöver mät år till år?

K: Ja om det inte är så att någon ombyggnation sker. Men då försöker vi ha möte med dem för att förhandla och se hur det kommer att bli. Ibland fungerar samarbeten jättebra och ibland inte alls. Men exempelvis vet vi exakt vad som går in på Götaplatsen, hur folk rör sig, var man bör stoppa dem och fälla för att hålla säkerheten. Sådant lär man sig genom att titta på andra, när andra gör misstag. Har man tur så gör andra misstagen och så lär man sig.

K: Men vi kan platserna ganska bra, vi vet på ett ungefär åt vilket håll vi ska spela åt, hur mycket folk som kommer in på platsen, vad miljöförvaltningen säger om ljudet på platsen, var bor det folk och hur scenen ska vara riktad för att folk inte ska stå i vägen eller stå i trafiken. Vilka tider ska vi spela, hur många få vi in och hur många ordningsvakter ska vi ha. Hur mycket drar den som står på scenen. Ibland blir man dock överraskad.

M: När ni vänder på scenen exempelvis är det riskanalyser ni gör då? Baserat på olika utfall.

K: Ja precis, men vi har gjort misstag alltså. Att vi inte har haft tillräckligt med beredskap. När Oskar Linnros spelade på parkeringen vid Kungstorget placerade vi scenen på ett sätt som gjorde att det krävdes staket för att charma av. Dessa blev för låga så folk stod ute i trafiken i allén och tittade. Då blev polisen upprörd. Så sådant lär man sig på, att staket måste vara högre än 2 meter.

M: Mycket trial-and-error, att man testat sig fram?

K: Ja och inte bara det. Om något fel inträffar måste man agera direkt, nu måste vi hitta på något som hjälper just nu. Man kan inte konstatera att "aha" det blev så och sen förbättra till nästa år utan man får handgripligen agera för att lösa situationen nu och sen ta det vidare. Mycket rycka ut. Exempelvis har vi byggt om kösystem under nätter som inte har fungerat som det ska för att vi har beräknat fel i hur många vi tror skulle komma. Vi släcker små bränder hela tiden. Vi sitter sällan still under evenemang utan vi är ute på fältet. Vi jobbar hela veckan. Jag jobbar 14 dagar i sträck, pga. uppbyggnad och ned byggnad.

K: Men det är framförallt mycket säkerhet.

K: Det är jätteviktigt att de vi jobbar med har det bra, att våra partners mår bra och sen ska artisterna prata väl om oss.

M: Men när tidningen är inne, vad händer då? Är planeringen slut då?

K: Ja då sker det som sker, nu är vi färdiga med just planeringen. Nu kan vi inte göra mer programmässigt. Nu är det bara att verkställa det vi har sagt att vi ska göra, det som står i programmet. Tidningen släpps 1 vecka innan kalaset börjar. Men det kan ju hända saker, förra året hade vi en stor artist som var bokad som ringde några dagar innan och sa att han inte kunde spela på lördagen för han skulle på bröllop och säger att han kan spela på torsdagen istället. Det är en stor artist så han mer eller mindre bara meddelar och lägger på luren. Då ligger hela programmet klart. Då börjar ett Tetris för att flytta runt så att vi skulle få ihop det.

M: Verkligen yttre faktorer som ni inte kan påverka.

K: Ja verkligen. Ibland blir någon sjuk och inte kan komma så har man en halvtimme på sig att få fram något till scenen.

M: Hur hanterar ni detta? Vad gör man?

K: Man måste bara lösa det. De som jobbar med det har så väldigt mycket kontakter, några har egna band så vid något tillfälle har de fått gå upp på scenen själva. Ibland är det ren tur att vi får till det. Vad jag vet har det aldrig blivit tomt, men det kan ha blivit mindre bra.

M: Hur går man ut med den informationen?

K: Vid scenen men framförallt ut på nätet. Det måste uppdateras ständigt.

K: För producenterna är tidningen den absolut viktigaste deadline, för oss på byggnation måste vi också färdigställa det som ska byggas till dess att evenemanget startar. Men så kommer det alltid någon i sista sekund och vill vara med och bidra med och då är det bara upp med allt igenom och planera in vart de ska stå.

M: Men när du börjar din planeringsprocess finns det någon pärm du tar fram då och tittar i hur du ska göra?

K: Jag följer fram för allt tidplanen från förra året och det är min mall. Och den revideras allt eftersom och blir så småningom årets tidsplan. Där är anteckningarna från utvärderingen också viktiga så att jag lätt kan se vad jag ska ändra på från föregående år, något som ska tidigareläggas, senareläggas osv.

K: Det är precis som när ni gör en fest, fast det är mycket större och för någon annan. Man vill gärna kunna stå i slutet och säga "yes" och se att allt har klaffat. Att allt man kan skylla på är vädret.

M: Ja det är mycket yttrefaktorer ni inte kan styra över.

K: Ja det är det. Men det som kan krångla för oss är det här med vad som händer i staden och vad man bygger i staden. Det byggs ständigt i staden och det är alltid något som är avstängt. Framförallt Västlänken nu.

M: Kan man då säga det risker som finns i planeringen framförallt orsakas av yttre faktorer? Snarare än att ni planerar dåligt?

K: Ja.

M: Det är väl framförallt budgeten i så fall som är en inre faktor ni kan påverka?

K: Ja och då har vi beredskap för det också, att man exempelvis stänger en plats. I regel är det inte sponsorerers platser som stängs. Sponsorer är alltid med, man vågar inte flytta på pengarna. Det pendlar fram och tillbaka med budgeten, en plats kan stängas för att öppnas igen om pengar tillkommer. Just nu håller vi på att öppna en plats för att vi behöver en helhet i kalaset. Det är inte riktigt löst men det är på god väg. Nu har vi så många aktiviteter som vill visa upp sig så vi får öppna och göra plats. Många vill vara på plats hela veckan och då får vi anpassa så att den ytan kan vara reserverad så länge. Vi fick nej att ha en aktivitet i Kungsparken, då man inte vill att parken används på det sättet. Man vill att det ska vara ett gött häng där och inte att man bygger upp massa saker.

M: Hur stor inverkan har storleken på evenemanget när ni planerar?

K: Antal människor?

M: Nej, snarare omfattningen? Behövs mer tid, mer resurser eller ser det olika ut beroende på vad ni gör eller kollar man fortfarande på tidsplanen från föregående år?

K: Jag tror man gör samma faktiskt, dock tar det olika lång tid att se lösningar just vad gäller staden. Till exempel vad kan man stänga av, vad kan man använda sig av osv. Ibland kan man inte stänga av allt för att det är så sårbart och därför måste man stänga av. Jag tror att tidsplanen är fast, men jag hade gärna lagt den tidigare. Jag hade gärna velat jobba med kulturkalaset för år 2017. Dock fungerar inte detta eftersom att framförallt partners inte verkar in samma verklighet så de har inte den planeringsfronten, att de kan vara så långt före i planeringen.

M: Vilka fördelar ser du med att börja planeringen tidigare?

K: I det läget är tid pengar. Då får vi mer tid att bestämma vad som ska bli av, och beta av. Vilket gör det mer effektivt. Det är precis som att ha en 25-årsfest. Du står där innan festen och inser att du glömt att köpa sista drickan och är tvungen att gå till Ica Avenyn, där den är mycket dyrare - som ett resultat spricker din budget. Ju mer tid du har att planera och tänka, desto säkrare blir det. Men varje år blir det ett kalas i alla fall!

K: Det är ofta små grejer som man får planera om. T.ex. om det läggs till en aktivitet i slutet, som vattenrutschbanan år 2015. Då behöver man en brandslang. Man får ta och planera lite en aktivitet var för sig under planeringen.

M: Men vissa grejer som ni vet är återkommande, som t.ex. scenen hur gör man med det?

K: Den är där, den är alltid där oavsett vad.

Exempelvis scenen och stängsel, grejer som bygger upp festplatserna är alltid med oavsett hur många besökare som kommer. Sen "brandar" man evenemanget, med det saker som visar att det är Kulturkalaset, "de clearar" det. Sen finns det vissa saker som krävs för att det ska bli en festplats hävdar jag: scen, mat och en go känsla. Det är viktigt att skapa en intim känsla. Det är även viktigt att man ska kunna se till nästa festplats, för att locka till flera människor.

M: Vilka material hyr ni in/tillhandahåller själva?

K: Våra byggare tillhandahåller tält osv, vi upphandlar inför varje år för att få det bästa priset. Ibland skiter det sig då de kanske inte är tillräckligt erfarna osv.

Nackdelen med att göra ett evenemang i en stadsmiljö är att om vi har reserverat ex Kungstorget och vi har tagit alla parkeringsplatser men inga besökare kommer dit, då blir det ramaskri. Det MÅSTE vara aktivitet på alla festplatser, därför vill man inte ta upp för mycket tid, vilket gör att uppbyggandet av festplatserna måste gå snabbt och effektivt. Byggarna måste ha ett bra pris, vara kunniga och effektiva. Dock är det är en levande plats och ibland måste tältens placeringar osv flyttas och justeras på grund av att ett träd har växt mycket sen förra året eller liknande. Vi kallar det "Verkligheten vinner". Dessutom är det är många förvaltningar i staden som man måste ta hänsyn till. Legobitar måste flytta sig ibland på grund av att staden är vår arena.

Det är en bra likhet (legobitar): Att det finns vissa saker som krävs, sen gör det sig själv. Sen krävs det såklart att det kommer folk.

M: Jag förstår det som att evenemanget utöver det är levande, att innehållet eller liknande kan ändras men själva stommen är kvar?

K: Ja. När man väl gör en festplats som ska vara med finns det vissa saker som alltid är med. Scenens justering kan ändras, en festplats kan tas bort eller läggas till (beroende av ekonomiska skäl). Man kan ha mat och dryck inom festplatsen, eller så räcker det med ev. restauranger runtomkring.

K: Ett problem är att man anställer folk som är ansvariga för olika saker osv, men när man kommer ut på en plats så tilltar det ibland för man kommer utanför sin komfort-zone. Vi kan

ta ett ganska långt draget exempel att en blomma håller på att vissna. Då frågar man, vad hade du gjort om du var hemma? Vattnat den. Grymt, gör det då! Helt plötsligt är man i en annan situation och inte vet riktigt hur man ska hantera beslut under stress osv.

M: Litteratur vi har studerat pekar på att ett evenemang är unikt. I en produktionsprocess kan man lättare ändra om man märker att en produkt inte sålt tillräckligt bra, "en dålig vecka". Men detta finns ju inte för er i ett evenemang, då måste man komma på lösningar på en gång.

K: Därför måste stora delar vara klara, och man måste ha tänkt ut, pratat och planerat innan. Vad ska vi göra där, hur gör vi, hur löser vi det, varför gör vi så? Vart ska folk gå, vart ska de ta vägen osv.

K: T.ex. folk som vill stå mitt i gatan på avenyn, men det går liksom inte. Då blockerar människor vägarna och upprör folk och trafikanter. Man måste vara ute på stan för att kunna se sådana här saker, att folk följer instruktioner osv.. Här spelar även erfarenheter roll, en ny platschef på en festplats kanske ändrar om planen utan att ta hänsyn till vad man får göra eller inte, och då måste man lösa detta och tänka om. Det absolut viktigaste är säkerheten, man måste hela tiden ha utrymme för folk. Man måste hela tiden tänka "tänk om det kommer massa människor hit - vad gör vi då?". Dessutom har vi ju regler vi måste förhålla oss till från exempelvis räddningstjänsten.

M: Men hur jobbar ni för att ni ska kunna vara flexibla? Är det framförallt beredskap?

K: Jag tror vi försöker tänka till innan. Vi jobbar med hela staden; polisen, trafiken, västtrafik osv, och man jobbar ständigt under eventet med att släcka små bränder. Alla hjälps åt. Man får plocka sopor om vi är "för" populära och beräknat sophanteringen fel, om det börjar blåsa och staketet välter osv...

M: Det känns som att det krävs ganska mycket erfarenhet i hur man hanterar ett evenemang?

K: Jag tror också det! I iallafall 50 % av alla som är med är erfarna. Sen behöver inte erfarenhet vara bra, det krävs ju nya idéer och tankar också. Det är farligt att börja gå på rutin. Men så länge andra passar på oss så vaknar vi till liv. Men just i planeringsgruppen behövs det ny energi.

M: Ni verkar väldigt duktiga på att vara snabba att reagera.

K: Ja, det måste vi ju. Vi har inget val. Det går inte att gå tillbaks och fundera för vi har inte den tiden. Du kanske gör något just i en situation som är relativt bra, eller som blir skitbra.

Sen går vi tillbaka och utvärderar, "var detta den bästa lösningen?". Till nästa gång/nästa år, vet vi vad vi måste förändra/förbättra. Dock är innehållet föränderligt, vädret påverkar, besökarna är föränderliga, så förutsättningarna är inte samma som föregående år ändå.

Det finns många begränsningar. Man när det blir bra så blir det väldigt bra och är skitkul.

K: Om det kommer en stor artist, vi får en stor programsponsor (som vill sponsra en specifik artist) eller vi får pengar från staden, kan det tillkomma en delay-ton för att man ska kunna höra musiken längre ner på avenyn. Man behöver en till skärm, el, en delay-ton och man behöver stänga av på avenyn. Ofta kommer inte detta samma dag, vilket är tur eftersom att man då kan förbereda sig. Vi brukar rita med detta i planen, fråga om tillstånd och liknande men om det inte kommer så mycket folk som vi trodde behöver vi inte sätta in dessa extra resurser, men då har vi iallafall möjlighet om det krävs! Då har vi beredskapen om det skulle krävas. Detta misslyckades vi med då Laleh uppträdde, då kom det mycket mer folk än vad vi räknat med.

M: Men med dessa tillstånd har ni alltså garderat er för vissa risker.

K: Ja precis. Man måste hela tiden anpassa sig och planera och tänka ifall det är genomförbart osv.

M: Eftersom att ni måste ansöka om att få använda staden och om vad ni får göra, ställer ju detta krav på er planering. Ni kan inte komma en dag innan med nya idéer.

K: Det är bra. De begränsar ju oss. Uppdraget från staden är att vi ska använda evenemangstråket från Götaplatsen och nedåt.

Den svåraste biten tror jag att västtrafik har, då de måste lägga av sina linjer, sätta in ersättningsbussar för spårvagnar eller liknande. Om något vi gör (oplanerat) kräver att Västtrafik måste lägga om sin trafik, slår det bara tillbaka mot oss själva eftersom att folk inte kommer hem. Deras planering är så lång, därför att det viktigt att planera. Det påverkar väldigt många om man inte håller det man har sagt.

M: Det är viktigt i ett sådant här evenemang att alla är med på banan och att alla vet vad som händer eftersom det är lätt att information hamnar mellan stolarna och så har man glömt att säga till någon att vi var tvungna att göra det här osv..

K: Ja precis. och likadant när vi säger Götaplatsen. Eftersom att vi inte kan säga hur många som ska komma, eftersom att en artist kan bli känd över en natt, så kan det blir jättestort. Där är trafikkontoret med och bestämmer om vad som ska stängas av osv.

K: Vi har väl inte följt era frågor alls eller?

M: Jodå, vi har liksom vävt in dem så det känns som att vi har fått svar på det mesta.

K: Vem är ansvarig, någon tydlig och tar de strategiska besluten? Ja det är ju Tasso då. VI är nog bara 5 st. i planeringsarbetet.

M: Men det är generellt så att alla har ansvar för sina egna områden?

K: Ja precis, men sen så går det in i varandra och man pratar med varandra. Dessutom måste rätt människor vara med på rätt möten. Så att man kommer fram till rätt beslut och att de som har rätt kunskap för ett visst beslut är delaktiga.

K: Vi har ganska lång startsträcka, att planera sinsemellan och sedan måste vi vara färdiga med innehållet tills vi ska skicka ut programmet på webben. Så att man sätter upp milstolpar för när olika moment ska vara klara.

K: Det är kul när det blir bra! Och där är vi skitduktiga faktiskt!