



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Kandidatuppsats FEK 581

Ht 2003

## **Projektorganisationens hantering av risker och osäkerheter – Fallstudie av ett promotionprojekt inom musikbranschen**

**Handledare:**

Nikos Macheridis

**Författare:**

Magnus Grentzelius

Charlotte Larsson

Hampus Olterman

# Sammanfattning

- Titel:** Projektorganisationens hantering av risker och osäkerheter. Fallstudie av ett promotionprojekt inom musikbranschen.
- Seminariedatum:** 2004.01.15
- Ämne/Kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium 10 poäng
- Författare:** Magnus Grentzelius, Charlotte Larsson, Hampus Olterman
- Handledare:** Nikos Macheridis
- Företag:** National
- Nyckelord:** Projektledning, risk- och osäkerhetshantering, Project Risk Management, promotionprojekt, musikbranschen
- Syfte:** Projektet, som vi studerat, har genomförts i en bransch, där uppfattningen råder att osäkerheten i omgivningen är stor och att risker ses som ett frekvent inslag. Syftet med denna studie är att utforska huruvida ett projekt under dessa premisser tvingar fram ett systematiskt användande av Project Risk Management eller om man använder sig av en annorlunda strategi för att hantera risk- och osäkerheter. Vår avsikt är även att se till de orsaker som ligger bakom handlandet och hur projektgruppens arbetssätt har fungerat.
- Metod:** Vi har utgått från det hermeneutiska synsättet, där vi genom kvalitativa intervjuer tagit del av ett promotionprojekt vid en artistlansering. Promotionprojektet avser ett debutband på ett independentskivbolag. Utifrån projektlivscykeln har vi försökt att ge en bild över projektets olika faser. Genom att använda de teorier som finns inom Project Risk Management har vi försökt att se ifall dessa används inom det studerade projektet.
- Slutsats:** Project Risk Management används inte i det studerade projektet. Dessutom förekommer hantering av risker och osäkerhetsfaktorer dessvärre knapphändigt. Detta ursäktas med att planering anses vara tidsödande och kanske rent ut av fult, då det förknippas med kommersialitet, att omvärldens föränderlighet inte går att planera och att branschen fungerar på detta vis. Ingen annan form av risk- och osäkerhetshantering förekommer,. Istället hanterar man problemen när de uppstår och hoppas på att engagemang och motivation inom projektgruppen ska medverka till att projektgruppen klarar av att hantera problemen.

## **Abstract**

- Title:** Managing risks and uncertainties within the project.  
Case study: Promotion-project within the music business.
- Authors:** Magnus Grentzelius, Charlotte Larsson, Hampus Olterman
- Advisor:** Nikos Macheridis
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 swedish Credits. (15 ECTS)
- Date:** 2004.01.15
- Key words:** Project management, risks and uncertainty management, Project Risk Management, promotion-project, music business
- Purpose:** The case study was situated in a specific line of business, where it is considered that the uncertainty is greater than in other businesses. The purpose of this case study is to find out whether a project within these circumstances forces a systematic use of Project Risk Management, or if they have a different approach to manage risks and uncertainties. The purpose is also to find the reasons behind the choices that have been made and to see how this has been working out.
- Methodology:** Using the hermeneutic view, we have, by qualitative interviews, taken part of a project. This is a promotion project within an introduction of an artist on the market. We approached the case study by viewing the different phases in the project life cycle. By examining the theories within the Project Risk Management, we have tried to find out if they are used in the case study.
- Conclusion:** Project Risk Management is not fully used in the case study and uncertainty factors are barely managed. This is excused by the fact that planning is considered time-consuming and not the right thing to do in this business. Due to the fact that planning often is associated with commercialism and that the environment is too changeable to plan, the rest of the industry also is acting accordingly. No other way of managing risks and uncertainties is used in the project; instead one manages the problems when they occur. The project is built on commitment and motivation in the project group shall contribute to managing the problem.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	6
1.1 Problemdiskussion .....	7
1.2 Problemformulering .....	8
1.3 Syfte .....	9
1.4 Avgränsningar .....	9
1.5 Disposition .....	9
2. Metod .....	11
2.1 Fallstudien .....	11
2.2 Urval av projekt och företag.....	11
2.3 Hermeneutiskt synsätt .....	12
2.4 Datainsamling.....	12
2.4.1 Primärdata .....	12
2.4.2 Sekundärdata .....	13
2.5 Teori .....	14
2.6 Kritik .....	14
3. Teori .....	16
3.1 Project Risk Management .....	16
3.1.1 Risk eller osäkerhet - begreppsdiskussion .....	16
3.1.2 Osäkerheter inom projektet .....	16
3.1.3 Syftet med Project Risk Management .....	17
3.1.4 Proaktivt – reaktivt handlande.....	17
3.1.5 Kända och okända osäkerheter.....	18
3.2 Riskhanteringsprocessen .....	18
3.2.1 Identifiering av risker .....	18
3.2.2 Var kan riskerna finnas?.....	19
3.2.3 Verifiering av riskerna .....	21
3.2.4 Åtgärder för risker och alternativa handlingsplaner.....	22
3.2.5. Riskhantering i praktiken – requirement management .....	22
3.3 Projektlivscykeln .....	23
3.4 Faktorer som påverkar beslutsfattandet.....	24
3.4.1 Organiskt synsätt .....	25
3.4.2 The Garbage Can Model .....	25
4. Empiri.....	27
4.1 Musikbranschen .....	27
4.1.1 Major – Independent .....	27
4.1.2 Branschens aktörer: .....	27
4.1.3 Musikbranschen - en bransch med egna regler? .....	29
4.1.4 Kulturen inom musikbranschen – flexibilitet, dynamik och lärande .....	32
4.2 Skivbolaget – National .....	33
4.2.1 Nationals uppbyggnad.....	35
4.2.2 National - organisation .....	36
4.2.3 Projektgruppen .....	36
4.3 Projektet, organisationen och dess omedelbara miljö .....	37

4.3.1 Promotionprojektet.....	37
4.4 Projektet utifrån de fyra faserna .....	38
4.4.1 Projektets definitionsfas .....	38
4.4.2 Projektets planeringsfas.....	47
4.4.3 Projektets genomförandefas .....	49
4.4.4 Projektets reflektionsfas .....	54
5. Analys.....	58
5.1 Organiskt projekt och The Garbage Can Model .....	58
5.2 Användande av Project Risk Management .....	59
5.2.1 Tid och kostnad – stora riskfaktorer.....	60
5.2.2 Kända och okända osäkerheter.....	61
5.2.3 Verifiering av osäkerheternas betydelse .....	61
5.2.4 Holistisk bild .....	61
5.2.5 Förändringsparadoxen.....	62
5.2.6 Kulturen som förevändning.....	62
5.3 Beslutsprocessen .....	64
5.4 Åtgärder.....	65
5.4.1 Engagemang.....	65
5.5 Riskhantering inom projektet som organisk organisation.....	66
6. Slutsats .....	68
Källförteckning.....	71

# 1. Inledning

Projekt som arbetsform har de senaste åren blivit allt vanligare och att arbeta i linjeorganisationer ses inte längre som självklart. Företagen strävar inte längre i samma utsträckning efter stabilitet, då en komplex omvärld kräver en större anpassningsförmåga hos organisationen. (Engwall, 1999) Ett projekts omgivning präglas av osäkerhetsmoment och snabba förändringar samtidigt som större krav ställs på organisationens flexibilitet och kreativitet. (Marmgren & Ragnarsson, 2001) En hel del forskning och studier har bedrivits kring projekt som organisationsform, men fortfarande finns flera områden som lämnats utforskade.

Risikanalytisk och osäkerhetshantering är två viktiga delar inom projektledningsteorin som vi anser vara intressanta att studera, då projektformen ofta väljs på grund av att omgivningen är föränderlig och osäkerheterna är stora (Marttala & Karlsson, 2000).

Inom projektledningsteorin har förebyggande av osäkerheter länge varit ett viktigt inslag (Marmgren & Ragnarsson, 2001), men djupgående analyser som förespråkas inom Project Risk Management förefaller vara mer sällan förekommande. Då projektformen används för att lättare kunna anpassa sig efter en föränderlig omvärld, anser vi att osäkerhetshantering borde vara en viktig del för projektledare. Genom hantering och därmed till stor del undvikande av osäkerheter och risker, borde vägen till projektets mål bli effektivare. Underlåtande av risker och osäkerheter är en av de största anledningarna till att projekt misslyckas. Teorin inom Project Risk Management syftar till att identifiera, verifiera och finna åtgärder för att inte risken skall utvecklas till ett problem. (Royer, 2000)

Musikbranschen diskuteras idag frekvent i svensk media. Den svenska musikexporten uppgick år 2002 till ett värde av sex miljarder kronor och uppskattningsvis är 8000 personer i Sverige anställda inom branschen. För att betona vikten av denna industri i Sverige, tåls det att nämna att under 90-talet var svensk musikexport den tredje största i världen per capita. Endast Storbritannien och USA var större (DN. 2004-04-21). Regeringen som ständigt söker lösningar för att öka antalet anställningar har fått upp ögonen för den svenska musikindustrin. Handelsminister Leif Pagrotsky instiftade 1998 musikexportpriset. Pagrotsky uttalade sig då också om de goodwill-värden som musikindustrin i landet skapade (SvD, 2003-08-12).

Produktionen av musik kräver ett stort antal aktörer. Förutom artisterna (kompositörer, låtskrivare, producenter och ljudtekniker) tillkommer försäljarna (grossister, skivaffärer, varuhus, Internetdistributörer) och supporters, som delas in i flera kategorier (produktionstillbehör, management and marketing, jurister, nätverk). (The Export of the Swedish Music Industry, 2003) Vår fallstudie undersöker hur en promotionkoordinator (vars ämnesområde hamnar inom management och marketing) genomfört ett projekt.

## 1.1 Problemdiskussion

Enligt projektforskaren och professor Rolf Lundin kan projekt som organisationsform användas till att skapa ordning i en komplex värld, men kan även vara ett organiskt sätt att anpassa sig till den föränderliga och instabila värld som man arbetar inom. (Czarniawska, 1998) Eftersom att musikbranschen är en komplex värld som hela tiden förändras, arbetar man här oftast i form av projekt, där nätverket är av avgörande betydelse. De aktörer som ingår i processen då en artist ska komma ut på marknaden eller när artisten ska släppa en skiva ingår inte i en fast organisation, utan ingår ofta i ett större nätverk.

Att hantera osäkerheter och risker för att nå framgång med projektet är enligt oss en väsentlig del inom projektteori och projektarbetet. Olika projektledningsteoretiker förespråkar olika modeller för att uppnå lyckade projekt. Marttala och Karlsson (1999) anser att större vikt bör läggas vid analyser av projektet istället för att lägga störst vikt vid genomförandet. Marmgren och Ragnarsson (2001) anser tvärtom i att projekt är *”/.../något organiskt med eget liv och egen kraft snarare än något mekaniskt som behöver manipuleras”* (Marmgren & Ragnarsson, 2001). En generell lösning som stämmer in på varje projekt för att hantera risker inom projekt är svårt att ta fram, då olika sorters projekt kräver olika sorters åtgärder. Förutsättningarna som finns i omvärlden och vilken sorts bransch projektgruppen arbetar i är betydelsefulla när det kommer till osäkerhetshantering. Varje bransch har sina villkor som de måste spela efter och utgå ifrån när de ska hantera osäkerhetsfaktorer.

Vi har valt att studera ett verkligt, avslutat projekt inom musikbranschen. Projekt är ett vanligt arbetssätt inom musikbranschen, då många av aktiviteterna är tidsbegränsade och olika personer väljs noggrant för olika projekt, exempelvis festivaler, skivlanseringar, konserter etc. (Adair).

Inom musikbranschen finns enligt Adair många osäkerhetsmoment. Då det handlar om musik och kultur är det svårt att förutsäga ifall en artist kommer att nå framgång eller inte. Enligt vår förförståelse är den allmänna uppfattningen inom musikbranschen att denna bransch i större utsträckning än andra branscher präglas av kaos, varigenom en mer djuplodad planering anses överflödig. Framgångar med artistlanseringar förklaras med att det endast var en tillfällighet, eller att det handlar om intuition.

Osäkerhets- och riskhantering används för att undvika de största misstagen, men används detta inom musikbranschen? Då osäkerheten anses vara stor inom just den här branschen, borde det inte då vara mer vanligt med osäkerhets- och riskhantering än inom andra branscher som arbetar med materiella produkter? Enligt vår uppfattning verkar, inom musikbranschen, de viktigaste ingredienserna för att ett projekt ska lyckas vara ett positivt tänkande, engagemang och motivation. Det borde vara lättare att i förväg förebygga moment där riskerna och osäkerheterna är stora, än att låta slumpen avgöra om projektet ska kunna ta sig förbi de största hindrena eller inte.

## 1.2 Problemformulering

Att förebygga risker och att kunna lösa uppgifter trots osäkerheter och en föränderlig miljö är en anledning till att projekt väljs som arbetsform. (Czarniawska, 1998) Vi har valt att analysera risk- och osäkerhetshantering inom ett projekt genom en fallstudie, där vi vill ta reda på följande punkter:

- Har Project Risk Management varit ett inslag i projektets tillvägagångssätt eller har det funnits en alternativ modell?
- Har riskhanteringen fungerat på ett tillfredsställande sätt?
- Hur har den beslutsram som uppstått föranlett handlandet?



### **1.3 Syfte**

Projektet som vi studerat har genomförts i en bransch, där uppfattningen råder att osäkerheten i omgivningen är stor och att risker därför ses som ett frekvent inslag. Syftet med denna studie är att utforska huruvida ett projekt under dessa premisser tvingar fram ett systematiskt användande av Project Risk Management, eller om man använder sig av en annorlunda strategi för att hantera risk- och osäkerheter. Vår avsikt är även att se till de orsaker som ligger bakom handlandet och hur projektgruppens arbetssätt har fungerat.

### **1.4 Avgränsningar**

Vår fallstudie baseras på ett promotionprojekt inom lanseringen av ett debutband. Skivbolaget National har lanserat bandet The Mo, som ska släppa sitt första album. Inom lanseringen ser vi till promotionprojektet, vilket ska resultera i att publiken ska få kännedom om bandet, genom att öka medvetandet om dem genom olika sorters media. Att mäta ett resultat här, som visar om projektet är effektivt eller inte, är svårt, då det inte finns några kvantifierbara mål med projektet. Vår studie syftar inte till att ge en övergripande eller generell sanning, då alla skivbolag inte arbetar på samma sätt. National tillhör kategorin independentskivbolag vilket kan skilja sig väsentligt från majorbolags sätt att arbeta. Skillnaden mellan major- och independentbolag behandlas nedan. Däremot vill vi se hur en projektorganisation kan hamna i olika situationer och hur de hanterar dessa situationer beroende på vilka premisser de arbetar under. Vi strävar alltså inte efter att hitta sanningen ur ett positivistiskt, synsätt, utan arbetar utifrån hermeneutiken, det vill säga tolkning för att finna förståelse.

### **1.5 Disposition**

#### **Metod**

I metodavsnittet tas valet av fallstudie och motivering till urval av projekt och företag upp. Utgångspunkten klargörs därefter. Datainsamling och intervjuer beskrivs, varefter litteraturinsamlandet i teoriavsnittet redogörs för. Metodkapitlet avslutas med en kritisk syn på tillvägagångssättet.

## **Teori**

Inom teoridelen har vi behandlat projektteorier inom risk- och osäkerhetshantering. Här har vi försökt att välja ut delar som skulle kunna appliceras även på projekt inom musikindustrin. I teoriavsnittet har vi valt att fokusera på frågorna hur man kan gå tillväga inom ett projekt för att hantera risker och osäkerheter, men även sett till alternativa handlingsmönster och fällor som är lätta att hamna i. Hur det organiska synsättet kan generera olika typer av icke önskvärda beslutsramar diskuteras och motiverar en presentation av teorin The Garbage Can Model.

## **Empiri**

Empirin inleds med en översiktlig förklaring kring musikbranschen, då även läsare som inte är särskilt orienterade inom musikvärlden ska kunna följa de resonemang, som annars skulle kunna bli svårförståeliga. Därefter följer även en beskrivning av skivbolaget och dess omvärld, som också syftar till att ge en större grundförståelse för resten av texten. Vi har valt att i empirin använda definitioner och begrepp från Macheridis (2001) projektlivscykel för att kunna skapa ett överskådligt dokument över vilka planer som stiftats, risker som varit uppenbara eller risker som ej definierats på förhand och vilka aktiviteter som utförts. Processen blir härigenom tydligare för läsaren. Dessutom framkommer den bakgrund och det synsätt som deltagarna har haft inför de olika aktiviteterna och varför just dessa beslutsramar funnits.

## **Analys**

I analysen diskuteras den syn som präglat projektet och huruvida Project Risk Management använts. Analysen fokuserar till stor del på de orsakssamband som tycks finnas mellan de grundläggande föresatser och ramar som projektledningen uttalat eller latent satt upp för projektet och de brister som finns i riskhanteringen.

## **Slutsats**

I slutsatsen besvaras de frågor som ställts upp i problemformuleringen och syfte, med funderingar kring det projekt som studerats.

## **2. Metod**

För att få en mer konkret bild av hur ett risk- och osäkerhetshantering inom ett projekt kan se ut i praktiken, har vi valt att studera ett verkligt fall. Projektet som studerats är skivbolaget Nationals promotionarbete vid lanseringen av bandet The Mo's debutalbum. Inom lanseringen av The Mo anser vi att promotionprojektet är en särskilt intressant del att studera, på grund av att flera osäkerhetsmoment ingår, som inte till fullo kan hanteras inom projektgruppen, utan ligger i omvärlden kring projektet.

### **2.1 Fallstudien**

För att få en bättre helhetssyn kring ett promotionprojekt har vi valt att använda oss av en fallstudie som kan ses som en mindre del som får representera en helhet. Syftet är att utifrån fallstudien beskriva hur verkligheten ser ut. Fallstudien kan dock inte representera en generell verklighet, men kan stå som exempel för hur det kan gå till inom musikbranschen. (Ejvegård, 1996) Samtidigt kan händelserna i fallstudien ses som kännetecknande för liknande projekt med liknande förutsättningar. Ett utmärkande drag för kvalitativa fallstudier är att den är deskriptiv med omfattande och täta beskrivningar. (Merriam, 1994) Detta är vad vi har strävat efter i Empirin.

### **2.2 Urval av projekt och företag**

Valet att studera området riskhantering inom projektledning var för oss självklart, då alla tre författarna har studerat projektledning. Fallstudien är gjord inom musikbranschen, då vi anser att musikbranschen är intressant på så sätt att den skiljer sig från andra branscher. Musikbranschen är en bransch där vi tycker oss se att man huvudsakligen arbetar i projektform och nätverk. Omvärlden ses som komplex och föränderlig (Adair). På grund av detta anser vi att ett skivbolag och dess lansering av en artist är en intressant aspekt att undersöka. Promotionprojektet vid lanseringen av en artist är fylld av moment och aktiviteter som alla är bärande för projektets utgång (Adair). Samtliga författare har uppfattningen att musikbranschen inte har studerats i samma omfattning som andra branscher, vilket gör det ännu mer intressant. Både Charlotte Larsson och Hampus Olterman har erfarenheter inom musikbranschen. Larsson har studerat Music Managementprogrammet i Hultsfred/Kalmar och har även verkat inom musikindustrin. Den nära kontakten med projektledaren och den stora insynen i projektet har kunnat etableras på grund av att Hampus Olterman höll i promotionarbetet av det Malmöbaserade Växjöbandet The

Mo, innan skivbolaget National skrev kontrakt med dem. Projektet som studerats är ett promotionprojekt, vilket valdes på grund av att vi alla tre är intresserade av marknadsföring och Public Relations.

### **2.3 Hermeneutiskt synsätt**

För att få reda på händelseförloppet i vår fallstudie har vi utgått från intervjuer med Adair som var promotionansvarig för projektet. Dessa intervjuer har varit kvalitativa djupintervjuer. Då vi strävat efter en närhet till några få intervjupersoner för att få så djupgående information som möjligt, har vi tolkat deras utsagor kring val av beslut som lett till handlande etc. Sättet att få information genom att tolkning av andras utsagor definieras som det hermeneutiska synsättet (Kvale, 2001). Vi har genom vår förförståelse utgått från den kognitiva hermeneutiska cirkeln (Kvale, 2001). Detta innebär att vi från början hade en värderingsmässig föreställning om hur ett promotionprojekt inom musikbranschen kunde se ut, dvs. en slags förhandsteori. Genom denna föreställning sattes en hypotes upp för att prövas genom en fallstudie.

En informell stämning mellan författarna och intervjupersonerna eftersträvades och skapades, vilket kan leda till att en större insyn i projektet erhållits. Subjektiviteten som uppstår vid en tolkning, hermeneutisk ansats gör dock att slutresultatet inte kan mätas eller uppfattas som fullständig sanning.

### **2.4 Datainsamling**

Vårt tillvägagångssätt för att ta reda på vad som skett under projektets gång har till största del bestått av kvalitativa intervjuer med promotionkoordinatören Adair. Vi har även använt oss av intervjuer med andra projektmedlemmar för att få en något mer objektiv intern bild över projektet. Vi anser att detta har varit det enda sättet att ta reda på hur projektet fortlöpt, då dokumentationen kring projektets planering och genomförande är begränsad.

#### **2.4.1 Primärdata**

Störst vikt har vi valt att ge intervjuerna med projektledaren Adair, då hon var projektledare under den delen av lanseringen som innebär marknadsföringen av bandet, dvs. promotionprojektet. Vi träffade projektkoordinatören två gånger då vi genomförde kvalitativa intervjuer, samt gjorde kompletterande telefonintervjuer. På grund av att projektet inte ingående

finns dokumenterat, baseras största delen av empirin på de intervjuer som gjorts.

När kvalitativa intervjuer genomförs kring en fallstudie används till en början ofta ostrukturerade intervjuer, då forskarna sällan har tillräcklig information för att redan innan ha relevanta frågor att ställa. Först måste en grundkänedom kringfallstudien insamlas. (Merriam, 1994) Under den första intervjun med Adair koncentrerade vi oss på hur projektet som helhet såg ut. För att få en struktur på händelseförloppet och för att underlätta för den kommande analysen av hur risk- och osäkerhetshanteringen hanterats, valde vi att utgå från projektlivscykeln och dess faser. Genom att vi fick reda på händelseförloppet kunde vi dela in projektet i de projektlivscykelnas fyra faser (Macheridis, 2001). Genom vår tidigare instuderade kunskap kring dessa faser och risk- och osäkerhetshandling inom projektledning, kunde vi allt eftersom ställa en del inledande frågor. Efter detta möte och efter mer ingående studier av Project Risk Managementteorier hade vi en klarare bild och kunde förbereda oss på ett bättre sätt till nästa intervju. Under andra intervjun valde vi att koncentrera oss på vissa aktiviteter inom projektet som genomfördes av riskhantering eller som borde ha präglats av mer riskhantering. Härigenom kunde vi utröna mer detaljerat vad som skett under de olika skedena. Inga exakt formulerade frågor fanns, utan vi valde att föra en diskussion kring dessa händelser, vilka val som gjorts och varför. Efter varje intervju diskuterade vi innebörden av den information vi erhållit för att finna en samstämmighet kring vår tolkning av intervju svaren. Detta tillvägagångssätt har krävt mycket bearbetning av intervju materialet, då fallstudien i sig varken är dokumenterad eller är utförd efter klart uttalade strategier. Vid intervjuerna dokumenterades alla aktiviteter som utförts i detalj, men de överliggande strategiska ramarna har vi tolkat utifrån olika projektteorier.

För att komplettera bilden av händelseförloppet och få fler åsikter om varför vissa val gjorts gällande projektet, valde vi att även intervjua Jan Erik Johansson; skivbolagsdirektör på National samt Otto Björnberg, som spelar trummor i The Mo.

#### **2.4.2 Sekundärdata**

Då skivbolaget National är ett mindre bolag, är tillgången till sekundärdata knapphändig. Den sekundärdata som vi använt oss av är Adairs promotionplan och de promotionutskick om bandet The Mo som Adair skickar till media. Promotionplanen och promotionutskicken ligger som

bilagor. För att få mer information kring musikbranschen och de faktorer i branschen som lett till visst handlande, har vi även intervjuat Lisa Wall, musikjournalist/producent på Sveriges Radio.

## **2.5 Teori**

Inom projektlitteraturen hade vi till en början svårigheter att finna någon mer ingående studie på risk- och osäkerhetshandling. Den del av projektledningslitteraturen som vi tog del av, behandlade ämnet endast på ytan. Vi valde därför att utgå från Mikkelsen och Riis (1998), då deras studie behandlade risk- och osäkerhetshandling mest ingående samtidigt som att den var lättöverskådlig. För att finna tillfredsställande information kring Project Risk Management tog vi sedan del av artiklar och studier gjorda på ämnet och koncentrerade oss på de delar som inte är branschspecifika, där vi i huvudsak tog fasta på några artiklar publicerade i Project management Journal (se källförteckning).

I vårt val av litteratur har vi inte strävat efter att finna teoretikers samstämmighet, utan snarare sökt efter motstridiga åsikter för att få fram en mer holistisk bild. Detta har dock ibland varit svårt att finna, då många projektteoretiker är överens om mycket och mycket.

Då vi valt att presentera fallstudien utifrån projektets livscykel och dess faser, kan det tyckas att Macheridis (2001) är dominerande i stora delar av vår uppsats. Denna studie är dock ämnad som grundförståelse för hur projektet har fortlöpt. Vi har även använt oss av mer allmän organisationsteori där vi har ansett att projektlitteraturen inte varit tillräcklig.

För att få grund för en del av våra och intervjupersonernas uttalanden har vi även använt oss av Negus (1996, 1999) studier som belyser musikindustrin och dess kultur.

## **2.6 Kritik**

Om man kritiskt ska se på vårt tillvägagångssätt kan man se att uppsatsen består av subjektivt tolkande av projektets förlopp, både från intervjupersonerna i första hand och sedan våra tolkningar utifrån det. Deras åsikter kan aldrig bli objektiva, och kanske inte alltid stämmer överens med hur det verkligen har sett ut. Bristen av dokumenterad information bidrar även till ett subjektivt synsätt som är svårt att mäta i validitet och reliabilitet.

Kulturen inom musikindustrin har vi också funnit svår att fastställa som sanning. Denna kultur är återkommande när intervjupersonerna berättar om anledningar till vissa handlingar. Ett problem här är att vi som författare delvis kan räknas till att tillhöra den kultur som finns inom musikindustrin då vi figurerat i dessa sammanhang genom studier och arbeten. Detta kan leda till att vi är påverkade av dessa föreställningar och accepterar de utsagor intervjupersonerna ger oss.

## 3. Teori

### 3.1 Project Risk Management

#### 3.1.1 Risk eller osäkerhet - begreppsdiskussion

Inom projektledningsteorin talas det kring risk- och osäkerhetshandling mer ingående som Project Risk Management. Risk kan definieras som en oförutsedd händelse som, om den inträffar, kan ha en positiv eller negativ effekt på inverkan på projektet. Ward och Chapman (2001) diskuterar huruvida begreppet risk, i detta sammanhang, borde bytas ut mot osäkerhet. Trots denna definition, där risk inte enbart förknippas med negativ innebörd, för Ward och Chapman en diskussion kring begreppet risk som ofta uppfattas som om det endast är något som kan påverka projektet i negativ riktning. De menar dock att istället för att se på dessa oförutsägbara händelser eller moment där utgången inte är säker, bör inte direkt definieras som risker och ses som hot, utan som moment där det finns en avsaknad av säkerhet. De definierar Uncertainty management enligt följande:

Uncertainty management is not just about managing perceived threats, opportunities and their implications. It is about identifying and managing all the many sources of uncertainty, which give rise to and shape our perceptions of threats and opportunities. It implies exploring and understanding the origins of project uncertainty before seeking to manage it, with no preconceptions about what is desirable or undesirable. (Ward & Chapman, 2001)

Vi lägger inga värderingar i begreppen risk eller osäkerhet i den här uppsatsen och skiljer inte mellan dem. Att inte bara se vilka hot som oförutsedda händelser kan utgöra, utan att även se vilka möjligheter som kan finnas, är givetvis en väsentlig del i utvecklingen av ett projekt och kan säkerligen vara avgörande ifall ett projekt blir framgångsrikt eller inte. I den här uppsatsen kommer vi däremot att huvudsakligen koncentrera oss på vilka negativa följder oförutsedda händelser kan få och hur man i tidigt stadium kan upptäcka dessa och, om möjligt, hantera dessa på lämpligaste sätt.

#### 3.1.2 Osäkerheter inom projektet

Det finns två sorters osäkerheter som projektledaren måste tänka på: *operationell osäkerhet* och *kontextuell osäkerhet* (Återgivet från Engwall, 1999, som fått det från Christiansen & Kreiner



1991, *Projektledning i löst koblade systemer*, Jurist- og Ökonomiforbundets Forlag, Danmark). Den operationella osäkerheten kan minskas genom att en detaljerad plan används vid fortskridandet av projektet, t ex en PERT eller liknande. Den kontextuella osäkerheten sätts i motsats till den operationella osäkerheten. Den kontextuella osäkerheten är att omvärlden hela tiden förändras. Detta är självklart för projektledaren, då projekt som organisationsform i många fall väljs på grund av att omvärlden är föränderlig och att anpassningen till omvärlden är väsentlig för projektet. Genom att projektets framåtskridande hela tiden måste förändras för att anpassas till omvärlden blir det svårt att ha en detaljerad plan som den operationella osäkerheten kräver. Detta är två saker som projektledaren måste ta hänsyn till och som vi nedan kommer att diskutera mer ingående. Frågan är om en detaljerad plan för att undvika osäkerhetsmoment är den bästa åtgärden, eller om projektet som organisk organisationsform<sup>1</sup> ska anpassa sig till omvärlden efterhand som problemen uppkommer.

### **3.1.3 Syftet med Project Risk Management**

För att nå framgång med ett projekt är det viktigt att hantera och reducera de osäkerhetsmoment och risker som kan finnas (Royer, 2000). Om inte detta görs, kommer kaos att uppstå och ett projekt som i initialskedet hade goda förutsättningar riskerar att misslyckas. I de fall projektledaren har förnekat att det finns osäkerhetsmoment inom projektet och inte velat planera åtgärder för riskmoment har detta ofta lett till svårare problem än om man kalkylerat med dem från början. När problemen sedan uppstått har man varit tvungen att vidta åtgärder såsom att förlänga tiden på projektet eller skjuta till extra kapital. Projektledare har inte heller velat se sin egen del i problemen när de uppstår, utan skyllt dem på andra omständigheter och förklarat det som att ”det är sådant som händer och det finns inget att göra något åt”. Om projektledaren väljer att arbeta enligt detta sätt blir det svårare att lära sig av sina misstag och upprepar oftare samma misstag. (Royer, 2000)

### **3.1.4 Proaktivt – reaktivt handlande**

Projektgruppen måste agera proaktivt och inte reaktivt för att kunna åtgärda risker i tid, innan skadan är skedd. För att kunna agera proaktivt måste eventuella osäkerhets- och riskmoment vara

---

<sup>1</sup> Organisk organisationsform kännetecknas av enkla, informella och decentraliserade organisationsformer, där beslutsfattandet inte håller sig strängt efter den hierarkiska formen. (Hatch, 1997) Vidare beskrivning finnes i kapitel 3.5.1.

identifierade redan i definitionsstadiet. Det måste även finnas planer för att åtgärda dessa risker. Reaktivt handlande leder till projektmisslyckande, vilket innebär att extra tid eller pengar måste adderas till projektet. Reaktivt handlande resulterar oftast också i att kunskapsgenerering uteblir och därmed till att problemen repeteras vid senare projekt. (Royer, 2000)

### **3.1.5 Kända och okända osäkerheter**

När man letar efter osäkerheter och risker inom projektet är det viktigt att komma ihåg att det både finns kända osäkerheter, vilka är någorlunda definierbara, och okända osäkerheter som är ospecificerade händelser eller möjliga förändringar. (Ward & Chapman, 2003) Okända osäkerheter är osynliga och är svåra att identifiera i ett tidigt stadium. Okända osäkerheter kan till exempel vara antaganden som projektledaren gjort kring projektet, som senare inte inträffar. För att inte dessa antaganden ska leda till riskmoment bör antaganden dokumenteras. Det bör även här finnas strategier och alternativa handlingsplaner ifall det inte skulle gå som man tänkt sig. (Royer, 2000)

## **3.2 Riskhanteringsprocessen**

Inom Project Risk Management finns det manualer att följa för att lyckas med hanteringen av osäkerhetsmoment. De definieras på olika sätt och är uppdelade på olika sätt i olika studier, men har i grunden samma innehåll:

- 1 Identifiering av risker
- 2 Verifiering av riskernas betydelse för projektet och sannolikheten att de ska inträffa.
- 3 Åtgärder för att förhindra risker och alternativa handlingsplaner.

### **3.2.1 Identifiering av risker**

För att kunna hantera och överbygga risker och osäkerheter är det viktigt att identifiera dem så tidigt som möjligt. Enligt alla undersökningar kring risker inom projekt betonas vikten av att försöka hitta möjliga moment där osäkerhet kan finnas redan i planeringsstadiet. Identifieras risken för sent kan det vara svårt att åtgärda den. Många olika teorier finns för att identifiera riskerna. Flera olika studier som behandlar riskhantering inom projektledning hänvisar till *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, som anser att Project Risk Management ska inkludera fyra delar: riskidentifiering, riskkvantifiering, riskutveckling och riskkontroll.

(Datta & Mukherjee, 2001) Datta & Mukherjee (2001) och andra forskare inom riskhantering inom projektledning är överens om att en mer holistisk bild behövs för att kunna belysa riskerna på ett adekvat sätt.

För att börja från grunden handlar osäkerhetshantering först och främst om en frågeteknik, där man ställer sig frågor kring vad som kan gå fel i projektet. Vidare bör man fråga sig vilka orsakerna är till att det kan gå fel. För att kunna identifiera riskerna och orsakerna till att det kan gå fel, är det en fördel om projektledaren har erfarenhet från tidigare projekt. (Mikkelsen och Riis, 1998) Att lära sig genom att arbeta i projekt och därmed applicera erfarenhetsöverföring är en viktig del i projektledning, vilket vi tidigare refererat till som förändringsparadoxen.

### **3.2.2 Var kan riskerna finnas?**

Osäkerheter och möjliga risker som kan inträffa finns i många olika former. En del är enkla att definiera och även att hitta alternativa handlingsplaner till, medan andra kan vara svårare att förutspå. För att överhuvudtaget ha en möjlighet att kunna finna dessa risker måste man veta var man ska leta. Förutom i de aktiviteter som finns i projektet kan utomstående händelser påverka projektet på olika sätt. Det gäller att inte bara se till de personer som finns inom projektgruppen och vad som händer där, utan att även se till yttre omständigheter – den kontextuella osäkerheten. Genom att använda sig av en strukturerad riskhanteringsprocess, kan projektledaren lättare identifiera många risker. Den här processen kan t ex innehålla kategorisering av risker, uppskattning av hur stor möjligheten är att riskerna ska inträffa och hur stor inverkan det kan ha på projektet, samt handlingsplaner för att hantera möjliga risker. (Datta & Mukherjee, 2001)

#### **Olika sorters risker**

För att ha en möjlighet att hitta alla risker som finns inom projektet, underlättar det ifall de grupperas till olika kategorier. Övergripande kan osäkerheten innefattas i projektets parametrar såsom tid, kostnad och kvalitet. Dessa tre osäkerhetsmoment är kända från början, men svåra att specificera exakt. Därför måste de så långt som möjligt specificeras, så att de inte blir större än vad de redan är. Det som här måste åtgärdas är att öka vetskapen om projektorganisationens kapacitet och försöka förminska variationen mellan de möjliga alternativen kring hur det kommer att bli. (Ward & Chapman, 2003) Riskerna kan exempelvis vara (Ward & Chapman, 2003):

- brist på specificerade mål
- brist på erfarenhet inom detta ämne
- komplexitet hos de influerande faktorerna och ömsesidigt beroende mellan dessa
- begränsad analys av de aktiviteter som är involverade i projektet
- möjliga specifika händelser som kan ha effekt på projektet

Mikkelsen & Riis (1998) föreslår att man till att börja med kan göra upp ett schema med frågor för att ta reda på vad som kan gå fel och varför, se nedan.

*Vad kan gå fel eller misslyckas?*

- Var, när och hur?

För att lättare svara på dessa frågor underlättar det att ställa upp en lista på faktorer som kan vara anledningar till riskfaktorer. Inom Project Risk Management finns ett antal olika checklistor. Då projekten ser olika ut beroende på vad det är för slags projekt, vilken organisation och bransch projektet befinner sig i, anser vi att en specifik lista bör göras med de prioriteringar som väger tyngst i projektsituationen. Nedan följer ett exempel på sådana frågor som skulle kunna användas i det studerade projektet.

*Vilka kan orsakerna vara till detta?*

- Projektgruppen och dess organisation
- Omvärlden – ekonomiska, politiska, tekniska
- Relationer med nyckelpersoner
- Tid

### **Omvärlden**

I den externa omgivningen finns osäkerheter, vilka är särskilt viktiga att ha definierat på ett tidigt stadium. Detta är särskilt viktigt eftersom de är svåra att eliminera efter att projektet satts igång. Genom att känna till vilka osäkerheter som finns i den externa omgivningen ökar möjligheterna att överbygga dem när de inträffar och att ta rätt beslut. Om man är medveten om vilka

osäkerheter som finns i omgivningen är det lättare att förstå de förändringar som sker i det speciella projektets omgivning för att kunna handla därefter. (Datta & Mukherjee, 2001)

För att få ett holistiskt perspektiv på vilka risker som kan uppkomma, är det av stor vikt att analysera omvärlden i ett tidigt stadium, redan i planeringsstadiet. Omvärlden är någorlunda specifik för just det projekt som det handlar om. För att hantera den osäkerhet som finns i projektet måste olika delar av omvärlden analyseras, vilket kan innefatta delar såsom sociala, tekniska, politiska, rättsliga och ekonomiska händelser. (Datta & Mukherjee, 2001)

### 3.2.3 Verifiering av riskerna

När man identifierat var i projektet det finns moment som innehåller osäkerheter är nästa steg att se på vilket sätt de kan påverka projektet. De moment som kan ha *störst* påverkan på projektets framgång är de som bör analyseras i första hand. När dessa definierats ser man till hur stor sannolikheten är att riskerna kommer att inträffa. Här har man sållat ut de moment som innehåller risker som till stor sannolikhet kommer att inträffa, samtidigt som de har stor inverkan på huruvida projektet kommer att nå framgång eller inte. Som hjälpmedel kan man använda sig av en modell för att bedöma sannolikheten av att risker inträffar och hur stor skada de kan göra på projektet, samt hur de ska hanteras. (Mikkelsen & Riis, 1998)

<b>Sannolikhet</b>	Stor	Insats för att reducera sannolikheten	Insats för att antingen reducera sannolikheten eller allvarligheten.
	Liten		Insats för att reducera allvarligheten.
		Liten	Stor

**Allvarlighet**

Fig. 1 Verifiering av riskernas sannolikhet och verkningarnas allvarlighet (Mikkelsen & Riis, 1998)

### 3.2.4 Åtgärder för risker och alternativa handlingsplaner

Efter det att man ställt samman en lista på moment inom projektet som kan innehålla risker är det dags att göra upp alternativa handlingsplaner om de skulle dyka upp. Ännu hellre är att försöka förebygga dem redan från början genom att vidta åtgärder i förväg. Detta kan exempelvis göras genom att utöka tidsplanen och ge vissa moment som kan bli försenade (eller kommer att med stor sannolikhet bli försenade) mer tid.

### 3.2.5. Riskhantering i praktiken – requirement management

Det är oftast någorlunda enkelt att hitta en lösning för riskerna som fungerar i teorin. När den sedan ska omvandlas till verklighet är det lätt att stöta på svårigheter. 2002 hölls ett föredrag i Essen, Tyskland, kring hur riskhantering kan implementeras som en integrerad del av krav som finns i omgivningen. Dörnermann menar här att ett vanligt misstag som görs vid riskhantering är att man endast ser en enkel modell att hantera riskerna. Han menar att det sällan tas hänsyn till de speciella omständigheterna som finns vid ett visst fall. (Dörnermann, 2002)

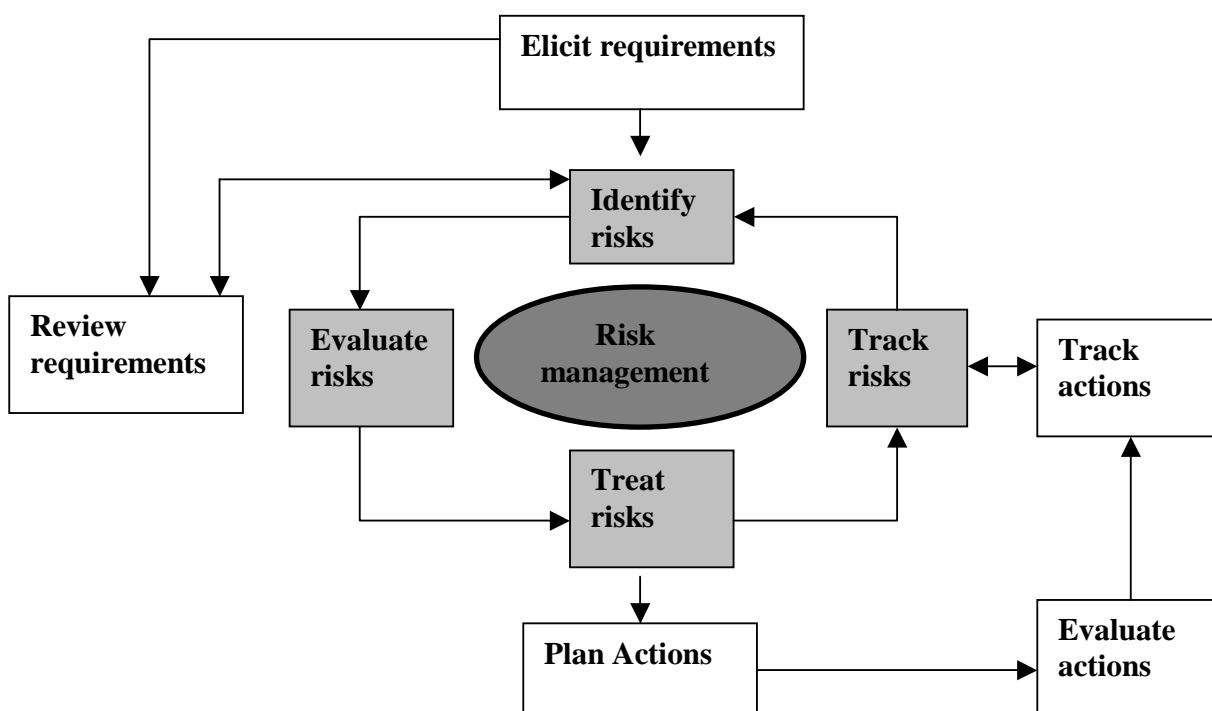


Fig. 2 Risk Cycle (Dörnermann, 2002)

Olika företag kräver olika sorters åtgärder och kan skilja sig mer eller mindre åt beroende på vilken bransch det är eller hur omgivningen ser ut. Man måste kunna följa spåren mellan krav, risker och agerande. Vanligt är att man endast följer den innersta delen av den nedan tecknade figuren. Genom att använda den kompletta figuren erhålls en mer praktisk guidning och det blir lättare att identifiera vilka krav som finns. Förutom att identifiera riskerna, värdera dess styrka och sannolikhet för att sedan finna passande åtgärder, bör man börja med att finna de krav som finns på det specifika projektet. När detta gjorts kan man enklare gå vidare med att finna risker och sedan planera de åtgärder som behövs. (Dörnermann, 2002)

### 3.3 Projektlivscykeln

Projektlivscykeln syftar till en rationell hantering av projekt. (Macheridis, 2001) Detta innebär att projektgrupper skall kunna bedöma resursförbrukningen och hantera aktiviteter som skall genomföras och planeras med de definitioner som är knutna till det fastänkandet. I empirin har vi använt denna indelning för att underlätta förståelsen kring processen i det studerade projektet. Nedan följer en beskrivning av de olika faserna, samt hur de olika beståndsdelarna kan fungera som ett verktyg för att identifiera problem, osäkerheter och risker.

#### *Definitionsfas*

Definitionsfasen är den första fasen i projektet där gruppen bildar sig en uppfattning om det kommande projektet. Den interna kommunikationen är här i fokus. Ramstyrningsaspekterna som utformas kommer att fungera som grund för hur olika processer skall skötas. Bildandet av tillvägagångssätt och normer som manifesteras i ramstyrningsprocesserna är avgörande för resten av projektet och kommer därmed att genomsyra de nästkommande faserna. I denna fas avgörs dock först och främst huruvida projektgruppen skall acceptera uppdraget eller ej. Macheridis betonar i denna fas att det vitalaste är att projektgruppen skall skapa ett värde och en medvetenhet i uppgiften. (Macheridis, 2001)

#### *Planeringsfas*

Planeringsfasen inträder när definitionsfasen utmynnar i ett projektbeslut, vilket avslutningsvis manifesteras i ett kontrakt, som undertecknas av beställare och uppdragsgivare. Uppdraget specificeras utefter karaktären på uppdraget. Kontraktet ska innehålla de villkor som uppdragsgivaren anger. Men är kontraktet mer löst formulerat i ramar, vilket ofta är fallet när det

gäller organiska projekt, ställer detta högre krav på uppdragstagaren där ständig avstämning med uppdragsgivarna äger rum. (Macheridis, 2001)

#### *Genomförandefas*

I ett organiskt projekt är det svårt att stringent dra en gräns när genomförandefasen inträder. (Macheridis, 2001) Här leder varje aktivitet till nya insikter angående projektets fortskridande. Råder det mekaniska synsättet, blir planen det givna rättesnöret för hantering av resurser och aktiviteter. Bedömningen relateras till de delmål som tidigare satts upp. (Macheridis, 2001).

#### *Reflektionsfas*

Reflektionsfasen är den sista fasen av projektet, då ett överlämnande av projektresultatet sker. Det är vitalt att i denna fas reflektera över vad projektgruppen åstadkommit, men även hur man gått till väga för att nå resultatet. Detta skall i slutändan leda till kunskapsgenerering och kompetensutveckling för medlemmarna i projektet. Lundin anser att projektformen är utmärkt för lärande och utveckling (Czarniawska,1998) då formen är föränderlig och inte statisk som i så många andra organisationer. Lundin menar dock att trots att nya erfarenheter hela tiden erhålls av projektledare och projektmedarbetare, utnyttjas sällan detta lärande av projektledaren. Därmed förändras inte heller arbetssättet till nästa projekt, vilket innebär att ingen kunskapsöverföring sker. Detta kallar han *förändringsparadoxen*: trots att projektet är en perfekt form för lärande och utvecklande utnyttjas inte dessa erfarenheter vid nästa projekt, utan man gör som man alltid gjort.

Detta kan ses som en risk, då de berörda parterna missar momentet och värdefull information, som i slutändan skulle kunna innebära viktig kompetens inför framtida projekt, går till spillo. Om en person som är aktiv inom projektet slutar innan projektets slut, kan det också innebära svag erfarenhetsöverföring. Överföringen av dokumentation och reflektion kan ses som nycklar till erfarenhetsöverföring. (Macheridis, 2001)

### **3.4 Faktorer som påverkar beslutsfattandet**

Som tidigare konstaterats påverkar den specifika branschen projektet och därmed även hur användandet av Project Risk Management ser ut. Vi har även föreställningen att projektets organisationsform påverkar hur man hanterar risker och osäkerheter. Då musikbranschen till stor



del består av mindre företag baserade på informella, decentraliserade organisationer har vi valt att nedan belysa två teorier som ofta förekommer i den här sortens organisationer.

### **3.4.1 Organiskt synsätt**

Den organiska organisationsformen kännetecknas av enkla, informella och decentraliserade egenskaper. (Hatch, 1997) Denna organisationsform sätts ofta i motsatsförhållande till den mekaniska organisationsformen, som kännetecknas av komplexitet, formalisering och centralisering. Nedan följer en beskrivning av organiska organisationer och miljön de befinner sig i:

I mycket föränderliga miljöer behöver organisationen ha flexibilitet, och de anställda uppmuntras att använda sina färdigheter och kunskaper på ett sätt som passar in på de föränderliga arbetsuppgifterna. Modernistiska organisationsteoretiker beskriver sådana organisationer som organiska, eftersom de i likhet med levande varelser på ett flexibelt sätt kan anpassa sig till ändrade betingelser. Organiska organisationer uppvisar en lägre grad av specialisering och är inte lika formaliserade och hierarkiska som mekaniska organisationer: de ägnar sig också mer åt lateral kommunikation än vad mekaniska organisationer gör. (Hatch, 1997)

Med ett organiskt perspektiv på ett projekt är det ej primärt att ha kvantifierbara mål, utan främjande av engagemang ses som det viktigaste (Macheridis, 2001). Decentralisering av organisationen samt att bygga nätverk hamnar i fokus snarare än centralisering. En föränderlig omvärld kan tvinga fram det organiska synsättet eftersom att det karaktäriseras av sin anpassningsförmåga och flexibilitet. De olika faserna inom projektlivscykeln skiljs inte lika distinkt åt som i det mekaniska synsättet, utan kan löpa parallellt. (Macheridis, 2001)

### **3.4.2 The Garbage Can Model**

Då en organisation upplever att kaos består i såväl beslutsprocessen som i dess mål och frågeställningar, kommer den att stöta på olika risker och osäkerheter. Vid ett sådant tillfälle kan soptunnmodellen (The Garbage Can Model) (Hatch, 1997) visa på hur besluten fattas. Modellen visar på hur olika lösningar och problem lagras för att sedan slumpmässigt tas fram och verkställas. Modellen är mest användbar vid tillfällen då omvärlden är svårbegriplig eller då personer rör sig in och ut ifrån själva organisationen (Hatch, 1997). Beslutsfattande, enligt

soptunnemodellen, innehåller samtidigt lösningar som söker problem, problem som söker lösningar, men också deltagare som söker engagemang, tillfredställelse och letar olika aktiviteter (Sahlin, 1996). Det finns ingen faktor som styr över beslutsprocessen, utan slumpen står i centrum i denna definition av beslutsfattande. Slumpen bestämmer vem som fattar beslut för vad, slumpen bestämmer också när beslut om lösningar skall ske. Sist men inte minst kan soptunnemodellen generera beslut till lösningar som inte har ett egentligt problem att lösa. (Sahlin, 1996)

## **4. Empiri**

### **4.1 Musikbranschen**

För att läsaren ska kunna följa våra resonemang genom projektet om vilka faktorer som påverkar skivbolaget och artisten, kommer vi här översiktligt att förklara skivbolaget och dess omgivning. Vi beskriver de faktorer som påverkar ett skivbolag som ska ge ut en skiva med en artist. Detta är en mycket förenklad bild, där vi endast tar med de aktörer som är relevanta för att förståelsen om hur skivbolaget National arbetar. De generaliseringar som görs, beror på otillräckligt utrymme för att beskriva musikbranschen på ett riktigt sätt. Dessa beskrivningar är endast till för att ge en bild över hur det kan fungera inom musikbranschen.

#### **4.1.1 Major – Independent**

I musikbranschen kategoriseras skivbolagen vanligtvis i två olika läger: major- och independentbolag. Kategorin majorbolag dominerar marknaden och utgörs av de fem största skivbolagen: BMG, Universal, Sony, Warner och EMI. Resterande bolag klassificeras generellt som independentbolag. Majorbolagen anses oftast som mer kommersiellt orienterade än independentbolagen, då de har större resurser. Independentbolagen anses ofta som mer äkta än majorbolagen, då de anser att de ger ut musik som är ”bra” och inte endast för att tjäna pengar.

#### **4.1.2 Branschens aktörer:**

##### **Kompositörer/Artister**

Kompositörer är de som skriver text och/eller musik till de album som skivbolaget ska ge ut. Artisterna är de som spelar musiken. Ofta är kompositören och artisten samma person. Det finns dock en juridisk skillnad på dessa personer avseende rättigheterna och därmed de ekonomiska flödena. I den här uppsatsen gör vi inte någon skillnad mellan dessa, då vi ser kompositören/artisten/gruppen som ett enhetligt projekt så som skivbolaget ser dem.

##### **Skivbolaget**

Skivbolaget lanserar artister och säljer deras skivor, det vill säga deras roll är att upptäcka, producera och marknadsföra en artist. (Wennman, 2000) I de fall där artisten inte har någon manager sköter ofta skivbolagen kontakten med de andra aktörerna, vilket ofta är fallet i Sverige.

## **Musikförlag**

Musikförlaget ska lansera upphovsmannen. Förlaget har tre uppgifter: *den administrativa delen*, *den ekonomiska delen* och *den kreativa delen*. *Den administrativa delen* innebär att förlaget tar hand om registrering och avräkningar med STIM och NCB och bevakar när verken spelas utomlands. *Den ekonomiska delen* innebär att förlaget betalar ut förskott till artisten eller bandet så att det kan överleva då de skriver och spelar in låtar. *Den kreativa delen* betyder att förlaget ska försöka finna alternativa sätt att lansera musiken, t ex placera låtar på andra artisters skivor, i filmer, samlingskivor etc. (Wennman, 2000)

## **Bokningsbolag**

Bokningsbolagen bokar artister till konserter. Bokningsbolagen tar 10 – 30 % av det gage man kommit överens om. (Wennman, 2000)

## **Distributörer**

Distributörerna är de som ser till att skivan hamnar i skivaffärerna och marknadsför den där. (Wennman, 2000)

## **STIM/NCB**

STIM inkasserar ersättning från de som spelar skyddade verk offentligt. Detta kan t ex vara radio, TV, konserter. NCB fördelar de mekaniska rättigheterna, dvs de inkasserar ersättning från de som mångfaldigar skyddade verk. När ett skivbolag trycker skivor måste man betala ersättning till NCB. STIM och NCB betalar sedan ut ersättning till upphovsmännen via förlaget, där man delar 33 % till tonsättaren, 33 % till författaren och 33 % till förlaget. (STIM, 1997)

## **Arrangörer**

Arrangörerna är de som anordnar konserter och festivaler, som tagit initiativet till konserterna och som tar in biljettkostnaderna. Intäkterna (gaget) till artisten/skivbolaget sker oftast på något av följande tre olika sätt:

- På festivaler är det vanligt att man får flatfee: ett engångsbelopp
- Om det är en konsert på en klubb, är ersättningen oftast en procentandel av inträdet och
- Om det är en arenakonsert får man en procentandel av nettot plus ett förskott.

(Föreläsning, 2002.09.25 Carl Blom musikjurist)

### **Radio- TV-bolag**

Marknadsförarens roll på skivbolaget är bland annat att förmå radio och TV att spela de låtar som artisterna släpper.

Allt detta regleras med kontrakt. Det finns inga exakta regler för hur de ska se ut. Ofta har skivbolaget ett eget musikförlag och kan även ha ett eget bokningsbolag.

#### **4.1.3 Musikbranschen - en bransch med egna regler?**

Anledningen till att vi valde musikbranschen som miljö för vår fallstudie, var att vi ansåg att riskerna och osäkerheterna verkar vara större där än i andra branscher. Genom studier av musikbranschen och våra intervjuer, fann vi att tre faktorer utkristalliserade sig. Dessa faktorer anser vi skiljer musikbranschen från andra branscher. Dessa kan inte ses som generella för hela musikbranschen, men vi anser att de utmärker sig och förtydligar problem som förekom i det studerade promotionprojektet.

Tre faktorer som indikerar att musikbranschen präglas av stor osäkerhet:

- Skivbolag som ger ut skivor med debuterande band kan inte göra några exaktare beräkningar av kommande intäkter, vilket bidrar till stor osäkerhet avseende lönsamhet och budgetstorlek.
- De som är gatekeepers (nyckelpersoner) inom viktig media, såsom tv och radio, har stor makt att neka eller välkomna nya artister. Här kan det finnas prestige i att hjälpa eller stjälp artister.
- Föreningar genomsyrar branschens aktiviteter.

#### **Avsaknaden av intäktsestimering**

Då National lanserar en debutskiva görs inga prognoser eller kalkyler innan själva släppet. Först när skivan finns ute i butikerna kan National se indikationer på en sannolik prognostisering av framtida försäljning. Detta innebär att den budget som är satt till produktionen av musik,

inspelningskostnader etc., är en investering som görs utan vetskap om huruvida framtida intäkter kommer att täcka denna initiala kostnad eller inte. Först efter att ha tagit del av den första försäljningsrapporten, kan Johansson bedöma hur stor budgeten tillåts bli för promotion, musikvideo etc. Osäkerheten blir därmed stor, vid ett debuterande bands skivsläpp, då National inte kan bedöma ifall break-even kommer att uppnås oavsett av hur hårt produktionskostnaden är åtstramad. (Johansson)

Varken i definitionsfasen eller i planeringsfasen förekom några ordentliga diskussioner i projektledningen angående hur många album man siktade mot att sälja. Inga kalkyler fanns över hur många skivor lanseringsprojektet syftade till att sälja. Inom promotionprojektet fanns inte heller något mätbart mål över hur stor uppmärksamhet de skulle få i media. Detta ansågs vara omöjligt att ta fram på grund av att det som de producerar är musik. Om ett band eller album kommer att tilltala konsumenterna är svårt att beräkna i förväg, då flera faktorer spelar in. Promotion är dock nödvändigt för att få musiken spelad. Skivköparna måste få en chans att höra musiken innan de bestämmer sig för om de tycker om den eller inte. Det innebär att det i princip blir onödigt att sätta upp försäljningsmål i ett initialt skede av en lansering. (Björnberg)

### **Nyckelpersonernas makt**

Nyckelpersoner är de personer som svarar för den mediering som sker då musik produceras, distribueras och konsumeras. Dessa personer kan exempelvis vara skivbolagspersonal, disc jockeys, journalister etc. Begreppet gatekeepers kan förtydliga nyckelpersonernas position, då de kontrollerar resurser såsom ekonomi, radiospelningar, turnéer etc., vilket slutligen leder till publikens konsumtion. Radion har länge varit en av de viktigaste överförbara medierna och fortsätter att vara det än idag, vid sidan av rörliga bilder som vid musikvideor, vilket har varit viktigt de senaste åren för att sända ut artistens framförande. De kommersiella radiokanalerna definieras av den kommersiella smaken och riktar sig till en bred homogen publik. Public servicekanalerna strävar efter en större diversifiering och vill därmed nå en mer heterogen lyssnarskara. (Negus, 1996)

Inom Sveriges musikbransch idag finns ett fåtal människor med större makt. När en ny singel skickas till Sveriges Radio P3 för bedömning, är det några få nyckelpersoner, vilka kan ses som

ett slags filter, som bestämmer om och i så fall hur mycket låten kommer att spelas. Radio är den viktigaste kanalen för ett band som skall nå ut med sin musik. Hur mycket låten spelas på radio påverkar skivförsäljningen i stor utsträckning. (Adair, Björnberg)

Musikjournalister och radiopromotors är också ömsesidigt beroende av varandra. Musikjournalisterna som producerar artiklar och intervjuer har olika status och därmed är skillnaden i genomslagskraften av intervjuer och artiklar stor. För en journalist kan en promotor också vara en nyckelperson. Journalisterna kan vara beroende av dessa, då promotorn styr över information, bokning av intervjuer och tillgång till material såsom förhandssläpp av skivor. En journalist kan trots sitt professionella uppsåt vara skeptisk till en artistdebut på grund av dåliga relationer till skivbolaget sedan tidigare. Om en journalist med hög status, eller ifall flera journalister uppmärksammar en artist påverkas även andra journalister till att söka information kring dessa. (Wall)

Viktiga nyckelpersoner är de som bestämmer över rotationen<sup>2</sup>. Ifall Z-tv nekar en video att bli spelad hos dem, blir det svårt att nå ut med stort genomslag. Det svåra är att de som innehar makten, dvs. nyckelpersonerna i branschen, först får bestämma vad de tycker är bra och spelvärd musik. Först efter den gallringen når musiken allmänheten. Dessa nyckelpersoner ”*utför en kamp om vem som är bäst på att tycka*”(Björnberg). De personer som vinner kampen får sedan tillåtelse att sprida sin uppfattning tills koncensus råder angående vilka band som skall släppas genom gallringen eller inte. (Björnberg) En negativ rundgång uppstår.

### **Förseningar i tidsplanen**

Att skivbolag är en av de parter som generellt inte håller tider i branschen, kan man även utläsa av musiksribenten Per Bjurmans artikel i Aftonbladets Puls-bilaga. Denna ursäktar om inte den information, som behandlar de kommande skivsläppen inför våren 2004 kommer att stämma: ”*Mycket i dessa preliminära releasescheman kommer garanterat att kastas om. Vissa artister kommer att få sina skivor framflyttade, andra tidigarelagda. Ytterligare några kommer att försvinna helt ur planerna. Och så tillkommer en skrällduns.*” (Aftonbladet, Puls, 2004-01-04, sid:12)

---

<sup>2</sup> Rotation innebär hur ofta en låt ska spelas på radio, tv etc.

Svårigheten i att kunna beräkna eventuella kvantitativa mål samt branschkulturens acceptering av förseningar, ger en bra bakgrund till varför The Mo's promotionprojekt redan i definitionsfasen kom att formas till ett organiskt projekt.

#### **4.1.4 Kulturen inom musikbranschen – flexibilitet, dynamik och lärande**

Kulturen inom musikbranschen är återkommande när intervjupersonerna berättar om anledningar till deras handlande. Kulturen är byggd på gemensamma antaganden som fungerar som outtalade normer, som medlemmarna förhåller sig kring. De som använder sig av dessa regler anammar och förstärker kulturen (Schein, 1991). Genom Scheins teori gör vi antagandet att de tre tidigare nämnda uppfattningar om musikbranschen kan ses som grundläggande för hur projektgruppen uppfattar musikbranschen och därmed dess kultur.

De som arbetar inom musikbranschen, på exempelvis skivbolag, befinner sig tillsammans med musiker inom denna kultur, då de har musikintresset invävt i det dagliga livet. De konventionella distinktionerna mellan offentlig/privat, professionell bedömning/personlig preferens och arbetstid/ledig tid suddas här ut. (Negus, 1999) Skillnaden mellan artist, administratör och publik endast är vitt skild inom produktionsflödet, men inte inom kulturen som sådan, där dessa roller ständigt blandas, vilket åskådliggörs vid en närmre titt på nyckelpersoners och smakdomares roller inom musikbranschen. (Negus, 1996)

För att få ett klarare perspektiv på vilka antaganden som kulturen inom själva branschen baseras på, har vi använt Kjell Arvidssons (programansvarig Music Management programmet i Hultsfred) modell över hur musikbranschen ser sig i förhållande till andra branscher. Arvidsson sätter upp ett motsatsförhållande mellan ordning/redda och flexibilitet/dynamik och lärande. Arvidsson väljer att pedagogiskt sätta upp McDonalds, en mekanisk organisation med hög kontrollnivå, som motsats till musikindustrin, där flexibilitet, dynamik och lärande hamnar i centrum.



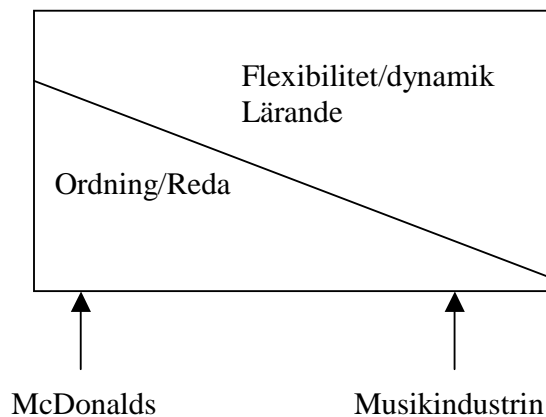


Fig.3 (Kjell Arvidsson, Föreläsning 2000.11)

Detta motsatsförhållande mellan ordning och flexibilitet, samt var projektgruppen passar in i detta, kommer vi att diskutera vidare i analysavsnittet. Där kommer vi också att se huruvida detta påverkar risk- och osäkerhetshanteringen i projektet.

## 4.2 Skivbolaget – National

National är ett lågbudget, independentbolag som vill ge ut musik som de konstnärligt kan stå för. De specialiserar sig på artister, vars tyngdpunkt ligger på konserter. De flesta av artisterna är redan etablerade och behöver inga stora ekonomiska resurser i form av tid och marknadsföring vid ett skivsläpp. Tanken är att artisterna ska växa sig stora under tiden hos National. Men det är ingen katastrof om ett debutband inte gör ett starkt resultat med debutalbumet. Skulle förväntningarna inte uppfyllas direkt, läggs projektet inte ner, utan bolaget fortsätter att arbeta med artisten för att nå framgång. Grundtanken vid en debut, såsom i fallet med The Mo, är att kostnaderna inte får bli stora eftersom den kommande försäljning är svår att prognosticera. Deras strategi är att reklam/marknadsföringskostnaden (tv/radio/press/webbreklam) nästintill skall vara obefintlig. Istället ska en stark promotion, till låg kostnad, sprida medvetenheten kring singel/album/artisten indirekt via media eller direkt till kunderna/publiken. Artisten själv har stor del av ansvaret vad gäller promotion. Att genomföra konserter är att göra artisterna synliga för allmänheten. Därför måste artisterna vara införstådda med detta och agera mot samma mål. Nationals grundtankar stämmer in på profileringen som independentbolag och kan sammanfattas i följande punkter:

- Album, samlingskivor, singlar skall säljas genom att efterfrågan är stor och inte på grund av att reklamen tryckt ut dem. Denna pullstrategi är ofta tvärtemot den rådande branschtekniken som går ut på pushstrategin.
- Alla artister på National måste ha tyngdpunkten på konsertspelningar. Självklart är målet att artisten skall bli kommersiellt framgångsrik, men i musikbranschens kultur, särskilt inom independentfalangen, anses kommersialism sällan som något rakt igenom positivt. National beskriver sina band som *independentliveband*. Artisterna har oftast skrivit sina egna texter. Koncentrationen på liveband/artister innebär att banden bidrar till pullstrategin, eftersom publiken köper ett album efter en bra spelning och inte efter en ihärdig reklamkampanj.
- Dessa grundtankar manifesteras i deras logotype, som är en röd stjärna. Detta kan uppfattas som kontroversiellt, vilket inte alltid ses som negativt i branschen. De gemensamma tankarna om bolaget stämmer överens med logotypen, som får stå som artefakt för tanken och handlingarna som sker inom National.

#### 4.2.1 Nationals uppbyggnad

För att få en uppfattning om hur skivbolaget National är uppbyggt, har vi översiktligt försökt oss på att skissa upp ett organisationsschema. Inom den stationära organisationen befinner sig promotionprojektet. Projektgruppen består av artister och projektledaren Adair, som finns på skivbolaget. Adair sköter större delen av arbetet med påverkan av nyckelpersoner såsom tv, radio, press. Då National även fungerar som bokningsbolag och förlag blir dessa uppgifter även hennes. I promotionprojektet ingår flera aktörer som finns i omvärlden. Alla är betydelsefulla för projektets utgång. Pilarna visar var aktiviteter sker mellan dem och skivbolaget och på vilka håll påverkan sker. Många av aktiviteterna i promotionprojektet handlar om att påverka andra aktörer, vilket åskådliggörs av de pilar som inte är streckade.

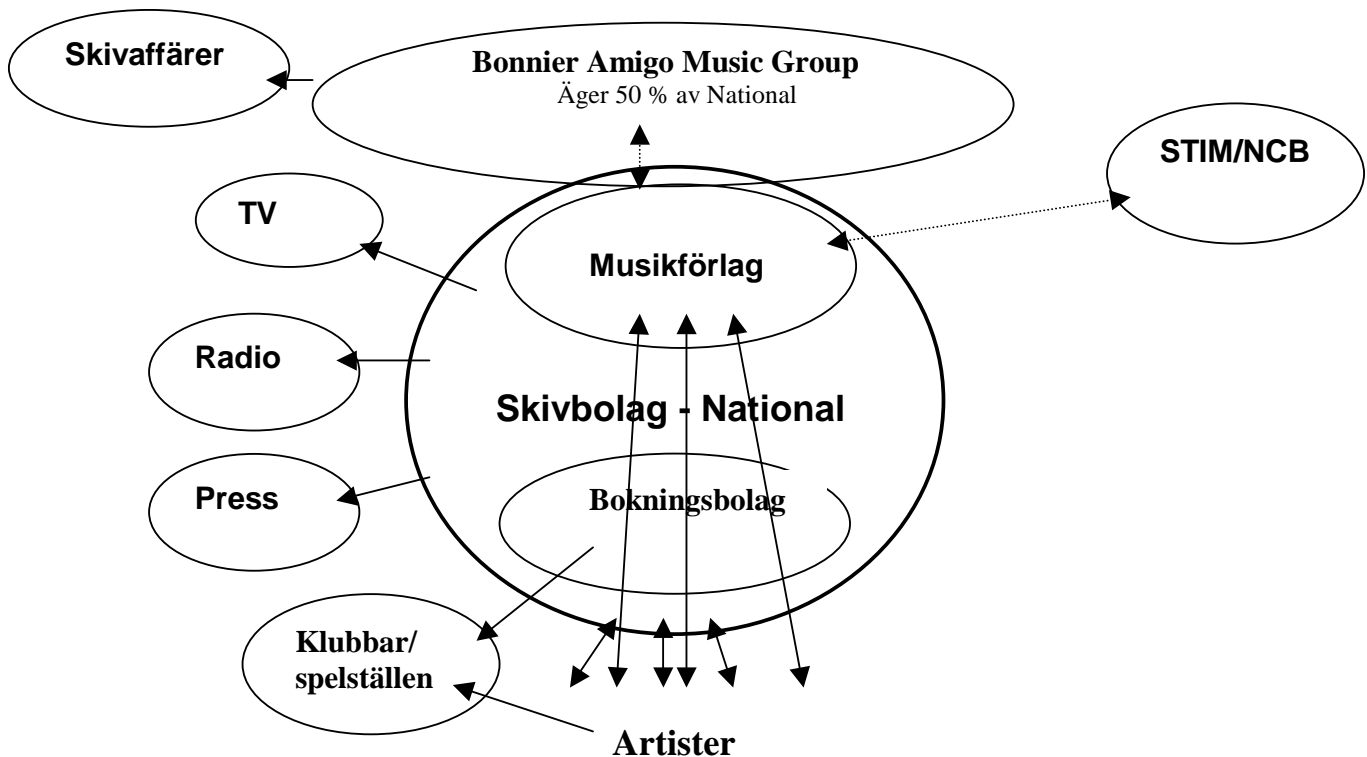


Fig. 4 National och dess makromiljö

#### **4.2.2 National - organisation**

National har funnits i två år och består av tre personer: Jan-Erik Johansson: skivbolagsdirektör och A&R, Michael Lohse: A&R och utlandsansvarig, samt Ulrika Adair: mediaansvarig. Hitintills har Adair arbetat inom National genom sitt eget promotionbolag *La Contessa Promotion*. Distributionsbolaget Bonnier Amigo Music Group äger 50 % av National. Det distribuerar Nationals skivor, säljer in dem hos skivaffärerna samt sköter marknadsföringen där. Inom skivbolaget National finns även ett förlag och National har dessutom nyligen startat bokningsbolag. Det är ganska vanligt att skivbolagen har egna musikförlag, särskilt majorbolagen. Fördelen med att sammankoppla skivbolag med musikförlag, är att förlaget erhåller 33 % av ersättningen från STIM och NCB. De olika delarna av marknadsföringen, där skivbolag och musikförlag har olika uppgifter, hänger ofta ihop och ger den andra delen fördelar. Om en låt spelas på radion ofta, betyder detta att skivan säljs i fler exemplar. Om skivan säljs i många exemplar är det lättare att få med den på en samlingsskiva eller i en film. Nyligen har National startat även ett bokningsbolag, som ligger självständigt från Bonnier Amigo Music Group. Enligt Adair har National haft problem med att nå ut till rätt klubbar genom bokningsbolag som de anlitat tidigare. Hon säger att detta beror på att de artister som finns på National inte har så stor publik att det lönar sig att anlita större bokningsbolag. De vill nämligen endast boka större klubbar, som är för stora för de mindre artisternas publikmängd. Adair har även exempel på när större bokningsbolag bokat klubbar som inte ens passade artistens musikstil. Problemet med små bokningsbolag är att de når ut till alltför få klubbar. Därför bokar Adair numera klubbarna, samtidigt som att denna uppgift även ligger hos artisterna själva.

#### **4.2.3 Projektgruppen**

Den projektgrupp som Adair leder vid promotionarbetet av en artist, består huvudsakligen av ett nätverk, där flera olika aktörer är delaktiga i arbetet med att lansera artisten till publiken. Detta kan benämnas som en virtuell organisation, där de övriga aktörerna som kan sägas ingå i projektet, endast ingår som mindre delar. De är dessutom involverade endast under en kort tidsperiod. Exempelvis kan det vara journalister på olika sorters tidningar som recenserar eller skriver artiklar om artisten, personer på radio, Z-tv eller musikprogram på tv som väljer ifall låten/videon ska spelas eller inte, hur ofta, på vilka tider etc. Dessa personer kan ofta ses som nyckelpersoner eller så kallade filter, snarare än projektmedlemmar som gör allt för att få

projektet att lyckas. Dock är det mycket viktigt att ha en bra relation till dem, även om det inte garanterar att artisten släpps igenom filtret. Nyckelpersonerna ser endast till sina egna intressen och går därför inte att rikta åt samma mål som projektledarens, vilket är högst eftersträvarsvårt i andra projektgrupper och organisationer. För att minska riskerna gäller det att etablera nära relationer med personer som är viktiga för lanseringen av artister. Om man, som skivbolag, har en nära relation med gatekeepers/nyckelpersoner, underlättas marknadsföringen av artisten på så vis att även nyckelpersonerna i sin tur promotar skivan och artisten.

Olika saker kan påverka formandet av relationen med nyckelpersonerna. Adair menar att det är till stor nackdel att skivbolaget är beläget i Malmö. De flesta nyckelpersonerna finns i Stockholm, vilket gör det till den naturliga mötesplatsen. Inom musikbranschen är informella möten vanligare än formella möten och många kontakter knyts eller fördjupas på olika evenemang eller på krogen. (Adair)

## **4.3 Projektet, organisationen och dess omedelbara miljö**

### **4.3.1 Promotionprojektet**

Lanseringen av ett debutband innebär ett omfattande promotionprojekt. Promotionprojektet innebär den del av lanseringen, där syftet var att så många som möjligt skulle få kännedom om The Mo. Detta skulle uppnås via media, det vill säga recensioner, intervjuer, spelningar etc., där Adair agerade projektledare och projektmedlemmarna utgjordes av The Mo. Skivbolagsdirektören Jan Erik Johansson är i detta projekt beställaren. Skillnaden mellan promotionprojektet och lanseringsprojektet kunde definieras som att ett av lanseringsprojektets mål var att sälja skivor, men inom promotionprojektet var det enda målet att bli omtalade som band.

Det kommande promotionprojekt som diskuterades var, enligt Adair, inte ett marknadsföringsprojekt. Vad Adair menar här är att den grupp som hon senare skulle koordinera i promotionfrågor inte skapades för att köpa reklamplats i tv, radio eller tidningar. Om annonser skulle komma att köpas skulle skivbolaget National helt styra över detta. Men Adair menar att Nationals principer är att inte att få ut skivor genom push-strategin, utan snarare att "en bra

produkt säljer sig själv”. Promotionprojektets uppgift var att nå ut till media med musiken så att de potentiella skivköparna skulle få vetskapen om att skivan finns i butikerna, men någon reklamkampanj var aldrig planerad. Den enda sorts marknadsföring National skulle kunna tänka sig vore en annons i ett musikmagasin.

#### **4.4 Projektet utifrån de fyra faserna**

Nedan presenteras det studerade projektet utifrån Macheridis (2001) projektlivscykelindelning. Genom att använda den innebörd som Macheridis ger åt de fyra faserna inom projekt, identifieras de problem och risker som konkret har uppstått under projektet, samt hur projektgruppen hanterat detta. Hanteringen av de risker och osäkerheter som specifikt kan uppstå i de olika faserna, belyser vilka grundläggande principer projektorganisationen bygger sitt handlande på. Genom att belysa projektets utformning via de fyra faserna kan det även utrönas huruvida projektet är planeringsorienterat enligt mekanisk organisationsform eller präglas av en organisk syn. Den form som dominerar projektet påverkar fasernas betydelse samt start- och slutpunkt. Den organisationsform som genomsyrar projektet påverkar också hanteringen av risk och osäkerheter.

I resterande avsnitt inom kapitel fyra följer en beskrivning utefter Macheridis (2001) fyra faser. Informationen grundar sig på intervjuer med promotionkoordinatören Adair samt Nationals skivbolagschef Johansson.

##### **4.4.1 Projektets definitionsfas**

Bakgrunden till att en promotionplan skulle läggas upp för bandet The Mo var att National skrivit kontrakt med dem den 2001-12-31. Skivbolagschefen Jan Erik Johansson hade observerat bandet under ett halvår innan kontraktet skrivits. The Mo var då ett demoband<sup>3</sup> och vid signeringen innebar detta att första albumet skulle bli deras debutskiva. Johansson tyckte att bandet stämde överens med Nationals affärsidé, då The Mo genomfört många konserter och var ett band som lyckades leverera en riktig scenshow. The Mo hade även före skivkontraktet lyckats med bedriften att som demoband fylla konsertlokaler med publik (Johansson). Johansson har som krav att Nationals artister har som mål att spela konserter och nå ut på detta sätt. Året 2002 inleddes för The Mo´s del med att direkt gå in i studion för att producera ett album med tio låtar. Bandet

---

<sup>3</sup> Band utan skivkontrakt.

och Johansson kom tillsammans fram till att skivan skulle komma ut i butikerna redan i slutet av maj. Tidsplanen innebar att skivan skulle produceras på maximalt tre månader, vilket är kort tid, trots att låtarna redan var färdigskrivna. I januari funderade skivbolaget på hur man skulle nå ut med promotion mot massmedia och publik innan slutet av maj. The Mo var ett debutband och bolaget trodde att de skulle sälja skivor, trots att ett debutalbum av erfarenhet är ett mycket osäkert kort, rent intäktsmässigt. Själva produkten, albumet, var enligt bolaget mycket bra. Enligt Johansson är detta ändå inte tillräckligt, vilket kunde vara fallet för ett par år sedan. *”Konkurrensen är mördande. Det släpps ständigt nya artister som måste slåss om uppmärksamheten i mediabruset, dessutom kämpar de mot alla redan etablerade artister”* (Johansson). En etablerad artist som redan har hittat sin målgrupp, kan genom enkla analyser av tidigare försäljning lättare förutspå trolig försäljning vid releasen. När en debutskiva släpps, måste skivbolaget först känna av hur omtalat och omtyckt bandet är och därefter bedöma hur efterfrågan kan komma att se ut. I januari 2002 var det svårt för Johansson att bedöma den kommande efterfrågan. Som bakgrund visste National dock att The Mo hade en trogen publikskara och därmed skivköpare på uppskattningsvis femhundra personer. Ett promotionprojekt skulle öka intresset för bandet.

### **Definitionsfasen tar sin början**

National kontaktade promotionbolaget *La Contessa*; en enskild firma ägd av Ulrika Adair. Johansson hade tidigare varit i kontakt med Adair och diskuterat framtida projekt. Skivbolagschefen Johansson på National och Adair, promotionkoordinator, började analysera hur man skulle kunna lägga upp projektet. Johansson gjorde klart sitt mål för Adair. Målet var att man via promotion skulle sprida information till alla medier (TV, radio, tidningar, webb etc.) så att den svenska allmänheten skulle bli medveten om att The Mo debuterade. Uppgiften var stor och de olika medierna skulle kunna generera olika slags fördelar.

#### *Tidsbild innan planeringsfasen:*

- 2001 hösten - The Mo uppmärksammas som demoband av publik och media.
- 2002 januari - National skriver kontrakt med The Mo.
- 2002 januari - Producerandet av albumet *City Heart* börjar
- 2002 februari - National diskuterar hur promotion och marknadsföring för det

kommande albumet skall fortskrida och vem som skall sköta det.

- 2002 slutet februari - Promotionbolaget La Contessa kontaktas av National och diskussion angående beställning av promotionprojekt initieras.

### **Visionen diskuteras fram och roller skapas**

Johansson och Adair började bygga en vision över hur den svenska allmänheten skulle bli varse att The Mo är ett bra konsertband och att deras skiva skulle vara värd att köpa. De var överens om att intervjuer, reportage, recensioner skulle öka den allmänna medvetenheten. En ökad medvetenhet ger i sin tur kunder som blir intresserade av skivan, vilket kan resultera i köp av skivan, men även av konsertbiljetter. Adair blev engagerad i uppgiften och trodde själv att skivan kunde bli en hit. Det beslutades även att vissa nyckelpersoner, såsom branschmänniskor och andra inflytelserika personer skulle få ta del av skivan och information kring den och bandet. National tänkte satsa på att lansera The Mo, men skulle inte satsa någon större summa pengar. Nationals affärsidé bygger på att banden/artisterna skall nå ut via sina livespelningar. Adairs arvode och kommunikationskostnader kom i princip att bli den enda kostnaden för promotion, som inte låg i direkt anknytning till själva bandet. Arvodet skulle bli lika stort oavsett antal arbetade timmar eller projektets utgång. The Mo fick ett ovanligt fördelaktigt avtal<sup>4</sup> med National om de accepterade att själva göra allt som stod i deras makt för att göra promotion för sig själva. Initiativtagande efter situationen, från bandets sida, ingick i avtalet. Initiativet skulle utan inblandning av andra kunna ske på egen hand, exempelvis intervjuer.

### *Bandmedlemmarna ingår i projektgruppen*

I bilden av det kommande projektet gjorde de upp rollerna. Macheridis (2002) tar upp följande roller: intern beställare, mentor, styrgrupp, och projektledare. Den interna beställaren blev National där Johansson skulle få löpande information, samt fungera som en mentor. Adair sågs som projektledare eller projektkoordinator. Tillsammans skulle Johansson och Adair ständigt agera styrgrupp. Projektgruppen som skulle agera var Adair som projektledare och bandet The Mo som projektmedlemmar. Medlemmarna i The Mo skulle sprida information om sig själva och ta egna initiativ. Visionen att nå ut till en större bredd av människor skulle ske med ett team på endast sex personer, vilket även inkluderade skivbolagschefen. Av dessa sex skulle endast en

---

<sup>4</sup> Vid jämförelse med andra kontrakt efter föreläsning i Hultsfred 2002 med Carl Blom, jurist.



person arbeta heltid med uppdraget; projektledaren Adair. Visionen och arbetsformen började ta sin form. Adair berättar att när hon tänker tillbaka på projektets vision, var det egentligen ett för komplicerat uppdrag för de resurser som fanns till hands.

### **Visionen med promotionprojektet**

Punkterna nedan är de gemensamma visioner som hela projektgruppen var överens om. Visionen är i detta stadium detsamma som mål. Även om det övergripande målet aldrig ändrades från denna första version, kan det konstateras att nedanstående punkter varken är konkreta på något sätt eller innehåller några mer komplicerade kalkyler. Denna vision är lagd till just de start- och sluttider som är planerade. Projektgruppen tvingades att lägga upp startpunkten så tidigt in på definitionsfasen på grund av kravet från de rådande marknadsförhållanden, enligt Adair.

Händelseplan:

#### *Första skedet*

Tid: februari - 21 april 2001

Medvetenheten kring bandet skulle öka bland branskmänniskor (arrangörer, krönikörer, tekniker, managers, skivbolag, discjockeys, programledare, producenter, musiker, etc.)

#### *Andra skedet:*

Tid: Den 22 april - 21 maj 2001

Skivans första singel skulle komma den 22:a april. Därefter, fram tills albumsläppet den 21:a maj skulle projektgruppen (Adair och de fyra medlemmarna i bandet) få medierna att sprida så mycket information att allmänheten skulle fatta tycke för dem. Att radiokanaler och tv-kanaler skulle spela deras musik i detta skede var den primära tanken. I strategin var det viktigt att det skulle finnas en efterfrågan på albumet redan när det släpptes. Därför var det viktigt att uppmärksamheten skulle bli så stor som projektgruppen förmådde att prestera.

#### *Tredje skedet:*

Tid: 21 maj - september 2001

Under sommartiden i Sverige har artister möjlighet att spela på musikfestivaler, stadsfestivaler och liknande arrangemang. Den största anledningen till att releasen lades så tidigt efter

kontraktskrivandet beror på att ett band bör uppmärksammas en tid före sommaren för att det ska vara intressant att boka för festivalarrangörerna. Då promotionarbetet påverkade antalet bokade spelningar den kommande tiden, var det i detta skede viktigt att Adair höll intresset uppe för bandet genom reportage och intervjuer, vilket innebar ständig kontakt med journalister. Bandmedlemmarnas största uppgift var att representera sig själva, genom intervjuer etc., i största möjliga utsträckning när de inte var på scen.

#### *Försäljningsmål:*

Försäljningsmålet var inte direkt knutet till promotionprojektet.

Minsta: Att skivan skall sälja break-even (Att intäkterna täcker kostnaden)

Möjlig: Några tusen skivor över break-even.

Vision: Skivan blir en storsäljare (Över 30.000)

Skivbolaget och promotiongruppen gjorde några få kvantitativa kalkyler över eventuell vinst, men då försäljningen var nästintill omöjlig att uppskatta, belystes istället de kvalitativa vinsterna.

*Vision för skivbolaget:* Att stärka sitt varumärke med ytterligare ett välkänt band.

*Vision för artisten:* Att etablera sitt bandnamn inför kommande skivsläpp och turnéer.

*Syn på det rådande konkurrensförhållandet vid tillfället:* Projektgruppen tyckte sig vara medveten om att konkurrensen var hårdare än någonsin. Det var inget unikt att lansera ett debutalbum vid tidpunkten. Samtliga parter i projektgruppen hade dock en stark tilltro till musiken, det vill säga produkten.

#### **Ramstyrningsaspekterna klargörs**

Genom diskussionerna under mötena mellan skivbolag, tilltänkt promotionansvarig och bandet klarnade ramstyrningsaspekterna för det kommande projektet. Ansvaret fördelades på samtliga, men ur promotionsynpunkt blev Adair den tilltänkt huvudansvariga. Johansson menar att då alla arbetar mot samma mål var det viktigt att bandet kände sig delaktiga i den kommande promotionplanen. Detta innebar att förutom att acceptera alla uppdrag som Adair tilldelade dem, skulle de också själva ta initiativ till egna promotionuppdrag. Exempelvis om en journalist ringde till dem privat, skulle de snabbt kunna anta uppdraget utan att rådfråga resten av

projektmedlemmarna. Trots att hierarkin inom gruppen varken var komplex eller beslutsvägarna långa, kunde ingen tid förloras, då man valt att lägga skivsläppet till butikerna bara några månader efter själva projektstarten. Johansson skulle ansvara för att projektkostnaderna inte skulle skjuta iväg, vilket då skulle innebära ett högre break-even som i sin tur skulle minska vinsterna för både bandet och skivbolaget. Om gruppen skulle komma att behöva större resurser var detta något Johansson skulle ta ställning till dessa under diskussion med bandet och Adair.

### **Engagemang redan i definitionsfasen**

Bandmedlemmarna, skivbolagschefen och projektkoordinatören förklarar alla i efterhand att de egentligen förstod att om de tänkte rationellt var visionen något som skulle bli svårt att realisera med de knappa resurser som var tillägnat projektet. Trots detta berättar de alla i intervjuer att på grund av att deras engagemang var stort så fanns tron på att det skulle fungera. Adairs förhoppning om att projektet skulle lyckas, grundade sig även till viss del på fler möjligheter till framtida uppdrag. Detta projekt innebar inte bara att uppdragen skulle bli fler, utan hennes nätverk inom branschen skulle också expandera. Referensen att ha fört fram ett bra debutband skulle kunna ge en trygg förtroendebas i relationerna med nyckelpersonerna inför nästkommande uppdrag.

Projektgruppen hade cirka fyra möten där alla fick ventilera sina förväntningar, vilket gav upphov till konsensus i gruppen. Alla var överens om att man skulle ta tag i situationer efter hand som de uppstod. Det gemensamma engagemanget skulle enligt mötena utmynna i att alla hade ett ansvar att ta initiativ var för sig.

### **Engagemanget - den viktigaste faktorn för att nå framgång**

Genom intervjuer med Björnberg och Adair har vi fått uppfattningen att engagemanget var egentligen det enda verktyg som skulle bidra till projektets framgång. Risker eller osäkerheter togs aldrig upp i definitionsfasen. Samtliga i projektet var dock väl medvetna om att omvärlden var oberäknelig och att riskerna som kunde stoppa projektets framgång var många. Vetskapen kring dessa större risker var underförstådd, men trots detta satsades ingen tid på att identifiera dem. Adair och Björnberg menar att de från start till slut var fast bestämda att använda tillvägagångssättet som de skulle komma att kalla "tok-köra". Med "tok-köra" menar de att de

kan ”köra huvudet i väggen”, det vill säga misslyckas med aktiviteter, men att de snabbt utan att sörja sin förlust skulle kunna starta med nästa aktivitet och i värsta fall utföra samma aktivitet återigen och förhoppningsvis skulle ge ett bättre resultat. Tiden (fram till dess att lanseringen skulle starta) och resurserna (antalet människor) ansågs inte räcka till för att göra en omfattande riskanalys. Ett starkt engagemang skulle istället för riskanalyser fungera som den faktor som drev projektet till framgång.

### **Promotionprojektet vitalt för skivbolaget och bandets vinst**

När projektgruppen i definitionsstadiet började diskutera fram visionen, var både band och skivbolag medvetna om vikten av att promotionprojektet skulle bli framgångsrikt. Uppmärksamhet i media skulle generera intäkter för både The Mo och National, då medvetenhet bland publiken borde bidra till ökad skivförsäljning. Målet var att få låtarna att bli spelade samtidigt som tidningarna publicerade artiklar och recensioner. Detta skulle leda till ökat intresse, vilket i sin tur skulle öka skivförsäljningen. Det ökade intresset i media skulle också syfta till ytterligare två indirekta inkomstkanaler: stimpengar från radiostationer och fler förfrågningar och bokningar av konserter. Konserterna har senare visat sig vara en av bandets viktigare inkomstkällor.

### **Koppling till företagets affärsidé**

National anser att det är viktigt att hålla kostnaderna nere, eftersom den genomsnittliga skivförsäljningen per artist minskar, på grund av ett hårdare klimat som drabbat skivförsäljningen de senaste åren, enligt Johansson. Genom att kontraktera redan etablerade artister istället för debutband blir kostnaden mindre, då de redan är kända av skivköparna och behöver därför inte lägga stora kostnader på promotion. För att ha råd med chansningar som The Mo, måste National även ha etablerade artister i sin portfölj. Med debutband såsom i det aktuella fallet med The Mo, skulle kostnaderna, för att få skivköparna medvetna om skivan *City heart*, inte vara stora. Att marknadsföra ett debutband med stora kostnader som följd kan vara rent ekonomiskt ödesdigert, speciellt för ett mindre bolag som National om skivan inte blir varmt mottagen av media eller publik. Att National satsade på att skriva kontrakt med The Mo berodde till stor del på bandmedlemmarnas tidigare erfarenheter och viljan att själva lägga ner mycket arbete. Gruppmedlemmarna hade erfarenhet från tidigare bandmedlemskap vilket gjorde att de var

förberedda på en stressig och osäker framtid innehållande turnéer, intervjuer, resande etc. Deras tidigare erfarenhet skulle enligt Johansson minska risken, som annars skulle kunna uppstå med oerfarna musiker. De risker som härmed avvärdades var till exempel avhopp från gruppen på grund av att någon inte trivdes i den miljö som turnerandet medför. Bandet hade hösten 2001 genomfört en turné på egen hand. De hade dessutom med hjälp av vänner boklat journalister som recenserade deras spelningar som demoband landet över. Denna förmåga, byggde en tro från bolagets sida, att medlemmarna själva aktivt skulle kunna delta i Adairs promotionprojekt och tillföra mycket. Detta skulle kunna bidra till ett genombrott vid lanseringen, trots att promotionprojektet inte hade några stora ekonomiska resurser. Adairs resor och kommunikation var i princip de kostnader som såg ut att vara föreliggande. Bandets resor var redan budgeterade och skulle bekostas av kommande konsertgäster i och med kommande turnéer. Dessutom hade bandet en liten, men trogen publik, som bandet spelat för under tidigare turnéer som demoband, vilket gav viss garanti till försäljning av både skivor och konsertbiljetter. En viktig aspekt ur bolagets synpunkt var att då kännedomen om bandet ökade skulle National stärka sitt symboliska värde som bolag och varumärke. Koalitionen mellan Adair och bandet ansågs vara ett bra sätt att maximera kompetensen hos båda parter enligt Johansson.

### **Problem och svårigheter i definitionsfasen**

Macheridis (2001) tar upp två problem som kan uppstå i definitionsfasen, vilka var vitala för det aktuella projektet. Det första är bristande analyser, vilket inträffar om projektgruppen underlåter att göra större undersökningar och därmed inte kan mäta vilka resursbehov som kommer att uppstå. Det andra problemet är att projektgruppen inte bedömer de kritiska sambanden mellan aktiviteterna. Detta kom i vår fallstudie att bli det mest kritiska problemet.

Projektgruppens knapphändiga analyser angående både interna och externa förhållanden kom att bli förhållandevis osäkra. Man visste redan från start bland gruppens medlemmar att tiden var knapp, vilket gjorde att tyngdpunkten blev att fokusera på sina respektive uppgifter. Från början var det också klarlagt att de resurser som var tilldelade projektgruppen var stramt tilltagna. Tid och kostnad sågs redan från början som moment där riskerna var sannolika att uppstå, men hanterades ändå inte. Projektgruppen var medveten om att de analyser av aktiviteter som skulle göras, samt sambanden mellan dem, inte var gjorda. Projektgruppen hade också en gemensam

förståelse för att de aktiviteter som de skulle utföra inte var eller skulle bli mer detaljerade än att man visste att de skulle göras. Effektiviteten och möjligheten att utföra varje aktivitet skulle istället säkras genom att man hade kontinuerliga möten kring möjliga tillvägagångssätt. Adair förklarar detta handlande med att tiden inte räckte till för att lägga upp ingående analyser. Releasedatumet var uppsatt och den kommande tiden skulle användas till att planera, men inte till att i detalj analysera vilka problem som skulle kunna uppstå. Ett gemensamt beslut var taget att man vid akuta situationer skulle hjälpas åt att lösa de eventuella problemen.

I det studerade projektet var samtliga parter införstådda med att alla större aktiviteter skulle sammanbindas, då de var beroende av varandra. Promotionprojektet syftade åt att bandet skulle uppmärksammas på medias alla fronter. En osäkerhet som projektgruppen inte diskuterade var fenomenet att, när ett singelutskick görs till en radiostation beror bemötandet även på hur andra intressenter inom mediavärlden uppmärksammat bandet tidigare. Adair beskriver hela promotionprojektet som en snöboll som rullar ner för en backe och det går snabbare och snabbare samtidigt som snöbollen blir större. Denna metafor kan beskriva hur en artist uppmärksammas av tidningar genom reportage och recensioner samtidigt som låtarna spelas oftare och oftare på radio. Mediavärlden kan också beskrivas som en stängd cirkel av personer som håller varandra över axlarna och vägrar släppa in någon. Enligt Adair är den senare metaforen oftast sanningen när det gäller debutband som vill bli uppmärksammade för sin musik. Ifall en artist inte har referenser som fyller sida efter sida med goda recensioner, reportage eller visar på att de har haft en hit (låt som blivit spelad på radion) är möjligheten att hamna i rampljuset minimal. Adair kallar dilemmat "*ett musikbranschens moment 22*". Trots dessa insikter diskuterade projektgruppen inte ingående hur man skulle lyckas med ett genomslag och hamna i en situation liknande "snöbollsmetaforen". Konsekvenserna av detta visar sig senare i genomförandefasen. Bristande analyser av kritiska samband mellan aktiviteter anser Macheridis (2001) ofta vara en stor fallgrop i detta skede. Han tar även upp problem med att genomföra projektet inom den givna tidsramen. Detta har dock inte riktigt någon relevans när det gäller detta projekt, eftersom att när tiden för det planerade projektet var ute, skulle det enligt Adair ändå redan vara för sent. Under det intensiva promotionprojektet kunde bandet antingen nå ett genomslag eller inte. När sedan projektet befann sig i sin slutfas fanns ingen möjlighet för bandet att omlansera sig.

#### 4.4.2 Projektets planeringsfas

##### Planeringsfasen tar sin start

Skivbolaget National skrev kontrakt med promotionbolaget *La Contessa*. De viktigaste ramarna som skulle styra planeringen, var uppsatta i definitionsfasen, men planeringen resulterade inte i någon större dokumentation av milstolpar, utan man följde visionen. Enligt Björnberg var projektet närmast en chansning. Osäkerheterna och riskerna var både många och stora, men gruppen valde att koncentrera sig på att få saker gjorda. Tidsmässigt varade inte planeringsfasen länge. När kontraktet skrevs sattes de närmsta konkreta målen upp. Under en veckas period var mötena mellan medlemmarna både intensiva och många. Projektledaren Adair satte upp ett utkast till promotionplan, (se bilaga 1) som beskrev vad som strategiskt skulle göras kring de uppsatta datumen gällande singelsläpp och albumsläpp. Andra viktiga planerade händelser sattes upp på agendan som till exempel releasefest, radioturnéer och viktiga förberedelser inför releasen angående intervjuer och uppträdanden i tv och radio (se bilaga 1). Detaljer kring när skivan skulle skickas ut till de olika intressenterna bestämdes. På radioturnéplanen satte man upp målet som innebar att förutom att endast nå de rikstäckande radiokanalerna, även satsa på lokalradiostationer runt om i landet. Klara start- och slutpunkter sattes upp. Startpunkten på projektet var samtidigt som det första promotionutkastet var klart. Slutpunkten för projektet var i september.

##### *De olika etappmålen:*

Från och med projektets start i mars, fram till singelsläppet 22/4, bokades The Mo in på tider för reportage mellan 22/4 och 21/5. Bandet skulle under perioden före albumreleasen 22/4 repetera sina låtar i replokalen, så att de skulle kunna framföra en bra konsertrepertoar under slutet av våren och början av sommaren. Singeln *I'm gonna dance* skulle skickas ut till en större mängd radiokanaler och tidningar för recensioner. Releasefest planerades och sponsorer ordnades som skulle stå för kostnaderna för festen. Affischering och inbjudan till publik skulle nå ut till releasefesten. Intervjuer skulle bokas upp inför sommaren på de festivaler som bandet blivit bokade på. Radioturné bokades in inför juni. Gruppen skulle tillsammans stämma av tidschema med spelningar och radioturné så att de stämde överens både tidsmässigt och geografiskt. Strategiska prioriteringar skulle göras ifall flera erbjudanden dök upp.

21/5 - september: Promotiongruppen agerade tillsammans på festivalerna för att få intervjuer. Dessutom odlade de kontakter med journalister så att den löpande informationen kunde fortsätta att nå ut till allmänheten under sommaren.

### **Ett planeringsorienterat projekt?**

Trots att planeringen fortgick, var projektgruppen medveten om att man, när som helst under projektet, drastiskt, skulle kunna komma att ändra planerna. Adairs promotionutkast godtogs, men gruppen insåg att stora ändringar skulle kunna ske, vare sig projektet löpte i enlighet med visionen eller mot ett nederlag. Risknivåer inför framtida aktiviteter togs inte till bedömning, förutom de man fann mest kritiska. Gruppen bestämde att man även fortsättningsvis skulle hålla kontinuerliga möten för att ventilera de senaste händelserna och uppdatera gruppen. Att synen på projektet skulle anses som ett renodlat organiskt projekt, började här utkristallisera sig. I planen fanns kontrollpunkter, men några klara kvantifierbara mål var inte uppsatta. Oklara mål innebär mindre kontroll över kostnader och intäkter. Det organiska synsättet på projekt lämpar sig enligt Macheridis (2001) för utvecklingsprojekt med oklara mål, vilket detta var. Projektprocessen hamnar istället i centrum. (Macheridis, 2001) En plan för ständig kommunikation sattes upp och samtliga medlemmar fick kravet att vara lyhörda inför förändringar i omvärlden samt att ständigt diskutera dessa. Ett organiskt projekt ändå har goda förutsättningar att hantera osäkerheter och risker ifall den bärande idén präglas av realism och verklighetsanknytning. Planering skall utgå från kravspecifikationen i kontraktet med beställaren. (Macheridis, 2001) Planeringen utgick från kontraktet, vilket dock i stora drag var löst formulerat. En kontinuerlig uppföljning mellan gruppen och kontraktbeställaren blev dock ett krav för framtida aktiviteter, vilket blev deras mål för den framtida processtyrningen.

En handlingsplan var uppsatt i och med att promotionutkastet accepterades som plan. Målen blev dock inte mer konkreta än visionen från definitionsfasen, som Macheridis (2001) pekar på kan leda till stor osäkerhet inför projektets utgång. Kostnader och tidsförbrukning blir i ett sådant fall svårt att uppskatta, vilket visade sig stämma i genomförandefasen av vår fallstudie.



### **4.4.3 Projektets genomförandefas**

#### **Genomförandets första skede**

Inledningen av projektets genomförandefas genomsyrades av snabbt genomförda aktiviteter. Adairs arbete, för att öka intresset bland media, lyckades redan från början. Farhågorna att ett relativt okänt band skulle få svårt att hävda sig var obefogade. Projektledaren Adair följde de uppsatta punkterna i sin promotionplan. Verktyg för kommunikationen var telefon, email och hennes gedigna dokumentation av sitt nätverk. Adairs förmåga att entusiasmera de kontakter hon fokuserade på fungerade väl. Björnberg berättar att han uppfattade de journalister och nyckelpersoner (gatekeepers) som Adair kom i kontakt med, nästan anammade hela hennes mission att sprida information om bandet. Bandmedlemmarna och skivbolagsdirektören informerades på de kontinuerliga möten som ständigt hölls kring de framgångar som skett. När första singeln *I'm gonna dance* skickades ut av projektgruppen med tillhörande informationsblad (se bilaga 2) blev mottagandet varmt. De som bestämmer över spellistorna (som i sin tur anger hur ofta en låt skall spelas) på de nationellt täckande radiostationerna tyckte om musiken, samt den information de erhöll. Singeln fick en relativt hög rotation på radio i Sverige. Stimintäkterna som kom in var en bra indikation på att låten och därmed skivan skulle kunna bli en succé. Hitintills hade allting skett enligt planen. Radio- och tidningsintervjuer bokades upp och gav reportage. Uppmärksamheten var ett faktum.

#### **Internkommunikation**

Kommunikationen i gruppen var kontinuerlig och ett ständigt gemensamt medvetande om vad som stod närmast bland aktiviteterna gav det engagemang som man strävat efter. Nästan i detalj kommunicerades varje aktivitet på gemensamma möten eller via telefon och email. Medvetenheten angående kommunikationsbehovet var införstått redan i definitionsfasen. Kommunikation är mycket viktig för att effektivisera och nå mål. En väl fungerande kommunikation ökar samarbete och ömsesidig stöttning istället för övervakande och centraliserad ordning. (Macheridis, 2001) Om gruppmedlemmarna befann sig på olika geografiska platser var de alla, trots detta, informerade om de andras förehavanden via telefon eller sms.

#### **Kommunikation med det massmediala nätverket**

Som tidigare nämnts lyckades Adair med att engagera journalister och nyckelpersoner. Hon tror

att detta berodde på att hon följde upp samtalen eller de email som skickats efter det att varje ny kontakt initierats. Adair berättar vidare att ifall ett bemötande var positivt från motparten, fortsatte hon att informera denna om aktiviteter kring projektet. Detta uppskattades oftast från motparten, som kom att engagera sig i bandets framgångar, och som visade sig ge projektet ett stort mervärde, samtidigt som kontakter knöts för framtida projekt.

### **Skedet efter releasen**

Promotionplanen fortsatte att följas och en lyckad releasefest anordnades i den bemärkelsen att en stor publik strömmade till. Projektgruppen blev nu mer entusiastiska i tron på ett fortsatt lyckat projekt. Den uppsatta visionen från reflektionsfasen höll i sig. Albumet hade sålt fler exemplar än vad som hade beräknats i tidigare stadium. Men projektgruppen hade vid tiden kring releasen omvärderat försäljningsprognoserna. Flera recensioner i betydande media hade gett höga betyg, vilket hade ökat förväntningarna på en större försäljning än vad statistiken visade. En besvikelse utifrån antagna förutsättningar uppstod.

### **Bristande analyser**

#### *Bristande analyser av risker*

En utmaning som ingick i kommande aktiviteter var att få en listplacering på radioprogrammet Tracks<sup>5</sup> på den nationellt täckande radiostationen P3. Detta skulle kunna öka skivförsäljningen och rotationen på andra radiostationer. Tracks var en av projektgruppens nya viktiga delmål. Björnberg förklarar att inom projektgruppen var alla hela tiden medvetna om att de inte skulle komma in på någon försäljningslista. För att komma upp på en försäljningslista måste man sälja fler skivor på en vecka än vad National hade producerat inför albumreleasen. En stor möjlighet, men även en risk, var om de skulle komma in bland de 20 låtar som presenterades på Trackslistan. Björnberg förklarar: för att få en låt kallad "hit", skall låten antingen ha placerat sig på en försäljningslista eller befinna sig på Trackslistan mer än en vecka i streck. Om en låt kan definieras som en "hit", motiveras det med att den spelas ofta, men även att den spelas längre fram i tiden. Projektgruppen kände i detta skede att det fanns en möjlighet att komma in på denna prestigefyllda lista. Bedömningen som projektgruppen gjorde var att man skulle ha möjlighet att hamna på plats 15-20 av 20 möjliga, vilket skulle gynna de fortsatta aktiviteterna. Denna intuition

---

<sup>5</sup> Tracks ansågs vara en prestigefylld lista att komma in på, då den baseras på antalet röster av lyssnarna.

visade sig vara helt riktig. Låten placerade sig på en plats mellan nämnda placeringar. Dock fanns här en osäkerhet de inte hade tänkt på, vilket ledde till ett stort nederlag för dem. Just denna vecka krävdes det en tio-i-topp placering för att få ligga kvar på listan. Detta beror på att varje år, i skiftet mellan vår och sommar, byts programmet Tracks ut mot Sommartoppen, vars lista alltid startar med Tracks tio högsta placeringar. Denna lilla men vitala detalj var förbisedd vid planeringen av tidsplanen. Gruppens mål var för det första att komma in på listan och för det andra att efter någon vecka fortsätta uppåt. Det hela var en risk som projektgruppen förbiset och misstaget låg bakåt i faserna. Om en utförlig analys av kommande risker hade utförts i definitionsfasen eller om riskerna hade brutits ner i detalj i planeringsfasen, skulle tidsschemat för albumreleasen kunnat planerats annorlunda.

#### *Bristande kommunikation inom nätverksorganisationen*

I relationerna med samarbetspartners fanns även risker som utvecklades till problem. Under vissa perioder uppstod en efterfrågan av albumet hos återförsäljarna som var större än utbudet. Detta indikerades av att potentiella skivköpare som hörde av sig via The Mo's hemsida inte kunde finna albumet i sin lokala skivaffär. Adair undersökte problemet och det visade sig att Bonnier Amigo, som hade ansvaret för själva försäljningen gentemot butikerna, inte hade förstått att The Mo spelades så frekvent på radio och var uppmärksammade i positiva och betydelsefulla recensioner. Adair påpekar här att försäljarna inte hade makt att göra mer vid tillfället. Med en bättre insikt hos försäljarna om att en av de skivor som de presenterade var högaktuell, skulle kanske ha kunnat bidra till en ökad försäljning. Här ser vi att samarbetspartnern Bonnier Amigo, som dessutom är en del av den fasta organisationen, är förbisedd i planeringsfasen. I ramstyrningsskapandet, som till mångt och mycket byggde på nätverksbyggandet, ingick inte denna interna part. Att detta beror på en bristande analys av viktiga kommunikationskanaler går inte att direkt peka på, eftersom att grundtanken med promotionprojektet var att rikta sig utåt och inte inåt mot organisationen. Däremot om riskhantering enligt Project Risk Management hade förekommit, anser vi att denna risk skulle ha kunnat identifieras och undanröjts.

#### *Bristande analys av kritiska samband mellan aktiviteter*

Grundtanken med promotionprojektet var att få uppmärksamhet kring bandet. Bidraget skulle bli att de som hört en låt på radio, skulle fatta tycke för musiken och bli potentiella skivköpare. I

projektgruppen var alla överens om att de olika nyckelpersonerna såsom personer på radio, recensenter, journalister etc. skulle påverka varandra. Ett kritiskt samband var alltså givet mellan hur de olika medierna mottog musiken eller fattade intresse för artisterna. Trots gruppens koncensus kring dessa rådande förhållanden togs det ingen större hänsyn till de kritiska sambanden mellan aktiviteterna.

Under sommaren 2001 uppfattade projektgruppen att man delvis hade lyckats med sin vision. Radio spelade The Mo's låtar frekvent och tidningar intervjuade dem. Adairs arbete med att sprida information om bandet och debutalbumet var framgångsrikt. Bandet i sin tur arbetade under hård press. De genomförde konserter med ett starkt engagemang och följde sitt dagsschema med radio/tv-intervjuer och tidningsreportage.

Under slutet av våren hade diskussionen angående produktion av musikvideo initierats. För första gången under projektets gång skulle det visa sig att medlemmarna hade vitt skilda åsikter kring hur man skulle gå till väga under en aktivitet. National lade inte stor vikt i att producera en video. Johansson menade att faran för projektet låg i att höja break-even ytterligare, vilket skulle minska vinsten. Kostnader skulle uppstå och den löst kalkylerade budgeten riskerade för första gången under projektet att inte passa in i den ram som satts upp i starten. Bandmedlemmarna hävdade bestämt att kostnaden för produktionen skulle återbetala sig.

Under definitionsfasen beaktade projektgruppen varken om eller när en musikvideo skulle vara producerad eller lanserad. Ifall ett populärt band inte har en musikvideo betyder det förlorad uppmärksamhet, enligt Adair. En av de länkar i aktiviteterna som skulle påverka effektiviteten i de andra aktiviteterna hade brustit. Alla kommande aktiviteter var beroende av hur stor uppmärksamhet som gavs i aktiviteten musikvideomedier. Vi menar här inte att den senare självklara aktiviteten att producera en video var mer vital än de andra aktiviteterna. Hade exempelvis inte gruppen lyckats med att få radio att spela musiken skulle detta också vara ödesdigert. Däremot, när ett band lyckas få en hit som spelas frekvent på radio, behövs enligt Adair även en musikvideo för att bygga på intresset och inte låta det svalna. Aktiviteternas kritiska samband var påtagligt under denna fas.

## **Hantering av problem**

Projektgruppen hade stött på ett stort problem gällande musikvideoproduktion och detta var man tvungen att ta tag i. Alla andra aktiviteter som inte var lika väsentliga ställdes in och projektgruppen skulle lösa problemet med en produktion av en musikvideo till låg kostnad. Låten som skulle presenteras i musikvideon var sedan länge spelad på radio och singeln var ute i butikerna. En video producerades samtidigt som bandet var på turné. Enligt Adair var detta en stressig och påfrestande uppgift att utföra, då schemat var fulltecknat. Musikvideon spelades under några veckor på ovannämnda kanaler vilket kanske kunde ses som lyckat. Det negativa var att videon kom för sent i jämförelse med de andra sammanhängande momenten. Tanken var från början att uppmärksammas under samma tidsperiod i samtliga medier. Videon fungerade istället för att öka uppmärksamheten, enligt Adairs snöbollsmetafor, som en förlängning på ett ljummet medieintresse.

En del riskmoment, som kan leda till förseningar av projektet, vilket i sin tur ger stora negativa påföljder, är viktiga att ta fram för att se hur man bäst hanterat dessa. Adair menar att riskerna för att de ska inträffa i vissa fall är hundra procent. En stor risk var exempelvis att tidsschemat för intervjuer på festivaler, riskerade att inte kunna hållas, då det var ett hektiskt tempo och schemat var svårt för bandet att följa. För att överbrygga dessa hinder såg Adair till att alltid finnas på plats och se till att bandet höll tiderna för intervjuerna och att tidsplanen för övrigt hölls så långt det gick. Andra orsaker, som att instrumenten inte kom fram i tid, påverkade även tidsplanen, vilket Adair avhjälpste med att finnas på plats och ta tag i de problem som uppstod.

## **Tiden efter lanseringen**

När den för projektet mest intensiva tiden (fram till och under releasen) var över, blev arbetssättet annorlunda. Projektmedlemmarna hade i detta skede förstått att resultatet av arbetet under och före releasen hade burit frukt. Under mötena i slutfasen förstod gruppen att försäljningen av skivan skulle gå över break-even gränsen och att projektet inte skulle bli en förlustaffär. Den sista tiden för gruppen tillsammans innebar att den verkade på festivaler. Adairs uppgift var här att kontakta de journalister som var ute på plats och informera dem om vad som hände kring bandet. Projektgruppen arbetade och levde ihop i princip med varandra de sista månaderna, vilket innebar att de var starkt integrerade som grupp och att arbetet i slutet blev mer rutinerat. I slutskedet var

inte målet att engagera omvärlden i samma omfattning som tidigare. Nu var det beslutat att det nya uppdraget var att *"hålla liv i intresset"* (Adair). Detta innebar att de inte sökte samma intensiva genomslag i media utan att de istället koncentrerade sig på att nå ut med promotion till de journalister som bevakade sommarens festivaler. Projektgruppen visste av erfarenhet att de mest intressanta och långlivade kontakterna skapas under fältarbete. National anser att det är en nackdel att inte vara geografiskt placerad i Stockholm, då möjligheterna att knyta viktiga kontakter (inom massmedia och musikbransch) där är större och betydligt fler. Adair följde The Mo på deras sommarturné, för att här knyta nya kontakter och träffa nya personer som kunde uppmärksamma the Mo. Dessa skulle vara betydande för framtida aktiviteter. Promotionjobbet blev ett komplement till konserterna, vilket innebar att recensioner och intervjuer skulle nå ut via media i samband med konserterna.

#### **4.4.4 Projektets reflektionsfas**

##### **Projektets dokumentation och överlämnande**

Under projektets gång dokumenterade Adair löpande framgångar inom projektet och kontaktpersoner kartlades. Denna sorts dokumentation av kontaktpersoner och framgångar kan vara användbart för Adair för att få framtida uppdrag av liknande karaktär. Ständiga muntliga utvärderingar gjordes under själva projektet, vilket innebar att nya mål sattes upp. Risker analyserades däremot inte ingående och först när de utvecklades till problem diskuterades de och alternativa handlingsplaner sattes upp. Dessa problem dokumenterades dock inte för att senare kunna analyseras. Sammanfattningsvis kan sägas att de risker och osäkerheter som projektgruppen lyckades hantera dokumenterades, men inte de risker som ledde till komplikationer. Adair menar att detta beror på att vetskapen om vad som eventuellt gått fel finns i samtliga gruppmedlemmars medvetande. De problem som uppstått kan därför inte studeras av de som stått utanför projektet. Vi tror att detta beror på att det inte ligger i en promotionkoordinators natur att framhäva de problem som uppstått, utan snarare se de aktiviteter som trots en osäker omvärld lett till framgång.

Då Nationals skivbolagsdirektör var involverad i projektet, har National en egen dokumentation över projektet, men den skulle kunna kompletteras av projektkoordinators mer detaljerade information, då Adair varit i direktanknytning till de aktiviteterna. Det skedde dock inget

överlämnande av dokumentationen efter projektets slut till beställaren. Beställaren hade här kunnat gå miste om värdefull information och därmed kompetensutveckling. Skivbolaget National har däremot efter detta projekt integrerat Adair i sin organisation, vilket innebär att dokumentationen och en ökad kompetens numera ingår i själva organisationen National.

### **Reflektion leder till kompetensutveckling**

Reflektionerna inom vår fallstudie har skett kontinuerligt under projektets gång, vilket har varit naturligt för personerna individuellt och gruppen gemensamt. Hela beslutsprocessen inför kommande aktiviteter har föregåtts av reflektioner. Den stora bristen i kompetensutvecklingen i detta projekt uppstod i slutskedet av projektet. När Adair gick ur projektet och promotionarbetet avslutades, skedde inget möte mellan medlemmarna som syftade till att reflektera över projektet i helhet. Detta innebar att den holistiska bilden över projektet och aktiviteternas samband aldrig i klarhet analyserades efteråt. Kompetensutveckling inför framtida projekt skapades, men inte i den mån som enkelt skulle kunna genereras genom att gruppen ägnat tid åt att dokumentera en analys av vad som gjorts och skett, utifrån de enskilda aktiviteterna och projektet som helhet. Kompetensutveckling var utifrån de enskilda medlemmarna kanske inte i definitionsfasen ett syfte, men kom enligt alla berörda att innebära en viktig erfarenhet som förhoppningsvis innebär ökad kompetens vid deltagande av ett liknande projekt i framtiden.

### **Driftsfas**

Efter reflektionsfasen är det vanligt förekommande att en driftsfas uppstår. Driftsfasen innebär att projektet är slut, men vissa aktiviteter kvarstår. Efter det att Adair lämnat uppdraget som projektkoordinator fortsatte bandet på höstturné, vilket i sig skulle innebära fortsatt kontakt med journalister etc. Det fortsatta turnerandet kan ses som en driftsfas, efter det att projektet var starten till bandets fortsatta konsertbokningar. Driftsfasen kunde fortsätta utan större hjälp från Adair. De sista aktiviteterna i projektet syftade till att gå in i det stadium som sedan skulle fortgå utan Adair. Nya relationer kan uppstå under driftsfasen, vilka exempelvis kan vara: utbildning, rådgivning, garantier, drift- och underhållsavtal. (Macheridis, 2001) Det framtida kravet på bandet var att kunna hantera kommande promotionuppdrag och till och med initiera dem, dock nu i en betydligt mindre utsträckning än under själva projektet. Kontakten med Adair fortgick

eftersom att hon under den kommande tiden arbetade i nya projekt i samarbete med National. Denna kontakt kan ses som ett underhåll eller en rådgivningsinstans under driftsfasen.

### **Svårigheter vid avveckling av projekt**

Vid avvecklingen av ett projekt kan vissa svårigheter uppstå som till exempel ett bristande engagemang och intresse för att arbeta med nya projekt. Därför är det viktigt att ha en förberedande plan över hur projektarbetarna planeras vara verksamma efter projektets slut. (Macheridis, 2001) Vanligt är också att medlemmarna försöker hävda att projektgruppen fortfarande behövs då den bringar nya resultat (Sahlin, 1996). Detta kan vara argument som tillämpas för att hålla liv i projektet, på grund av separationsångest eller rädsla för att man som projektmedarbetare inte kommer fylla någon funktion i framtiden.

När Adair lämnade projektgruppen var inte något nytt kontrakt upprättat för fortsatt samarbete med National. Det visade sig senare att Nationals tanke var att knyta Adair närmre organisationen. Då Adair inte hade något nytt projekt direkt inpå det avslutade, uppstod detta tomrum, enligt ovan, gentemot de resterande medlemmarna i projektgruppen. Det berodde på att hon under en lång tid hade levt tätt ihop med gruppen, särskilt under festivaler och andra evenemang, då gruppen blivit som en familj. Även Björnberg berättar att bandet kände en stor separationsångest vid detta tillfälle, men då bandet hade kontrakt med National en längre tid framåt fick de senare erfara att kontakten inte skulle brytas helt.

### **Projektets resultat**

Promotionprojektet kan endast utvärderas utifrån den mediala uppmärksamheten, vilket innebär att det inte går att mäta resultatet kvalitativt, som därmed blir mer godtyckligt. Skivförsäljningen är självklart beroende av hur promotionarbetet gått, men kan inte räknas som en mätskala med validitet, även om man sålde över målet för lanseringsprojektet som var break-even. Johansson och Adair bedömer i efterhand att National har stärkt sin artistportfölj med ytterligare ett bra och välkänt band. Det massmediala genomslaget är svårt att bedöma, men man lyckades att nå ut genom alla viktiga kanaler. På grund av tidigare nämnda problem nådde man dock tyvärr inte ut i all media samtidigt. Projektmedlemmarna ansåg att resultatet fick en positiv utgång utifrån de resurser som fanns att tillgå och betonar den knappa tiden. Detta innebar att bandet, dvs.



projektmedlemmarna, Adair; projektledaren och Johansson; beställaren, alla ansåg sig ha åstadkommit ett lyckat projekt, även om vissa saker inte fungerat så smidigt som beräknat.

## 5. Analys

För att nå fram till en slutsats har vi valt att i denna analys diskutera de samband som vi tycker oss ha funnit efter att holistiskt sett på de olika delarna inom fallstudien och dess anknytning till teorin.

### 5.1 Organiskt projekt och The Garbage Can Model

Projektgruppen i fallstudien hade inga kvantifierbara mål, då dessa var svåra att definiera. På grund av detta var projektets framtid och utgång oklar. Men med en hög motivation och ett stort engagemang drevs dock projektet vidare. Engagemanget har inneburit den totala drivkraften för decentralisering, eget initiativtagande och framåtskridande. Adair lyckades i flera lägen att motivera The Mo till att ta egna initiativ i situationer där det behövdes. Decentraliseringen var även ett måste för att bandet på egen hand skulle klara av promotionangelägenheter efter den intensiva lanseringen och projektets slut. Adairs kommunikation och nätverksbyggande med andra intressenter, såsom journalister och arrangörer, byggde på att motparterna även hade intresse av att främja projektet. Adair hade en förmåga att få nyckelpersoner, trots att de inte hade någon direkt vinst i projektets framgång, att engagera sig. Samtliga medlemmar gick in i projektgruppen med vetskapen att inget skulle vara konstant eller orubbat. Projektet kan i de två första faserna, definitions- och planeringsfaserna, ses som att de löpte parallellt nästan hela vägen till reflektionsfasen, då nya vägar ständigt prövades under projektet gång. Det var av projektgruppen fritt att formulera nya visioner som ledde till omstruktureringar i handlandet. Nationals promotionprojekt strävade härigenom efter att anamma den organiska organisationsformen. Dock fanns aldrig någon teoretisk definition på projektets arbetsform, utan denna form blev ett naturligt tillvägagångssätt för dem.

Den organiska projektformen löser osäkerheter i omvärlden genom att vara flexibel, vilket stämmer bra in på det studerade projektet. Det organiska synsättet betonar att realism bör prägla resurser och aktiviteter så att de fördelas på den tid så att de kan bli genomförda (Macheridis, 2001). Att vara realistisk är en av grundpelarna i det organiska synsättet. Uppstår en risk eller osäkerhet i omvärlden, skall organisationen kunna förstå den och omvärdera besluten för att kunna hantera den nya bilden av kommande risker. Generellt har varken målen eller aktiviteterna i det studerade projektet varit knuta till realism. När nya situationer uppstått har inte heller

riskerna utvärderats utefter realism. När man ser till det organiska synsättets förhållande till risker och osäkerhetshantering stämmer det inte längre överens med den beslutsprocess som använts i fallstudien. The Garbage Can Model stämmer ibland bättre in på hur beslut har blivit tagna för att hantera risker eller för att lösa problem som redan uppstått. Slumpen har i många fall fått vägleda i situationer där ett problem är förestående. Att soptunnemodellen använts visar också det faktum att engagemang hamnat i centrum i det aktuella fallet. Engagemang är, förutom att vara kopplat till organiska synsättet, även centralt i soptunnemodellen. Projektet i fallstudien kan definieras som ett projekt som präglas av det organiska synsättet, men där beslutprocessen för att hantera sannolikt förestående problem, det vill säga risker, liknar teorin som beskriver The Garbage Can Model.

## **5.2 Användande av Project Risk Management**

Projektgruppen har valt att arbeta utifrån den kontextuella osäkerheten där man fokuserar på att hantera den komplexa omvärlden, och inte den operationella osäkerheten, där man utgår från ständigt planerande. Därmed har man också använt sig av det organiska synsättet i motsats till det planerande synsättet, som Macheridis (2001) i sina faser satte som motpoler. Att arbeta utifrån dessa premisser innebär dock inte att undvika planering, såsom risk- och osäkerhetshantering enligt teorin kring Project Risk Management. Risk- och osäkerhetshantering har endast till begränsad del brukats inom projektet. Riskhantering förekom i stort sett endast vid de faktorer som var särskilt betydelsefulla för det specifika projektet, det vill säga nyckelpersonerna. Då nyckelpersonerna enligt figur 1 verifierades som moment där riskerna hade stor sannolikhet att inträffa, lades stor koncentration på att hantera denna osäkerhet. Det bedömdes som stor sannolikhet att nyckelpersonerna vid fel behandling eller dålig kontakt inte skulle bidra till projektets framgång och detta skulle kunna få allvarliga konsekvenser för utgången. Här satsade Adair från början på att etablera nära och bra relationer, som byggde på ömsesidigt förtroende. I bilaga 2 och 3 finns citat från en del nyckelpersoner som uttalat sig om The Mo.

Omgivning, tid och okända osäkerheter är några aspekter som inte analyserats av projektgruppen, vilket, om det gjorts, skulle kunna ha bidragit till ett mer framgångsrikt projekt. Man lyckades heller inte följa vägen mellan krav, risker och agerande som Dörnerman i sin *Risk Cycle* modell förespråkade. Branschens krav såg man till viss del, men fastnade där och gick endast vidare med

några risker. En del risker söktes aldrig upp eller analyserades, vilket ledde till problem som inte hade behövt uppstå. Kulturen inom musikbranschen och dess gemensamma antaganden stod i vägen för en mer utvecklad risk- och osäkerhetshantering.

### **5.2.1 Tid och kostnad – stora riskfaktorer**

I efterhand menar Adair att tiden var den största osäkerhetsfaktorn. Hon går till och med så långt att hon säger att tidsbrist var en risk som med hundra procents säkerhet skulle uppstå. Förseningar inom lanseringen påverkar alla andra moment och försenar dem i sin tur. Allt skulle hända samtidigt för att nå maximal utdelning. Om något inte gick enligt tidsplaneringen kunde allting falla. Förseningen med singelsläppet *I'm gonna dance* hade kunnat undvikas genom en bättre analys av tidsaspekter. En mer ingående analys av den kontextuella osäkerheten hade kunnat leda till undvikande av problem och därmed avsevärd ökad uppmärksamhet kring The Mo, samt en mer omfattande skivförsäljning. Då tiden var knapp för lanseringen borde en analys för att hantera osäkerhetsmoment och risker redan i definitionsfasen varit ett viktigt moment. Problemet här var dock att man hamnade i en ond cirkel, då Adair inte ansåg sig ha tid att göra någon riskanalys.

Problem uppstod vid promotionarbetet med The Mo både tidsmässigt och kostnadmässigt. Okunskapen om vikten av att ha en musikvideo, vilken fick produceras i efterhand, innebar merkostnader. Mitt under projektet kom man på att man, utan en musikvideo, inte skulle nå lika stor framgång som med. Först då insåg man vikten av att synas visuellt på musikvideokanaler och i musikprogram. Hade man reflekterat över detta i definitionsfasen, skulle inte kostnaderna ha blivit så stora och videon visats samtidigt som låten spelades mycket på radio. Om det mest strategiska hade varit att satsa resurser på en musikvideoproduktion eller inte är svårt att bedöma, men vi menar att en strategisk miss i definitionsfasen hade gjorts. Under intervjuerna med Adair påpekar hon att det är viktigt att vara representerad på tv kanalerna, Z-tv och det nordiska MTV samt musikprogram i övriga kanaler. Om detta planerats på ett bättre sätt hade förmodligen en större uppmärksamhet kring The Mo uppnåtts.

Som vi ser det har tid och kostnad varit de största riskerna i promotionprojektet, vilka också har utvecklat sig till problem. När tidsplaneringen inte hålls och kostnaderna skjuter iväg, blir det

svårare att hålla kvaliteten uppe.

### **5.2.2 Kända och okända osäkerheter**

De kända osäkerheterna skulle man någorlunda enkelt kunnat hantera. De okända osäkerheterna är självklart svårare att finna. Men en del risker skulle vara möjliga att finna med hjälp av Project Risk Management. Antaganden om projektets gång bör inte tas för givet, utan även identifiera dessa som osäkerheter (Royer, 2000). Ett passande exempel på detta är det stora misstaget med Tracklistan, där man antog att låten *I'm gonna dance* skulle komma upp på listan. Detta antagande var ett osäkerhetsmoment som skulle kunna ha hanterats på ett tidigt stadium. Genom att ta reda på vilken vecka Tracks byts ut till Sommartoppen och räknat med detta, skulle denna osäkerhet på ett enkelt sätt hanterats med ändringar i tidsplanen och ändrat datum för singelsläpp.

### **5.2.3 Verifiering av osäkerheternas betydelse**

Osäkerheten som förelåg kring nyckelpersonernas bemötande av The Mo, verifierades som ett av de moment, som innehöll både en risk med allvarlig utgång och som med hög sannolikhet skulle inträffa. Detta moment hanterades på ett bra sätt av Adair, men då ingen utförlig analys av osäkerhetsmomenten förekommit i tidigare stadium, kunde heller inte en adekvat verifiering av alla risker utföras. Detta ledde till att vissa risker inte upptäcktes och utvecklades till problem.

### **5.2.4 Holistisk bild**

Ifall Adair från början i definitionsfasen gjort upp en lista med alla aktiviteter som projektet innehöll och även de specifika faktorer som kunde påverka projektet, skulle flera risker kunna ha undvikits redan i ett tidigt skede. Skulle en sådan utförts efter exempelvis Mikkelsen & Riis förslag till riskhantering, skulle osäkerheter övervinnas och risker avvärjas. Genom att se till de riskfaktorer som finns i projektet och dess omvärld och följa dessa enligt Dörnermanns *Risk Cykle* modell (2002), kan det också ge en insikt om vilka sorters orsaker som kan påverka projektet och hur dessa bäst kan åtgärdas. Denna holistiska bild ger en större förståelse för hur sambanden ser ut mellan omvärld, risker och åtgärder. Verifiering av hur stor sannolikheten var för att risker och osäkerhetsmoment skulle uppstå gjordes till viss del. De som hade stor sannolikhet att uppstå avhjälpes, men en väl dokumenterad analys av detta skulle ha hjälpt Adair att koncentrera sig på vilka risker som skulle ha högst prioritering att förebyggas.

### **5.2.5 Förändringsparadoxen**

Tidigare har vi diskuterat kring projekt som lärandeform, där kunskap bör överföras till nästa projekt. Detta är dock ett moment som ofta förbises och benämns som förändringsparadoxen. Problemet med musikvideon har satt djupa spår hos projektgruppen. Detta är något de har reflekterat över och inte tror att man kommer att göra om. Vissa problem reflekterades det över efteråt av projektgruppen. Men man borde kanske, efter varje projekt, sätta sig ner och reflektera över *alla* problem som uppstått och hur man hanterat dem. Genom att göra detta, skulle man lättare kunna analysera och utvärdera händelserna och se om de hanterats på ett adekvat sätt. En mer allmän utvärdering av riskerna skulle ha kunnat leda styrningen mot de tre elementen; identifiering, verifiering och åtgärdsanalys, som är grundläggande inom Project Risk Management. Om man hade gått igenom varje aktivitet inom projektet och utvärderat hanteringen av de olika problemsituationerna, skulle man också lättare kunnat mäta hur effektivt man har arbetat med projektet och vilka moment som skulle ha kunnat bli bättre. Detta skulle generera kunskap till projektgruppen. Därmed skulle man inte hamna i ett tillstånd som liknar förändringsparadoxen, vilket det nu finns risk för. En bristfällig dokumentation kan leda till att den vunna kunskapen försvinner ur organisationen ifall projektledare eller projektmedlemmar byts ut. I framtiden är risken stor att man hamnar i samma dilemma som tidigare då kunskapsöverföringen mellan projektgruppen och beställare till största del skötts muntligt.

Att Adair inte dokumenterade händelserna i projektet, som projektteorin annars förespråkar som en vital del för projektledare, kan bero på att hon ville skydda projektet från extern inblandning. Hon såg inte projektet som något vanligt arbete, utan ett sätt att i framtiden få fler uppdrag om detta skulle lyckas. Att passa in i kulturen, som musikbranschen präglas av, kan också ha varit en anledning till att ingen detaljerad planering eller dokumentation förekom.

### **5.2.6 Kulturen som förevändning**

Enligt vår uppfattning präglas musikbranschen av en informell jargong i större utsträckning än andra branscher. I många branscher är en positiv mentalitet något essentiellt (Royer, 2000), men detta anser vi verkar vara ännu centralare inom musikbranschen, vilken kännetecknas av informella relationer, där relationerna med arbetskolligor snarast definieras som vänner. Självklart strävar projektledare inom alla branscher efter att lyckas med sina projekt. Om möjligt

är detta ännu viktigare för projektledare inom musikbranschen och närliggande branscher, där projektledarna är eldsjälar som arbetar med människor som produkter. För att riskhantering inom skivbolag ska kunna passa in i musikbranschens förutsättningar, måste den stämma överens med de villkor som branschen arbetar under. Vi anser dock inte att det är försvarbart att förklara de problem som uppstått med att de var oförutsedda eller inte kunde förutspås på grund av att det var en situation som de själva inte kontrollerade. Enligt Project Risk Management betonas vikten av att även hantera oförutsedda moment. Att inte bara se till de risker som är tydliga för projektledaren, är en anledning till varför användandet av Project Risk Management är ett sätt att underlätta processen för att finna dolda osäkerhetsmoment. Inom musikbranschen verkar uppfattningen vara att projektledarna är medvetna om att riskmoment finns. Trots detta väljer de att ignorera dem tills de uppkommer och åtgärdar dem först då, vilket även var fallet inom det studerade projektet. Inom andra branscher skulle troligen ett sådant svar på varför osäkerhetsmoment inte hanterats i ett tidigt skede aldrig varit accepterbart. Inom musikbranschen verkar det som om att dess låt-gå-mentalitet används som ursäkt för att fortsätta att agera på ett ostrukturerat vis. Kulturen, som grundas på de gemensamma antagandena att det är en bransch fylld av osäkerheter, betydde att strukturen för promotionarbetet bildades utan att någon inom projektgruppen eller beställaren ifrågasatte synsättet på projektet.

De erfarenheter gruppmedlemmarna hade före projektets start, var i paritet med varandra så att en konsensus angående synen på projektet lade grund till dess struktur. Det tillvägagångssätt som användes var naturligt för medlemmarna. Det fanns en gemensam förståelse för att vägen till projektets mål skulle innebära att otaliga svåra hinder uppkom. Dessa hinder innebar risker av den omfattning att hela projektets mål kunde riskeras, men skulle avhjälpas med ett brinnande engagemang hos projektgruppen.

### 5.3 Beslutsprocessen

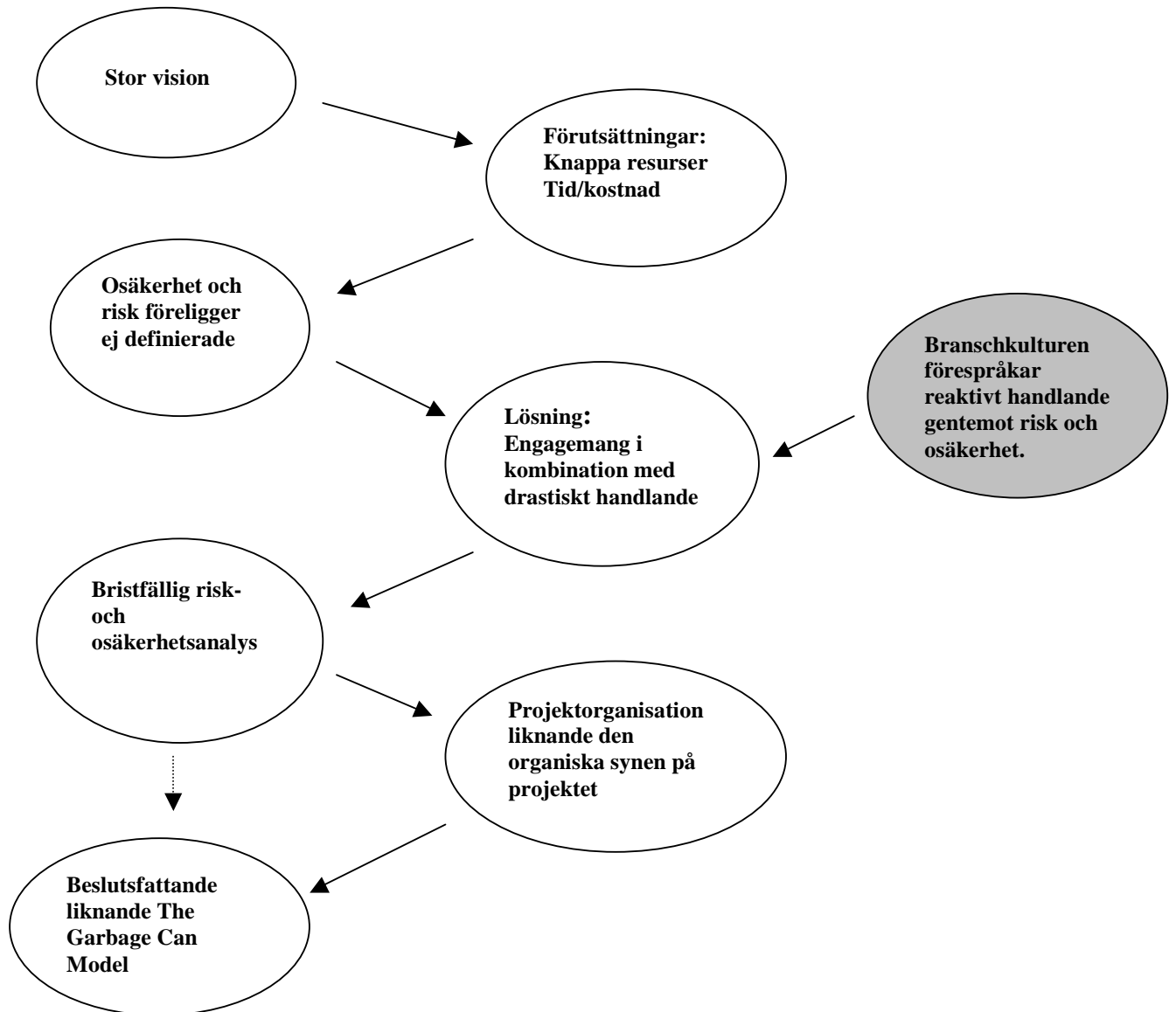


Fig. 5 Förutsättningarna leder beslutsprinciperna mot The Garbage Can Model.

I figur 5 kan vi se ett orsakssamband till hur beslutsprocessen blev ett resultat av förutsättningarna. De olika påverkansfaktorerna ger i det studerade projektet denna typ av beslutsfattande men är inte på något sätt kausala samband. Vid analys av projektets förfarande



kan vi förstå att beslutsprocessen i vissa fall formats enligt ovan. De två största faktorerna tid och kultur beskrivs som bakomliggande till synen på projektet och vilken beslutsprocess som använts. Det första är den knappa tidsram som projektgruppen tilldelats tills det att skivan skulle lanseras. Enligt projektgruppen var tiden för kort för att det även skulle finnas utrymme för att analysera de risker och osäkerheter som förelåg. Resurserna (tid och personal) räckte inte heller till för att Adair skulle kunna nå ut till alla medier samtidigt. Den andra faktorn är att musikbranschens kultur inte främjar eller uppmuntrar projekt som är fyllda av struktur eller har det mekaniska synsättet. Lösningen för att lyckas blev att se till alla möjligheter, istället för de risker eller osäkerheter som fanns. Engagemanget som byggts upp av principen att endast se till möjligheterna blev i sin tur en formel för att undkomma problem. En projektgrupp som enligt det organiska synsättet har en decentraliserad beslutsorganisation och oklara mål, som utgörs av engagerade människor, tror vi lätt kan hamna i en beslutsprocess liknande The Garbage Can Model. Detta sker oftast när projektgruppen lider av bristfälliga resurser.

## **5.4 Åtgärder**

Ifall man, som projektledare, inte använder sig av Project Risk Management, finns det stor risk, att man under projektets gång måste tillskjuta extra kapital eller att tidsplanen förskjuts (Royer, 2000). Båda dessa saker hände i lanseringen av The Mo. Att inte handla förrän något redan har gått fel eller ett problem har uppstått, verkar inte vara ovanligt inom musikbranschen. Genom att handla proaktivt, dvs. hantera risker innan de uppstår, undviks flera problem och projektet löper på ett smidigare sätt. När problemen inte är förutsedda tenderar de till att växa sig större och utgöra större hot än vad de gjort om de hanterats eller tagits hänsyn till redan från början.

### **5.4.1 Engagemang**

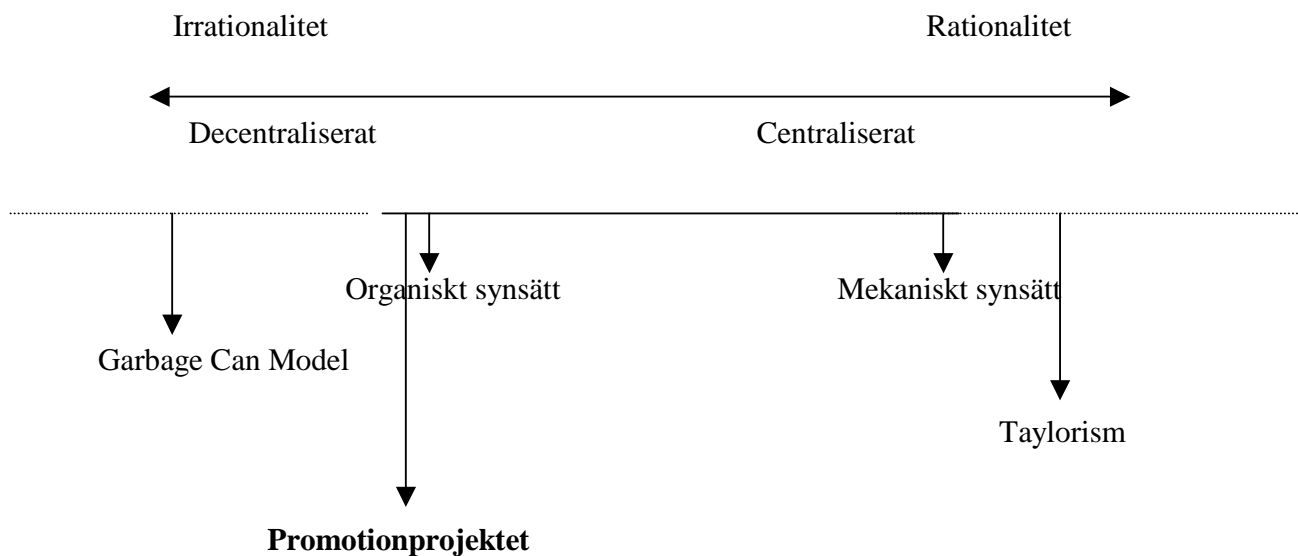
Redan under definitionsfasen blev engagemang en grundförutsättning som framhölls för att generellt kunna lösa risker och osäkerheter under projektets gång. Att engagemanget var stort säkrades av att samtliga projektmedlemmar hade ett stort intresse av att målet skulle nås. Projektmedlemmarna, promotionkoordinatören och beställaren hade alla vinstintresse i ett lyckat projekt. Eftersom att engagemanget stod i centrum för att hantera osäkra mål och en osäker omvärld, blev perspektivet på projektet något som kan liknas vid det organiska synsättet. Då organisationen byggde på decentralisering och engagemang, blev denna liknelse självklar.

Projektgruppen misslyckades dock med att följa de förutsättningar som teorin sätter upp för hur tillvägagångssättet bör vara vid organiska organisationer. Risker transformerades till problem, där man agerade reaktivt istället för proaktivt. Engagemanget i samband med ett direkt och ständigt handlande benämndes av projektgruppen såsom att ”tokköra”. En anledning till att ledorden inför kommande aktiviteter blev ”tokköra”, berodde på alltför knappa resurser, vilket ledde till handling utan riskanalys. Utökade resurser hade kunnat innefatta fler personer, som fyllde liknande funktion som Adair under de mest hektiska perioder, som var kritiska för projektets utgång. Någon möjlighet att tilldela extra resurser var däremot inte i enlighet med skivbolagets kostnadsstrategi.

Engagemanget är viktigt för att projektmedlemmarna skall kunna bli motiverade att bidra till ett så gott resultat som möjligt. Men engagemang avvärjer inte risker eller osäkerheter. Det står klart att när en, för dem, oförutsedd risk utvecklats till ett konkret problem, kan engagemanget stärka deltagarna i sin problemlösning. Men att inte agera proaktivt, såsom Project Risk Management förespråkar, blir i slutändan slitsamt även för den mest engagerade projektmedlem. I värsta fall innebär icke förutsedda risker att ett olösligt problem uppstår, vilket kan innebära att vision/mål inte nås eller att arbetsprocessen avstannar. En sambandsanalys enligt Project Risk Management mellan de olika aktiviteterna och en holistisk bild genom analys skulle göras så detaljerad att risker och osäkerheter kunde identifieras i dessa.

## **5.5 Riskhantering inom projektet som organisk organisation**

Project Risk Management-teorin utgår från hantering av eventuella risker och osäkerheter. I fallstudien ville man genom de ständiga gruppmötena försöka identifiera och bestämma åtgärder mot risker. Detta skedde oftast först när risken var nära förestående. Dock skulle man relativt snabbt, i ett initialt skede, efter identifiering från en holistisk bild kunna bedöma risken, omfattningen och framtida handlande. Med facit i hand skulle inte projektet i det aktuella fallet ha genomförts, ifall man beaktat genomförbarheten och möjligheten till framgång, då riskerna var stora. Engagemanget i gruppen var trots allt den orsak som bidrog till ett lyckat projekt. Men eftersom engagemang inte undanröjer risker, hade resultatet genom några enkla grepp, exempelvis genom användning av Project Risk Management, blivit bättre och processen mindre slitsam.



*Fig. 6 Fallstudiens placering i ett irrationalitet – rationalitet perspektiv*

I modellen ovan har vi gjort ett försök till att åskådliggöra var projektet i fallstudien hamnade i ett rationellt-irrationellt-perspektiv utifrån organiskt och mekaniskt synsätt. Det organiska synsättet ligger i vår skala under en decentraliserad organisation och närmare irrationalitet än det mekaniska synsättet. För att förstärka vår modell har vi lagt in Taylorism som kan ses som extremen av det mekaniska synsättet. Taylorismen tolkas av postmoderna organisationsteoretiker som en manifestation av ledningens kontrollideologi (Hatch, 1997). Taylorismen förespråkar centralisering av ledningen därav positionen i skalan. The Garbage Can model visar hur slumpen kan avgöra samtliga faktorer i beslutsprocessen. Irrationalitet är en faktor i The Garbage Can Model och därmed ligger den långt till vänster i skalan. Parametrarna på skalan är decentraliserat ledarskap med motpolen centraliserat. Andra parametern är irrationellt med motpolen rationellt. Vår fallstudie hamnar direkt till vänster om det organiska synsättet. Beslutsprocessen i projektet har i något fall kunnat identifieras som The Garbage Can Model. Projektet i studien ligger dock närmare ett projekt med organisk syn.

## 6. Slutsats

Intentionen med den här uppsatsen har varit att ta reda på hur och i vilken utsträckning det studerade projektet använt sig av risk- och osäkerhetshantering. Då projektet befinner sig i en osäker omvärld ville vi se om de använt sig av Project Risk Management eller om de använt sig av en annan strategi. Vi ville även se vilka orsakerna var till deras handlande och slutligen om arbetssättet fungerat på ett tillfredsställande sätt.

Paradoxalt nog används inte någon strategi som kan identifieras som utpräglad Project Risk Management, trots uppfattningen att projektet skulle komma att utsättas för risker, då det befinner sig i en föränderlig och osäker miljö. Detta beror på att medlemmarna i projektet anser att en omfattande riskanalys skulle vara resursslöeri just på grund av osäkerhetsförhållandena. Vi anser att projektgruppen har misstolkat Project Risk Management, då det inte endast syftar till att identifiera och hantera risker, utan även till att klargöra vad osäkerhetsförhållanden kan leda till.

Ett inkonsekvent inslag av riskanalyser förekom. Ofta inleddes varje aktivitet med en riskanalys. Den här sortens riskhantering skulle enligt Project Risk Management snarare kallas reaktiv än proaktiv. Risker är enklare att identifiera ju närmre i tid de ligger. Det innebär för det aktuella projektet att endast de risker, som med projektorganisationens knappa resurser kunde avvägras på kort sikt, inte utvecklades till ett problem.

Istället för att den osäkra omvärlden tvingade fram ett systematiskt användande av Project Risk Management, uppstod inom projektgruppen en utsagd överenskommelse ur antagandet att omvärldsförhållandena var så föränderliga att riskerna var av en karaktär som inte gick att förutspå. Man använde kulturen inom musikindustrin som ursäkt för att slippa planera. Deras perspektiv på osäkerhet och föränderlighet krävde istället för planering och framförhållning ett arbetssätt som dominerades av flexibilitet och engagemang. Flexibiliteten användes för att möta nya problem, dvs. utvecklade riskmoment. Engagemanget användes för att kunna ha styrkan att ta initiativ i nya situationer. Projektgruppen valde att hellre lösa problem med stora resurser, än att hantera osäkerheter på ett tidigt stadium och därigenom använda sig av mindre resurser. Vår reflexion blir här huruvida den antagna föränderligheten i omvärlden verkligen är så nyckfull att en implementering av Project Risk Management inte skulle bespara resurser. Vi tror här att en

mer utförlig riskanalys som ser till en holistisk bild av projektet, sambanden och beroenden av de olika aktiviteterna samt de enskilda aktiviteterna i sig, skulle bespara resurser och avvärja flera problem innan de uppstod.

Eftersom att begreppen flexibilitet, engagemang, oklara mål, decentralisering, informalitet står i centrum för detta projekt, har vi definierat projektet som organiskt. Flera av problemen som uppstod skulle sannolikt inte inträffat, ifall resurser var satsade på att i definitionsfasen implementera en mer ingående analys liknande den som Project Risk Management förespråkar. Ett sådant grepp skulle inte vara inkongruent med det organiska synsättet.

En anledning till att risk- och osäkerhetsanalys endast knapphändigt förekommit, skulle kunna bero på en bristfällig kompetens. Att planera de kommande aktiviteterna samt att göra en riskanalys enligt Project Risk Management, skulle troligen inte ge de positiva resultat som motsvarade resursåtgången i tid. Projektgruppen ansåg i planeringsfasen att Adair inte hade tid att göra en sådan här riskanalys. Bakgrunden till detta tankesätt kan vara att projektet redan från början definierats som ett risktagande. (Lansering av ett debutband ses av skivbolag i princip alltid som ett risktagande.) Därmed ansågs det inte finnas någon anledning till att undanröja riskerna. De skulle ändå med all säkerhet uppstå. En annan anledning till avsaknaden av tillräcklig riskhantering kan bero på att Adair ville skydda sitt projekt från insyn och inblandning utifrån. Hon ville göra allt själv på sitt sätt. Detta kan också vara ett sätt att bevara kulturen inom musikindustrin, där framgångar och motgångar beror på något konstnärligt och mystiskt och helst inte ska gå att förklara med rationella beräkningar, då det handlar om konstnärligt skapande.

Projektet kan ses som framgångsrikt då slutresultatet motsvarade förväntningarna och uppsatta mål. En anledning till att man lyckades var att engagemanget inom projektgruppen var stort. Däremot, om projektet hade fungerat helt i enlighet med det organiska synsättet, där ledorden flexibilitet och engagemang inte är en ursäkt för undvikande av risk- och osäkerhetshantering, skulle möjligtvis ett ännu bättre resultat kunnat nås. Med användning av Project Risk Management kunde projektet eventuellt ha nått större framgångar, exempelvis genom att tidsplan och branschspecifika aspekter analyserats. Samtidigt borde inte okända osäkerheter ansetts som omöjliga att hantera i förväg, utan setts som förestående riskmoment.

En rationellt tänkande projektledare hade eventuellt stoppat projektet redan i planeringsfasen. Kulturen inom musikbranschen, som förespråkar irrationella handlingar, baserade på intuition snarare än objektiva kalkyleringar, möjliggjorde en satsning på projektet. Här ser vi att irrationella handlingar inte bör ses som något negativt, utan kanske till och med är nödvändigt i en bransch såsom musikbranschen. En integrerad syn på projektet, där både den irrationella aspekten i form av organiskt synsätt tillsammans med den mer rationella aspekten i form av Project Risk Management, skulle troligen underlättat för projektgruppen och eventuellt även lett The Mo till en större framgång.

# Källförteckning

## Böcker

- Czarniawska, B. (1998) *Organisationsteori på svenska*. Liber Ekonomi, Malmö
- Engwall, M. (1999) *Jakten på det effektiva projektet*. Nerenius & Santéus förlag, Stockholm
- Ejvegård, R (1996) *Vetenskaplig metod*. Andra upplagan. Studentlitteratur, Lund
- Ford, D. (1998) *Managing business relationships*. Wiley. England.
- Hatch, M. (1997) *Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund. Studentlitteratur.
- Kvale, Steinar. (2001) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur. Lund
- Marmgren, L och Ragnarsson, M. (2001) *Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv*. Fakta info direkt. Stockholm
- Marttala, A & Karlsson, Å. (2000) *Projektboken. Metod och styrning för lyckade projekt*. Studentlitteratur. Lund
- Macheridis, N. (2001) *Projektaspekter. Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Studentlitteratur. Lund
- Merriam, S B. (1995) *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund
- Mikkelsen, H & Riis, J. (1998) *Grundbog i projektledelse*. Promet. Rungsted
- Negus, K (1996) *Popular music in theory - an introduction*. Polity press. UK.
- Negus, K. (1999) *Music genres and corporate cultures*. Routledge. UK.
- *STIM och upphovsrätt till musik*. STIM 1997
- Sahlin, I. (1996) *Projektets paradoxer*. Studentlitteratur, Lund
- Wennman, K (2000) *Musik som levebröd, din guide till musikbranschen*. Utbildningsradion. Stockholm

## Artiklar

- Bjurman, P. Aftonbladet, Puls, 2004-01-04,
- Björklund, M. Blågul välfärd bakom exportsuccé. DN Ekonomi 2004-04-21
- Dörnermann, H. *Tool-Based Risk Management Made Practical*. Essen, Tyskland
- Datta, S. & Mukherjee, S. K. (2001) *Developing a risk management matrix for effective project planning – an empirical study*. Project management Journal. June 1, India
- Forss, K. PhD. *The Export of the Swedish Music Industry*, nov 2003.
- Rosander, D. *Svenska toner med guldklang*. SvD Näringsliv. 2003-08-12
- Royer, P. (2000) *Risk management: The undiscovered dimension of project management*. Project Management Journal. Washington, USA.
- Schein, E.H. (1991) *What is culture?* In Frost, P.J et al, “Reframing organisational culture”, Sage London, England.
- Stipling, T. (2001) *Success requires embracing systematic risk management*. Pipeline & Gas Journal; January 01.
- Ward, S. (1999) *Requirements for an effective project risk management process*. Project Management Journal; September, 1.
- Ward, S & Chapman, C. (2001) *Transforming project risk management into project uncertainty management*. International Journal of Project Management 21 (2003) 97-105. Southampton, USA.

## Föreläsning

- Arvidsson, Kjell. Programansvarig för Music Management, Hultsfred. 2001.11.12
- Blom, Carl. Musikjurist. Hultsfred. 2002.09.25

## Intervjuer

Adair, Ulrika. Mediaansvarig, National. 2003.11.20, 2003.12.02, 2003.12.19  
Björnberg, Otto. Medlem i The Mo. 2003.12.08

## Telefonintervjuer

- Johansson, Jan Erik. Skivbolagsdirektör, National. 2003.12.10, 2004-06-17
- Wall, Lisa. Musikjournalist/producent Sveriges Radio 2004-06-20



# Bilaga 1

## Första utkast av PROMOTIONPLAN THE MO

**PROMOTIONKOORDINATOR** Ulrika W Adair, Eggis  
**KONTAKTPERSON National:** Eggis  
**KONTAKTPERSON La Contessa Promotion:** Ulrika W Adair

### ANSVARSRÅDEN:

#### National:

Huvudansvariga  
 Utskicks kostnader  
 Marknadsföring

### ANSVARSFÖRDELNING:

#### La Contessa Promotion:

PRESS	RADIO	TV	WEB	TURNE	VIDEO	VIP	STREET	STUD.	UTSKICK MAIL	
Ulrika /	Ulrika	Ulrika	Ulrika	Motor Jesper	National Ulrika	Ulrika Eggis	Milano	Ulrika	Ulrika	

### STRATEGI/TIDSPLAN

Omedelbar åtgärd: Promotionsampler 5 låtar  
 22/4 Singel # 1 Radio  
 29/4 Singel #1 Kommersiellt  
 ? Singel # 2 till radio  
 ? Singel # Kommersionellt  
 21/5 Album release

Showcase: Första singelsläpp Stockholm?  
 Releasefest, Albumsläpp- Sthlm, GBG, Malmö

**PRESS 1:** Intervjuer mellan singel och albumsläpp i Vecko/månadsmagasin + webmagasin:

<b>Mån Magazin</b>	Resume	Café	Plaza Man	Kupè	solo	Waynes Coffee				
<b>Vecko press</b>	Silikon	Vecko Revyn	Darling (Web)	chili	Hennes					
<b>Musik press</b>	Groove magasin	Etnollett	Musikern	MM.	Sonic	N-Guiden	La Musik			
<b>Webb</b>	Bomben	propeller	Dagens skiva	Revolver	MI	Digfi	Musiklandet	Ginza		

**PRESS 2:**Dagspress inför Skivsläpp. Pressens Media Service, Micke Forsell , Torbjörn Ivarsson

TT Spectra, Johan B Hansson  
Skivutskick för Recensioner: Ons 8 Maj(om vi vill ha recensionen fredagen INNAN  
plattan är släppt

Ons 15 Maj(om vi vill ha recensionen fredagen EFTER  
plattan är släppt

**PRESS 3:** Intervjuer/Konsertrecensioner i Dagspress/lokaltidningar  
vid spelningar i sommar och höst

**RADIO:** Stor Radioturne kombinerat med skivaffärer Juni(om singeln snurrar för fullt)  
Huvudradio är P3, P4, P5 Radio Stockholm Dessa stationer bör  
få singel presenterad , övriga får utskick. I utskicket bör ingå en presentation av  
artisten (inkl. viss  
marknadsföring, biografi, bilder etc).  
Annan viktig radio: Rocket FM, Rockklassiker, Studentradio  
Medverkande i radioprogram som passar målgruppen

**TURNÉ:** Stor Klubbturne hösten 2002. Festivaler under sommaren.  
Bokningsbolag: MOTOR, Jesper Kumberg- Nationellt  
Tobbe Lorenz-Internationellt

**TV:** Förberedelser inför albumsläpp. B la TV 4 Nyhetsmorgon vid releaseparty sthlm 21-  
22/5

Musikbyrån  
POP i Fokus(hösten 2002)  
SVT,  
Z TV,  
Kulturnyhetera,  
MTV Anna Merselius (Hösten)

**WEB:** Fullt Uppdaterad Hemsida  
The Mo på alla viktiga nätsajter, databaser och nättidningar

**VIP**

**UTSKICK:** Näringsnyttiga personer och ev samarbetspartner  
ska ha fått en sampler i april innan singel och platta kommer

**MAIL**

**UTSKICK:** Konternuerliga mailutskick/uppdateringar till tidningar/press/ radio, arrangörer, samarbetspartner och intressenter om viktiga nyheter rörande The Mo

## Bilaga 2

Ber härmed att få slå fast följande:  
The Mo är Sveriges mest lovande rockband  
Per Bjurman, AFTONBLADET.

4/5  
Debutplattan är fylld med enkla men samtidigt snillrika och ruskigt effektiva melodier...Det räcker långt att konstatera att av de tio kompositionerna skulle åtta lätt kunna släppas som singlar. Inte många svenska debutband kan matcha det.

Anders Jaderup, Sydsvenskan

Jag vill höra skivan om och om igen och jag vill festa till den och jag vill dansa till den och jag vill skratta till den och jag vill att du också ska göra det!"

Linda Hansson, Revolution #9

4/5  
Årets bästa debutplatta? Jag är ganska så säker på det.  
Johan Lindqvist, Göteborgs-Posten

5/5  
Man blir glad av att lyssna på The Mo. Ett lagom kaxigt och coolt band. Grabbarna i The Mo verkar ha full kontroll. Vi bör ha koll på dem också.

Stefan Andersson, Gefle Dagblad

4/5  
Det här är en grymt bra platta. The Mo är precis vad jag väntat på, det vill säga några snygga, självsäkra, kaxiga och musikaliska killar som vågar vara bäst från dag ett. Jag får inte nog av skivan trots att den snurrat om och om i skivspelaren den senaste veckan. "It's a love shock", kom ihåg det.

Frida Lindholm, Smålands-Tidningen

En skiva fylld med de läckraste referenserna från 70-80-talets glittrande eror. Musiken är en hänsynslös men medryckande mix av allt från Queen, David Bowie och Sweet till The Police, Blondie och Abba. Monaco är väl redan en hit och I'm gonna dance är på väg att bli det och det finns mer där de kom ifrån.

Anton Hedberg, Borås Tidning

City Heart, en rätt igenom helgjuten debut.  
Torkel Bohjort, Ljusnan

"Cityheart rymmer den mest glädjespridande popen som jag hört på länge"  
Patrik Leandersson, Norra Skåne

7/10  
Det omgivande rummet fylls av storslagna popmelodier.... "The Show" kan visa sig innehålla den bästa refrängen vi får höra från det här landet i år.

Eric fallander/SONIC  
RRRR

Jag gillar "Cityheart", jättemycket!  
Anna Olsson, Veckorevyn

Melodierna biter sig fast i hjärnan och vägrar släppa . En del melodier är nära på geniala...  
GROOVE, Moa Eriksson

OKEJ  
Vi älskar The Mo!  
Årets Svenska Debutanter.

\* \* \* \*

Ett glädjepiller utan motstycke... Stark kandidat till titeln "Årets Nya pophopp"  
Susanne Wibert-Nya Wermlands-tidningen.

The Mo-Hetast i Sverige!  
Frida Lindholm/ Smålands-tidningen

...och The Mo gör oss lyckliga  
Jimmy Karlsson/Vimmerby tidning

## Bilaga 3

### Om The Mo...

Det här Malmöbaserade Växjöbandet har närmast en överrumplande kombination av självsäkerhet, scenisk utstrålning och störtsköna låtar, influerade av sångaren/låtskrivaren Niklas Stenemos uppväxt i sent 70-tidigt 80-tal. Oflashigt, lite skitigt rockromantiskt, där hårdrocksklyschorna, punken och även ibland spår av disco är märkbart kännbara. Det egna, unika i Mo's musik är väldigt mycket Ricky Karlssons pianoriff, som ligger som en röd tråd genom låtarna. Med Trummisen Otto Björnberg och basisten Dick Magnusson fulländas detta lätt dekadenta popband, som bubblar för att kunna bli en succé - nationellt och internationellt.

### När The Mo spelar är det fest...

och dom har spelat flitigt runt om i landet under det senaste året. Man bör se det själv för att förstå ... den där speciella *Mo-Live känslan* Det handlar om glädje, energi och svett, men framför magin som uppstår i kontakten med publiken. Stämningen kan ibland bli på gränsen till uppviglande ibland alla dansande och hoppande fans. Stora dansbanan på Hultsfred blir nog aldrig sig lik efter The Mo's framträdande på festivalen i år. Även med ett akustiskt set,, som i P3 Star-party i Oktober visade grabbarna att det svänger. Tok-røj varje gång!!

### Vad händer...

The Mo befäster sin position som ett av våra hetaste band vilket framgår tydligt genom den stigande skivförsäljningen och det ökade intresset hos publik, arrangörer och media. Under sommaren och hösten har The Mo gjort ett 60 tal spelningar, däribland så gott som alla sommarens stora festivaler och rockklubbar och vårens planering är i full gång för både nationella och internationella äventyr. The Mo har även varit en bidragande orsak att just Växjö blivit nyligen utnämnd som Sveriges Popstad 2003 vilket just nu aktualiserar såväl bandet som deras hemstad.

Ny singel på gång och nu är det självbetitlade "The Mo" från albumet "City Heart" som mixats om i en ny cool specialgjord radioutgåva. Video till nya singeln "The Mo" släpps till Media i början av december.

....You just got to see The Mo!