

## Skipulag skapandi atvinnugreina

Margrét Sigrún Sigurðardóttir, aðjúnkt við Viðskiptafræðideild HÍ, doktorsnemi við CBS.

Í málstofunni mun ég fjalla um hvorutveggja doktorsverkefni mitt sem og nýútkomna bók um skapandi atvinnugreinar „Penny for your thoughts“ sem ég er meðhöfundur að. Bæði verkefnin taka á skipulagi skapandi greina en þó með mjög ólíkum hætti. Á meðan „Penny for your thoughts“ fjallar á hagnýtan hátt um rekstur fyrirtækja í skapandi atvinnugreinum og tekur raundæmi, þá er doktorsritgerðin fyrst og fremst fræðileg og byggir á kenningu um skoðanakerfi (institutional logics).

Doktorsritgerð mín byggir sem áður segir á kenningum um skoðanakerfi og hvernig þau hafa áhrif á skipulag atvinnugreina. Kenningar um skoðanakerfi eru hluti af stofnanakenningum (institutional theory) (DiMaggio og Powell, 1983; Greenwood, Oliver, Sahlin og Suddaby, 2008; Meyer og Rowan, 1977) en þær skýra hvernig athafnir okkar, og þar með skipulag, stofnanavæðast. Við tökum þeim sem gefnum einu leiðinni að vera eða skipuleggja. Innan stofnanakenninga leggur kenningin um skoðanakerfiáherslu á að skoða innra samhengi eða kerfi (logic) skoðana okkar eða stofnana (institutions) (Friedland og Alford, 1991; Thornton og Ocasio, 2008). Kenningin gengur út frá því að með því að skilja hvernig skoðanakerfið skilgreinir þær leiðir sem eru tiltækar eða skiljanlegar til þess að ná markmiðum okkar getum við betur skilið skipulag atvinnugreina (industry structure). Innan skoðanakerfis kenninganna hafa rannsóknir á skipulagi atvinnugreina fyrst og fremst falist í því að skilja hvernig eitt skoðanakerfi hefur orðið ráðandi á kostnað annars kerfis, og/eða hvernig eitt skoðanakerfi hefur tekið við af öðru sem ráðandi skoðun.

Í ritgerðinni skoða ég hvort og þá hvernig það er mögulegt að tvö skoðanakerfi séu til staðar í einni atvinnugrein án þess að annað kerfið sé ráðandi, þ.e. að tvö jafngild kerfi séu til staðar. Ég skoða hvernig þessi staða hefur áhrif á ákvarðanatöku einstaklinga í greininni og hvernig hún birtist í skipulagi greinarinnar.

Rannsóknarhluti ritgerðarinnar beinist að skipulagi breskrar tónlistarútgáfu. Með hálfopnum viðtölum við einstaklinga sem vinna í tónlistarútgáfu í Bretlandi hef ég gögn sem staðfesta að um tvö ólík og oft á tíðum andstæð skoðanakerfi virðast vera til staðar í breskri tónlistarútgáfu. Þessi tvö skoðanakerfi leggja mjög ólíkar áherslur, á meðan annað leggur höfuðáherslu á tónlistina og gæði hennar, leggur hitt áherslu á markaðinn og hvernig hann tekur tónlistinni. „Góð tónlist“ er því annarsvegar tónlist sem hefur þann eiginleika að vera góð og hinsvegar tónlist sem hreyfir við markaðinum (sem hefur skapað buzz). Þessi tvö kerfi leiða svo til mjög ólíkra leiða til þess að ná því markmiði að selja tónlist.

Þessi tvö skoðanakerfi endurspeglar tvö markmið með tónlistarútgáfu, annarsvegar listræn (að koma frábærri tónlist á framfæri) og hinsvegar hagræn (að græða peninga á því að selja tónlist). Þessi tvö markmið fara ekki alltaf saman, þar sem það er markmið með listrænni sköpun að skapa eitthvað nýtt og óvænt, og það er eðli þess sem brýtur blað, er ‚avant garde‘

að það selst yfirleitt ekki í stórum stíl. Þannig verða þeir sem eru í tónlistarútgáfu að forgangsraða og leggja áherslu á annað. Það þýðir ekki að öll áherslan sé á annað, því að bæði markmiðin þurfa nauðsynlega að vera til staðar til þess að við teljum tónlistarútgáfu til atvinnugreinar. Tónlistarútgáfa án hagnaðarsjónarmiða hlýtur að vera áhugamál, fremur en iðngrein. Og tónlistarútgáfa án listrænna markmiða væri útgáfa án tónlistar.

*Penny for your thoughts - 10 lessons to help you invest in and grow with a creative business* tekur einnig á skipulagi skapandi greina, en þó út frá allt öðrum forsendum. Hér er markmiðið ekki að skilja skipulag skapandi atvinnugreina betur fræðilega, heldur er markmiðið að leysa ákveðið hagnýtt vandmál sem skapast af ofangreindum mótsögnum. Oftar en ekki hefur það valdið hönnuðum og öðrum listamönnum sem eru í skapandi atvinnurekstri vandkvæðum að tala við fjárfesta og fjármagna verkefni sín. Ástæðan hefur verið rakin til þess að þessir tveir hópar tali ekki sama tungumál og því vanti einhvers konar túlk til þess að brúa bilið á milli þeirra.

Ég, ásamt nokkrum fræðimönnum á Norðurlöndum, fengum styrk frá NICE (Norræna nýsköpunarsjóðnum) til að skoða þessa samskiptaörðugleika nánar. Með því að taka viðtöl við forsvarsmenn skapandi fyrirtækja af ýmsum stærðum og gerðum og í margskonar skapandi atvinnurekstri kortlögðum við þau vandamál sem fyrirtækin hafa staðið frammi fyrir og hvernig þau hafa leyst vandann. Með því að bera saman raundæmin greindum við amk 10 mýtur sem virðast landlægar í skapandi atvinnugreinum. Sumar þeirra eiga sér klárlega rætur í því að skapandi fyrirtæki gera ráð fyrir að fjárfestar hugsi eingöngu um að hámarka hagnað og til þess að geta rekið skapandi fyrirtæki verið þau að gera slíkt hið saman (mýta 6) – og á hinn bóginn eru sum skapandi fyrirtæki of föst í listræna skoðanakerfinu til þess að sjá að það er ekki nóg að varan sé góð, það þurfi að koma henni á framfæri við viðskiptavinum til þess (mýta 8). Þó að aðrar mýtur séu ekki jafnaugljóslega auðraktar til þessara tveggja sjónarmiða er ljóst að tilurð mýta byggir á því að einhver ein leið hljóti að vera rétt í rekstri skapandi fyrirtækja – frekar en að það geti verið fleiri en ein leið til þess að reka fyrirtæki, með blandaðri áherslu á hagræna og listræn markmið. Með bókinni vonumst við til þess að sýna fram á að bæði sjónarmiðin eiga rétt á sér, að það er ekki ein rétt leið. Bókin er skrifuð til þess að benda listamönnum á þær leiðir sem aðrir í svipaðri stöðu hafa gert, en hún nýtist ekki síður fjárfestum til þess að skilja hugsunarhátt í skapandi atvinnugreinum.

**Axiom 1:** Think big and stick with your idea, and don't take second best

Case: Bjartur

Case: Murlyn Music

Case: Morningside Records

**Axiom 2:** There is no time to waste I want to start my business as soon as possible

Case: Stigebilen

**Axiom 3:** Only you know your product best

Case: Dnmark

**Axiom 4:** Keep your eye on the ball: Focus on your core product

Case: Lazy Town and Glitnir

**Axiom 5:** I want to share my work with as many as possible

Case: Sweden Rock

**Axiom 6:** I should do what is expected of me in business: maximize profit

Case: Rockparty

- Case: Tinna Gunnarsdottir
- Axiom 7:** Plans always turn out to be wrong, and since I am so busy I don't bother with them  
Case: Odd Molly  
Case: Copenhagen Bombay
- Axiom 8:** My product is great, it's unique, it will find its customers  
Case: Bonnier Tidskrifter  
Case: Clutch Media  
Case: Nikita
- Axiom 9:** Never say no  
Case: Mr. Destiny
- Axiom 10:** Cash is king  
Case: Pavilion  
Case: Funcom
- Chapter 11:** The investors' perspective

- DiMaggio, P. J. og Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Friedland, R. og Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions. Í W. W. Powell og P. J. DiMaggio (Ritstj.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, London: The University of Chicago Press.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. og Suddaby, R. (2008). Introduction. Í R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin og R. Suddaby (Ritstj.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.
- Meyer, J. W. og Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Thornton, P. H. og Ocasio, W. (2008). Institutional Logics. Í R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin og R. Suddaby (Ritstj.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: Sage Publications.