



En konseptuell analyse av konsertmarkedet i Bergen

Hulen som empirisk grunnlag

Magnus Kalvå

Erlend Vesseltun Berg

Veileder: Sigurd Villads Troye

Masterutredning i hovedprofilen Økonomisk Styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

I denne oppgaven gjennomfører vi en konseptuell og en empirisk analyse, som sammen skal danne grunnlaget for konklusjonen.

I analysen vurderer vi lønnsomheten i bransjen, og trekker frem noen av utfordringene konsertbransjen står ovenfor. Porters modell og herfindahlindeksen er hjelpemidler vi bruker for å analysere markedet. Vi kommer frem til at bransjen generelt har en lav lønnsomhet. Vi diskuterer hva som er med på å skape verdi for kundene, og hva det er som motiverer kunden til å gjøre et kjøp. Her finner vi at majoriteten av konsumentene velger det trygge og populære valget fremfor det som er nytt og usikkert. Vi ser nærmere på hvordan prisingen av konserter i seg selv blir gjort på en suboptimal måte. Her identifiserer vi lite fokus på hva som er rett markedspris, og vi presenterer mulige måter å gjennomføre prisdiskriminering på. Vi diskuterer også hvordan en arrangør bør markedsføre konsertene sine. Her kommer vi frem til at det er viktig for arrangørene å fokusere på verdien en konsert kan skape hos konsumenten, istedenfor å fokusere på å kommunisere at det er en konsert den dagen.

I den empiriske delen bruker vi intern data fra Hulen for å lage en modell, som kan forklare variasjonen mellom konserter med tanke på billettsalget. Hovedfunnet i modellen er at populariteten til artisten er hovedfaktoren.

Dette har gitt oss et godt grunnlag til å svare på problemstillingen.

Forord

Masterutredningen er den obligatoriske avslutningen på masterstudiet ved Norges Handelshøyskole. Hensikten med oppgaven er å la studentene teste ut teoriene, som har blitt tilegnet ved studiet på praktiske problemstillinger.

Begge forfatterne har fordypning i økonomisk styring, og har hatt støtteprofil i finansiell økonomi og strategi og ledelse. Vi har gjennom oppgaven hatt fokus på å inkorporere alle profilene inn i utredningen.

Konsertbransjen er et naturlig valg av tema for oppgaven siden vi begge er aktive i studentkulturen for en av Bergens konsertarrangører. Vi ønsker å se nærmere på lønnsomheten for denne bransjen fordi vi opplever at dette er et tema som det har blitt forsket lite på. Vi ønsker å utfordre og stille spørsmål ved noen av standardene, som eksisterer i denne bransjen.

Utredningen har vært utfordrende og fokuset på oppgaven har blitt forandret gjennom arbeidet. Oppgaven er veldig åpen. Under arbeidet har vi fått ny innsikt, og dette har ført til at fokuset har skiftet underveis. Det har vært givende å jobbe med dette temaet. Vi mener at resultatet er spennende og at vi kommer med ny kunnskap.

Vi vil gi en ekstra takk til Sigurd Villads Troye som har vært vår veileder. Han har gitt oss gode innspill og tilbakemeldinger som har hjulpet i utviklingen av oppgaven.

Bergen 15.06.2015

Erlend Vesseltun Berg

Magnus Kalvå

Innholdsfortegnelse

1.	Innledning.....	1
1.1	Formål med oppgaven	2
1.2	Problemstilling	3
1.3	Innhold og struktur.....	3
2.	Konseptuell analyse	6
2.1	Produktet.....	6
2.2	Markedet.....	9
2.3	Herfindahlindeks og markedsstruktur.....	13
2.4	Porters modell og konkurranse	15
2.5	Anvendelse av rammeverket	27
2.6	Kritikk av Porters rammeverk.....	31
3.	Forståelse av verdiskapningen.....	32
3.1	Konsert som opplevelsesgode	32
3.2	Teorien om superstjerner	34
3.3	Holts konsumtypologi.....	36
4.	Sette prisstrukturer	39
4.1	Prising	42
4.2	Generell prising av konserter	45
4.3	Bransjespesifikk prisdiskriminering	52
5.	Kommunisere verdi	54
5.1	Verdikommunikasjon.....	55
5.2	Utvidet ELM modell for kommunikasjon	57
6.	Empirisk analyse	60
6.1	Valg av metode.....	60
6.2	Datainnsamling og kildekritikk.....	62
6.3	Fremstilling av modell	70
6.4	Oppsummering av modellen	75
7.	Oppsummering	76
7.1	Oppsummering av analysen	76

7.2	Veien videre	78
8.	Konklusjon.....	79
9.	Referanselister	80
10.	Appendiks	87

Figuroversikt

Figur 1: Produktelementmodellen	7
Figur 2: Sannsynlighet for konsert med resultatfordeling	29
Figur 3: Fordelingskurve med lang hale	35
Figur 4: Holts konsumtypologimodell.....	37
Figur 5: Honorar og popularitet på band på Hulen	39
Figur 6: Honorar og Long tail.....	41
Figur 7: Gjennomsnittlig billettsalg og billettpris for Hulen 2006 - 2014.....	45
Figur 8: Original tilbud/etterspørsels diagram	49
Figur 9: Tilbud/etterspørselskurve - Inkludert faste kostnader	49
Figur 10: Tilbud/etterspørselskurve - inkludert faste kostnader og etterspørseffekt	50
Figur 11: Tilbud/etterspørselskurve - Inkludert faste kostnader og superstjerneeffekt	51
Figur 12: Verdikommunikasjonsstrategier	55
Figur 13: Den utvidede ELM modellen.....	58
Figur 14: Oversikt over billettsalg mot justert honorar	71

Tabelloversikt

Tabell 1: Aktører i konsertmarkedet	12
Tabell 2: Herfindahlindeksen	14
Tabell 3: Endring i omsetning i Bergen.....	16
Tabell 4: Gjennomsnitt og median for Bergen målt i driftsmarginer	16
Tabell 5: Inntekt ved godt og dårlig salg	28
Tabell 6: Fordeling av resultat ved godt og dårlig salg.....	28
Tabell 7: Utregning av billettpris.....	47
Tabell 8: Utregning av billettpris med fast billett/honorarsats	48
Tabell 9: Sjangerinndeling av datamaterialet	68

Modelloversikt

Modell 1: Regresjonsmodell med Justert Honorar	71
Modell 2: Endelig regresjonsmodell.....	75

1. Innledning

Begge forfatterne er aktive frivillige i studentkulturen i Bergen, på studentplassen Hulen. Gjennom å arbeide på Hulen har vi fått en interesse for konsertvirksomhet, og lønnsomhet i konsertbransjen. I oppgaven bruker vi datamateriale fra Hulen og ønsker derfor å presentere Hulen nærmere.

Hulen ble stiftet i 1969, og har siden den gang vært en aktiv konsertarrangør i Bergen. Hulen drives på frivillig basis og trenger omtrent 170 frivillige for å driftes optimalt.

Selv om musikken og sjangeren har variert siden oppstart, har fokuset alltid vært å være en aktiv konsertscene som kan tilby studentene konserter ukentlig. Fra Hulen (2015) leser vi at det som er med på å kjennetegne Hulen som scene, er at den fungerer både som scene for unge og fremadstormende band, og som scene for store etablerte artister. Slik får publikum oppleve magiske konserter i ulike former.

Hulen har som mål å arrangere to konserter i uken, per semester. Mange av konsertene varierer i lønnsomhet, og dette har ført til at vi ønsker å se nærmere på de økonomiske aspektene ved konsertdrift. Hulen opererer innenfor markedet i Bergen og omegn, og derfor begrenser vi oppgaven til dette området. Oppgaven vil ha en konsertarrangør sitt perspektiv. Mange av eksemplene vi kommer med vil gjelde for Hulen, men vi har som mål at konklusjonene også skal være relevante for andre konsertarrangører.

Ofte snakker man om profittmaksimerende bedrifter i økonomisk sammenheng om at eierne får avkastning er gjerne mål nummer én. Dette gjelder ikke for Hulen. Hulen er en stiftelse som har som mål å skape gode konsertopplevelser, ikke nødvendigvis å oppnå en viss avkastning hvert år. For Hulen er det som nevnt det viktigste å produsere de beste konsertopplevelsene. På grunn av dette har aldri økonomiske spørsmål hatt det største fokuset på Hulen. Vi mener derfor at det finnes et urealisert potensial i de

økonomiske beslutningene som skal tas, som vil gi bedre lønnsomhet. Slik får man mer midler man kan reinvestere i bedriften, og skape enda bedre konserter.

Forfatterne har vært aktive som frivillige på Hulen i til sammen ni år, hvor vi begge har hatt vervet som økonomiansvarlig. I løpet av denne tiden har vi fått nyttige erfaringer og kunnskap om konsertbransjen. Det finnes mange tommefingerregler i kulturbransjen, og på Hulen, men vi savner mer vitenskapelige baserte beslutninger for hvordan man kan drifte mer lønnsomt.

1.1 Formål med oppgaven

Formålet med oppgaven er å analysere konsertmarkedet i Bergen og å gi relevant innsikt i bransjen for en konsertarrangør, slik at de kan ta bedre Vi har valgt å dele arbeidet inn i to hoveddeler. Først gjennomfører vi en konseptuell analyse og deretter gjennomfører vi en empirisk analyse.

Målet er at de to delene skal komme med ulike perspektiver på problemstillingen slik at de kan utfylle hverandre. Den konseptuelle analysen ser på konsertdrift generelt, og bruker Hulen som grunnlag for diskusjonen. Denne måten å gjennomføre arbeidet på begrenser mulighetene for å generalisere funnene. Vi prøver å motvirke denne begrensningen ved å forankre analysen i etablert teori. Samtidig vil vi undersøke at teorien stemmer overens med empirien for Hulen.

Til slutt vil vi presentere våre funn og konkludere med hva en konsertarrangør bør tenke på i beslutninger vedrørende booking av band, prising av konserter for å øke billettsalget, og eventuelt andre relevante funn.

Oppgaven har fokus på et strategisk nivå og av den grunn tar vi utgangspunkt i et perspektiv på ett til fem år. Dette gjøres fordi man må legge til grunn at visse parametere er faste. Dette vil være slik som lokalisering, potensiell kundemasse, lover,

og så videre. Disse parameterne er viktige på litt lengre sikt, men vi velger å tone de ned i diskusjonen. Vi antar at de er gitt og at vi må begrense omfanget på oppgaven.

Kavli, Nilsen og Sjøvold (2015, s. 7) har funnet ut at det er en økning på 27 prosent i totale inntekter i løpet av ett år, for konsertvirksomhet i Norge. Det er spennende å se om vi finner lignende funn i våre analyser. Vi vil også utvikle dette videre ved å se på lønnsomhet, ikke bare på omsetning.

1.2 Problemstilling

Dette gir oss følgende problemstilling:

Kan man forbedre lønnsomheten for en konsertarrangør i Bergen ved å identifisere strategiske utfordringer?

1.3 Innhold og struktur

Oppgaven favner bredt, og bruker mye forskjellig teori. Arbeidet ville ikke hatt rom for noe annet hvis teorien som brukes skulle blitt presentert skikkelig med alle alternativer, styrker og svakheter. Vi har derfor valgt å gjøre en uvanlig oppbygging av arbeidet for å gi mer flyt for den som skal lese dette. Det blir derfor ingen innledende forklaring av teorien som brukes. Istedenfor vil relevant teori bli presentert underveis i analysen etter behov. Vi vil begrunne hvorfor vi har valgt denne teorien, uten å presentere en full oversikt av alle mulige teorier som kan velges istedenfor.

Før vi begynner på analysen, må vi imidlertid bestemme oss for hvordan oppgaven skal struktureres. En så åpen problemstilling kan angripes på mange ulike måter. Vi velger å starte den konseptuelle analysen inspirert av den strategiske prisings-pyramiden som er presentert av Nagle, Hogan og Zale (2013, s. 7).

Pyramiden de presenterer kan deles inn i fem nivåer. Vi kan også legge til ett nivå om konkurransearenaen til denne pyramiden og integrere modellen med annen litteratur (Bjørnenak, Forelesning 21.10.2014). Vi presenterer ikke nivåene som en pyramide her, men kun de ulike nivåene som nedenfor. Det laveste nivået er nummer en:

1. Konkurransarenaen - Man kan bruke mange forskjellige modeller for å analysere konkurransearenaen. Porters fem krefter og Herfindahlsindeks er ofte brukte verktøy til dette. Det kan også være en fordel å prøve og analysere årsaker til variasjon i lønnsomheten i bransjen. Dette trinnet danner et viktig grunnlag for de neste trinnene i denne pyramiden.
2. Forstå verdiskaping - Dette handler om å forstå hvilken verdi som skapes og hvilken verdi kundene er opptatt av, og verdien sammenlignet med nest beste alternativ. Denne sammenligningen bør gjennomføres når man ser på livssyklus-kostnadene. Disse spørsmålene blir ofte besvart med dybdeintervjuer og conjoint-analyser. Det er heller ikke nok at det som skapes har høy verdi, hvis ikke kunden klarer å få med seg denne verdien. Verdien må ofte kommuniseres til kunden. For å gjøre bedre beslutninger i markedsføring og prising lønner det seg ofte å segmentere kundene.
3. Sette prisstrukturer - Man må gjøre en vurdering på hvordan man best kan fange volum og marginer. Dette innebærer å bestemme seg for hvordan man skal gjennomføre prisdiskriminering.
4. Kommunisere verdi - Betalingsvillighet kommer ikke av seg selv, og da må man kommunisere verdien av produktet.
5. Retningslinjer og prosedyrer - Dette handler om regler som bestemmer hvordan man varierer priser når man møter andre faktorer enn verdi og kostnader. Det gjelder å ikke legge opp til at kundene kan drive med strategisk pruting eller ødelegge betalingsvillighet.
6. Prisfastsettelse - Man bør gjøre et valg om målet med prisen er å maksimere volum eller marginer. Man må også kalkulere pris-volum endringer og estimere kunders respons basert på sensitivitetsforståelse.

Oppgaven ville blitt for stort om alle nivåene skulle inkluderes. Av den grunn kommer vi bare til å inkludere de fire første nivåene i den konseptuelle analysen. Helt til slutt vil vi samle våre funn i analysene og presentere et svar på problemstillingen.

2. Konseptuell analyse

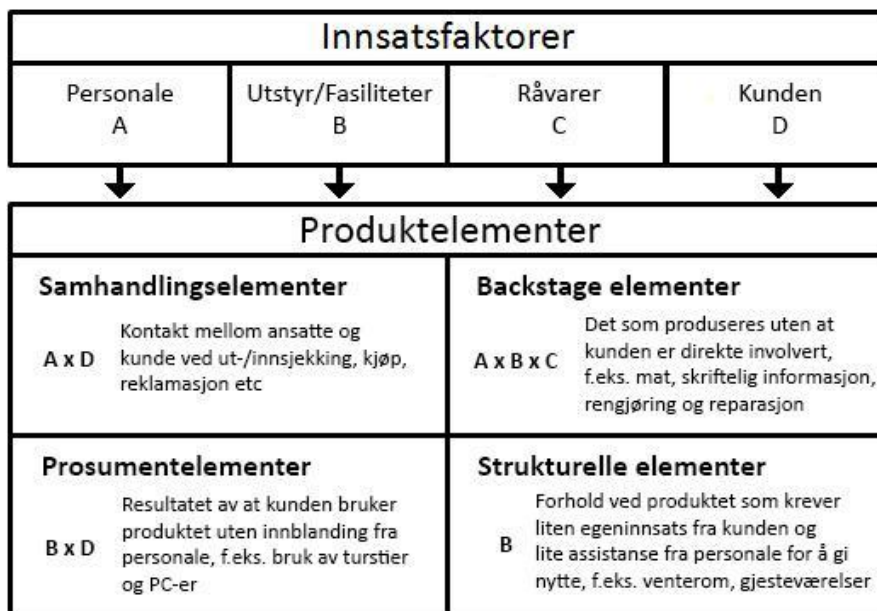
Vi starter analysen med å forklare hva som er produktet i dette markedet. Når man har forståelse av hva det konkurreres om, blir det lettere å forstå hvorfor vi har definert markedet som vi har.

Vi anvender produktlagmodellen til Kotler kombinert med produktelementmodellen til Troye (Supphellen, Thorbjørnsen og Troye, 2014, s. 83 og s. 90). Troye beskriver godt de forskjellige elementene som bygger opp et produkt, og når vi inkluderer kjernefordelen i Kotlers produktlagmodell mener vi at vi får et resultat som beskriver produktet bra.

2.1 Produktet

Kotlers produktlagmodell består av tre lag. Kjerneproduktet, det fysiske produktet og det utvidede produktet. Kjernefordelen er hva kundene egentlig etterspør når de velger et produkt. Eksempler på dette kan være levende underholdning istedenfor tv, eller et praktisk problem som trenger en løsning. For Hulen, og andre konsertarrangører, er det å oppleve levende musikk det vi anser som kjerneproduktet. Opplevelsen skapes ved å stå noen meter fra artistene, og høre musikken bli spilt rett foran seg. Samtidig er man en del av produksjonen ved å synge med på låtene, sammen med artisten.

Det fysiske og utvidede produktet føler vi beskrives bedre gjennom produktelementmodellen, og velger derfor å forsette videre med denne modellen i forklaringen av produktet.



Figur 1: Produktelementmodellen

2.1.1 Samhandlingselementer

Samhandlingselementer opplever kundene allerede når de kommer til Hulen. Det første menneskelige møtet kunden har med Hulen er vaktene som står i døren. Dette møtet kan være med å sette tonen for de neste timene i lokalet. Blir vaktene oppfattet som trege, uhøflige, sure, eller gir inntrykk av andre negative holdninger, kan det være med på å påvirke hvordan totalopplevelsen blir. Gir vaktene et godt inntrykk kan kundene oppfatte de som effektive, høflige og serviceinnstilte. Videre skjer lignende møter med personalet i garderobe og bar. Disse elementene kan sjeldent standardiseres fordi både tjenesteyter og kunde varierer fra gang til gang, og fra situasjon til situasjon.

Vi definerer i modellen artistene som en del av fasilitetene og av den grunn går de ikke under samhandlingselementet. Dette er begrunnet med at hver artist er tilstede for en unik konsert og kan ikke defineres som en av personalet.

2.1.2 Backstage elementer

Her tenker vi på alt som skjer før artisten spiller første tonen på scenen. Arbeidet med å booke artisten, design og opphenging av plakater, lydprøver og klargjøring av lokalet er en del av arbeidet som legges ned før konserten. I tillegg må baren være fylt med drikkevarer og snacks til åpning. På Hulen gjennomføres dette jevnlig, og hvordan man arrangerer en konsert er en kjent rutine. Hver artist krever noen personlige tilpasninger, men de store rutinene er blitt standardisert.

2.1.3 Prosumentelementer

Denne delen er viktig for å skille hvorfor noen konserter skaper bedre opplevelser enn andre. Hvis kundene ikke nyter konserten, mister konserten noe av helheten. Hver konsert er forskjellig og hvordan den best nytes av publikum er også like forskjellig. Selvproduksjonen fra kundene er viktig for en konsert og kan ikke standardiseres. Som konsertarrangør kan en ikke gjøre mer enn å legge forholdene til rette, men det er opp til konsumentene og artistene å skape engasjement.

2.1.4 Strukturelle elementer

Hulen er plassert i ett av Bergen Sivilforsvars gamle bomberom. Når en går inn i lokalet for å sel konserten, går en bokstavelig talt inn i et fjell. Her ligger noe av sjarmen ved å gå på konsert på Hulen. Det finnes ikke mobildekning og gjestene er "avkoblet fra resten av verden".

Modellen får frem at en konsert på Hulen er et komplisert produkt, bestående av mange komponenter, som det er vanskelig å standardisere. Noen komponenter vil naturlig nok kun være aktuelle for Hulen, og andre vil være aktuelle for konsertarrangører generelt. Basert på modellen, mener vi at viktige fokusområder i konsertdrift er kontinuerlig fokus på kundekontakt og kundebehandling for personalet. I tillegg er det viktig at man booker band som man tror har en god samhandling med publikum.

Prosumentelementet er etter vår mening det viktigste, derimot er det store variasjoner mellom ulike artister.

2.2 Markedet

Med produktet i bakhodet har vi godt grunnlag til å gå videre med analysen av markedet. Vi begynner med å definere hvem som skal regnes som deltakere. Det er fire typer aktører som vi mener er viktigst for denne bransjen. Dette er konsertarrangørene, bookingbyråene/agentene, konsumentene, og offentlige institusjoner og private personer/organisasjoner som gir økonomisk støtte til kultur. Disse danner grunnlaget for å drive i konsertbransjen. Vi kommer til å gå nærmere gjennom hvert ledd i løpet av oppgaven.

2.2.1 Konsertarrangørene

Det er en utfordring å sette kriteriene for hvem som kan kalles for en konsertarrangør. Her står vi foran valget mellom å begrense oss til konsertarrangører, eller å inkludere alle som har minimalt med kulturinnhold. Det kan også trekkes en linje motsatt vei ved at noen kulturarrangører har mye kultur, men få konserter. Dette arbeidet vektlegger at kulturinnholdet i form av konserter skal være hovedfokuset. Det legges også vekt på at det skal være en regelmessighet i konserttilbudet. Geografisk begrenses arbeidet til Bergensområdet.

I konsertbransjen i Bergen har vi arrangører som disponerer egne lokaler, og arrangører som er avhengig av å leie scener. Alle arrangører som arrangerer hovedsaklig på én scene blir omtalt som den scenen uavhengig om de eier scenen. Det er to grunner til at vi har valgt å definere disse to typene konsertarrangører som en gruppe. Den første grunnen er basert på mangelen på offentlige regnskapstall hos mange arrangører. Mange gjør også både utleie og holder egne konserter. Vi hadde derfor ikke kunnet innhentet tilfredsstillende data for å dekomponere gruppen om vi ønsket det. Den andre grunnen for denne definisjonen er basert på at vi anser aktørene

som likeverdige forhandlere. De som leier ut scenen, og de som leier klarer ikke å avtale seg til en større del av inntektene. De er gjensidig avhengige av at konserter går bra for å kunne drive videre. Vår erfaring i bransjen tilsier at det er en rimelig antagelse.

Mange av de som kun leier lokaler gjør dette bare et par ganger i året. De aktørene som kun leier noen få ganger blir ikke tatt med i analysen som en konsertarrangør, siden de ikke har nok regelmessighet. Alle regnskapstall for aktørene vi identifiserer er hentet fra databasen Ravn.

På bakgrunn av dette mener vi det er mest hensiktsmessig å inkludere alle aktører som oppfyller ett av følgende tre kriterier:

- Utsteder som har blitt innvilget kulturskjenking (utvidet skjenketid) av Skjenkekontrollen i Bergen. Kulturskjenking krever en viss mengde kulturinnhold. Bergen kommune (2012a).
- Brak (2015) er en interesseorganisasjon for musikkmiljøet i Hordaland og Sogn og Fjordane. Brak har en oversikt over scener i Bergen. De viktigste scenene som eventuelt ikke har kulturskjenking, blir inkludert.
- Konsertarrangører som hovedsakelig leier lokaler, og som er betydelige i bybildet i Bergen. I tillegg kreves det at det holdes ukentlige konserter gjennom året. Det tillates pauser i tilbudet når det er sommerferie og juleferie, eller hvis det er andre lignende gode grunner til det.

Følgende aktører har oppfylt minst ett av kriteriene, og er med på denne listen:

Hulen	Hulen (2015) er en konsertarrangør med egne lokaler. Drives på frivillig basis. Leier ut lokaler utenom faste åpningsdager Hulen.
Det Akademiske Kvarter	Kvarteret (2015) er Bergens studentkulturhus som er drevet av frivillige. Legger til rette for kulturelle arrangementer, men andre konsertarrangører driver konsertvirksomheten.

Cafe Opera	Cafe Opera (2015) er en Kulturkafé. Arrangerer kulturarrangementer gratis med fokus på alle typer kultur.
Garage	Garage (2015) er en konsertarrangør med egne lokaler. Arrangerer konserter med fokus på både nye og etablerte artister.
Landmark	Bergen Kunsthall (2015) har en scene kalt Landmark som er en visningsscene for nye medier og kulturelle uttrykk.
Ole Bull Scene	Ole Bull Huset (2015) med scenen Ole Bull Scene er en aktør med fokus på artister av høy kvalitet som fremfører konserter, sceneshow, revy eller teaterforestillinger.
Rick's Cafe & Salonger	Ricks (2015) Konsertarrangør med egen scene. Har fokus på artister som holder konserter, men har også revy, teater og show på scenen.
Victoria Café og Pub	Victoria (2015) er en konsertarrangør med egne konsertlokaler. Fokus på konserter og konsepter.
Madam Felle	Brak (2015) omtaler Madame Felle som en aktør med intim konsertscene, og et variert konserttilbud.
USF Verftet	USF (2015) Tilbyr leie av konsertscene og legger til rette for kulturelle arrangementer, men arrangerer ikke noe selv.
Griegghallen	Griegghallen (2015) Konserthall med et variert konserttilbud. Basen for Bergens Filharmoniske orkester.
Logen Teater	Logen Teater (2015) Aktør med egne lokaler for konserter. Blanding av egne bookinger og utleie av scenen.
Inside	Inside (2015) er en aktør med egne lokaler for konsertdrift kombinert med restaurant. Blanding av egne kulturelle innslag og utleie.
Teaterdrift A/S	Også kalt Cornerteateret (2015) er en aktør som legger til rette for kulturelle arrangementer.
Kosmo Konsert AS	En elektronikklubb som har ett mål om å være en attraktiv scene for norske og internasjonale artister. Bergen Kommune (2012b)

Østre	Østre (2015) er en konsertarrangør med fokus på lydkunst og elektronisk musikk.
Barrio Latino Bergen	En kafé med live konsertinnslag i helgene og faste konsertdager i ukene. Bergen Kommune (2012c)
Glade Rosenkrantz	En restaurant med live dansemusikk hver kveld. Bergen Kommune (2012d)
Bergen live	Bergen Live (2015) er en aktør med fokus på store og internasjonale artister. Eier ikke eget lokale eller scene. Leier scener forskjellige steder i Bergen.

Tabell 1: Aktører i konsertmarkedet

Kulturskjenking ble tildelt i 2012 av Bergen kommune, og siden da har Kosmo Konsert AS, Barrio Latino Bergen og Glade Rosenkrantz avsluttet virksomheten. Østre og Madam Felle er nye aktører til bransjen etter denne tildelingen.

2.2.2 Leverandørene

Leverandørene til konsertarrangørene er management eller bookingbyråene til artistene. Det finnes noen band som ikke har et byrå eller management bak seg, men dette gjelder stort sett kun for de minste bandene. Bookingbyråene regnes som profesjonelle aktører for konsertarrangører, som for eksempel Hulen kan kontakte, når de ønsker å få ett band til å spille på sin scene.

Mange av konsertarrangørene har også inntekter fra barsalg og matsalg.

Leverandørene av disse produktene blir ikke studert nærmere i denne analysen.

2.2.3 Konsumentene

Den tredje aktørgruppen vi kommer til å se nærmere på er konsumentene eller kundene. Disse er de som gir bransjen livets rett, siden konsertvirksomhet og andre kulturaktiviteter er avhengig av et publikum. Vi kan allerede fastslå at kundene for

konserterarrangører hovedsakelig består av privatpersoner. Hulen blir lite besøkt i bedriftssammenheng, og vi har inntrykk av at det samme gjelder de fleste andre konsertarrangørene. Allikevel vil vi ikke utelukke at noen har bedriftsavtaler. Vi kommer nærmere innpå konsumentene under forståelsen av verdiskapningen.

2.2.4 Offentlige myndigheter og andre som gir støtte til kultur

Den siste aktørgruppen som må nevnes, er myndighetene, og andre som gir økonomisk støtte til kulturbransjen. I USA, 2007, bestod omtrent to tredeler av inntektene til non-profit organisasjoner innenfor utøvende kultur, av støtte fra ulike bidragsyttere (Kamakura og Schimmel, 2012, s. 129). Dette viser hvor avhengig kulturbransjen er av alternative inntektskilder. Kamakura og Schimmel sier videre at dette gjør at man ikke bare må tilfredsstillere konsumentene, men at man også må tilfredsstillere de som gir støtte. De som gir støtte krever ofte noe spesifikt for å gi støtten. Dette kan være at man krever et visst antall konserter av en viss type. Selv om disse tallene gjelder for USA, tilsier vår erfaring at støtte til kultur også er viktig her i Norge. Til sammenligning består 7-15 prosent av inntektene til Hulen av tilskudd.

2.3 Herfindahlindeks og markedsstruktur

Nå som vi har definert markedet kan vi begynne å analysere det. Markedssituasjonen kan vi analysere ved å se nærmere på markedsstrukturen. Markedsstrukturen angir antall og konsentrasjonen av selgere. Den sier også om det er en perfekt konkurranse eller om det er en monopolsituasjon.

Et godt verktøy for å regne ut dette er ved å bruke Herfindahlindeksen (Besanko et al., 2013, s. 171). Formelen for å regne ut Herfindahlindeksen $HHI = \sum_i (S_i)^2$, hvor S er prosenten av markedet en aktør har.

Styrken til Herfindahlindeksen er at den gir oss et tall på markeds-konsentrasjonen. Jo nærmere den nærmer seg 1, jo nærmere er bransjen et monopol.

Følgende tabell brukes i indeksen (Besanko et al. 2013, s. 173):

Konkurransetype	Herfindahlindeks	Grad av priskonkurranse
Perfekt konkurranse	Vanligvis lavere enn 0,2	Intens
Monopolistisk konkurranse	Vanligvis lavere enn 0,2	Kan være intens eller lett. Avhenger av produkt differensieringen.
Oligopol	0,2-0,6	Intens eller lett. Avhenger av rivaliseringen mellom konkurrentene.
Monopol	0,6 og oppover	Vanligvis lett med mindre trusselen fra etablering er høy.

Tabell 2: Herfindahlindeksen

Fra Investopedia (2015), leser vi at the U.S. Department of Justice vurderer et marked med et resultat på under 0,1 som et kompetitivt marked. Fra 0,1-0,18 vil det være moderat konsentrert, og et resultat på 0,18 eller høyere vil være et høyt konsentrert marked. Disse tallene sammenfaller godt med tabell 2.

Perfekt konkurranse er når vi har mange selgere og kjøpere. Kundene oppfatter produktet eller tjenesten som homogen, og det er ledig kapasitet i markedet (Besanko et al., 2013, s. 173). Ett eksempel på ett homogent produkt kan være elektrisitet. Ingen konsumenter vil kunne si at elektrisitet fra en leverandør er forskjellig fra en annen leverandør.

Monopolistisk konkurranse har mange likheter med perfekt konkurranse. Det er mange selgere i markedet. Det er også minimalt med etableringsbarrierer eller barrierer for å trekke seg ut. Den største forskjellen er at produktene er sine egne merker og oppfattes som forskjellige produkter av kunden (Besanko et al., 2013, s. 177). Ett eksempel på et

slikt marked er mineralvann. Det finnes mange cola-varianter, men Coca-Cola kan oppfattes som forskjellig fra for eksempel First-price cola.

Et oligopol er et marked med få selgere som konkurrerer med hverandre (Besanko et al., 2013, s. 180). Det er vanskelig å komme inn i markedet siden andre faktorer er med på å hindre nyetableringer. Dette kan være eksisterende selgere eller begrensninger fra myndigheter. Et godt eksempel på oligopol er matvarekjedene i Norge. Kleppe (2015) skriver at Coop får kjøpe Ica butikkene i Norge. Det blir da 3 aktører som kontrollerer over 90 prosent av dagligvaremarkedet i Norge.

Et monopol er når vi har kun en selger i markedet (Besanko et al., 2013, s. 176). Selgeren velger selv hva som er prisen for produktet, og trenger ikke å tenke på å tape markedsandeler til andre konkurrenter når prisen økes. Produktet blir ofte oppfattet som unikt av kunden. I en markedsøkonomi er det vanskelig å finne rene eksempler på monopol, men man kan finne en del monopol-lignende eksempler slik som vinmonopolet i Norge. Vinmonopolet er begrenset ved lov og ikke naturlige markedsforhold. Det er heller ikke et rent monopol siden man har taxfree og svenskehandel som konkurranse.

2.4 Porters modell og konkurranse

Som en introduksjon til konkurransearenaen for konsertarrangører ønsker vi å se generelt på statusen i bransjen. Kavli, Nilsen og Sjøvold (2015, s. 7) sier at på landsbasis er det en økende omsetning på 27 prosent for konserter fra 2012 til 2013. Det er interessant å se at omsetningen for konsertarrangørene i Bergen viser en tilsvarende trend. Økningen fra 2012 er på 7,7 prosent i Bergen som vi ser i tabell 3 nedenfor. Det er en god del mindre enn landsbasis, men som vi viser i appendiks A, ser vi at økningen er på 24,7 prosent fra 2009 til 2013.

Endring år	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
Omsetningsendring i prosent	6,9%	-15,2%	28,4%	7,7%

Tabell 3: Endring i omsetning i Bergen

Problemet med denne sammenligningen er at vi ikke har kunnet skille ut barsalget fra billettsalget i de offentlige regnskapstallene. Kulturrådet sine publikasjoner ser kun på billettsalg fra bransjestatistikker. Siden barsalget, og billettsalget er høyt korrelert, vil det nok ikke påvirke de grove trendene i stor grad, slik at sammenligningen er relevant allikevel.

Ser vi videre på lønnsomheten som vist i tabell 4, for de samme konsertarrangørene får vi et annet innblikk i hvordan det står til i Bergen. Vi ser at både gjennomsnittlig og medianverdi for driftsmarginer er under 5 prosent alle årene. For 2012 og 2013 er gjennomsnittet også negativt. Samlet sett har driftsresultatet gått ned 17% i bransjen for hele perioden. Sammenlignet med omsetningsøkningen for perioden er dette et interessant funn. Dette viser tydelige tegn på at det er en del utfordringer i bransjen, som må analyseres nærmere.

År	2009	2010	2011	2012	2013
Gjennomsnitt	2,8%	1,7%	1,1%	-3,8%	-0,3%
Median	4,3%	0,7%	0,5%	0,5%	1,4%

Tabell 4: Gjennomsnitt og median for Bergen målt i driftsmarginer

For å bedre forståelsen av konsertbransjen i Bergen har vi valgt å bruke et av de mest kjente og brukte rammeverkene for å analysere konkurranseforhold, nemlig Porters (2008, s. 3) "The five competitive forces that shape strategy". Teorien deler

konkurransen arenaen inn i fem hovedkrefter som er med på å påvirke hvor lønnsom en bransje er og hvem som oppnår konkurransefortrinn. De fem kreftene er rivalisering, leverandørens makt, trusselen fra substitutter, kundenes makt og trussel fra nyetablering.

Ved å fokusere på de strategiske utfordringene til konsertarrangørene er ikke alle dimensjonene like aktuelle. Vi identifiserer rivalisering, leverandørens makt og trussel fra substitutter som de mest aktuelle og vil gå mer i dybden på disse. Kundenes makt og trussel for nyetablering vil vi forklare kort.

2.4.1 Rivalisering

Rivalisering er den direkte konkurransen mellom konkurrentene i en bransje. Dette kan ta form i rabatter, introduksjon av nye produkter, reklame, kampanjer og bedre service. Høy rivalisering begrenser profitabiliteten. Rivalisering kan oppstå på følgende måte:

1. Antall konkurrenter
 - a. I håp om å kapre markedsandeler, er det naturlig at man forstyrrer hverandre. Uten en bransjeleder som setter standarder øker faren for at konkurrentene kjemper seg imellom for å kapre andeler.
2. Priskonkurransen
 - a. Når produktene eller tjenestene er nesten identiske med lave byttekostnader for kundene, oppfordrer dette konkurrentene til å drive med priskonkurransen for å vinne kundene.
 - b. Høye faste kostnader og lave marginalkostnader påvirker også priskonkurransen ettersom konkurrenter ofte har ønske om å opprettholde høy produksjon eller høy kapasitetsutnyttelse. Ved høy produksjon kan kostnadene spres utover flere enheter. For å kunne opprettholde en høy produksjon er det viktig at salgstallene er høye. Lave priser kan bistå med dette.

- c. Kapasitet må ofte økes i store steg for at man skal kunne gjennomføre økningen. Dette fører til at tilbudssiden blir høyere en periode og dette legger press på å selge til lavere priser i håp om å få solgt ut alt som produseres.
- d. Ferskvare eller bedervelige produkter har kun verdi i en begrenset periode, helt til de ikke kan selges lenger. Konkurrenter har derfor insentiver for å selge produktene fort mens de fortsatt har noe verdi. Fristelsen for å kutte priser kan derfor være høy.

Rivalisering er den kraften man ofte tenker på først når man ønsker å analysere lønnsomheten til en bransje. Det er her vi ser nærmere på konkurransen om kundene og markedsandeler i bransjen.

2.4.1.1 Antall konkurrenter

På side 11 lister vi opp de aktørene vi anser som Hulens nærmeste konkurrenter. Noen har måtte trekke seg ut av bransjen, mens andre har kommet til i tidsperioden vi analyserer. Vi sitter da igjen med 15 aktører inkludert Hulen. Fra Appendiks B leser vi størrelsene og markedskonsentrasjonen på dette markedet. Bergen Live og Grieghallen er de største aktørene med henholdsvis 34 og 24 prosent. Garage har 6,8 prosent av markedet, mens Cafe Opera og USF verftet har henholdsvis 5,8 og 5,2 prosent av markedet. De resterende ligger på omtrent 5 prosent eller lavere. Antall konkurrenter bidrar til å trekke ned lønnsomheten i bransjen.

I Appendiks B finner vi også utregningen for Herfindahlindeksen. Vi leser at den er omtrent 0,19. Investopedia sier at dette markedet er høyt konsentrert. Det vil nok være mest naturlig å beskrive konkurransen som monopolistisk med oligopoltrekk. Grieghallen er den eneste leverandøren av et filharmonisk orkester på permanent basis i Bergen. På dette spesifikke markedet har Grieghallen tilnærmet monopol. Noe som igjen forbedrer lønnsomheten deres. Vi ser i appendiks A at de har mellom 5-11 prosent driftsmargin alle årene.

Bergen Live fokuserer på større nasjonale og internasjonale artister. Det finnes artister som selger mange billetter slik at scener med færre enn 500 plasser, blir for små. Mange av konsertarrangørene vil ikke kunne ta opp kampen for å stjele andeler fra Bergen Live fordi de har for små scener. Vi kan si Bergen Live er i en monopol-lignende situasjon i dette segmentet av markedet. I Appendix B har vi også regnet ut Herfindahlindeksen uten Grieghallen og Bergen Live. Uten disse to aktørene får vi et resultat på omtrent 0,10. Med dette resultatet ligger vi på lav konsentrasjon i markedet. Oligopoltrekkene i markedet er nå tatt ut.

2.4.1.2 Priskonkurransen

Konserter er unike fra gang til gang. Dersom konserter er imperfekte substitutter kan vi si at det finnes noe konkurranse mellom disse. For eksempel kan det være mange med samme sjanger som spiller samme dag. Hvis prisen for den ene konserten er lavere kan man miste kunder til den konserten med lavest pris. Byttekostnadene for konsumenten er ikke høye for å velge den ene konsertscenen fremfor den andre. Kundene vil trekke mot der de får høyest nytte. Man ønsker derfor å komme med en pris som kan trekke nok publikum men samtidig tjene inn igjen kostnadene med å arrangere konserten.

Eckard og Smith (2012, s. 469) slår fast at bruk av prisdiskriminering kan føre til økt fortjeneste for arrangører. De tar derimot utgangspunkt i at den marginale kostnaden ved å selge en billett ekstra er lik null. Dette er ikke helt korrekt da det kan være avgifter som må betales til firmaet som leverer muligheten til å selge billetter. Firmaer som leverer denne tjenesten i Norge kan være Billettservice eller TicketCo. Derimot kan vi argumentere at den marginale inntekten er høyere enn den marginale kostnaden. Dette skaper insentiver for at alle konkurrenter i konsertbransjen ønsker å selge alle billettene for en konsert.

Kapasiteten som hver konsertarrangør har tilgjengelig er ganske permanent og kan ikke økes på en enkel måte. Skal steder som Hulen få inn flere gjester vil det kreve omfattende bygging, noe som også vil gjelde de fleste andre scener i Bergen. Skal kapasiteten økes vil det medføre at det vil være en stor økning i tilbudssiden. Det er ikke garantert at etterspørselssiden har en like stor økning.

2.4.1.3 Ferskvare

Alle konserter er ferskvarer. Konserten må selge så mye som mulig, for når den er gjennomført er det ikke ett like bra marked. Har du sett en artist en gang, er du ikke like interessert i å se samme artist igjen dagen etterpå. Noen er mer fan enn andre og ser gjerne en artist flere ganger, men selv disse har en grense på antall ganger de ser samme artist på et år. Alle arrangører har derfor insentiver for å maksimere billettsalget.

Vi kan ut ifra dette, konkludere med at graden av rivalisering i konsertarrangørmarkedet i Bergen er høy.

2.4.2 Leverandørenes makt

Leverandørenes makt kan påvirke lønnsomheten i en bransje når det eksisterer få eller store leverandører som kan kreve fordeler. Leverandørmakt kan oppstå på følgende måte:

1. Konsentrasjon av leverandører
 - a. Få leverandører som leverer det aktuelle produktet. Da er kundene avhengig av disse leverandørene.
2. Avhengighet av kun en bransje
 - a. Der leverandørene ikke er avhengige av én bransje for sine inntekter kan denne bransjen bli presset slik at de oppnår den maksimale profitten de kan få.
3. Byttekostnader

- a. Hvis produktene som leveres er differensiert har kundene byttekostnader ved å bytte leverandør. Blir disse kostnadene høye har leverandørene makt over kundene, siden det ikke er lønnsomt å bytte til en annen leverandør. For eksempel kan en kunde ha investert i utstyr som er spesialisert mot den bestemte leverandørens produkter.
4. Integrering fremover
- a. Leverandøren kan, på en troverdig måte, true med å integrere seg fremover i produktkjeden om kundene har for høye profitter. Kundene kan bli presset til å gi deler av profitten sin til leverandøren gjennom dårligere avtaler.

2.4.2.1 Konsentrasjon av leverandører

Vi har satt sammen en liste med mange leverandører av artister. Bookingbyråene på denne listen har alle flere enn én artist under seg. Noen artister velger også å være sin egen manager og representerer seg selv for eventuelle spillejobber.

Ved å bruke driftsinntektene som en pekepinn på hvor stor hver aktør er, ser vi at det finnes bookingbyrå av alle størrelser. Vi har bare regnskapstall på 16 av 32 av byråene på listen. Dette skyldes at de enten er stiftelser eller enkeltmannsforetak uten offentlige regnskapstall, eller at de er helt nyetablerte. I Appendiks D finner vi utregningen for Herfindahlindeksen for leverandørene. Den er på omtrent 0,17. Vi ser tegn på et marked med høy konkurranse og dette skulle tilsi en lavere forhandlingsmakt for leverandørene.

Ingen artister er helt identiske. De er heller ikke like populære. La oss vurdere hvordan dette påvirker leverandørmakten. TimeOut Agency & Concerts AS (2015) har kontrakten med Karpe Diem, som for tiden er et av Norges største Hip-Hop band. Hvis dette er et band som arrangøren ønsker å booke, finnes det kun en leverandør som kan levere dette bandet. Vår erfaring tilsier at når en arrangør ønsker å booke de store

navnene, må arrangøren også booke de mindre artistene byråene har i sin portefølje. Av den grunn kan vi si at det er en høy differensiering i markedet og dette bidrar til å øke forhandlingsmakten til leverandørene.

Konsertarrangørene har gjerne noen dager i året, som det er vanskelig å få avtalt en booking. For tomme dager strekker gjerne arrangørene seg litt ekstra da mangel på booking kan medføre ekstra kostnader. Dette kan for eksempel være tap av tilskudd, ved å ikke holde det antall konserter som det ble søkt om. Det kan også være at man har som mål å holde en konsert hver fredag for kontinuitet og forutsigbarhet for forbrukeren. Dermed strekker en seg litt ekstra for å fylle tomme fredager. Dette bidrar til å øke forhandlingsmakten til leverandørene.

2.4.2.2 Avhengighet av kun én bransje

Fra Gjestad (2011) kunne vi lese at platesalget har halvert seg på ti år. Kruger (2005, s. 5) skrev at det er kun de mest populære artistene som har betydelig inntekt fra platesalg. Meyhoff, Krohn og Sjøvold (2014, s. 8) fant at billettinntekter i 2012 sto for nesten femti prosent av den totale omsetningen til musikkbransjen i Norge. Kavli, Nilsen og Sjøvold, (2015, s.7) noterte en økning på 27 prosent i billettinntekter fra 2012 til 2013. Konserter står derfor for en viktigere og viktigere del av økonomien til bookingbyråene. De har fremdeles andre ben å stå på, men vi kan se at de begynner å bli mer og mer avhengige av konsertbransjen. Dette bidrar til å redusere forhandlingsmakten til leverandørene.

2.4.2.3 Byttekostnader

Vi listet alle de potensielle scenene en artist kan spille på i Bergen. For bookingbyråene er det ikke høye byttekostnader å velge en scene fremfor en annen. Det eneste er at artisten kan være "for stor" for en liten scene. Da ville det være i bookingbyråets interesse å få til en avtale med en større scene. Det er en kostnad knyttet til det å ikke få til en avtale på en stor nok scene i form av lavere billettsalg enn det man potensielt kan

få. Derimot er det også av interesse for konsertarrangøren å ha artister som trekker flere kunder. Leverandørene har lave kostnader med å bytte potensielle scener som artistene spiller på og har derfor en høy forhandlingsmakt på dette punktet.

2.4.2.4 Integrering fremover

Det en mulighet for at leverandørene kan integrere seg fremover i verdikjeden og starte sin egen scene eller leie andre scener. Dette er lite trolig. Grunnen til dette er tredelt.

Første årsak er at konsertarrangørene i Bergen har lav lønnsomhet. Vi har tidligere påpekt stor konkurranse, og få aktører har stor profitt. Derfor er det minimalt med økonomiske insentiver for å velge og gjøre dette.

Andre årsak er at scenen må drives. Det må fylles opp med et visst antall konserter uavhengig om de leier eller eier scenen. Velger de å etablere en egen scene vil dette være en stor utfordring. Det er en god del investeringer i utstyr, lokale og personell som må gjøres for å kunne starte som en konsertarrangør. Velger de å leie en scene er det litt færre utfordringer som må løses, men de må fremdeles skaffe personell til alle oppgavene som kommer med konserter. Både før, under og etter konserten.

Den tredje årsaken er basert på at det må være en viss regelmessighet. Bookingbyråene har et begrenset antall artister å fylle dagene med, og må mest sannsynlig ut og booke andre band fra andre agenter. Fordelen med å være agent faller bort når man må forhandle med andre agenter.

Faren for at bookingbyråene skulle ønske å integrere seg fremover kan vi konkludere med er lav.

Samlet sett kan vi si at leverandørene har en middels til høy forhandlingsmakt i denne bransjen.

2.4.3 Trussel fra substitutter

Substitutter er produkter eller tjenester som utfører den samme eller lignende funksjonen som bransjens produkt. Det vil si at aktørene ikke bare konkurrerer mot rivalene, men også mot andre produkter og tjenester som kan tilfredsstille kundenes behov og ønsker. For eksempel kan videokonferanseutstyr være en substitutt for flyreiser grunnet at forretningsfolk kan gjennomføre møter med andre bedrifter via internett istedenfor å møte opp i person. Trusselen fra substitutter er alltid tilstede, men den kan ofte bli oversett eller glemt fordi den kan virke forskjellig fra bransjens produkt eller tjeneste.

Substitutter blir mer attraktive når prisen på bransjens produkter eller tjenester blir for høy. Det setter et tak på prisen som kan settes. Substitutter kan også bidra til å sette press på bransjens marginer, og skape en fallende etterspørsel om ikke bransjen distanserer seg fra substituttene ved å fokusere på produktytelse (Porter, 2008, s. 17). Det er derfor viktig i en analyse at man i tillegg til å analysere de potensielle substituttene som er på markedet nå, også fokuserer på fremtidige substitutter som kan skje gjennom teknologisk utvikling. Vi kan kort nevne utviklingen av strømmetjenester istedenfor fysisk format på innspilt musikk, som en stor bransjeendrende teknologisk utvikling.

Går en på konsert, bruker man av fritiden sin. Når vi snakker om mulige substitutter i dette arbeidet, vil det være bruk av fritiden på andre aktiviteter. Vi har valgt å dele dette opp i tre hovedkategorier siden man kan bruke fritiden på mye forskjellig. Hensikten med denne inndelingen er å prøve å gå inn i dybden på de nærmeste substituttene og samtidig være klar over at det finnes en stor bredde.

2.4.3.1 Utelivssubstituttene

Noen ganger ønsker en konsument å dra ut for å møte venner. Ofte vil personen dra på et utested og ikke på en konsert. Vi mener at andre utesteder er den nærmeste substitutten til konsertscener i Bergen. Dette kommer av alle likhetstrekkene de deler med konsertscenene. Utesteder spiller ofte musikk på musikkanlegg, og serverer stort sett de samme varene. Vi har laget en liste over alle substitutt utestedene i Bergen etter følgende kriterier:

- Utestedet må ha skjenkebevilling.
- Åpningstider etter 00:00 i helgene.

Vi har også valgt å ekskludere hotell og restauranter. I Appendiks C har vi listet opp de 50 største utestedene og regnet ut hva Herfindahlindeksen blir. Den er på omtrent 0,03. Et kompetitivt marked med andre ord.

2.4.3.2 Kultursubstituttene

I denne kategorien nevner vi alle innslag av kultur som er i konkurranse med konsertbransjen. Her finner konsumentene tilbud som kan tilfredsstillere deres kulturelle behov. Dette kan være alt fra små festivaler over små perioder, teater- eller kinoforestillinger, eller bruk av internett eller TV. Festivalene er midlertidige, men siden det arrangeres festivaler gjennom året, er det en reell substitutt til konserter som blir arrangert av faste konsertarrangører. Høre på musikk gjennom streaming og lignende eller se en konsert på TV-en er begge reelle substitutter til det å dra og se konserten.

2.4.3.3 Fritidssubstituttene

Her finner vi alle andre aktiviteter som konsumenten kan velge å gjøre for å fylle fritiden. Grunnen til at denne kategorien er bred er fordi at det finnes ganske mange tilbud som kan brukes og er vanskelig å fange opp. For eksempel kan man være hjemme

grunnet dårlig vær, eller fordi man vil hvile. Et annet eksempel vil være å gå på en privatfest som varer hele kvelden. Alle er eksempler på alternativ bruk av fritiden. Disse aktivitetene er vanskelig å kvantifisere, men det er helt klart reelle alternativer for kundene.

Samlet sett kan vi si at trusselen fra substitutter er høy i dette markedet. Blir prisen for høy på en konsert vil konsumentene begynne å se etter andre tilbud for å få dekket nyttebehovet sitt den kvelden. Når alternativene er mange, er det ikke mye som skal til før man bytter fra å gå på en konsert til et annet alternativ som gir høyere nytte.

2.4.4 Kundenes forhandlingsmakt

Kundenes makt kan påvirke lønnsomheten til en bransje hvis det eksisterer få eller store kunder som kjøper store andeler av produksjonen. Disse kan kreve fordeler i form av kvantumsrabatter. I markedet for konserter er det sjeldent en kunde er stor nok til å kunne kreve fordeler for å kjøpe billetter. Unntaket kan være sponsorer som kan ha noen krav. I det markedet vi har listet opp, er det få til ingen sponsorer, som får billetter tilbake for sponsingen.

Vi har et fokus på strategiske utfordringer på denne oppgaven og vi finner ikke noen relevante punkter hvor en eventuell kundemakt kan gjøre lønnsomheten lav for arrangørene. Hovedmakten til kundene kommer i form av at de kan utebli fra arrangørens konserter på lengre sikt. Derimot ser vi ikke dette som en direkte fare på kort sikt.

2.4.5 Trusselen for nyetableringer

Vi har et fokus på strategiske utfordringer, og i den sammenheng er det litt mindre relevant å se på muligheten for nykommere. Det er etter vår mening lite man kan gjøre med det i denne bransjen for å hindre nyetableringer. Eventuelle nykommere må man bare akseptere, og derfor har vi valgt å ikke fokusere på dette punktet.

2.5 Anvendelse av rammeverket

Vi har til nå sett nærmere på de forskjellige dimensjonene til Porter, men vi ønsker å gjøre det mer oversiktlig med å se på flere dimensjoner på en gang. Dette er relevant hvis vi ser på fordelingen av risiko mellom leverandøren og konsertarrangøren. Først presenteres en forklaring på hvordan konserter blir booket.

Krueger (2005, s. 4) skriver at omtrent 75 prosent av alle kontrakter, som blir avtalt med artister og konsertarrangører, har følgende oppsett:

Bandet blir betalt en garantisum. Deretter får konsertarrangør en garantisum. Tilslutt blir resterende inntekter fordelt mellom artist og arrangør etter at man har dekket inn alle kostnader ved å holde konserten. Artisten får vanligvis høyest prosentandel av summen som er igjen. Denne avtalen tar utgangspunkt i at konserten selges ut. Artist får inntekter fra å selge plater og merchandise, mens arrangør får barinntektene.

Vi fortsetter med et regnestykke for å belyse leverandørmakten i bransjen.

Utgangspunktet er en standardkontrakt lik den Krueger beskriver, brukt med karakteristikk for Hulen. Bandet får et honorar på kr 30 000. Overskuddsbetalingen er på 40 prosent til konsertarrangør og 60 prosent til band. Denne fordelingen foregår etter en break-even beregning, hvor billettinntekter fratrukket alle konsertholdskostnader inngår. Gir denne beregningen et overskudd, fordeles overskuddet etter avtalt prosentsats. Vi antar at billettpris er kr 180. Her velges en pris som gir overskudd, men ikke en for høy pris. Substituttene eller konkurrentene må ikke bli for attraktive.

For å gjøre det enkelt sier vi at konserten skal arrangeres på en scene med plass til 300 gjester. Et godt salg sier vi er utsolgt. Vi forenkler litt og sier dårlig salg er et utfall på 100 solgte billetter. Inntektene på disse utfallene blir da:

	Godt salg	Dårlig salg
Billettpris	kr 180	kr 180
Antall solgte billetter	300	100
Inntekter	kr 54 000	kr 18 000

Tabell 5: Inntekt ved godt og dårlig salg

Kostnadene ved å holde konserten er kr 18 000, som inkluderer honorar til lyd/lysteknikere, hotell, mat og drikke til bandet, PR og faste kostnader. Vi ser for oss at dette er uten personalkostnader som lønn osv. Utfallet til konserten blir slik som vist i tabell 6.

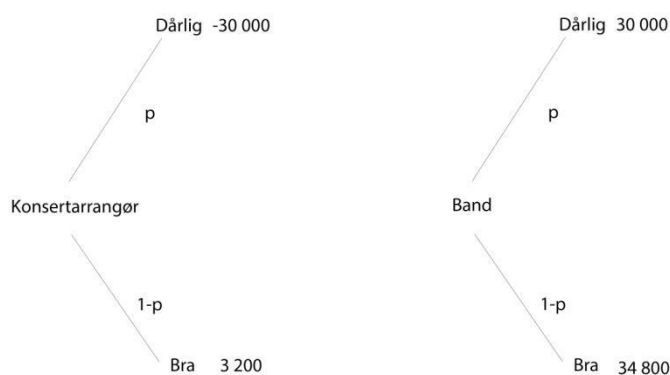
	Godt salg	Dårlig salg
Inntekter	kr 54 000	kr 18 000
Honorar	kr 30 000	kr 30 000
Faste kostnader	kr 18 000	kr 18 000
Break-even resultat	kr 8 000	kr (-) 30 000
Artist / arrangør fordeling	kr 4 800 / kr 3 200	kr 0 / kr (-) 30 000

Tabell 6: Fordeling av resultat ved godt og dårlig salg

I resultatet med godt salg kommer begge parter ut med overskudd, men i tilfelle med lavt billettsalg ender artist opp med kr 30 000 og arrangør opp med et underskudd på kr 30 000. Dette skjer fordi avtalen ikke fordeler kostnadene på samme måte som overskuddet. Artisten får dekket både kost og losji i avtalen og har derfor minimalt med andre kostnader som må dekkes. Noe går nok til administrasjon og reiser, men

honoraret går stort sett til lønn til bandmedlemmene og agent. Disse kostnadene har vi sett bort ifra for konsertarrangøren. Vi gjør også det samme for bandene.

La oss sette opp denne forenklete modellen, som et sannsynlighetstre for begge aktørene. Vi angir sannsynligheten for at konserten går dårlig for p , og sannsynligheten for at det går bra som $1-p$. Det er interessant at bandet har null risiko ved å spille konserter. Den eneste faren er at arrangøren går konkurs, men vi antar at bandet har management som fjerner det meste av denne risikoen, ofte ved å kreve forhåndsbetaling samtidig som de har god kjennskap til konsertarrangøren.



Figur 2: Sannsynlighet for konsert med resultatfordeling

Derimot har konsertarrangøren risiko ved å arrangere en konsert. I tillegg får arrangøren en lavere premie enn bandet hvis det går bra, selv om de har tatt på seg risikoen. Dette kan være en viktig årsak til skjevfordelingen av overskuddet i musikkbransjen.

Denne modellen kan kritikere si er urealistisk, men vi mener den er representativ for en konsertarrangør på størrelse med Hulen. Risikoen for at salget blir dårlig er ganske lav med de mest populære bandene. Lavere popularitet drar gjerne billettsalget ned. Dette

øker sannsynligheten for p. Har man mellomstore honorar som her, er sannsynligheten for at det kommer få personer, ikke utenkelig.

I vårt eksempel har kundene mange mulige valg for hvor de ønsker å tilbringe kvelden. En kjent artist er ingen garanti for et godt billettsalg. Hadde alle inntektene vært kun konsertinntekter, hadde få konsertarrangører kunne holdt åpent i dagens marked.

Her ser vi litt av rammene av risiko en konsertarrangør må tåle for å være i markedet. Noe av årsaken til at denne skjevfordelingen har vokst frem er muligens argumentet med at konsertarrangøren også får barsalg som følger med gjestene. Problemet med dette argumentet er at hvis det er få gjester, blir barsalget dårlig. La oss si at dekningsbidraget i bar ved dårlig billettsalg er på maks kr 15 000. Da forskyver det bare resultatet til minus kr 15 000. Hvis det er bra billettsalg vil dekningsbidraget fra bar være betydelig. La oss si mellom kr 20 000 - 30 000. Da blir resultatet til konsertarrangøren mer likt bandet sitt. Allikevel ser vi at selv om barsalget subsidierer konsertdriften, har en konsertarrangør en betydelig nedsiderisiko ved en konsert. Dette gjør det enda viktigere at støttespillere som kommunen og andre offentlige instanser er med på å støtte konsertindustrien. De tar vekk litt av risikoen.

Dette eksempelet indikerer at konsertarrangører kan sees på som irrasjonelle investorer, som tar på seg mer risiko enn bandene uten å få økt avkastning. Man kan alltid argumentere for at det er bandet som drar det største lasset, og som fortjener mesteparten av overskuddet, men i et konsertperspektiv og investorperspektiv mener vi det blir feil. For det første er det mye arbeid å legge til rette for konserter på et profesjonelt nivå, og for det andre er det konsertarrangørene som påtar seg risikoen, og burde følgelig få en risikopremie.

Vi startet dette kapittelet med å presentere tallene på driftsmarginene i bransjen. Her fant vi at gjennomsnittet var -0.3 prosent og medianen lå på 1.4 prosent. Det kan være tre forklaringer på dette.

Den første forklaringen kan være at det ikke har vært en omsetningsøkning. Vi nevnte tidligere at det har vært en økning på 27 prosent og kan derfor avvise denne forklaringen.

Den andre forklaringen kan være at det er andre aktører i bransjen som tar det meste av den økte omsetningen. Det kan ligge en ujevn fordeling av omsetningen i kontraktene som inngås mellom band og konsertarrangør. I eksempelet vårt over ser vi argumenter for å forsvare dette.

Den tredje forklaringen på den lave lønnsomheten kan være at konsertarrangørene har økt sine markedsførings, personal og administrasjonskostnader. Dette mener vi er et typisk prinsipal-agent problem (Hendrikse, 2003, s. 90) Når man øker omsetningen, er det alltid en viss fare for at ledelsen bruker opp dette på økte personalgoder. Dette er vanskelig tilgjengelig data for oss, og vi har valgt å ikke se nærmere på det. Vi kan ikke utelukke at hovedgrunnen til den lave lønnsomheten er en økning i denne typen kostnader.

2.6 Kritikkk av Porters rammeverk

Selv om rammeverket er mye brukt i å analysere konkurranse er det også viktig å få frem at det har visse begrensninger. Det første problemet som trekkes frem er at rammeverket har lite fokus på etterspørselsiden (Besanko et al, 2013, s. 259). Dette kan være forbrukernes inntekt og preferanser, og firmastrategier for å øke etterspørsel. Dette kalles for verdiskaping. Fokuset til modellen går ut på å ta markedsandeler fra konkurrentene. Dette kalles for verdikapring. Å kun ha verdikapring som fokus vil bli for snevert for å lykkes i dagens marked (Bridoux, 2004, s. 5). Dette problemet prøver vi å begrense ved å fokusere på verdiskapning i oppgaven.

Rammeverket ser også kun på bransjen som helhet og ikke på forskjeller mellom firma innenfor bransjen (Bridoux, 2004, s. 5). Ulike firma kan gjøre forskjellige

posisjoneringsvalg i bransjen. Det vil derfor være rimelig at det finnes bedriftsspesifikke årsaker til variasjon i lønnsomhet. Det er en klar svakhet at modellen ikke klarer å fange denne variasjonen i lønnsomhet. Vi har valgt å ikke undersøke dette nærmere i oppgaven utover å nevne de tidligere nevnte åpenbare forskjellene med Grieghallen og Bergen live, siden dette krever mye intern informasjon fra de ulike deltakerne i analysen. Informasjon som aktørene ikke vil frigi.

Rammeverket tar ikke eksplisitt hensyn til myndigheter hvis ikke myndighetene har rollen som leverandør eller kunde (Besanko et al, 2013, s. 259). Myndighetene som markedsregulator kan ha stor betydning for bransjen gjennom lover, reguleringer, krav og støtteordninger. Dette kan være en av flere kilder som gjør at modellen forenkler virkeligheten. Vi har tatt hensyn til dette ved å inkludere myndighetene i analysen.

Modellen antar et klassisk perfekt marked, også kalt frikonkurransen. Dette bryter som regel med praksis (Pindyck og Rubinfeld, 2009, s. 273). Vi fant fra Herfindahlindeksen at konsertmarkedet ligner mest på monopolistisk konkurranse.

Modellen ble introdusert i 1980 og dagens marked er endret betydelig. Globalisering, internett, enklere regelverk, tilgang til kapital og lavere grense for å starte AS, er alle eksempler på faktorer som har endret seg siden den gang.

3. Forståelse av verdiskapningen

Vi trenger å få en bedre forståelse av hva konserter er, og hvordan artister påvirker konsertene. Det er viktig å ha full oversikt på hva man egentlig selger, for å kunne forstå hva som skaper verdi. To hovedteorier er gjengangere

3.1 Konsert som opplevelsesgode

Nelson (1970, s. 312) deler inn goder i to kategorier. Noen goder kan ikke verdsettes av konsumenten før de er erfart. Dette kalles opplevelses eller erfaringsgoder. Noen goder kan man få en god indikasjon på verdien før man gjør et kjøp. Disse kalles søkegoder.

Denne inndelingen er i seg selv ikke dekkende nok for konserter, men gir en viktig innsikt.

Senere har Nelson sin inndeling blitt videreutviklet. Pine & Gilmore (1998, s. 98) hadde en litt annen vinkling når de delte inn i fire kategorier. De delte inn godet på følgende måte:

1. Basisvarer
2. Varer
3. Tjenester
4. Opplevelser

En opplevelse skiller seg ut fra en tjeneste med at den tilbyr et minne som kunden tar med seg videre. Den er personlig og bare kunden selv vet hvilken verdi opplevelsen har, eller hva den er verdt i etterkant. Opplevelser består gjerne av vare-elementer og tjeneste-elementer, som sammen skaper en merverdi for konsumenten enn bestanddelene hver for seg. Dette er grunnen til at noen restauranter inkluderer et show eller spesiell dekor. Det blir en ekstra opplevelse å dra dit. Det øker betalingsvilligheten til kunden.

Krueger (2005, s. 3) konstaterer at en konsert er et opplevelsesgode. Disse egenskapene gjør det viktig å fokusere på image og rykte. Slik sett er en konsert en blanding av Nelson og Pine & Gilmore sine definisjoner.

I 1963 introduserte McPhee teorien om naturlig eksponering (Wallace 2013, s. 196). Denne teorien sier at uerfarne konsumenter kjøper bare populære produkter, og at mer kjente og obskure produkter ofte er ofre for færre kjøp og dårligere evalueringer. Denne teorien er koblet opp mot erfaringsgoder eller opplevelsesgoder.

Wallace (2013, s. 194) har videre undersøkt om internett har påvirket vaner og adferd hos konsumentene ved å bygge videre på McPhee sin teori. Wallace (2013, s. 203) gjør en empirisk undersøkelse på personer som går på kino og som gir sin vurdering av filmen på en sosial nettside. Han finner nesten hold for McPhees teori om at uerfarne konsumenter holder seg til det populære og at erfarne holder seg til både det populære og det obskure. Allikevel finner han ikke hold for at det populære har en bedre vurdering. Konklusjonen er at internett ikke har endret vanene til konsumentene i noen stor grad når det gjelder opplevelsesgoder. På dette grunnlaget mener vi at vi kan bruke den etablerte teorien om opplevelsesgoder på konserter selv om internett har endret vaner i bransjen.

3.2 Teorien om superstjerner

Rosen (2001, s. 845) beskriver fenomenet superstjerner ved at et relativt lite antall personer tjener store summer penger, og dominerer markedet med sine aktiviteter. Vi kan finne eksempler på superstjerner i flere ulike bransjer, for eksempel innenfor musikkbransjen.

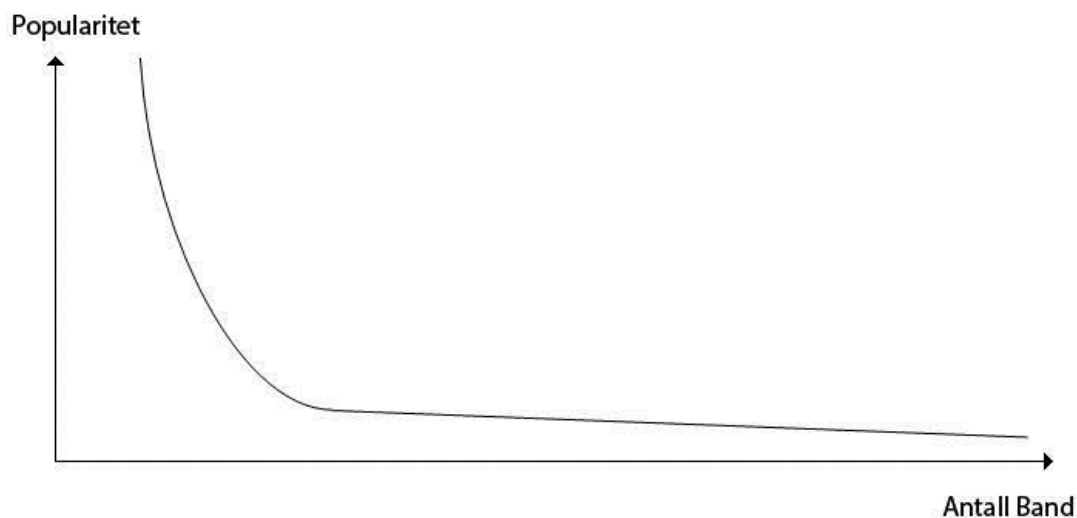
Effekten til superstjerner drives av både etterspørselsforhold og tilbudsforhold. På etterspørselsiden forutsettes det konveks etterspørsel etter talent. Det vil si at det å høre flere middelmådige sangere ikke kan legges sammen og bli like bra som en perfekt sanger. Det er et dårlig bytte. Dette kalles også for imperfekt substitusjon. På tilbudssiden er det teknologiske egenskaper som har stor betydning. En musiker kan holde en konsert eller lage en ny sang til ti personer eller tusen personer, uten at kostnadene er særlig mye høyere (Rosen 2001, s. 847-849).

Media spiller også en sentral rolle i hvordan noen artister dominerer store deler av musikkmarkedet (Rosen, 2001, s. 856). Før det ble mulig å spre musikken/talentet sitt på en billig og effektiv måte gjennom å ta opp lyder på bånd, kunne ikke artister betjene noe særlig større marked enn stedet hvor de til enhver tid var. Inntektene reflekterte også dette. Da platene, kassetene, CD-ene, digitale medier og streaming kom, ble

musikken spredd over store områder uten noen store ekstra kostnader. Det blir derfor lettere å identifisere de beste talentene fra de som er gode. Radio, tv og internett er med på å bekrefte hvem som er de mest populære nå. Rosens funn, samsvarer mye med McPhee's originale funn om at uerfarne lyttere velger de mer populære og trygge valgene (Wallace, 2013, s. 206).

Krueger (2005, s. 11) har tatt for seg Rosen sin artikkel og oppdaget at konsertene har blitt dyrere for de talentene som har høyest stjernestatus. Det selges færre billetter, og antall konserter har gradvis begynt å gå ned, men profitten er nesten på et toppnivå. Krueger (2005, s. 28) ser dette som et resultat av at kundene ikke vet helt hva de er villig til å betale for av de forskjellige konsertene før de har fått et godt nok kjennskap til dem. Prisen blir derfor en faktor som er medregnet i kostnaden ved å se en konsert. Etablerte stjerner kan derfor ta en høyere pris for konsertene sine, fordi konsumentene er tryggere på at de får kvalitet, enn hvis artisten er ny og ukjent.

En mer eller mindre tilsvarende og ofte brukt presentasjon av denne teorien kalles for "long tail distribution" (Wallace, 2013, s. 195). Denne fremstillingen får frem at det er få artister som selger/tjener mye, og at det er mange i bransjen som tjener minimalt. Dette skaper den karakteristiske lange halen. Som vist på figur 3 nedenfor.



Figur 3: Fordelingskurve med lang hale

Visse kriterier må være tilstede for at denne teorien skal være gyldig. På etterspørselssiden må produktene være differensierte eller unike. På tilbudssiden må produktene ha lave marginalkostnader og være lett tilgjengelige. Dette passer bra med mange mediaprodukter. Wallace (2013, s. 206) finner empirisk hold for at “long tail distribution” finnes i kinomarkedet.

Billettprisene og billettinntektene på rockekonsserter økte kraftig på slutten av 90-tallet og starten av 2000-tallet i USA (Krueger, 2005, s. 10). I tillegg økte andelen av billettinntektene til de største artistene kraftig. I 2003 tok én prosent av artistene 56 prosent av konsertinntektene, mot 26 prosent i 1981. Fem prosent hadde 62 prosent av inntektene i 1981 og 84 prosent i 2003. Ifølge Krueger (2005, s. 27) kan teorien om superstjerner forklare den langsiktige trenden, men ikke den store økningen i perioden. Bowie-teorien er hovedforklaringen til Krueger (2005, s. 27) på dette. Teorien sier at inntektene på platesalg har falt bort, og at artistene nå må livnære seg på konsserter. Dette har redusert andre inntekter til artistene som igjen har økt prisene ut til konsumentene.

3.3 Holts konsumtypologi

Vi ønsker å svare på hva som gir verdi hos kundene ved å bruke Holts modell om konsumtypologi (Supphellen, Thorbjørnsen og Troye, 2014, s. 217). Vi må vite hva som motiverer kundene til å dra på en konsert for å kunne prise og organisere konsertene mest mulig riktig. Holt påpeker at et produkt ikke bare blir konsumert grunnet egenskapene sine, men at det inngår i konsumenthandlinger som varierer fra person til person. Modellen er bygd opp på følgende måte.

		Handlingens formål		
		Handlingen som har formål i seg selv	Instrumentelle handlinger	
Handlingens fokus	Mellom-menneskelige relasjoner	1. konsum som erfaring	2a. Konsum som integrasjon	
		<ul style="list-style-type: none"> • Legge kabal • Reise på fisketur • Gå på fjelltur • Lytte til musikk • Beundre design 	<ul style="list-style-type: none"> • Birally • Fotokonkurranse • Idrettskonkurranse og andre konkurranser 	
		2b. Konsum som rent forbruk		
		<ul style="list-style-type: none"> • Spise for å bli mett • Kjøpe fra a til b 		
	Handlinger rettet mot objekter	3. Konsum som lek og samhandling	4. Konsum som klassifisering	
	<ul style="list-style-type: none"> • Bridge • Ferietur med familien • Piknik • Rebusløp 		Vise sam-hørighet	Markere identitet
		Gjennom eierskap	Med-lemenskap	Veteranbil
		Gjennom bruk og aktivitet	Demon-strasjons-tog	Fottur på Svalbard

Figur 4: Holts konsumtypologimodell

3.3.1 Konsum som erfaring

Konsum som erfaring er de kundene som går på en konsert bare for å oppleve selve musikken. Her finner vi de som har kjærlighet til den bestemte artisten og er mer likegyldig til hvilken scene de spiller på. Motivasjonen kan også bare være å gå på konsert generelt. Bare for å få med seg opplevelsen av å dra på konserten.

3.3.2 Konsum som integrasjon

Konsum som integrasjon handler om de kundene som ser på seg selv som en bestemt type person. For eksempel kan denne personen se på seg selv som at han/hun er en rocker og dette er en del av personens selvbilde. De ønsker å ha denne livsstilen og gjør aktiviteter som er en del av dette.

3.3.3 Konsum som rent forbruk

Personene i gruppen innenfor konsum som rent forbruk går på konsert på Hulen fordi de har en opplevelse av at de ikke har et annet valg. Hvis en artist har debutkonserten sin på Hulen og ønsker at vennene sine skal komme å se dem, kan noen føle at de er “tvunget” til å dra. Det er ikke sikkert at de liker musikken som blir spilt, men heller er der for å vise sin støtte og drar igjen når konserten er over. Motivasjonen er for å støtte en venn, og ikke for å nyte musikken i seg selv.

3.3.4 Konsum som lek og samhandling

Konsumenter innen lek og samhandling går på konsert på Hulen fordi de ønsker å oppleve konserten, og fordi de ønsker å være med og påvirke den. De vil være en av dem som står foran, synger med på sangene og skaper stemning. De finner glede i konserter hvor de kan føle at de har vært med på å skape akkurat denne unike opplevelsen. For disse, er prosumentelementene, som ble nevnt på side 7 i Troyes produktelementmodell, den viktige delen av motivasjonen for å dra på konserten.

Denne typologien er også for dem som ønsker å skape opplevelser sammen med andre. Det å dele et konsertminne med vennegjengen eller kjæresten blir viktigere enn selve konserten.

3.3.5 Konsum som klassifisering

Den siste typologien er konsumentene som ønsker å identifisere seg med Hulen. De vil vise at de tilhører dette samfunnet, og det er her de drar for å kose seg når de er på byen. Disse går ikke nødvendigvis på en konsert for å se konserten, men heller fordi at de kommer til dette stedet for å møte likesinnede personer. Dette kan være frivillige hos Hulen, faste gjester eller gamle veteraner som aldri ble lei av studentkulturen.

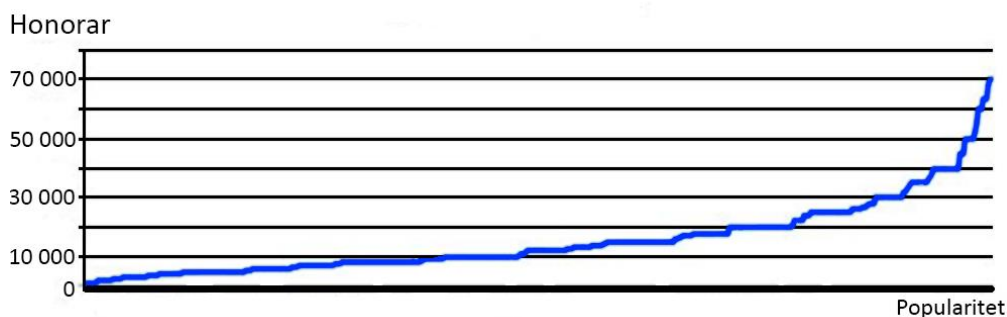
Det finnes selvsagt også andre typer kunder som kan plasseres i de forskjellige klassifiseringene. Her har vi bare listet opp noen eksempler for å få frem at

motivasjonen for å se en konsert kan variere mye fra kunde til kunde. Mange kunder kan også ha en blanding av motivasjoner, men en type kan dominere mer enn de andre. Dette er viktig å ha i bakhodet når en prøver å sette prisstrukturer, booke band og gjennomføre markedskommunikasjon. Motivasjonen er ikke den samme for alle kundene og arrangøren må gjøre grepene som gir flest mulig kunder

For å gå enda dypere i denne delen av analysen kan man gjennomføre dybdeintervjuer. På den måten kan man få frem ukjent informasjon om hva som motiverer, og eventuelt ikke motiverer, kundene til å besøke Hulen. Man kan også gå dypere i kundesegmentering for å danne et bedre grunnlag for hvordan man skal sette prisstrukturer. Vi har valgt å ikke gå så langt i denne oppgaven, men er noe som kan være aktuelt å gjennomføre senere.

4. Sette prisstrukturer

Som en introduksjon til denne delen av oppgaven ønsker vi å presentere en figur for honorarene til konsertene vi har fra datamaterialet. Vi anser honoraret som en tilnærming til populariteten på bandet. Denne tilnærmingen diskuteres nærmere under den empiriske analysen.



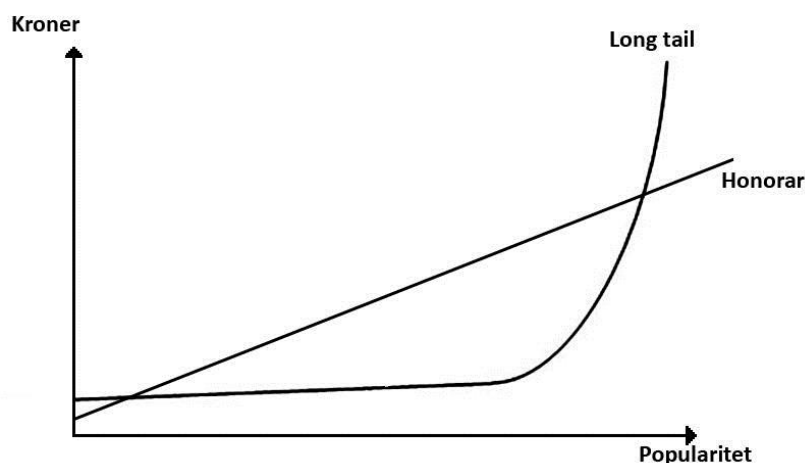
Figur 5: Honorar og popularitet på band på Hulen

Figur fem viser alle honorarene som er utbetalt til band som har spilt på Hulen, sortert etter størrelse. Figuren viser en økende trend. Dette minner om figur 3. Grafen gir et

god deskriptivt bilde av honorarene som betales ut. Allikevel kan det være misvisende når vi bruker grafen som en tilnærming til popularitet. Det er få observasjoner over kr 30 000. Dette gjør at vi får større trinn ved høyere honorarer, og at noen få konserter bidrar til å gjøre kurven brattere. Det kan også være et tegn på en Webner-Fechner effekt slik som nevnt av Nagle, Hogan og Zale (2013, s. 89). Det vil si at man vurderer penger i relative termer. Argumentet for dette er at når man forhandler om honoraret, er det lettere å godta en økning fra kr 30 000 til kr 35 000 enn en økning fra kr 5000 til kr 10 000. Slik får man oftere trinn på kr 5 000 i det høyere sjiktet. På grunn av dette er en tolkning av figuren vanskelig.

Vi ser heller nærmere på intervallet opp til kr 30 000. Her er det mange observasjoner, og denne delen, ser ut til å være ganske lineær. Vi har til nå ikke definert hvor vi setter grensen for hva som kan regnes som superstjerner. I Hulens målestokk er 30 000 et middels populært band. De bandene som får 50 000 eller mer på Hulen er internasjonalt kjente. Dette kan være band som Turboneger eller Satyricon. De er ikke superstjerner i kategorien til artister som for eksempel Rihanna, men har utsolgte konserter over hele verden. Vi kan derfor si at alle bandene med honorar under kr 30 000 er små band, og har derfor lav popularitet etter teorien om superstjerner.

La oss se nærmere på dette med å lage en ny figur. Figur 6 er long tail grafen på nytt med noen endringer. Vi har snudd x-aksen, slik at popularitet øker utover og endret y-aksen fra antall billetter til antall kroner. I samme figur har vi lagt inn honoraret artistene. I eksempelet antar vi en lineær økning på honoraret. Jo mer populært en artist er, jo mer må en betale i honorar. Grafen for Honorar angir kostnader, mens Long tail angir inntekter. Vi antar alle andre kostnader er faste, og ser bort ifra de nå. Dekningsbidraget fra konserten vil være inntektene etter hvor populært bandet er, fratrukket honoraret de får.



Figur 6: Honorar og Long tail

Det som er slående med det denne figuren viser er hvilket gap som ligger i potensielt dekningsbidrag grunnet etterspørsel og honoraret artisten får. Denne grafen impliserer at det gjerne er de middels populære bandene som kan være de store tapsprosjektene, og at man kanskje bør variere prisstrategien etter hvor populært bandet er. Figuren impliserer også at den etablerte praksisen feilpriser honorar, hvis man anser popularitet som et godt mål på honoraret bandet bør få. Det er dermed en god grunn til å se nærmere på hvordan man bør sette prisstrukturer i denne bransjen.

Det er svakheter med dette tankeeksperimentet. Sammenligningen er basert på "long tail" modellen som ikke er angitt i noen form for absolutte termer. Det er ikke angitt hva som beskriver en superstjerne/band, middels populære og upopulære band/artister, og hvor skillene går. Den forklarer bare formen på mediaprodukter. Når man sammenligner dette med en graf basert på empiriske data er det lett å tilpasse grensene som man ønsker for å få fram poenger. Dette er noe som kan bli sett nærmere på i senere arbeid, men vi har valgt å ikke gjøre det. Allikevel har vi inntrykk av at dette tankeeksperimentet er realistisk.

Det å sette prisstrukturer handler om å avgjøre hvordan man best mulig kan få verdi i både volum og marginer. Dette er vanskelig å oppnå siden vi ikke kan vite hvor mye hver kunde verdsetter godet. For å få en bedre forståelse går vi inn på prising og pristeori.

4.1 Prising

Det er tydelig at prising i seg selv er en kompleks prosess å mestre, og da er det naturlig at det finnes flere måter å gjøre dette på. Vi vil se nærmere på fem ulike tilnærminger til prising. Dette er for å skape en tydelig oversikt over at det finnes flere mulige måter å gjennomføre prising på i praksis.

4.1.1 Kost-pluss prising (regnskapstilnærmingen)

Nagle, Hogan og Zale (2013 s. 2) omtaler kost-pluss prising som den mest vanlige formen for prising, til tross for at den har betydelige svakheter. Den tar utgangspunkt i et produkt og legger på en viss prosent på fullfordelte kostnader for å oppnå fortjeneste. For det første er det vanskelig å vite enhetskostnaden til produktet siden dette varierer med volum. Volum varierer med pris og dette gjør at enhetskostnaden er flytende. Man må ta forutsetningen om at volum er uavhengig av prisen, noe som er urealistisk.

Et annet problem er at man kan risikere å havne i "dødens spiral". Hvis faste kostnader får et hopp, øker enhetskostnaden. Det fører til at prisene må økes, som igjen fører til lavere salg. Dette fører videre til at prisene må økes enda en gang for å dekke inn de økte enhetskostnadene. Slik kan man til slutt prise seg helt ut av markedet ifølge Horngren, Datar og Rajan (2012, s. 339). Nagle, Hogan og Zale (2013 s.2) forklarer også at man får motsatt effekt om salget blir høyere enn forventet. Slik kan kostnadene spres over flere enheter og man reduserer prisen. Der salget går bra og etterspørselen øker, blir prisen redusert. Det vil si at man priser for høyt i svake markeder, og for lavt i sterke markeder.

Årsaken til at denne tilnærmingen er mye brukt er diskutert i litteraturen (Laitinen, 2011, s. 313). Den forklaringen som står sterkest er at institusjoner er konstruksjoner med rutiner og regler som gir et konsistent handlingsmønster, og som gjør det lettere for beslutningstagere å gjøre valg i en komplisert prisbeslutning. Det vil si at det er enkelt og oversiktlig å lage rutiner for å gjøre et påslag på prisen.

4.1.2 Mikrotilnærmingen

Mikrotilnærmingen er koblet opp mot nyklassisk teori. Teorien postulerer at optimal pris oppnås når marginalkostnad(MC) = marginalinntekt(MR). Dette postulatet er kjent som Amoroso-Robinson regelen ifølge Laitinen (2011, s. 312) Empiriske undersøkelser har vist at man sjeldent har tilfeller hvor dette postulatet stemmer med de data man har. Regnskapstall har vist seg å være en dårlig tilnærming til MC. Det er også vist at mer avanserte metoder, slik som ABC-metoden sjeldent er en god tilnærming til MC (Laitinen 2011 s.326). Man har derfor ofte store problemer med å identifisere MC.

4.1.3 Markedsbasert prising

Noen bedrifter har innsett at kost-pluss prising har sine svakheter, og har heller gått over til å fokusere på markedet (Nagle, Hogan og Zale, 2013, s. 3). Ofte gjøres det ved å gi mer autoritet til markedsavdelingen og mindre til finansavdelingen. Det fokuseres mer på betalingsvillighet. Denne tilnærmingen er heller ikke uproblematisk. For det første, er det lett å gå i fellen med å fokusere på kundetilfredshet. Kundetilfredshet kan økes både ved å overlevere verdi og underprise produkter, samtidig som det vil kunne påføre store tap for bedriften. For det andre er betalingsvilligheten til kundene ikke lett observerbar. Kundene kan til og med gjøre strategiske tilpasninger for å utnytte selgeren. For det tredje fokuserer tilnærmingen for lite på å øke kundenes betalingsvillighet. Betalingsvilligheten behandles som en statisk verdi hos kunden. Spesielt er dette et problem med kunder som ikke har god nok kjennskap til produktet,

slik at kunden har en lavere betalingsvillighet enn det som kunne vært oppnådd med god verdikommunikasjon.

4.1.4 Markedsandelsbasert prising

Denne tilnærmingen har fokus på å sette priser for å maksimere markedsandeler. Denne strategien er basert på tanken om at større markedsandel fører til mer lønnsomhet. Ifølge Nagle, Hogan og Zale (2013 s. 4) er dette ofte feil, siden den enkleste måten å øke markedsandeler på, er å dumpe prisene. For det første kan prisen ofte bli møtt av konkurrentene, og for det andre kan man presse prisen ned til at man ender opp å selge med tap.

4.1.5 Strategisk prising

Strategisk prising består av tre viktige prinsipper ifølge Nagle, Hogan og Zale (2013 s. 6). Strategisk prising skal være verdi-basert, proaktiv og lønnsomhetsdrevet.

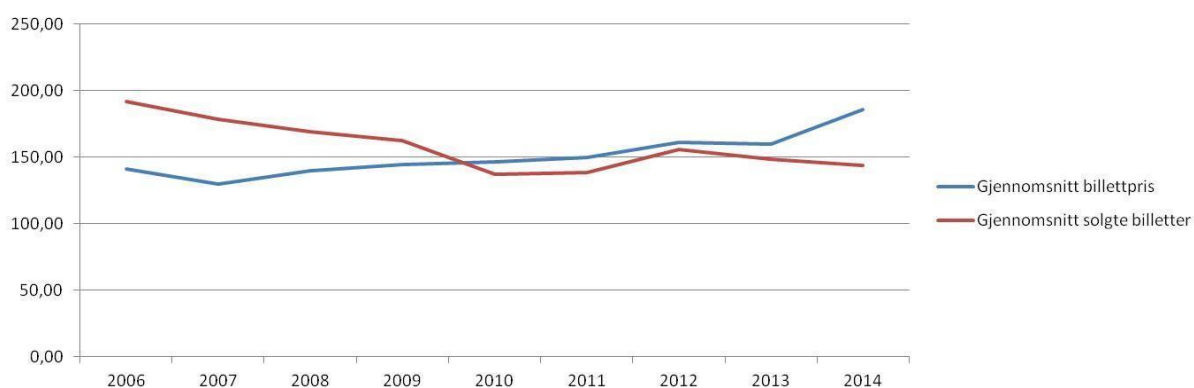
- Verdi-basert betyr at hvis det gjøres en prisendring eller prisdifferensiering er den basert på reelle forskjeller, eller endring av verdsettelsen hos kundene.
- Proaktiv vil si at man ser etter elementer som vil påvirke prisingen i fremtiden, og at man tilpasser strategien til dette.
- Profitt-drevet innebærer at man ser på lønnsomheten av det man gjør og ikke bare på inntekter, sammenlignet med konkurrentene. Slik øker man sannsynligheten for å ta gode beslutninger, for eksempel, å redusere markedsandeler når det er nødvendig.

Disse tre prinsippene danner grunnlaget for prisings-pyramiden som ble presentert på side 4. Sammen gir disse et godt grunnlag for prising som vi prøver å følge i dette arbeidet.

4.2 Generell prising av konserter

På side 29 presenterte vi hvordan Krueger har identifisert at omtrent 75 prosent av alle kontrakter mellom arrangøren og artisten ser ut. Denne avtalen finner vi også som standard på Hulen. Avtalen som presenteres er mye lik kost-pluss prising. Man kalkulerer hva som er de samlede kostnader for å arrangere en generell konsert og legger på ønsket profitt. Det blir ikke lagt noe stort fokus på om markedet ønsker denne konserten til gitt pris. Arrangøren antar at det kommer til å gå bra.

Det optimale blir derfor at det settes en pris hvor det kommer fullt hus, men samtidig at det blir en samlet sum av billettinntekter som gjør at begge parter sitter igjen med en fortjeneste etter konserten. Med tallene fra Hulen kan vi se på hva som har vært gjennomsnittet av solgte billetter og billettpris de siste ni årene.



Figur 7: Gjennomsnittlig billettsalg og billettpris for Hulen 2006 - 2014

Vi ser av figur 7 at mange konserter ikke selges ut med denne strategien. Konsertene prises kanskje for høyt eller settes på dårlige dager. For å finne en konklusjon på dette kan vi se nærmere på hva som kan påvirke prisingen.

4.2.1 Prisstrukturer i praksis

Vi har allerede forklart med teorien om superstjerner hvorfor konsertene med kjente artister har høyere priser sammenlignet med mindre kjente artister, samtidig som de

selger bedre. Vi stiller spørsmålet om det også kan komme av andre årsaker. Vi starter med å ta utgangspunkt i kostnadene.

Honoraret er muligens den første kostnaden en tenker på når det kommer til å arrangere en konsert. Honoraret øker, jo mer kjent og populært bandet er. Dette er markedsprisen på bandet. Derimot er honoraret bare én av mange kostnader som kommer når man skal arrangere en konsert. Eksempler kan være:

- Teknikerhonorar
- Mat og drikke til artist
- Personalkostnader
- Strøm og kommunale avgifter

Vi tar utgangspunkt i en konsertscene som har plass til 300 betalende. Det skal arrangeres to konserter. Ett relativt ferskt band som får et honorar på kr 5 000 skal spille den ene konserten. Det andre bandet skal spille den andre konserten. De er meget kjent og blir betalt et honorar på kr 50 000. Honorar til lydteknikere har en pris mellom kr 2 500 og kr 4 000 per stykk (Utdanning, 2015). Vi tar utgangspunkt i at alle faste kostnader har en samlet sum på kr 10 000 per konsert. Dette er ikke helt realistisk da større artister har som regel flere krav til service, men vi ønsker å få frem at det ikke er store kostnadsforskjeller ved å arrangere en konsert med ukjente band eller kjente band.

Når prisen settes ønskes det at Break-even eller punktet hvor konserten gir overskudd er ved 250 billetter. Regnestykket per konsert blir da

	Nytt band	Kjent band
Faste kostnader	kr 10 000	kr 10 000
Honorar	kr 5 000	kr 50 000
Total	kr 15 000	kr 60 000
Billettpris	kr 60	kr 240
Resultat ved Break-Even	0	0
Resultat ved 300 solgte billetter	kr 3 000	kr 12 000

Tabell 7: Utrekning av billettpris

Prisene må for den store og lille konserten være henholdsvis kr 240 og kr 60 per billett for å gå i break-even ved 250 billetter. Det er mye billigere å gå på den lille konserten enn den store, men ser vi nærmere på beregningen finner vi at de har forskjellig utgangspunkt for å fastsette pris. På den lille konserten er de faste kostnadene mer enn 65 prosent av kostnadene. Billetten som kjøpes er derfor nesten 35 prosent for å se en artist og 65 prosent for noe en kanskje ikke tenker mye over. På den store konserten er de faste kostnadene rett over 15 prosent. Ved den store konserten betaler vi en høyere del av billetten for prosumentelementet.

Videre kan vi på hvor høy billettprisen er i forhold til honoraret. Ved den ukjente konserten blir billettprisen over en prosent av honoraret, mens hos den kjente er den under en halv prosent. Skulle samme prosentforhold gjelde, med en halv prosent på den ukjente og en prosent på den kjente, måtte billettprisen på den ukjente konserten være kr 24, og den kjente være kr 600.

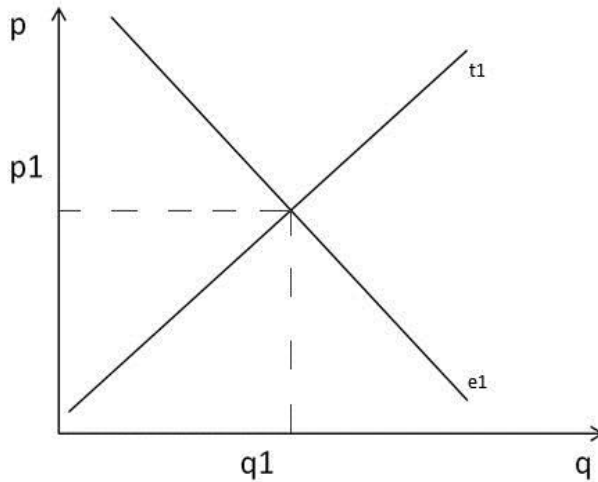
	Ukjent band	Kjent band
Faste kostnader	kr 10 000	kr 10 000
Honorar	kr 5 000	kr 50 000
Total	kr 15 000	kr 60 000
Billettpris	kr 24	kr 600
Resultat ved Break-Even	kr (-) 9 000	kr 90 000
Resultat ved 300 solgte billetter	kr (-) 7 800	kr 120 000

Tabell 8: Utregning av billettpris med fast billett/honorarsats

Faste kostnader har større utslag på pris, jo mindre kjent bandet er. Vi kobler dette opp mot produktelementmodellen og produktlagmodellen på side 7. For en konsert med ett ukjent band ender konsumenter opp med en høyere andel backstageelement per krone, og en lavere andel prosumentelement per krone. Prosumentelementene var det vi anså som kjerneproduktet. Slik kan man si at man får mindre kjerneprodukt per krone betalt, når man kjøper en billett til et ukjent band sammenlignet med et kjent band. Etter vår mening gir dette utfyllende innsikt i hvorfor man har lavere betalingsvillighet for ukjente konserter.

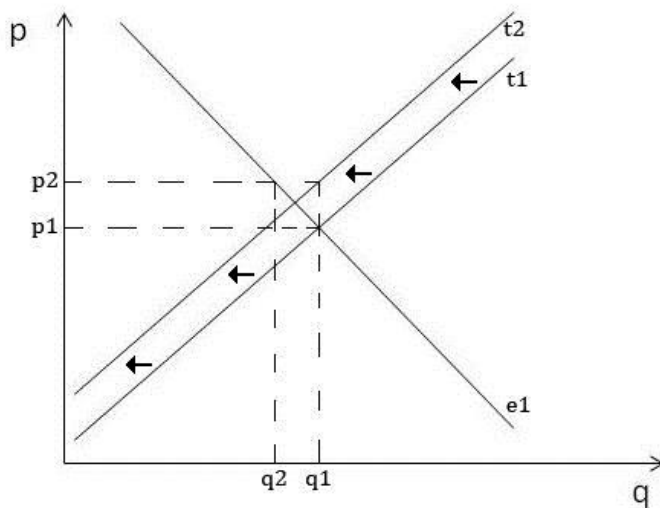
4.2.2 Tilbud og etterspørseffekter

Vi har snakket om mange effekter, men for å forstå mer av hvordan de samhandler ønsker vi å forklare effektene gjennom et tilbud- og etterspørselsdiagram. Vi starter med et vanlig diagram.



Figur 8: Original tilbud/etterspørsels diagram

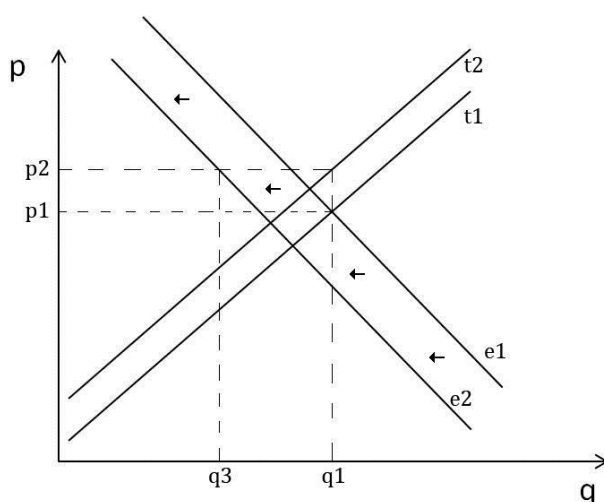
Utgangspunktet er det samme for alle konserter eller artister som ikke kan regnes som superstjerner. Med prisen p_1 vil det bli solgt ønsket antall billetter, q_1 , i markedet. Denne tilbudskurven, t_1 , inneholder kun honoraret til artisten. Skal en arrangør ønske å arrangere konserten må også andre kostnader legges til. En økning i kostnadene gjør at vi får et negativt skift i tilbudskurven. Dette tar oss videre til figur 9.



Figur 9: Tilbud/etterspørselskurve - Inkludert faste kostnader

På figur 9 har vi lagt til ekstra kostnader med å arrangere konsert. Tilbudskurven t_1 har skiftet til t_2 . Arrangøren ønsker fortsatt å selge ut q_1 billetter, men med p_2 i pris etterspørsels det bare q_2 billetter. Konserten vil ikke lenger selges ut.

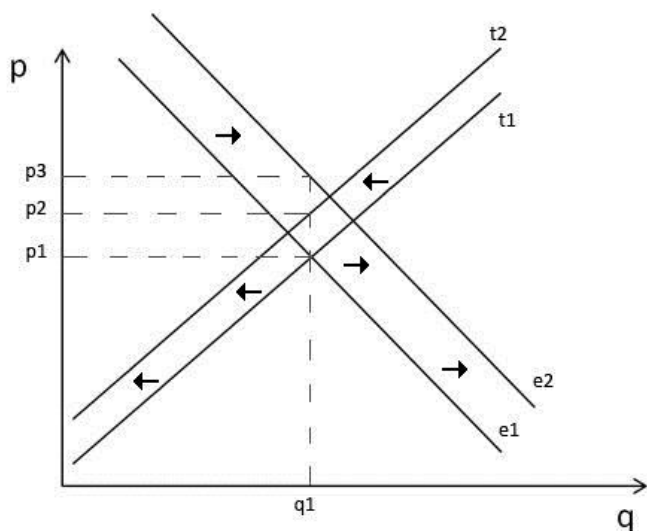
Den neste effekten vi legger til i grafen er teorien om superstjerner. Konsumentene får mye informasjon om hvem som er populære å høre på, noe som forsterker ønsker om å se en konsert. Dette gjør at alle stjerner som ikke er superstjerner får et negativt skift i etterspørselskurven.



Figur 10: Tilbud/etterspørselskurve - inkludert faste kostnader og etterspørseffekt

I figur 10 har vi både effekten med at hvis artisten ikke er en superstjerne og at arrangøren ønsker å få dekket inn kostnadene sine ved å arrangere en konsert. Her ønsker arrangøren å selge ut q_1 billetter til prisen p_2 . Legger vi p_2 på den nye etterspørselskurven, e_2 , ser vi at kun q_3 billetter vil bli solgt. Begge parter kommer dårligere ut av situasjonen med den nye prisen.

For en superartist får vi motsatt effekt på kundenes etterspørselskurve. Kundene har et større ønske om å få med seg disse konsertene og vi får et positivt skift i etterspørselskurven.



Figur 11: Tilbud/etterspørselskurve - Inkludert faste kostnader og superstjerneeffekt

I figur 11 setter arrangøren igjen pris p_2 . Med denne prisen får arrangøren solgt ut q_1 billetter. Derimot ønsker flere å gå på denne konserten enn hva som er mulig. Her kunne arrangøren satt pris p_3 og ville fremdeles solgt q_1 billetter. I en slik situasjon er prisingen av konserter suboptimal. Her kan det potensielt oppstå et svartebørsmarked for de som er villige til å betale en høyere pris for billettene. Dette skjedde med Metallica konserten i Bergen 2008. NRK (2008) omtalte saken med at billetten som kostet kr 850 originalt, kunne kjøpes på svartebørsen helt opp til kr 4 000.

Volpano (2007, s. 6) fastslår at det er viktig å holde oversikt over svartebørssalget med tanke på prising av billetter. Dette er en god indikasjon på om prisingen har vært for lav. Dette er etter vårt syn noe som er lite brukt hos konsertarrangører. Hulen har ikke hatt tradisjon for å holde oversikt på svartebørssalg, og dermed har man ingen statistikk å se på. Svartebørsanalyse er nok mest relevant for de aktørene som har konserter med store superstjerner. Det er de som har størst potensial for svartebørs. Allikevel mener vi at det kan gi nyttig informasjon til de mindre konsertarrangørene. Informasjonen kan bli brukt til å segmentere og identifisere hva hver kunde er villig til å betale for en konsert. Noe som fører til en høyere fortjeneste enn hva som er mulig med

en uniform pris. Å la personer betale ulik pris for samme produkt omtales av Eckard og Smith (2012, s. 463) som prisdiskriminering.

4.3 Bransjespesifikk prisdiskriminering

Prisdiskriminering vil si at man gir ulike kundegrupper ulike tilbud basert på ulike kriterier, men for samme produkt eller tjeneste. Et eksempel er ulik pris på student, honnør eller ordinær bussbillett. Et annet kan være billige flybilletter ett halvt år før flyet går. Det er ofte vanskelig å identifisere ulike kundesegmenter som man kan gjennomføre en god prisdiskriminering på (Nagle, Hogan og Zale 2013 s. 50). Man kan da alternativt ikke bare endre prisen, men gi tilbud med forskjellig innhold for å segmentere kundene på innholdet, og dermed ha et godt grunnlag for å ta forskjellige priser.

Eckard og Smith (2012, s. 466) har identifisert forskjellige måter en konsertarrangør kan gjennomføre prisdiskriminering. For eksempel kan et konserthus ta forskjellig pris for hvor setene er plassert i forhold til scenen. Setene rett foran vil, for mange, være en bedre opplevelse enn de som sitter lengst bak. Da kan en ta forskjellig pris for de bedre setene, gitt at en bedre konsertopplevelse er noe folk er villig til å betale for.

En annen form for prisdiskriminering finner vi ofte på store stadium- og utekonserter. Denne formen kalles ofte VIP billetter eller Golden Circle billetter som garanterer deg plasser helt foran ved scenen (Eckard og Smith, 2012, s. 467). På den måten slipper kunden å konkurrere med mange andre om de beste plassene, ved at man betaler seg fri med en gang. Andre gaver kan også legges til i pakken, men at man kjøper konsertfordeler er vanligvis det som er viktigst i en VIP pakke.

En tredje form for prisdiskriminering er å ha priser som gradvis blir dyrere eller billigere jo nærmere en kommer starten på konserten Eckard og Smith (2012, s. 466). Hvis arrangøren ønsker å selge ut billettene forttest mulig vil en gradvis økning av pris gjøre at kundene har insentiver til å kjøpe tidlig. Da sparer de penger enn om de ventet

med billett kjøpet. Motsatt kan være at artisten er en superstjerne og du betaler en høyere pris for å være garantert billett til konserten.

Vi ser at det finnes mange former for prisdiskriminering, men for forskjellige konsertscener er ikke alle like enkle å gjennomføre. For Hulen sin del, ville det vært vanskelig å få til en Golden Circle. Plassen som ville vært nødvendig for å kunne gjennomføre dette på en ordentlig måte, ville tatt opp enda mer av en allerede begrenset plass. Det er heller ikke mulig å ta bedre betalt for gode seter, siden det kun er ståplasser, og lite rom for inndeling av publikumsområdet.

Det er imidlertid mulig å gjennomføre og ha en billettpris som øker, i pris, jo nærmere en kommer konsertstart. Dersom man skal gjøre en slik tidsbasert prisdiskriminering burde man ha god kunnskap om kjøpsadferd og kjøpsprosessen hos kunden, for å vite om det er lønnsomt. Dette er informasjon som vi kunne ha hentet inn ved for eksempel dybdeintervjuer. Vi har valgt å ikke gjøre dette og vil derfor ikke dypere inn på denne formen for prisdiskriminering, selv om den kan være relevant.

Segmentering og prisdiskriminering er enklere å definere konseptuelt, enn å gjennomføre i praksis (Nagle, Hogan og Zale 2013 s. 50). Det ser vi ved at de mulighetene for prisdiskriminering som er presentert ovenfor for musikkbransjen, etter vår mening, ikke passer spesielt bra for Hulen. De nevner pris-tilbud konfigurasjon som en mulighet for en segmentert pris-struktur. Det vil si at man enten bunter, eller slutter å bunte. Bunting vil si at man selger flere goder, som kunne vært solgt hver for seg, til én pris (Pindyck og Rubinfeld, 2009, s. 413). Den mest naturlige buntingen vi ser for oss, vil være å bunte sammen flere konserter. Man kan tenke seg flere måter å gjøre dette på, slik som månedstilbud, gruppetilbud, sesongtilbud, sjangertilbud eller klippetilbud. Skal buntingen lykkes må det være ulike typer konserter, som verdsettes ulikt i ulike kundesegmenter. Det blir ikke gjort noen form for bunting på Hulen i dag.

La oss gjøre et lite eksempel for å se om dette kan være relevant for Hulen. Vi ser for oss to kunder som er venner. Det ene kunden er glad i Hip-Hop. Den andre kunden er glad i metal. Ser vi tilbake på Holts konsumtypologimodell, er de kanskje der for å oppleve musikken og skape en god samhandling med artisten når det er snakk om favorittsjangeren. Vi kan se for oss en blanding av konsert som erfaring, og lek og samhandling. Kunden som er glad i metal kan også være med på Hip-hop konsert. Da er nok den mest dominerende klassifiseringen rent forbruk, ved at man er der for å holde vennen med selskap. Betalingsvilligheten er naturlig nok lavere i det siste tilfellet. Det samme gjelder om det er Hip-Hop kunden som er med på metal konsert. I dette eksempelet ser vi at det er to ulike kunder, eller segmenter som verdsetter ulike konserter ulikt. Følgelig kan det være et potensial for bunting av konserter.

En annen fordel med bunting har en sammenheng med teorien med superstjerner. Vi har allerede nevnt at betalingsvilligheten er lav for mindre kjente artister. Hvis man bunter de mindre kjente artistene med de mer kjente, kan man kanskje få flere bedre besøkte konserter og bedre lønnsomhet. Dette er noe vi ser bli brukt i mange festivaler. Festivalene har noen superstjerner, men mange mindre kjente artister. Ofte blir man nødt til å kjøpe billetter til alle konsertene som skal være en dag, selv om det kanskje bare er superstjernen man ønsker å se.

Fra det vi har gått gjennom til nå i denne delen av oppgaven, mener vi at en arrangør ikke burde gjennomføre prisdiskriminering før en har grunnlag for å kunne gjøre det på en effektiv måte. For aktørene i dette markedet ser vi tydeligst potensial for bunting og tidsbasert prisdiskriminering. Likevel kan det være utfordrende å gjennomføre dette i praksis.

5. Kommunisere verdi

I dette delkapittelet vil vi se nærmere på kommunikasjonen ut til kundene. Det er viktig å kommunisere produktets Verdi, sammenlignet med andre lignende produkter, til kundene. Hvis ikke dette lykkes kan alt annet arbeid ha vært forgjeves.

5.1 Verdikommunikasjon

Ulike produkttyper trenger ulike kommunikasjonsstrategier. Nagle, Hogan og Zale (2013 s. 78) mener det er to dimensjoner som har betydning for dette. Den første dimensjonen følger inndelingen til Nelson om godene er søkegoder eller erfaringsgoder, som vi presenterte på side 36. Den andre dimensjonen går ut på om fordelene er psykologiske eller økonomiske. Supphellen, Thorbjørnsen og Troye (2014, s. 461) viser fordelingen på følgende måte:

		Relativ kostnad av informasjonssøk	
		Lav (Søkegoder)	Høy (Erfaringsgoder)
Type produktfordeler	Økonomiske Produktfordeler	Kommuniser økonomisk verdi Fokuser på faktisk informasjon vedrørende økonomiske differanseverdi som rettferdiggjør prisen	Forsikre konsumenten om økonomisk verdi Kommunisere forsikring om at økonomisk differanseverdi rettferdiggjør prisen
	Psykologiske produktfordeler	Kommunisere psykologisk verdi Koble differensiert ytelse til psykologisk verdi som rettferdiggjør prisen	Forsikre konsumenten om psykologisk verdi Kommunisere forsikring om at psykologisk verdi rettferdiggjør prisen

Figur 12: Verdikommunikasjonsstrategier

For Hulen er produktet et erfaringsgode som gir psykologiske produktfordeler. Kommunikasjonen må være tilpasset disse egenskapene. Hulen bør derfor designe verdikommunikasjonen til å redusere usikkerheten ved opplevelsens fordeler. Dette kan gjøres gjennom ekspertuttalelser, slik som å få musikkpersonligheter som har integritet til å anbefale Hulen (Nagle, Hogan og Zale 2013, s. 79). I praksis er det nok vanskelig å få en kontinuitet og forutsigbarhet i anbefalinger fra musikkeksperter, journalister, og andre bransjefolk. Deres integritet er i stor grad basert på uavhengighet. Vi ser derimot et potensial i en koordinert verdikommunikasjon mellom

band og konsertarrangør. For eksempel kan store band si i sosiale media at de mener dette er et sted man må dra på. Når bandet skal spille der, vil ikke en slik oppfordring ødelegge bandets integritet.

Et annet alternativ kan være at man setter en høy pris for å signalisere høy verdi (Nagle, Hogan og Zale 2013 s. 79). Dette mener vi kan være en risikabel strategi for et produkt som konserter. Når kundene selv ikke vet hvor mye de er villige til å betale for en konsert, kan en høy pris gjøre at konkurrentene eller substituttene blir mer attraktive. For artister som er kjent i musikkmiljøet tror arrangører at markedsprisen for disse er høy og setter en høy pris. Derimot er det ikke sikkert at selv om noen er kjent i musikkmiljøet, er de kjent blant kundene. Slik vi nevnte på side 37 om McPhees teori om naturlig eksponering. Når uerfarne konsumenter ikke har hørt om artisten, er en høy pris en større risiko for noe som kan ende opp med å være en skuffelse. Usikkerheten gjør at de velger å ikke dra på konserten. For en konsertarrangør som Hulen, er det også et mål at man skal ha priser som kan forsvares for studenter. Å sette en høy pris bryter med strategien til Hulen, samtidig som det er usikkert at dette vil gi en positiv etterspørselseffekt. Slik ser vi ikke noen grunn til å gjennomføre dette.

En tredje måte å kunne påvirke verdipersepsjonen av erfaringsgoder og øke betalingsvilligheten hos kundene er med å subsidiere "smaksprøver" (Nagle, Hogan og Zale 2013 s. 79). "Smaksprøver" lignende det vi ser hos leverandører av film og tv på internett, som Netflix og HBO Nordic, hvor man får en måned gratis prøvetid hvis man registrerer seg. Gi ut "smaksprøver" for konsert er ikke like enkelt. Hulen kan tipse og promotere om kjente sanger fra artisten som skal spille på konserten, men hvis kunden ikke er interessert i utgangspunktet, er det vanskelig å få dem til å høre på sangene som blir det blir tipset om.

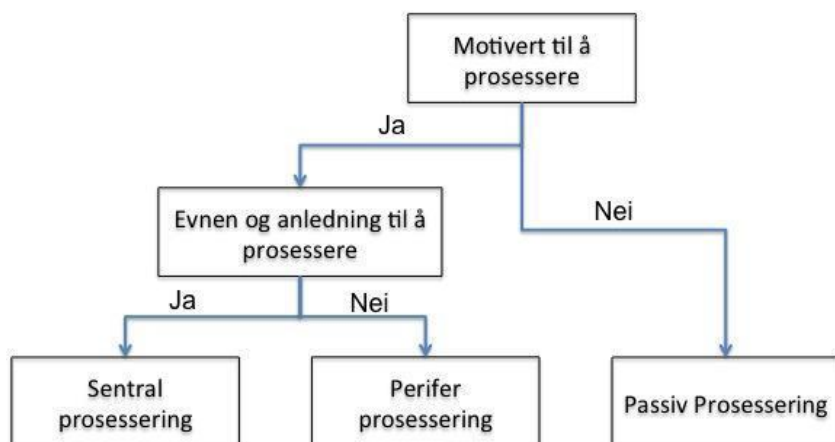
Supphellen, Thorbjørnsen og Troye (2014, S. 460) nevner at mulighetene for prising er en helt annen om man fokuserer på fordelene, enn om en tar utgangspunkt i egenskapene. For en konsertarrangør vil det gjerne bety at man vinkler markedsføringen opp mot prosumentelementene. En vanlig måte man kommuniserer

verdi for konserter, er etter vår erfaring, at man har navn på artist, bilde av band eller logo, og dato for konserten. Dette gjelder ofte uansett hvilken kommunikasjonskanal man velger. Vi kan stille oss spørsmålet om dette oppnår målet om å kommunisere verdien på en god måte. La oss starte med superstjernene. Vi kan ha et perspektiv på dette segmentet av artister, og si at superstjernene er såpass kjente at man allerede kjenner til kjerneproduktet. Vi kan derfor si at dette segmentet nærmer seg å ha søkeegenskaper. Som konsument holder det da ofte å vite dato og sted, for å bestemme deg for om du vil kjøpe en billett. De mindre kjente bandene har etter vår mening tydeligere erfaringsegenskaper. Ser man en plakat med bare navn og dato i dette tilfellet, sier det veldig lite, siden man ikke kjenner til kjerneproduktet. Dette tilsier at man må ha en aktiv strategi i markedsføringen for å motvirke dette problemet. Denne utfordringen tar oss videre til neste modell.

5.2 Utvidet ELM modell for kommunikasjon

Når kundene har forskjellig motivasjon for å se en konsert, er det også forskjell på hvor mottakelige de er for å prosessere informasjonen som blir kommunisert.

For å se nærmere på velger vi å bruke den utvidede ELM modellen av Tellis (Supphellen, Thorbjørnsen og Troye, 2014, s. 517). Denne modellen ser nærmere på den graden av involvering av kunden på kommunikasjonen fra arrangøren. Modellen er bygd opp på følgende måte:



Figur 13: Den utvidede ELM modellen

Det sentrale i modellen er kundenes motivasjon er til å prosessere kommunikasjonen. Når kunden ikke er motivert, for eksempel fordi han ikke bryr seg om produktet, kalles dette passiv prosessering. Er mottageren motivert til å motta kommunikasjonen kalles dette sentral prosessering. Produkter du er interessert i har du ofte en sentral prosessering mot. Mottakeren kan likevel være motivert, men ha begrenset mulighet til å prosessere. For eksempel mens du kjører bil kan det være begrenset hvor mye oppmerksomhet du kan gi til noe annet enn det å kjøre bilen. Det kalles perifer prosessering.

Vår erfaring tilsier at den vanligste kommunikasjonen av verdi, gjøres ved at konsertarrangører promoterer konserten med plakater i byen, gjennom sosiale media, eller gjennom reklame i aviser og magasiner. Management og band har mulighet til å være aktiv på sosiale medier, men vanskelig for å promotere fysisk rundt om i landet. Vi mener at man burde koordinere markedskommunikasjonen sammen med bandet. Bandet kjenner ofte sine egne fans best. Det er allikevel en styrke i at konsertarrangør står for hoveddelen av markedskommunikasjonen. Konsertarrangører har en unik lokalkunnskap, og gjerne et markedsføringsapparat som artister ikke kan måle seg med. De har en høyere mulighet til å nå alle kunder som enten har passiv, perifer eller sentral prosessering. Vi ser for oss at en slik koordinering vil øke effekten av verdikommunikasjonen.

I Passiv prosessering tenker kundene på noe annet enn å søke opp aktuelle konserter som er på programmet til arrangørene (Supphellen, Thorbjørnsen og Troye, 2014, S. 529). Det er ikke sikkert kunden har en interesse av å gå på konserter i det hele tatt. Dette er de vanskeligste kundene for Hulen å påvirke. Skal reklamen ha en ønsket effekt på konsumenten må det være noe som er stort nok til at det bryter den passive oppmerksomheten. Reklamen bør enten styrke merkekjennskapen kunden har til scenen eller bandet, eller at den styrker den positive holdningen kunden har til det å gå på konsert. Det bør og være en eksponering over flere ganger. Med en plakate kan den være begrenset, men med tjue kan kunden stoppe opp.

I perifer prosessering er det viktig å kommunisere elementer som gjør at kunden ønsker å finne mer ut av dette senere. Reklamen må inneholde målrettet informasjon for det kundesegmentet en ønsker å nå. Tidligere i oppgaven konstaterte vi med Holts modell for motivasjon, at de som hadde konsum som integrasjon kan ha større effekt ved å se bilder eller tekst av de rette bandene. Det er disse bandene kunden har glede av å se, og derfor øker sannsynligheten for at de bytter til sentral prosessering. Andre har heller en motivasjon for å dra på Hulen for å treffe likesinnede og snur seg når de ser logoen til Hulen. Uansett hva som er motivasjonen for å dra på en konsert er det viktig at budskapet i kommunikasjonen skaper positive assosiasjoner til konserten eller konsertstedet.

Sentral prosessering er den prosesseringen konsertarrangører håper kundene skal vise for konserter. Her bruker kunden tid på å forstå og vurdere budskapet som reklamen formidler (Supphellen, Thorbjørnsen og Troye, 2014, S.516). For disse kundene kan facebook eller hjemmesiden være mer effektivt enn plakater. Kunden oppsøker aktivt informasjon om hva som skal spilles den uken. De leser seg opp på informasjonen som er presentert og gjør en kalkulert beregning om dette er en artist de ønsker å se spille. Konserten kan være med på å få en person til å prøve å gå til en helt ny scene, og som igjen skaper positive holdninger til akkurat denne scenen.

Disse tre formene for prosessering av kommunikasjon er viktig å ha i bakhodet når man legger strategien for hvordan man kan oppnå høyest effekt av markedsføringen. I Holts motivasjonsmodell så vi hvordan kundene har forskjellig motivasjon for å velge om de skal på en konsert. På samme måte har kundene også forskjellig grunnlag for om de ønsker å fange opp den kommunikasjonen som blir gitt. Kommunikasjonskanalene må kunne nå ut til sentral, perifer og passiv prosessering om høyest resultat skal oppnås.

Vi ser at Hulens metoder for å kommunisere konsertene, til en viss grad, er effektiv, men at det alltid kan være nødvendig og prøve ut nye metoder for å nå ut til kundene. Måter man gjør ting på er alltid i forandring. Når plakater er passiv prosessering for et segment kan det hende at andre metoder vil gjøre det bedre. For eksempel kan tjenesten med Snapchat ha en høyere effekt.

6. Empirisk analyse

I innledningen sa vi at formålet med denne oppgaven var å analysere konsertmarkedet i Bergen. Her ønsker vi å teste etablert konsertteori og våre egne teorier om hva som påvirker billettsalget på et aggregert nivå.

6.1 Valg av metode

I denne analysen har vi valgt å bruke en kvantitativ tilnærming. Begrunnelsen for å velge denne metoden kommer i stor grad av datamaterialet vi har disponibelt under arbeidet. Hulen gir oss tilgang på interne konsertdata. Dette har gjort det lett å velge denne tilnærmingen. Vi ønsker å bruke styrken til mengden av individuelle konserter.

Når vi samler inn data er det viktig at det fokuseres på hvor valid eller gyldig våre data er. Cook og Campbell (1979, s. 37) identifiserer fire typer validitet. Disse er kort fortalt:

1. Statistisk konklusjons-validitet
 - a. Dette går på den statistiske holdbarheten i data. Gjør man metodiske feil, kan man risikere å trekke feilkonklusjoner om samvariasjon. Dette kan for eksempel være type 1 og 2 feil. Kilder til slike feil og kommer typisk av for små utvalg, brudd på forutsetninger og målefeil (Cook og Campbell, 1979, s. 39)
2. Intern validitet
 - a. Etter man har identifisert samvariasjon, må man vurdere kausaliteten. Man prøver å identifisere samvariasjonen. Er det x som påvirker y, eller går det andre veien? Eller er det en tredje variabel, z, som påvirkes av x og som igjen påvirker y? Det er lett å gjøre feilslutninger om kausalitet, og man må vurdere årsakssammenhenger nøye (Cook og Campbell, 1979, s. 50).
3. Begrepsvaliditet av antatte årsakssammenhenger
 - a. Ser på hvorvidt man har tolket den avhengige og uavhengige variabelen riktig. Noen ganger er det ikke direkte åpenbart i hvilken form den avhengige og uavhengige variabelen skal være definert. De effektene man prøver å beskrive og fange i analysen kan ofte være mindre konkrete. Det kan derfor tenkes at en årsakssammenheng kan konstrueres på flere ulike måter. Eksempler på feiltolkninger av den avhengige og uavhengige variabelen kan være Placebo-effekten og Hawthorne-effekten (Cook og Campbell, 1979, s. 59).
4. Ekstern validitet
 - a. Ekstern validiteten handler om i hvor stor grad vi kan generalisere funnene våre. Vil resultatene gjelde for andre grupper og andre tidspunkt også (Cook og Campbell, 1979, s. 70).

6.2 Datainnsamling og kildekritikk

All data utenom værdata, sjangeren og tilhørigheten til sted på band er samlet inn fra Hulens interne statistikk. Dette gir oss data på de fleste konserter, som har vært på Hulen fra 2006 til 2014. Det er konsertene som er enhetene i undersøkelsen. Totalt er det 548 konserter eller enheter. Dataene går over flere år, og det er helt klart et tidsserieelement tilstede.

Kilden vi har hentet den interne statistikken fra er organisert som ukentlige oppgjør i form av excelskjemaer. Vi kan ikke utelukke at det kan ha blitt gjort en feilregistrering i dette ukeoppgjøret. I denne perioden har det vært fem forskjellige økonomiansvarlige på Hulen. Det kan tenkes at det påvirker reliabiliteten på analysen siden kvaliteten på arbeidet hver person har gjort kan ha variert. Reliabilitet referer til datamaterialets pålitelighet (Grønmo, 2007, s 220). For å redusere faren for at dette påvirker analysen har vi gått kritisk igjennom hver eneste observasjon for å identifisere eventuelle ulogiske observasjoner. Vi har ikke identifisert noen slike tilfeller. Vi mener derfor at datagrunnlaget er rimelig reliabelt. I årene 2006, 2007 og halve 2008 manglet det informasjon om antall band i den interne statistikken. Vi har derfor funnet disse data i gamle loggbøker. Vi mener disse dataene også er rimelig reliable. Vi har sett i loggen til bandansvarlig, vakt, bar, skiftleder og fra styremøter. Ikke alle konsertene vi trengte var registrert i alle loggene, men vi hadde alltid minst to logger som bekreftet hverandres informasjon.

Den avhengige variabelen vi bruker i analysen er antall solgte billetter. Det er en statistisk utfordring med denne variabelen. Makskapasiteten man har brukt på Hulen gikk ned fra 350 til 320 i 2009 og videre til 300 i andre halvdel av 2014. Det gjør at utsolgte konserter i de første årene har 50 flere solgte billetter enn i 2014. Dette påvirker analysen ved å gi en kunstig høy nedgående trend. Vi har måttet ta et grep for å prøve å utelukke dette. Vi har derfor laget en ny avhengig variabel som går på kapasitetsutnyttelsen. Kapasitetsutnyttelse er et forholdstall som har antall solgte billetter, delt på det årets makskapasitet. Det er også noen få konserter som har solgt

flere billetter enn makskapasiteten. Dette kommer av at artistene valgte å selge gjestelisteplassene sine, eller at det har blitt solgt for mange ved en feil. Dette er noe som ikke er vanlig, og som skjer sjeldent. Vi ønsker derfor å ta ut dette elementet fra analysen. Det blir også litt merkelig å operere med tall høyere enn makskapasiteten. Vi har derfor endret alle konserter som har gått over den gjeldende makskapasiteten det året til å bli lik makskapasiteten. Kapasitetsutnyttelse blir derfor aldri høyere enn 100 prosent.

Noen få av konsertene har solgt billettene i en pakke. Vi har beregnet billettpris som hele betalingen på antall billetter de fikk. For eksempel hvis en aktør betalte kr 40 000 for en konsert for alle sine ansatte, ble beløp delt på makskapasitet på det gjeldende tidspunktet. Hver billett kostet da omtrent $kr\ 40\ 000/320 = kr\ 125$.

Det er viktig for oss å prøve og teste teorien om superstjerner, for å se om den er gjeldende på Hulen. Det er flere grunner til dette. For det første er den bransjespesifikke teorien testet ganske lite empirisk, og den sikreste måten å vite om en teori er gjeldende på et sted, er å teste den. For det andre kan det gi viktig styringsinformasjon, hvis teorien viser seg å være relevant.

Det å finne en brukbar oversikt over alle bandenes "kjentheth" er en vanskelig oppgave. Delvis fordi "kjentheth" varierer over tid, og over forskjellige områder. Det samme bandet er kanskje helt ukjent i 2014, selv om det var meget kjent i 2006. Et band kan også være kjent i Oslo, men ukjent i Bergen. En oversikt som inkluderer alle de forskjellige bandene som inkluderer kjennskap hos kundemassen hvert år finnes ikke. Krueger diskuterer også dette problemet. Han nevner at det har blitt forsøkt å måle stemmekvalitet i en fysisk skala, uten at dette kan kalles noen stor suksess. Dette utelater mye av det å være en superstjerne (Krueger, 2005, s. 18).

Krueger tilnærmer seg problemet på en annen måte ved å måle antall millimeter skrift som er tildelt hver artist i The Rolling Stone Encyclopedia of Rock and Roll. De artistene

som ikke ble nevnt i boken ble tildelt 0 mm. Dette er heller ikke uproblematisk, siden trykkmengde er det som forfatterne ga bandene på et gitt tidspunkt. Forfatterne er neppe representative for befolkningen, og det man skriver om et band avhenger jo også av andre ting enn popularitet. Allikevel mener Krueger at det er en god nok tilnærming som kan forsvares. Denne tilnærmingen er ikke godt egnet for vår analyse. Etter vår kjennskap er de færreste bandene som spiller på Hulen å finne i en tilsvarende publikasjon. Slik vil vi få altfor mange observasjoner med 0 mm trykk.

Vi har funnet vår egen tilnærming til "kjentheth". Vi baserer denne tilnærmingen på at markedet med artister er i likevekt, slik at artister får utbetalt det som markedet mener de fortjener. Slik trekker vi ut en kobling mellom markedets betalingsvilje som en indikator på hvor populært eller kjent bandet er. Dette er heller ikke helt uproblematisk, siden vi tidligere har snakket om at honorar og popularitet ikke overlapper hverandre perfekt. Vi ser at det er store utfordringer med begrepsvaliditeten i dette og lignende arbeid. Allikevel er dette den beste tilnærmingen til kjentheth som vi kan bruke i dette arbeidet. Tall på honorar er ikke offentlig data og kan være en av grunnene til hvorfor ikke Krueger eller andre har valgt å definere "kjentheth" ut ifra denne variabelen.

Omtrent 17 prosent av alle konsertene i vårt datasett har en dørdeal istedenfor garantihonorar. Det som er annerledes med dørdeal er at bandet får en viss andel av billettinntektene etter hvor bra salget var. Det er ett problem med dørdealavtalen. Den har variert en del i denne perioden. Noen av årene var denne dørdealen såpass streng at noen band ikke fikk utbetalt honorar, hvis ikke salget gikk over en viss grense. Dette gir noen av bandene et kunstig lavt honorar, som vil påvirke analysen. Andre band som solgte ut kan få kunstig høyt honorar. Vi ønsker at avtaleformen skal påvirke analysen minst mulig, siden dette bare er to forskjellige måter å betale bandet. Formålet med analysen er å bruke honoraret som tilnærming på "kjentheth".

Ett alternativ er å kutte ut alle band med dørdeal. Vi ønsker derimot å beholde dem siden de utgjør en betydelig del av datamaterialet. Av den grunn har vi valgt å justere

honoraret på de bandene som har fått dørdeal. I vårt datasett finner vi at billettpris og honorar har en korrelasjon på 0,84 for de bandene med garantihonorar. Vi har billettprisen til bandene med dørdeal. Vi vet også at man følger visse tommelfingerregler, når man avtaler garantihonorar. På dette grunnlaget kan vi utlede et honorar basert på billettpris, antall supportband og variable kostnader. Disse variablene setter vi inn i bud-malen som brukes på Hulen for bandene med garantihonorar. Deretter setter vi inn det honoraret som gir Hulen en break-even ved 240-260 billetter slik som garantihonoraret vanligvis avtales. Vi kaller dette nye honoraret for justert honorar. For de bandene som allerede har garantihonorar, er justert honorar det samme som før. Denne justeringen gjør at vi reduserer reliabilitet for å kunne beholde et høyt nivå av enheter. Det er et problem at beregningen av garantihonoraret har et slingringsmonn som gjør at våre beregninger ikke nødvendigvis er det de ville ha blitt i virkeligheten, men vi har vært kritiske til hva vi satte som justert honorar og mener vi har fått gode resultater.

Vi har en teori om at det finnes ett visst intervall man bør holde seg innenfor når man setter billettpris basert på hvor stort honoraret til bandet er. Styringsmessig kan dette gi en enkel tommelfingerregel man kan ha i bakhodet i prissettingen. Dette ønsker vi å teste nærmere. Når billettprisene settes er det gjort på bakgrunn av variable og faste kostnader og honorar. Dette medfører at band som har samme honorar, kan få ganske forskjellige billettpriser. På Hulen skal billettprisen dekke opp alle kostnadene til konserten og samtidig gå i break-even på 240-260 billetter. Ser vi kun på honoraret versus billettprisen, tar vi vekk forskjellene band har på sine variable kostnader. To band som begge har samme honorar skal også kunne selge like mange billetter om de har lik pris. Dersom det ene bandet skal bo på hotell, må ekstrakostnaden dekkes med billettprisen. Slik får de en dyrere pris på konserten. Mange slike eksempler kan forekomme og dette gjør at det er en stor variasjon på billettpris. Ved å lage en ny variabel som baserer seg på hvor mange prosent av honoraret billettprisen er, får vi en mer sammenfallende korrelasjon på billettprisen og antall solgte billetter. Denne nye variabelen kaller vi prosent honorar.

Vi ønsker å se om været har påvirkning på billettsalget. Yr (2015) leverer værdataen til analysen. Målestasjonen som brukes som kilde ligger på Florida i Bergen, ikke langt unna Hulen. Målet med værdataen er å prøve å få en indikasjon på dårlig og bra vær. Vi mener at nedbør, vindstyrke, temperatur og skydekke kan gi informasjon om dette. Måling av værdata innebærer en del usikkerhet. Måleinstrumentene kan ha vært i ustand i perioder, slik at det er en fare for at validiteten og reliabiliteten er redusert.

Nedbøren er registrert som antall mm i løpet av et døgn fra kl. 07.00. Det er vanskelig å sette et relevant klokkeslett for nedbøren for en gjeldende konsert. Vår tilnærming er at nedbøren samme dag er den som er relevant. Vi skulle gjerne ha avgrenset tidsrommet med registrert nedbør mer, men av tidshensyn har vi holdt oss til å bruke tidsrommet på 24 timer. Dette kan påvirke statistisk konklusjons-validitet for analysen, men vi mener denne fremgangsmåten kan være gyldig. Har det vært dårlig vær en hel dag, kan motivasjonen for å se en konsert være redusert selv om det har sluttet å regne før konsertstart. Når vi ser på vindstyrken i løpet av en dag, varierer den relativt mye. Vi har registrert middelvei på vind i m/s klokken 18 hver dag. Vi har også inkludert middelveiditemperatur i celsius for den gjeldende dag. Den siste værdataen som er samlet inn er hvor mye skyer det har vært. Denne variabelen er delt inn i fire nivåer; klart, lettskyet, delvis skyet og skyet.

Vi ønsker også å teste om det er forskjell på band i fra Bergensregionen Kontra band fra andre steder. Vi tror lokale band er flinke til å trekke venner og kjente slik at de får et høyere billettsalg når vi holder alt annet likt. Vi har delt inn alle band i en av tre kategorier basert på hvor bandet kommer fra. Kategoriene er lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Lokalt vil si alle band fra Hordaland. Nasjonalt vil si alle andre band i Norge. Internasjonalt vil si alle band fra andre land enn Norge. Kategoriene må ikke blandes sammen med hvor kjente eller store bandene er. Dette er kun en geografisk variabel. Det finnes ingen registre som inneholder informasjon om alle bandene. Det er mange ukjente lokale band som har spilt på Hulen i undersøkelsesperioden. Vi har derfor brukt forskjellige kilder for å finne tilhørigheten.

Fremgangsmåten har vært å søke opp bandet via en søkemotor på nett og enten finne en facebookside, wikipediaside eller annen nettside med informasjon om bandet. Vi anser dette som en trygg nok fremgangsmåte siden dataen vi skal ha er såpass enkel. Det største problemet med denne måten er at vi ikke har en garanti mot å ha registrert et band som internasjonalt, og det egentlig har vært et lokalt band, hvis begge bandene har samme navn. Vi har prøvd å ha dette i bakhodet under hele prosessen.

Det er også gjort et forsøk på å dele inn alle konsertene i ulike sjangre. Styringsmessig kunne det vært verdifullt å vite om konserter med metall som sjanger selger bedre enn for eksempel jazz. Dette er en utfordrende oppgave av flere grunner. Det er vanskelig å kategorisere et band i en sjanger, fordi sjanger har vage kriterier. Når du spør ti personer om å definere hva rock og pop er, og hva som er forskjellen mellom de, får du mest sannsynlig ti forskjellige svar. I tillegg beveger et band seg innenfor gjerne fire eller fem sjangre. Vi har ikke samme fordel, slik som Kamakura og Schimmel (2013, s. 133) har når de ser på klassiske konserter. På de konsertene er komponisten/sjangeren gitt og kan lett skilles. Allikevel har vi gjort et forsøk på å dele inn band i sjangre. Vi gjennomførte denne prosessen samtidig som vi fant tilhørigheten til bandet. Var det flere sjangre på et band, noterte vi flere. Til slutt gikk vi over alle sjangre og gjorde en grovere inndeling, siden vi hadde altfor mange sjangre med altfor få observasjoner. Dette gjorde vi, for eksempel, med å slå sammen indie-rock og indie-pop til indie. Vi får til slutt følgende inndeling:

Sjanger	Frekvens	Prosent	Kumulativ
Blues	3	0,55 %	0,55
Country	13	2,39 %	2,95
Ekstrem metal	60	11,05 %	14
Elektronika	18	3,31 %	17,31
Folk	7	1,29 %	18,6
Heavy Metal	11	2,03 %	20,63
Hip-Hop	11	2,03 %	22,65
Indie	87	16,02 %	38,67
Jazz	6	1,10 %	39,78
Pop	92	16,94 %	56,72
Punk	37	6,81 %	63,54
Rock	188	34,62 %	98,16
Singer/Songwriter	10	1,84 %	100
Sum	543	1	

Tabell 9: Sjangerinndeling av datamaterialet

Disse observasjonene er helt klart de mest usikre i hele analysen. Vi er derfor skeptiske til å bruke disse til å konkludere med. Det er allikevel interessant å se om det går an å få noe informasjon som gir mening ut av dissa dataene.

Vi ønsker også å se om antall band utgjør en forskjell. Ofte inviteres ekstra band for å være support, andre ganger spiller to band en konsert på lik linje. Styringsmessig er det viktig å vite om denne praksisen har betydning. Vi har derfor valgt å kontrollere dette i analysen. Det har vært vanskelig å skille mellom om bandet har vært support eller medspiller. Ideelt hadde det vært best om vi kunne skilt mellom disse to, men de interne dataene har vært for usikre til at vi har vært komfortable med det. Det som er reliabelt er antall band som har spilt på en kveld.

Vi avslutter innledningen av den empiriske analysen med en oversikt over alle variablene som analysen begynner med.

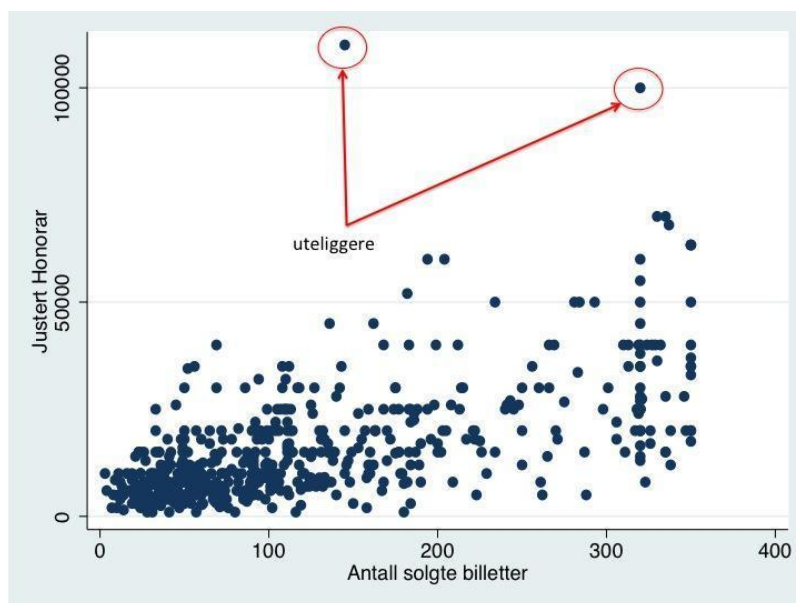
- Justert honorar
 - Dette er vår indikator på “kjenthet” eller grad av superstjerne
- Prosent honorar
 - Pris til kundene, uten fratrukk av eventuelle avgifter, delt på artistens honorar
- Solgte billetter
 - Antall solgte billetter
- Kapasitetsutnyttelse
 - Andel solgte billetter av maksimal kapasitet
- Sjanger
 - Sjanger på bandet
- Tilhørighet
 - Tre forskjellige geografiske inndelinger
- Antall supportband
 - Antall ekstra band
- Vindstyrke
 - Vind kl. 18
- Målt nedbør
 - Nedbør i mm fra kl 07.00 på dagen med konsert til 06.59 dagen etter

- Temperatur
 - Middeltemperatur i løpet av døgnet
- Ukedager
 - Hvilken dag konserten ble spilt
- År
 - Hvilket år konserten ble spilt
- Måned
 - Hvilken måned konserten ble spilt

6.3 Fremstilling av modell

Vi begynner analysen med den variabelen vi tror har størst betydning på billettsalget. Her har vi en klar formening om at det må være Justert Honorar. Jo mer berømt og populært et band blir, jo mer må en betale for å booke bandet. Vi tar den forutsetningen om at de som forhandler avtalene på vegne av Hulen, er gode forhandlere og betaler markedsprisen, og ikke en pris som er mye høyere. Denne forutsetningen har vi godt grunnlag til å ta, siden Hulen har en profesjonell bookinggruppe.

Vi starter med et spredningsplott av billettsalg og justert honorar for å få en oversikt over observasjonene. Se figur 14. Vi finner to klare uteliggere som kan påvirke resultatet. Vi mener det er gode grunner til å fjerne begge uteliggerne. Vi har sett på observasjonene, og de er atypiske konserter for Hulen. Hensikten med denne analysen er å finne relevante sammenhenger for beslutninger og da er den vanlige driften i fokus.



Figur 14: Oversikt over billettsalg mot justert honorar

Med uteliggerne fjernet begynner vi å kjøre analysen først med justert honorar. Vi bruker kapasitetsutnyttelse som uavhengig variabel istedenfor antall solgte billetter.

OLS resultater

	Model 1
Justert Honorar	0.00154*** (0.0000761)
Constant	14.13*** (1.508)
R^2	0.433
Observations	543

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Modell 1: Regresjonsmodell med Justert Honorar

Her ser vi at Justert honorar har en stor betydning på å forklare hvorfor salget av billetter varierer fra konsert til konsert. Justert Honorar er signifikant på 0,01 nivå og forklarer 43.3 prosent av variasjonen i kapasitetsutnyttelsen. Justert honorar har ikke

bare statistisk betydning, men også økonomisk betydning. Øker vi honoraret til et band med kr 1 000 vil modellen predikere at vi får $1000 * 0,00154 = 1.54$ prosentpoeng høyere kapasitetsutnyttelse. Dette gir omtrent $320 * 0,0154 = 5$ billetter.

Denne modellen er simpel og kan bli bedre om vi inkluderer flere av variablene. Når det gjelder værdata, kan det tenkes at det finnes interaksjonseffekter. Hvis vi har mye vind og nedbør, kan det gi et vær som oppleves mye verre enn om vi hadde bare vind eller bare regn. Vi prøver derfor å teste for dette i vår modell. Vi lager en ny variabel som heter $uvr = (nedbør+1)*vind$

Vi lager dummyvariabler for måned, år og ukedag for å ta hensyn til tidsserieelementet. Vi lager også dummyvariabler for sjanger og tilhørighet siden dette er variabler på nominalnivå og for support siden dette er en variabel på ordinalnivå.

Vi prøver oss frem videre med å prøve å finne en modell som best klarer å beskrive billettsalget. Vi tester videre med prosent honorar, ukedag, måned, år, tilhørighet, support, værdata og sjanger. Alle utregningene finner vi i Appendiks E.

Vi finner her at variablene som er signifikante for analysen vår er

- Justert honorar
- Prosent Honorar
- Tilhørighet
- Måned
- År

De variablene som ikke er signifikante er

- Ukedag
- Sjanger
- Værdata
- Supportband

Når vi vet hvilke variabler som har betydning kan vi kjøre en ny regresjonsanalyse. Denne gangen inkluderer vi alle variabler som viste seg å være signifikante. Kapasitetsutnyttelse, er igjen den avhengige variabelen.

OLS resultater	
	Endelig modell
Justert Honorar	0.00146*** (0.0000932)
Prosent Honorar	-3.592** (1.452)
År 2007	-0.457 (3.844)
År 2008	-9.227** (3.903)
År 2009	-3.956 (3.823)
År 2010	-10.51*** (3.962)
År 2011	-9.240** (3.985)
År 2012	-8.463** (3.781)
År 2013	-8.113** (3.848)
År 2014	-13.88***

	(3.848)
Nasional	-11.14*** (2.176)
Internasional	-17.72*** (2.608)
Februar	-4.869 (4.109)
Mars	-15.17*** (4.059)
April	-7.738* (4.407)
Mai	-13.31*** (4.220)
Juni	-22.95** (9.736)
August	-7.379* (4.472)
September	-11.67*** (4.041)
Oktober	-14.19*** (4.005)
November	-8.901** (4.011)
Desember	-10.73* (6.044)
Constant	46.95*** (5.112)

R^2	0.535
Observations	543

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

Modell 2: Endelig regresjonsmodell

6.4 Oppsummering av modellen

Modell 2 forklarer omtrent 53,5 prosent av variasjonen på billettsalget til konsertene.

Når vi ser nærmere på modellen finner vi at honoraret er den eneste faktoren som øker billettsalget. Prosent honorar har en negativ påvirkning om vi øker den. Hvis billettprisen øker, øker vi også prosent honorar.

Vi kan også observere at tilhørigheten til et band/artist påvirker kundenes villighet til å kjøpe billetter til konsertene. Nasjonale og internasjonale band gir henholdsvis 11 prosentpoeng og 17 prosentpoeng lavere kapasitetsutnyttelse. Det tyder på at lokale band er flinke til å trekke kunder, og at band fra andre steder i Norge selger bedre enn utenlandske band.

Månedene konsertene arrangeres i har også en betydning. Vi ser at konsertene I månedene januar og august selger flere billetter. Dette er tidspunkter som markerer starten på semestrene for studenter. Vi mener at dette er en stor del av årsaken til variasjon for denne variabelen. Hulen har studenter som en stor del av kundemassen sin og da blir det naturlig at det er bedre å arrangere konserter når studentene ikke har eksamen eller andre aktiviteter som krever like mye fokus

Den siste trenden vi finner er at det har vært en negativ utvikling med årene. Denne trenden ser vi selv om vi har justert for endringen i makskapasiteten. Med våre data er det vanskelig å gi en forklaring på denne trenden.

7. Oppsummering

Før vi svarer på problemstillingen ønsker vi å oppsummere funnene. Vi har vært igjennom mange forskjellige temaer. Vi har også innsett at vi måtte la noen ideer og spørsmål ligge for senere undersøkelser. Noen av ideene vil vi presentere på slutten av oppsummeringen.

7.1 Oppsummering av analysen

For å kunne analysere bransjen på en tilfredsstillende måte, var det nødvendig med en god definisjon av produktet. Her kom vi frem til at opplevelsen av å delta på en konsert er kjerneproduktet og prosumentelementet. Dette er det viktigste med produktet, når vi snakker om konkurransen i markedet. Det er også viktig med fokus på samhandlingselementet. Kundekontakten er viktig for å skape gode prosumentelementer.

I analysen av konkurransearenaen, anvendte vi både Herfindahlindeksen og Porter sin modell som rammeverk. Ut ifra dette kan vi konkludere med at selv om det har vært en økning i bransjen, har driftsmarginene for arrangørene gått ned. Det er hard konkurranse om kundene for både konsertarrangørene og substituttene. Dette gjør det viktig å differensiere seg fra konkurrentene.

Vi har nevnt at det er en urettferdig fordeling av risiko i bransjen. Dette mener vi er noe av grunnen til den lave lønnsomheten til konsertarrangørene. Det er leverandørene som har størst lønnsomhet på en konsert, fordi artistene får et honorar, mens arrangøren er avhengig av å få solgt nok billetter til å gå i overskudd.

Videre presenterte vi teorien om konsert som opplevelsesgode, og teorien om superstjerner. Det var viktig for oss å finne ut om disse teoriene er relevante for konserter i Bergen. I den empiriske analysen og den konseptuelle analysen kom vi frem til at uerfarne konsumenter velger de populære alternativene. Derfor er det vanskeligere for nye artister å trekke mange konsumenter til konsertene sine.

I tillegg viste den empiriske analysen at honorar eller popularitet, er den viktigste årsaken til økt billettsalg. Denne faktoren er også en av de enkleste for en arrangør å endre, for å øke lønnsomheten sin.

Vi vil trekke frem et funn i den empiriske analysen, som vi mener kan være av generell betydning og interesse. Vi ser en tendens til at lokale artister selger flere billetter. I analysen har vi kun tre nivåer som måler avstanden. Vi kan strengt tatt bare konstatere at lokale band selger bedre enn nasjonale, som igjen selger bedre enn internasjonale når alt annet er likt. Vi oppfordrer derfor til flere undersøkelser på dette. På bakgrunn av dette funnet vil vi påstå at man får høyere billettsalg, per krone i honorar til en lokal artist, enn en ekstern artist. Dette impliserer at det kan være lønnsomt for arrangører å satse på nye lokale artister, og at de også bør jobbe for at kjente lokale artister skal fortsette og spille på deres scene.

I delen om prising slo vi fast at kost-pluss prising, ut i fra vår erfaring, er den mest brukte metoden for å prise konserter. Denne påstanden får støtte fra flere empiriske undersøkelser. Her gav vi bevis på at denne prisingen ikke er en særlig proaktiv, eller effektiv metode for å skape lønnsomhet i bransjen. Vi gikk gjennom et eksempel på hvordan ukjente band har en høyere vekt av backstageelementer, som må dekkes av billettinntekter, og mindre prosumentelementer enn tilfellet med mer populære band. Vi så på hvor stor prosentandel av honoraret billettprisen var og kom frem til at jo høyere prosentandel, jo færre billetter selges det. De store konsertene blir gjerne priset for lavt, og de små blir gjerne priset for høyt. Her er det gode muligheter for å kunne øke lønnsomheten for aktørene.

Vi har poengtert at ved å holde oversikt på svartebørsen, kan en arrangør få tilbakemelding på om prisingen var for lav. Vi mener dette er mer nyttig for større arrangører, men at det kan også gi en pekepinn for mindre arrangører.

Videre tar vi for oss ulike typer prisdiskriminering. Vi ser på bunting og prisøkning som mest relevant for Hulen. Prisdiskriminering kan gi muligheter for å øke lønnsomheten til arrangørene, men effekten blir mer optimal når arrangøren gjør en god undersøkelse på forhånd. Man må ha grunnlag for å implementere en mest mulig effektiv prisdiskriminering.

Det siste punktet i den konseptuelle analysen er en undersøkelse av hva som er viktig i markedsføringen av konserter. Her argumenterer vi for at det gir best mulig respons på markedsføringen, når arrangørene kommuniserer verdien av konsertopplevelsen på en god måte. Her mener vi at kommunikasjonen i dag er effektiv, men at det alltid er viktig å prøve nye strategier for markedsføring. Vi ser på dette som ekstra viktig for de mindre kjente artistene, siden de konkurrerer mot de mer kjente artistene.

7.2 Veien videre

Det finnes mange muligheter for videre analyse av konsertmarkedet. Vi har vært innom de fire første punktene i den strategiske prisings-pyramiden. Det vil videre være naturlig å analysere de to siste punktene for å få et fullverdig bilde av mulighetene for å øke lønnsomheten. Det vil også være muligheter for å gå enda dypere inn på deler av analysen vi gjennomførte. Dybdeintervjuer har vi nevnt som en mulighet for å forstå kundenes motivasjon enda bedre.

Ett av våre mest interessante funn er motsigelsen mellom omsetningsøkningen og lønnsomhetsfallet for konsertarrangørene. Dette er et tema vi mener det kan sees nærmere på. Vi argumenterte for at det er gjerne artistene som tar den største delen av økningen. Kontraktene som inngås og fordelingen av overskuddet er noe man kan undersøke og diskutere nærmere. Vi valgte også å se bort ifra om det var økte markedsførings, personal og administrasjonskostnader. Det kan gjerne undersøkes nærmere om det er stor agentproblematikk i bransjen.

En annen mulig vinkling vil være å se nærmere på progresjonen til en artist. Vi har inntrykk av at i starten av karrieren er merkevarebygging viktigere enn profitt. Profitten kommer i større grad når artistene har mange fans som ønsker å komme og se dem. Artister burde derfor være mer interessert i å spille mange konserter med lave billettinntekter, enn noen få store som har høyere honorarutbetalinger.

8. Konklusjon

Målet med arbeidet har vært å trekke ut styringsmessige implikasjoner, og vi har sett at empirien i stor grad stemmer med den etablerte konsertteorien. Vi har argumentert for områder hvor vi mener at praksisen i dag er suboptimal, og vi kan konkludere med at det er muligheter for å øke lønnsomheten for konsertarrangørene.

Resultatene viser at lønnsomheten best kan økes ved å booke større artister. Vi har imidlertid funnet argumenter for at en restrukturering av måten bransjen gjennomfører prising og resultatfordeling, også gir muligheter for økt lønnsomhet.

9. Referanselister

Bøker:

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. & Schaefer, S. (2013) *Economics of Strategy*. 6. utgave. New Jersey, USA, John Wiley & Sons, Inc.

Cook, T.D. & Campbell D.T. (1979) *Quasi-Experimentation. Design & analysis issues for field Settings*, USA, Houghton Mifflin Company.

Grønmo, S. (2007) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2 utgave. Bergen, Norge, Fagbokforlaget.

Hendrikse, G. (2003) *Economics and Management of organizations. Co-ordination, Motivation and Strategy*. Berkshire, McGraw-Hill Education.

Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of man*. Cleveland, Ohio: World publishing.

Horngren, C.T., Datar S.M. & Rajan M. V. (2012) *Cost Accounting. A Managerial Emphasis*. Essex, Pearson Education Limited.

Jacobsen, D. I. (2011) *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 2. utgave. Kristiansand, Høyskoleforlaget.

Kavli, H., Nilsen, Ø. L. & Sjøvold, J. M. (2015) *Musikk i tall 2013*. Oslo, Norge, Fagbokforlaget.

Laitinen, E.K. (2011). *Management Accounting in Pricing Decisions*, I: Abdel-Kader, M.G. red. *Review of Management Accounting Research*. London, Palgrave Macmillan, s. 311 - 341.

Meyhoff, K. W., Krohn, C. W. & Sjøvold, J. M. (2014) *Musikk I tall 2012*. Oslo, Norge, Fagbokforlaget.

Nagle, T. T., Hogan, J. E. & Zale, J. (2013) *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5. utgave, Harlow, England, Pearson Education Limited.

Phillips, R. (2005) *Pricing and Revenue Optimization*, Stanford California, USA, Stanford Business Books.

Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L., (2009) *Microeconomics*. 7. utgave, New Jersey, USA, Person Prentice Hall

Porter, M.E. (2008) *On competition*, Boston, USA, Harvard Business School Publishing Corporation.

Artikler fra tidsskrifter

Bridox, F. (2004) A Resource-based approach to performance and competition: An Overview of the Connections between Resources and Competition, Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium, side 1 - 21.

Eckard, E.W. & Smith, M.A. (2012) The revenue gains from multi-tier ticket pricing: Evidence from Pop Music Concerts, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 33, side 463 - 473.

Franklin, G.M. Jr. & Ressler, R.W. (2000) A note on elasticity and price dispersions in the music recording industry, *Review of Industrial Organizations*, Vol. 17, side 465 - 470.

Kamakura, W.A. & Schimmel, C.W. (2012) Uncovering audience preferences for concert feature from single-ticket sales with a factor analytic random-coefficients model, *Intern. J. of Research in marketing*, Vol. 30, Side 129 - 142.

Krueger, A.B. (2005) The Economics of Real Superstars: The Market for Rock Concerts in the Material World, Journal of Labor Economics, Vol. 23, No 1, side 1 - 30.

Nelson, P. (1970), Information and Consumer Behavior, Journal of Political Economy, Vol. 78, No. 2 (Mar. - Apr.) side 311 - 329.

Pine, B.J. & Gilmore, J.H. (1998) Welcome to the Experience Economy, Harvard business Review, (July - August), Side 97 - 105.

Rosen, S. (1981) The Economics of Superstars, The American Economic Review, Vol. 71, No. 5, side 845 - 858.

Rosen, S. & Rosenfield, A.M. (1997) Ticket Pricing, Journal of law and economics, Vol. 40, No. 2, side 351 - 376.

Volpano, L.J. & Bilotkach, V. (2007) A case study: How to rationalise concert entertainment ticket pricing, Journal of revenue and pricing management, Vol. 7, side 3 - 6.

Wallace, R.P.D. (2013), How the internet has (not) changed the influence of prior product experience on the consumption and evaluation of experience goods, Journal of Customer behaviour, Vol 12, No 2 - 3, Side 193 - 210.

Internett:

Brak (10.juni 2015) Guider: Spillejobb I Bergen [Internett] Brak.

<<http://www.brak.no/ressurser/spillejobb-i-bergen/>>[Lest 10.mars 2015].

Bergen kommune (23. november 2012a) Innvilger utvidet skjenketid for 12 søkere.

[Internett].Tilgjengelig fra:

<<https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/7055/7060/article-100998>>
[Lest 10. februar 2015].

Bergen Kommune (2012b) *Kontor for skjenkesaker* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak/0/VEDLEGG/2012245816-3521455.pdf> [Lest 10. mars 2015].

Bergen Kommune (2012c) *Kontor for skjenkesaker* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak/0/VEDLEGG/2012245816-3546920.pdf> [Lest 10. mars 2015].

Bergen Kommune (2012d) *Kontor for skjenkesaker* [Internett]. Tilgjengelig fra:
<http://www3.bergen.kommune.no/BKSAK_filer/bksak/0/VEDLEGG/2012245816-3543405.pdf> [Lest 10. mars 2015].

Bergen kunsthall (2015) *om Bergen kunsthall* [Internett], Kunsthallens Kafédriфт AS.
<<http://www.kunsthall.no/default.asp?k=11&a1=Om#.VXlri-uFFBE>> [Lest 10.mars 2015].

Bergen Live (2015) *Bergen Live events* [Internett] Bergen Live AS. Tilgjengelig fra: <
<http://bergenlive.no/events/>> [Lest 13.mars 2015].

Café Opera (2015) *Om oss* [Internett], Café Opera. Tilgjengelig fra:
<<http://www.cafeopera.org/om-oss.html>> [Lest 10.mars 2015].

Cornerteateret (2015) *Hvem er vi – Om Cornerteateret* [Internett] Teaterdrift A/S.
<<http://cornerteateret.no/hvem-er-vi/#sthash.mu3wcR6j.dpbs>> [Lest 10.mars 2015].

Garage (2015) *Historie oss* [Internett], Garage. Tilgjengelig fra:
<<http://garage.no/historie/>> [Lest 10.mars 2015].

Gjestad, R. H.(12. oktober 2011) Platesalget er halvert på ti år. *Aftenposten*, 12.oktober 2011 [Internett]. Tilgjengelig fra:

<<http://www.aftenposten.no/kultur/article3984181.ece>> [Lest 20.mars 2015]

Gjersøe, J. (05. februar 2008) 4000 for Metallica på svartebørs. *NRK*, 5.februar 2008 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.nrk.no/kultur/4.000-for-metallica-pa-svartebors-1.4732057>> [Lest 19.04.2015]

Griegghallen (2015) *Om Griegghallen* [Internett] Griegghallen AS.

<<http://www.griegghallen.no/artikkel.aspx?pageId=2>> [Lest 10.mars 2015].

Hulen (2015) *Historie* [Internett], Stiftelsen Hulen. Tilgjengelig fra:

<<http://hulen.no/om-oss/historikk>>[Lest 10.mars 2015].

Inside (2015) *Live* [Internett] Inside Live & Rock Café. <<http://insiderock.no/live>> [Lest 10.mars 2015].

Investopedia (2015) *Herfindahl-Hirschman Index - HHI* [Internett] Investopedia, LLC.

Tilgjengelig fra: <<http://www.investopedia.com/terms/h/hhi.asp>> [Lest 13.mars 2015].

Johnsen, F. (2014a) Metallica til Bergen. *Bergens Tidende*, 26.november, 2014

[Internett]. Tilgjengelig fra: <<http://www.bt.no/kultur/Metallica-til-Bergen-3248642.html>> [Lest 27.februar 2015].

Johnsen, F. (2014b) Metallica utsolgt. *Bergens Tidende*, 04.desember 2014 [Internett].

Tilgjengelig fra: <<http://www.bt.no/kultur/Metallica-utsolgt-3254582.html>> [Lest 27.februar 2015].

Kleppe, M. K, Halvorsen, M.T, & Solem, L. K.(04. mars 2015) Coop får kjøpe Ica-butikkene. *Dagens Næringsliv*, 4.mars 2015 [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2015/03/04/1546/Dagligvare/coop-fr-kjpe-icabutikkene>> [Lest 2.mai 2015]

Kvarteret. (2015) *Om Kvarteret* [Internett], Det Akademiske kvarter. Tilgjengelig fra: <<http://kvarteret.no/om-kvarteret/>>[Lest 10.mars 2015].

Logen Teater (2015) *Om Logen teater* [Internett] Logen Teater AS. <<http://logen-teater.no/om-logen-teater/>>[Lest 10.mars 2015].

Ole Bull Huset (2015) *Ole Bull Scene* [Internett], Ole Bull Scene AS. <<http://olebullhuset.no/om-oss/ole-bull-scene/>>[Lest 10.mars 2015].

Ricks (2015) *Om Ricks Konserter* [Internett], Ricks Underholdning AS. <http://www.ricks.no/?page_id=176>[Lest 10.mars 2015].

TimeOut Agency & Concerts AS (2015) *Artister* [Internett], TimeOut Agency & Concerts AS. Tilgjengelig fra: <<http://timeoutac.wix.com/timeout#!artister/c16fk>> [Lest 16.03.015]

USF (2015) *Om USF* [Internett] USF Verftet. <<http://www.usf.no/no/om-usf/#Fakta-om-USF>>[Lest 10.mars 2015].

Utdanning (10. April 2015) *lydteknikere* [Internett] Senter for IKT I utdanning. Tilgjengelig fra: <<http://utdanning.no/yrker/beskrivelse/lydtekniker>> [Lest 14. april 2015].

Victoria (2015) *konserter* [Internett] The Vic AS. <<http://www.victoriabergen.no/index.php?Side=8>>[Lest 10.mars 2015].

Yr (2015) Datoøk Bergen (Hordaland) [Internett], NRK. Tilgjengelig fra:
<<http://www.yr.no/sted/Norge/Hordaland/Bergen/Bergen/almanakk.html>> [Lest 12. mai 2015].

Østre (2015) *Om oss* [Internett] Kulturhuset Østre. Tilgjengelig fra:
<<http://www.oestre.no/index.php/en/informasjon/om-oss>> [Lest 13.mars 2015].

Datasekk

Hulens interne datasamlinger

Ravn Databasen

Forelesninger

Fag: Strategisk lønnsomhetsanalyse og prising BUS401/MRR415 Bjørnenak, Trond.

Forelesning 21.10.2014

10. Appendiks

Appendiks A: Regnskapstall konsertmarkedet

Driftsinntekter					
Bedrift	2009	2010	2011	2012	2013
Hulen	5391	4151	4255	5423	5520
Det Akademiske					
Kvarter	3262	12581	9367	11544	12669
Cafe opera	18992	17588	15634	16447	18052
Garage	18322	18859	18438	18175	20629
Landmark	3778	4601	4954	2262	3923
Ole Bull Scene	8629	8255	8752	9622	13223
Ricks Cafe og Salonger	6348	4462	3443	3613	3367
Victoria cafe og pub	2726	2854	3075	3615	3523
Madam Felle				2583	10070
USF Verftet	9134	6749	6943	5617	16415
Grieghallen	63277	79622	81633	92789	74475
Logen	10250	10016	10356	11777	11233
Inside	8255	8341	8538	10117	11304
Bergen Live	93362	91107	52857	96681	106475
Teaterdrift A/S				389	3064
Kosmo Konsert AS				830	
Østre					
Barrio Latino Bergen				1476	
Glade Rosenkrantz					
Gjennomsnitt	19364	20707	17557	17233	20929
Median	8629	8341	8752	5617	11304
Sum	251726	269186	228245	292960	313942

År	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
Omsetningsendring	6,9%	-15,2%	28,4%	7,2%
Omsetningsendring hele perioden	24,7%			

Driftsresultat					
Bedrift	2009	2010	2011	2012	2013
Hulen	-41	-125	121	11	-274
Det Akademiske					
Kvarter	-393	498	-607	500	402
Cafe opera	897	-493	-844	-553	-254
Garage	858	-305	-207	443	918
Landmark	162	96	95	-242	-550
Ole Bull Scene	207	44	127	-526	470
Ricks Cafe og Salonger	1012	598	501	-207	-428
Victoria cafe og pub	39	20	14	51	-46
Madam Felle				60	479
USF Verftet	86	-632	-517	-1909	2146
Grieghallen	3556	8235	9068	10216	4967
Logen	585	54	-17	57	-302
Inside	-122	419	323	147	366
Bergen Live	4201	1643	-480	501	1498
TEATERDRIFT A/S				-66	-238
Kosmo Konsert AS				11	
Østre					
Barrio Latino Bergen				-214	
Glade Rosenkrantz					
Gjennomsnitt	849,8	773,2	582,8	530,9	610,3
Median	207	54	14	31	366
Sum	11047	10052	7577	8494	9154

År	2009 - 2010	2010 - 2011	2011 - 2012	2012 - 2013
Endring driftsresultat	-9,0%	-24,6%	12,1%	7,8%
Endring driftsresultat hele perioden	-17 %			

Driftsmarginer					
Bedrift	2009	2010	2011	2012	2013
Hulen	-0,8%	-3,0%	2,8%	0,2%	-5,0%
Det Akademiske					
Kvarter	-12,0%	4,0%	-6,5%	4,3%	3,2%
Cafe opera	4,7%	-2,8%	-5,4%	-3,4%	-1,4%
Garage	4,7%	-1,6%	-1,1%	2,4%	4,5%
Landmark	4,3%	2,1%	1,9%	-10,7%	-14,0%
Ole Bull Scene	2,4%	0,5%	1,5%	-5,5%	3,6%
Ricks Cafe og Salonger	15,9%	13,4%	14,6%	-5,7%	-12,7%
Victoria cafe og pub	1,4%	0,7%	0,5%	1,4%	-1,3%
Madam Felle				2,3%	4,8%
USF Verftet	0,9%	-9,4%	-7,4%	-34,0%	13,1%
Grieghallen	5,6%	10,3%	11,1%	11,0%	6,7%
Logen	5,7%	0,5%	-0,2%	0,5%	-2,7%
Inside	-1,5%	5,0%	3,8%	1,5%	3,2%
Bergen Live	4,5%	1,8%	-0,9%	0,5%	1,4%
TEATERDRIFT A/S				-17,0%	-7,8%
Kosmo Konsert AS				1,3%	
Østre					
Barrio Latino Bergen				-14,5%	
Glade Rosenkrantz					
Gjennomsnitt	2,8%	1,7%	1,1%	-3,8%	-0,3%
Median	4,3%	0,7%	0,5%	0,5%	1,4%

Appendiks B: Herfindahlindeks - Konsertmarked

Konsertmarkedet	Driftsinntekter	Markedsandel
Hulen	5520	1,758 %
Det Akademiske Kvarter	12669	4,035 %
Cafe opera	18052	5,750 %
Garage	20629	6,571 %

Landmark	3923	1,250 %
Ole Bull Scene	13223	4,212 %
Ricks Cafe og Salonger	3367	1,072 %
Victoria cafe og pub	3523	1,122 %
Madam Felle	10070	3,208 %
USF Verftet	16415	5,229 %
Grieghallen	74475	23,723 %
Logen	11233	3,578 %
Inside	11304	3,601 %
Bergen Live	106475	33,916 %
Teaterdrift A/S	3064	0,976 %
Sum	313942	
HHI	0,189	

Konsertmarkedet uten Grieghallen og Bergen Live	Driftsinntekter	Markedsandel
Hulen	5520	4,151 %
Det Akademiske Kvarter	12669	9,526 %
Cafe opera	18052	13,574 %
Garage	20629	15,511 %
Landmark	3923	2,950 %
Ole Bull Scene	13223	9,943 %
Ricks Cafe og Salonger	3367	2,532 %
Victoria cafe og pub	3523	2,649 %

Madam Felle	10070	7,572 %
USF Verftet	16415	12,343 %
Logen	11233	8,446 %
Inside	11304	8,500 %
Teaterdrift A/S	3064	2,304 %
Sum	132992	
HHI	0,101	

Appendiks C: Herfindahlindeks - Substitutter

Substituttmarked	Driftsinntekter	Markedsandeler
Bocca Restaurant og Bar	53 028	7,77 %
Pianoclub & Havariet	40 056	5,87 %
Sun Z Bar	35 020	5,13 %
Wave Fun Pub	35 020	5,13 %
Jacob Aall Brasserie & Bar	34 729	5,09 %
Kontoret	32 275	4,73 %
Harbour Cafè	23 772	3,48 %
Down-Stairs / Players	23 297	3,41 %
Fotballpuben	23 297	3,41 %
Felix	20 161	2,95 %
Tidi	17 826	2,61 %
Nabokjelleren	14 603	2,14 %
Sjøboden Pub	13 808	2,02 %
Feliz	13 233	1,94 %
Lille Ole Bull	13 223	1,94 %
Pingvinen	12 827	1,88 %
Royal Gourmetburger & Gin	12 508	1,83 %
Kaos Bergen	12 240	1,79 %
Scotsman	11 982	1,76 %
Skipperstuen	11 473	1,68 %
Scruffy Murphy's	11 386	1,67 %

Calibar	11 306	1,66 %
Chagall	11 233	1,65 %
Brukbar Bergen	11 204	1,64 %
Dreams Showbar Bergen	11 140	1,63 %
Three Lions English Pub	10 600	1,55 %
Lysverket	10 010	1,47 %
Taket Zachen	9 655	1,41 %
Vaagen Pub	9 534	1,40 %
Elefanten	9 035	1,32 %
No Stress	8 431	1,24 %
Bien Bar	8 249	1,21 %
Ujevnt	7 894	1,16 %
Henrik Øl og Vinstove	7 623	1,12 %
Frille Øl & Vinstue (Bergen Vinstuer AS)	7 195	1,05 %
Bryggen Nightclub	7 107	1,04 %
Kong Oscar Biljard & Dart Pub	6 993	1,02 %
Barfot Bergen	6 836	1,00 %
Lido	6 392	0,94 %
Luux (BLB AS)	6 224	0,91 %
Folk og Røvere	5 905	0,87 %
Lille	5 657	0,83 %
Femte i Andre Bar	5 590	0,82 %
Roll & Rock	5 236	0,77 %
Biskopen	5 106	0,75 %
Bar Barista (Havfruo AS)	4 954	0,73 %
Exodus	4 675	0,69 %
Apollon Platebar	4 629	0,68 %
Ovenpå Pub	4 150	0,61 %
Don Pippo	4 072	0,60 %
Sum	682 399	
HHI	0,032	

Appendiks D: Herfindahlindeks - Leverandører

Substituttmarked	Driftsinntekter	Markedsandeler
Sony Music Booking	145 805	29,09 %
Stageway	94 399	18,84 %
TimeOut Agency & Concerts	80 022	15,97 %
Atomic Soul Booking	43 500	8,68 %
Artistpartner	42 278	8,44 %
JS Artist	38 216	7,63 %
Goldstar Music	14 542	2,90 %
Scandinavian Entertainment Service	13 219	2,64 %
Amber booking	10 888	2,17 %
Mentometer	6 506	1,30 %
Ramble On	5 945	1,19 %
Kjell Kalleklev Management	2 679	0,53 %
Polar Artist	1 656	0,33 %
Frikk Musikk	741	0,15 %
Brilliance	666	0,13 %
ACT Entertainment	116	0,02 %
Sum	501 178	
HHI	0,168	

Appendiks E: Empiriske kalkulasjoner

OLS resultater

	Prosent
	honorar
Justert Honorar	0.00134***
	(0.0000947)

phon	-5.328*** (1.480)
------	----------------------

Constant	23.90*** (3.099)
----------	---------------------

R^2	0.446
-------	-------

Observations	543
--------------	-----

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

OLS resultater

	Ukedag
Justert Honorar	0.00151*** (0.0000782)

Tirsdag	9.857 (12.12)
---------	------------------

Onsdag	12.22 (11.96)
--------	------------------

Torsdag	4.223 (10.86)
---------	------------------

Fredag	10.86 (10.83)
--------	------------------

Lørdag	19.52* (11.30)
--------	-------------------

Søndag	-13.49 (16.57)
Constant	5.789 (10.80)
<hr/>	
R^2	0.459
Observations	543

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

OLS resultater

	Måned
Justert Honorar	0.00157*** (0.0000770)
Februar	-6.023 (4.331)
Mars	-16.80*** (4.269)
April	-10.41** (4.643)
Mai	-13.87*** (4.464)
Juni	-28.67***

	(10.23)
August	-5.329 (4.719)
September	-12.98*** (4.273)
Oktober	-16.66*** (4.212)
November	-10.39** (4.220)
Desember	-12.19* (6.364)
Constant	24.98*** (3.472)
R^2	0.465
Observations	543
Standard errors in parentheses	
* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$	
OLS resultater	
	År
Justert Honorar	0.00152*** (0.0000761)
År 2007	-0.174 (4.106)

År 2008	-7.681*	(4.165)
År 2009	-3.880	(4.061)
År 2010	-8.994**	(4.224)
År 2011	-9.892**	(4.242)
År 2012	-8.211**	(4.017)
År 2013	-7.241*	(4.088)
År 2014	-12.54***	(4.068)
Constant	21.12***	(3.357)
<hr/>		
R^2	0.452	
Observations	543	
<hr/>		

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

OLS resultater

	Tilhørighet
Justert Honorar	0.00161*** (0.0000736)
Nasjonalt	-11.78*** (2.206)
Internasjonalt	-17.54*** (2.644)
Constant	23.29*** (2.046)
R^2	0.478
Observations	543

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

OLS resultater

	Support
Justert Honorar	0.00155*** (0.0000765)
Supportband	0.592 (1.327)
Constant	13.53*** (2.022)
R^2	0.433

Observations 543

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

OLS resultater

	Vær
Justert Honorar	0.00160*** (0.0000784)
uvær	-0.0461 (0.0454)
Temperatur middel celsius	-0.260 (0.194)
Vind middel kl 18 m/s	0.461 (0.563)
Akkumulert nedbør for siste 24 timer i mm	0.253 (0.216)
Constant	13.11*** (2.893)
R^2	0.445

Observations 528

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$

OLS resultater

	Sjanger
Justert Honorar	0.00152*** (0.0000776)
Country	-4.521 (13.93)
Ekstrem Metal	-5.287 (12.87)
Elektronika	11.80 (13.57)
Folk	0.757 (15.01)
Heavy Metal	9.594 (14.18)
Hip-Hop	5.094 (14.20)
Indie	3.375

	(12.77)
Jazz	-12.10 (15.38)
Pop	0.573 (12.76)
Punk	3.205 (13.06)
Rock	4.361 (12.66)
Singer/Songwriter	3.460 (14.32)
Constant	12.14 (12.61)
<hr/>	
R^2	0.452
Observations	543
<hr/>	

Standard errors in parentheses

* $p < 0.10$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$