



**LUNDS UNIVERSITET**

Företagsekonomiska Institutionen

EKONOMIHÖGSKOLAN

# Key Success Factors i projekt inom Entertainment

En fallstudie av HippHipp! [paw rihk-titt]

Kandidatuppsats, FEK 581, VT 2004

**Grupp 9 SOL**

Camilla Norberg Hansen  
Stefan Haslbeck  
Maria Petersson

**Handledare**

Robert Wenglén

# Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Key Success Factors i projekt inom Entertainment  
En fallstudie av HippHipp! [paw rihk-titt]
- Seminariedatum:** 2004-06-03
- Ämne/kurs:** FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
- Författare:** Camilla Norberg Hansen, Stefan Haslbeck, Maria Petersson
- Handledare:** Robert Wenglén
- Företag:** HippHipp! [paw rihk-titt] arrangerat av Anagram Produktion AB och United Stage Artist AB
- Fem nyckelord:** Key Success Factors, Experience Economy, Projekt, Entertainment, Företagskultur
- Syfte:** Syftet är att beskriva ett projekt inom Entertainment och identifiera dess Key Success Factors.
- Metod:** En fallstudie gjordes av privatteaterproduktionen HippHipp! [paw rihk-titt] som gavs i Lund 2003-2004. I en induktiv studie genomfördes nio stycken intervjuer som resulterade i ett empiriskt material. Detta material analyserades och relaterades till teorier om projektledning (Briner m fl), adhocrati (Mintzberg), Key Success Factors (Grant) och Experience Economy (Pine & Gilmore).
- Slutsatser:** Studien beskriver ett framgångsrikt projekt inom Entertainment och förklarar framgången med projektet genom att presentera sex stycken Key Success Factors. Dessa är:
1. *Det faktum att HippHipp redan tidigare var känt från tv*
  2. *Förmåga att väga utbud mot efterfrågan*
  3. *Den dynamik som uppstår när rock möter teater*
  4. *Organisation och företagskultur som bidrar till långsiktighet*
  5. *Noggrant planerade strategier med flexibilitet*
  6. *Föreställningen är en minnesvärd upplevelse*

# Abstract

- Title:** Key Success Factors for a project within Entertainment  
A case study of HippHipp! [paw rihk-titt]
- Seminar date:** 2004-06-03
- Course:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Authors:** Camilla Norberg Hansen, Stefan Haslbeck, Maria Petersson
- Advisor:** Robert Wenglén
- Company:** HippHipp! [paw rihk-titt] arranged by Anagram Produktion AB and United Stage Artist AB
- Key words:** Key Success Factors, Experience Economy, Project, Entertainment, Corporate Culture
- Purpose:** The purpose of this study is to describe a project within Entertainment and identify its Key Success Factors.
- Methodology:** A case study of the private theatre production HippHipp! [paw rihk-titt] performed in 2003-2004 in Lund, Sweden.
- Theoretical perspectives:** Project Management (Briner et al), Adhocracy (Mintzberg), Key Success Factors (Grant) and Experience Economy (Pine & Gilmore).
- Empirical foundation:** Nine interviews were performed in an inductive study.
- Conclusions:** A description of a project within Entertainment. Six identified Key Success Factors explains the success of the project. The Key Success Factors are:
1. *The fact that HippHipp is a well-known television program*
  2. *The ability to balance supply and demand*
  3. *The dynamics that arise when rock'n'roll meets theatre*
  4. *Organization and corporate culture that creates a long-run contribution*
  5. *Carefully planned strategies and flexibility*
  6. *The performance is a memorable experience*

# TACK

Vi vill rikta ett stort tack de som medverkat till att vi har kunnat genomföra arbetet med vår uppsats.

Johan Wester, Anders Jansson, Pange Öberg, Helena Lindfors, Katja Brigge, Johan Persson, Linus Palmkvist, Rickard Wirén och Clemens Mårtensson tackar vi för att de så generöst ställde upp med sin tid och kunskap och bidrog till ett intressant empiriskt material i intervjuer som vi uppfattar var mycket öppna och ärliga.

Vi vill tacka handledarna på temat Strategi, Organisation och Ledarskap för att de intresserade sig för vårt ämnesval, att skriva om ett projekt inom Entertainment. Speciellt vill vi tacka Robert Wenglén som stöttat, uppmuntrat och förtydligat under processens gång.

Den bästa reklambyrån i stan, Lönegård & co tackar vi för akut support inför inlämningen av uppsatsen.

Vi tackar slutligen våra opponenter Anna Forsén, Kerstin Rylander och Karin Andersson för konstruktiva synpunkter.

*Lund i juni 2004  
Camilla, Stefan & Maria*

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Problem, syfte och avgränsningar</b>	<b>8</b>
1.1.1	Problem	8
1.1.2	Syfte	8
1.1.3	Avgränsningar	8
<b>2</b>	<b>Metod</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Val av undersökningsutformning</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Val av metod</b>	<b>9</b>
2.2.1	Förstudie	9
2.2.2	Val av enheter	9
2.2.3	Datainsamlingsmetoder	10
<b>2.3</b>	<b>Bearbetning av kvalitativa data</b>	<b>11</b>
2.3.1	Kategorisering av det empiriska materialet	11
2.3.2	Teoretisk förankring	11
2.3.3	Analys	11
2.3.4	Slutsatser	11
2.3.5	Generaliserbarhet	12
<b>3</b>	<b>Projekt</b>	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Projekttyper</b>	<b>13</b>
3.1.1	Fasta projekt	13
3.1.2	Visibilitet	13
3.1.3	Risker	14
3.1.4	Framgångsrika projektledare i fasta projekt	14
<b>3.2</b>	<b>Organisation</b>	<b>14</b>
3.2.1	Två typer av adhocрати	14
3.2.2	Maktfördelning	15
3.2.3	Ledning	15
3.2.4	Kontroll	15
<b>3.3</b>	<b>Projektledning</b>	<b>15</b>
3.3.1	Få intressenternas godkännande	15
3.3.2	Bygga upp trovärdighet	16
3.3.3	Arbeta i nätverk	16
3.3.4	Marknadsföra projektet	16
3.3.5	Vara förutseende	16
3.3.6	Planera, utföra, kontrollera	16
3.3.7	Hålla alla berörda informerade	17
3.3.8	Skaffa feedback	17
3.3.9	Ange syfte och inriktning	17
3.3.10	Fastställa individuella kriterier för framgång	17
3.3.11	Hålla hårt på kvaliteten	17
3.3.12	Skapa en stimulerande miljö	18
3.3.13	Stanna upp och reflektera	18
3.3.14	Fira framgångar	18
<b>3.4</b>	<b>Rekrytering</b>	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>Key Success Factors</b>	<b>20</b>

<b>4.1</b>	<b>Grunden för framgång</b> .....	<b>20</b>
4.1.1	Konkurrensfördelar .....	20
4.1.2	First Mover Advantage.....	20
<b>4.2</b>	<b>Differentieringsstrategi</b> .....	<b>21</b>
<b>5</b>	<b><i>Experience Economy</i></b> .....	<b>22</b>
<b>5.1</b>	<b>Upplevelser</b> .....	<b>22</b>
<b>5.2</b>	<b>Designprinciper</b> .....	<b>22</b>
<b>6</b>	<b><i>HippHipp! [paw rihk-titt]</i></b> .....	<b>23</b>
<b>7</b>	<b><i>Key Success Factors för HippHipp</i></b> .....	<b>40</b>
<b>7.1</b>	<b>KSF nr 1 – Känd från tv</b> .....	<b>40</b>
<b>7.2</b>	<b>KSF nr 2 – Förmåga att väga efterfrågan mot utbud</b> .....	<b>41</b>
<b>7.3</b>	<b>KSF nr 3 – Rock möter teater</b> .....	<b>43</b>
<b>7.4</b>	<b>KSF nr 4 – Organisation och företagskultur som bidrar till långsiktighet</b> .....	<b>45</b>
<b>7.5</b>	<b>KSF nr 5 – Planering och parering</b> .....	<b>49</b>
<b>7.6</b>	<b>KSF nr 6 – En minnesvärd upplevelse</b> .....	<b>52</b>
<b>8</b>	<b><i>Slutsats</i></b> .....	<b>55</b>
<b>9</b>	<b><i>Referenser</i></b> .....	<b>61</b>
<b>9.1</b>	<b>Skriftliga källor</b> .....	<b>61</b>
<b>9.2</b>	<b>Muntliga källor</b> .....	<b>61</b>
<b>9.3</b>	<b>Elektroniska källor</b> .....	<b>61</b>
<b>10</b>	<b><i>Presentation av författarna</i></b> .....	<b>63</b>
	<b><i>Bilaga 1 Organisationsschema HippHipp!</i></b> .....	<b>65</b>
	<b><i>Bilaga 2 KSF-schema HippHipp!</i></b> .....	<b>67</b>

# 1 Inledning

---

*Inledningen beskriver upplevelseindustrin och privatteaterbranschen där HippHipp! [paw rihk-titt] är ett exempel på en framgångsrik produktion. Problemformuleringen presenteras och det förs en diskussion om vad som finns skrivet i teorin sedan tidigare. Syfte och avgränsningar presenteras.*

---

Upplevelseindustrin i sin helhet är en näring på stark frammarsch och en viktig del av svensk ekonomi. Gemensamt för de tretton olika delområden inom upplevelseindustrin som KK-stiftelsen<sup>1</sup> definierat är att de producerar och/eller levererar upplevelser. År 2001 var upplevelseindustrins andel av Sveriges BNP 4,8 % eller 109 miljarder SEK. Mellan åren 1995 och 2001 växte upplevelseindustrin i Sverige med hela 45 procent.<sup>2</sup>

En upplevelse uppstår när ett företag medvetet använder service som scen och varor som rekvisita för att engagera enskilda konsumenter på ett sätt som skapar en minnesvärd upplevelse. Ledande företag har upptäckt att nästa steg i den ekonomiska värdekedjan ligger i upplevelser. Idag kan upplevelser identifieras och beskrivas som den fjärde ekonomin. Historiskt sett har den ekonomiska värdekedjan delats in i tre steg. Först var det jordbruk, sedan varor och på senare tid service som var de olika dominerande ekonomierna. När service i det närmaste betraktas som en självklarhet idag måste företagen kliva ytterligare ett steg för att särskilja sig från konkurrenterna.<sup>3</sup>

Teaterbranschen är en del av upplevelseindustrin. I Sverige dominerar institutionsteatrarna branschen som till 100 % finansieras av offentliga medel. På institutionsteatrarna mäts beläggningsgraden, dvs hur många procent av platserna som varit sålda, för att avgöra om produktionen varit lyckad.<sup>4</sup> Det finns ingen koppling till krav på lönsamhet utan ju högre beläggning man har, desto större blir framgången.<sup>5</sup>

Det finns även ett stort antal teatrar och separata produktionsbolag som agerar i privatteaterbranschen. För dessa gäller de vanliga företagsekonomiska realiteterna med krav på lönsamhet.<sup>6</sup> Det finns ingen offentlig statistik för beläggningsgraden i privatteaterbranschen.<sup>7</sup> Genom annonsering i dagspressen kan dock en succé påvisas genom antalet sålda biljetter.<sup>8</sup>

HippHipp! [paw rihk-titt] är en privatteaterproduktion producerad av bolagen United Stage Artist AB och Anagram AB. Genren är humor. Andra artister inom genren är Killinggänget,

---

<sup>1</sup> Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling, <http://www.kks.se/content.asp?Iid=218> 2004-05-13

<sup>2</sup> [www.kks.se](http://www.kks.se) samt telefonintervju projektledare upplevelseindustrin KKS Maria Bergkvist 2004-05-24

<sup>3</sup> Pine & Gilmore 1998

<sup>4</sup> Telefonintervju kontaktperson för teater- och dansstatistik Sofia Johansson, Statens Kulturråd, 2004-04-29

<sup>5</sup> [www.kur.se](http://www.kur.se) 2004-05-13

<sup>6</sup> [www.kur.se](http://www.kur.se) 2004-04-29

<sup>7</sup> Telefonintervju kontaktperson för teater- och dansstatistik Sofia Johansson, Statens Kulturråd, 2004-04-29

<sup>8</sup> Dagens Nyheter Nöjen 2004-04-20

Lorry, Galenskaparna, Hasse & Tage m fl. Flera av konkurrenterna till HippHipp! [paw rihk-titt] är artister som gått från tv-succé till teatersuccé.<sup>9</sup>

HippHipp! [paw rihk-titt] gör succé i en bransch där andra produktionsbolag får lägga ner eller gör konkurs. Musikalen "Garbo" som hade premiär på Oscarsteatern i Stockholm i september 2002 gjorde en förlust på 14,6 miljoner kronor.<sup>10</sup> Musikalen "Stars" som hade premiär på Göta Lejon i Stockholm hösten 2003 fick ställa in sina betalningar.<sup>11</sup> Produktionen av musikalen "Viktor/Viktoria" fick flyttas från Oscarsteatern i Stockholm till Nöjesteatern i Malmö då biljettförsäljningen efter premiären i september 2003 blivit sämre än beräknat.<sup>12</sup>

HippHipp! [paw rihk-titt] har haft en omsättning på ca 30 miljoner kronor under spelperioden från premiären i oktober 2003 till avslutningen i maj 2004. Lönsamheten har varit god och den ekonomiska vinsten överträffar med god marginal vad som anses vara lyckat i branschen.<sup>13</sup>

## **1.1 Problem, syfte och avgränsningar**

### **1.1.1 Problem**

Vad kännetecknar Key Success Factors i projekt inom Entertainment?

Det finns en del skrivet om upplevelseekonomin. Pine & Gilmore skriver om att upplevelser utgör den fjärde ekonomin och om hur upplevelsen kan designas. Annan litteratur finns skriven om Key Success Factors och strategisk styrning där Grant även förklarar grunden för framgång och hur man kan uppnå konkurrensfördelar. Mintzberg beskriver hur en adhocrati kan vara en organisationsform i ett projekt. I litteraturen om projekt och dess risker beskriver Briner m fl hur projektledaren kan samordna projektets alla delar och därigenom lyckas leda projekt till framgång. Dock kan man konstatera att det inte finns några teoretiska bidrag som täcker samtliga fyra områden, dvs Entertainment, Key Success Factors, adhocrati och projekt.

### **1.1.2 Syfte**

Syftet är att beskriva ett projekt inom Entertainment och identifiera dess Key Success Factors.

### **1.1.3 Avgränsningar**

Den utförda fallstudien är begränsad till att endast omfatta en privatteaterproduktion, HippHipp! [paw rihk-titt] på Olympen i Lund 2003 – 2004.

---

<sup>9</sup> Dagens Nyheter, privatteaterannonserna 2004-04-20

<sup>10</sup> <http://www.aftonbladet.se/vss/noje/story/utskrift/0%2C3258%2C279551%2C00.html> 2004-05-24

<sup>11</sup> <http://www.aftonbladet.se/vss/noje/story/0%2C2789%2C393917%2C00.html> 2004-05-13

<sup>12</sup> <http://www.aftonbladet.se/vss/noje/story/0%2C2789%2C388022%2C00.html> 2004-05-13

<sup>13</sup> Intervju Pange Öberg 2004-05-28



## 2 Metod

---

*I detta kapitel beskrivs undersökningens utformning, valet av metod för datainsamling och hur det empiriska materialet har analyserats och tolkats.*

---

Arbetsgruppen som utförde denna studie bestod av tre personer; Stefan Haslbeck, Camilla Norberg Hansen och Maria Petersson. Camilla Norberg Hansen har ett förflutet som yrkesdansare och maskör och har arbetat inom underhållningsbranschen sedan 1987. Maria Petersson och Camilla Norberg Hansen träffades första gången hösten 2003 då de båda arbetade i produktionen HippHipp! [paw rihk-titt]. Camilla Norberg Hansen var ansvarig maskör och Maria Petersson arbetade under förproduktionen som regiassistent. Stefan Haslbeck är egen företagare och har ingen erfarenhet av Entertainment. Det fanns ett intresse i arbetsgruppen för underhållningsbranschen som sådan.

### 2.1 Val av undersökningsutformning

Eftersom syftet med uppsatsen var att fylla den lucka som finns för beskrivning av lyckade projekt inom underhållningsbranschen valdes en induktiv studie.<sup>14</sup> Som metodologisk utgångspunkt valdes fallstudien.<sup>15</sup> I studien gjordes intervjuer som beskrev förloppet från studieobjektets initiala skede då beslutet togs om att faktiskt genomföra projektet fram till ett nedslag i april 2004.

### 2.2 Val av metod

#### 2.2.1 Förstudie

Det fanns en del skrivet om Key Success Factors inom strategi, projektledning och organisation och en del senare artiklar om Experience Economy. Det fanns dock väldigt lite skrivet om lyckade projekt inom Entertainment och vilka faktorer som genererat dessa framgångar. Det påbörjades en bred litteratursökning inom områdena strategi, organisation, ledarskap, projektledning, och Experience Economy eftersom det vid arbetsprocessens början inte stod klart vilka områden som skulle framträda vid intervjuerna. Informationen söktes på Ekonomihögskolans bibliotek, på Internet och i olika artikeldatabaser.

#### 2.2.2 Val av enheter

Då syftet var att studera Key Success Factors inom projekt i underhållningsbranschen var det viktigt att studera en framgångsrik produktion. Valet blev HippHipp! [paw rihk-titt] som hade en spelperiod i Lund mellan 24 oktober 2003 och 1 maj 2004 med totalt 107 föreställningar. 135 000 personer har sett föreställningen.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Jacobsen 2002 s 45

<sup>15</sup> Merriam 1994 s 9 ff

<sup>16</sup> www.unitedstage.se 2004-04-29

En annan bidragande orsak till valet av studieobjekt var tillgängligheten. Camilla Norberg Hansen och Maria Petersson var medarbetare i produktionen. Detta garanterade en access för fallstudien då ledningen inom produktionen ställde sig positiva till att det skrevs en uppsats om HippHipp! [paw rihk-titt] och att de ställde tid till förfogande för intervjuer. Intervjuerna genomfördes med samtliga personer med någon form av ledarskapsfunktion som har haft den formella positionen att de har kunnat leda, ta beslut och påverka strategin. Genom den förförståelse som fanns gjordes urvalet av enheterna direkt utan någon förberedande observation eller gruppintervju.

Intervjuer genomfördes med:

Pange Öberg, producent

Johan Wester, artist och innehållsproducent

Anders Jansson, artist och innehållsproducent

Katja Brigge, produktionsassistent

Helena Lindfors, produktionsassistent

Clemens Mårtensson, teknisk chef

Rickard Wirén, scenansvarig

Linus Palmkvist, garderobs- och kassaansvarig

Johan Persson, garderobs- och kassaansvarig

### **2.2.3 Datainsamlingsmetoder**

Primärdata består av djupintervjuer med chefer och mellanchefer i produktionen HippHipp! [paw rihk-titt], sammanlagt 9 personer. Varje intervju var cirka en timme lång och skedde mellan 22 april och 29 april 2004 på Olympen eller United Stages kontor i Lund. Vissa kompletteringar gjordes i maj 2004.

Sekundärdata inhämtades från olika hemsidor på Internet samt från DVD-boxen HippHipp!

### **Genomförande av intervjuerna**

Som frågeteknik tillämpades en kvalitativ intervjuteknik. Intervjuerna var personliga och relativt öppna. Struktureringsgraden var bestämd så till vida att fem nyckelord användes som ram för intervjuerna. Fördjupande frågor ställdes vid behov. Standardiseringsgraden var låg då svarsmöjligheterna var helt öppna. Intervjuerna spelades in på MiniDisc och transkriberades därefter. Det fördes dessutom stödanteckningar under intervjuerna.<sup>17</sup>

För att minska förförståelsen genomfördes alla intervjuer av Stefan Haslbeck. Övriga två uppsatsförfattare var endast medlyssnare och förde stödanteckningar.

Respondenterna uppmanades att fritt berätta om HippHipp! [paw rihk-titt] och projektets utveckling utifrån nyckelbegreppen tidslinje, strategi, organisation, ledarskap och framgångsfaktorer. Alla intervjuer inleddes med att den intervjuade fick ge sin uppfattning om

---

<sup>17</sup> Jacobsen 2002 s 160-167

den så kallade tidslinjen, dvs en egen beskrivning av hur de kom i kontakt med HippHipp! [paw rihk-titt], vad de sysslade med i produktionen och hur deras roll utvecklades under processen. Därefter fick de fritt beskriva hur de uppfattade projektets strategi, organisation och ledarskap utifrån sin egen arbetsfunktion. Slutligen fick de berätta om vad de själva trodde hade bidragit till att HippHipp! [paw rihk-titt] blev en succé.

## **Observation**

Stefan Haslbeck gjorde en observation i april 2004. Stefan Haslbeck befann sig i lokalerna, bland publiken samt bakom scenen i samband med en föreställning i slutet av april 2004. Observationen var helt öppen men icke deltagande.<sup>18</sup>

## **2.3 Bearbetning av kvalitativa data**

### **2.3.1 Kategorisering av det empiriska materialet**

De nio intervjuerna transkriberades till skriven text utifrån de inspelningar som gjorts. Denna arbetsinsats var tidsödande men resulterade i ett stort empirisk material som var lättare att strukturera och bearbeta. En grov kategorisering genomfördes av de transkriberade texterna under rubrikerna Tidslinje, Strategi, Organisation, Ledarskap och Key Success Factors. En stor mängd av materialet sållades bort i denna process, då den inte behandlade något av nyss nämnda teman. För att ytterligare kategorisera materialet klipptes handgripligen citaten ut på mängder av papperskort. Dessa sorterades allt eftersom de lästes upp i olika underkategorier. Samma uppdelning gjordes sedan i Word-dokument. Underrubrikerna formades utifrån den kronologiska ordningen. Det kategoriserade empiriska materialet studerades och mönster och teman utskiljdes.<sup>19</sup> Empirin samlades sedan i en beskrivning av projektet.

### **2.3.2 Teoretisk förankring**

När intervjuerna var genomförda och kategoriserade gjordes ett urval av de teorier som framkommit under förstudien. Valet föll på Briner, Mintzberg, Grant samt Pine & Gilmore vars teorier behandlar de områden som framkommit i empirin.

### **2.3.3 Analys**

Det empiriska materialet analyserades och ett antal Key Success Factors identifierades och beskrevs i förhållande till tidigare nämnda teorier.

### **2.3.4 Slutsatser**

Slutsatser har dragits utifrån studiens syfte och problemformulering. Därefter har det förts en diskussion om graden av tillämpbarhet av de Key Success Factors som identifierats.

---

<sup>18</sup> Jacobsen 2002 s 180-182

<sup>19</sup> Merriam 1994 s 145 ff

### **2.3.5 Generaliserbarhet**

När det gäller fallstudier är det upp till läsaren att avgöra om detta fall är användbart i en jämförande studie. I denna undersökning gjordes en djup beskrivning som tillhandahåller all information läsaren behöver för att förstå den kontext som slutsatserna är dragna ur enligt syftet med studien.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Merriam 1994 s 183 ff

## 3 Projekt

---

*I detta kapitel beskrivs ur ett teoretiskt perspektiv fasta projekt, organisationsstrukturer som är karaktäristiska för projekt, projektledning och projektledarens funktioner och slutligen teorier om rekrytering.*

---

### 3.1 Projekttyper

Projektorganisationer kan delas in i tre olika projekttyper; fasta, tillfälliga och öppna. De skiljer sig från varandra i tre avseenden; tydlighet i fråga om det förväntade resultatet, tydlighet i fråga om struktur och formalitet samt kunskapsnivå dvs vilka kunskaper som finns inom projektgruppen och företaget totalt sett.

#### 3.1.1 Fasta projekt

Fasta projekt kännetecknas av hög tydlighet i vad som ska uppnås, man har klart uppsatta mål redan från början. Det finns även hög grad av tydlighet i struktur och formalitet såsom roller, system och procedurer. Kunskapsnivån är hög i fasta projekt. Om projektgruppen har framgångsrika erfarenheter med att hantera och lösa problem från tidigare projekt, är förutsättningarna goda för att dessa erfarenheter ska garantera ett lyckat resultat. Det finns ett antal kännetecken för fasta projekt. Projektledaren och medarbetarna är heltidsarbetande. Medarbetarna har tydliga roller och besitter speciella kunskaper. Projektgruppen har stor erfarenhet och vet vad som förväntas av den. Kunden och mentorn, dvs den person som tagit initiativ till projektet, är klart angivna och aktiva. Projektet har även väletablerade system för planering, kalkylering och kontroll.<sup>21</sup> Det finns stora erfarenheter inom det aktuella området. De enskilda medarbetarna och företaget är vana vid fasta projekt och det finns en allmän acceptans avseende tydliga relationer, strukturer och risker. Metoder och hjälpmedel är väl beprövade.<sup>22</sup>

#### 3.1.2 Visibilitet

En annan dimension som projektledaren bör ta i beaktning är projektets visibilitet. Ett projekt med hög visibilitet förväntas ha strategisk betydelse.<sup>23</sup> Stora projekt och stora förändringsprojekt har hög visibilitet. Välbekanta projekt och innovationsprojekt har låg visibilitet. Ett projekt med hög visibilitet kännetecknas av att projektet är viktigt för företagets marknadsposition eller överlevnad och det finns en stor risk för att ett misslyckande ger skador på företagets anseende och ekonomi. Det finns även ett stort engagemang från högsta ledningen sida. Projektet innebär stora förändringar av arbetsrutiner. En kartläggning av vilken typ av projekt man arbetar med kan ge projektledaren viktiga insikter om ett förestående projekt.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Briner m fl 1999 s 57-61

<sup>22</sup> Briner m fl 1999 s 61

<sup>23</sup> Briner m fl 1999 s 89

<sup>24</sup> Briner m fl 1999 s 81

### 3.1.3 Risker

Visibiliteten påverkar riskernas antal och omfattning.<sup>25</sup> I fasta projekt med hög visibilitet finns många fler risker och potentiellt allvarigare konsekvenser för projektledaren och företaget. Noggrann planering, medvetenhet om kritiska faktorer och bedömning av kända risker är av stor betydelse. Projektet har ofta en omfattande budget. Ibland kan det också vara så att man arbetar med oprövade tekniska problem. Om projektledaren ägnar för låg uppmärksamhet på sidoaktiviteterna i projektet kan det hända att problem göms och därmed riskerar man att styrningen går förlorad. Det är också viktigt att projektledaren kan hantera intressenternas<sup>26</sup> förväntningar och att dessa är realistiska och aktuella.<sup>27</sup> Vid starten av ett projekt är det lämpligt att projektledaren tillsammans med sin mentor analyserar projektets risker; tekniska och administrativa. Efter att ha kartlagt och viktat riskerna kan projektledaren planera hur de ska hanteras.<sup>28</sup>

### 3.1.4 Framgångsrika projektledare i fasta projekt

Framgångsrika projektledare i fasta projekt arbetar med beslutsamhet och enligt fastställda principer. Man löser problem effektivt och gör det som krävs för att få jobbet utfört. En annan egenskap är förmågan att bygga upp ett samverkande team som innehar specialkunskaper. En framgångsrik projektledare är den som intar en hög profil, som samordnar kommunikation och åtgärder och har det totala ansvaret.<sup>29</sup>

## 3.2 Organisation

För tillfälliga organisationer vars verksamhet är komplext nyskapande som t ex en filmproduktion används ofta organisationsformen adhocrati. Organisationen sätts samman för att genomföra ett enskilt projekt. Det innebär att man samlar experter från olika funktionsområden som smidigt ska samarbeta i kreativa team. Organisationsformen har en flytande ostandardiserad struktur där makten ständigt skiftar mellan olika delar av organisationen och koordination och kontroll sker med ömsesidig reglering genom informell kommunikation och interaktion mellan kompetenta experter. En adhocrati är inte effektiv för att utföra enkla uppdrag, men vid nyskapande är det en extraordinär organisationsform.<sup>30</sup>

### 3.2.1 Två typer av adhocrati

Det finns två typer av adhocratiska organisationsformer. I en operativ adhocrati å ena sidan genomförs innovativa projekt för någon klients räkning, ofta på kontrakt. Varje klients uppdrag behandlas som ett unikt problem. Det administrativa och det operativa arbetet går hand i hand och organisationen kan ses som en organisk massa där linjechefer, personal och operativa experter arbetar i heterogena team. I en administrativ adhocrati å andra sidan utförs projekt för organisationens egen räkning. Det finns en tydlig skiljelinje mellan den

---

<sup>25</sup> Briner m fl 1999 s 89

<sup>26</sup> Intressenter: Alla som har intresse av projektet; ekonomer, medarbetare, marknadsförare, kunder m fl.

<sup>27</sup> Briner m fl 1999 s 83-84

<sup>28</sup> Briner m fl 1999 s 89

<sup>29</sup> Briner m fl 1999 s 69

<sup>30</sup> Mintzberg 1981 s 111 ff

administrativa komponenten och den operativa kärnan. Detta resulterar i en tvådelad struktur där den administrativa komponenten utvecklar den innovativa designen och för samman linjechefer med experter i projektteam. Resultatet sätts samman till en produkt av den operativa kärnan, som kan kontrakteras utifrån eller sätts upp som en oberoende organisation.<sup>31</sup>

### **3.2.2 Maktfördelning**

Adhocratin kräver specialister som alla kan sitt område och att dessa personer också har förmågan att samarbeta med andra. Makten är fördelad mellan de olika experterna, den är inte bunden till status eller auktoritet utan den är nära förknippad med den kunskap experterna besitter. Detta gör att var och en kan ta beslut inom det område de behärskar. Adhocratin kan ur denna aspekt betraktas som en demokratisk organisation.<sup>32</sup>

### **3.2.3 Ledning**

Ledarna i en adhocrati kontrollerar inte genom övervakning, utan de är experter på att få de olika medarbetarna och teamen att arbeta smidigt tillsammans.<sup>33</sup>

### **3.2.4 Kontroll**

Eftersom den operativa verksamheten har skapats kontinuerligt medan organisationen byggs upp, krävs inte regler och kontroll. Detta är resultatet av att arbetsmetoderna har skapats efterhand av de inblandade i projektet. Var och en vet det bästa sättet att utföra sin uppgift på.<sup>34</sup>

## **3.3 Projektledning**

Projektledaren ska ses som en person som anpassar, orkestrerar, stimulerar och samordnar människor och processer. Dessa kan sammanfattas till fjorton samordnande processer.<sup>35</sup> Det är bara projektledaren själv som kan bedöma hur mycket tid som ska läggas ner på de olika delarna i samordningsprocessen. Det är viktigt att förebygga ”brandkårsutryckningar” med en mera produktiv strategi. Om projektledaren har tid för reflektion och eftertanke minskar risken för felprioriteringar.<sup>36</sup>

### **3.3.1 Få intressenternas godkännande**

Dagens projekt kan ha ett stort antal intressenter. Som intressenter räknas alla som kan ha intresse av projektet; ekonomer, medarbetare, produktionsfolk, marknadsförare, kunder m fl. Projektledaren måste reda ut vilka intressenterna är och vilka önskemål de har, så att man kan nå en uppslutning kring ett gemensamt mål. Den skicklige projektledaren försöker finna en lösning som tillfredställer så många behov som möjligt.<sup>37</sup>

---

<sup>31</sup> Mintzberg 1981 s 111 ff

<sup>32</sup> Mintzberg 1981 s 111 ff

<sup>33</sup> Mintzberg 1981 s 111 ff

<sup>34</sup> Mintzberg 1981 s 111 ff

<sup>35</sup> Briner m fl 1999 s 37

<sup>36</sup> Briner m fl 1999 s 52

<sup>37</sup> Briner m fl 1999 s 36

### **3.3.2 Bygga upp trovärdighet**

Genom att bygga upp ett anseende i projektet på ett tidigt stadium kommer projektledaren i en god position senare i olika förhandlingar om projektet. Trovärdighet kan skapas genom att visa att man är väl insatt i tekniska frågor och problem som kan uppstå. Projektets ekonomiska kostnader, möjligheter och risker ska vara utredda och analyserade. Projektledaren måste hantera projektet så att alla berörda känner engagemang och tillfredsställelse, samtidigt som negativa eller skadliga konsekvenser måste minimeras.<sup>38</sup>

### **3.3.3 Arbeta i nätverk**

Framgångsrika projektledare bygger upp ett nätverk av kontaktpersoner som hjälper dem att få saker och ting utförda. De lär sig av vad de ser och hör och att det finns formella och informella sätt att få saker gjorda, att skaffa information och driva fram beslut. Att söka efter idéer eller information på många olika håll kan vara ett sätt att lösa besvärliga problem eller att göra sådant som inte gjorts tidigare i ett företag.<sup>39</sup>

### **3.3.4 Marknadsföra projektet**

Ett projekt måste marknadsföras så väl att projektets fördelar förstås av alla människor. Projektledaren måste tillförsäkra sig att alla som vill veta vad som händer i projektet också hålls underrättade om projektledarens avsikter, idéer, framsteg och problem. Ett sätt att marknadsföra projektet kan vara att med jämna mellanrum lämna ut nyheter om projektet. Ett annat sätt kan vara att gruppens medarbetare pratar informellt om projektet med olika viktiga personer.<sup>40</sup>

### **3.3.5 Vara förutseende**

Det är nödvändigt att projektledaren kan vara förutseende genom att ta ett steg tillbaka från de dagliga uppgifterna och överblicka den totala situationen. Ett sätt att analysera ett projekt är att identifiera starka sidor (vilka fördelar har jag?), svaga sidor (i vilka avseende är jag sårbar?), möjligheter (vad skulle kunna hjälpa mig framåt?) och risker (vad skulle kunna stjälpa projektet?). Analysen kan sedan jämföras med intressenternas uppfattningar.<sup>41</sup>

### **3.3.6 Planera, utföra, kontrollera**

Planering, utförande och kontroll måste återkomma genom hela projektet; ju större osäkerheten och nyhetsgraden är, desto viktigare är denna process. Projektledaren måste göra klart hur hjälpmedlen ska användas och deras begränsningar, samt hur man kopplar in de personer som förfogar över den bästa informationen. Kontrollen måste vara konstruktiv. Projektledaren måste skapa en atmosfär där misstag och mindre goda prestationer kan diskuteras öppet och ärligt men inte nöja sig med bara detta. Man måste lära sig något av misstagen och därmed veta vad som bör göras nästa gång.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Briner m fl 1999 s 38-39

<sup>39</sup> Briner m fl 1999 s 40

<sup>40</sup> Briner m fl 1999 s 40-41

<sup>41</sup> Briner m fl 1999 s 42

<sup>42</sup> Briner m fl 1999 s 44



### **3.3.7 Hålla alla berörda informerade**

Framgångsrika projektledare inser att mentorn har många andra uppgifter som kräver deras uppmärksamhet. Det är viktigt att hålla alla berörda informerade. Även om projektet sköts mycket skickligt kan uppskattningen bli låg om viktiga personer inte hålls väl underrättade om vad som händer. När det kommer in nya intressenter och medarbetare måste de sättas in i projektet.<sup>43</sup>

### **3.3.8 Skaffa feedback**

Feedback från intressenterna kan tidigt ge värdefulla signaler om olika problem. Att be om feedback är mycket effektivare än att vänta på den, men man måste då tänka på att ta hänsyn till den när den kommer. En feedback behöver inte vara formell utan kan ske på andra sätt t ex vid kontrollmöten eller vid informella samtal.<sup>44</sup>

### **3.3.9 Ange syfte och inriktning**

Projektledaren kan medverka till att skapa en stark känsla för uppgiften på flera sätt, bl a genom att ange syfte och inriktningar med projektet. Ett sätt är att ge medarbetarna insikter om projektet som sträcker sig längre än till själva specifikationerna, dvs visa de bakomliggande skälen till varför projektet är viktigt för företaget. Ett annat sätt att skapa engagemang är att projektledaren själv visar stort eget intresse. Detta kan visas genom att ge signaler som bekräftar projektets betydelse och att man ständigt eftersträvar bättre eller snabbare arbetsmetoder.<sup>45</sup>

### **3.3.10 Fastställa individuella kriterier för framgång**

Projektet måste ha klara mål som definieras i tids- och kostnadstermer. De övergripande målen måste sedan översättas till tydliga mål för varje medarbetare, med specificering av vad som ska utföras inom en viss tid och vilka förutsättningar som gäller. Arbetsuppgifterna måste vara koordinerade med varandra. I projekt där det råder stor osäkerhet ska medarbetarna ges avsevärd frihet vad gäller sättet att uppnå målen, men projektledaren bör genom sitt eget beteende och agerande visa vad som är acceptabelt och vad som inte är det. Här har företagets kultur en stor betydelse. Hur folk sköter sitt ansvar påverkar direkt projektets framgång.<sup>46</sup>

### **3.3.11 Hålla hårt på kvaliteten**

Sedan de individuella kriterierna för framgång fastställts måste projektledaren kontrollera att allt fungerar. Effektiva projektledare håller hårt på kvaliteten, och de vill se samma inställning hos sina medarbetare. De ställer höga krav och de försäkras sig om att bristerna rättas till omedelbart. Projektledaren kan kräva att förändringar sker i efterhand när det är nödvändigt, men medarbetaren måste då känna till skälet. Allt som inte håller måttet är oacceptabelt. När

---

<sup>43</sup> Briner m fl 1999 s 44-45

<sup>44</sup> Briner m fl 1999 s 45

<sup>45</sup> Briner m fl 1999 s 46-47

<sup>46</sup> Briner m fl 1999 s 47

en medarbetare uppvisar undermåliga prestationer måste projektledaren ingripa snabbt så att personen i fråga kan bättra sig.<sup>47</sup>

### **3.3.12 Skapa en stimulerande miljö**

En stimulerande miljö ger goda prestationer. En sådan miljö kan skapas genom att projektledaren själv hjälper till med uppgifter, tar in tillfällig hjälp eller på andra sätt undanröjer flaskhalsar. För bästa resultat är det viktigt att de olika specialisterna i gruppen intresserar sig för varandras uppgifter. Ett sätt är att genom öppna diskussioner lyfta fram konstruktiv kritik. Det är projektledarens uppgift att skapa en atmosfär där självkritik är regel snarare än att kritik riktas mot andra, och att människor fritt kan säga vad de känner och få sina åsikter respekterade.<sup>48</sup>

### **3.3.13 Stanna upp och reflektera**

Forskning om effektiv inläring bekräftar betydelsen av en naturlig reflektionsprocess – ett tillfälle då man drar sig tillbaka från de dagliga problemen för att skaffa nytt perspektiv. Effektiva projektledare måste sätta av tid för att kunna reflektera, överblicka hela situationen och framför allt kontrollera resultatet av sina egna åtgärder. Därvid kan projektledaren även bli medveten om sina egna stressnivåer, upptäcka vad som är svårt att hantera och varför.<sup>49</sup>

### **3.3.14 Fira framgångar**

I effektiva projektgrupper hjälper man varandra att hålla farten uppe genom att fira gemensamma och individuella resultat och framgångar under hela projektets gång. Projektledarna ser sig alltid om efter olika sätt att visa uppskattning för medarbetarnas insatser. Respekt för andras kapacitet och prestationer är ett vanligt drag hos ledarna för projektgrupper som skapar goda resultat.<sup>50</sup>

## **3.4 Rekrytering**

Det finns viktiga kriterier som bör beaktas vid rekrytering. Förutom kunskap bör även den rekryterade ha know-how, dvs veta hur man ska tillämpa kunskapen. Andra kriterier är kapacitet för kommunikation och samarbete samt motivation. Företag idag lägger mindre värde vid formella kvalifikationer och mer på flexibilitet, inlärningspotential och förmåga att samarbeta i team. Senare tids intresse för emotionell intelligens, EQ, visar en växande betydelse för sociala och känslomässiga kunskaper och värderingar. Medarbetarnas möjlighet att harmonisera och interagera sina färdigheter beror inte enbart på personliga egenskaper utan också på den organisatoriska kontexten. Den organisatoriska kontextens effekt på internt samarbete beror på företagskulturen. Så som företagskulturen är definierad i dag relaterar den till värderingar, traditioner och sociala normer. Den är potentiellt mycket värdefull och av stor

---

<sup>47</sup> Briner m fl 1999 s 48

<sup>48</sup> Briner m fl 1999 s 48-49

<sup>49</sup> Briner m fl 1999 s 49

<sup>50</sup> Briner m fl 1999 s 50

strategisk betydelse. Senare tids forskning menar att hållbart framgångsrika företag karaktäriseras av kärnvärderingar i ledarskapet som definierar hur de sköter sina affärer.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Grant 2002 s 144

## 4 Key Success Factors

---

*I detta kapitel redovisas teorier som beskriver Key Success Factors och strategier.*

---

Key Success Factors definieras som de faktorer inom företagets marknad som avgör dess förmåga att överleva och bli framgångsrikt.<sup>52</sup>

### 4.1 Grunden för framgång

För att ett projekt ska lyckas behöver man ställa sig två frågor. Den första frågan är vad kunden vill ha. För att besvara denna fråga måste man göra en analys av efterfrågan. I denna analys identifierar man vem kunden är och vad som bestämmer dess behov. Man vill i och med detta försöka att förstå varför kunden väljer utbudet från ett företag och inte från ett annat. För att svara på den första frågan kan man genomföra en efterfrågeanalys där man försöker utröna vilka kunderna är och vad de vill ha. En metod är segmentering där man kan studera produkten, kunden eller den geografiska marknaden. När man väl bestämt sig var man vill tävla ska man avgöra hur man vill göra. Genom differentiering gör man ett strategiskt val.<sup>53</sup>

Nästa fråga att ställa sig är vad som krävs för att kunna producera det kunden vill ha. Genom att göra en analys av utbudet kan konkurrensförutsättningarna i branschen identifieras, man kan förstå hur intensiv konkurrensen är och vilka nyckeldimensioner som föreligger. För att svara på den frågan kan man genomföra en konkurrensanalys där man tittar på olika konkurrensmodeller och där man även kan göra en segmentering av kunder och produkter.<sup>54</sup>

#### 4.1.1 Konkurrensfördelar

Konkurrensfördelar framträder både som externa källor och interna källor. De externa källorna framträder i form av yttre faktorer på marknaden som företaget inte kan påverka. Detta kan ske i form av efterfrågeförändringar, prisförändringar och teknologiska förändringar. För att kunna parera och utnyttja de externa källorna krävs flexibilitet och anpassning i organisationen samt en klar marknadsorientering. De interna källorna framträder i form av den kreativitet och innovativa atmosfär som finns inom organisationen.<sup>55</sup>

#### 4.1.2 First Mover Advantage

Om ett företag lyckas uppfinna eller etablera en produkt före en konkurrent på marknaden har man lyckats uppnå en First Mover Advantage. Företaget kan också uppnå en sådan position om man lyckas positionera sig i en strategiskt viktig nisch och i denna tillgodogöra sig resurser och kapabiliteter som konkurrenterna inte kan matcha. Den som är först på marknaden med en produkt eller position etablerar ett rykte som attraherar leverantörer,

---

<sup>52</sup> Grant 2002 s 95-96

<sup>53</sup> Grant 2002 s 280

<sup>54</sup> Grant 2002 s 97

<sup>55</sup> Grant 2002 s 95-101

distributörer och kunder på ett sätt som efterföljarna initialt inte kan kopiera. Man sätter sin prägel på marknaden genom att inneha en First Mover Advantage och kan därmed bygga upp en kostnadsfördel gentemot konkurrenterna.<sup>56</sup>

## **4.2 Differentieringsstrategi**

Att tillämpa en differentieringsstrategi innebär att man använder differentiering som metod för att attrahera kunden. Med differentiering menas att företaget särskiljer sig från sina konkurrenter genom att erbjuda en unik vara eller en tjänst som är värdefull för kunden. Genom att göra det kan kunden anse varan eller tjänsten vara värd ett högre pris. Om företaget väljer att tillämpa denna strategi fokuserar man i strategin på varumärke, design, service och kvalitet.<sup>57</sup> Differentiering handlar om att kunna identifiera vad som gör en produkt eller tjänst unik enligt ett antal olika faktorer. Det finns flera källor till differentieringsfördelar såsom produkttegenskaper, kompletterande tjänster, marknadsföringsaktiviteter, teknologin i produktutformning och produktion, procedurer och rutiner, medarbetarnas färdigheter och erfarenheter, lokalisering samt graden av vertikal integration.<sup>58</sup> Företaget kan använda sig av olika differentieringsmetoder som produktintegritet, signalering och rykte samt varumärke för att nå ut till kunden.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Grant 2002 s 240

<sup>57</sup> Grant 2002 s 246-248

<sup>58</sup> Grant 2002 s 288-289

<sup>59</sup> Grant 2002 s 290-294

## 5 Experience Economy

*I detta kapitel redovisas teorier som beskriver Experience Economy innefattande upplevelser och designprinciper.*

---

### 5.1 Upplevelser

Sedan tidernas begynnelse har det funnits ett antal olika marknader för olika typer av varor och produkter. Producenterna har alltid sökt efter metoder att kunna sälja dem på marknaden. Dessa metoder kan beskrivas som inslag i olika steg i den ekonomiska värdekedjan. Det började med jordbruksprodukter och följdes av tillverkning av varor. Dessa kombinerades så småningom med olika typer av service. När service numera börjar bli en självklarhet på marknaden är upplevelser nästa steg i värdekedjan. Företag måste lära sig att designa, sälja och leverera upplevelser som kunden är villig att betala för. En upplevelse inträffar när ett företag använder en produkt eller tjänst som en språngbräda för att engagera individen på ett sådant sätt att en minnesvärd händelse skapas. Man måste beakta och tillämpa excellent design på upplevelsen, att marknadsföra den samt att leverera den på rätt sätt. Fokus i processen läggs på uppfinningsrikedom och innovation.<sup>60</sup>

### 5.2 Designprinciper

Ett företag kan tillämpa olika designprinciper för att skapa minnesvärda upplevelser. Ett sätt är att tematisera upplevelsen, där temat är väldefinierat och distinkt. Intrycken harmoniseras med positiva signaler som ska fullfölja och förstärka temat. Inga signaler får tala emot temat. Negativa signaler som förminskar, skiljer ut eller distraherar temat ska elimineras. Ingenting ska störa upplevelsen av temat. För att förstärka minnet av upplevelsen kan man erbjuda minnesvärda souvenirer, genom att erbjuda försäljning av t ex t-shirts, kepsar, vykort och programblad. Dessa fungerar som en fysisk påminnelse av upplevelsen. För att stödja upplevelsen och förstärka temat kan man om möjligt engagera alla fem sinnen, dvs syn, hörsel, känsel, lukt och smak. För att upplevelsen ska bli minnesvärd bör vissa kriterier uppfyllas. Själva upplevelsen måste självfallet upplevas. Produkten eller tjänsten ska ses som en språngbräda för själva upplevelsen. Upplevelsen ska uppenbaras under en viss tid och gärna innehålla en gradvis stegring. Den ska vara minnesvärd och upplevas som personlig. Kunden ska känna sig som en gäst och händelsen bör innefatta en känsla av sensation.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Pine & Gilmore 1998 s 1

<sup>61</sup> Pine & Gilmore 1998 s 6-10

## 6 HippHipp! [paw rihk-titt]

*I detta kapitel beskrivs hur projektet HippHipp! [paw rihk-titt] (nedan nämnt HippHipp) genomfördes. Det introduceras med en beskrivning av bakgrunden till föreställningen och redogör uppbyggnaden av organisationen och hur arbetet har fortskridit. Därefter följer en beskrivning av den upplevelse som blev resultatet av arbetet. Slutligen avrundas detta kapitel med medarbetarnas egna reflektioner kring projektet.*

*Det är en jävla industri, men jag tror inte någon i projektet uppfattar det så.<sup>62</sup>*

### Bakgrund

Anders Jansson och Johan Wester har känt varandra sedan de gick i högstadiet på Fäladsgårdens skola i Lund. De var båda tidigt intresserade att showa och uppträda och gjorde stora insatser i skolans revyer. 1989 blev Johan Wester ansvarig för Lundaspexarna och fick senare med sig Anders Jansson i studentengagemanget. Tillsammans gjorde de succé, bl a med barnmusikalen Prins Gröt i Frukostlandet i Lundakarnevalen 1990. 1994 fick de arbete på Sveriges Television i Malmö i redaktionen till ett nytt underhållningsprogram ”Snacka om Nyheter”. De var manusförfattare, idésprutor och bollplank till framlidne Stellan Sundahl. Parallellt satte de upp två bejublade föreställningar i Lund. Den första föreställningen, "En Överdös Kaffe" (1996), var lite av ett experiment från deras sida. De ville se om man kunde locka humorintresserade människor till en gammal vulkaniseringsverkstad nere vid järnvägen i Lund. De ville till skillnad från tidigare uppsättningar närma sig en publik även utanför studentkretsarna. Man fick förlänga föreställningen och utöka antal platser. Folk kom för att se föreställningen flera gånger och recensionerna var lysande. Även deras andra uppsättning, "Denna Penna Bensin" (1998), gjorde stor succé.<sup>63</sup>

Rollfigurerna i HippHipp, Kajan och Tiffany var med i föreställningarna ”En Överdös Kaffe” och rollfiguren Itzhak introducerades i ”Denna Penna Bensin”. Med ytterligare några idéer i bagaget gjorde Johan Wester och Anders Jansson ett pilotprogram för Sveriges Television 1999. Det uppstod en lucka i programtablan när ”Snacka om Nyheter” upphörde runt 2001, och parallellt med sista säsongen av ”Snacka om Nyheter” hade Johan Wester och Anders Jansson börjat producera tv-programmet HippHipp. Programmen sändes i en serie om fem avsnitt från Sveriges Television i Malmö våren och hösten 2001. Programmet tävlade i Montreux 2002 och vann det ärofyllda förstapriset Silverrosen. Våren 2003 spelades ytterligare sex avsnitt in. Dessa blev serien HippHipp2.<sup>64</sup> Tittarsiffrorna på 1,2-1,3 miljoner per avsnitt visade att HippHipp hade nått en stor publik även utanför Skåne.

<sup>62</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>63</sup> <http://www.svt.se/malmo/hipphipp/> 2004-05-13

<sup>64</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

## Uppstart

Efter tv-produktionerna ville Anders Jansson och Johan Wester beträda livescenen på nytt. Under tv-produktionerna hade de ingen kontakt med sin publik och de saknade ensemblekänslan. För att dra nytta av tv-succén insåg de att det var optimalt att göra en föreställning på hösten efter HippHipp2, men de hade jobbat hårt med HippHipp2 och var trötta. De ansåg att det var strategiskt bra att ha en premiär på hösten. Andra alternativ diskuterades, bland annat att vänta med premiären till våren 2004 men det ansågs inte vara så bra med ett sommaruppehåll som skulle kunna orsaka ett minskat intresse från publikens sida. Tiden var knapp men med de förutsättningar som rådde var det nu eller aldrig som gällde. För att behålla sin publik var det viktigt med kontinuitet och det var läge att smida medan järnet var varmt. Johan Wester förklarar situationen:

*Så vi måste ta det nu, på uppstuds...<sup>65</sup>*

Man insåg dock samtidigt att det skulle bli ett stort arbete att etablera en ny organisation kring ett nytt projekt. Det var ont om tid.

Redan hösten 2002 hade idéerna börjat ta form, då Katja Brigge (som är sambo med Anders Jansson), Johan Wester och Anders Jansson var i London för att göra planer för den kommande verksamheten. De hade lösa diskussioner om vilken typ av föreställning man skulle göra. Ett givet val var att göra en föreställning i humorgenren. Det fanns tankar på att göra en turné där Johan Wester och Anders Jansson skulle framträda i en mindre ensemble med en Stand-Up-show och bara använda sig av en bandspelare.

Katja Brigge hade varit producent för de tidigare föreställningarna. Samtidigt som arbetet pågick med HippHipp2, arbetade hon tillsammans med Johan Wester och Anders Jansson att förbereda föreställningen. Anders Jansson och Johan Wester analyserade situationen och bestämde sig under våren 2003 att det verkligen skulle bli HippHipp. Anders Jansson förklarar:

*Det vore bara korkat att göra något annat än HippHipp eftersom vi hade byggt upp en sån enorm publikbas kring det.<sup>66</sup>*

Arbetet med tv-programmet slutade i april 2003. Då började man i full takt att arbeta mot den plan man hade lagt upp. I början av juni 2003 blev det officiellt i samband med biljettsläppet. Man hade inte skrivit manus och premiären var satt till den 24 oktober.

---

<sup>65</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>66</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23



## Val av samarbetspartner

Eftersom projektet blev HippHipp och inte en tvåmansföreställning insåg de att de behövde en extern producent som kunde sköta mycket av det som Anders Jansson och Johan Wester inte själva skulle hinna med.

Katja Brigge hade lång erfarenhet av teaterprojekt. Det såg ut att bli en större arbetsbelastning än vad som passade den privata planeringen och hon hade inte möjlighet att vara producent. Tidigare hade de köpt in vissa tjänster av Julius såsom biljettförsäljning, bokföring, hantering av tillstånd. De stod nu inför en möjlighet att hitta en ny samarbetspartner.

Pange Öberg hade insett att tv-succén med HippHipp blivit enorm. Han arbetar ofta i Stockholm och när han märkte att HippHipp hade tagit fäste där bland vänner och bekanta insåg han att det fanns goda möjligheter att det skulle kunna bli något stort. Pange Öberg hade hållit ett öga på Anders Jansson och Johan Wester under en längre tid och var nu intresserad att bli producent för föreställningen HippHipp.

Anders Jansson och Johan Wester hade pratat om att det hade varit roligt att någon gång göra något med Pange Öberg. De kände inte varandra och har aldrig umgåtts privat. De kommer alla tre från Lund, är i samma ålder och kände till varandra och varandras verksamheter.

Pange Öberg arbetar med musik. Från början var han ren konsertarrangör och hade sitt första arrangemang som fjortonåring. Nu arbetar han mer strategiskt som manager för artister i hela den kreativa processen, alltifrån från låtskrivarfasen och studioinspelning, till produktion och hur artister ska se ut på sina omslag. Han hade länge ett eget produktionsbolag men gick några år tidigare ihop med United Stage Artist AB (nedan nämnt United Stage), och blev då en av de största delägarna. Det finns ca 80 artister i bolagets stall, bl a Kent, Thåström, Lars Winnerbäck, E-type, Markoolio och di Leva. Pange Öberg arbetar mest med att driva United Stages stora projekt såsom Kalasturnén och Kents turnéer.

Johan Wester och Anders Jansson förväntade sig att Pange Öbergs erfarenhet från konsertarrangemang och rockturnéer skulle tillföra en extra dimension till deras projekt. De ville hålla sig ifrån standardlösningar för att skilja sig från mängden och inte bli anonyma. Johan Wester hade ett inledande möte med Pange Öberg och gick igenom vilka idéer som fanns med projektet. När Johan Wester och Anders Jansson sedan lärde känna Pange Öberg ansåg de att han hade rätt inställning. Han visade sig vara en passionerad och engagerad människa, precis en sådan de sökte. I konstellation med Pange Öberg ville man ta nya oprövade grepp.

Då Pange Öberg hade erfarenhet av större projekt, om än inom rock'n'rollbranschen, fanns här ett komplement till Johan Westers och Anders Janssons tidigare erfarenhet. United Stage hade också alla kontakter och organisation som behövdes för att sköta biljetthantering, mail, pressutskick och löner etc. Pange Öberg hade ett rykte om sig att vara tuffare och hårdare i sin

stil än Anders Jansson och Johan Wester. Som huvudaktörer kan det vara mycket svårt att hantera känsliga frågor med medarbetare och andra intressenter. De ansåg att de behövde en producent som tar smällar som kan vara jobbiga att ta när man själv är initiativtagare till ett projekt. De ville ha en operativ producent som var närvarande i produktionen och inte var rädd för att hantera konflikter. Pange Öberg har genom sina tidigare projekt visat att han lyckas med saker och ting. Han var inte rädd för att ta risker och hade stor erfarenhet av PR och försäljning.

Johan Wester och Anders Jansson har ett produktionsbolag vid namn Anagram Produktion AB (nedan nämnt Anagram). Det utarbetades formella samarbetsavtal mellan Anagram och United Stage. När beslutet hade tagits att projektet skulle iscensättas under våren 2003 bildades kärnan som drog igång projektet HippHipp. Denna kärna bestod av Johan Wester, Anders Jansson, Pange Öberg och Katja Brigge. Under våren tillkom även Johan Westers sambo Helena Lindfors i kärnan. Helena Lindfors och Katja Brigge deltog som produktionsassistenter. De övriga tre utgjorde tillsammans det som nedan nämns *ledningen*. Pange Öberg var producent i projektet och Johan Wester och Anders Jansson var gemensamt ansvariga för innehållet i föreställningen och kallades innehållsproducenter.

## Planering

Det var första gången Pange Öberg var producent för ett teaterprojekt. Han hade ingen erfarenhet av hur man sätter ihop en ensemble för ändamålet. Han uttrycker det så här:

*Det var ju komplicerat. Detta är mitt första teaterprojekt. Jag har aldrig gjort det tidigare. Det finns säkert stora fördelar med det men nackdelarna var att allt sånt som kostym och smink och den biten hade jag aldrig jobbat med. Jag hade ingen aning om hur man gjorde.<sup>67</sup>*

Den erfarenhet som Katja Brigge hade sedan tidigare teaterprojekt ansågs vara värdefull. Hon hade den erfarenhet som producenten saknade. Ledningsarbetet började med ett antal möten under våren för att planera det kommande arbetet. Produktionsassistenternas arbete var tänkt att skötas på halvtid, men det visade sig att det krävdes mer arbete än så från deras sida.

Tidigt i planeringen gjordes en budget för projektet. Den utgick från en uppskattning på hur mycket biljetter man trodde sig kunna sälja. Efterhand som allt fler biljetter såldes justerades budgeten. Pange Öberg förklarar resonemanget:

*Vi hade en ganska klar budget som vi sen medvetet spräckte rejält när vi hade sålt biljetter. Vi hade nog inte tagit vissa kostnader om vi inte hade sålt biljetter. Så är det ju. --- En budget har man ju för att det är ett redskap.<sup>68</sup>*

---

<sup>67</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>68</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

Som finansiell garant hade man United Stage. Eftersom biljettförsäljningen visade sig gå bra finansierades hela projektet redan efter två veckors biljettförsäljning. Man behövde aldrig ta några banklån.

När det gäller projektet i sin helhet fann man att det var en stor risk om Anders Jansson eller Johan Wester skulle bli sjuka. Eftersom de båda är oersättliga i föreställningen skulle det bli en ekonomisk katastrof om man hade varit tvungen att ställa in föreställningar. Man insåg att det var för stor risk att satsa så pass mycket och sedan tro att det bara går och blunda för realiteterna. Därför tecknades en mycket kostsam försäkring för att täcka eventuella intäktsbortfall. Alla övriga positioner i ensemblen ansåg man vara ersättningsbara.

Pange Öberg insåg att arbetet med produktionen kom igång alltför sent. Han uttrycker det så här:

*Tidsmässigt är det ett fullständigt idiotprojekt. Ta beslutet i maj, släppa biljetter i juni, alla åker på semester, sen börjar det till hösten. Fullständigt idiotiskt. Men om man inte gör något, så blir det inget gjort.<sup>69</sup>*

Man arbetade fram en tydlig tidsplan för föreställningsperioden. Den fastställdes i maj 2003 och omfattade tidsperioden 24 oktober 2003 till 1 maj 2004. Denna tidsplan har man noga följt och producenten säger med en viss stolthet:

*Tidsschemat på hur vi skulle släppa upp föreställningarna har vi följt till punkt och pricka. Alla föreställningar fram till 1 maj 2004 satte vi ett schema för i maj 2003.<sup>70</sup>*

## **Val av lokal**

Det visade sig att projektet blev så stort att de ville ha en publikkapacitet på 800 till 1 000 personer per föreställning. De började leta lokal för ändamålet och ville vara flexibla vad gällde spelperioden eftersom de inte från början visste hur stor biljettefterfrågan skulle vara. De tidigare föreställningarna som Johan Wester och Anders Jansson arrangerat hade spelats i en vulkaniseringsverkstad och i en folkpark. Det fanns en längtan att hitta en säregen lokal. På en vanlig institution skulle föreställningen blivit anonym och det hade varit svårt att sätta sin egen prägel på lokalen.

Olympen på Sparta i Lund fanns med tidigt i planerna. Två, tre år tidigare föddes idén att göra ett projekt i den här storleken när Johan Wester och Anders Jansson befann sig på Olympen. De gjorde där en kick-off för ett företag och fann inspiration. Katja Brigge som hade varit

---

<sup>69</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>70</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

påkopplad tidigt i projektet, tog kontakt med Olympens hyresvärd AF Bostäder första gången julen 2002.

Man undersökte olika lokaler och slutligen stod valet mellan Olympen och en annan lokal i Malmö. Att man till slut bestämde sig för Olympen berodde på att det var nära till dagis och att det var en tillräckligt stor lokal. Johan Wester förklarar valet av lokal så här:

*Vi har ju odlat någon form av varumärke hela vägen och investerat i att vi håller oss här nere. Vi är kvar hos vår publik och vi hade kunnat åka till Stockholm istället --- Vi har ju lite Snapphane-ådror --- Vi säger att vi spelar här för att det är nära till dagis och det stämmer ju samtidigt som det låter kaxigt på nåt vis. Men då får det göra det. Vi vill gärna inspirera andra, fastna inte i det där, ta tag i dina drömmar och kör nu på detta.<sup>71</sup>*

Olympen är en idrottshall och ligger på Sparta i norra Lund. Sparta är ett betongkomplex byggt för studenter på 1970-talet och inrymmer studentkorridorer, föreläsningssalar samt hotell- och restaurangverksamhet. Olympen har aldrig nyttjats i någon större utsträckning som idrottsarena utan hade sin storhetstid som konsertscen under 1980-talet då mängder av band och artister besökte Lund som t ex Metallica, Kiss och Def Leppard.<sup>72</sup>

Alla tre personerna i ledningen hade gamla minnen från lokalen sedan de varit på rockkonserter där på 1980-talet. Johan Wester menar att detta är något som var av betydelse:

*Alla de här banden som har spelat här, vi har ju själva minnen här --- Vi håller oss kring någonting som är nära vår bakgrund. Och vi vänder det till någonting positivt. --- då kan man styra alla känslorna till det, även om det rent praktiskt kanske var knöligt och det är mycket som ska fixas.<sup>73</sup>*

Olympen var inte uthyrd och man skulle ha möjlighet att hyra den under en lång tid. Pange Öberg förklarar att det inte fanns någon annan lokal i Skåne som stod tom som man kunde utnyttja och ligga kvar i under en längre period. Det förklarar han som den största fördelen med Olympen. Att det stod tomt gav också möjlighet till en bra lokalhyra vilket minskade den ekonomiska risken. Det fanns en stolthet i att vara den som ger en gammal rockarena nytt liv. Pange Öberg förklarar:

*Det är ju vår lokal. Det är häftigt.<sup>74</sup>*

---

<sup>71</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>72</sup> Sydsvenskan Dygnet Runt nöjesbilaga 2004-03-19

<sup>73</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>74</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

Att välja Olympen som arena innebar samtidigt en stor risk eftersom infrastrukturen inte fanns på plats. Byggnaden ligger en bit från centrum, det är svårt att ta sig dit, det fanns inga parkeringsplatser och lokalen var dessutom nergången. För att publiken skulle hitta dit fick man tillverka och bekosta nya trafikskyltar.

Att man kunde utnyttja lokalen som sin egen gjorde också att man kunde sätta sin prägel på den. Man kunde bygga upp en HippHipp-miljö som blev ett med lokalen. Pange Öberg ger en beskrivning på stockholmaren som har åkt 70 mil, kliver ur bussen och som inte tror sina ögon. Att lokalen är sliten och har en speciell karaktär har bejakats i scenografin:

*Det är en så tråkig lokal, så det är inte klokt alltså. --- Vi har bejakat det. Scenografen har bejakat den arkitekturformen som kallas nybrutalism. Vi har inte försökt gömma det fula, tvärt om. Det hade varit jättekonstigt om man hade lagt på en röd heltäckningsmatta där. Det hade känts påklistrat.<sup>75</sup>*

## Marknadsföring

I juni när projektet blev officiellt satsade man hårt för att få ut informationen om föreställningen. Marknadsföringen av projektet skedde på olika fronter. En hemsida upprättades med flera funktioner där publiken kunde interagera med HippHipp. Man kunde ställa frågor till karaktärerna på hemsidan, önska musik som skulle spelas på föreställningen, prenumerera på ett nyhetsbrev samt beställa souvenirer via webben. Inför presskonferensen hade HippHipp tagit egna bilder som distribuerades till tidningarna. Allt för att ha kontroll på hur projektet skulle framstå i media. Annonsering skedde nationellt genom ett avtal med Aftonbladet. Man ville resa sig från det lokala planet. United Stage har ett brett nätverk med betydelsefulla kontakter till press och media som kunde användas för att nå ut direkt med information i viktiga kanaler. Det skulle inte bli en regional eller lokal produkt, utan någonting för hela Sverige.

Det satsades också på lokal marknadsföring genom en PR-kampanj på Malmöfestivalen under sommaren och därefter etablerades en undergroundkultur genom att anordna en innebandymatch med karaktärer från föreställningen. Innebandymatchen marknadsfördes på hemsidan och genom enkla affischer som sattes upp på högstadieskolor i Lund. Här var strategin att hamna på Lundasidorna i Sydsvenskan. Det blev ett välbesökt arrangemang med 300 personer i publiken och som planerat blev det omskrivet i lokalpressen.

Ledningens ansåg att biljettförsäljningen måste gå bra, till varje pris. Det var viktigt att i ett tidigt skede få hjulen att snurra på rätt håll. Först senare påbörjades arbetet med själva föreställningen. Så här uttrycker sig Johan Wester:

---

<sup>75</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

*Det är bara ett beslut. Ska vi ha fullsatt eller ska vi ha halvfullt? Nej, vi ska ha fullsatt, sen får man ju välja hur man gör det fullsatt. Det är viktigt att slå an tonen, att detta är fullsatt.<sup>76</sup>*

## **Biljettförsäljning**

Det gjordes en tidsplan för hur biljetterna skulle släppas. Genom att vänta med att gå ut med föreställningar och eventuella förlängningar fick man kontroll på situationen och kunde följa efterfrågan. Pange Öberg berättar att alla tre var övertygade om att spela hela våren redan från början men att de var ödmjuka inför att det kanske inte skulle bli så. Man släppte bara upp 33 föreställningar från början, vilket skulle innebära en publiksiffra på 36 000. Producenten uttrycker sig så här om strategin kring biljettförsäljningen:

*Bestämmer man sig för att det ska bli en succé, så blir det en succé. Man får bestämma att det ska vara fullt. Det går att sälja biljetter till allting.<sup>77</sup>*

Man insåg att publiktrycket var väldigt stort, vilket innebar att publiken definierade om projektet. I juni när den första biljettstatistiken kom skickade Johan Wester ett sms till producenten som var på semester:

*Bara så att du vet det att jag tror att vi kommer gå över 100 000.<sup>78</sup>*

En reprisering på tv-serien under hösten gav extra draghjälp till biljettförsäljningen. Anders Jansson drar en parallell med Helt Apropå, där Stellan Sundahl slog igenom nationellt. Det är viktigt att etablera sig själv först och tv har en fruktansvärd genomslagskraft. Medarbetarna i produktionen återkommer ständigt till den gemensamma slutsatsen att det är den breda publiken som HippHipp fått genom tv som bidrar till att föreställningen har väckt ett så stort intresse. Publiken är mellan 8 och 90 år. Pange Öberg ser helt krasst på framgången och uttrycker det med följande uttalande:

*Hela succén med föreställningen är ju tack vare tv-succén, så är det.<sup>79</sup>*

## **Rekrytering**

Det var svårt att påbörja rekryteringen då man inte hade färdigställt innehållet i föreställningen. Vilka som skulle behöva rekryteras framkom successivt. Pange Öberg som inte hade någon tidigare erfarenhet av teaterprojekt tyckte det var svårt att personalbesätta projektet. Så sent som i september hade man inte klart för sig vad som skulle ske på scenen då det inte fanns något färdigt manus. Under hösten blev Katja Brigge sjuk och var under en lång

---

<sup>76</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>77</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>78</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-23

<sup>79</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

period frånvarande från produktionen. Med producentens och Helena Lindfors gemensamma krafter byggdes organisationen upp.

Clemens Mårtensson var en av de första medarbetarna som rekryterades. Han kände Pange Öberg sen mycket länge och de har jobbat tillsammans i ett otal projekt. Precis före HippHipp under sommaren 2003 var Clemens Mårtensson ljudtekniker på Kalasturnén. Han blev tillfrågad att arbeta som *Production Manager* i projektet. Pange Öberg uttrycker sig så här i valet av Clemens Mårtensson:

*Jag ville ha en iller som jag kunde lita på. Som man vet om att när stormarna går så står han kvar.<sup>80</sup>*

Clemens Mårtensson började arbeta 1 september 2003, cirka sju veckor innan premiären. Han ansvarade för all upphandling av teknik till föreställningen. Så här uttrycker han sig om arbetet från starten 1 september fram till premiärdagen den 24 oktober:

*All vaken tid jobbade jag med detta. --- Fullständigt gasen i botten.<sup>81</sup>*

I början av september 2003 kontaktades även Rickard Wirén som hade arbetat som scenograf med Anders Jansson och Johan Wester i deras tidigare föreställningar. Han fick här ansvaret att bli produktionens *scenmästare* och *rekvisitör*. Den 15 september 2003 var han på ett möte hos Pange Öberg, som han aldrig hade träffat tidigare.

En tredje person som rekryterades under hösten var Linus Palmkvist. Han hade aldrig hört talas om HippHipp, eftersom han befann sig utomlands när serien visades på tv. Under sommaren mötte han Pange Öberg. De hade jobbat ihop många gånger tidigare och Pange Öberg frågade Linus Palmkvist om han ville jobba med HippHipp under hösten. Det var inte definierat vad arbetet innebar. En morgon i oktober fick Linus Palmkvist ett samtal av Pange Öberg:

*Då ringde han och sa: Hej, kan du börja klockan halv nio i morgon bitti? Och det kunde jag faktiskt. Och det var fortfarande så att de inte riktigt visste. De visste bara att det behövdes mer folk.<sup>82</sup>*

Tillsammans med Johan Persson, som är en släkting till Katja Brigge, fick Linus Palmkvist uppgiften att rekrytera medarbetare till publikvärdar, kassa, merchandise, etc. De fick en lista av Pange Öberg med namn på intresserade personer. Linus Palmkvist beskriver att arbetsuppgiften som personalansvarig var mycket större än vad de hade räknat med. Det visade sig bli mycket folk inblandade och många arbetsuppgifter att hålla ordning på och utföra. Johan Persson beskriver hur de fick vara med i processen att rekrytera och planera

---

<sup>80</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>81</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

arbetet med den nya personalen. De diskuterade mycket med Pange Öberg som lät dem ta beslut och fundera på vilka uppgifter som behövde lösas och hur många medarbetare de skulle kunna behöva. Då fler medarbetare behövde rekryteras ringde man kompisars kompisar.

Anders Jansson menar att det bara finns ett begränsat antal människor som kan göra saker av denna storlek och dessa får man försöka få tag på rätt så tidigt. Medarbetare med specialkompetens inom olika områden såsom ljud, ljus, kostym och smink rekryterades via kontakter från tidigare produktioner. I föreställningen skulle man använda sig av ny teknik som man inte hade arbetat med tidigare, såsom storbildsskärmar vilka krävde ljusstarka projektorer. För att kunna hantera tekniken behövdes kompetent personal. Clemens Mårtensson, Helena Lindfors och Katja Brigge diskuterade huruvida det var fler personer som man skulle kunna tänka sig behöva. Vid denna tidpunkt i september 2003 uttrycker Clemens Mårtensson att det inte fanns någonting i princip, förutom Johan Westers, Anders Janssons och Pange Öbergs idé. Han förklarar egenskaperna hos de medarbetare som rekryterades så här:

*Snälla, trevliga människor som jobbar tillsammans och som dessutom är väldigt professionella. --- Det spelar ingen roll var man går, så är det faktiskt väldigt professionellt.<sup>83</sup>*

Ledningen återkommer ständigt till att framhäva de egenskaper som är viktiga hos sina medarbetare. Framför allt finns ett antal nyckelpersoner i produktionen som besitter dessa egenskaper. En följd blir sedan att andra i produktionen färgas av nyckelpersonerna. De egenskaper som lyfts fram är:

- Ambitiösa
- Ansvarstagande
- Beredda att slita
- Flexibla
- Initiativtagande
- Jätteduktiga
- Prestigelösa
- Pålitliga
- Trevliga
- Tänker själva

Johan Wester förklarar valet av medarbetare så här:

*Det ska vara hjärta, det ska vara snälla bra människor och liksom en vänlig och god stämning. För det är livsviktigt. Den är ju skapad så till vida att vi försöker välja vissa grundpersoner och slå an en ton.<sup>84</sup>*

---

<sup>82</sup> Intervju Linus Palmkvist 2004-04-22

<sup>83</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

<sup>84</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23



## Förproduktion

Arbetsuppgifternas ökade omfattning gjorde att arbetsbelastningen steg ju närmare premiären man kom. Förproduktionen blev mer omfattande än beräknat. Johan Wester ansåg att arbetet med förproduktionen kom igång för sent. Pange Öberg kritiserade också projektet och organisationen och säger att de inte tillät sig att vara riktigt bra med det tidsschema de hade:

*Den arbetsbelastningen vi hade under hösten... Vi hann inte anställa folk, totalt kaos. Tre dagar innan premiären hade vi inte en föreställning.<sup>85</sup>*

Producenten förklarar sitt deltagande i förproduktionen med att han försökte vara närvarande så mycket som var möjligt.

*Jag hade inte kunnat ha en passiv roll. Att sitta här [på kontoret] hade inte gått. Det blev väldigt fysiskt.<sup>86</sup>*

Producenten har varit tydlig med att delegera ansvar till medarbetarna. Det var ett sätt att få medarbetarna att känna sig delaktiga i produktionen. Han gav medarbetarna sitt fulla förtroende och förklarar strategin så här:

*De har fått lösa allting själva nästan. --- Jag kan lyssna på deras åsikter, men jag tycker inte att jag har rätt att bestämma. Det får andra göra. --- Jag är ju delaktig i de beslut de tar, men jag vill att de tar beslutet. Det är viktigt att jag stöttar dem i de beslut de tar, även om de varit felaktiga. Det är jätteviktigt. Det här var fel, det var det, men det är vårt gemensamma ansvar att det var fel.<sup>87</sup>*

Delegeringen har varit ett sätt för producenten att hantera alla situationer och problem som uppstått i produktionen. Genom att delegera fick man en helhetssyn på situationen. Clemens Mårtensson utförde sitt arbete på plats vid föreställningarna och uttrycker att han är "Panges torped". Han anser sig ha möjlighet att fatta beslut i mångt och mycket när det gäller medarbetarna.

*Huruvida folk jobbar dåligt eller bra, eller måste öka sin skärpa. --- Peppa folk på olika sätt eller få folk att stanna hemma om de är sjuka så att inte resten av gänget blir sjuka. Det blir mycket gnäll. Men nåt större ekonomiskt beslut skulle jag aldrig våga ta utan Pange, absolut inte. --- Jag ringer ett samtal, så är det löst. Pange har oftast en lösning.<sup>88</sup>*

---

<sup>85</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>86</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>87</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>88</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

Ledningen hade gjort en budget för projektet, men medarbetarna i organisationen hade ingen specificerad budget för sina respektive arbetsområden. Så här uttrycker sig scenmästaren Rickard Wirén:

*Jag har inte haft någon budget --- det handlar om att känna av. Man har ju någonting i sig att man hyr ju inte saker i guld som kostar en miljon kronor. Man vet ju att det finns ju alltid någon smärtgräns.<sup>89</sup>*

Clemens Mårtensson som var ansvarig för upphandlingen av all teknik fortsätter:

*Jag har inte haft en enda spänn i budget. --- Sen finns det nåt som heter frihet under ansvar. Det tycker jag är väldigt bra, för det är ju precis det. Vi kan ju i princip göra vad vi vill. Men gör man ett sånt en-miljoners guldmisstag så blir det ju inte fler sen.<sup>90</sup>*

## Organisation

I organisationen fanns en uppdelning mellan ensemble och servicepersonal. Under förproduktionen var ytterligare medarbetare kontrakterade. De olika funktionerna och deras plats i organisationen finns beskriven i bilaga 1. I ensemblen var åldersfördelningen på medarbetarna mellan 30 till 40 år. Servicepersonalen hade en lägre genomsnittsålder på ca 25 år.

Under förproduktionen anställdes *hantverkare* för att färdigställa lokalen enligt *scenografens* ritning. Vid repetitionsarbetet fanns ytterligare personal engagerad såsom en inhyrd *regissör* och en *regiassistent*. Ett *filmteam* gjorde en inspelning av material som skulle visas på storbildsskärmarna. Man hade även kontakt med en *reklambyrå* och en *stillbildsfotograf*.

På kontoret arbetade under föreställningarna *producenten* tillsammans med *produktionsassistenterna*. Löneadministrationen och redovisningen sköttes på distans av United Stages kontor i Stockholm.

På scenen agerade fyra *skådespelare* och en orkester med tre *musiker*.

Bakom scenen arbetade en *maskör*, en *kostymör* och en *scenmästare* för att hantera bytena som skedde under föreställningen.

För att sköta all teknik som krävdes för att genomföra föreställningen fanns en *ljudekniker*, en *ljudtekniker* och ytterligare två *tekniker* som tillsammans skötte visningen av det förinspelade materialet på de två storbildsskärmarna som var placerade på scenen.

---

<sup>89</sup> Intervju Rickard Wirén 2004-04-23

<sup>90</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

I lokalen arbetade ca 20 personer som servicepersonal, under ledning av två chefer för att sköta kringtjänsterna. De hanterade garderoben, insläppet, biljett- och programförsäljningen, merchandiseavdelningen, brandväkteriet och fungerade även som publikvärdar. Alla dessa personer bar karaktäristiska röda tröjor med texten "[puhr-soo-nahl]". Med anledning av deras klädsel gick de under benämningen "rödtröjorna". Servicepersonalens arbete var organiserat av de båda cheferna enligt ett detaljerat schema. Viss servicepersonal arbetade inte varje föreställning och hade dessutom roterande arbetsuppgifter. Därför hade man inför varje föreställningsdag ett möte där man samlade all servicepersonal och gick igenom dagens arbetsfördelning. Linus Palmkvist som var en av servicepersonalens chefer förklarar nödvändigheten i de dagliga mötena:

*Vi har 5-möten varje dag. Då samlar vi alla och går igen om det är något nytt som har hänt, eller något som inte har fungerat. Vi låter även de som är ute på de olika stationerna komma med förslag på vad som kan göras bättre. Utan de mötena hade ingenting fungerat.<sup>91</sup>*

I baren arbetade personal som var kontrakterad från en restaurang.

När föreställningarna var igång visade det sig att det fanns ett behov av en person som var närvarande på fältet. Producenten var belastad med mycket arbete utöver projektet och var sällan närvarande och innehållsproducenterna var naturligt nog upptagna med sitt arbete som skådespelare. Produktionsassistenterna tog ansvaret att närvara och följa arbetet i samband med föreställningarna. Helena Lindfors beskriver sin roll så här:

*Att se allihopa. --- Och ge dem tid att prata. Det har varit en viktig grej också att möta var och en och känna av, "funkar det?" Mycket läsa av under ytan.<sup>92</sup>*

Eftersom produktionsassistenterna som arbetade nära ensemblen hade privata relationer till innehållsproducenterna innebar det att de kunde ha en tät kontakt med ledningen. Dessa fick snabbt veta hur det låg till på arbetsplatsen. Då ledarna inte var tillgängliga under långa tider ansåg man att detta var ett sätt att ändå hålla sig ajour med verksamheten. Produktionsassistenterna har känt att de har varit viktiga för att hålla ihop arbetet under produktionens gång. En av produktionsassistenterna förklarar att hon har varit spindeln i nätet och slussat ärenden till rätt person, då ledningen inte har varit närvarande. Produktionsassistenten säger:

*Och det har nog varit väldigt bra för projektet att han och jag har kunnat ta snabba saker vid köksbordet där hemma. Och jag har fått en*

---

<sup>91</sup> Intervju Linus Palmkvist 2004-04-22

<sup>92</sup> Intervju Helena Lindfors 2004-04-29

*väldig koll på nivån och tankarna på hur man vill att känslan ska vara för ensemblen.*<sup>93</sup>

## **Föreställningen**

Då man som gäst ska se föreställningen och kommer in på Olympen märker man direkt en mängd HippHipp-attribut i form av skyltar med fonetisk skrift och enorma bilder på de olika rollfigurerna ur HippHipp. I merchandiseavdelningen sker försäljning av souvenirer i form av bl a tröjor, program och vykort. Det finns en bar med servering av mat och alkohol.<sup>94</sup>

Det bjuds på en tre timmar lång föreställning. Publiken skrattar hela tiden. Föreställningen är mycket visuell med stora bildskärmar. Bandet spelar rockmusik. Det inbjuds till aktivt deltagande i form av brännboll. I programbladet finns ett korsord att fylla i då lösningen av dagens melodikryss presenteras. I pausen finns möjlighet till förfriskningar i en närbelägen restaurang samt i ”Tiffans Champagnebar”.<sup>95</sup>

Bakom scenen finns en känsla av att kaos och ordning existerar på en och samma gång. Miljön upplevs som rörig med prylar överallt. Trots känslan av oreda kan man konstatera att varje pryl fanns där av en anledning. Ingen närvarande har några problem med att finna vad de behöver. Med jämna mellanrum kommer skådespelarna tillbaka från scenen till backstageområdet för att byta rollfigurer. Det är snabba byten av kläder, smink och rekvisita. Scenmästaren finns hela tiden närvarande för att tillse att allt som behövs finns på sin rätta plats. Den tekniska chefen och cheferna för servicepersonalen rör sig i kulisserna. Det förefaller vara en professionell ensemble. Under tiden finns barn till ensemblemedlemmarna närvarande vilket bidrar till en trevlig och familjär stämning. I pausen leder scenmästaren en ritual i form av en nedräkning till sista föreställningen. Efter detta bjuds på maräng och glass. Vid föreställningens slut samlas skådespelarna och deras familjer bakom scenen. Den legendariske komikern Hans Alfredsson anländer och tackar för en bra föreställning. Ridå.<sup>96</sup>

## **Medarbetarnas reflektioner**

Johan Wester och Anders Jansson har haft en jämn fördelning emellan sig vad gäller produktionen av innehållet i föreställningen. När det gäller produktionen som helhet har de delat upp arbetsuppgifterna mellan sig där Johan Wester har tagit på sig ett större ansvar för föreställningen. Anders Jansson arbetar mer med deras gemensamma kommande projekt. Detta har inneburit ett delat ledarskap inom produktionen mellan innehållsproducenten Johan Wester och producenten Pange Öberg. Johan Wester har tagit på sig mycket uppgifter som normalt faller under producentens ansvar. Katja Brigge förklarar innehållsproducenternas delaktighet:

---

<sup>93</sup> Intervju Helena Lindfors 2004-04-29

<sup>94</sup> Observation Stefan Haslbeck 2004-04-29

<sup>95</sup> Observation Stefan Haslbeck 2004-04-29

<sup>96</sup> Observation Stefan Haslbeck 2004-04-29

*Johan och Anders är väldigt starka producenter i sig. --- De behöver bara vissa delar av ett producentskap.<sup>97</sup>*

Johan Wester återkommer till att han lade mycket tid och arbete på att organisera projektet. Tid som skulle ha använts för att producera innehållet i föreställningen.

*Vi la mycket fokus att få ordning på det runtomkring --- se till att det blir en succé.<sup>98</sup>*

De båda innehållsproducenterna pratade en del om hur producentarbetet skulle komma igång och flyta på utan deras inblandning. Johan Wester uttrycker svårigheterna med att lämna ifrån sig ansvar.

*Nu har jag problem att släppa saker och ting och lägger mig i, men det är ju också det att jag kan inte släppa det för att det här är inte tillräckligt bra.<sup>99</sup>*

Enligt Anders Jansson är han och Johan Wester mycket medvetna om sina brister, och diskuterar ofta dessa med varandra. De har en dröm om att hitta en arbetsmetod som innebär att de kan släppa ifrån sig ansvaret till andra och våga lita på att det blir utfört på ett tillfredsställande sätt. Johan Wester påtalar att mycket av hans och Anders Janssons gemensamma erfarenhet av tidigare produktioner har varit en styrka för detta projekt:

*Anders och jag, vi har fått öva upp väldigt många egenskaper. Och sen är vi rätt bra på många bitar. --- Vi har många kompetenser, vi kan klippa, vi kan filma, vi kan...<sup>100</sup>*

Flera av medarbetarna ser Pange Öberg som en nyckelperson eftersom han är orädd och driver projektet på ett tydligt och rakt sätt. Clemens Mårtensson som har lång erfarenhet av att arbeta tillsammans med Pange Öberg förklarar:

*Att det skulle bli någonting det var ju fullständigt solklart. Framför allt vet jag om Pange är med och han säger, "nu gör vi detta" då finns ingen återvändo. Då kör man allt det går, bara. Det är bara att fixa det.<sup>101</sup>*

Scenmästare Rickard Wirén som arbetar för första gången med Pange Öberg säger:

---

<sup>97</sup> Intervju Katja Brigge 2004-04-29

<sup>98</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>99</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>100</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>101</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

*Från Panges sida --- så är det också ett rätt så rakt sätt att jobba på.<sup>102</sup>*

Clemens Mårtensson fortsätter med att förklara hur Pange Öbergs erfarenhet från turnéverksamheten har varit en bidragande till att projektet blev lyckat:

*Det måste ändå sägas att det hade nog inte riktigt blivit det här om inte Pange hade varit med. --- Pange har ett väldigt bra känn och öga för saker. --- [Pange har] erfarenhet av större sammanhang. --- Det är ju hela produktionsskelettet. Det är ju hans område. --- Jag tror att man är tvungen att ha det här turné-tänket. Fixa det på plats. --- Nu: ett, två, tre, inte om två veckor.<sup>103</sup>*

Johan Wester ser Pange Öbergs styrka i att han är orädd och är duktig på marknadsföring:

*Han är en jävel på att dra projekt. Det är det han är allra bäst på. Han är inte rädd för någonting. --- han har en förmåga att lyckas med saker och ting...som PR-bitar och försäljningsbitar. --- Men med en rock'n'roll-producent, där har vi ju Pange. --- Han är en sån som liksom en katt som kastar ut honom, han kommer landa på fötterna alltså.<sup>104</sup>*

Johan Wester och Anders Jansson har en vana av att jobba i en ensemble och vet av erfarenhet hur man bygger långsiktiga relationer. Johan Wester beskriver sin erfarenhet från studenttiden där kollektivet sätts i fokus och vikten av att alla har roligt. De försöker ofta eftersträva en kamratlig känsla i den ensemble de arbetar i. Anders Jansson berättar:

*Ett av nyckelorden är just trivseln bakom. --- Vi måste ha kul när vi jobbar.<sup>105</sup>*

Rickard Wirén som har jobbat med Johan Wester och Anders Jansson tidigare förklarar att det är en självklarhet att alla ska trivas. Han tror dock att det i större projekt är desto svårare att fortsätta med att ha ”vi är en enda stor familj”-känsla. Anders Jansson gör en jämförelse med sin och Johan Westers erfarenhet av att arbeta i en ensemble med det arbetssätt Pange Öberg har haft som arrangör av konserter:

*Vi är vana vid att gå in och jobba tillsammans 7 månader med 20 människor. Pange är kanske van vid att jobba 7 timmar med 20 människor. --- Det är så viktigt för oss den här långsiktigheten.<sup>106</sup>*

---

<sup>102</sup> Intervju Rickard Wirén 2004-04-23

<sup>103</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

<sup>104</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>105</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

En erfarenhet som lyfts fram av Clemens Mårtensson är att det är viktigt med rak kommunikation:

*Och sen att ta upp det direkt så man inte låter saker ligga. Är det nåt som inte stämmer, upp med det direkt. Allt som ligger växer alltid. --- Har du ett problem, fram med det direkt så man kan avhandla det så går man vidare och löser det. --- Det är viktigt att allt kommer upp till ytan.<sup>107</sup>*

I skapandet av en ny organisation försökte man få medarbetarna att trivas med varandra. Man har uppnått en lojalitet och trivsel bland medarbetarna. Pange Öberg förklarar det han kallar ”HippHipp-andan” med att man med små medel har fört samman ensemblen. Man åt tillsammans varje dag, hade fester och en familjeutflykt. Han beskriver det så här:

*Men det är värt de pengarna alltså. Alla vill vara med i höst. Det är ganska bra betyg.<sup>108</sup>*

Medarbetarna uttrycker sig på följande sätt:

*Det är mer som att alla är polare med varandra här än att det finns en jobbig hierarki.<sup>109</sup>*

*Det är en liten familj och det är mysigt.<sup>110</sup>*

*Där är ju styrkan, det är det som gör att man kan hålla på länge, det är det att man blir ett bra gäng. Men nu är det ju en social och positiv stämning som har infunnit sig.<sup>111</sup>*

*Det är en lekplats för mig helt enkelt. Det är jätteskojigt. Jag kan inte tänka mig något bättre faktiskt. Även om vissa dagar är överjävliga, så är ändå de flesta dagarna hur bra som helst.<sup>112</sup>*

*Det är en livsstil. --- Nu sitter det överallt i huvet. Det blir som ens liv. Det är ingen stor skillnad mellan jobb och fritid.<sup>113</sup>*

---

<sup>106</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

<sup>107</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

<sup>108</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>109</sup> Intervju Clemens Mårtensson 2004-04-23

<sup>110</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>111</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

<sup>112</sup> Intervju Johan Persson 2004-04-22

<sup>113</sup> Intervju Linus Palmkvist 2004-04-22

## 7 Key Success Factors för HippHipp

*Ett antal faktorer har spelat stor roll för framgången med projektet HippHipp. I denna studie har sex stycken Key Success Factors identifierats. De presenteras i detta kapitel.*

---

De Key Success Factors som har identifierats för att förklara framgången med HippHipp är:

1. Det faktum att HippHipp redan tidigare var känt från tv
2. Förmåga att väga utbud mot efterfrågan
3. Den dynamik som uppstår när rock möter teater
4. Organisation och företagskultur som bidrar till långsiktighet
5. Noggrant planerade strategier med flexibilitet
6. Föreställningen är en minnesvärd upplevelse

I bilaga 2 presenteras Key Success Factors för HippHipp med ett visuellt stöd.

### 7.1 KSF nr 1 – Känd från tv

*HippHipp som fenomen var allmänt känt i hela Sverige eftersom man hade haft stora framgångar med tv-programmen. Det gjorde att det fanns en förväntan hos publiken redan innan föreställningen producerades.*

Innehållsproducenterna berättar att de i högsta grad beaktade att HippHipp hade gjort succé på tv med bra tittarsiffror. Detta var en grundförutsättning för att våga sätta upp produktionen med alla de risker det innebar.

Det fanns en medvetenhet om att andra humorgrupper slagit igenom i tv innan de beträdde scenen. En bred förankring hos sin publik får man främst genom tv eftersom det är det medium som har den största genomslagskraften på det nationella planet. Tv-programmet HippHipp hade varje vecka mycket höga tittarsiffror. Det faktum att tittarna representerade flera åldersgrupper, allt från små barn och ungdomar till äldre människor innebar att man hade en bred publik. Ett internationellt erkännande på att det man producerat var bra fick man då tv-programmet HippHipp vann Silverrosen i humorklassen på tv-galan i Montreux. Anders Jansson och Johan Wester har även ett lokalt erkännande i Lund tack vare sina tidigare produktioner. Eftersom popularitet är en färskvara ville man passa på att smida medan järnet var varmt. Det var därför man fann att en optimal planering skulle vara att lansera teaterproduktionen direkt efter HippHipp2, dvs hösten 2003.

I ett initialt skede funderade de på att ha en helt annan typ av föreställning med huvudpersonerna ensamma på scen med en bandspelare som enda rekvisita. De insåg dock på ett tidigt stadium att det vore fel att göra något annat än HippHipp eftersom det hade byggts upp en stor publikbas kring det genom tv-succén. Producenten anser att tv-succén är den största anledningen till framgången med föreställningen. Producenten ser den lokala förankringen som en sekundär förklaring till framgången:



*Men sen finns det en lokal förankring hos folk i Lund. De har sett Johan och Anders för att de är duktiga. Lokalt betyder nog det lika mycket som tv. Men om någon ska åka från Jönköping och hit, inte tänker de på att de har gjort "En Överdös Kaffe" eller "Denna Penna Bensin", det är bara tv.<sup>114</sup>*

Den breda etableringen av HippHipp skapades nationellt med en bred publik genom att sända välproducerade tv-program tidsmässigt i nära anslutning till produktionen av föreställningen. Denna Key Success Factor säkerställde att det fanns en efterfrågan av produkten.

## **7.2 KSF nr 2 – Förmåga att väga efterfrågan mot utbud**

*Innehållsproducenterna har varit lyhörda för vad kunden vill ha. Detta har vägts mot hur man på bästa vis kan producera vad som efterfrågas.*

Ledningen anser sig vara duktiga analytiker av det de håller på med. De vågade satsa på HippHipp för att de tror på det. Det framhölls att de ville försöka utvecklas tillsammans med sin publik. Anders Jansson förklarar att de följer den känsla i magen som de finner när de utgår från sig själva:

*...man måste lyssna på hur man själv tycker --- Vi tror nog vi har en rätt så bra känsla för vad folk tycker eller känner om man utgår från sig själv. --- man får försöka vara så öppen som möjligt för att hålla fast vid det som gör att man kan skriva humor, dvs det som förenar oss som människor.<sup>115</sup>*

Innehållsproducenterna betonar att det är viktigt att inte underskatta publiken och dess förmåga att vilja förstå. De har haft som filosofi att inte berätta för mycket. HippHipp har på detta sätt fått en väldigt stor publik, bl a bland ungdomar som de tror uppskattar att man inte har fjäskat för dem. De försöker skriva brett för att det ska passa så många som möjligt. Det ska finnas någonting för alla och som alla kan tycka är roligt. Anders Jansson förklarar resonemanget:

*Just att vet man vad folk vill ha så behöver man inte ge dem just det, utan dra det ett steg till.<sup>116</sup>*

De betonar vikten av att försöka få feedback från tittarna. De framhåller det väsentliga i att skriva för sig själva och tycka att det är roligt. En anledning till att deras humor tilltalar

---

<sup>114</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>115</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

<sup>116</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

många människor är att den förmedlar en känsla som är äkta. De menar också att det är viktigt att det är roligt och att folk skrattar.

Ledningen agerade konsekvent i genomförandet av sina strategier när processen fortgick. Man byggde ett utbud baserat på vad kunden ville ha i kombination med de konstnärliga ambitionerna. Detta innebär en avvägning mellan efterfrågefokus och utbudsfokus som överensstämmer med vad Grant betecknar som en Key Success Factor. Även Briner m fl (nedan nämnd Briner) nämner i sina 14 samordnande processer att man ska inhämta intressenternas godkännande. Då man kan konstatera att publiken i hög grad är en intressent har man från ledningens sida lagt stor vikt vid att utforma produktionens innehåll i enlighet med vad publiken vill ha. Man har också försökt finna en lösning som tillfredställer så många behov som möjligt, både avseende kundernas önskemål och vad som är möjligt att producera.

I kombination med den breda humorn har man valt att hålla fast vid den lokala anknytningen och konsekvent förlägga sina produktioner i Lund. De stannade kvar hos sin ursprungliga publik istället för att förlägga produktionen t ex i Stockholm som kanske rent ekonomiskt sett hade varit mera logiskt. De tycker att man har fått stöttning från den lokala publiken. Då produktionens omfattning växte efterhand som projektet fortskred valde man att förlägga produktionen på Olympen i Lund. Det betonades att det var viktigt att slå an tonen, och kunna ge beskedet att lokalen är fullsatt. Producenten framhåller att om man bestämmer man sig för att det ska bli en succé, så blir det en succé. Ledningen fattade ett beslut att man skulle ha fullsatt och sedan finna metoder för att göra det fullsatt. Man insåg att konkurrensen på Lundamarknaden var obefintlig i det fall man satte upp produktionen på Olympen. I resonemanget kring differentiering betonar Grant vikten av lokaliseringen som en del i arbetet att bygga upp en konkurrensfördel. Genom att välja Olympen som plats för föreställningen har HippHipp uppnått en First Mover Advantage. Lokalen var tidigare tom vilket innebar en bra förhandlingsposition gentemot hyresvärden AF Bostäder. Då man var först med att tillämpa en helhetslösning på Olympen var man också först med att kunna nyttja denna fördel rent ekonomiskt i form av låg hyra. I och med att man hyrde Olympen blockerade man och hindrade också konkurrenterna att kopiera konceptet eftersom det inte finns likvärdiga lokaler i Lund med omnejd att hyra.

Som en del av utbudet bestämdes ett biljettpris för föreställningen. Man kan kalla detta en pridfokusering och framstår i högsta grad som en konkurrensfördel. Man tillämpade ett känslomässigt val när man bestämde vilka kriterier som skulle styra prissättningen av biljetterna. Man studerade ett antal konkurrenter, framförallt lokaliserade i Stockholm, och valde att sätta biljettpriset på en nivå som understeg med ca 100 kronor per biljett. Detta baserades på ett antagande att efterfrågan på biljetterna för en produktion i Lund krävde ett lägre biljettpris. Dessutom lanserade man ungdomsbiljetter till reducerat pris för att barnfamiljer skulle ha en ekonomisk möjlighet att besöka föreställningen, då man ansåg att dessa utgjorde en viktig del av publikunderlaget.

Genom att producera en föreställning som ligger i linje med vad publiken förväntar sig, kombinerat med en unik lokalisering och ett pris som passar efterfrågan lyckades man placera sig i en konkurrenskraftig position. Denna förmåga att kunna väga efterfrågan mot utbudet är en Key Success Factor.

### **7.3 KSF nr 3 – Rock möter teater**

*Anagram och United Stage kompletterade varandras tjänster och erfarenheter. Detta i kombination med ledarnas egenskaper entusiasm, förtroende, mod, engagemang, vilja, glädje, energi och tålamod bidrog till en synergieffekt i mötet mellan rock och teater.*

Gemensamt för ledningen är att de tidigt har intresserat sig för det som sedan kom att bli deras yrkesval. Genom att kontinuerligt initiera och driva framgångsrika projekt har de fått en bred erfarenhet inom sina respektive områden. Att de alla har visat sig vara framgångsrika har skapat ett rykte som har varit en stor fördel för projektet HippHipp. Ledningen framstår som starka personligheter som vet vad de vill, och lyckas också därmed med de mål de ställer upp.

Johan Wester och Anders Jansson har ett förflutet i studentkretsar och den teatertradition som råder där. De har själva varit engagerade i producerandet av sina tidigare föreställningar och har erfarenhet av rutiner kring biljettförsäljning och har använt sig av marknadsföringsåtgärder som inte anses traditionella. De har också en känsla för statistik och presskontakter. Genom att skriva och producera sin egen tv-serie skaffade de sig också erfarenheten från hela produktionskedjan inom tv, allt från idé till färdigt program. När HippHipp skulle sättas upp ville de fortsätta med att på sitt sedvanliga sätt prova ett nytt grepp. Katja Brigge förklarar att man ville göra ett större projekt och använda sig av attribut som förknippas med rock'n'roll. Genom att hitta en samarbetspartner som var knuten till ett produktionsbolag för artister vann man flera fördelar. Pange Öberg hade med framgång drivit stora projekt tidigare. I sin roll som manager i musikbranschen arbetar Pange Öberg mycket med strategiska frågor. Genom United Stage fick man den kompletterande tjänst som Anagram saknade för bl a biljettförsäljning, löne- och kontorsadministration, pressutskick, kundregister för riktad marknadsföring och erfarenheten att hantera en stor publik. Med United Stage fick man också ett företag som kunde gå in som garant, vilket gjorde att det var lättare att få olika typer av tillstånd och kontrakt som den här sortens produktioner kräver.

I och med att man engagerade en rock'n'rollproducent för att producera HippHipp möttes två olika världar och med det två helt skilda sätt att arbeta. Det var nytt för producenten att arbeta med samma medarbetare under en lång tidsperiod. Johan Wester förklarar samarbetet med Pange Öberg så här:

*Jag tror han tycker att det är kul men jävligt jobbigt att arbeta med oss.<sup>117</sup>*

---

<sup>117</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

Framgångsrika projektledare bygger enligt Briner upp ett nätverk av kontaktpersoner som hjälper dem att få saker och ting utförda. Genom den långa branschfarenheten har ledningen byggt upp ett brett kontaktnät med olika kategorier av människor. De kommer dels från teater- och tv-branschen men också från musikbranschen. Ledningen har genom sin yrkesfarenhet lärt sig av vad de ser och hör och vet att det finns formella och informella sätt att få saker gjorda, man vet hur man skaffar information och driver fram beslut.

Det framgår att kombinationen Anders Jansson, Johan Wester och Pange Öberg har varit vinnande. En gemensam egenskap är engagemang och förtroende för sina medarbetare. Chefen för servicepersonalen förklarar vad han tror är nyckeln till framgång för projektet:

*Och jag tror att eftersom de alla tre är såna ganska speciella eldsjälar. Den kombinationen har blivit vinnande --- De har litat blint på allihopa och deras roller. Därmed har de inte behövt tänka på de bitarna utan kunnat tänka mer på det kreativa, för Johans och Anders del, och den marknadsföringsmässiga för Panges del. Det är en ganska unik kombination, de tre emellan.<sup>118</sup>*

Det betonas från flera håll att man ibland står på väldigt olika plan med radikalt annorlunda syn på saker och ting. Men med mycket vilja, entusiasm och glädje har det i regel löst sig på ett för alla parter tillfredställande sätt.

Briner menar att en effektiv inläring kräver en naturlig reflektionsprocess. Effektiva projektledare måste sätta av tid för att kunna reflektera, överblicka hela situationen och kontrollera resultatet av sina egna åtgärder. Producenten framhåller att det är mycket som han har fått uppfinna och beskriver det som något som har varit styrkan i projektet.

*Det har nog varit mycket jag har fått uppfinna. Det är nog lite det som har varit styrkan i projektet. --- Det är två världar som har mötts här på nåt häftigt sätt. I det har man ju då fått hitta små uppfinningar hela tiden.<sup>119</sup>*

Man har insikt om att man har en del brister. Den talang innehållsproducenterna besitter i form av att kunna improvisera bidrog till att man ibland litade för mycket på sin egen förmåga vilket också gjorde att man i vissa situationer prioriterade på ett felaktigt sätt som ledde till ett bristande tidsperspektiv. Man ställde höga krav på sig själva vilket bidrog till att även medarbetarna blev influerade. Anders Jansson förklarar att engagemanget har smittat av sig på medarbetarna i projektet:

---

<sup>118</sup> Intervju Linus Palmkvist 2004-04-22

<sup>119</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

*Folk ger 100% minst varje kväll för att det ska bli bra.<sup>120</sup>*

Den dynamik som uppstod när två skilda produktionsbolag samarbetade med erfarenhet från så olika områden som rock'n'roll och teater bidrog till en synergieffekt. Det faktum att man kompletterade varandras erfarenheter och arbetsrutiner innebar att man fick ett bredare nätverk både i ett tekniskt och i ett mänskligt perspektiv. En gedigen erfarenhet och ett stort nätverk anses som en av projektets Key Success Factor.

#### **7.4 KSF nr 4 – Organisation och företagskultur som bidrar till långsiktighet**

*I projektet HippHipp har man valt att avsiktligt konstruera en företagskultur. Tydliga rekryteringsprinciper har tillämpats för att finna medarbetare som positivt bidrar till den företagskultur som eftersträvas. Målet med att etablera en trivsamt miljö var att bygga långsiktiga relationer med medarbetarna för att binda dem till projektet i ett långsiktigt perspektiv.*

För tillfälliga organisationer som sätts samman för att genomföra ett enskilt projekt vars verksamhet är komplext nyskapande uppstår enligt Mintzberg ofta organisationsformen adhoc-rati. I projektet HippHipp rekryterades experter för olika funktionsområden såsom ljud, ljus, kostym, smink, skådespeleri etc. Man lät varje medarbetare sköta planeringen, genomförandet och beslutsfattandet av sitt respektive verksamhetsområde utan vidare inblandning från ledningen. Producenten förklarar att ansvaret var delegerat till respektive medarbetare och att han alltid stöttade dem i de beslut som fattades även om de någon gång skulle ha visat sig vara felaktiga.

Förproduktionen genomfördes under stor tidspress och delegeringen av ansvaret underlättade avsevärt beslutfattandet eftersom man inte behövde vänta på besked från högre instanser. Både Clemens Mårtensson och Rickard Wirén framhåller att det fanns en inbyggd förståelse hos medarbetarna vilka beslut som var rimliga. Det har varit en förutsättning för projektets genomförande att helhetsförståelsen och ansvaret har funnits djupt rotat hos medarbetarna. Projektet måste enligt Briner ha klara mål som definieras i tids- och kostnadstermer. I projekt där det råder stor osäkerhet ska medarbetarna ges frihet vad gäller sättet att uppnå målen, men projektledaren bör genom sitt eget beteende och agerande visa vad som är acceptabelt och vad som inte är det. Hur folk sköter sitt ansvar påverkar direkt projektets framgång.

Ledningen hade fullt förtroende för medarbetarna, ett förtroende som hade byggts upp genom en långsiktig relation redan i tidigare produktioner. Eftersom HippHipp är en så pass stor organisation att en person inte kan utföra eller kontrollera helheten förklarar Anders Jansson vikten av att kunna delegera:

---

<sup>120</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

*Det handlar ju om att man måste våga delegera. Och det tror jag är nyckeln till att kunna leda så här stora organisationer. Det är att ha duktigt folk runt sig... Vi har vissa såna nyckelpersoner. Utan dem hade detta aldrig gått. Generalen får gärna stå där i stridsvagnen och titta, men har man inte dem, plutoncheferna där ute som gör själva... och de är jätteduktiga och tänker själva och tar initiativ så blir det bra. Ju större produktioner desto viktigare.<sup>121</sup>*

Utöver det faktum att man har rekryterat medarbetare som behärskar sin arbetsuppgift och sköter den på ett professionellt sätt har man lagt stor vikt vid att de också har förmågan att samarbeta med andra. Detta är enligt Mintzberg en förutsättning för att en adhokratisk organisationsform ska fungera. Johan Wester förklarar den kompetensen så här:

*...vill vi ha med oss några som vi vet är pålitliga och som vi tycker om och som kan vårt sätt att jobba, för vi jobbar kanske lite annorlunda än vad många gör, genom att vi improviserar och ändrar och fixar.<sup>122</sup>*

Man valde även producent ur samma aspekt. Man ville ha en operativ ledare som kunde vara närvarande vid produktionen och inte var rädd att ta initiativ på plats där det behövdes.

Organisationen har en tydlig uppdelning i två strukturer likt en administrativ adhocрати. Den konstnärliga och skapande delen av organisationen kallas ensemble och består av de medarbetare som är delaktiga vid genomförandet av föreställningen. Dessa medarbetare har samarbetat enligt definitionen av en renodlad adhocрати. Koordinationen i denna organisationsstruktur skedde genom ett ömsesidigt samarbete mellan de olika funktionerna. Den informella kommunikationen inom organisationen kan exemplifieras av Clemens Mårtenssons beskrivning hur han genom ett telefonsamtal till producenten löser problem som uppstått i hans arbete.

Arbetsprocessen hos servicepersonalen har däremot varit noggrant planerad av cheferna Johan Persson och Linus Palmkvist. Organisationen av servicepersonalen har varit mer byråkratiserad och schemalagd på olika funktionsområden såsom insläpp, programförsäljning, garderobsbetjäning etc. Deras arbetsuppgifter har inte varit kopplade till någon expertis eller specifik erfarenhet utan har roterat mellan de medarbetare som har varit verksamma vid varje specifikt tillfälle. Linus Palmkvist förklarar att de har gjort ett detaljerat schema för servicepersonalens arbetsuppgifter:

*...vi spikade hur jobbet skulle se ut och vad man skulle ha för arbetsuppgifter. Sen har det förfinats under hela processen, men i princip så har vi kört vidare på den linjen fram till nu och kommer*

---

<sup>121</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

<sup>122</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

*även att göra i fortsättningen. --- För i och med att det är så att det rör sig om ett 20-tal människor. Kanske 25 som är uppdelade på 16 olika arbetsuppgifter. Det finns nästan ingen som jobbar varje dag. --- Det är folk som kommer och går och det blir ganska rörigt.*<sup>123</sup>

Eftersom karaktären på ensemblens och servicepersonalens arbetsuppgifter har varit så vitt skilda har det varit en fördel för projektet att medarbetarna inom de båda strukturerna har kunnat ha olika arbetsrutiner. Det hade inte fungerat att ha ett detaljstyrt schema för ensemblemedlemmarna eftersom de besitter kunskapen inom sina respektive områden och har behov av en större frihet när det gäller att genomföra sina uppgifter. Bland servicepersonalen däremot har det varit tvunget att ha en tydligt reglerad arbetsprocess för att täcka in alla funktioner som skulle utföras.

När rekryteringen av medarbetare inleddes utgick man från ett antal kriterier. En viktig egenskap var experternas kompetens. Utgångspunkten för rekrytering av projektmedarbetare bör enligt Grant vara vilka kompetenskrav som uppdraget ställer. Om projektet dessutom kräver en hög grad av samarbete ställs också krav på personligt engagemang hos den enskilde projektmedarbetaren. Ledningen ville ha duktiga medarbetare som kunde och ville jobba hårt och som var beredda att ta ansvar. De betonade också vikten av att hitta människor som passade in och som var ödmjuka, öppna och lojala. Det var viktigt att de anställda skulle trivas tillsammans, och därför lades stor vikt vid att medarbetarna besatt en social kompetens. Det kan vara svårt att mäta sådana egenskaper. Därför valdes att i hög grad rekrytera personal som man redan tidigare hade jobbat med i andra projekt. På så sätt visste produktionen vem som anställdes och vad de kunde prestera. Att ha ett gemensamt förflutet var alltså en viktig värdegrund i rekryteringen. Medarbetarna kom antingen från teater- eller musikbranschen. En av ledarna framhåller att det bara finns en handfull människor som verkligen kan göra saker av denna storlek och att det är viktigt att redan på ett tidigt stadium binda dessa till projektet. Trots detta rekryterades vissa av medarbetarna mycket sent i processen. En viktig faktor som bidrog till att produktionsledningen ändå lyckades hitta bra medarbetare var att det fanns ett stort kontaktnät ur vilket det snabbt kunde rekryteras rätt folk till rätt plats.

Det finns enligt Grant även andra viktiga kriterier som bör beaktas vid rekrytering. Förutom kompetens i form av expertkunskap bör även den rekryterade besitta andra förmågor såsom kapacitet för kommunikation, samarbete och motivation. Ledningen betonar att man ville ha med sig några personer som man vet är pålitliga, som man tycker om och som känner till det sätt på vilket innehållsproducenterna sedan tidigare var vana att jobba. De anser att de arbetar i en annorlunda process eftersom de improviserar och ändrar innehållet till stora delar under projektets gång.

Ledningen delegerade en del av rekryteringen till mellancheferna som fick i uppdrag att själva välja medarbetare till servicefunktionerna. Det rådde viss tidsnöd vilket innebar att de med

---

<sup>123</sup> Intervju Linus Palmkvist 2004-04-22

kort varsel skulle finna medarbetare som kunde börja jobba på HippHipp. Man betonar att många av medarbetarna som rekryterades har ett gemensamt förflutet vilket gjorde att det blev lättare att arbeta tillsammans.

Medarbetarnas möjlighet att harmonisera och interagera sina färdigheter beror enligt Grant inte enbart på personliga egenskaper utan också på den organisatoriska kontexten. Den organisatoriska kontextens effekt på internt samarbete beror på företagskulturen. Så som företagskulturen är definierad i dag relaterar den till värderingar, traditioner och sociala normer. Denna bild bekräftas av hur ledningen i HippHipp byggt upp företagskulturen till att bli ett viktigt instrument för styrning. Ledningen berättar att man har skapat en företagskultur genom att slå an en positiv ton och stämning. Genom detta skulle det byggas upp en familjeliknande struktur där alla inblandade har roligt i det de gör. Flera av respondenterna bekräftar detta och beskriver det närmast som ett kärleksförhållande, en slags känsla eller som en livsstil. Arbetskollegerna ses som vänner eller familj. Syftet med att skapa en gemensam kultur med en vänlig och god stämning är att förstärka personalen som grupp betraktat. I slutändan var syftet med att etablera en stark företagskultur att medarbetarna skulle bli mer engagerade för att förmås att vilja arbeta och prestera mer. Ledningen lade tid, kraft och resurser på att få till stånd en struktur byggd på förtroende och samhörighet.

Briner nämner i en av sina 14 samordnande processer att man uppnår en stark företagskultur genom att skapa en stimulerande miljö. Detta har ledningen haft som ett medel för att uppnå den företagskultur som förenar och engagerar personalen. En stimulerande miljö bidrar till goda prestationer. En sådan miljö kan skapas genom att projektledaren själv hjälper till med uppgifter, tar in tillfällig hjälp eller på andra sätt undanröjer flaskhalsar. Producenten förklarar ledningens delaktighet i samband med förproduktionen:

*Men när det gäller att jobba, så är det ingen av oss som är rädda för det. Det spelar ingen roll var det är. Ska man städa toaletterna så måste man göra det. Om ingen annan gör det får man göra det själv. Det är nog en stor anledning till att vi kom fram.<sup>124</sup>*

Briner menar att projektledaren kan medverka till att skapa en stark känsla för uppgiften på flera sätt, bl a genom att ange syfte och inriktningar med projektet. En av innehållsproducenterna kommenterar vikten av ledarskap och vilka egenskaper hos en ledare som är viktiga. Det är egenskaper som entusiasm, energi och tålamod. En ledare ska inte göra allt jobb själv utan entusiasmera medarbetarna, sätta ut mål och sedan gå först. Ledarstilen förklaras som entusiasmerande men krävande.

För bästa resultat är det viktigt att de olika specialisterna i gruppen intresserar sig för varandras uppgifter. Ett sätt är att genom öppna diskussioner lyfta fram konstruktiv kritik. Servicepersonalen hade regelbundna möten där det fanns möjlighet att utvärdera arbetet.

---

<sup>124</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26



Linus Palmkvist framhåller att detta forum var mycket viktigt för att engagera servicepersonalen.

Feedback behöver enligt Briner inte vara av formell karaktär. Helena Lindfors som arbetade på kontoret under produktionen beskriver hur hon på ett informellt sätt hanterade medarbetarnas synpunkter genom att stanna upp i sitt arbete och lyssna på medarbetarnas synpunkter och idéer.

I effektiva projektgrupper hjälper man enligt Briner varandra att hålla farten uppe genom att fira gemensamma och individuella resultat och framgångar under hela projektets gång. I HippHipp fick producenten direktiv från innehållsproducenterna att alltid försöka hitta tillfällen till fest vilket tydligt belyser intentionerna hos ledningen. När föreställningsperioden började närma sitt slut i april 2004 anordnades en ceremoni i pausen på varje föreställning. En ritual i form av nedräkning till sista föreställningen samlade medarbetarna i en gemensam kaffepaus.<sup>125</sup>

Ledningen framhåller flera gånger att man har haft en strävan att bygga upp något långsiktigt. Det handlar inte enbart om att bygga upp en organisation för detta projekt. Man har lagt möda på att bygga upp organisationen från grunden och satsat mycket tid och resurser på att få en hel ensemble att fungera tillsammans. Det är därför logiskt att man vill behålla samma personal även i kommande produktioner. Genom att bygga upp ett anseende i projektet på ett tidigt stadium kommer projektledaren i en god position senare i olika förhandlingar om projektet. Ledningen har noterat att alla medarbetare vill vara med i arbetet med förlängningen av föreställningen hösten 2004. Man ser det som ett bevis på att man har lyckats bygga en trivsamt arbetsmiljö. Man inser att det är en styrka att behålla medarbetarna även i nästa projekt, eftersom man har lärt att tycka om varandra och arbeta tillsammans på ett effektivt sätt. Man framhåller med kraft hur viktigt det är att arbeta långsiktigt.

Det faktum att man har skapat en projektorganisation med en stark företagskultur är ett medel för att bygga långsiktiga relationer. Det är en Key Success Factor att ha trogna medarbetare som stannar i projektet. Nöjda medarbetare bidrar också aktivt för att sprida ett positivt rykte om projektet.

## **7.5 KSF nr 5 – Planering och parering**

*Genom att ha arbetat fram en detaljerad planering av projektet fanns möjligheter att avvika från denna plan då situationer uppstod som ändrade förutsättningarna.*

Det fanns ett tydligt och klart uppsatt mål med premiär på Olympen den 24 oktober 2003. HippHipp identifieras därför som ett fast projekt med hög visibilitet. Till skillnad från ett öppet projekt som kan blåsas av om man upptäcker att förutsättningarna förändras, fanns det ingen återvändo när väl biljettförsäljningen hade kommit igång. I mitten av juni 2003, fyra

---

<sup>125</sup> Observation Stefan Haslbeck 2004-04-29

månader innan premiären släpptes biljetter till 33 föreställningar. Tidigt visade biljettstatistiken en stor efterfrågan på biljetterna. Karaktäristiskt för projekt med hög visibilitet är enligt Briner att projektet är viktigt för företagets position eller överlevnad. En misslyckad biljettförsäljning skulle inte bara göra stora ekonomiska skador för Anagram och United Stage, det skulle även skada ledningens anseende och sedan länge inarbetade goda rykte.

Det har funnits ett antal uttalade marknadsföringsstrategier från ledningens sida. Man visste sedan tidigare att man hade ett positivt rykte inom branschen och ville lansera HippHipp som ett varumärke. Det har man gjort genom ett flertal konsekventa kampanjer. Marknadsföringsstrategin har riktat sig till nationell nivå. Parallellt med detta har man också skapat en lokal undergroundkultur. Från sina tidigare teaterprojekt visste Anders Jansson och Johan Wester hur de ville profilera sig och de hade många idéer gällande marknadsföring och biljettpriser. Deras idéer har alltid varit av den innovativa sorten. Differentiering handlar enligt Grant om att kunna identifiera källorna till framgång.

Det fanns en tydlig tidsplan i projektet. Hela tidsplaneringen för föreställningsperioden bestämdes i maj 2003. I fasta projekt med hög visibilitet är ett sätt att hantera risker att noggrant planera och vara medveten om kritiska faktorer. Vid projektets start bör projektets tekniska och administrativa risker analyseras för att ledningen sedan ska kunna planera hur de ska hanteras. På frågan om hur fördelningen var mellan planering och parering svarade Pange Öberg:

*Jag skulle nog säga fifty-fifty. Mycket parering. Man ska komma ihåg att det är två artister som inte är så lätta att jobba med. De är bestämda i vad de tycker och ändrar sig fem över tolv hela tiden och det är fan i mej inte mitt fel.<sup>126</sup>*

Det fanns en tydlig plan på hur biljetterna skulle släppas och hur man skulle marknadsföra projektet. Däremot fanns ingen tidsplan för förproduktionen. Ledningen är överens om att produktionen kom i gång för sent. Pange Öberg hade ingen erfarenhet av teaterproduktion och innehållsproducenterna visste inte vad föreställningen skulle innehålla. Trots den bristande planeringen av förproduktionen lyckades man producera en föreställning till premiärdatumet. En anledning var att de som rekryterades till projektet utifrån yrkeskompetens och erfarenhet visste vad som skulle göras. De kunde parera osäkerheten i projektet. Man kan konstatera att ledningen har egenskaper som kännetecknar framgångsrika projektledare i fasta projekt eftersom de hade förmågan att bygga upp ett samverkande team som har specialkunskaper.

Det har funnits flera sätt att hantera den ekonomiska risken i projektet. Man anser att det är viktigt med avtal så att allt är klart formulerat i ett tidigt skede. Men det är också viktigt att våga satsa och ta ekonomiska risker i början av projektet. Genom att ha en välplanerad budget

---

<sup>126</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

kunde man utifrån den göra anpassningar allt eftersom biljettstatistiken visade måttet på intäkterna till projektet. Alla beslut avseende ekonomin har tagits successivt. Den finansiella planeringen har varit mycket noggrann. Likviditeten påverkades positivt av den stora efterfrågan och tidiga försäljningen av biljetterna. Produktionen behövde inte ta några banklån för att klara av förproduktionens likviditet. Hela produktionen har präglats av att man tog på sig kostnader i relation till de intäkter man hade. Vid ett visst antal sålda biljetter fattade man beslut om nya utgifter. I juni bestämde man sig för att satsa på dyrare teknik. Pange Öberg förklarar hur man använde sig av budgeten som ett redskap:

*Vi hade nog inte tagit vissa kostnader om vi inte hade sålt biljetter. Så är det ju. Tekniken framför allt. --- En budget har man ju för att det är ett redskap.*<sup>127</sup>

Briner menar att det är nödvändigt att projektledaren kan vara förutseende genom att ta ett steg tillbaka från dagens uppgifter och överblicka den totala situationen. Ett sätt att analysera ett projekt är att identifiera starka och svaga sidor, möjligheter och risker. Ledningen har haft en medveten strategi för att kunna agera genom olika handlingsalternativ. Tack vare ledningens erfarenhet har man kunnat vikta riskerna mot möjligheterna. I diskussionerna kring riskerna har man arbetat med beslutsamhet, vilket är kännetecknande för en framgångsrik projektledare i fasta projekt. Johan Wester förklarar hur man parerade för olika situationer som uppstod:

*Alltså, det handlar ju bara om att planera för olika alternativ som uppstår. --- Anders och jag har ju alltid hållit på med såna här grejer och jag har gjort mina tabeller och gjort mina riktningar på olika grejer och sen har vi haft känslomässiga diskussioner i det. Och vi har varit väldigt överens. Men Pange är ju också mycket bra på de här bitarna.*<sup>128</sup>

Anders Jansson förklarar hur man i ett tidigt skede ville skriva avtal med olika intressenter för att få en trygghet och ett ram till projektet. Utifrån dessa givna ramar kunde man sedan parera och förändra planeringen allt eftersom:

*Ja, men alltså att få det [skriva bra avtal] avklarat tidigt. Johan och jag är ju av tesen att "Spend money to make money". Det är bättre att göra klart det, och det får bli lite dyrare då i början. Då har vi inga frågetecken. Då behöver vi inte lägga energi på det. Så lägger man den energin på annat, vilket i sin tur kommer att generera en miljon...*<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Intervju Pange Öberg 2004-04-26

<sup>128</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

Idén med förinspelade filminslag i föreställningen innebar att man behövde använda teknik som var ny för producenten. Filmade inslag skulle interageras i föreställningen på två stora bildskärmar som var placerade på scenen. Dessa skärmar skulle även kunna förflyttas i andra akten då bandet gör sin entré. Eftersom skärmarnas format var stora krävdes mycket bra projektorer. Både skärmar och projektorer var en stor utgift för produktionen. Så sent som i september specialbeställdes skärmarna. Då visste man inte rent praktiskt vad som skulle visas på skärmarna eller om idén skulle fungera. Denna nya teknik innebar att man var tvungen att rekrytera medarbetare som man inte tidigare hade samarbetat med. Att rekrytera okända medarbetare innebar en risk. Anders Jansson förklarar hur dessa medarbetare har integrerats på ett lyckosamt sätt i projektet:

*Men det är ju jättekul med teknikkillarna --- De har blivit en del av gänget nu här. --- De kanske inte hade den erfarenheten som man hade behövt i den positionen men med rätt inställning --- Då kan det vara värt att satsa på dem.*<sup>130</sup>

Briner menar att om projektgruppen har framgångsrika erfarenheter med att hantera och lösa problem från tidigare projekt, är förutsättningarna goda för att dessa erfarenheter ska bidra till ett lyckat resultat. Medarbetarna i produktionen har tidigare inte samarbetat i en gemensam projektgrupp men under hela produktionen har ledningen haft en tro på att medarbetarna kan lösa problem som uppstår. Enligt Briner är en av fördelarna med fasta projekt att medarbetarna är vana vid den typen av projekt och att det finns en allmän acceptans avseende tydliga relationer, strukturer och risker. Även om problemen inom produktionen inte var definierade från början så kunde nya problem lösas efterhand eftersom medarbetarna hade gedigen yrkeskunskap och stor erfarenhet från andra produktioner.

Slutligen förklaras denna Key Success Factor av att man satsade när man visste att man hade pengar. Man hade gjort en planering och utifrån den planen har man parerat. Det fanns en plan för att lyckas och den var till för att ändras på.

## **7.6 KSF nr 6 – En minnesvärd upplevelse**

*HippHipp är ett utvecklat upplevelsekoncept. Upplevelsen är paketerad på ett sådant sätt att den blir minnesvärd för kunderna. Det innebär att en positiv spiral har bildats som genererar framgång.*

Eftersom innehållsproducenterna har haft en helhetssyn på projektet har man etablerat ett koncept snarare än enbart en teaterföreställning. Man har gått ett steg längre än att leverera en upplevelse så som den brukar vara formad i privatteaterbranschen. Det finns inga röda sammetsstolar så långt ögat når, utan man har använt sig av lokalen för att bygga upp en HippHipp-miljö. Denna miljö karaktäriseras av Olympen och dess betongstruktur som är

---

<sup>129</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

<sup>130</sup> Intervju Anders Jansson 2004-04-23

utsmyckad med HippHipp-attribut i form av skyltar med fonetisk skrift och stora bilder på de olika karaktärerna. Även hemsidan på Internet, dekoren i föreställningen och programbladet följer samma tema. På hemsidan finns möjlighet till interaktion med de olika karaktärerna i form av att ställa frågor och inhämta information. Genom att skapa ett genomgående tema där man konsekvent har använt sig av de olika HippHipp-figurerna i olika sammanhang har man byggt ett vinnande koncept. Johan Wester och Anders Jansson har även i sina tidigare produktioner gjort det oväntade. Många av karaktärerna har en skånsk anknytning som gör att det hela andas en viss lokalpatriotism. Man har haft en grundläggande målsättning att när publiken kommer till showen så ska de känna att de är delaktiga i hela HippHipp-temat. All synlig personal har röda tröjor med texten personal skrivet i fonetisk skrift. Med fingertoppskänsla har man etablerat temat i upplevelsens alla skikt.

Genom att ha försäljning av souvenirer som vävs in i konceptet skapas minnen för publiken att ta med hem efter upplevelsen. Det finns ett stort utbud av HippHipp-merchandise i form av t-shirts, skyltar, affischer, programblad mm som publiken kan köpa före, under och efter föreställningen.

Förutom de synliga attributen har även andra funktioner i projektet genomstrukturerats av en positiv anda som är medvetet skapad. I baren finns enkla rätter, öl och vin till servering. Humorn finns i alla beståndsdelar i showen från det att man kommer till Olympen och till man lämnar den. Publiken skrattar hela tiden föreställningen pågår. En stegring av humornivån sker gradvis för att sluta i gapskratt. Man har även eliminerat negativa signaler genom att man har lagt möda på att allt ska fungera och flyta bra logistiskt. Man har arbetat hårt för att det inte ska uppstå köer vid insläpp, garderober och toaletter. Genom att man har organiserat en bildirigering på parkeringsplatsen med parkeringsskyltar minskades köer och väntan utanför Olympen. Man har också tagit fram och bekostat särskilda trafikskyltar runt om i Lund som hänvisar till Olympen.

Förutom syn- och hörselintrycken som dominerar då föreställningen är visuell med stora bildskärmar och ljudlig med ett högljutt rockband som en del i föreställningen, är även publiken delaktig i föreställningen med fler sinnen. I föreställningen förekommer brännbollspel med publiken och då innefattas även känselintrycken. Publiken är även delaktig i flera av scenerna, bl a då lösningen av dagens melodikryss presenteras. I programbladet finns korsordet som ska fyllas i av läsaren. Detta sätt att tematisera upplevelsen, skapa en positiv miljö och engagera publiken med fler sinnen beskrivs av Pine & Gilmore som medel att skapa minnesvärda upplevelser.

En publik som har upplevt HippHipp som något positivt är den bästa marknadsföringen. Biljettförsäljningen har blivit självgenererande. Rickard Wirén lägger stor vikt vid betydelsen att man har skapat ett populärt koncept som en bidragande orsak till framgången:

*Det känns som att nu har vi alla dem som kommer för att man ska se det för att alla andra har sett det. När man har gått över en viss gräns så bara fortsätter det. För att det är nåt som man måste se.<sup>131</sup>*

Allt positivt som sägs om HippHipp sprids som ringar på vattnet och bidrar till intresset och följaktligen efterfrågan på biljetter till föreställningen. Johan Wester förklarar att det har varit en medveten strategi att skapa efterfrågan genom att ha en nöjd publik:

*Det är vår publik som ju fixar vår nya publik. Och därför så måste vi se till så att de har så pass kul, det är de som kommer värva nästa. Vi har kommit över nån form av turning point där på nåt vis. --- då gäller det bara att det är det positiva som styr. Och så har det varit.<sup>132</sup>*

Det faktum att upplevelsen har blivit minnesvärd är en Key Success Factor.

---

<sup>131</sup> Intervju Rickard Wirén 2004-04-23

<sup>132</sup> Intervju Johan Wester 2004-04-22/23

## 8 Slutsats

---

*I detta kapitel diskuteras resultatet av studien. Det förs ett resonemang kring tillämpbarheten av de resultat som presenterats och huruvida slutsatserna går att tillämpa på andra typer av projekt och vilka kriterier som krävs för detta. Slutligen görs en reflektion kring det studerade projektet.*

---

Syftet med studien var att beskriva ett projekt inom Entertainment och identifiera dess Key Success Factors. En beskrivning av ett projektet HippHipp inom Entertainment presenteras i kapitel 6. Teoribildningarna inom projektledning (Briner), hur man kan uppnå konkurrensfördelar med Key Success Factors och strategisk styrning (Grant), adhocrati (Mintzberg) och Experience Economy (Pine & Gilmore) har diskuterats utifrån det empiriska materialet. Detta ledde fram till identifiering av sex stycken Key Success Factors som tillsammans beskriver hur man nådde framgång i det enskilda projektet. Studien har därmed uppnått sitt syfte, dvs att beskriva ett projekt inom Entertainment och att identifiera dess Key Success Factors.

Det faktum att upplevelseekonomin betraktas som den fjärde ekonomin gör denna studie aktuell. Upplevelser är nästa steg i den ekonomiska värdekedjan och det finns en stor potential för ekonomisk utväxling. Alla aktiebolag har som främsta syfte att tjäna pengar. Ett framgångsrikt aktiebolag inom upplevelseindustrin som går med vinst kan göra nya investeringar och skapa nya arbetstillfällen. Inom upplevelseindustrin kan utväxlingen bli hög eftersom det är en bransch på tillväxt. Det är dock kontroversiellt att prata om pengar när det gäller kultur. Att vara kommersiell betraktas som fult inom kulturkretsar. Det saknas idag en seriös debatt som behandlar kultur ur ett ekonomiskt perspektiv. Studien visar att det går att tjäna pengar på kultur! Branschen har mycket att lära av resultaten i studien.

Är man först med att skapa ett nytt koncept kan man göra de största ekonomiska vinsterna. Genom att ha en First Mover Advantage skapar man konkurrensfördelar på marknaden som man kan dra nytta av ekonomiskt. Ur ett samhällsekonomiskt perspektiv innebär det att lyckade projekt kan generera ringar på vattnet. I Lund har det blivit ett uppsving för restaurangnäringen och övrig turism som en positiv effekt av att HippHipp har varit framgångsrikt.

### **Diskussion kring inre validitet**

Respondenterna i studien var generösa med sin tid och visade ett stort intresse för studien. Trots att intervjuerna spelades in för dokumentation upplevdes ändå en öppenhet eftersom även negativa erfarenheter i projektet påtalades. Det är en risk att lämna ifrån sig känslig information. Då två av uppsatsförfattarna var delaktiga i HippHipp fanns dock ett stort förtroende för att informationen skulle tolkas och respekteras på ett sätt som innebar att ingen skulle känna sig utlämnad. Medvetenheten om den förförståelse som uppsatsförfattarna besatt innebar att man kunde se projektet utifrån ett objektiva perspektiv.

## **Resonemang kring studiens resultat**

De Key Success Factors som identifierades i studien av projektet HippHipp ingår i en värdekedja. Genom att inarbeta en helhetssyn och bygga in den i alla delar på ett holistiskt sätt nåddes framgång. Summan av olika Key Success Factors gjorde att resultatet blev unikt. Det är viktigt att betona helheten eftersom kedjan inte är starkare än sin svagaste länk.

Det faktum att HippHipp redan tidigare var känt från tv var en förutsättning för att nå ut till en bred publik. Därför kan denna Key Success Factor betraktas som den viktigaste. Förmågan att identifiera vad kunden vill ha och tillgodose det i utbudet innebar att omsätta den popularitet man hade från tv till en föreställning. Man var lyhörd för kundens förväntan och utgick från detta vid konstruktionen av upplevelsen. För att kunna genomföra projektet i den stora omfattning det innebar insåg man att det var viktigt att komplettera sin egen erfarenhet med ytterligare kompetens. Därför valdes att samarbeta med en partner som hade erfarenhet från stora arrangemang inom rock'n'rollbranschen. Man skaffade sig den erfarenhet som krävdes för att genomföra projektet. Ur detta uppstod en dynamik då rock mötte teater och nätverket utvidgades. Vid etableringen av projektet rekryterades medarbetare från de båda kompletterande nätverken till en organisation där idéerna förankrades i alla delar för att uppnå en helhetssyn. Den företagskultur som byggdes för att skapa långsiktighet i projektet var självgenererande. En stark företagskultur bidrog till kontinuitet och långsiktighet som i sin tur genererade ett bättre resultat. I den strategi man hade planerat fanns goda möjligheter för korrigering. Det var viktigt att kunna hantera oförutsedda händelser. Man hade en strategi att rätta munnen efter matsäcken. Eftersom det rörde sig om en stor ekonomisk risk vid starten av projektet var det mycket viktigt att inte spendera mer pengar än att man kunde få tillbaka investeringen i kommande intäkter. Genom att producera en bra föreställning och göra den till en minnesvärd upplevelse fick man en nöjd publik och goda försäljningssiffror.

## **Diskussion kring yttre validitet**

Nedan förs en diskussion huruvida de slutsatser som studien producerat kan tillämpas på andra projekt. För varje Key Success Factor förs ett resonemang kring vilka kriterier som krävs för att kunna tillämpa resultatet och i vilken kontext en jämförande studie kan utföras. En grundläggande förutsättning för att kunna göra en jämförelse krävs att man studerar ett fast projekt med hög visibilitet där det finns ett tydligt mål och väldefinierad tidsram för att uppfylla målet.

### **KSF nr 1 – Känd från tv**

Det faktum att HippHipp var känt från tv är den enskilt viktigaste Key Success Factorn. Tillämpbarheten är dock begränsad. För att få tillgång till tv som forum och skapa en tv-succé krävs för det första att man har en riktigt bra idé som tv vill producera och visa. För det andra behöver det visas i en tv-kanal med stor täckning. För det tredje krävs att programmet sänds på bra sändningstid. För det fjärde måste programmet vara så pass bra att det vinner en stor publik. För det femte måste produktionen kunna överföras till teaterscenen och för det sjätte



att tv-publiken är intresserade av att se produktionen som en teaterföreställning. Det går inte att imitera en tv-succé.

## **KSF nr 2 – Förmåga att väga efterfrågan mot utbud**

Ett sätt för en privatteaterproduktion att göra vinst är att sälja tillräckligt många biljetter. Om kunden inte efterfrågar vad som erbjuds måste man ställa sig frågan varför kunden inte kommer. Det kan bero på att uppsättningen är kvalitativt dålig eller att innehållet i föreställningen är okänt, ointressant eller produceras fel i tiden.

Det går att tillämpa denna Key Success Factor under förutsättning att man har kännedom om sina kunder. Identifiera kunderna, förstå vad de efterfrågar och hitta ett sätt att kommunicera med dem. I nästa steg måste man också ha förmågan och viljan att kunna producera det kunden vill ha. Det krävs att det finns ett sätt att finansiera projektet. Ett sätt kan vara att ha en stor biljettförsäljning på ett tidigt stadium.

Att tjäna pengar och samtidigt bevara sina konstnärliga ambitioner behöver inte vara en motsättning. Det går att tjäna pengar på kultur. Genom att vara lyhörd för vad kunden vill ha och samtidigt relatera till sig själv och fråga sig om man kan stå för det man levererar uppnår man båda dessa mål.

Kännetecknande för fasta projekt med hög visibilitet är att det innebär stora ekonomiska risker och möjligheter. Konsekvenserna av underskott inom en privatteaterproduktion innebär som för andra privatägda företag konkurs. På en institutionsteater täcker skattesubventioner underskotten. Till skillnad från det vinsttänkande som måste finnas i privatteaterbranschen finns i institutionsteater i stället ett anslagstänkande. Om teatrarna breddar sin repertoar till att även innefatta produktioner som riktar sig till en bredare publik hade man sannolikt kunnat nå fler kunder och även haft en större grad av kostnadstäckning. Hade man dessutom blivit mer kostnadsmedveten skulle projekten till och med kunna ha en möjlighet att bli lönsamma.

Slutsatsen är att det går att tjäna pengar på kultur om man matchar utbud mot efterfrågan.

## **KSF nr 3 – Rock möter teater**

Rent formellt innebär det inga problem att en teaterproduktion samarbetar med ett artistbolag. Det handlar om att hitta en kompletterande tjänst i förhållande till vad man själv kan prestera. Beroende på projektets storlek måste man hitta en samarbetspartner som kan matcha och hantera projektet på ett professionellt sätt.

Bakgrund och erfarenhet är unik för varje individ. Entreprenörsegenskaper som entusiasm, mod, engagemang, vilja, arbetsglädje och tålamod är egenskaper som är svåra att imitera.

Att välja rätt samarbetspartner kräver en känsla att veta vem man kan samarbeta med. Ibland räcker det inte med personliga rekommendationer. Det finns aldrig några garantier för att samarbetet lyckas.

#### **KSF nr 4 – Organisation och företagskultur som bidrar till långsiktighet**

Genom att i ledningen samla en viss typ av människor som betecknas som kreativa, flexibla, hårt arbetande, anpassningsbara och humanistiska individer, speglas dessa positiva egenskaper hos den rekryterade personalen. I en adhocrati är det mycket viktigt att rätt sorts människor rekryteras, annars finns en risk att projektet misslyckas. Egenskaper som krävs hos medarbetarna är förutom branschkunskap och god yrkeskunskap även social kompetens, förändringsbenägenhet och flexibilitet.

Människor som jobbar i en produktion som HippHipp måste trivas att jobba med perfektionister. Medarbetarna bör ha inställningen att man ständigt vill förbättra det man redan skapat. Det är en fördel för alla inblandade att ha människor som står ut med att göra samma sak varje kväll utan att finna detta arbetsamt eller monotont. Det handlar om en kreativ och positiv process. De inblandade finner en utmaning i att förädla sitt hantverk. Man följer de Olympiska Spelens devis: Citius, Altius, Fortius; det vill säga högre, snabbare, starkare. Adhocrati passar endast fasta projekt med hög visibilitet. Den får gärna innehålla människor som vill ta ansvar och som trivs med den rollen. Projekt som skulle kunna dra nytta av dessa rön bör vara en organisk organisation. Ingen formell eller uttalad hierarki bör förekomma.

I det studerade projektet finns en uttalad känsla av kontinuitet som lämpligen omfattar både detta projekt och nästa. Från ledningens sida investeras i förtroende. Liksom en ekonomisk investering ska denna typ av förtroendeinvestering skrivas av och därför följaktligen gälla under en lång tid framöver, främst i form av framtida projekt. Det är viktigt att bygga upp och underhålla en positiv företagskultur i projekt som sträcker sig över en längre tidsperiod.

Den uttalade strategin att arbeta långsiktigt resulterar i trygghet och trivsel. Det är ett känt faktum att man arbetar bättre i en avspänd miljö. Liksom det finns dynamiska effekter i den traditionella ekonomin så finns dessa effekter också inom privatteatern. Om man trivs i sin arbetsfunktion så jobbar man bättre. I denna typ av organisationer är det högt i tak. Trivsel kan vara både ett medel och ett mål. En företagskultur är svår att imitera. Det kan diskuteras om ledningen skapar företagskulturen eller om den uppstår oavsett ledningens intentioner. Det är en fördel om ledningen även har en humanistisk inställning till sina kunder och sina medarbetare och föregår med gott exempel. Varje projekt är unikt och därför är förutsättningarna för att skapa en stark företagskultur olika.

## **KSF nr 5 – Planering och parering**

Man kan aldrig planera för mycket. Det är dock av stor vikt att inte låsa sig vid planen utan att kunna vara flexibel när det krävs. Man måste ha en plan att utgå ifrån för att kunna parera och göra avvikelser.

Det är viktigt att vara medveten om vikten av riskanalys och att den kontinuerligt uppdateras. Det måste finnas en viss förberedelse inför oförutsedda händelser och en beredskap inför det faktum att en mängd olika negativa händelser kan inträffa som kan riskera projektets lönsamhet och överlevnad. Dessa händelser kan vara av ekonomisk, teknisk eller personalmässig art. Att ha en balans mellan intäkter och kostnader i det avseendet att man inte låter kostnaderna springa iväg förrän vissa intäktsnivåer är uppnådda är en förutsättning för att ha kontroll på verksamheten. Detta kräver disciplin.

För en effektiv marknadsföring krävs en kreativ hantering och tillräckliga finansiella resurser då framför allt annonsering i dagspressen är dyrt. En förutsättning för att nå ut effektivt är att ha redan väl utbyggda nätverk till intressenter och potentiella kunder.

## **KSF nr 6 – En minnesvärd upplevelse**

Genom att producera en föreställning som är tillräckligt bra för att publiken ska finna den minnesvärd skapas konkurrensfördelar eftersom publiken skapar ett rykte kring konceptet. Det är viktigt att man är konsekvent i att fullt ut genomföra sin tematisering för att den ska göras tillämpbar. Det kan vara svårigheter att finna en lokal att hyra under en längre tid som man dessutom fritt kan förfoga över och få lov att bygga om och förändra.

De positiva signaler som ska lyftas fram för att göra upplevelsen minnesvärd kan ha yttre begränsningar i form av exempelvis kommunala reglementen. För att eliminera negativa signaler krävs god planering. Det kan finnas fysiska begränsningar i miljön, till exempel parkeringsmöjligheter.

Genom att ha försäljning av minnesvärda souvenirer kan man förstärka minnet hos publiken. Att planera och genomföra försäljning av souvenirer via Internet eller över disk anses inte vara svårt. Finessen är att konstruera ett utbud av souvenirer som harmoniserar med temat.

## **Reflektioner kring riskerna med projektet**

När Johan Wester och Anders Jansson valde att samarbeta med en producent som man sedan tidigare inte hade arbetat med hade det varit bra att definiera vad som förväntades av samarbetet. De två innehållsproducenterna är erfarna producenter själva. Det är viktigt att kunna släppa taget kring vissa områden, kunna delegera och lita på att det blir bra utfört. Resultatet hade då blivit en möjlighet till bättre tidsplanering inför förproduktionen.

Under förproduktionen rådde en stor arbetsbelastning. Det fanns tre faktorer att spela med som skulle vägas mot varandra, nämligen kvalitet, tid och resurser. Eftersom

innehållsproducenterna är perfektionister var det tvunget att hålla hårt på kvaliteten. De ansåg att det var viktigt att föreställningen blev så pass bra att publiken kunde sprida positiva signaler. Tiden var ytterst begränsad. Ett datum var bestämt för premiären och man fick inte bli en enda timme försenad. Det innebar att man var tvungen att använda mer resurser för att hinna göra produktionen färdig i tid med den kvalitet man eftersträvade. Hade man inte sålt biljetter före premiären hade det inte funnits ekonomiskt utrymme för de åtgärder som man var tvungen att vidta. Många av dem som tillfälligt fick tas in för att projektet skulle bli färdigt till premiären var timanställda frilansare och det kostade naturligtvis mycket pengar. Vad hade man gjort om man inte hade haft pengar? Detta var en stor risk som kunde ha blivit ödesdiger för projektet.

Rekryteringen hade kunnat förberedas i bättre tid. Det skulle bli ett stort projekt, och det skulle krävas ett antal funktionärer. Ledningen hade kunnat planera för olika scenarier. Anställningsavtal och annan formalisering hade kunnat förberedas. Eftersom man var medveten om projektets omfattning, om än inte exakt hur det skulle utföras, hade man sparat tid om man i ett tidigt skede hade förberett sig vad gäller exempelvis arbetsplatsens utformning och rutiner.

Man kan ställa sig frågan hur realistiskt det är att arbeta långsiktigt? Medarbetarna i projektet är frilansare och agerar på en rörlig marknad. Det finns en risk att de är engagerade i andra projekt framöver och även om de så önskar, inte rent fysiskt kan vara med i kommande produktioner. Trots det faktum att medarbetarna är mycket rörliga har man med en stark företagskultur som medel byggt in en långsiktighet i projektet. Effekten av att skapa en stark företagskultur är att medarbetarna stannar.

## **Slutord**

Härmed överlämnas studien som underlag till fortsatt forskning.

## 9 Referenser

### 9.1 Skriftliga källor

Briner, Wendy & Geddes, Michael & Hastings, Colin: *Projektledaren*, Svenska Förlaget 2000

Dagens Nyheter, privatteaterannonserna 2004-04-20

Grant, Robert M, *Contemporary Strategy Analysis*, 4<sup>th</sup> edition, Blackwell Publishing 2002

Jacobsen, Dag Ingvar: *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund 2002

KK-stiftelsen i samarbete med Belvert: *AHA SWEDEN om svensk upplevelseindustri och början på något nytt*, 2001

Merriam, Sharan B: *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund 1994

Mintzberg, Henry, *Organization design: fashion or fit?*, Harvard Business Review 1981

Pine, B Joseph & Gilmore, James H: *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review; July 01, 1998

Sydsvenskan Dygnet Runt nöjesbilaga 2004-03-19

### 9.2 Muntliga källor

Personliga intervjuer med nio respondenter:

Pange Öberg, producent 2004-04-26 och 2004-05-28

Johan Wester, artist och innehållsproducent 2004-04-22 och 2004-04-23

Anders Jansson, artist och innehållsproducent 2004-04-23

Katja Brigge, produktionsassistent 2004-04-29

Helena Lindfors, produktionsassistent 2004-04-29

Clemens Mårtensson, teknisk chef 2004-04-23

Rickard Wirén, scenansvarig 2004-04-23

Linus Palmkvist, garderobs- och kassaansvarig 2004-04-22

Johan Persson, garderobs- och kassaansvarig 2004-04-22

Telefonintervju Maria Bergkvist, KK-stiftelsen 2004-05-24

Telefonintervju Sofia Johansson, Statens Kulturråd, 2004-04-29

Observation på HippHipp av Stefan Haslbeck 2004-04-29

### 9.3 Elektroniska källor

www.hipp hipp.nu – HippHipp hemsida 2004-04-15

www.svt.se – Sveriges Television AB 2004-05-13

www.unitedstage.se – United Stage Artist AB 2004-04-29

[www.kks.se](http://www.kks.se) – Kompetens- och Kunskapsstiftelsen 2004-05-13  
[www.kur.se](http://www.kur.se) – Statens Kulturråd 2004-04-29 och 2004-05-13  
[www.aftonbladet.se](http://www.aftonbladet.se) – Aftonbladet 2004-05-13 och 2004-05-24

## 10 Presentation av författarna

### **Camilla Norberg Hansen**

Camilla Norberg Hansen är 38 år och har arbetat inom kultursektorn sedan 1987. Fram till 1994 arbetade hon som yrkesdansare och artist, främst inom musikal och teater. 1993 vidareutbildade hon sig till maskör i USA. Sedan dess har hon arbetat inom film, tv, reklamfilm och teater. 1997 startade hon egna företaget Contur med inriktning på mask och make-up. Parallellt med sitt yrkesarbete påbörjade Camilla 2001 "Ekonomi för entreprenörer" vid Lunds Universitet följt av inriktningen "Strategi och Styrssystem" 2003.

### **Stefan Haslbeck**

Stefan Haslbeck är 37 år och är egen företagare sedan flera år. Han är sedan tidigare statsvetare och har nyligen läst programmet "Ekonomi för Entreprenörer" vid Lunds Universitet samt "Strategi och Styrssystem". Stefan har jobbat i fastighetsbranschen sedan 10 år tillbaka som fastighetsjurist och fastighetskonsult. Numera driver han konsultfirman Haslbeck Consulting, samt äger och förvaltar en hyresfastighet i Helsingborg med seniorboende. Han sitter i ytterligare fyra bolagsstyrelser inom skilda branscher.

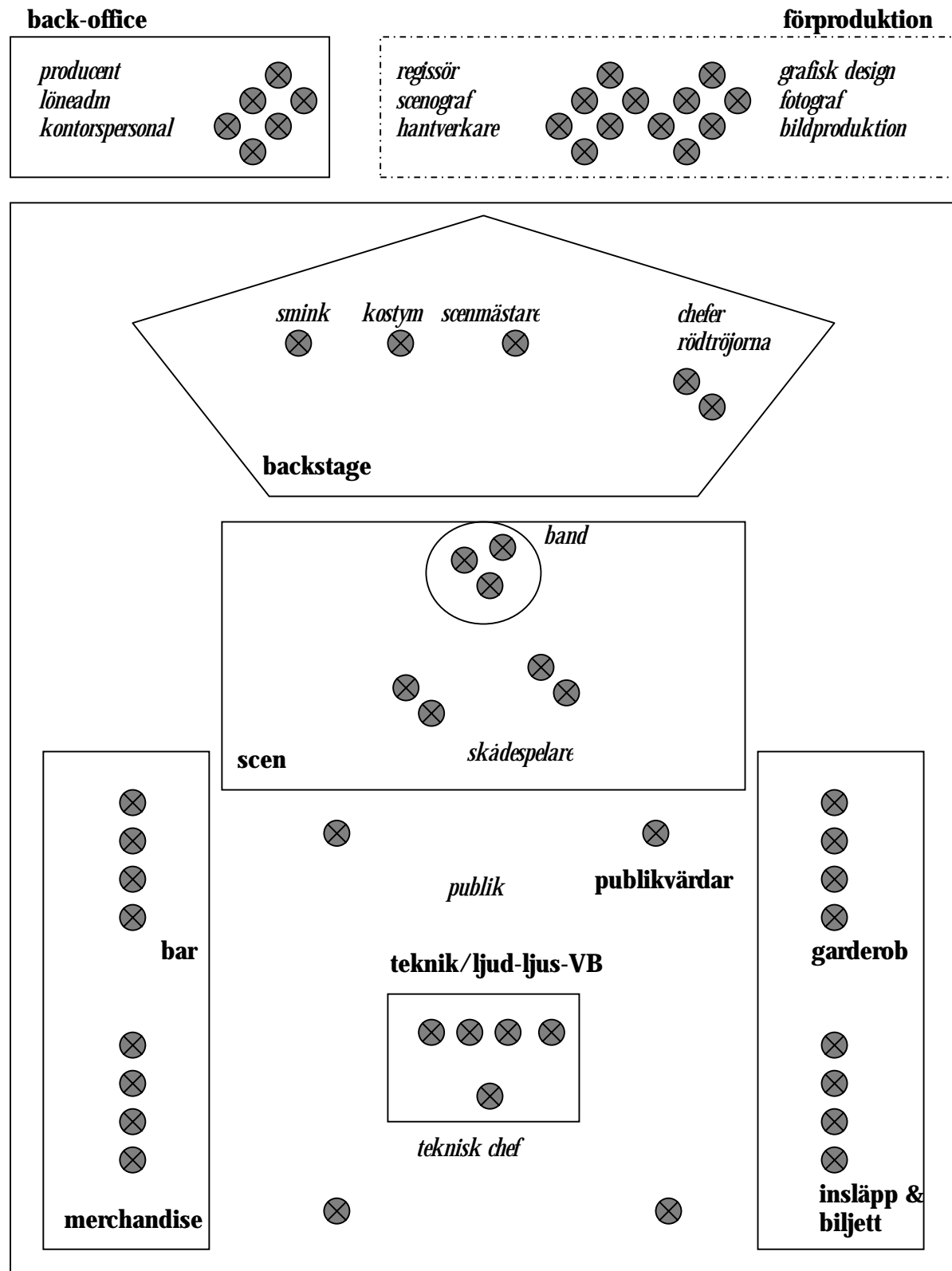
### **Maria Petersson**

Maria Petersson är 29 år och har en bakgrund som civilingenjör med examen från LTH. Hon har flera års erfarenhet av programvaruutveckling vid ett företag på Ideon i Lund. Studier på ekonomisentrum i Lund med inriktning på Organisation och Ledarskap föregick närmast innan genomförandet av denna studie. I projektet HippHipp! [paw rihk-titt] arbetade hon i förproduktionen som regiassistent och under våren 2004 som produktionsassistent.





# Bilaga 1 Organisationsschema HippHipp!



Olympen, Lund



## Bilaga 2 KSF-schema HippHipp!

**# 1** - Det faktum att HippHipp redan tidigare var känt från tv

**# 2** - Förmåga att väga utbud mot efterfrågan

**# 3** - Den dynamik som uppstår när rock möter teater

**# 4** - Organisation och företagskultur som bidrar till långsiktighet

**# 5** - Noggrant planerade strategier med flexibilitet

**# 6** - Föreställningen är en minnesvärd upplevelse

