

PM 2008:005

# Upplevelseindustri – Marknadens logik och organisatoriska förutsättningar

En teoretisk genomgång av sektorns grundläggande struktur

Niklas Gustafsson



# Upplevelseindustri – Marknadens logik och organisatoriska förutsättningar

En teoretisk genomgång av sektorns grundläggande struktur

Niklas Gustafsson, Handelsns Utredningsinstitut (HUI)

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier  
Studentplan 3, 831 40 Östersund  
Telefon 063 16 66 00  
Telefax 063 16 66 01  
E-post [info@itps.se](mailto:info@itps.se)  
[www.itps.se](http://www.itps.se)  
ISSN 1652-0483 (webb)

För ytterligare information kontakta Anne Kolmodin  
Telefon 08 456 67 43  
E-post [anne.kolmodin@itps.se](mailto:anne.kolmodin@itps.se)

## Förord

ITPS har fått i uppdrag av regeringen att genomföra en kunskapsöversikt som belyser den så kallade upplevelseindustrin och de kreativa näringarnas potential och betydelse för ekonomisk hållbar tillväxt, sysselsättning och konkurrenskraft. Denna rapport utgör ett av underlagen till huvudrapporten för regleringsbrevuppdrag 7 år 2007. Den svenska upplevelseindustrin består av 13 områden som inrymmer företag inom en mängd branscher. Gemensamt för dessa är att kärnvärdet i de varor och tjänster som produceras syftar till att skapa en konsumentupplevelse där kreativitet är ett centralt inslag i produktionen.

Mot bakgrund av uppdragets karaktär finns behov av ökad förståelse för företagens karaktär inom sektorn. Denna litteraturstudie syftar därför till att ur ett teoretiskt perspektiv fånga upp ett antal aspekter gällande marknadslogik och organisation inom upplevelseproducerande företag. Rapporten tar sin utgångspunkt i forskning inom företagsekonomi, nationalekonomi men även kulturgeografi och sociologi och konstaterar att det finns underliggande aspekter av organisations-, affärs- och marknadslogik som är annorlunda än det traditionell teori inom industri- och varuproduktion gör gällande.

Rapporten är författad av Niklas Gustafsson, verksam som analytiker/konsult på Handels Utredningsinstitut, HUI, sedan år 2007. Niklas har skrivit ett antal rapporter om upplevelser, upplevelseindustri, turism och service. Han bedriver egen forskning i ämnet och doktorerar på frågan: hur produceras möjligheten att uppleva? Med andra ord; hur kan individens upplevelser av ett erbjudande kopplas till företagande och organisation av detsamma. Fokus för hans empiriska undersökningar ligger på evenemang/underhållning samt turism och service. Han har bland annat genomfört omfattande studier av den svenska Melodifestivalen och dess organisation.

Östersund, februari 2008

**Suzanne Håkansson**

Avdelningschef, ITPS omvärldsanalys



## Innehåll

<b>1</b>	<b>Bakgrund .....</b>	<b>7</b>
1.1	Introduktion.....	7
1.2	Syfte.....	7
<b>2</b>	<b>En progression av ekonomiskt värde .....</b>	<b>8</b>
2.1	Upplevelselogikens framväxt i en socioekonomisk kontext .....	8
<b>3</b>	<b>Marknadens förutsättningar och organisatorisk logik.....</b>	<b>11</b>
3.1	Ett annorlunda kärnvärde.....	13
3.2	Iscensättning och samproduktion mellan producent och konsument.....	15
3.3	Tid och rum är essentiella faktorer.....	16
3.4	Osäkra efterfrågan och fördelning av risk .....	17
3.5	Krockar mellan ett entreprenöriellt synsätt och ett konstnärligt dito .....	18
3.6	Diversifierad kunskap, specialisering och flexibilitet.....	19
3.7	Nätverkens betydelse .....	20
3.8	Temporära och pulserande organisationer .....	21
3.9	Ny teknik, risk och open source.....	22
<b>4</b>	<b>Filmindustrin – En case studie av komplexiteten .....</b>	<b>25</b>
4.1	En produktiv osäkerhet .....	25
4.2	Dynamiken med publiken.....	26
4.3	Kontrakt, anpassning och komplexa system.....	26
<b>5</b>	<b>Sammanfattning och slutsatser .....</b>	<b>28</b>
5.1	Tre megatrender möts.....	28
5.2	Återkommande logik inom upplevelseindustrin .....	28
	<b>Referenser .....</b>	<b>31</b>
	<b>Appendix.....</b>	<b>35</b>
	Kulturell-, kreativ- eller upplevelseindustri? .....	35
	En underskattad ekonomisk kraft .....	38





# 1 Bakgrund

## 1.1 Introduktion

Upplevelseindustri, kulturella och/eller kreativa näringar är begrepp som blir allt vanligare inom policykretsar<sup>1</sup>. Idén att gruppera ett antal branscher under begrepp som dessa är en relativt ny företeelse som har väckt mycket intresse hos akademi, praktiker och myndigheter.

Diverse rapporter inom området har presenterats sedan slutet av 1990-talet, både i Sverige och utomlands. Diskursen i dessa rör sig ofta om: betydelsen av design, grupperingen av branscher, upplevelseindustrins ekonomiska betydelse, hur man kan stimulera entreprenörskap hos konstnärer, artister med flera samt hur konstnärer och kreatörer kan få kunskap om företagsekonomi och försäljning. Både i Sverige och utomlands har det dessutom genomförts olika typer av klusterstudier.

Av någon anledning har företagsekonomisk organisation och underliggande affärslogik inom denna sektor ofta kommit i skymundan i rapporter, diskussioner och utvecklingsprojekt som rör området. Att den underliggande organisatoriska logiken i och kring de upplevelseinriktade branscherna inte lyfts fram tydligare kan förefalla något märkligt då effektivt policyskapande och effektiv näringspolitik är beroende av politikernas och andra policyskapares förmåga att förstå de underliggande organisations- och affärsmässiga beteenden som policybesluten faktiskt ska påverka. Det finns med andra ord ett stort kunskapsgap gällande områdets grundläggande logik.

I den här rapporten har upplevelseinriktad produktion och konsumtion fått stå i fokus. Det vill säga företagande där möjligheten för konsumenten att uppleva någonting är själva kärnan i erbjudandet. Dessa typer av ekonomiska erbjudanden återfinns främst inom underhållning, kultur, nya media och turism. Litteraturstudien, som även bygger på erfarenheter från det jag tycker mig se i min egen empiriska forskning, är avsedd att ge ett bidrag till att fylla ovan beskrivna gap genom att visa på ett antal viktiga aspekter vad gäller marknadslogik och organisation inom upplevelseinriktat företagande. Dessutom är ambitionen att visa på vilket sätt denna logik skiljer sig från vårt traditionella, mer industriella, sätt att se på företagande. Att upplevelseinriktat företagande på vissa punkter skiljer sig från traditionell tillverkande industri och varuproducerande dito blir, som vi ska se, tydligt när kunskapen om affärslogiken lyfts fram med utgångspunkt från olika teoretiska inriktningar.

## 1.2 Syfte

De grundläggande frågeställningarna i forskningsgenomgången har varit:

- Finns det någon speciell underliggande organisatorisk logik inom upplevelseinriktat företagande? Och på vilket sätt skiljer sig i så fall denna från branscher inriktade på tillverkning och varuproduktion?

---

<sup>1</sup> Se appendix.

## 2 En progression av ekonomiskt värde

Initiativ kring upplevelseindustrin får ibland kritik för att vara populistiska, politiska påhitt. Det är tveklöst så att ansatserna att gruppera dessa branscher till en egen industriell sektor är initierad och sanktionerad från politiskt håll i samtliga länder som väljer att göra den indelningen. Men, betydelsen av ”upplevelser” generellt sett i ekonomin och organisationen runt desamma är dock inte en produkt av politiska krafter. I stället är de en produkt av historien och ett fenomen som påverkar eller kommer att påverka alla branscher, inte bara upplevelseindustriella dito. För att förklara detta sätter jag nedan in den organisatoriska logikens framväxt inom dessa branscher i ett historiskt perspektiv.

De flesta avancerade ekonomier runt om i världen har under det senaste århundradet bevittnat en rejäl omsvängning av innehåll och fokus för sin ekonomiska aktivitet. Detta förlopp illustreras väl i en beskrivning som gjorts av den engelske sociologen Tom Burns. Hans uppdelning av ekonomisk utveckling i tre olika faser ger en introduktion till hur den organisations- och marknadslogik som framträder i litteraturgenomgången nedan har uppkommit.

### 2.1 Upplevelselogikens framväxt i en socioekonomisk kontext

Enligt Burns har den industriella utvecklingen i väst genomgått tre distinkta faser och han ger följande beskrivning av den socioekonomiska utvecklingen. (Burns beskrivning är hämtad ur Hatch 1997, s. 40-42, se också Burns & Stalker 1961, Burns 1962).

Den första fasen uppstod som en följd av ett allt större användande av maskiner i syfte att öka produktionstakten och produktiviteten. Det var början av vad som senare skulle komma att utvecklas till ett fullvärdigt fabriksystem. Detta sätt att organisera utgjorde ett alternativ till det entreprenöriella sätt på vilket arbetet organiserats tidigare. I det tidigare systemet kontrakterades en grupp individer för att utföra vissa uppgifter. Ofta var dessa under ledning av en ”mäster” inom ett visst hantverk. Med start inom den brittiska textilindustrin gör fabriksystemet sitt intåg. Mäster ersattes av en förman som arbetade under ledning av en högre chef/eller en fabriksägare. Vad gällde anställning av personal, fördelning av arbetsuppgifter, kontroll över arbetstakten med mera var förmännens ansvar, skyldigheter och rättigheter betydligt mer inskränkta än hantverkarens. I det nya systemet tog fabriksledningen över det mesta av både makt och ansvar. I frågan om social status var entreprenörens och förmännens sociala status ganska likvärdiga.

Fabrikerna bestod av ett antal maskiner som alla placerades i en enda byggnad. Dessa sköttes av fabriksarbetare samt av reparations- och underhållspersonal. Tidigt i utvecklingen var maskinerna oftast av samma sort och de utförde ganska enkla och repetitiva moment. Mer komplicerade arbetsuppgifter sköttes fortfarande av hantverkare och entreprenörer. Ur ett genusperspektiv är det här intressant att påpeka att förmän och underhållspersonal nästan alltid var män, medan den operativa personalen bestod av kvinnor. Även barn hjälpte till i arbetet.

Den andra utvecklingsfasen inleddes kring mitten av 1800-talet. Fabriker delades nu upp i olika kategorier (textil, livsmedel, kemi och stål) som byggde på än mer invecklade produktionsprocesser. Burns menar att denna utveckling, sammantaget med en allt högre teknisk komplexitet i produktionen, krävde en motsvarande utveckling när det gällde system för organisation. Fokus riktades mot kontroll, rutiner och specialisering. Följaktligen ökade antalet chefer och administratörer och kontorspersonal uppstod som en helt ny kategori

arbetare. Vidare förbättrades transport- och kommunikationssystemen, handeln blev friare och det uppstod ett ökat intresse för industriellt producerade konsumtionsvaror. Andra inverkanse faktorer i denna fas var den starka utvecklingen inom stål- och kemibranscherna (vilka samverkade med en allt snabbare växande rustningsindustri).

Motsvarande utveckling kan skönjas när det gäller den statliga administrationen och inom krigsmakten. Förändringar som dessa har beskrivits väl av de klassiska sociologerna som intresserade sig mycket för denna fas. Marx och Weber menade att dessa förändringar skulle medföra uppkomsten av en ny medelklass bestående av chefer, administrativ personal och professionella yrkesgrupper med utkomst från stora, hierarkiskt uppbyggda organisationer. Enligt Hatch (1997) kan det hävdas att stora delar av industrisamhället i världen fortfarande befinner sig i denna fas.

I västvärlden håller dock den industriella utvecklingens tredje fas på att utvecklas och gestaltas. I den tredje fasen hinner produktionen av varor och tjänster inte bara ifatt utan till och med förbi hushållens spontana konsumtion och efterfrågan. När det händer ökar de vinstinriktade organisationernas beroende av tillväxt. Burns menar att detta bland annat leder till en förfinad teknisk utveckling, som allt oftare äger rum inom företaget, i speciella forskningsavdelningar (det senare resonemanget kan delvis ifrågasättas med utgångspunkt inom upplevelseindustrins logik – vilket jag återkommer till nedan). Det leder också till en starkt ökad internationalisering när företag försöker hitta nya marknader (se Hatch 1997). Det i sammanhanget mest intressanta i den tredje fasen är att utbudsöverskott och behov av tillväxt leder till att företag utvecklar en klart ökad känslighet i förhållande till konsumenten. Att förstå och påverka konsumenten blir essentiellt och nya tekniker som avser att stimulera konsumtion utvecklas. Tydliga exempel på detta är reklam, produktutveckling, design, konsumentforskning, marknadsföring samt utvecklingen av varumärken och andra symboliska uttrycksmedel.

Detta förlopp pekar inte bara på hur produktionssystem, affärslogik och synen på värdeskapande har förändrats över tid och rör sig mot mer upplevelsebaserade värden. Burns exempel visar även på en allmän tendens av en förskjutning av makt mellan producent och konsument. Ett nytt förhållande till marknaden utvecklas. Detta nya förhållande kräver en större flexibilitet i organisationerna – något man normalt är mycket bra på inom underhållning, kultur, media och turism. Vidare måste företag vara kundorienterade, kreativa och tekniskt innovativa. Även här utgör upplevelseindustriella branscher den absoluta framkanten. Dessutom måste organisationernas medlemmar i större utsträckning än tidigare vara engagerade i och ta mer ansvar för organisationens ekonomi, vilket i sin tur leder till en större delaktighet i verksamheten. Att agera både på nationella och internationella marknader är viktigt.

De idéer som förs fram i den tredje fasen kan uppfattas som uttryck för en mer djupgående förändring från industrialism till postindustrialism (Hatch 1997). Burns har tillsammans med Stalker (1961) och andra situationsteoretiker tydlig understrukit att olika omgivningsförhållanden kräver olika typer av organiserande. Det innebär att den mest effektiva organisationsformen är en effekt av tillfälliga och föränderliga situationer i omgivningen. Denna tanke blir extra relevant när organisatorisk logik inom upplevelsebaserad produktion och konsumtion diskuteras.

Utvecklingsförloppet för med sig ett behov av att uppmärksamma, studera och försöka förstå vad det egentligen är som sker i ekonomin i dag – inte minst i de delar av näringslivet som i Sverige sammantaget benämns som upplevelseindustri. Framväxten av relativt sett nya ekonomiska krafter inom till exempel media, underhållning och turism är

svår att ignorera. De bygger på en utveckling av vår syn på vad som utgör värde inom ekonomin. För 50 år sedan såg det ekonomiska landskapet helt annorlunda ut och 50 år av exceptionell utveckling i de branscher som begreppet upplevelseindustri försöker ringa in har fört med sig nya handlingssätt, mönster och konstellationer som utmanar vår föreställning om produktion och det industriella sättet att bedriva företagande. Vid en genomgång av forskares och praktikers kunskap om området visar det sig att ett industriellt, maskinellt, linjärt sätt att se på saker inte nödvändigtvis är det bästa sättet för att förstå upplevelseindustri. Synen på både företagande och organisation förändras i och med att vi går från ett värdeparadigm baserat på utvinningen av råvaror och produktion av varor till att leverera service och skapa upplevelsemöjligheter.

### 3 Marknadens förutsättningar och organisatorisk logik

Organisation och marknadslogik inom kultur, underhållning och turism har diskuterats av forskare från olika discipliner. I denna litteraturstudie har jag valt att visa på resultat från forskning med ingångsvinkel från framför allt företagsekonomi och nationalekonomi, men också resultat från studier i kulturgeografi, media och sociologi. En utmärkt genomgång av relevanta studier med utgångspunkt i begreppet kultur ges av Gibson och Kong (2005). De visar bland annat att teoretiska arbeten med kopplingen kultur och ekonomi har genomförts i ganska stor omfattning inom kulturgeografi (se exempelvis Crewe and Forster, 1993; Pratt, 1997; 2000; Coe, 2000; Kong, 2000; Brown et al., 2000; Scott, 2000, 1999; Leyshon, 2001; Gibson et al., 2002) men även inom media- och kommunikationsstudier (exempelvis Hesmondhalgh 1996) samt sociologi och nationalekonomi. Vad som kan konstateras från dessa studier är att kulturindustri är mycket multifacetterad, har många olika värden, olika mening, samt olika dragningskraft hos både konsumenter, företag och institutioner (se Gibson & Kong 2005).

Självklart är det så att de branscher som brukar räknas in i kultur-, kreativ- och/eller upplevelseindustri till stora delar är mycket olika till sin natur, och en enda ren sammanhängande affärs- eller organisationslogik går inte att finna. Speciellt inte om man försöker förstå fenomenen utifrån ett traditionellt industriellt perspektiv och använder sig av traditionella industriella teorier.

*”The creative industries are so varied in scale, organization, and sector of economy that they are barely recognizable as a coherent object of analysis within this framework [the industrial framework]. As a result they don’t always show up well in the places where industry policy is habitually discussed, in government or in business.”*

(Hartley, 2005, s. 23)

Jag är enig med Hartley om detta. Till viss del beroende på att industriella ramverk inte alltid passar som analytiskt ramverk för att förstå just denna typ av företagande (kärnvärdet är ju bland annat helt annorlunda), men framför allt för att definitionsproblemen när de talas om kreativ industri är minst lika stora (om inte större) som då de talas om upplevelseindustri<sup>2</sup>.

Däremot vill jag bestämt hävda att det finns underliggande aspekter av organisations-, affärs och marknadslogik som är framträdande och principiellt intressanta inom de delar av upplevelseindustrin som faktiskt sysslar med att producera upplevelsemöjligheter (se rubriken ”Ett annorlunda kärnvärde”) tillsammans med eller för konsumenter. Och dessa är dessutom ofta fundamentalt annorlunda från vad traditionell teori och tänkande inom industri- och varuproduktion gör gällande.

Det finns dock studier som med ett brett grepp försökt analysera upplevelsebaserad produktion och konsumtion med hjälp av traditionell teori. En av dessa är skrivna av nationalekonomen Richard E Caves, professor i politisk ekonomi på Harvarduniversitetet i Boston, USA. Hans slutsats, när han studerade kontrakt mellan kommersiella och ickekommersiella krafter inom kulturell och kreativ industri, är att organisation och logik inom den studerade sektorn skiljer sig radikalt från industriell produktion (Caves 2002).

<sup>2</sup> Se appendix.

*”What I stress instead is that creative goods and services, the process of their production, and the preferences or tastes of creative artists differ in substantial and systematic (if not universal) ways from their counterparts in the rest of the economy where creativity plays a lesser (if seldom negotiable) role.”*

(Caves, 2002, s. 2)

Caves definierar kreativ industri som den del av näringslivet som återfinns i företag som försörjningsmarknaden med varor och tjänster vi i stora drag associerar med kulturella, artistiska eller underhållande kärnvärden. Det inkluderar bland annat: publicering av böcker och annan press, visuell konst (målning, skulptur), scenunderhållning (exempelvis dans, teater, opera). Han tar upp sju distinkta karaktärsdrag hos kreativa industrier som han kommit fram till genom att studera information i branschpress, tidningar, böcker och vetenskapliga journaler. Dessa karaktärsdrag är:

- Det råder alltid en stor osäkerhet kring efterfrågan på kreativa produkter<sup>3</sup> eftersom kreativa produkter är ”upplevelsevaror” där köparen saknar information innan konsumtion, och där tillfredsställelsen till stor del härleds från det subjektiva och icke påtagbara (Eng. intangibles).
- Den nästan oändliga variationen av kreativa produkter som finns tillgängliga, både vad gäller format (exempelvis dvd, video, film) och inom ett visst format (exempelvis alla olika filmer i en videobutik). Ett annat exempel skulle kunna vara olika uppsättningar av samma grundläggande historia.
- Sättet på vilket producenten av den kreativa produkten får ut (icke-ekonomisk) tillfredsställelse från arbetet med kreativitet och kreativa produkter (exempelvis i form av idéer eller andra värden som antas vara större än de ekonomiska så som konstnärliga, filosofiska, moraliska och estetiska värden) – men samtidigt är beroende av mer basala och icke kreativa aktiviteter så som redovisning och administration, marknadsföring och försäljning för att dessa aktiviteter ska bli ekonomiskt hållbara (och överhuvudtaget gå att leva på). Detta leder ofrånkomligt till intressekonflikter och ger effekter på organisation, affärslogik och produktion.
- Den kollektiva naturen i kreativ produktion och behovet av att ständigt skapa och återskapa kreativa team av personer som besitter olika kunskap, som ofta har helt olika intressen i och förväntningar på produktionen och slutprodukten.
- Kunskap är vertikalt differentierad. Alla resurser som behövs för produktion finns med andra ord inte inne i företaget utan utanför detsamma. Vertikal differentiering beskriver det sätt på vilket producenter och andra innehållsleverantörer förhåller sig till varandra, rankar och får åtkomst till kreativ personal och kunskap.
- Behovet av att koordinera diverse kreativa aktiviteter inom en relativt kort och ofta definitiv tidsram.
- Varaktigheten i många kulturella produkter och förmågan att dra ut ekonomiskt värde långt efter det att varan har producerats (exempelvis via copyrights).

---

<sup>3</sup> Med kreativa produkter avser Caves t ex film, föreställningar och böcker, det vill säga det som kan betraktas som output från konstnärer, artister, kreatörer, underhållare med flera.

Till dessa punkter kan läggas en åttonde punkt som Caves kommer fram till genom att ha studera forskningsarbeten inom sociologi.

- Betydelsen av nätverk och informella kontrakt som knyter samman aktörerna i de flesta kreativa branscher.

Några av ovanstående tankar utvecklas närmare nedan i den lista på principiellt intressanta organisatoriska karaktärsdrag som jag tycker mig se genom min egen forskning. I den resterande delen av detta kapitel presenteras ett antal viktiga punkter där upplevelseindustrins organisations- och marknadslogik skiljer sig från tillverkningsindustri. Där refereras även till andra akademiker som tagit upp samma fenomen.

### 3.1 Ett annorlunda kärnvärde

Det mest grundläggande inom upplevelseinriktat företagande är paradoxalt nog också det som är svårast att upptäcka på grund av att det är så lätt att fastna i etablerade tankeparadigmer. Inom upplevelseindustri skiljer sig kärnvärdet i erbjudandet på ett grundläggande plan från tillverkningsindustri och traditionell handel med varor och tjänster. Inom upplevelseindustri skapas värde med hjälp av symboler, historier, föreställningar, idéer, information, drömmar, känslor och tillstånd. Med andra ord olika typer av extern och/eller intern påverkan eller stimuli för att uppnå emotionella, fysiska eller mentala tillstånd i kropp och själ.

Kärnan inom turism, underhållning, musik, teater och kultur är inte råvaror eller varor, det vill säga hårda saker att plocka från hyllor i affären eller att beställa hem via postorder. Inte heller är det service, vilket det är lätt att förledas att tro. I stället är kärnvärdet byggt just på möjligheten att uppleva någonting. Råvaror, varor och service utgör ofta input i den värdeskapande processen, men det är inte det som köparen egentligen är beredd att betala för. Det lättaste sättet att exemplifiera detta är att tänka sig skillnaden mellan köp av å ena sidan rena tjänster som exempelvis kemtvätt, bankservice eller marknadsundersökningar och jämföra dessa med köp av semestrar, teater, sport- eller musikarrangemang.

När en person köper en service betalar denne för en uppsättning immateriella aktiviteter utförda för honom eller henne, kopplat till dennes bekvämlighet eller nytta. Denne betalar någon för att utföra någonting åt honom/henne och i dennes ställe. Med andra ord ”kan du göra detta åt mig, för jag vill inte göra det själv”. Samtidigt distanserar sig köparen av tjänsten från det som denne betalar för.

Men när en person köper sig en semester, ett teaterbesök, en konsert eller till och med ett datorspel, betalar denne för att spendera tid med att åtnjuta och själv erfara någon form av sensoriskt stimuli. Det är detta individen är beredd att faktiskt betala för. Denna typ av resonemang stöds av flera forskare (se exempelvis Holbrook & Hirshmann 1982, Pine & Gilmore 1999, Mossberg 2003). Individen vill själv vara i mitten av upplevelsemöjligheten. Detta ger en fundamental skillnad i grundläggande logik och affärstänkande kring erbjudandet.

Vid en semesterresa är det viktiga för konsumenten de sammantagna perceptionerna och tolkningarna av de emotionella intryck, sociala, kulturella och identitetsmässiga associationer som resan kan tänkas erbjuda över den tidsperiod man är där. Det är det som utgör upplevt värde. (Se liknande resonemang av Hirschman & Holbrook 1982, Pine & Gilmore 1999; Shaw & Ivens 2002, Schmitt 1999, 2003; Smith & Wheeler 2002). Individen betalar för konceptualisering av tid och rum, för en följd av minnesvärda

episoder, händelser och/eller events som ett företag iscensatt och/eller kreerat tillsammans med de individer som valt att ta del av upplevelsen.

Genom förståelse för att ”möjligheten att uppleva” utgör kärnan i erbjudandet och genom att sätta detta i förgrunden vid produktionen, tas ett steg bort från många etablerade teoretiska och praktiska resonemang och affärsmodeller. Konsumentens upplevelser, inte varan eller tjänsten, står i centrum för en sådan affärsmodell. Varor och tjänster fungerar i stället som input i den processen. Det traditionella producentperspektivet på värdeskapande har bytts mot ett konsumentperspektiv. Det betyder inte att varor och tjänster inte längre är viktiga, men det är inte där värde genereras. Värdet genereras i stället i relation med kunden som tar med sig det i form av minnen, historier, känslor och mentala tillstånd.

Att skapa möjligheten att uppleva förutsätter, till skillnad från mer sedvanliga sätt att resonera, en konstant iteration sett ur ett organisatoriskt perspektiv. Med detta avses en ständig ömsesidig påverkan fram och tillbaka, mellan konsumenter och producenter. Konsumenten blir på så vis samkreatör till den upplevelse som faktiskt sker. Att förstå vad som utgör en upplevelse samt hur denna skapas blir därmed essentiellt. Nedan ges en sammanfattning av några viktiga faktorer som påverkar upplevelsen inom upplevelseindustrin:

- Ur konsumentens synvinkel skapas upplevelsemöjlighet genom ett samspel mellan det konkreta och det abstrakta. Upplevelsemöjligheten skapas i miljöer som byggs med hjälp av delar som är materiella och möjliga att ta på, till exempel redskap, arenor, utrustning, instrument, maskiner och apparater som är nödvändiga för att stimulera eller skapa själva upplevelsen, samt icke gripbara (intangibla) delar som inte är möjliga att ta på, till exempel i form av service och/eller olika symboliska värden.
- Däremot är själva upplevelsen individuell. Att uppleva handlar om att erfara någonting, det vill säga att vara med om någonting som direkt berörd part.
- En upplevelse ur konsumentens perspektiv handlar därför om att uppfatta något samt att värdera och tolka detta på ett känslomässigt och ett subjektivt plan.
- Det medför att upplevelsen är beroende av individens tidigare erfarenheter, perceptiva tolkningar och socialt sammanhang. Upplevelsen påverkas av den förförståelse som individen har med sig till den plats i tid och rum där den kommersialiserade upplevelsemöjligheten utformats.
- Tid och rumsliga aspekter är mycket viktiga faktorer för upplevelseproduktion. Upplevelser bygger på händelser som alltid är avgränsade tidsmässigt och rumsligt sett ur konsumentens synvinkel.

*”Kognition och kontext är gemensamt konstitutiva” (Gupta & Vajic 2000, s. 40). Med andra ord är de alltså ömsesidigt beroende, genererar och transformerar varandra i ett dialektalt förhållande. Till följd därav är upplevelsen alltid en akt av mental samverkan mellan producentens och konsumenternas värld.*

- Det gör att konsumenter uppfattar helheter på ett annat sätt än normal industriell teori tar hänsyn till. Vid en skidresa uppfattas hela resan från ax till limpa som en helhet ur konsumentens perspektiv. Om möte med företag nr 1, 2, 3, 4, 5 var bra, men mötet med företag nr 6 på semesterresan var dåligt, kan hela upplevelsen av semestern och orten där gästen befinner sig komma att påverkas.
- Den sociala dimensionen av upplevelseindustrins produkter är ofta en stor del av konsumentens helhetsupplevelse.



- Iscensättning är viktigt men dessutom förekommer en faktisk samkreation (co-creation) (Prahalad & Ramaswamy 2004) eller samproduktion (co-production) mellan två eller flera aktörer. Detta kan exemplifieras genom publikens inverkan vid en konsert eller en fotbollsmatch, där denna är en stor del av helhetsupplevelsen.

Sammantaget ger detta att om vi vill förstå produktion och konsumtion av upplevelsemöjligheter krävs en holistisk syn. Systemet och dess aktörer som helhet blir viktiga.

### 3.2 Iscensättning och samproduktion mellan producent och konsument

Vanligtvis tänker vi oss att delar av upplevelseindustrin iscensätter någonting åt presumtiva konsumenter och så är ofta fallet (se exempelvis Weick 1979, Pine & Gilmore 1999). Men iscensättningar återfinns i ett sammanhang och detta sammanhang skapar helheten i upplevelseerbjudandet. En annan viktig grundprincip för upplevelsebaserat företagande träder då in: principen om co-production of value (se exempelvis Wikström 1996, Normann & Ramirez 1994, Ramirez 1999) och co-creation (Prahalad & Ramaswamy 2004), det vill säga samproduktion och samkreation av värde.

I traditionell ekonomisk teori antar konsumenten ofta rollen av mottagare eller köpare av färdigproducerade produkter i slutet av värdekedjan (se Porter, 1985). Inom upplevelseindustrin fungerar inte erbjudanden på det sättet. På exempelvis evenemang, idrottsarenor eller konserter utgör publiken, dess agerande och sociala samspel en mycket stor del av helheten. Den egentliga slutprodukten skapas genom ett aktivt samspel med andra individer samt mellan publik och vad som händer på scenen (vare sig scenen utgörs av en fotbollsplan, teaterscen, konserthall, nöjesfält eller semesterort). Till skillnad från den traditionella synen på marknad – köpare, säljare, transaktion – är det mycket mer relevant att fundera i termer av interaktion när det gäller upplevelser. Evenemanget är, ur köparens synvinkel, en helhet. Det är en händelse som han/hon betalar för att medverka i och där köparen i det här fallet interagerar med ett antal olika aktörer från olika firmor som sammantaget utgör helhetsupplevelsen (dessa tankar återfinns även inom marknadsföring och service management, se exempelvis Gummesson 2002, Grönroos 2003, 2007 med flera).

Det samma gäller inom turismen. En köpare av en semester interagerar så till den grad med omgivningen under en semestervecka att han/hon bokstavligen skapar sin egen upplevelse (vilket är anledningen till att han/hon är där och har betalat för att komma dit) genom att samspela med ett antal olika företag, individer, aktörer, platser och händelser. Besökarna utformar i realiteten ofta själva semesterprodukten. Ett annat begrepp som använts för att beskriva detta inom turistisk litteratur är ”prosumer” där de engelska termerna ”producer” och ”consumer” har fått smälta ihop till ett.

Till skillnad från varor är upplevelser fenomen som är socialt och kulturellt producerade samt kontextspecifika. Upplevelser involverar vidare lärande och utforskande. Till exempel en inläring över en viss tidsperiod som sker då gästerna eller publiken interagerar med olika element av kontexten som skapats av ett eller flera företag. Den yttre verkligheten kopplas på så sätt till individernas inre verklighet. Gupta & Vajic (2000) menar att ”kognition och kontext är gemensamt bärande” (s. 40). Med andra ord är de ömsesidigt beroende, genererar och transformerar varandra i ett dialektalt förhållande. Å ena sidan är social kontext en produkt av social konstruktion, och meningen med (eller i) olika situationer är socialt definierade genom ständigt pågående kognitiva aktiviteter. Å andra sidan formar kontexten tänkandet genom att kognitiva kategoriseringar, värderingar och preferenser är skapade genom social interaktion och är kontextberoende.

Viktigt i sammanhanget är också att individens upplevelse produceras och kreeras inte bara vid själva konsumtionstillfället. Upplevelsen är dynamisk till sin karaktär och kan gestaltas, utformas och omformas hos subjektet både före, under och även efter själva konsumtionstillfället (Arnould & Price 1993). Den inre kreationen är därför påverkbar långt efter själva händelsen som först formade upplevelsen.

Varför är detta så viktigt? Inom upplevelseindustrin ligger inte värdet i produkter och service som skapas av företaget och levereras till en marknad, utan värdet skapas gemensamt av konsument och producent. Principen om co-creation eller co-produktion förändrar fundamentalt den synen på företaget och konsumenten. Den beskriver en företeelse som luckrar upp de distinkta rollerna mellan företag å ena sidan och konsument/kund å andra sidan.

### 3.3 Tid och rum är essentiella faktorer

Tidsmässiga faktorer är en påtaglig del både vid produktion och konsumtion av upplevelsemöjligheter. Holbrook och Hirschman (1982) argumenterar för att nöje, konst och fritidsaktiviteter i första hand inte handlar om tillgång till pengar utan om tidsallokering. Ur konsumentens synvinkel är nästan all typ av upplevelsekonsumtion förknippad med att en ofta inte oansenlig tid måste avsättas för ändamålet. Ur producentperspektivet är en hel del erbjudanden kopplade till just tid. Musikevenemang, fotbollsmatcher, dansuppvisningar, men också middagar, semestrar, och TV-spel är alla exempel på fenomen med tidsaspekten inbyggd i sig. För flera typer av upplevelseerbjudan finns även säsongsmässiga variationer att ta hänsyn till.

Vidare påtalar Caves (2002) att scenkonst, evenemang och annan kreativ produktion ur producentens perspektiv involverar grupperingar med ett stort behov av fokus på tidshantering och temporalitet. Konserten måste utannonseras och ta plats en viss tid. Före, under och efter den tiden behövs resursmässig, kreativ och verksamhetsmässig input i processen. En filmproduktion skapas exempelvis genom att man filmar ett antal sekvenser över ett antal veckor, under vilka all typ av input i processen måste vara tillgänglig. Även om det finns en risk att skådespelarnas framträdande i någon mån blir lidande väljer ofta producenten att filma scener och avsnitt i oordning, för att kunna gruppera ihop rätt resurser i form av ”sets”, skådespelare, platser och lokaler. Detta problem med att koordinera resurser i tid tydliggör att selektion och urval av resurser och kreativ input inte bara beror på dess kvalitet utan även på dess tillgänglighet. Sammantaget bidrar alla dessa faktorer till uppkomsten av organisatoriska former och virala (nästan virusliknande) former av tillväxt och aktivitet som ofta är svår för den industriella ålderns statistik och strategier att förstå och hantera, menar Caves (se även Hartley 2005, samt resonemang om nätverk och temporära organisationer nedan).

Tom O’Dell, verksam vid institutionen för Service management vid Lunds universitet, påpekar att även om den individuella upplevelsen (erfarenheten) av någonting är högst individuell, subjektiv, icke påtagbar och svårfångad, har upplevelser förpackade till ekonomiska erbjudanden ofta en högst materiell aspekt som i sig är förankrad i rummet (O’Dell och Billing 2005). Dessa erbjudanden förekommer på en rad mycket specifika platser, så som museum, sportarenor, städer, affärer, shoppingcenters, parker och turistattraktioner med mera. Men, fortsätter han, upplevelseerbjudanden kan mycket väl vara (och är ofta) planerade på ett ställe, utvecklade på ett annat och iscensatta för konsumtion på ett tredje. Även om upplevelsemöjligheter är tillfälliga och övergående, så är de rumsligt organiserade.

Upplevelserummet är ett begrepp lanserat av Mossberg (2003), kan tillföra både akademiker och praktiker insikter i och förståelse för betydelsen av omgivande faktorer. Ofta består

upplevelsen av en serie händelser iscensatta av ett företag, menar hon. Det gör att rummet och speciella fokuspunkter i rummet blir viktiga. Iscensättandet kan ske till exempel genom servicemöten eller möten med andra kunder, men även med den omgivande arkitekturen, disposition, design, dekor och image. Mossbergs begrepp angränsar till, och kan härledas ur, det inom service erkända begreppet servicescape (Bitner 1992). Servicescape består av de omgivande faktorer som påverkar kundernas och de anställdas beteenden. Båda grupperna påverkas till exempel av hur det ser ut i och runt omkring en turistbyrå. Trivsamt miljö kan leda till fler nöjda kunder och ökad försäljning, men också till ökad trivsel hos personalen. Både yttre faktorer som exempelvis tillgänglighet eller access till parkeringsplatser, samt inre faktorer som design, dekor etc., omfattas i ett servicescape.

### 3.4 Osäker efterfrågan och fördelning av risk

Ur ett producentperspektiv anses möjligheten att förutspå marknads efterfrågan på den typ av produkter som produceras inom kreativa näringar mycket svår. Det råder med andra ord nästan alltid stor osäkerhet kring hur konsumenterna kommer att värdera produkterna.

Om exempelvis en film eller TV-serie är kostsam att producera kommer producenterna av filmen oftast att försöka ta reda på om de potentiella konsumenterna av filmen faktiskt kommer att se den eller inte. Men, research och pre-testing av exempelvis film och TV-serier visar sig många gånger vara missvisande eller helt resultatlöst. Ingen vet om en produkt blir en framgång eller inte och tillförlitliga sätt att undersöka det saknas (se Beilby & Bielby 1994; De Vany 2004).

Caves (2002) menar i sin studie att exemplen som visar att kreativa produkters succé sällan kan förutsägas är otaliga. Han exemplifierar detta fenomen genom att berätta om tv-kanalen CBS som fick idén om en dockshow med diverse djurkaraktärer presenterat för sig. CBS svarade att dess researchavdelning hade fastslagit att det inte fanns någon efterfrågan för något program med en groda som värd. Kermit och resten av Mupparna försvann följaktligen fort från CBS för att så småningom nå rutan via ett oberoende bolag (se också Prindle, 1993, s. 34).

Som fenomen är detta intressant därför att ekonomer (och andra med intresse att förutspå marknader) ofta antar att efterfrågan styrs av rationalitet eller nyttotänkande. I sådana fall går det lättare att få kunskap och information om sin egen och eventuella konkurrenters potentiella försäljning, marknadsandelar med mera. Genom att behärska informationsflöden kan företag skaffa sig konkurrensfördelar gentemot andra delar av marknaden. Caves lyfter fram att nationalekonomer ofta använder begreppet asymmetrisk information för att beskriva hur en part på marknaden besitter ett kunskapsövertag på bekostnad av en annan parts relativt sett mindre kunskap om samma produkt. Men, inom upplevelseindustrin är det i stället frågan om ”asymmetrisk ignorans”, menar Caves. Kreativa och kulturella produkter är upplevelsebaserade och köparens upplevda värde kommer följaktligen till stor del att bero på en emotionell, subjektiv bedömning och inte på någon rationell nyttobedömning. Producentens detaljerade kunskap om produktens produktionsprocess hjälper därmed inte denne att förutsäga produktens marknad anser Caves.

Detta problem blir värre av att kostnaderna i de flesta projekt inom nöjen, kultur och media, omgående är att betrakta som det nationalekonomer refererar till som ”sunk costs”, resonerar Caves (2002). ”Sunk costs” är kostnader för redan anskaffade eller förbrukade resurser som inte kan återvinnas om det skulle visa sig att satsningen inte lyckats. Denna faktor gör att risken associerad med kreativa produkter är stor. Därför blir det också viktigt för producenter att försöka fördela risken på fler aktörer. Att flera aktörer delfinansierar

exempelvis filmproduktioner har under senare år blivit mer regel än undantag (se exempelvis Ravid 2005).

Komplexa kreativa produkter går oftast från koncept till produkt i olika steg, med ”sunk costs” i varje steg. Ett vanligt sätt att hantera detta är via optionskontrakt, där en köpare av till exempel rättigheterna till en film kan välja om denne vill gå vidare och verkligen göra filmen eller inte. Om köparen väljer att inte göra filmen har säljaren egentligen inte något att säga till om längre, eftersom förhandsrätten till filmen är såld.

### **3.5 Krockar mellan ett entreprenöriellt synsätt och ett konstnärligt dito**

I alla yrken känner människor som är skickliga på sina arbeten en stolthet för vad de gör och en oro om det inte blir bra, men det är ovanligt att ekonomer ser detta som någonting som egentligen påverkar organisation kring produktionen av produkten. Ekonomer antar ofta att anställda arbetar för att de får lön och en hygglig arbetsmiljö samt att detta sätts i förhållande till den ansträngning de måste lägga på arbetet. Konstnärer, artister, författare är däremot mycket brydda över vilken originalitet som produkten visar upp, uppvisad teknisk finess, förmåga och överlägsenhet, samt utförandet och harmonin i den färdiga produkten. De känner helt enkelt mer för sin produkt, menar Caves (2002), vilket han anser är något som ställer traditionell nationalekonomisk teori på ända.

Självklart beror en del av detta på närheten till publiken, dess förväntade och ofta omedelbara feedback genom exempelvis reaktioner på konstnärens verk. Men andra faktorer spelar också in. Musikern kan exempelvis värdesätta någon finess i harmonierna som passerar den genomsnittlige konsertbesökaren helt obemärkt förbi, även om den kommer att uppfattas av andra professionella musikaliska kollegor. Det är till och med så att musikerna kan göra avkall på aspekter som publiken skulle uppskatta (och som egentligen påverkar betalningsviljan) för sådant de varken lägger märke till eller uppskattar. Det fyller någon sorts konstnärligt ändamål i sig själv.

Caves (ibid.) bedömer också att det ofta finns en syn på arbete hos artister och konstnärer som är ett arv från romantiken. Att vara konstnär eller artist ses med ett romantiskt synsätt som någon som måste skapa av inre nödvändighet och hetta. Fantasi och passion är upphöjda värden som inte ska kompromissas med förnuft och etablerad praxis. Att imitera en mästare, vilket en gång sågs som en värdig syssla, ses i stället som en akt av slöhet och feghet. De sköna konsterna kräver en upphöjd verklighet som separerar konstnären från den vanliga lönearbetande knegaren. Caves anser med andra ord att i dessa branscher finns värdegrunder för de kulturella arbetarnas engagemang som är helt andra än rent ekonomiska.

Att arbete med kreativitet och kultur inte enbart styrs av utbud och efterfrågan, karriärsmål, eller pengar, utan av socialt intresse, skaparglädje och viljan att engagera sig känslomässigt är något som även andra har framhåvt som viktigt (se exempelvis Gibson 2003).

Här uppstår ofta krockar mellan ett entreprenöriellt, kommersiellt synsätt och ett konstnärligt dito. Entreprenören ställer sig frågan om han kan anskaffa (rekrytera) den input som behövs till produkten (filmen, showen etc.) för en kostnad som är mindre än den som köparna är beredda att betala för densamma. Den goda nyheten för entreprenören är att arbetskraften ofta är billig inom kreativa yrken. Den dåliga nyheten är att arbetsvillkoren måste förhandlas med människor som kanske är ovilliga eller oförmögna att i förväg välja konstnärliga val och tillvägagångssätt. Det faktum att artister arbetar utåt för att

realisera och konkretisera sina inre visioner och abstraktioner kan utgöra en förklaring till att det är så svårt att avgöra om något blir en succé eller inte. Artisten vet inte och kan inte i förväg testa om dennes inre vision är lika tilltalande för andra som för artisten själv. Det är till och med så att artisten aldrig riktigt kan veta om hennes skapelseidé framgångsrikt har blivit abstraherad från den inre visionen.

### **3.6 Diversifierad kunskap, specialisering och flexibilitet**

Ett annat utmärkande drag är att produktion inom de upplevelserelaterade branscherna ofta kräver olika specialistkunskaper för skapande av en helhet. Var och en av dessa specialister inom sitt respektive område bidrar med kunskaper, smak och tyckande till slutprodukten.

En filmproduktion är resultatet av många olika manusförfattares, skådespelares, fotografers, ljussättares (med flera) tyckande och smak (se även Scott, 1996, 1999, 2000, 2002). Lika så är helheten av en semesterresa resa eller en underhållande show resultatet av samspellet mellan ett antal olika specialiserade aktörer. Det ger en arbetssituation med flera potentiellt konflikterande intressen och prioriteringar. Ofta regleras dessa samspel med hjälp av kontrakt. Kontrakten mellan parter är däremot sällan (eller aldrig) så detaljerade att de reglerar olika intressen utan i stället avgör ofta någon form av formell eller informell orderhierarki.

Caves (2002) anser att det inom komplex kreativ produktion inte existerar normala produktionsfunktioner. Exempelvis antas man enligt en industriell logik kunna producera en tingest med hjälp av fyra enheter arbetskraft och tre enheter kapital. Arbetskraften är i en sådan funktion utbyttbar. Men inom kreativ industri är inte arbetskraften substituerbar på ett sådant sätt. Det krävs det att varje medverkande aktör (medarbetare, frilansare, artist, fotograf, skriptor, tekniker etc.), vilkas specialistkompetens på sina respektive områden utgör input i processen, personligen är närvarande och genomför sin uppgift tillfredsställande för att någon kommersiellt värdefull output ska kunna uppstå. Caves kallar detta för en multiplikativ produktionsrelation.

Men denna specialisering är samtidigt produktiv på ett helt annat sätt. Produktion av kulturella produkter är ofta beroende av input i form av en stor dos mänskligt, fysiskt och intellektuellt arbete. Detta gäller även produkter inom informationsteknologi och media (se Gibson & Kong 2005). Detta ger ett antal implikationer för hur teamets medlemmar väljs ut, hur helheten sätts samman i ett visst projekt samt hur deras respektive intresse och samarbete upprätthålls längs vägen. Detta skulle potentiellt kunna utgöra ett hinder för produktiviteten i branschen, men genom specialiseringen skapas paradoxalt nog i stället den flexibilitet som är nödvändig på marknaden.

Vid studier av organisation och produktion av kultur har Scott (1996 och 2002) bland annat pekat på hur flexibilitet byggs genom specialisering. Arbetskraften organiseras i sammanslutningar (communities) med specialkompetenser och/eller instinktliknande kapacitet för att utföra vissa uppgifter. Beroende på marknadens kraftiga svängningar, drivna bland annat av osäker efterfrågan på produkter inom film och musik, tenderar företag att vara små och i stället inkorporera delelement eller moduler i ett större produktionsnätverk (Gibson & Kong 2005). Det är också vanligt att marknadens aktörer hyr in eller ut sig till varandra genom formella eller informella underleverantörskontrakt. Dessutom är det vanligt att huvuddelen av inkomsterna kommer från andra källor än det aktuella projektet (Gibson et al 2002).

Förfarandet med underleverantörer, modulering av uppgifter och vertikal desintegration, vilket är raka motsatsen till att försöka kontrollera alla delar i värdekedjan, är ett sätt att försöka få ut maximal flexibilitet och effektivitet av alla tillgängliga kreativa resurser (Christopherson & Storper 1986; Morley & Robins 1995).

På de ställen där kreativa arbeten är kopplade till en viss plats finns det ofta en tendens till klusterbildningar. Instabiliteten och osäkerheten om framtida arbetsförsörjning samt behovet och beroendet av nätverket som uppstår därigenom leder till agglomeration och kluster (Gibson & Kong 2005).

I delar av mediavärlden kan man dock se klara tendenser till att horisontellt försöka dra nytta av och integrera olika media i större konglomerat både på nationell och internationell nivå. Nya allianser mellan filmbolag, nya media och IT, television samt mellan förlagsverksamhet, musikproducenter med mera kan urskönjas. Detta kan ses som försök att internalisera synergier som finns i intersektionerna mellan olika media (se exempelvis Scott 2002; Prince 2000).

Genom kraftig specialisering påverkas även organisationsformerna. Nätverkslösningar, projekt och temporära organisationslösningar är vanliga.

### **3.7 Nätverkens betydelse**

Flera författare har påtalat hur ett antal aktörer samverkar i komplexa system och nätverksliknande organisationer för att skapa upplevelseerbjudanden. Några som tydligt lyft fram betydelsen av dessa nätverk är de båda strategi- och marknadsföringsinriktade företagsekonomena Prahalad & Ramaswamy (2004). De har analyserat hur framsynta företag skapar värde genom innovation. I sin forskning har de visat hur faktorer som aktiva konsumenter, access till information, access till pris och jämförelsematerial, en internationell syn, nätverk och sammanslutningar av konsumenter och andra aktörer i intressegrupper, experiment- och skapandelust och en större öppenhet från företagen alla bidrar till att förändra bilden av hur värde skapas.

Med klara kopplingar till logiken i öppna system (open sources), pekar de på betydelse av affärsmodeller där upplevda värden, innovation och ekonomisk utveckling skapas i samarbete mellan konsumenter, företag och andra aktörer. De har valt att kalla dessa nätverkskonstruktioner för "experience networks". Konsumenterna är i dessa nätverk inte mottagare av företagets färdiga produkter utan är i stället lika aktiva i den värdeskapande processen som företagen. Nätverken är dessutom ofta helt eller delvis öppna gentemot omvärlden. Innovation uppstår på så sätt vart som helst och ibland på mycket oberäkneliga sätt. Innovation i dessa nätverk sker alltså inte (bara) genom att skapa färdiga produkter längst bak i värdekedjan utan genom samarbete med andra aktörer i nätverket.

Den bild som Prahalad och Ramaswamy målar upp, visar ett system (nätverk) av aktörer som är organiserat för att hantera och fokusera på, samt centrera runt, en plats där upplevelsemöjligheter skapas (ett experience space). Konsumenterna kan röra sig mer eller mindre fritt i kring och genom sådana platser och där interagera med vem de vill, i stort sett när de vill.

Nätverken uppstår ofta kring någon form av nod – ett företag, en konsument eller individ med en idé, ett koncept, ett varumärke, ett intresseområde eller ett erbjudande som drar till sig andra individer, företag, innovatörer etc.. Nodföretagen är de som initialt skapar möjligheten till upplevelser och interaktionsmöjligheter. Till skillnad från i traditionella

värdekedjor sker interaktionen mellan konsumenter och andra aktörer i nätverket ickelinjärt och ickesekventiellt.

För Prahalad och Ramaswamy handlar detta om att förstå ett annat värdeparadigm som kan hantera hantera consumer-to-company-to-consumer länkar i de värdeskapande processer som uppstår. Genom dylika nätverkslösningar är access till kompetens inte begränsat till det egna företaget utan utspritt i den stora kretsen av aktörer verksamma i nätverket (varav konsumenterna utgör aktiva parter).

Nätverk av aktörer som samverkar betyder mycket i alla delar av upplevelseindustrin. Ett evenemang byggs med hjälp av diverse aktörer som arbetar i nätverkskonstellationer. En skidort, likaså teater-, film- och TV-produktion, är uppbyggd kring ett antal aktörer med olika funktioner som arbetar i nätverk. Disney tjänar pengar genom samverkan, samarbete och utväxling i flera olika kanaler (film, nöjesparker, böcker, varor och tjänster) och med en mängd aktörer (flygbolag, resebyråer, nöjesparker, butiker, snabbmatskedjor, distributionsbolag, filmstudios etc.). (Se exempelvis Grönroos 2003, s. 324-25)

För att vara tydlig ska det påpekas att den traditionella värdekedjan fortfarande är viktig. Den fysiska rörelsen av varor och tjänster kommer inte att försvinna. Men, om man vill förstå hur dessa branscher abstraherar värde måste man ha en holistisk bild av hur systemet företag fungerar och hur företag interagerar.

### **3.8 Temporära och pulserande organisationer**

En viktig aspekt av organisation inom kultur, underhållning och turism är den temporära naturen i företagandet och variationer i aktivitet över tid. Något det skrivs förvånansvärt lite om inom akademisk litteratur. Därför finns det anledning att här ta upp detta fenomen ytterligare. Denna företagsform skiljer sig nämligen från industriell produktion på flera punkter som beskrivits väl av Lundin (2002). Med den framväxande industrialismen (som beskrivits i föregående kapitel) uppkom behov av storskalighet, tunga investeringar i produktionsutrustning och fabriker. Massproduktion förändrade inte bara kravet på effektivitet i produktionen utan också människors föreställningar om formerna för företagande. ”Behovet av stabilitet blev framträdande och begreppet företag ändrade karaktär, från att vara någonting som har att göra med att företa sig något [och att få någonting gjort] till att bli ett uttryck för det bestående” (s. 199). Till bilden av det bestående och stabila bidrog även förkroppsligandet av företagande i fabriken och byggnader. På det sättet distanserades också producent från kund och tillverkning från konsumtion.

Som vi har sett är upplevelseproduktion oftast inte organiserad industriellt utan runt projekt och händelser som kan variera tids- och/eller platsmässigt. Det gör att temporära organisationsformer är mer regel än undantag. Dessa organisationsformer har snarare karaktären av företagande – i bemärkelsen ”att ta sig för” – än företag (där bilden av ett hus med skorstenar ofrånkomligt dyker upp).

Det speciella med den här typen av organisation är att den löser ett dilemma. Hur kan organisationen vara snabbriktig, anpassningsbar och flexibel när den också måste uppfylla kravet på struktur och stabilitet? Den temporära organisationsformen, eller projektorganisationen med ett vanligare ord, kan kombinera dessa två till synes oförenliga synsätt. En temporär organisation kan å ena sidan bli ett redskap för att skapa ordning och reda enligt väl kända strukturer och modeller. Å andra sidan kan den samtidigt utformas på ett mer organiskt sätt och flexibelt anpassas till alla de krav som en ständig föränderlig miljö kräver (Lundin 2002).

I temporära konstellationer betraktas tid som en viktig variabel. En teaterföreställning måste bli klar i tid, en konsert eller ett sportevenemang lika så. Alla projekt har i princip en definitionsmässig tidsbegränsning. Dessutom är temporära organisationer kopplat till ett specifikt syfte som är preciserat så att det är möjligt att avgöra om syftet uppnåtts. Projektet förutsätter självklart också olika typer av resurser bestående av människor (team) samt materiell och finansiell input, för att kunna genomföras.

Den temporära naturen i uppgiften som aktörerna fokuserar på har alltid ett före- och efter-tillstånd. Det medför att projektet alltid genomgår en transformation, en omvandling från ett tillstånd till en annan. Transformation kan antingen vara själva planen för projektet som sådant eller också det faktiska genomförandet av detsamma.

Temporära lösningar är normen inom kultur, evenemang, underhållning och medieproduktion. Men också inom turism är denna form vanligt förekommande. Turism varierar med väderlek, årstider och säsonger. På en skidort är det vanligtvis mycket få personer anställda under sommarhalvåret, medan det under vinterhalvåret i samma organisation kan vara flera tusentals. Det medför att organisationen pulserar över tid i en nästan pumpande rörelse. Ibland är den mycket stor, ibland liten och sedan mycket stor igen. En liten kärna av människor är vanligtvis kvar år från år men många byts ut eller ändrar arbetsuppgifter till nästa säsong. Jag kallar dessa organisationer för pulserande organisationer.

Projektorganisationer har som alla andra organisationstyper sina för- och nackdelar. Det viktiga är dock att inse att de temporära lösningarna är dominerande inom upplevelseindustrin. Stora delar av projektforskningen är dessutom mycket praktiskt inriktad. Vad gäller upplevelseindustri är det viktigt att förstå dessa projekt i sin hela kontext. Dylika frågeställningar har bland annat studerats av några nordiska forskare (se exempelvis Sahlin-Andersson & Söderholm 2002)

### 3.9 Ny teknik, risk och "open source"

Ny teknik har på senare tid radikalt förändrat synen på innovation och utvecklingen av Internet påverkar starkt upplevelseindustrins aktörer. En akademiker som studerat organisationen av kreativ industri kopplat till teknisk utveckling och nya medier på en mer övergripande nivå är John Hartley, professor vid Queensland University of Technology. Mellan 2001 och 2003 studerade han och hans kollegor Creative Industries<sup>4</sup> med utgångspunkt i kluster- och värdekedjeanalyser. Hartley och hans kollegor har framför allt intresserat sig för hur kultur produceras, förpackas och cirkuleras i en teknologisk och global värld. Genom att sammanföra ett antal akademiska forskare och författare från olika discipliner lyfts ett spektrum av intressanta aspekter fram om dessa verksamheter under rubriker som: en kreativ värld, kreativa identiteter, kreativ praktik, kreativa städer, kreativa företag och kreativ ekonomi (Hartley 2005). Den bild som framkommer visar på branscher verksamma i en värld där både innovation och risk utgör nödvändiga faktorer för framgång. En värld där spelreglerna dessutom håller på att förändras radikalt. De flesta avancerade ekonomier har upplevt en rejäl omsvängning från tillverkande industri mot ett

<sup>4</sup> Begreppet kreativ industri "försöker beskriva den konceptuella och praktiska föreningen av kreativ konst (individuellt talang) med kulturell industri (masskala), i en kontext av den nya-mediateknologin (ICTs) inom den nya kunskapsökonomi, för att användas av den interaktiva medborgarkonsumenten" (egen översättning) – enligt Hartleys definition. Observera att det i dessa analyser finns en betydligt starkare vinkling mot nya medier och teknologi än hos exempelvis Caves eller De Vany.



företagande som är betydligt mer konsumentlett, och de kreativa industrierna utgörs av tjänster där konsumenten är kausal, anser Hartley.

Hartley är kritisk mot traditionella forum för policyskapande, företagsutveckling etc. Dessa är organiserade runt en bild av ”industri” och företag där entreprenören är orsak till och agent för ekonomisk framgång. Företagsinstans, skattelättnader, lobbyister och konsulter är alla koncentrerade runt dessa idéer. Det är industriella idéer och industriella entreprenörers färdighet som det tävlas om. Det är deras talang som värdesätts, närs och dessutom ofta underlättas med hjälp av diverse tillskjutna resurser, lättnader och förmåner, menar Hartley.

I en industriell tankemodell är konsumenten inte sedd som orsak till företagande. Konsumenten existerar bara i relation till entreprenören via någon sorts ”cash nexus”, det vill säga potentiella intäkter. Konsumtion och konsumenter ses som en effekt av företagande i stället för som agenter för detsamma. Konsumenter är sällan VD:s domän, och de är definitivt inte huvudintresset för ”development agencies” (statliga eller privata företagsutvecklingsorgan, inkubatorer etc), menar Hartley. I stället är det så att de tekniker och den teknologi som har vuxit fram för att förstå och påverka konsumenten är marknadsföringens domän. Den fundamentala och dominerande disciplinen inom marknadsföring är psykologin. Tricket, enligt den gamla logiken, är att få konsumenterna att känna ett behov av det som företaget erbjuder. Med andra ord råder synsättet att entreprenörer ”agerar”, och konsumenter ”beter sig” i förhållande till det, industrin ”tillverkar” och konsumenter ”använder”.

Den modellen fungerar dock inte helt bra för kreativa industrier, anser Hartley. Om vi vidhåller modellen att ”konsumenter” och konsumtion är någonting separat, något som förstås via psykologi, medan ”industri” ses som aktivitet, handlande och produktivitet – då har vi missat någonting fundamentalt. Nämligen det att konsumenten har utvecklats. Hon är en ”tänkande, emotionell och kreativ varelse”. Med tanke på det måste vi förstå kreativ industri på ett nytt sätt anser han.

*”the creative industries can only be understood when we dump the behavioral model of the consumer, and instead begin an analysis that is sited on consumption as much as production – but consumption as action, not behavior”*

(Hartley 2005 s. 24)

Konsumtion är med andra ord en del av de kreativa industriernas kretslopp snarare än dess destination.

Vare sig man håller med Hartley eller inte är kretslopptänkandet mycket relevant för utformandet av upplevelseerbjudanden (vilket bland annat beskrivs under rubriken ”samproduktion” co-creation/co-production). Men, ingenstans blir detta kretslopp tydligare än om man studerar vad som händer med innovationer när ny öppen teknologi i form av Internet dyker upp. I den nya tidens medielandskap ställs i skrivande stund sedvanligt ekonomiskt tänkande på huvudet.

Traditionell industriell logik bygger på idéer om patent, ägande och marknader. Där finns också distinkta roller mellan företag och individer i form av producenter och konsumenter. Företag skapar innovationer och/eller varor som säljs på en marknad till en köpare. Men någonting har hänt och detta någonting håller snabbt på att förändra den traditionella industriella logiken inom musik, film och resten av medielandskapet. Den grundläggande förändringen ligger i synen på innovation och interaktion mellan konsument och producent och går under flera olika benämningar. De bygger alla på principer som uppkommit ur ”open source-tänkandet”.

För att förklara tanken med ”open source” underlättar det att känna till hur Internet har designats. Internet har utvecklats så att kontrollen av nätverket inte ligger centralt någonstans i mitten hos något företag eller speciell organisation. I stället ligger kontrollen hos alla slutanvändare, vilket möjliggör mycket större delaktighet och möjlighet till aktivt deltagande och innovation (Lessing 2003). Ingen central maskin eller organisation behövs för att slutanvändarna, du och jag, ett antal företag och organisationer har kontrollen att själva lägga till vad vi vill. Kontrollen ligger med andra ord i ändpunkterna av nätverket, en ”end-to-end” lösning (e2e). Det gör att företagande, innovation och utbyte av idéer inte alls dikteras av ”big business” eller några få talangfulla kreatörer.

Med ”open source” menas att den kod som behövs för att konstruera ett datorprogram är öppen och tillgänglig för alla, inte bara för dem som konstruerar programmet. I Internets tidiga utveckling användes öppen kod för att konstruera grundstommen till det som Internet utvecklats till. Detta inspirerade i sin tur till öppenhet även i nästa lager av applikationer och protokoll. Om koden är öppen för alla är det också möjligt för vem som helst att bygga nya lager av protokoll och därigenom skapa nya applikationer eller skapa modifierade varianter av redan existerande dito. Om koden å andra sidan är gömd (vilket den är i många mjukvaruprogram) kan användaren inte ändra något. Genom principerna om e2e och open source har Internet kunnat utvecklas i den riktning dess användare har velat (Rennie 2005). Idén är alltså den rakt motsatta mot en traditionell syn på hur innovation och företagande fungerar. I stället för att låsa in kunskap och sälja den dyrt – ge bort den gratis och låt andra vara med och utveckla idéer, plattformar och produkter.

Det har med tiden visat sig att den gamla affärsmodellen med ett centraliserat nätverk (så som det ser ut i vilket telefonbolag som helst) inte nödvändigtvis är det bästa sättet att skapa innovation och välstånd. Otaliga exempel finns på framgången med detta sätt att arbeta, varav det mest kända är Internet självt, men också ett av världens snabbaste växande operativsystem för datorer, LINUX (Rennie 2005) byggs utifrån open source tänkande. Dessa observationer om innovation och interaktion har också beskrivits av flera andra (se exempelvis Von Hippel 2005, Normann 2001).

Principerna som ligger till grund för Internet håller även på att fundamentalt förändra den traditionella industriella logiken inom film, musik och hela det traditionella medielandskapet samt vända omkull synen på värdet av kunskap samt hur kunskap sprids. Ett av världens främsta universitet, MIT i Boston, lägger exempelvis helt gratis ut föreläsningsserier med några av världens absolut mest efterfrågade föreläsare och affärsmän ([www.mit.edu](http://www.mit.edu)). I fallet MIT är det ett medvetet val. I fallet musikindustrin är fenomenet snarare konsumentdrivet (eller kanske snarare en konsumentrevolt). ”File sharing” har starkt påverkat utvecklingen inom musikindustrin och kommer att göra det även inom filmindustrin.

Frågor väcks angående hur rättigheter och immateriella tillgångar ska hanteras (se exempelvis Rennie 2005; Prahalad & Ramaswamy 2004). Forskning kring innovation och ekonomi visar att det inte alls är självklart vad som är den bästa lösningen. Ska vi skydda stora och små företags intressen (och därmed deras ibland förlegade affärsmodeller samt oförmåga att anpassa sig till marknadsförändringar) och begränsa konsumtionsmönster, innovationskraft och allmän utveckling – eller ska vi förändra synen (som är ett arv från en industriell logik) på hur vi i dag hanterar frågor om immateriella rättigheter, patent och innovation? Oavsett vilken hållning man har kan det konstateras att de förändringar som syns i dag bara är en krusning på ytan av vad som komma skall.

## 4 Filmindustrin – en studie av komplexiteten

En stor del av den data som här hänvisats till är snarare kvalitativt än kvantitativt inriktad. Finns det då stöd för dessa teser även i mer kvantitativt statistiskt inriktade studier? Svaret är ja. Ett tydligt konkret exempel på den komplexitet som jag ovan försökt att beskriva ges av Arthur De Vany via hans studier av filmindustrin.

Arthur De Vany är professor emeritus i nationalekonomi vid University of California, Irvin. Han har genom åren publicerat ett antal vetenskapliga artiklar och böcker om filmindustrin med huvudfokus på statistisk analys av branschen. Han menar att filmindustrins inkomstströmmar och dess dynamik är så komplex att den närmast är kaotisk (De Vany 2004). Den osäkerhet som råder formar i sin tur industrin, dess organisation och dess operativa verksamhet. Filmindustrin utgör enligt honom en ”extraordinär” industri som styrs av extrema händelser – en industri som inte alls följer några givna statistiska kurvor och normalfördelningar vad gäller ”hits” och inkomster (De Vany 2004, s. 3, Prolog). En dynamisk industri där någon egentlig förutsägbarhet i praktiken är omöjlig – ”No one knows anything”.

### 4.1 En produktiv osäkerhet

De statistiska beräkningar av filmindustrin som De Vany och hans kollegor har gjort beskriver en industri som är extremt komplext uppbyggd och närmast kaotisk i sitt beteende ur en statistisk synvinkel. Beräkningar visar att det endast är ett fåtal stjärnor och bolag som drar in de stora inkomsterna.

*”It is a frightening business. There are many failures and just a few successes”.... ”No wonder motion pictures is such an egocentric business, the uncertainty is so intense that decisions force one to be deeply self-conscious and self involved”*

(s. 3, prolog).

Osäkerheten går så djupt att den styr nästan allt människorna i branschen gör. Varje skådespelare, skribent, regissör, och ”studio executive” vet att deras berömmelse och plats i finrummet är ytterst ömtålig och att de alltid står inför det omedelbara hotet av misslyckande med varje film.

Dessutom finns gott om arbetskraft, många wannabes, men endast ett fåtal arbetstillfällen. Filmindustrin lyder under ”de Solla-Price law” som säger att hälften av allt arbete i ett visst yrke görs av kvadratroten av antalet arbetande i yrket. Eller enklare uttryckt – vid varje givet tillfälle arbetar de flesta i filmbranschen inte. Det gör att inkomster och ekonomiska värden fördelas mycket ojämnt. Ett nästan feodaltliknande mönster kan uttydas där filmens prinsar, adel och vasaller får allt och resten av folket mycket lite.

Det är dock just osäkerheten i branschen – att det ständigt dyker upp nya talanger, nya studiodirektörer och den lilla möjligheten att faktiskt få till riktiga ”hittar” som drar in enorma pengar – som gör att branschen drar till sig riskkapital i en omfattning som inte hade varit möjlig om detta hade varit en bransch med normalfördelade succéer och inkomstfördelningar.

Det skrämmande med branschen är att det inte finns något påtagligt sätt att förändra oddsen för att en filmproduktion ska bli en succé eller inte. De Vany (liksom andra) visar med sina beräkningar att det inte finns något bevis för att marknadsföring ändrar på

oddsen. Möjligtvis kan någon enstaka produktion tjäna på det, men industrin som helhet gör det inte. Inte heller finns det bevis för att casting eller kända stjärnor skulle garantera framgång. De kostar i stället ofta stora pengar och har en tendens att skapa budgetproblem. Enskilda aktörer kan inte addera mycket produktionsvärde på duken i en story som involverar många karaktärer och händelser. Det är i stället en stark skådespelarinsats i en riktigt bra film som gör stjärnan. ”Movies makes stars, not the other way around” (s. 5).

## 4.2 Dynamiken med publiken

Film är den första informationsindustrin i vårt århundrade, anser De Vany. Publiken vet inte vad de gillar förrän de ser det. Varje film är på så sätt en ny upptäckt och ett utforskande som publiken vidarebefordrar till andra i en dynamisk kaskad av information. Denna process av tyckande, väljande och vrakande mellan olika filmer, samt utbytet av information om detsamma, genererar komplexa samspel och beteenden som leder till mycket olika resultat. Denna insikt är fundamental för att förstå filmindustrins dynamik, dess organisation och dess funktion, menar han.

Informationsprodukter och dess producenter kan variera i oändlighet, eftersom informationsvariabler i grund och botten är obundna. Små enheter av information kan genom växelverkan komma att växa explosivt och ickelinjärt, och dessa ickelinjära processer kan ta vilken väg som helst. Just därför befinner sig filmindustrin aldrig i jämvikt eller balans och måste ständigt förnya sig genom innovation och nya upptäckter. Sådana processer förvillar och passar inte ihop med vanligt managementtänkande, eftersom de ofta visar sig vara kontraintuitiva och överraskande.

Filmers kamp om uppmärksamhet kan jämföras med sportens turneringar. Filmer testas varje vecka gentemot en ständigt skiftande rad konkurrenter där de fallna stjärnorna (filmerna) hela tiden ersätts av nya. Filmkonsumenterna imiterar i viss utsträckning varandra. De kommunicerar och delar med sig av information och på så sätt uppstår det snart någon form av konsensus om en viss film. Sannolikheten att X antal människor ska se filmen ökar alltså med antalet som har sett den förut. Denna process är dock inte en garanti för någonting och den är inte deterministisk. Det är endast sannolikheten som ökar. Givet en stokastisk, ickelinjär feedbackprocess, där alla möjliga bedömningar och subjektiva uppfattningar hos publiken kommer till uttryck, kan efterfrågan och inkomster stiga och sjunka kraftigt och slumpmässigt.

Statistiska beräkningar visar att publiken de första fyra veckorna efter premiären går efter ”box office ranking”, det vill säga vilken film som föregående vecka spelade in mest pengar, när de väljer vilken film de ska se. Ett imitativt beteende som på engelska kallas ”statistic herding”. Efter det händer det något. Filmen når en vändpunkt och blir antingen en hit eller en flop. Efter fyra veckor har folk i allmänhet en ganska god uppfattning om det anses vara en bra film eller inte genom ”word-of-mouth” och annan information. Ett nytt beteende hos publiken inträder således. Ett beteende som delvis bygger på imitation och delvis på information (De Vany 2004).

## 4.3 Kontrakt, anpassning och komplexa system

Hur hanterar då dagens chefer och beslutsfattare inom filmen denna osäkerhet? Det varierar självklart, bland annat beroende på hur de väljer att fördela risken mellan investerare och marknader, eller beroende på vilken sorts film de satsar på. Ett gemensamt drag är strategin att använda sig av stjärnor, eftersom man tror att dessa erbjuder någon form av garanti för framgång. Det enda stjärnor kan åstadkomma är att minimera

eventuella förluster. Stjärnor ökar lägstanivån en film kan spela in, men de har i stort sett inget inflytande över hur mycket den kan spela in.

Dessutom finns en övertro på att det verkligen går att beräkna framgång. Det finns exempelvis konsulter och webbaserade verktyg som erbjuder sig att räkna på detta. Denna tro är helt felaktig visar De Vany och hans kollegors statistiska beräkningar. Inte heller finns det någon annan given formel för att lyckas. Den falska tron att det faktiskt går att beräkna framgång i kronor och ören är rentav ett självdestruktivt beteende. Paradoxalt nog skulle Hollywood ha färre misslyckade filmer om man bara förstod att det inte går att beräkna filmintäkter i förväg, anser De Vany. De riktigt stora filmerna, eller ”blockbusters” på filmspråk, visar sig statistiskt vara rena avvikelser och någon normalfördelningskurva av intäktströmmarna inom filmindustrin (vilket går att hitta i andra branscher) finns helt enkelt inte. I stället är hela skalan full av avvikelser. Filmbolagen skulle tjäna på att i större utsträckning än vad som sker diversifiera riskerna genom att producera olika sorters filmer.

Frågan kvarstår, alltså: hur kan filmindustrin hantera en så komplex och oberäknelig värld, där efterfrågan är omöjlig att förutspå? De Vany och hans kollegor anser att industrin är genialt organiserad för att hantera detta problem. Industrin är allt annat än stelbent och fast i färdiga mallar. I stället är nyckelorden:

- decentralisering
- kontrakt
- situationsanpassning
- prisflexibilitet
- lokal information

Detta sker genom komplext sammansatta och lättföränderliga system. I komplexa miljöer formar agenterna ofta också organisationer och institutioner för att strukturera sina interaktioner samt för att lägga en god grund för lärande och anpassningsförmåga. Stabiliteten i institutionerna skapar lärande för att de gör interaktioner mer beräknliga.

Något som inte tas upp i ovanstående exempel (eftersom det inte var det som var fokus för De Vanys studier) och som självklart också är viktigt att nämna i detta sammanhang är att filmindustrin tjänar stora pengar på helt andra format och kanaler än själva biobesöken. För många filmer ligger de stora pengarna i försäljning av kringprodukter till filmen och dess karaktärer samt via DVD och andra digitala format. Exemplet med filmindustrin utgör ett prov på hur komplext upplevelseindustriell produktion och konsumtion kan vara, samt exempel på hur industrin skiljer sig från traditionell tillverkning av varor och tjänster.

## 5 Sammanfattning och slutsatser

### 5.1 Tre megatrender möts

Inom upplevelseindustrin möts framkanten av tre megatrender som alla starkt har påverkat innovation, företagande och erbjudandens utformning i de flesta branscher under de senaste åren. Dessa tre megatrender är service, IT och upplevelser.

Utvecklingen av service och förståelsen för serviceerbjudanden har medfört en förflyttning av fokus från själva produktionsprocessen och ”output” till erbjudandets roll som ”input” i kundens eller konsumentens eget värdesystem. Skiftet från output till input, från produktion till användare, vidgar omedelbart omfattningen av vad ett erbjudande är. Det förändrar också synen på vilka karakteristika som måste byggas in i ett erbjudande samt vilken kompetens som krävs för detta. Ett annat skift som servicetänkandet har fört med sig per automatik är skiftet från transaktion till relation (Normann 2001, s. 130; Grönroos 2007). Till detta skall läggas allt mer informerade och krävande kunder. Dessa skift gäller för övrigt också de flesta aktörer inom traditionell tillverkningsindustri som också tvingas se längre än produktion och försäljning av sina produkter.

IT och Internet har radikalt förändrat kartan. Med ny teknologi, nya media, nya format och möjlighet till nya distributionsformer har oanade möjligheter öppnat sig. Erbjudanden, konsumentkontakter, informationsflöden och interaktion kan nu bli verklighet på helt nya sätt. Med detta har konsumenternas agerande plötsligt kommit att förändras radikalt. Driftiga och kreativa individer har helt plötsligt hittat ett forum för att skapa, kreera och uppfinna på ett sätt som saknar motstycke. Allt som behövdes var ett relativt oreglerat forum och hundratusentals användare i interaktion. De som har varit ovilliga eller inte har hunnit följa med i den här utvecklingen har fått stora omställningsproblem när deras existerande affärsmodeller utmanats. Några som känner av detta är till exempel musik- och filmbranschen.

Den tredje trenden handlar om just upplevelser och dess betydelse i ekonomin. Erbjudanden är i dag i mycket större utsträckning än tidigare designade att länka in i konsumenters mentala och symboliska processer och till deras idéer om mening och värde. Många erbjudanden som, tillsynes, utgörs av produkter är egentligen bara bärare av en kontext, en känsla eller historia som är meningsfull för konsumenten. Produkten länkar en extern verklighet med en inre, personlig och subjektiv verklighet som karaktäriseras av sökandet efter mening och syfte (Normann 2001, s. 137). Pine & Gilmore (1999) har föreslagit att upplevelser, eller snarare upplevelsemöjligheter, kan ses som en fjärde huvudtyp av ekonomiskt erbjudande. Ett värde lika skiljt från service som service är skiljt från varor och varor är skiljt från råvaror. Resonemanget är intressant därför att det pekar på en väsentlig skillnad i grundläggande affärslogik.

### 5.2 Återkommande logik inom upplevelseindustrin

När ekonomin som helhet studeras på en högt aggregerad nivå är det lätt att förledas och tro att företagande i stort sett ser likadant ut oavsett bransch. Zoomar vi däremot in för en närmare titt framträder det inom upplevelseindustrin andra sorters mönster i ekonomin än hos den traditionellt tillverkande industrin. På flera håll skiljer sig dessa fundamentalt från en mer traditionell förståelse av marknad, organisation och värdeskapande. Vid en genomgång av tidigare studier framträder vissa principer i de här branschernas grundläggande logik som antingen är mer accentuerade eller som skiljer sig helt eller delvis från

den logik som återfinns i traditionell tillverkande industri och varuhandel. Några av de tydligaste är:

- 1 Upplevelsen som kärna i erbjudanden: Kärnan i erbjudandet handlar om möjligheten att uppleva. På så sätt skiljer sig dessa erbjudanden radikalt från varuproduktion och service. Produktionen av upplevelsemöjligheter är processer bestående av olika aktiviteter eller serier av aktiviteter snarare än ting. Varor och tjänster utgör ofta byggblock i upplevelseproduktion, men det är upplevelsen – inte tjänsten – som konsumenten är beredd att betala för.
- 2 Samproduktion och kreation av värde: Inom upplevelseindustrin ligger inte värdet i produkter och service som skapas av ett företag och levereras till en marknad, utan i de flesta fall skapas värdet gemensamt av konsument och producent. Principen om co-creation eller co-produktion förändrar fundamentalt den synen på företaget och konsumenten. Den beskriver en företeelse som luckrar upp de distinkta rollerna mellan företag å ena sidan och konsument/kund å andra sidan.
- 3 Tids och rumsliga händelser är viktiga: För att förstå dessa erbjudandens uppbyggnad. Genom att organisera händelser i tid och rum kan företag påverka och till viss del styra både hur människor (eller en grupp av människor) ser på världen och på sig själva. Upplevelseerbjudanden organiseras runt händelser.
- 4 Temporära organisationer: Produktion inom upplevelseindustri är inte organiserad industriellt utan runt projekt och händelser som kan vara tids och platsmässigt mer eller mindre länge. Det gör att temporära organisationsformer är mer regel än undantag. Dessa organisationsformer har mer karaktären av företagande – i bemärkelsen ”att ta sig för” – än företag (där bilden av ett hus med skorstenar ofrånkomligt dyker upp)
- 5 Nätverk: Nätverk av aktörer samverkar i dessa branscher. Dessa nätverk är till skillnad från traditionella värdekedjor ofta icke-linjära och icke-sekventiella i sitt förhållningssätt till konsumenter och andra aktörer. Nätverk är relevanta i den digitala världen, men också i den fysiska genom samarbeten och samkreationer. Helt andra typer av värdeskapande processer än vid traditionell produktion uppstår därav. Genom dylika nätverkslösningar är access till kompetens inte begränsad till det egna företaget utan utspritt i den stora kretsen av aktörer verksamma i nätverket. Konsumenterna utgör ofta aktiva parter i dessa nätverk.
- 6 Behovet av specialistkunskap: Den temporära naturen i upplevelseerbjudanden, osäkerhet på efterfrågan samt det risktagande som måste till i stora delar av upplevelseindustrin, har genererat behovet av specialisering samt en tillhörande kontraktsekonomi. Dessa kontrakt är ofta juridiskt bristfälliga vad gäller detaljer och oklarheter löses i stället under samförstånd.
- 7 Innovation och interaktion: Ny teknik, nya media, nya format och applikationer, samt en ny våg av innovationer från konsument till företag snarare än företag till konsument har kraftigt påverkat vår syn på innovation och utmanar traditionella affärsmodeller inom musik- och filmindustrin. Frågan om immateriella rättigheter har på så vis seglat upp på agendan. Forskning visar att det inte alls är självklart vad som är den bästa lösningen. Ska vi skydda stora och små företags intressen (och därmed deras ibland förlegade affärsmodeller samt oförmåga att anpassa sig till marknadsförändringar) och begränsa konsumtionsmönster, innovationskraft och allmänna utveckling eller ska vi förändra synen (en syn som är ett arv från en industriell logik) på hur vi i dag hanterar

frågor om immateriella rättigheter, patent och innovation? Oavsett vilken hållning man har kan det konstateras att de förändringar som syns i dag bara är en krusning på vattnet av vad som komma skall.

Liksom vid service är produktionen av upplevelsemöjligheter processer bestående av olika aktiviteter eller serier av aktiviteter snarare än ting. Dessa processer fokuserar på händelser i tid och rum, vilka skapar möjligheten att uppleva.

Studeras upplevelseindustrins logik blir det tydligt att det föreligger en hög komplexitetsgrad vid produktion av upplevelser och upplevda värden. I komplexa system interagerar många olika aktörer på ett dynamiskt sätt. Dessa aktörer vet ofta inte själva allt om systemet (eller kanske inte över huvud taget inser eller bryr sig om det). Deras kunskap är primärt lokaliserat till och hämtad från de aktörer de interagerar med. Deras information om helheten är inkomplett och brusig. Dessutom sker beslutsfattande och därmed agerande på basis av denna partiella och brusiga information. Även vid de udda tillfällen när en aktör kan anse sig vara fullt informerad, det vill säga besitta all information som han/hon överhuvudtaget kan få tillgång till, besitter denne bara delar av kunskapen om allt som händer i och utanför nätverket. Att hämta in, behandla och agera på all information är svårt, dyrt och tidskrävande.

I denna värld av ofullkomlig information, och ständigt förändrade förutsättningar är långsiktig optimering uteslutet. Agenterna opererar i en dynamisk värld som ständigt förändras, och deras eget agerande påverkar evolutionen i systemet. Den organisation som växer fram uppstår som ett resultat av agenternas interaktion. I detta system opererar aktörer genom en interaktion som inte är centralt styrd eller hierarkiskt organiserad. I stora stycken är informationsflöden och rörelsemönster inte alls självklara och ännu mindre satta på pränt i givna organisationsmönster – de uppstår som en följd av händelser, evenemang och skeenden.

Dessa självorganiserade system lever i en sorts mellanting mellan ordning och kaos. I komplexa system skiftar miljön och problemen ständigt. Så även när man kan rama in ett problem tillräckligt samt har information nog för att hitta en optimal lösning, så är chansen stor att just den specifika lösningen inte kommer att fungera igen på grund av de ständiga skiftningarna i systemet.

Den bild som växer fram är en bransch uppbyggt på komplexa system där kopplingarna ofta är icke linjära, icke sekventiella. Det betyder dock inte att det inte finns något mönster alls. Komplexa adaptiva system uppvisar vad som på engelska kallas ”emergence”. Emergence är en term som inom filosofi, vetenskap betecknar det sätt på vilket komplexa system och mönster ”uppkommer” eller ”uppstår” som en följd av ett antal till synes mycket enkla(re) interaktioner. Denna logik medför en övervikt av temporära organisatoriska lösningar, nätverksstrukturer och självorganisering. Nätverk av aktörer samverkar runt händelser och platser i tid och rum. Det som ”säljs” är inte varor eller tjänster i första hand utan konceptualisering av tid, sociala sammanhang, symbolik och emotionella stimuli.



## Referenser

- Adorno, T., (1991), *The culture industry: selected essays on mass culture*, London: Routledge.
- Adorno, T. and Horkheimer, M. (1977), *The culture industry: enlightenment as mass deception*. In Curran, J., Gurevitch, M. and Woollacott, J., editors, *Mass communication and society*, London: Edward Arnold and Open University Press, 349–83.
- Arnould E. & Price L., (1993), *River Magic: Extraordinary experience and the extended service encounter*, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, June, pp. 24–44.
- Bielby & Bielby (1994), *All Hits Are Flukes: Institutionalized decision making and the rhetoric of network prime time program development*, *American Journal of Sociology*, mars 1994, 1287–1313.
- Bitner (1992), *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*, *Journal of Marketing*, 56, april.
- Bourdieu, P., (1977), *Outline of a theory of practice*, Cambridge University Press.
- Bowdin G., Allen J., O’Toole W., Harris R., McDonnell I., (2006), *Events Management* (2nd ed.), Elsevier Ltd.
- Brown, A., O’Connor, J. & Cohen, S. (2000), *Local music policies within a global music industry: cultural quarters in Manchester and Sheffield*. *Geoforum* 31, 437–51.
- Burns, T. & Stallcker, G., (1961), *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burnes, T., (1962), *The sociology of industry, I: A.T. Walford, M. Argyle, D.V. Glass & J.J. Morris, red. Society: Problems and methods of study*. London: Routeledge, Kegan and Paul.
- Caves, R E., (2002), *Creative Industries: Contracts between art and commerce*, Harvard University Press.
- Christopherson, S. & Storper, M., (1986), *The city as studio; the world as back lot: the impact of vertical disintegration on the location of the motion picture industry*. *Environment and Planning D: Society and Space* 4, 3, 305–20.
- Crewe, L. and Forster, Z., (1993), *Markets, design, and local agglomeration: the role of the small independent retailer in the workings of the fashion system*, *Environment and Planning D: Society and Space* 11, 213–29.
- Cunningham, S., (2001), *From cultural to creative industries, theory, industry and policy implications*, *Culturelink*, Special Issue, pp. 19–32.
- Coe, N.M., (2000), *The view from out West: embeddedness, inter-personal relations and the development of an indigenous film industry in Vancouver*. *Geoforum* 31, 437–51.
- De Vany, A., (2004), *Hollywood Economics: How extreme uncertainty shapes the film industry*, Routledge

- Galloway, S. & Dunlop, S., (2007), A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy, *International Journal of Cultural Policy*, Vol 13, No 1: 17–31.
- Gibson C., (2003), Cultures at work: why ‘culture’ matters in research on the ‘cultural’ industries. *Social and Cultural Geography* 4, 201–15.
- Gibson, C., Murphy, P. and Freestone, R., (2002), Employment and socio-spatial relations in Australia’s cultural economy. *Australian Geographer* 33, 173–89.
- Gibson, C., & Kong, L., (2005), Cultural economy: a critical review, *Progress in Human Geography* 29, 5, 541–561.
- Grönroos, C., (2003), *Service Management and Marketing: A relationship management approach* (2 ed), John Wiley & Sons Ltd.
- Grönroos, C., (2007), *Service management and marketing: customer management in service competition* (3 ed), John Wiley & Sons Ltd.
- Gummesson, E., (2002), *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber AB.
- Gupta S. & Vajic M., (2000), The contextual and dialectic nature of experience, in Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons M. (eds.), *New Service development: creating memorable experiences*, pp. 33–51, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Gustafsson, N., (2004), *Svensk forskning rik på upplevelser*, VINNOVA rapport VR 2004:07.
- Gustafsson N. & Holm, S., (2007), Kultur som kassaklirr, i Johansson Jan (red), *Turism & Truism: Trender och traditioner i en framtidsbransch*, Turism i storstadsregion, Haninge.
- Hartley, J., (ed.) (2005), *Creative Industries*, Blackwell publishing Ltd.
- Hatch M J., (2002), *Organisationsteori: Moderna, Symboliska och Postmoderna Perspektiv*, Studentlitteratur, Lund.
- Hesmondhalgh, D., (1996), Flexibility, post-Fordism and the music industries. *Media, Culture and Society* 18, 469–88.
- Hirschman E. & Holbrook M., (1982), Hedonic Consumption: Emerging concepts, methods and propositions, *Journal of Marketing*, Vol. 46, pp. 92–101.
- Hoolbrook & Hirschman (1982), The experiential aspect of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of consumer research*, Vol.9, September, pp.132–40.
- KEA European Affairs, (2006), *the Economy of Culture in Europe*, Study prepared for the European Commission.
- Kleiber, D., (1999), *Leisure Experience and Human Development: A Dialectical Interpretation*, Basic Books, New York.
- Kong, L., (2000), Cultural policy in Singapore: negotiating economic and socio-cultural agendas. *Geoforum* 31, 409–24
- Leyshon, A., (2001), Time-space (and digital) compression: software formats, music networks, and the reorganisation of the music industry. *Environment and Planning A* 33, 49–77.

- Lessing L., (2005), *Commons on the Wires*, in Hartley John (ed.), *Creative Industries*, Blackwell publishing Ltd.
- Litman, B R., (1998), *The Motion Picture Mega-Industry*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Lundin, R A., (2002), *Temporära Organisationer – några perspektivbyten*, i Czarniawska, Barbara (red), *Organisationsteori på svenska*, Liber Ekonomi.
- MIT, Massachusetts Institute of Technology, [www.mit.edu](http://www.mit.edu).
- Mossberg L., (2003), *Att skapa upplevelser – Från OK till WOW!*, studentlitteratur, Lund.
- Morley, D. & Robins, K., (1995), *Spaces of identity: global media, electronic landscapes and cultural boundaries*. London and New York: Routledge.
- Normann, R., (2001), *Reframing Business – When the map changes the landscape*, John Wiley & Sons Ltd. West Sussex, England.
- Normann, R. & Ramirez, R., (1994), *From value chain to value constellation*, in: *Harvard Business Review*, 71: 4, pp. 65–77.
- O'Dell, T (ed.), (1999), *Nonstop! Turist i upplevelseindustrialismen*, Historiska Media, Lund.
- O'Dell, T., & Billing, P., (2005), *Experience Scapes – Tourism, Culture, and Economy*, Copenhagen Business School press.
- Pine J. B. & Gilmore J. H., (1999), *The Experience Economy – Work is theatre & every business is a stage*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Porter, M., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Power, D. & Gustafsson, N., (2005), *International Competitiveness and Experience Industries*, Visanu 2005:15, (National Programme for Development of Innovation Systems and Clusters), Nutek Förlag, Stockholm, Sweden.
- Prahalad C.K. & Ramaswamy V., (2004), *The Future of Competition – Co-creating unique value with customers*, HBS Press, Boston, MA.
- Pratt, A.C., (1997), *The cultural industries production system: a case study of employment change in Britain, 1984–91*. *Environment and Planning A* 29, 1953–74.
- Pratt, A.C., (2000), *New media, the new economy and new spaces*. *Geoforum* 31, 425–36.
- Pricewaterhouse Coopers, (2007) *Global Entertainment and Media Outlook: 2007–2011*.
- Prince, S., (2000), *A new pot of gold: Hollywood under the electronic rainbow, 1980–1989*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Prindle, D F., (1993), *Risky Business – The political economy of Hollywood*, Westview Press.
- Ramirez, R., (1999), *Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, No. 1 (Jan., 1999), pp. 49–65.

- Ravid, A. S., (2005), *Film Production in the Digital Age – What Do We Know About the Past and the Future?*, Published in Moul Charles(ed.) (2005), *A Concise Handbook Of Movie Industry Economics*, Cambridge University Press.
- Rennie E., (2005), *Creative World*, in Hartley John (ed.), *Creative Industries*, Blackwell Publishing Ltd.
- Sahlin-Andersson, K & Söderholm, A., (eds.) (2002), *Beyond project management: New perspectives on the temporary - permanent dilemma*.
- Scott, A.J., (1996), *The craft, fashion, and cultural products industries of Los Angeles: competitive dynamics and policy dilemmas in a multisectoral image-producing complex*. *Annals of the Association of American Geographers* 86, 306–23.
- Scott A J., (1999), *The cultural economy: geography and the creative field*, *Media, Culture and Society* 21, 807–17.
- Scott A.J., (2000), *The cultural economy of cities*, London: Sage.
- Scott, A.J., (2002), *A new map of Hollywood: the production and distribution of American motion pictures*. *Regional Studies* 36, 957–75.
- Schmitt, B H., (1999), *Experiential Marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*, The Free Press, New York.
- Schmitt, B H., (2003), *Customer experience management – A revolutionary approach to connecting with your customers*. John Wiley & Sons Inc. New Jersey.
- Shaw C. & Ivens J., (2002), *Building Great Customer Experience*, Palgrave MacMillian, New York.
- Smith S. & Wheeler J., (2002), *Managing the Customer Experience*, Pearson Education Ltd., Edinburgh Gate, UK.
- Stiftelsen för kunskaps- och kompetensutveckling, [www.kks.se](http://www.kks.se)
- UNWTO – World Tourism Organization (2007), *Tourism Highlights* ([www.unwto.org](http://www.unwto.org))
- Uricchio, W., (2004), *Beyond the great divide, collaborative networks and the challenge to dominant conceptions of the creative industries*, *International Journal of Cultural Studies*, vol. 7, no. 1: 79–90.
- Urry, J., (1990), *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*, Sage, London.
- Urry, J., (1995), *Consuming Places*, Routledge, London.
- Vogel Harold L., (2001), *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, 5th ed. New York: Cambridge University Press.
- Von Hippel, E., (2005), *Democratizing Innovation*, MIT Press.
- Wallendorf, M. & Arnould, E J., (1991), *We Gather Together: The consumption rituals of Thanksgiving Day*, *Journal of consumer research* 18, June: 13–31.
- Weick, K., (1979), *The social psychology of organizing*, Reading, mass.: Addison-Wesley.
- Wikström, S., (1996), *Value Creation by Company-Consumer Interaction*, *Journal of Marketing Management*, Jul96, Vol. 12 Issue 5, pp. 359–374.

## Appendix

### Kulturell-, kreativ- eller upplevelseindustri?

När det i Sverige talas om upplevelseindustri utgår resonemanget ofta från KK-stiftelsens (Stiftelsen för kunskap och kompetensutveckling) definition av densamma:

*”Upplevelseindustrin är ett samlingsbegrepp för människor och företag med ett kreativt förhållningssätt som har till huvuduppgift att skapa och/eller leverera upplevelser i någon form” (KK-stiftelsens definition 2007).*

Liknande definitioner återfinns under begreppet upplevelseindustri i de andra nordiska länderna. Man har också i alla länder gjort en ren branschindelning av verksamhet som räknas till upplevelseindustri. Förlagan för alla dessa satsningar är uppkomsten av den så kallade kreativa industrin som är en egen sektor i England.

Vad som bör räknas till upplevelseindustri eller inte är en omdiskuterad fråga. Värt att observera är att kritik har

höjts mot att områden som sport och spel (dubbel) inte tillhör de av KK-stiftelsen definierade branscherna (se exempelvis Mossberg 2003).

Andra termer används, även i Sverige, för att beskriva och foga samman likartade verksamhetsområden och branscher till en egen ”industri”. Till exempel används begreppet kreativ industri (creative industries) som är det gängse begreppet att förhålla sig till i många engelskspråkiga och asiatiska länder. Det talas också om kulturell industri (culture eller cultural industry), ett begrepp med gamla anor som främst används i Europa. Ibland nämns även underhållningsindustri (entertainment industry) som sammanhållande begreppslig enhet.

Begreppet kulturindustri (culture industry) myntades från början av medlemmar av Frankfurtskolan efter 1930- och 40-talens totalitära politiska regimer. Teoretiker som Theodor Adorno, Max Horkheimer och Hannah Arendt framförde genom begreppet kulturindustri kritik mot mekanisk produktion av kommersiell underhållning. I efterdyningarna av fascism och nazism ansåg de att lätt underhållning och media (commercial entertainment) gjorde sig skyldig till spridning av fördumning, massideologi, demagogi och propaganda (se exempelvis, Adorno 1991, Adorno & Horkheimer 1977). Genom kritiken ville man skilja lättare underhållning från konst, muséer med mera.

Under 1970–80 talen återkom begreppet kulturindustri i policycirklar, men då i skepnad av provinsial protektionism. Begreppet blev nu ett användbart verktyg för att övertala regeringar och lokala beslutsfattare att satsa på lokal och regional kultur för att det gynnar det lokala samhälls- och näringslivet. I exempelvis Frankrike, som ofta annars är positivt

#### Upplevelseindustri enligt KK-stiftelsens definition

- Arkitektur
- Dator- och tv-spel
- Design
- Film
- Foto
- Konst
- Litteratur
- Marknadskommunikation
- Media
- Mode
- Musik
- Måltid
- Scenkonst
- Turism/besöksnäring
- Upplevelsebaserat lärande

inställt till fri handel med varor och tjänster, användes begreppet för att skydda sig mot amerikansk kulturimperialism (Hartley 2005). Begreppet kreativ industri växte sedan fram under senare delen av 1990-talet och fick absolut fotfäste runt 1997 med tillträdet av det ”Nya Labour” i England. Begreppet avser att ringa in en sammanblandning av kreativitet, konst, design, artisteri och framväxten av nya medier och ”den nya ekonomin” (Hartley 2005). I Amerika har begreppet inte fått samma fotfäste som i Europa, Australien och Asien. Möjligtvis beror det på att underhållningsindustri och media i USA historiskt sett drivits av kommersiella intressen (se exempelvis Cunningham 2001; Uricchio 2004), till skillnad från Europa där medielandskapet har vuxit fram ur statligt ägda radio- och tevestationer

Värt att notera är att man i de nordiska länderna genom valet av ”upplevelse” som nyckelord (upplevelseindustri) gör ett intressant perspektivskifte som faktiskt är fundamentalt kopplat till branschens kärnerbjudande, nämligen möjligheten att uppleva sensoriska, emotionella, sociala och mentala stimuli. Det traditionella producentperspektivet byts ut mot ett konsumentperspektiv. Ett perspektivbyte som blir helt logiskt om man talar om ”upplevelser” som input i konsumenternas värdeskapande process. I texten är utgångspunkten det nordiska begreppet upplevelseindustri eftersom texten behandlar logik och organisation av upplevelseinriktade erbjudanden. Jag hänvisar dock till andra författare som fört sina resonemang om logiken i ovan nämnda branscher under andra etiketter.

Det pågår ständiga diskussioner, både i Sverige och i andra länder, om vad som egentligen ska ingå i begrepp som upplevelseindustri, creative industries eller cultural industries (se Gustafsson 2004; Galloway & Dunlop 2007). I realiteten används ofta begreppen synonymt, vilket är diskutabelt på grund av att ingångsvärden, bakomliggande synsätt och perspektiv utifrån de olika begreppen är olika.

Detta sagt så är de flesta dock överens om att kärnan för intresset är organisationer och företag verksamma inom underhållning (exempelvis film, musik, konserter, evenemang), kultursektorn (konst, teater, litteratur), traditionell och ny media (press, TV, Internet etc.). Flera länder räknar in: sport, spel och viss typ av IT. I Sverige räknas också turismen som helhet in. En översikt av några olika definitioner visas nedan:

Tabell 1 Different definitions, omarbetad version av originaltabell från Power & Gustafsson (2005)						
<b>Internationella sektoriella definitioner</b>						
<b>UK</b>	<b>Australia</b>	<b>Japan</b>	<b>Hong Kong</b>	<b>Singapore</b>	<b>EU</b>	<b>Sweden</b>
Creative Industries	Creative industries	Creative industries	Creative industries	Creative industries	Cultural industries	Experience Industries
<i>Ungefärliga definierade områden och branscher</i>						
Software	Software design and development	Computer software	Software and IT services	IT and software services		
Interactive leisure Software	Interactive media		Game software			Experiential learning
Advertising	Advertising	Advertising	Advertising	Advertising	Advertising	Marketing and Communication
Television and radio	Broadcasting	Television and radio	Television	Broadcasting media	Television and radio	Media
Publishing	Publishing	Publishing	Publishing	Publishing	Books and press	
Design	Industrial and visual design	Design	Design	Industrial design	Design	Design
Designer fashion			Designer fashion	Interior, graphics, fashion design		
Arts and antique markets			Art and antiques	Arts, antiques trade, crafts		Art
Crafts						
Architecture	Architecture and related professional services	Architecture and engineering services	Architecture	Architectural services	Architecture	Architecture
Film	Film	Film & video	Film	Cinema services	Film and Video	Film/Photo
				Photography		
Performing arts		Music, performing arts	Performing arts	Performing arts	Visual arts, Performing arts	Theatre/ Stage art
Music	Music		Music		Music	Music
	Games	Lacquer ware	Comics		Video games	Literature
		Production, sales & rental of audio & video recordings			Heritage	Tourism
		Artists, academic & cultural organizations			<b>(Related industries)</b> PC manufacturers, MP3 manufacturers, Mobile (telephone) industry, etc	Meals/Restaurants

De branscher som beskrivs i tabellen är till stora delar mycket olika till sin natur och en enda, ren sammanhängande organisationslogik går inte att finna. Däremot finns det aspekter av underliggande organisations- och affärslogik som är lika för stora delar av upplevelseindustrins branscher och som dessutom är fundamentalt annorlunda från traditionell teori och tänkande inom industri- och varuproduktion och till viss del även den traditionella tjänsteproduktionen.

### En underskattad ekonomisk kraft

Den ekonomiska, innovativa och entreprenöriella kraft som ligger i dessa branscher ska inte underskattas. På grund av att produkten oftast handlar om konceptualisering av fritid (i form av förströelse, underhållning, konst och kultur) är det lätt att förledas och tro att dessa fenomen endast utgör en marginell del av ekonomin. Faktum är att det är en helt felaktig uppfattning. Jag skulle vilja gå så långt som att påstå att dessa branscher som helhet tvärt om är mycket drivande i dagens ekonomiska utveckling, både i väst och i många utvecklingsländer. Det finns flera olika sätt att beräkna ekonomiska värden, men hur man än vrider och vänder på det utgör dessa branscher rejäla ekonomiska krafter.

UNWTO – The World Tourism Organization som mäter turismens utveckling i världen rapporterar följande:

*“For many destinations, visitor expenditure on accommodation, food and drink, local transport, entertainment, shopping, etc. is an important pillar of their economies, creating much needed employment and opportunities for development. Some 75 countries earned more than US\$ 1 billion from international tourism in 2006.” ... “UNWTO estimates that worldwide receipts from international tourism reached US\$ 733 billion (584 billion euros) in 2006.”*

(UNWTO Tourism Highlights 2007)

Den globala media- och underhållningssektorn:

*“The global entertainment and media industry will expand at a 6.4 percent compound annual growth rate over five years to hit \$2 trillion in 2011”*

(PricewaterhouseCoopers' "Global Entertainment and Media Outlook: 2007–2011)

Kulturella industrier:

*“The sector turned over more than € 654 billion in 2003.”*

(KEA European Affairs 2006 – en studie beställd av European Commission)

Enligt den senare studien bidrog den kulturella sektorn med 2,6 procent till EU:s sammanlagda bruttonationalprodukt. Som jämförelse kan nämnas att fastighetssektorn stod för 2,1 procent, mat-, dryck- och tobakstillverkning för 1,9 procent, textilindustrin för 0,5 procent och kemi-, gummi- och plasttillverkning för 2,3 procent av EU:s totala bruttonationalprodukt<sup>5</sup> (KEA 2006).

<sup>5</sup> Begreppet kreativ industri ”försöker beskriva den konceptuella och praktiska föreningen av kreativ konst (individuellt talang) med kulturell industri (masskala), i en kontext av den nya-mediateknologin (ICTs) inom den nya kunskapsekonomin, för att användas av den interaktiva medborgarkonsumenten” (egen översättning) – enligt Hartleys definition. Observera att det i dessa analyser finns en betydligt starkare vinkling mot nya medier och teknologi än hos exempelvis Caves eller De Vany.



Vidare spelar dessa branscher stor roll även i icke monetära mått, till exempel vad gäller innovation (Prahalad & Ramaswamy 2004), teknisk utveckling (Hartley 2005) samt både samhällets (Pine & Gilmore 1999) och individers kulturella och sociala utveckling (Kleiber 1999).

Det förekommer att själva idén med och initiativ kring upplevelse- eller kreativ industri får kritik för att vara rent populistiska politiska påhitt. Helt uppenbart är det så att försöken att dela in dessa branscher i en egen sektor i den totala ekonomin är sanktionerad från politiskt håll i alla länder som väljer att göra den uppdelningen. Betydelsen av ”upplevelser” i ekonomin och organisationen runt desamma är dock inte en produkt av politiska krafter utan en produkt av historien.

ITPS, Institutet för tillväxtpolitiska studier, är en statlig myndighet med uppdrag att bidra med kunskapsunderlag för tillväxtpolitiken.

ITPS har definierat fyra tillväxtpolitiska utmaningar för Sverige:

- Globalisering och internationalisering
- Regional tillväxt
- Näringslivets dynamik
- Teknisk utveckling

Verksamhet och arbetsuppgifter är fördelade inom tre avdelningar och tre kunskapsområden:

- Avdelningen för tillväxtanalys och statistik beskriver och analyserar tillväxten och dess drivkrafter i Sverige.
- Avdelningen för utvärdering redovisar resultatet av den politik som genomförs.
- Avdelningen för omvärldsanalys bevakar och analyserar händelser i omvärlden som kan komma att få betydelse i Sverige.

Uppdragsgivare är regeringen. I uppdraget ingår att sprida kunskapen till nationella, regionala och lokala tillväxtpolitiska aktörer.

ITPS har sitt huvudkontor i Östersund och verksamhet i Stockholm, Peking, Tokyo, New Delhi, Los Angeles/San Francisco, Washington och Bryssel.