

Oberoende skivbolag i förändringstider

Om den förändrade affärslogiken i
skivbolagsbranschen

Författare: Daniel Abrahamsson
Jens Eriksson
Martin Larsson
Handledare: MaxMikael Björling
Program: Musikindustriprogrammet
Ämne: Marknadsföring
Nivå och termin: C-nivå, VT-2008
Handelshögskolan BBS

Sammanfattning

Under det senaste årtiondet har förutsättningarna inom musikbranschen ändrats avsevärt. Med den kraftigt sjunkande försäljningen av fysiska fonogram och den ökade illegala fildelningen har skivbolagen varit tvungna att anpassa sig och söka alternativa inkomstkällor utöver den traditionella fonogramförsäljningen. Vårt syfte var att undersöka hur mindre svenska oberoende skivbolag anpassar sig till de rådande förändringarna i musikbranschen och vilka nya alternativa inkomstkällor de kan nyttja för att finansiera sin musikproduktion. För att lyckas med detta så använde vi oss av ett deduktivt tillvägagångssätt där vi började med att söka upp teorier som vi ansåg vara relevanta för ämnet, vilka vi sedan tog till hjälp för att få ut värdefull information ur våra informanter.

I våra empiriska undersökningar framgår det att de oberoende skivbolagen alltså är positiva inför framtiden och är övertygade om att de kommer att överleva, även om de kommer att få förändra sin verksamhet till stor del. Det som de i stället kommer att tjäna pengar på i första hand är reklam, sponsring, synkronisering och så vidare. Även vikten av samarbete av olika slag betonas av våra informanter då de har insett att de har mycket att tjäna på detta. I vår slutsats kommer vi fram till att skivbolagen som vi känner dem idag kommer att försvinna och framtiden kommer istället att bestå av musikbolag där fonogram i stor utsträckning kommer att användas i exempelvis marknadsföringssyfte och pengarna kommer att komma ifrån andra inkomstkällor. Skivbolag, som vi känner dem, är alltså en utdöende företeelse.

Abstract

During the last decade the conditions for the music industry have been changed significantly. With the dropping sales of physical phonograms and the increasing illegal file sharing, the record labels have been forced to adapt and thus seek alternative sources of income next to the traditional sales of phonograms. Our purpose was to investigate how smaller Swedish record labels adept themselves to the changing environment within the music industry and which new alternative sources of income they can use to finance their music production. To do this we used a deductive approach where we started by researching theories we thought were relevant to the subject, which we then used to get valuable information out of our informants.

From our empirical investigations it appears that the independent record labels are rather positive about the future and that they will be able to survive, even though they will have to change their ways of working to a large extent. Our results show that the record labels as we know them will disappear. Instead, the future will consist of music companies where the phonograms mainly will function in marketing purposes and the income will come from other sources like advertising, sponsorship and synchronisation et cetera. The record labels, as we know them, are indeed a fading phenomenon.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Abstract	3
Innehållsförteckning.....	4
1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problemdiskussion	6
1.3 Syfte	8
1.4 Avgränsningar	8
2 Metod	9
2.1 Ansats	9
2.2 Vetenskapligt förhållningssätt	9
2.3 Kvalitativ metod	9
2.4 Urval.....	10
2.5 Respondentbeskrivning	10
2.6 Uppsatskritik.....	11
3 Centrala begrepp och definitioner	12
3.1 Affärslogik och värdekedjor.....	12
3.2 Majorbolag kontra oberoende skivbolag.....	13
3.3 Ordlista.....	14
4 Teoretisk referensram	15
4.1 Skivbolagens värdekedja.....	15
4.2 Social struktur.....	17
4.2.1 Funktionsbaserad struktur	18
4.3 Förnyelse och innovation	19
4.3.1 Organisationsförändring	20
4.4 Same game vs. new game	21
4.5 Musik som vatten.....	22
4.5.1 Det obegränsade flödet.....	22
4.5.2 Framtidens marknadsföring.....	24
4.5.3 Framtidens distribution	25
4.5.4 De oberoende skivbolagen	26
4.6 Marknadsföringsmixen	26
4.7 Relationsmarknadsföring	27
4.7.1 De klassiska marknadsrelationerna	28
4.7.2 De speciella marknadsrelationerna	29
4.7.3 Megarelationerna	29

4.7.4 Nanorelationerna.....	29
5 Empiriska undersökningar	31
5.1 Förändrade förutsättningar för musikbranschen.....	31
5.1.1 Förändringar i organisation och arbetssätt	31
5.1.2 Från produktfokus till tjänstefokus	32
5.2 Åtgärder för fortsatt överlevnad	34
5.2.1 Revidering av värdekedjan	34
5.2.2 Samarbeten och nätverk	36
5.2.3 Nya inkomstkällor.....	38
5.3 Framtidsvisioner	39
6 Analys.....	41
6.1 Förändrade förutsättningar för musikbranschen.....	41
6.1.1 Förändringar i organisation och arbetssätt	41
6.1.2 Från produktfokus till tjänstefokus	42
6.2 Åtgärder för fortsatt överlevnad	43
6.2.1 Revidering av värdekedjan	43
6.2.2 Samarbeten och nätverk	44
6.2.3 Nya inkomstkällor.....	46
6.3 Framtidsvisioner	48
7 Slutsats	50
8 Referenslista.....	52
8.1 Litteratur.....	52
8.2 Internet	53
8.3 Intervjuer	53
9 Bilagor.....	54
9.1 Intervjufrågor.....	54
Högskolan i Kalmar	55

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Under det senaste årtiondet har teknologiska innovationer, bland annat i form av Internets tillväxt, skapat stora förändringar i det moderna samhället. De allra flesta delarna av samhället har naturligtvis gynnats av denna utveckling, men en bransch som har fått svårt att hävda sig är skivindustrin som har haft, och fortfarande är i, en kraftigt nedåtgående trend. Enligt IFPI motsvarade den totala fonogramförsäljningen i Sverige år 2002 1554 miljoner kronor jämfört med 2007 års totala försäljning på 842 miljoner kronor. Detta innebär en minskning på ungefär 46 % på endast fem år (www.ifpi.se). IFPI representerar ungefär 95 % av den svenska skivmarknaden.

Denna nedgång beskylls av skivbolagen mestadels på att många konsumenter införskaffar sin musik genom illegal fildelning istället för att köpa musiken. Detta har försökts att förhindras genom olika åtgärder, som till exempel åtal mot fildelare, kopieringsskydd på CD-skivor med mera, dock utan större framgång. Skivindustrin har historiskt sett varit en relativt oföränderlig bransch som kunnat arbeta efter sina egna villkor, så under de rådande omständigheterna har de haft svårt att anpassa sig till nya format och försäljningssätt, vilket är nödvändigt för att kunna vända denna nedåtgående trend (Larsson & Ek 2007). I dagsläget ökar försäljningen av downloads för varje år som går, men det motsvarar dessvärre inte nedgången av försäljningen av fysiska fonogram. Ett för konsumenterna fullgott substitut för fildelning har alltså ännu inte tydligt utpräglats.

1.2 Problemdiskussion

Vi identifierar att ett av de grundläggande problemen för vår utgångspunkt är att musikkonsumenter idag i allt lägre utsträckning väljer att införskaffa musik på laglig väg. De illegala anskaffningsmetoderna upplevs smidigare och självklart billigare, så följaktligen är den svåraste uppgiften för skivbolagen och distributörerna att försöka att på allvar konkurrera med dessa. Vi ser redan i vårt utgångsläge att det kan bli aktuellt för branschen att mer eller mindre helt överge den klassiska affärsmodellen där musik erbjuds till försäljning via fysiska

fonogram eller nedladdning av varje enskild låt eller album separat, och istället hitta nya metoder att få betalt för sitt engagemang och musiklyssnarnas konsumtion. Ett antal innovativa metoder har redan introducerats på marknaden som till exempel olika prenumerationstjänster.

Vi anser att det är något inskränkt att enbart skylla den minskade musikförsäljningen på illegal fildelning och är lyhörda för andra förklaringsmodeller. Ett problem som ofta negligeras i debatten är att dagens ungdomar ofta har väldigt många olika alternativ att välja mellan när de spenderar sina pengar på underhållning. Även tiden är en avgörande faktor eftersom den är begränsad, och med alla alternativ på olika media att konsumera så blir några branscher följaktligen lidande. Musikbranschen sträcker sig långt utanför skivindustrin, och mediasektorn är enorm med alla sina olika förgreningar. Ett exempel är att jämföra TV- och datorspelsbranschen, som omsatte 1 725 901 000 kr år 2006 (www.dataspelsbranschen.se), med skivbranschen, som omsatte 941 501 000 kr under samma år (www.ifpi.se). Ett viktigt problem är att komma underfund med hur skivbranschen kan överta marknadsandelar från andra medier och delar i underhållningsindustrin, eller om möjligt integreras i dem. Det är även viktigt att poängtera faktumet att även om skivförsäljningen minskar innebär detta nödvändigtvis inte att musikkonsumtionen minskar. Vår uppfattning är att den faktiska konsumtionen, det vill säga "användandet" av musik, istället har ökat med hjälp av nya medier och distributionskanaler.

Hos de stora majorbolagen har försäljningen av fonogram kraftigt dalat de senaste fem åren men hur det ser ut för oberoende skivbolag är svårare att utröna eftersom inte alla mindre bolag omfattas av IFPI:s statistik (www.ifpi.se). De oberoende skivbolagen är ofta små organisationer och därför är de troligen mer flexibla och kan anpassa sig efter nya affärslösningar, vilket också är en aspekt gör dem mer intressanta för vår undersökning än majorbolagen. Tidigare forskning (se till exempel Larsson & Ek 2007) visar också på att de mindre skivbolagen anser sig ha gynnats av fildelning, vilket inte är fallet med de stora majorbolagen.

Enligt en studie utförd av studenter på Music Engineering-programmet i Hultsfred under våren 2006 är inte fildelare intresserade av "topplistan" i någon större utsträckning (www.vimmerbytidning.se). Vi anser därför att det är rimligt att anta att musik som är släppt

via oberoende skivbolag är minst lika nedladdat på de illegala nätverken som det som är släppt via majorbolag, även om de senare gör mer väsen av sig i debatten.

Van Bruggen & Jonasson (2000) identifierar i sin magisteruppsats en värdekedja som påvisar skivbolagens olika funktioner ur ett traditionellt perspektiv. Deras slutsats är att om skivbolagen vill fortsätta att arbeta efter den gamla modellen i den nya världen så måste de kontrollera hela denna värdekedja. Eftersom detta är svårt och redan förlegat menar de att skivbolagen istället bör fokusera på de delar av värdekedjan där deras inblandning och funktion fortfarande kan vara eller är viktig och betydande. Denna slutsats ligger till stor del som utgångspunkt för vår uppsats och leder oss till vår problemformulering.

1.3 Syfte

Vårt syfte är att undersöka hur mindre svenska oberoende skivbolag anpassar sig till de rådande förändringarna i musikbranschen och vilka nya alternativa inkomstkällor de kan nyttja för att finansiera sin musikproduktion. Vi ämnar att undersöka vilka förutsättningar som nu föreligger deras kommersiella fortlevnad.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa oss till att endast undersöka hur *de allra minsta svenska oberoende skivbolagen* har påverkats av de rådande förändringarna i skivbranschen och hur nya affärslösningar skulle kunna se ut för dessa. De fyra majorbolagen, eller de stora oberoende skivbolagen, är således inte något vi behandlar i vår uppsats i någon större utsträckning. Anledningen till att vi endast valt att undersöka mindre oberoende skivbolag är för att det är svårare att urskilja hur det har gått för dessa de senaste åren jämfört med majorbolagen och de större oberoende aktörerna.

2 Metod

2.1 Ansats

Vi har valt att utföra våra studier på det deduktiva tillvägagångssätt som Patel & Davidson beskriver i boken *Forskningsmetodikens grunder* (2003). Genom att först söka upp teorier vi anser vara relevanta för ämnet och utefter dessa skapa hypoteser och påståenden om verkligheten får vi en bra grund att stå på inför våra empiriska studier. Dessa hypoteser och påståenden ska sedan testas emot olika fall av observationer och uttalanden vi fått fram genom de empiriska undersökningarna, vilket sedan ska leda fram till våra slutsatser.

2.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Vårt förhållningssätt grundar sig i den holistiska delen av hermeneutiken. Ett holistiskt synsätt innebär att vi ser forskningsobjektet i sin helhet istället för att studera det bit för bit som positivismen gör (Patel & Davidson, 2003). Vi ställer helheten i relation till delarna och pendlar mellan dessa för att få en bättre förståelse.

Valet av förhållningssätt kändes tämligen givet eftersom vår undersökning kräver att vi ser till både helheten och delarna. Detta gör vi för att bilda oss en uppfattning om hur situationen ser ut, och hur den kan komma att se ut för de skivbolag vi berör i vår uppsats. Enligt Patel och Davidson (2003) innebär positivismen att de iakttagelser som görs ska kunna prövas logiskt och det är inte det som är vårt mål med uppsatsen. Vi vill i huvudsak se hur personerna i skivbolagen vi tar kontakt med ser på den förändrade affärslogiken och vad som kan ske i framtiden, istället för att göra mätningar av försäljning och dylikt.

2.3 Kvalitativ metod

En kvalitativ undersökning har nästan alltid en låg grad av standardisering och informanten tillåts svara djupgående och med egna ord (Patel & Davidson 2003). Vi anser att detta är den mest effektiva metoden för att få tillfredställande data ur vår undersökning då vi är

intresserade av att få utvecklade svar med mycket substans och egna uppfattningar från våra informanter. Intervjuerna genomfördes genom personliga möten och via E-mall. I båda avseendena tilläts informanterna att uttrycka sig fritt.

Vi går in i intervjusituationerna med van Bruggen & Jonassons värdekedja (2000) och våra egna kunskaper i ryggen. Detta, tillsammans med ett antal välformulerade och genomtänkta grundfrågor som ska hjälpa oss att hålla intervjun till det ämne som vi är intresserade av, ska hjälpa oss till en bra diskussion där vi får ut det mesta och bästa ur våra informanter. Det intressanta med dessa intervjuer är att se vad våra olika informanter har syn på våra frågeställningar, och hur de eventuellt skiljer sig åt sinsemellan. För att verkligen se skillnaderna eller likheterna i informanternas åsikter är en djupgående kvalitativ undersökning det bästa tillvägagångssätt enligt vår uppfattning.

2.4 Urval

Vi har valt att genomföra vår studie på Empire Records, Adrian Recordings och Hybris. Dessa är samtliga en- eller tvåmannaföretag, vilket stämmer väl överens med vår avgränsning. Vi tror att den samlade undersökningen kan skapa en indikation av hur oberoende svenska skivbolag anpassar sig under de rådande omständigheterna och hur de arbetar, eller borde arbeta, för att överleva förändringarna. Utöver detta har vi intervjuat Daniel Johansson, industridoktorand i digital musikdistribution, för att få ytterligare en akademisk och forskningsbaserad infallsvinkel.

2.5 Respondentbeskrivning

Adrian Recordings är ett svenskt skivbolag med säte i Malmö. Vår informant Magnus Bjerkert är den drivande kraften bakom bolaget, men han får viss hjälp med praktiska sysslor av Annette Persson. Bolagets första utgivning var ett album med Sharif i början av 1999 och sedan dess har ett 60-tal ytterligare singlar och album släppts. Bland de mer namnkunniga artisterna som figurerat på etiketten under åren kan Laakso, David & the Citizens, Emil

Jensen och Familjen bland annat nämnas. Adrian Recordings är en del av skivbolagsnätverket The Swedish Model.

Empire Records är vårt fiktiva namn för ett Göteborgsbaserat skivbolag som drivs av vår informant Lars Svensson (pseudonym). "Lars" vill hålla sig och sitt bolag anonyma i sammanhanget. Empire Records sysslar främst med rock och pop.

Hybris är ett svenskt skivbolag med kontor i såväl Stockholm som Malmö. Vår informant Mattias Lökvist är ansvarig för Stockholmskontoret. Hybris fokuserar främst på popmusik av olika slag. Deras katalog inkluderar släpp av bland andra Vapnet, Juvelen och Familjen. Även hybris är en del av skivbolagsnätverket The Swedish Model.

Daniel Johansson är industridoktorand i digital musikdistribution vid Blekinge Tekniska Högskola i samarbete Högskolan i Kalmar. Dessutom är han även anställd av företaget Musiclink. Enligt Musiclinks hemsida syftar Daniels avhandlingsarbete till att "utreda vilka effekter teknikskiftet från analog till digital teknik haft på musikindustri, musikdistribution och musikanvändande samt ta fram nya och förbättrade metoder för digital distribution av musik" (www.musiclink.se).

2.6 Uppsatskritik

Vårt största problem under arbetets gång har varit att få tag på informanter som har velat och haft tid att tala med oss. Vi har fått väldigt många nej och det har lett till att vi endast lyckats få ihop en enda intervju där vi satt oss ner och pratat med informanten ansikte mot ansikte (Adrian Recordings). Övriga tre informanter har vi haft kontakt med via E-mall, vilket resulterat i mindre utförliga svar och givetvis en brist på diskussion. Detta har lett till att vi fått ihop något mindre empiri än vi hoppats på från början, men vi anser ändå att det vi har räcker väl för att besvara de frågeställningar vi haft.

3 Centrala begrepp och definitioner

3.1 Affärslogik och värdekedjor

Donald A. Schön inleder Normann & Ramírez bok *Den nya affärslogiken* (1995) med att konstatera att det är omöjligt att dra skarpa gränser mellan produkter och tjänster. Detta beror på att i stort sett alla produkter för med sig kringtjänster som har relevans för dess värde, och själva produkten bör således endast ses som en fysisk manifestering av de tjänster som varit delaktiga i utvecklingsprocessen. Detta är en av de viktiga idéerna bakom Normann & Ramírez (1995) nya perspektiv på affärer, deras nya affärslogik.

Affärer beskrivs av Normann & Ramírez (1995) som värdeskapande aktiviteter. Logiken, och den grundläggande naturen, kring dessa blir följaktligen den direkta översättningen av ordet affärslogik. Teknologiska och sociala förändringar, i dagsläget i synnerhet informationsteknologiska sådana, ger i sin tur upphov till förändringar på managementområdet samt företag och branscher i sin helhet. Som vi kommer att märka är den klassiska affärslogiken i skivbranschen inte längre en självklarhet på grund av mer eller mindre revolutionerande förändrade förutsättningar.

De tidigare nämnda värdeskapande aktiviteterna placeras, enligt industriell ekonomisk praxis, in längs en ”värdekedja” som Normann & Ramírez (1995) liknar vid ett monteringsband. Dessa värdekedjor kan till exempel användas till att placera ut individer, avdelningar eller hela företag i relativa positioner, beroende på kontext och användningsområde. Normann & Ramírez (1995) varnar dock för att verkligheten kan begränsas av modellens logik och den bör alltså inte anses vara statisk eller helt definitiv. Enligt värdekedjemodellen ökar värdet steg för steg, vilket, trots sin mundanitet, kanske delvis kan liknas vid den alkemistiska förädlingsprocessen. Efter att värdet har (producerats och därmed) ökat skickas det vidare ”nedströms” till nästa intressent, det vill säga en intern eller extern ”kund” (Normann & Ramírez 1995).

För att återknyta till kapitlets inledande stycke bör vi tillägga att värdet som diskuteras kan vara svårt att identifiera när vi använder värdekedjemodellen för skivbolagsbranschen. Själva

produkten förändras eller utvecklas inte något betydande i alla steg av värdekedjan utan flera av dem definierar istället tjänsteaspekten i det hela.

3.2 Majorbolag kontra oberoende skivbolag

Ett oberoende skivbolag (eller ett indiebolag¹ som det även kallas) är ett bolag som inte är beroende, det vill säga ägt, av något av de stora majorbolagen. Traditionellt sett har ett majorbolag kännetecknats av att det har sin egen distribution till skillnad från de oberoende bolagen, men hur distributionen fungerar hos de olika typerna av bolag är dock något som har kommit att förändras och idag har flera oberoende skivbolag sin egen distribution. Detta gäller exempelvis Playground Music och Bonnier Amigo Music Group, vilka båda även tillhandahåller distribution åt andra skivbolag. Det som idag är majorbolagens största kännetecken är att de är klart störst på marknaden, både vad gäller omsättning och anställda, men även att de ofta innehar flera avdelningar eller divisioner som de oberoende bolagen saknar, som exempelvis en juridisk avdelning.

Förr i tiden ägde även skivbolagen ofta de studior i vilka deras artister spelade in sin musik, men detta har kommit att ändras på senare år (Halléncreutz m fl, 2004). Detta gällde i högsta grad majorbolagen, men även mindre oberoende bolag har ägt, eller äger sin egen studio, som exempelvis Silence Records. Majorbolagen har alla många underetiketter vilket de allra flesta oberoende skivbolagen saknar, främst med undantag för de allra största.

Det kan helt enkelt konstateras att skillnaderna mellan majorbolagen och de oberoende bolagen har suddats ut mer och mer i vissa avseenden men att de består i andra.

Det finns idag fyra majorbolag och dessa är följande: Universal Music Group, Sony BMG, Warner Music Group och EMI. Det är svårt att utröna exakt hur stor andel av den svenska marknaden dessa fyra bolag har då många oberoende skivbolags försäljningssiffror inte finns med i statistiken som IFPI lämnar ut (www.ifpi.se). Majorbolagens andel är dock betydligt

¹ Förkortning av independentbolag

högre än de oberoende bolagens och uppskattas ligga runt 70 - 80 procent av den totala svenska fonogramförsäljningen.

3.3 Ordlista

Blogg – en förkortning av ”webblogg” och helt enkelt en ”dagbok” som förs över webben.

Fildelning – det delande av filer som görs mellan datorer via olika nätverk som exempelvis Internet (Stannow m fl, 2005). Den *illegala* fildelningen sker utan upphovsmännens och rättighetshavarnas samtycke.

Kopieringsskydd – ett skydd för att förhindra illegal kopiering av data, film och musik. Kopieringsskyddet gör att CD-skivor inte kan spelas upp ordentligt i dator och därmed kopieras. Flertalet skivbolag använde sig av kopieringsskydd i ganska hög grad för ett par år sedan men detta är inte lika förekommande idag.

MP3 – (MPEG-1 Audio Layer 3) är ett komprimerat digitalt ljudfilformat som tar avsevärt mindre utrymme på datorns hårddisk än vad en CD i originalstorlek gör.

Streaming – eller sk strömmande media är ljud- eller videofiler som spelas upp på mottagarens dator, mobiltelefon eller liknande samtidigt som den överförs via Internet.

Synkronisering – musiksättning till audiovisuella produktioner där tidigare inspelad eller speciellt producerad musik överförs och anpassas efter filmens bilder. (Stannow m fl, 2005). Benämns även som en ”synk”, eller ”synkar” i plural.

4 Teoretisk referensram

4.1 Skivbolagens värdekedja

Van Bruggen & Jonasson (2000) beskriver i sin magisteruppsats *Skivbolagens förändrade affärslogik* en modell av skivbolagens värdekedja. Denna är delvis utvecklad ur en data- och systemvetenskaplig synvinkel men fick sin form efter författarnas empiriska studier av ett flertal svenska skivbolag. Vi anser att den överensstämmer med vår uppfattning av skivbolagens primära funktioner och att den är, tillsammans med de tidigare nämnda författarnas slutsatser, en god grund och bas till vår uppsats utgångspunkt. Modellen är givetvis kortfattad och förenklad, men skivbolagens huvudsakliga verksamhet kan delas in i följande delar:

1. Identifiera, utveckla och coacha talang
2. Spela in denna talang
3. Marknadsföra denna talang
4. Distribuera produkten (CD-skivan) till återförsäljare

Modell 4.1 *Skivbolagens värdekedja* (van Bruggen & Jonasson 2000).

De första två stegen i värdekedjan benämns även vanligen under samlingsnamnet A&R som betyder Artist and Repertoar. Denna avdelnings uppgift är, som tidigare nämnt bland annat att identifiera, utveckla och coacha talang. Oftast har skivbolagen ett flertal personer anställda till denna verksamhet och de ansvarar i sin tur för ett antal olika artister och är länken mellan dem och skivbolaget. A&R-personens mest konkreta uppgift är att se till att ett album produceras och levereras till skivbolaget i tid för släpp. Steg nummer två, inspelning av talang, faller således under även dennes ansvarsområde. Identifiering och utveckling av talang anses ofta vara ett hantverk som inte bör förringas. Per Sundin, i skrivande stund VD på Universal Music Sweden, hävdar till exempel att det endast finns ett tiotal personer som till fullo behärskar konsten (van Bruggen & Jonasson 2000).

Marknadsföringssteget i värdekedjan innefattar all form av marknadsföring, promotion och public relations osv. Internet har till exempel öppnat upp en helt ny kanal för marknadsföring där man snabbt och effektivt kan nå stora kvantiteter av potentiella konsumenter, men givetvis är de mer traditionella tillvägagångssätten fortfarande relevanta och brukbara. Alla aktiviteter där artisten exponeras för allmänheten eller andra intressenter kan räknas in i den här kategorin. Vi anser att marknadsföringen redan idag är viktigare än vad man kanske kan tro när man diskuterar ett skivbolags kärnverksamhet. Även om ett skivbolag har kontrakterat en talang, spelat in denne och släppt ut skivan i butik så lär den med största sannolikhet inte sälja några större volymer utan betydande marknadsföringsaktiviteter.

Det sista steget, distribution av produkten (CD-skiva) till återförsäljare, innebär ett tillgängliggörande av produkten. Skivbolagen pressar skivor som fraktas ut till enskilda återförsäljare, skivbutiker, ofta via en extern distributör. I den här modellen bygger distributionen på att en fysisk produkt existerar, och det är därför här som det märks tydligast att förändringarna i branschen redan är långt gångna.

Värdekedjan som van Bruggen & Jonasson (2000) presenterar stöds även till stor utsträckning av andra författare. Roger Wallis traditionella modell av musikindustrins värdekedja påminner om van Bruggen & Jonassons men den är fördelad i fler delar och innehåller förutom funktioner eller verksamheter även personer (Arvidsson 2007). Vi anser dock att de två modellerna ändå korresponderar väl med varandra, trots att de valt att göra olika indelningar och definitioner. Enligt Arvidsson (2007) bekräftas van Bruggen & Jonassons värdekedja också av skivbolagen i till exempel EMI:s årsredovisning för 2005 där den sammanfattas i tre steg:

1. Utveckla musikaliskt innehåll
2. Marknadsföring och promotion
3. Leverera till konsumenter

Van Bruggen & Jonasson (2000) kommer efter sina empiriska undersökningar fram till ett antal slutsatser om skivbolagens värdekedja:

- Om skivbolagen vill fortsätta att arbeta efter den gamla modellen i den nya världen så måste de kontrollera hela värdekedjan. Detta är svårt och troligen redan förlegat, därför bör skivbolagen istället fokusera på de delar av värdekedjan där deras inblandning och funktion fortfarande kan vara eller är viktig och betydande.
- Under de förutsättningar som råder idag blir ett företag utkonkurrerat om de inte kan ta en självklar plats i värdekedjan inom det område de verkar.
- Förändrade tekniska förutsättningar har lett till en demokratisering och förenkling av inspelning och distribution. Detta innebär att de stegen i värdekedjan inte är lika viktiga för skivbolagen att ha full kontroll över, men det ligger fortfarande i deras intresse att dessa steg håller hög kvalitet.
- Skivbolagens särkompetens ligger inom framförallt A&R-verksamhet och marknadsföring. På grund av de nya förutsättningarna möter skivbolagen framtiden bäst genom att främst fokusera på dessa deras exklusiva kompetensområden.
- Skivbolagens kärnverksamhet bör kretsa kring att producera och marknadsföra artisten. Produkten är inte längre CD-skivan, utan det inspelade materialet som tidigare utgjort CD-skivans innehåll. Andra aktörer kan driva utvecklingen utanför skivbolagens kärnverksamhet snabbare och bättre.
- Intäkterna kommer inte nödvändigtvis längre ifrån slutkonsumenterna utan även ifrån andra intressenter – skivbolagen bör se över sina prissättningsmodeller.

4.2 Social struktur

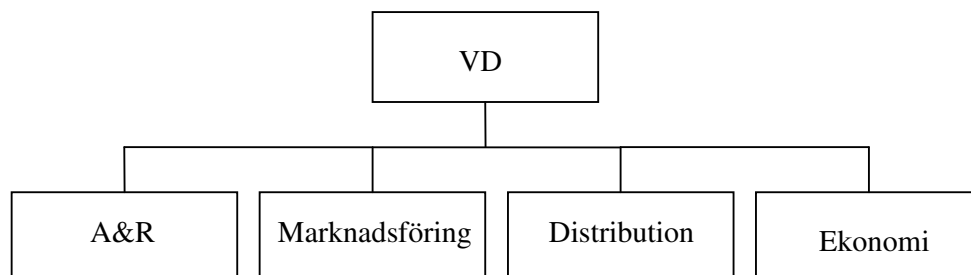
För att kunna analysera förändringarna i ett företag kan det vara bra att ha förståelse för hur organisationen är uppbyggd och strukturerad. Alla organisationer har en social struktur, och om inte organisationen utformas kring den så kommer en struktur ändå att uppstå på grund av olika aktiviteter och relationer mellan människor i organisationen (Hatch 2002). Organisationsscheman är användbara eftersom de ger en tydlig översikt av hierarkier och arbetsindelning, vilket till exempel kan vara en hjälp vid samordning och beslutsfattande. Tanken är även att den sociala strukturen ska rikta de anställdas uppmärksamhet mot de

aktiviteter som de arbetar med på ett sätt som underlättar integrationen mellan all verksamhet i organisationen (Hatch 2002)

4.2.1 Funktionsbaserad struktur

Det är omöjligt att ge en fullständig bild av hur de sociala strukturerna ser ut i skivbolagsbranschen eftersom inga företag är uppbyggda exakt lika². Dock är vår uppfattning att det är vanligt att skivbolag har en så kallad *funktionsbaserad struktur*. Mindre skivbolag kan även tänkas ha en *enkel struktur* då få personer är anställda och företaget på det viset blir mer organiskt, det vill säga flexibelt och dynamiskt, och har mycket liten eller ingen struktur alls (Hatch 2002). I en del mindre skivbolag är troligen gränsen mellan en enkel struktur och en funktionsbaserad struktur tämligen flytande och diffus.

När organisationer blir för stora och komplexa för en enkel struktur brukar den funktionsbaserade strukturen anammas för att hantera de ökade kraven på differentiering. Namnet kan härledas till att verksamheter grupperas efter en likhet i arbetsfunktioner som ömsesidigt beroende uppgifter samt gemensamma mål (Hatch 2002). Effektiviteten i den funktionsbaserade strukturen ligger delvis i att mängden av dubbelarbete är begränsad och att den högsta chefen har stora kontrollmöjligheter. Arbetsfördelningen är tydlig och det är enkelt för de anställda att se likheten eller skillnaden mellan sina egna och andras arbetsuppgifter (Hatch 2002).



Modell 4.2 Ett exempel på en enkel funktionsbaserad struktur i ett skivbolag.

² För en genomgående redovisning av exempel på struktur hos skivbolag och så vidare, se Arvidsson (2007).

Modellen ovan visar ett exempel på en typisk men simplificerad funktionsbaserad struktur hos ett skivbolag. Som tidigare nämnts är strukturen med all sannolikhet mer flytande och lös hos mindre bolag med få anställda. Som vi även kan se är de olika stegen i van Bruggen & Jonassons värdekedja inkluderade i modellen. Deras två första steg faller under A&R-funktionen, steg tre under Marknadsföring och steg fyra under Distribution. Någon ekonomifunktion är inte inkluderad i deras värdekedja, troligtvis inte eftersom den inte uppfyller någon konkret funktion gällande skivbolagsverksamheten (även om det går att argumentera för att till exempel royaltyberäkningar och liknande är direkt relaterad till skivutgivningen). Skivbolag som har en funktionsbaserad struktur brukar dock ofta ha en ekonomiavdelning, enligt vad vi kan utläsa ur Arvidssons (2007) fallstudier och modeller. Mindre oberoende skivbolag kan exempelvis ha externa revisorer eller dylikt som sköter om det mesta gällande ekonomi, enligt våra empiriska erfarenheter.

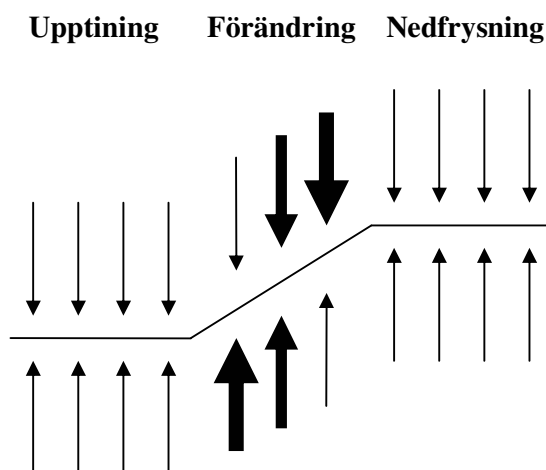
4.3 Förnyelse och innovation

Organisationer av alla slag måste förändras för att kunna leva vidare. Detta beror i stor utsträckning på snabba och kontinuerliga förändringar av produkter, marknader, teknologier och samhällen (Hatch 2002). Nödvändiga förändringar sker främst genom att ta fram och tillgodogöra sig innovationer³. För att ta fram innovationer krävs det kreativa processer, vilka i sin tur påverkas (stimuleras eller hämmas) av organisatoriska förhållanden så som strukturer, emotionellt klimat och ledarskap (Ekvall 1988). Innovationer innebär risktagande och osäkerhet, något som de byråkratiska elementen i de stora företagen försöker förhindra. Ekvall (1988) skriver att det är småföretagen som är skapare av landets ekonomiska framtid, eftersom mindre företag visar större omställningspotential än stora företag och deras påtagliga innovationströghet. Forskningsresultat från Rosabeth M. Kanter, och andra före henne, visar att lösa, mindre mekaniska och mindre hierarkiska organisationer faktiskt är en förutsättning för bred innovativ verksamhet (Ekvall 1988). Det är inte bara särskilda utvecklingsavdelningar som behöver vara innovativ, utan hela företaget.

³ Innovation kan bland annat definieras som processen där metoder eller varor utvecklas, eller som tekniska och kulturella nyheter, dvs produkten av denna process (Ekvall 1988).

4.3.1 Organisationsförändring

Kurt Lewin utvecklade på 1950-talet en teori som beskrev sociala institutioner som en balans mellan olika krafter som verkade för eller emot förändring. Stabilitet i det här fallet handlade om ett dödläge mellan krafter för respektive emot förändring och förändring sågs som ett övergående tillstånd som avbröt jämviktstillståndet. När de krafter som stödjer förändringen är starkare än de som motverkar den kommer organisationen att kunna förändras (Hatch 2002). Vi anser att modellen redovisar organisatoriska förändringar på ett konkret sätt som är applicerbart på en bransch i helhet, men på varje enskilt företag i synnerhet. Det bör även tilläggas att Lewins modell är väldigt statisk och förenklad och därför inte fullkomligt applicerbar på verkligheten som är mer dynamisk än såhär.



Modell 4.3 Lewins modell för organisationsförändring (Hatch 2002)

Det första fasen, upptining, skapar obalans i organisationens stabilitet, och enligt Lewin leder detta till att motståndet mot förändring så småningom minskar (Hatch 2002). Det är i denna fas som motivationen för förändringen uppstår, insikt nås om att situationen inte fungerar och att förändring måste ske. Upptiningstendenserna kan bestå av interna krafter, men vi väljer att även tolka in förändringar och trender i samhället och omvärlden som starka påverkande faktorer. Efter upptiningen inträder förändringsfasen där rörelseriktningen i systemet påverkas. Förändringen fortsätter tills en ny balans uppstår mellan krafterna som stödjer respektive motverkar den och ny stabilitet uppstår. Därefter följer en fas av nedfrysning.

Nedfrysning syftar till att stabilisera det nya jämviktsläget för att säkerställa att de nya beteendena inte går tillbaka till gamla mönster (Hatch 2002).

4.4 Same game vs. new game

I uppsatsen *Managing change in the recording industry* (2005) tar författarna, Helgesson & Mattsson, upp en teori av Ellis & Williams som de kallar *Same game vs. new game*. Tanken bakom denna teori är att påvisa två olika tillvägagångssätt att lägga upp sin strategi på och hur de kännetecknas. Vi tycker att detta är relevant för vår uppsats då det handlar om på vilka sätt ett företag kan lägga upp sin strategi för att skapa konkurrensfördelar. De båda tillvägagångssätten är:

- Att ta ett redan befintligt koncept och försöka göra det mer effektivt och framgångsrikt än konkurrenterna. Denna strategi kallas *same game*.
- Att skapa ett helt nytt koncept genom att vara innovativ och sedan utnyttja fördelen av att vara först på marknaden med detta koncept. Denna strategi kallas *new game*.

Det har visat sig att same game-strategin ofta skapar en situation där konkurrenterna hamnar i en tuff situation som inte sällan innebär att de olika parterna tvingas skära ner på kostnaderna för att överleva, vilket naturligtvis inte är särskilt gynnsamt för någon. Om dessa omständigheter fortsätter under en längre tid så är risken överhängande att något av företagen tvingas i konkurs, vilket säkerligen inte var något företags inledande syfte. Genom att använda sig av new game-strategin slipper du denna typ av konkurrens, i alla fall i det inledande skedet. Här gäller det att hitta tidigare oupptäckta vägar att tjäna pengar på genom att tänka innovativt och på så sätt differentiera sig gentemot konkurrenterna. New game-strategin handlar om att bygga något nytt och huvudsakligen om att skapa nya marknader och konkurrenskraftiga tillvägagångssätt för att skapa ett högre värde för slutkunderna (Helgesson & Mattsson 2005).

Same game	New game
<p>Kännetecken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifiera marknadssegment. ▶ Bestämma positionering inom segmenten. ▶ Tjäna marknaden mer effektivt och framgångsrikt än konkurrenterna. 	<p>Kännetecken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategiska innovationer. Produkt, process eller marknadsföringsupptäckter. ▶ Fördelen av att vara först på den speciella marknaden. ▶ Undvikande av head to head-konkurrens.
<p>Strategiskt ändamål</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Utmanövrera konkurrenterna genom att använda liknande strategier som de redan gör. Målet är att utvärdera konkurrenternas verksamhet och försöka göra det bättre än dem. 	<p>Strategiskt ändamål</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Utkonkurrera rivalerna genom att investera i nya strategiska lösningar. Tonvikten ligger på innovationer och visioner, eftersom företaget vill skapa nya vägar att skapa mervärde för kunderna.
<p>Potentiellt resultat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Uppnå jämlikhet eller en stegvis växande konkurrensfördel jämfört med konkurrenterna. 	<p>Potentiellt resultat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Uppnå en överlägsen konkurrenskraft vilket ger företaget en klar fördel jämfört med konkurrenterna.

Modell 4.4 *Same game vs new game* (Helgesson & Mattsson 2005).

4.5 Musik som vatten

4.5.1 Det obegränsade flödet

Kusek & Leonhard förutspår i sin bok *The Future of Music* (2005) en framtid där musiken har fått en helt annan roll än vad den har haft hittills och har idag. De beskriver en framtida verklighet där musik och media finns tillgänglig som en intelligent och integrerad tjänst i vår vardag. Beskrivningen är inte helt olik våra tidigare generationers framtidsvisioner där bilar skulle flyga vid år 2000, även om Kusek & Leonhards idéer givetvis framstår långt mer

genomförbara och reella. En fundamental tankegång i ovannämnda bok presenterades av ingen mindre än David Bowie i en debattartikel i New York times 2002; ”musik kommer att flöda som vatten eller elektricitet”⁴ (Kusek & Leonhard 2005). Det kommer att bli en självklar del av våra liv. Vidare förutspår Bowie att även upphovs- och immaterialrätten helt kommer att upphöra att existera inom ett obestämt antal år. ”Det är fruktansvärt spännande”, skriver Bowie självsäkert om musikens framtid, ”Men å andra sidan så spelar det ingen roll om du tycker att det är spännande eller inte; detta är vad som kommer att hända...”⁵ (Kusek & Leonhard 2005). Författarna gör även en intressant jämförelse där en CD-skiva motsvaras av buteljerat vatten, och digital distribution liknas vid kranvatten. De motsätter sig tanken att konsumenten ska betala ett högt och fast pris för en fysisk produkt när de kan få likvärdigt innehåll flödande för nästan ingen kostnad alls.

Kusek & Leonhard (2005) stödjer vår tidigare presenterade uppfattning om att *musikbranschen* är vital även om *skivbranschen* och skivförsäljningen har fått problem de senaste åren. Det är enligt vår mening alltså högst väsentligt att kunna särskilja de två branschbegreppen för att undvika förvirring eller missförstånd. Kusek & Leonhard (2005) argumenterar även för att musikbranschen är på väg att återgå till sin ursprungliga formel, från tiden innan musik lagrades på fonogram, där musik mer handlade om en upplevelse än ”att sälja plast” (alltså nödvändigheten att distribuera en fysisk produkt). De menar att musik- och upplevelseindustrin mer och mer utvecklas till en tjänst⁶, och detta beroende på människors konsumtionsbeteende.

”Musik som vatten”-begreppet är definitivt redan, i viss utsträckning, en vedertagen sanning på grund av de olika fildelningsnätverken som har utvecklats under de senaste 10 åren. Som vi ser det är den viktigaste uppgiften för branschen att se till att fildelningen kan bli legal, eller utveckla fullgoda och likvärdiga substitut, på sätt där berörda upphovsmän och intressenter får den ersättning som de är berättigade till.⁷ Musiken kommer troligtvis att flöda ännu friare inom en överskådlig framtid när så kallad streaming, direkt strömmande media,

⁴ Egen översättning

⁵ Egen översättning

⁶ På engelska: ”service”

⁷ Vi menar givetvis inte att en upphovsman eller producent automatiskt är berättigad en ersättning för sakens skull, men när en konsument vill ta del av verket bör denne också betala den ersättning som skaparen kräver för sin produkt.

uppnår tillräckligt bra ljudkvalitet och förenklad prissättningsmodell (Kusek & Leonhard 2005). Tekniken finns redan, och strömmen kommer att bli gränslös när artister och producenter inser att de inte är distributörer av en fysisk produkt och när inte längre ett begränsat antal skivbolag kontrollerar flödet av innehåll (Kusek & Leonhard 2005). Det obegränsade utbudet skapar även i förlängningen en obegränsad efterfrågan. Det finns till exempel i princip alltid någon som vill ha en specifik låt, oavsett hur obskyrt bandet eller genren är. Denna effekt spås på av den ökade demokratiseringen som är resultatet av informationsrevolutionen de senaste åren. Är bara lagerhållningskostnaden tillräckligt låg (vilken den är bland annat vid digital musikdistribution eller så kallad "print-on-demand"-tjänster) och utbudet tillräckligt stort så kommer de mindre populära titlarna tillsammans sälja mer än vad topplistan gör. Detta är en fördel som de återförsäljare med begränsat antal hyllmeter aldrig kan konkurrera med. Denna effekt kallas för den långa svansens ekonomi, eller *The Long Tail* (Anderson 2006).

Vidare hävdar Kusek & Leonhard (2005) att den klassiska prissättningsmodellen i framtiden kommer att försvinna. Detta gäller även prissättning för digitalt distribuerad musik där konsumenten betalar för varje enskild låt. CD-singlar har aldrig varit särskilt lönsamma för artisterna och att betala för varje enskild låt som distribueras digitalt kommer till slut inte heller att vara någonting bättre än det. De menar även att tiden för att ha en 100 procentig inkomst från musikförsäljning är förbi. I framtiden lär vi istället se ökade intäkter från reklam, sponsorer och marknadsföringsmässiga kringprodukter och så vidare (Kusek & Leonhard 2005).

4.5.2 Framtidens marknadsföring

Som vi redan har givit smakprov på förutspår Kusek & Leonhard (2005) stora förändringar inom distribution och marknadsföring av musik. De proklamerar slutet för dagens massmarknadsföringskampanjer med globala superstjärnor för en global publik och presenterar istället idéer om nya integrerade, direkta och personifierade metoder för exponering och upptäckt. Som ett resultat av detta är traditionell radio på nedgång medan mer nischad digital Internetradio verkar ha potential i framtiden. Kusek & Leonhard (2005) påstår även att dagens konsumenter i allt högre utsträckning upptäcker ny musik genom icke-

traditionella medium så som tv-spel, filmer, leksaker, mobiltelefoner och Internet. Framtidens promotionaktiviteter från musikbranschen kommer sålunda påtagligt ofta vara integrerad i ovannämnda produktsammanhang. Detta är inget nytt, det har gjorts i flera år, men dess betydelse kommer definitivt att öka. Ett av de mest effektiva sätten att uppnå genomslag för en artist är att få dennes musik inkluderad i en tv-serie, långfilm eller reklamfilm. Till exempel så var den amerikanska tv-serien *The OC* ett kraftfullt verktyg för exponering, och många av de medverkande grupperna eller artisterna har nått stora framgångar som följd (Kusek & Leonhard 2005). En tv-serie ses ofta av en homogen grupp av människor, och därför kan en relativt enkel demografisk analys avslöja i vilket sammanhang en viss artist bäst bör exponeras.

Något som såväl Kusek & Leonhard (2005) som Anderson (2006) poängterar är vikten av är någon som vi skulle kunna kalla "word-of-mouth"⁸ i den digitala sfären; interaktiva rekommendationstjänster. Det finns redan idag ett antal hemsidor och program som erbjuder den här funktionen, och de tar allt mer över den rollen som radion hade tidigare när det gällde att hitta nya artister för konsumenten. Rekommendationerna sker av sig själva, utan skivbolagets inblandning, och är ofta baserade på övrig musik man har lyssnat på eller personliga rekommendationer från andra användare.

4.5.3 Framtidens distribution

Som vi redan har konstaterat så har skivförsäljningen i huvudsak minskat under de senaste åren och det finns ett antal olika förklaringar till varför så är fallet. Den minskade försäljningen beror inte enbart på illegalt tillskansade kopior, även om detta troligtvis har haft viss inverkan, utan Kusek & Leonhard (2005) påstår istället att bland annat konsumentens tidsbrist, upphörandet av dubbelköpande efter vinylskivans nedgång och en för hög prissättning tillsammans även har spelat en betydande roll i sammanhanget.

Kusek & Leonhard (2005) tror att de pågående trenderna kommer att fortsätta ytterligare, och att digital distribution kommer att ta över mer och mer marknadsandelar i musikbranschen

⁸ Begreppet kan liknas vid "ryktesspridning", vilket dock inte ska ses som negativt i sammanhanget.

framöver. Fysiska produkter kommer fortfarande att sälja (många och mycket via Internet) i relativt stor utsträckning, men den digitala distributionen kommer att få ökat fäste. Ett av de större problemen som branschen har för stunden är dock att inget standardformat för digital distribution ännu finns. Olika återförsäljare säljer olika format och som i sin tur ibland endast kan spelas upp av vissa specifika musikspelare. Även en lyckad prissättningsmodell behöver utvecklas. Som vi redan har nämnt så ifrågasätter Kusek & Leonhard (2005) en så kallad à la carte-modell för digital distribution, och hävdar att någon form av prenumerationstjänst, eller helt andra inkomstkällor så som sponsring och så vidare, kommer att bli aktuellt och slutligen allmänt vedertaget.

4.5.4 De oberoende skivbolagen

Kusek & Leonhard (2005) menar att de oberoende skivbolagen är väldigt viktiga för musikindustrin. De har förmågan att överleva med låga försäljningssiffror och de kan skapa profit genom att använda nischad marknadsföring samt dessutom hela tiden fortsätta vara flexibla. Det mesta av innovationen inom musikbranschen har alltid kommit ifrån de oberoende skivbolagen som har varit villiga att ta risker. Detta gäller såväl satsningar på nya genrer och trender som distributionskanaler. Många av de oberoende skivbolagen licensierade redan tidigt ut sina kataloger för digital distribution, och allt tyder på att de kommer att ligga före majorbolagen i utvecklingen även i framtiden.

4.6 Marknadsföringsmixen

Armstrong & Kotlers (2005) marknadsföringsmix består av fyra taktiska verktyg för att styra konsumentmarknadsföringen. De olika verktygen utvecklas och kombineras strategiskt i hopp om att uppnå nya marknadsfördelar tack vare sin starka kundfokusering. Marknadsföringsmixen utvecklas med fördel genom en noggrann marknadsanalys, planering och implementering (Armstrong & Kotler 2005). Genom att ändra en eller flera variabler av marknadsföringsmixen kan företaget förbättra försäljningen. Armstrong & Kotlers mix för produktmarknadsföring består av fyra P:n; *Produkt, Pris, Plats* och *Promotion*. Denna mix

kompletterades av Booms och Bitner (1981) som kom med en förlängd version med ytterligare tre P:n, *Personal*, *Process* och *Fysiskt bevis* (Physical evidence) som således kallas de sju P:na. Denna förlängda marknadsföringsmix är mer användbar när det gäller tjänsteföretag.

En produkt är en vara eller tjänst som är massproducerad eller tillverkad i stor skala med en specifik volym. Produkten har oftast ett pris som kunden betalar för varan eller tjänsten. Priset bestäms genom en mängd olika faktorer såsom marknadsandelar, konkurrens, materialkostnader, produktidentitet och kundens uppfattade värde av varan eller tjänsten. Varan eller tjänsten måste naturligtvis införskaffas någonstans och där kommer plats in. Ofta är plats benämnt som distributionskanal och det kan såväl handla om fysiska affärer som Internetbaserade sådana. För att kunden ska veta att produkten finns så krävs promotion. Detta innefattar all kommunikation som en marknadsförare kan använda sig av på marknaden. Promotion består av fyra huvudelement: reklam, public relations, word of mouth och point of sale.

Personal innefattar alla de personer som är direkt eller indirekt involverade i tjänstekonsumtionen hit hör kunskapsarbetare, anställda, management och konsumenter. Dessa personer kan ha olika sätt att arbeta på och olika uppgifter beroende på vad de gör och vad de har för vara eller tjänst att sälja. Dessa olika tillvägagångssätt beskriver processer. Ett fysiskt bevis innefattar den förmåga och miljö som tjänsten levereras. Detta inkluderar dels materiella ting som krävs för att kommunicera och utföra tjänsten och dels immateriella värden som existerande kunder och kapacitet för att förmedla kundtillfredsställelse till potentiella kunder.

4.7 Relationsmarknadsföring

Att sociala relationer och personlig nätverkstillhörighet är väldigt betydelsefulla, och ofta av helt avgörande betydelse i dagens affärsliv är ingen nyhet enligt Gummesson. Han menar dock att dessa aspekter är relativt ouppmärksammade inom marknadsföringslitteraturen,

vilken är mer inriktad mot den anonyma marknadsföringen som kännetecknar traditionell marketing management (Gummesson 2002).

Tanken bakom relationsmarknadsföring är att både konkurrens och samarbete mellan företag är viktiga ingredienser för att lyckas i dagens affärsliv. Detta skiljer sig mot den traditionella marknadsföringen som är mer inriktad på ren konkurrens där det gäller att på egen hand skaffa sig fördelar gentemot konkurrenterna. Det engelska ordet "competition" betyder både konkurrens och tävlan, vilket visar vad konkurrens traditionellt har inneburit, vilket är att vara störst och bäst och utmanövrera sina "medtävlande" genom olika åtgärder. Kampen om marknadsandelar har främst varit en tävlan där företag kämpat ensamma för att skapa egenvärde och lägga sina konkurrenter bakom sig (Gummesson 2002).

I en bransch som domineras av majorbolagen på grund av de ekonomiska resurserna de besitter så är det otroligt viktigt för de oberoende bolagen att finna samarbeten för att bli mer konkurrenskraftiga på marknaden. Med hjälp av Gummessons relationsmarknadsföring ska vi försöka påvisa detta genom att applicera de fyra olika grundrelationerna som Gummesson utgår ifrån. Dessa är *De klassiska marknadsrelationerna*, *De speciella marknadsrelationerna*, *Megarelationerna* och *Nanorelationerna* (Gummesson 2002).

4.7.1 De klassiska marknadsrelationerna

De tre klassiska relationerna är de mest elementära i marknadsföringen, och den mest grundläggande av dem är relationen mellan leverantör och kund. Utan denna skulle det inte finnas något behov av marknadsföring överhuvudtaget. Läger vi sedan till konkurrenter till denna relation så får vi den andra av dessa relationer. Den tredje relationen handlar om fysisk distribution vilket ses som det klassiska nätverket. Våra liv är ett enda stort distributionsnätverk eftersom vi deltar i det hela tiden genom att till exempel ta oss till arbetet, gå hem med våra inhandlade matvaror eller att lämna brev på postlådan (Gummesson 2002). I skivindustrin har den fysiska distributionen historiskt sett varit det enda alternativet, men på senare år har detta förändrats tämligen radikalt.

4.7.2 De speciella marknadsrelationerna

Denna kategori framhäver aspekter som kan påverka antingen enskilda konsumenter eller som uppstår mellan två företag. Hit hör till exempel e-relation, relationen till den missnöjde kunden, den juridiska relationen, den brottsliga relationen och relationen i servicemötet (Gummesson 2002). Just dessa relationer är de mest väsentliga i vårt fall då de alla kan appliceras på den situation skivindustrin nu befinner sig i på grund av Internets möjligheter. Den fysiska distributionen minskar drastiskt och olika fildelningsnätverk tar över. Det finns både lagliga och illegala fildelningsnätverk, och det råder ingen tvekan om att det senare är högst påtagligt. Detta har medfört att skivindustrin, främst i form av majorbolagen och intresseorganisationer som IFPI, har försökt vidta diverse juridiska åtgärder. 2005 gjordes även en ändring i upphovsrättslagen för att ge ytterligare skydd till rättighetshavarna. Den olagliga fildelningsverksamheten försvaras av många på grund av de, i deras ögon, orimligt höga priserna på musik, vilket leder oss till relationen med den missnöjde kunden. Utmaningen för skivindustrin är att kunna erbjuda fildelningstjänsten på ett sätt som är attraktivt för konsumenterna och lönsamt för skivbolagen.

4.7.3 Megarelationerna

Dessa relationer befinner sig utanför själva marknaden och utgör ett stöd och ibland en nödvändig förutsättning för marknadsrelationerna. De är till exempel personliga relationer och sociala nätverk, allianser, kunskapsrelationen och den massmediala relationen (Gummesson 2002). Personliga relationer och sociala nätverk är otroligt viktigt då många affärsutbyten görs mellan personer som på något sätt känner och litar på varandra. Den trygghet detta kan ge är ofta avgörande vid val av affärspartners. Detta leder oss till allianser där företag samarbetar och skapar en djupare relation som delvis sätter konkurrensen ur spel. Samarbeten är nödvändiga för att marknaden ska fungera och grunden för dessa samarbeten är allt som ofta kunskapsbaserad (Gummesson 2002).

4.7.4 Nanorelationerna

Nanorelationerna handlar om de inre relationerna i ett företag. Dessa finns i företagets organisation, system och processer, till exempel relationer mellan internkunder och även ägare och finansiärer (Gummesson 2002). Detta kan handla om hur olika enheter inom företaget marknadsför sig själva och tävlar om resurser, vilket skiljer sig mot den externa marknadsföringen. Relationen till ägare och finansiärer har naturligtvis stor betydelse för hur företaget uppträder på marknaden, så den är av hög betydelse.

5 Empiriska undersökningar

5.1 Förändrade förutsättningar för musikbranschen

5.1.1 Förändringar i organisation och arbetssätt

Några större organisatoriska förändringar är det ännu inte att tala om inom Adrian Recordings. Magnus Bjerkert och skivbolaget är samma juridiska person och dessutom den enda som kan betraktas som anställd på skivbolaget. Hans flickvän Anette Persson hjälper till med en del praktiska saker när tillfälle finns, men det är Magnus som har den största arbetsbördan och fyller de flesta funktioner och roller som skivbolagsverksamheten innebär. Att organisationen är såpass liten ser han dock som positivt, eftersom de kan fatta beslut mycket snabbare än stora skivbolag som först måste ha styrelsemöten och så vidare.

Att Adrian Recordings har uppfattat paradigmskiftet i musikbranschen är uppenbart. De försöker hela tiden hålla sig à jour med de förändringar som sker och var tidigt ute med att till exempel sälja och marknadsföra musik på Internet, bland annat genom webbsidor som Facebook och MySpace. Att Adrian Recordings ska fortsätta vara ett skivbolag enligt den etablerade normen är inte heller någon självklarhet för Magnus:

”Den gamla inrutade modellen som har funnits sedan första gången man kom på att man kunde spela in musiken på ett fonogram och sälja den till någon... Den modellen finns inte längre, den kommer att gå åt helvete! Det är bara så det är och det är inte mycket mer man kan göra åt det”. Magnus Bjerkert

Däremot innebär självklart inte detta att Adrian Recordings inte vill kunna tjäna pengar på musiken eller att de har den som någon hobbyverksamhet, för det är det enligt Magnus verkligen inte:

”Vi tror bara att det måste finnas andra affärsmodeller, andra strukturer, andra pengaflöden för att artister och musikbolag. Skivbolag kanske man inte ens kan säga längre? Men jag menar att musikbolag skulle kunna fortsätta att föra bra musik till människor liksom.”
Magnus Bjerkert

Enligt Magnus hänger däremot inte media med i utvecklingen särskilt bra, vilket han anser vara väldigt konstigt och tråkigt. Media begränsar möjligheterna till större förändring eftersom de tenderar till att inte vilja anpassa sig. I vissa fall har han blivit tvungen att trycka upp ungefär så många fysiska fonogram som journalisterna behöver för att få den nödvändiga mediauppmärksamheten.

”Vi försöker att ladda upp saker på servrar och säga till folk att ladda ned dem i zip-filer med omslag, biografier, all musik och någon video. Sjukt snyggt, så att man bara kan ladda hem och lyssna, men nej, man måste skicka en CD-skiva.” Magnus Bjerkert

Lars uppger att den största förändringen när det gäller till exempel arbetssätt är att de i större utsträckning har fått börja ta hänsyn till hur kunden vill ta del av bolagets utgivningar. Han har slutat att trycka upp CD-singlar och satsar där istället på att erbjuda singlarna helt digitalt. För att överhuvudtaget kunna fortsätta med det fysiska formatet satsar nu Empire Records mer på ”att göra en exklusiv produkt till album som man gärna vill hålla i handen snarare än att ladda ner den via Internet”. I ett längre perspektiv menar Lars att det är tillgängliggörandet som är det absolut viktigaste, oavsett format.

5.1.2 Från produktfokus till tjänstefokus

Magnus, Mattias och Lars påpekar alla att branschen går ifrån ett produktfokus till ett tjänstefokus och att detta i mångt och mycket har skett genom Internet. Musiken finns tillgänglig på ett helt annat sätt än tidigare, dels genom fildelning men även genom olika webbsidor som MySpace, Last.fm och liknande. Den gamla modellen med att sälja fysiska produkter försvinner mer och mer och ger utrymme för olika typer av tjänster. Det kan handla om tjänster där musiken streamas fritt för en fast månadsavgift eller att sidan är reklamfinansierad.

Ett tydligt exempel på förändringen från ett produktfokus till ett tjänstefokus är Adrian Recordings band Dmitry Fyodorov som släpper en låt i månaden under hela året. Låtarna släpps digitalt och är gratis, åtminstone initialt. Bandet har inte släppt några fysiska fonogram

på Adrian Recordings och kommer inte att göra det heller med den enkla anledningen att de inte tycker det behövs. Dock kommer troligen ett amerikanskt bolag ge ut en skiva med dem ändå. Magnus beskriver samarbetet med Dmitry Fyodorov såhär:

”Det handlar mest om ett experiment för att se vad som händer. Det är intressant att konsumenter och media får låtarna exakt samtidigt. Folk vill gärna ha lite förhandslyssningar och sådant, i det här läget är det lite mer demokratiskt, alla får det samtidigt, alla är konsumenter i första hand.” Magnus Bjerkert

Även om denna typ av utgivningar blir vanligare ger både Adrian Recordings och Hybris fortfarande ut mycket av sin musik på cd-skivor och en del på vinyl. Det är idag fortfarande där bolagen tjänar mest pengar även om detta på sikt kommer att förändras. Magnus ser inte heller något problem i att ge ut skivor så länge konsumenterna efterfrågar det:

”[Vi är inte som] de här nördarna som sitter och deklarerar med stora banderoller att nu är vi ett musikbolag och inte något skivbolag. Men den dagen som folk inte vill ha några CD-skivor kommer jag inte pressa några, men fram tills dess har jag ingenting emot det.”
Magnus Bjerkert

Den pågående förändringen anser Daniel vara en process som kontinuerligt framskrider beroende på omständigheterna. Han ger även sin syn på diskussionen skivbolag kontra musikbolag där han anser att innehållet är det egentligt relevanta:

”Samtidigt är det ju inget man "tvingar" fram, eftersom skivan fortfarande är en produkt med bra marginal, men när försäljningen går ner blir man nödgade att ändra vad man får intäkter på. På det sättet bör man snarare tala om musikbolag istället för skivbolag, eftersom den centrala affärsmodellen inte handlar om skivor utan om musik i många olika kanaler.”
Daniel Johansson

Daniel påpekar att situationen är lite annorlunda för de oberoende skivbolagen än för majorbolagen eftersom deras konsumenter tenderar till att ha en annorlunda inställning till att köpa fysiska fonogram. Dessutom anser han den digitaliserande utvecklingen hålls tillbaka på grund av olika anledningar:

”Det är viktigt att komma ihåg är att vissa indiebolag rör sig i sådana genrer som fortfarande har en rätt stor 'skivpublik', till exempel jazz och metal. Ett stort problem för de svenska bolagen har varit att få till en effektiv och bra onlineförsäljning av sina kataloger. De aggregatörer som finns tar en rätt hög procent och det finns så oerhört många onlinetjänster att ha koll på.” Daniel Johansson

Den minskade skivförsäljningen leder till en minskad total musikförsäljning, enligt Dagens Nyheters redovisning av 2008 års resultat. Försäljningen av fysiska album minskade med 20 % under 2008. Den totala försäljningsminskningen var 8,5 % för hela branschen, även om den digitala försäljningen ökade med hela 32% procent (www.dn.se).

5.2 Åtgärder för fortsatt överlevnad

5.2.1 Revidering av värdekedjan

Idag är marknadsföringen tveklöst den största verksamhetsdelen hos Adrian Recordings. ”Det är mycket mer än hälften av allt vi håller på med”, säger Magnus. ”I det här bruset av så sjukt mycket musik så gäller det att slå sig igenom där och då är det bara att panga på med så mycket som möjligt.” Magnus anser att det egentligen inte finns någon dålig marknadsföring idag och att det finns mycket man kan göra gratis med Internets hjälp. Även Mattias anser att marknadsföring via Internet är en viktig del av Hybris verksamhet eftersom det inte är lokalt begränsat på samma sätt som mycket annan marknadsföring. Dessutom ser han stor potential hos till exempel synkronisering för att få ökad uppmärksamhet:

”Det viktigaste just nu är att [...] få ut musiken internationellt samt att utveckla synkverksamheten och få ut musik i film, reklam och tv. Internet är internationellt till sin karaktär och därför är den internationella biten viktigast för oss.” Mattias Lökvist

När Magnus har varit upptagen med andra åtaganden, som till exempel eget musicerande, har det hänt att han lagt ut en del av arbetet på externa promotionbolag. Detta är dock någon som han anser att han kan göra bättre och billigare själv eftersom en sådan kampanj kan bli väldigt dyr och resultatet är osäkert. Att våra informanter är små oberoende skivbolag verkar ha viss

betydelse på vilken tyngd som läggs på varje enskild del i värdekedjan. Lars menar att tid och pengar är viktiga parametrar som egentligen styr verksamheten mer än vad man kanske kan önska:

”Som litet bolag får man verkligen planera sina utgifter. Mest pengar läggs på tryckning och promotionjobb. Mest tid läggs på att göra ett så bra promotionjobb som möjligt vilket jag anser vara det viktigaste i nuläget.” Lars Svensson

A&R-verksamhet, i egenskap av talangscouting tycker Magnus är något cyniskt och han letar inte aktivt efter nya artister. Att bidra till inspelning av musik är däremot fortfarande en betydande del av Adrian Recordings verksamhet. Delvis eftersom Magnus tycker att det är viktigt att låta artisterna få genomföra de idéer som de verkligen vill och detta utan begränsningar: ”Jag har för närvarande lagt ut mer pengar än vad jag någonsin har gjort på en inspelning. Inte för att jag vet om jag någonsin kommer få tillbaka de pengarna...”. Däremot är detta något som varierar eftersom olika genrer och band har olika möjligheter till att spela in billigt eller själv: ”Det är främst elektronisk musik och till viss del singer-songwriter [som kan spela in själv]. ”Post-rockband med elva medlemmar, en stråkkvartett och en kille som spelar på oljefat behöver en studio” säger han.

Den mesta av dagens distribution hos Adrian Recordings sker fortfarande via fysiska fonogram, även om fler och fler exemplar säljs via den digitala distributionen hela tiden. Förutom den lagliga digitala distributionen spelar faktiskt den illegala fildelningen en betydande roll, även om den kanske inte kan räknas som en ”officiell” distributionskanal ännu för de flesta skivbolagen eller musikföretagen. Magnus försöker skjuta undan frågan om fildelning och hävdar att det egentligen är ett väldigt bra och spännande läge som musikbranschen befinner sig i för stunden:

”Rent konkret har jag påverkats genom att jag säljer färre fysiska skivor. Å andra sidan skulle jag inte vilja ändra utvecklingen heller. Jag tycker att det är en intressant utveckling och jag vill gärna se vart den hamnar. Ekonomiskt har det varit negativt men i ett större perspektiv välkomnar jag det och tycker att det är jävligt intressant att se vart vi hamnar.” Magnus Bjerkert

5.2.2 Samarbeten och nätverk

Adrian Recordings och Hybris har tillsammans med fem andra oberoende skivbolag bildat ett nätverk som heter The Swedish Model där alla bolag har liknande villkor och med en gemensam agenda. Största orsaken till att de startade föreningen var enligt Magnus att de tyckte att det var en väldigt mediastyrd bild på musikbranschen där det mest gnälldes om den illegala fildelningen och de problem som den har medfört. De håller inte riktigt med om den bilden. ”Vår analys är att det egentligen är ett jävligt bra läge som musikbranschen befinner sig i. Otroligt spännande,” säger Magnus. Han menar att det är otroligt viktigt att försöka hitta på någonting nu i ett läge där ingen vet vad som egentligen händer. Mattias hävdar att det viktigaste för oberoende skivbolag idag är att organisera sig med andra skivbolag för att dra nytta av varandras internationella kontakter och utvidga sina nätverk.

Magnus berättar vidare att tillsammans så försöker de samla ihop en gemensam katalog av musik för att lättare kunna nå ut med synkar till reklambyråer och liknande intressenter med gemensam kraft. Tidigare har det varit förlagens jobb, men de menar att om de arbetar tillsammans så gör de ett bättre jobb med detta själva. Att de även drar nytta av varandras kontakter och representerar varandra på mässor, festivaler och i kontakter med andra inom branschen är något Mattias även vill framhäva. ”Vi har allt att vinna på att hjälpa varandra och inte konkurrera om saker”, menar han. I början möttes de dock av stor skeptisism från andra skivbolag som undrade vad de höll på med, framförallt på grund av deras fildelarvänliga attityd. ”När vi körde igång och gick ut med den här The Swedish Model-grejen var det ju bolag som mailade oss med hot och undrade vad fan vi höll på med”, sade Magnus.

Även andra samarbeten är vanliga, och Magnus medger att Adrian Recordings samarbetar mycket med andra i olika konstellationer:

”Ja, väldigt mycket, jag gillar det. Jag har suttit alldeles för länge ensam i min lilla kammare och jobbat och sedan bestämde jag mig för att det bara var att släppa på all integritet och bara köra på och bara samarbeta med så många som möjligt.” Magnus Bjerkert

Lars menar att svenska oberoende skivbolag hjälper varandra i väldigt hög utsträckning helt enkelt eftersom de har allt att tjäna på det:

”Svenska indiebolag hjälper varandra väldigt mycket. De flesta små skivbolag gör ju detta mer med hjärtat för musiken än för att kunna köra Porsche... om ni förstår vad jag menar. Därför ser vi mer varandra som kollegor än konkurrenter.” Lars Svensson

Det närmaste samarbetet Adrian Recordings har är det med Hybris och deras gemensamma arbete med artisten Familjen. Där delar de på utgivningarna vilket många tycker är väldigt märkligt. Folk förstår inte riktigt att en artist kan ligga på två olika bolag samtidigt, vilket Magnus inte har förståelse för. Daniel ser även en hel del andra möjligheter till samarbeten:

”Man kan tänka sig att flera bolag går ihop och hjälps åt med vissa funktioner, till exempel distributionen och marknadsföringen. För det lilla bolaget måste man nog sköta allting själv idag, förutom att man kan ta hjälp av aggregatörer när det gäller den digitala distributionen.” Daniel Johansson

Adrian Recordings har även haft ett kort samarbete med fildelningsnätverket The Pirate Bay som frågade om de fick lägga upp en banner med Familjen för att promota dem bland annat inför grammysgalan där Familjen var nominerade till bästa svenska musikvideo, något som röstas fram av allmänheten. Magnus tyckte att det var en bra idé och godkände detta eftersom han ansåg att det var ett bra ställe att ha reklam när det är där väldigt många musiklyssnare håller till. Detta skapade ett fullständigt ramaskri bland andra skivbolag och det snackades om fusk hit och dit, men Magnus såg det som ett smart sätt att marknadsföra sin artist. Han visade sig även ha rätt i den saken då Familjen grammisen.

”Om det då finns ett ställe på Internet där det är jättemycket musikintresserade människor, är man inte dum i huvudet om man inte använder det som ett medel för att nå musikintresserad publik? Det fattar inte folk riktigt. Jag tycker det var helt solklart och ganska smart.”
Magnus Bjerkert

5.2.3 Nya inkomstkällor

När vi undersökte vilka våra informanternas primära inkomstkällor är berättade Mattias att de främst kommer ifrån skivförsäljning, IFPI (då genom spelningar på radio och annan offentlig ersättning) och stöd från Kulturrådet. Dessa inkomstkällor är de vanligaste men på senare tid har det tillkommit nya inkomstmöjligheter. Att få synkar till film, tv och reklam säger både Magnus och Mattias är väldigt viktigt. Både Adrian Recordings och Hybris är som tidigare sagts med i The Swedish Model och tillsammans i gruppen försöker de samla all musik som finns i de sju bolagen till en katalog för synkar. Traditionellt sett är det musikförlagens uppgift att få in synkar i olika sammanhang men åtminstone Magnus tycker att de inte gör så mycket och han uppmanar ofta sina artister att inte skaffa något förlag.

Lars talade om att han inte säljer så mycket skivor via butiker idag utan att det är främst när banden spelar live som skivor och merchandise säljs: "Folk verkar hellre vilja köpa en skiva av bandet än att gå till den lokala skivbutiken." Daniel menar att många skivbolag har gjort en fullständig revidering av sin affärsmodell och börjat att finna andra inkomstkällor på områden som de tidigare inte brytt sig om i någon större utsträckning:

"Många har ju börjat med 360-gradersmodellen, det vill säga att man tar intäkter också på annat, turnéer, merchandise etc och att dessa pengar används för inspelning och skivutgivning. Skivan och inspelningarna blir på det här sättet mer en marknadsföringsprodukt där man tar in pengar på andra saker där det finns en högre betalningsvilja. För den affärsmodellen menar en del att fildelningen snarare är positiv än negativ, ut med musiken och ta in pengarna på annat. Men, detta gäller främst för mindre artister." Daniel Johansson

Olika former av reklam och sponsring är en annan inkomstkälla blir allt större. Adrian Recordings fick tidigare sponsring från bland annat klädmärket We och batteritillverkaren Duracell. Vi frågade Magnus om han tyckte att reklam och sponsring kunde skada artistens integritet och han svarade att det till vissa fall kan göra det men att det i så fall är dålig sponsring och inget han skulle vilja ge sig in i:

”Om det gör det så är det jävligt dålig sponsring och då skulle jag inte göra det, men det finns stora multinationella bolag som hajar att det finns en win-win-situation där både artisten och företaget kan vinna på det och i sådana lägen är det bara bra.” Magnus Bjerkert

Magnus talar även om att reklamintäkter från populära musikbloggar kan bli en inkomstkälla i framtiden: ”Har du väldigt mycket väldigt mycket besökare där kan du få ekonomi i det.” Reklamintäkter från olika streamingtjänster är också något som kommer allt mer och kommer vara en huvudsaklig inkomstkälla i framtiden.

En ytterligare aspekt i det hela är kostnadsreducering. Det är ju ingen typ av inkomstkälla men det är ändå något som framförallt de oberoende skivbolagen kan använda sig av, och kan vara helt avgörande för om verksamheten ska kunna fortsätta eller ej. När vi talade med Magnus om detta sa han att det var en sak som Adrian Recordings arbetade mycket med. Det kan handla om saker som att göra sina egna promotion-skivor istället för att låta dem pressas och liknande. Den dagen vi besökte Malmö för vår intervju hade han till exempel suttit hela dagen och bränt ut egna CD-R-skivor, skrivit ut omslag och så vidare: ”Tiden finns ju oftast och det är den man får investera i och det är min arbetsbörda som är insatsen i det här.”

5.3 Framtidsvisioner

Något som de flesta inom, och även utanför, musikbranschen verkar vara överens om är att CD-skivan är ett utdöende format. Mattias menar att CD-skivan otroligt nog kommer att finnas kvar, men främst som ett marknadsföringsverktyg. 99% av musiken kommer att vara streamad och sätt att ta betalt för musik kommer till exempel vara att prenumerera på särskilt utvald musik eller att ta betalt för att vägleda konsumenter till bra musik. Magnus är inne på samma spår och menar att mp3:ornas tid är förbi. Han ser ingen mening med att sitta och samla mp3:or på en hårddisk när det trådlösa samhället utvecklas på det sätt det gör och möjligheterna att streama med god kvalitet ökar. Sättet att konsumera musik i framtiden kommer alltså att vara att streama musik menar alltså de båda.

Lars är inte lika säker på att den fysiska skivan kommer att försvinna helt, utan menar att det alltid kommer att finnas ett behov av den, även om den givetvis kommer att minska ytterligare

och bli en väldigt liten del av den totala andelen såld musik. Han menar att det blir viktigare att göra musiken tillgänglig genom mobiltelefoner och Internet. Daniel ser musikbranschen som en svårdefinierbar företeelse, såväl redan nu som i framtiden, eftersom många olika aktörer som inte tidigare har varit en del av musikbranschen har blivit involverade på olika sätt:

”Vi befinner oss i ett läge när nya entreprenörer är på väg in i marknaden. Och samtidigt måste man komma ihåg att en del av majorbolagen faktiskt går riktigt bra, globalt sett. Universal gjorde ett grymt bra år 2007, även om EMI har det lite tufft efter att Terra Firma köpte upp dem. Samtidigt öppnar rättighetshavare upp för nya former av digitala tjänster, flatratebaserade, bundlade som till exempel med Nokia-lurar, eller bundlade med bredbandsabonnemang som till exempel Play i Danmark och Playluder MSP i England. Ett stort problem kommer dock att bli att förklara VAD musikindustrin är, eftersom omsättningen flyttar runt. Företag som Ericsson, Nokia, TeliaSonera, Telenor jobbar alla med musik men är inte idag inräknade riktigt i det musikindustriella systemet.” Daniel Johansson

Även om den fysiska skivan, som varit skivbranschens primära inkomstkälla historiskt sätt, mer eller mindre försvinner så ser Magnus inga problem inför framtiden. Han menar att det finns så otroligt många inkomstkällor för musiker och bolag, till exempel genom synkar till TV och reklam, streamingtjänster och musikbloggar av olika slag, vilket även Lars nämner att han håller med om. Har du väldigt mycket besökare på din sida så finns det pengar att hämta genom annonser och dylikt. Även om framtiden just nu är väldigt oviss så är Magnus väldigt positiv till den:

”Jag tror att om fem-tio år så kommer det inte vara något större problem att jobba med musik. Men det är ganska så osäkert liksom, ingen vet någonting. Det är så svårt att försöka komma med en lösning och en modell för hur man ska göra i framtiden. ”Det är lite det som är svaret på det, att det inte finns en modell...” Magnus Bjerkert

Det ska dock tilläggas att ”ironiskt nog pågår en parallell retrotrend, vid sidan av den nya tidens digitala musikkonsumtion. Sedan mätinstitutet Nielsen Company började ta tempen på branschen 1991 har det aldrig sålts fler vinylskivor än nu, två miljoner stycken blev facit för 2008” (www.dn.se).

6 Analys

6.1 Förändrade förutsättningar för musikbranschen

6.1.1 Förändringar i organisation och arbetssätt

Våra informanternas skivbolag är samtliga mycket små när det gäller organisationens omfattning. Den sociala strukturen är relativt flytande mellan en enkel och funktionsbaserad sådan, eftersom personalstyrkan och arbetsindelningen inte räcker till för att ha en fullständigt funktionsbaserad struktur. Anledningen till att vi inte avfärdar den funktionsbaserade strukturen i sammanhanget är att den korresponderar väl med värdekedjans funktioner och att det främst är inom de verksamhetsområdena som de verkar, även om det är samma person som arbetar med flera funktioner parallellt. Den funktionsbaserade strukturen uppfyller även ett visst organisatoriskt värde när det gäller samordning och beslutsfattande eftersom den hjälper till att integrera de olika aktiviteterna i företaget på en intern nivå, oavsett dess storlek.

Klart står i alla fall att samtliga informanter och dess skivbolag är av en högst dynamisk och flexibel karaktär. Som vi tidigare har redogjort är detta, liksom frånvaron av påtaglig hierarki, en förutsättning för att kunna leva vidare när förutsättningarna förändras. De oberoende skivbolagen är ofta kreativa av sin natur och har därför möjlighet att tillgodogöra sig innovationer på ett bra sätt. Detta är även något som också Kusek & Leonhard bekräftar är karaktäristiskt. Eftersom de oberoende skivbolagen ofta har en liten organisation och kan överleva med relativt låga försäljningssiffror så kan de agera snabbare och lite mer impulsivt än vad ett majorbolag kan göra, vilket medför att det nästan alltid är de oberoende skivbolagen som banar vägen i skivbranschen. Magnus är inne på samma spår och säger att just eftersom det är ett så litet företag där han har alla idéer i sitt eget huvud i stort sett så kan han agera mycket fortare än större skivbolag, vilket ofta gynnar honom. Vi anser att just denna flexibilitet som finns hos oberoende skivbolag är en av deras största fördelar och möjligheter inom musikbranschen.

De rådande förutsättningarna har tillkommit efter en relativt lång period av förändring och utveckling. Många av de oberoende skivbolagen har länge haft en pågående process där de försökt att tillskansa sig fördelar från de nya möjligheterna som uppstått. Det är uppenbart att upptiningsfasen från Lewins modell länge är förbi hos våra informanter, de är istället någonstans där förändringar faktiskt sker. "Det gör ont när en hel affärsmodell går sönder. Just nu är vi i slutet av en epok och i början på en annan. Nyckeln för att gå vidare är att låta den gamla epoken dö" står det att läsa på The Swedish Model's hemsida (www.theswedishmodel.se). Vi tror precis som dem att nedfrysningsfasen inte lär bli verklighet förrän en ny affärsmodell och affärslogik har blivit mer eller mindre praxis i branschen. Kanske är även de teknologiska förändringarna såpass snabba, konstanta och påtagliga i dessa dagar att Lewins idé om en nedfrysning efter förändring inte längre är helt applicerbar på den ständigt dynamiska och icke-stagnanta verkligheten i musikbranschen.

6.1.2 Från produktfokus till tjänstefokus

I och med de förändringar som sker i musikbranschen krävs det i mångt och mycket att skivbolagen ändrar strategi. När det gäller teorin *Same game vs. new game* kan det vara svårt för de oberoende skivbolagen att göra varken det ena eller det andra. Våra informanter på bolagen talade alla tre om vikten av att samarbeta för att kunna nå bästa resultat och därför känns inte same game-strategin som ett särskilt bra alternativ då det handlar om att skaffa sig konkurrensfördelar gentemot andra företag i samma bransch. New game-strategin är inte heller som ett fullgott alternativ då detta mest fokuserar på att vara innovativ och först med innovationen på marknaden. Dels kvarstår konkurrenssituationen och dels är inte innovation i sig något självändamål. Att koncept kan behöva förändras är sant. Dock behöver inte det företag som gör det först bli någon vinnare för det, snarare handlar det om vilket bolag som anpassar sig bäst efter det nya konceptet.

En kompromiss mellan de båda strategierna verkar vara det bästa alternativet och anpassning känns som ett nyckelord i sammanhanget. Hittar ett bolag ett helt nytt vägvinnande koncept så kan det i vissa fall vara lämpligt för andra bolag att följa det konceptet, men endast om det passar deras profil. Det viktigaste för skivbolagen är att försöka anpassa sig efter vad konsumenterna faktiskt vill ha. För vissa skivbolag är nya koncept avgörande för att kunna

fortsätta med sin verksamhet medan det för andra går att fortsätta i ungefär samma banor som de gjort tidigare. För de bolag vi talade med krävs ganska stora förändringar genom att fokus har minskat på produkter och ökat på tjänster, men än är det för tidigt att helt lägga ned produktionen av fysiska fonogram då det i dagsläget fortfarande ändå är något som de tjänar pengar på. För Empire Records, Adrian Recordings och Hybris har det krävts strategiska förändringar och det är något som hela tiden sker i företagen.

6.2 Åtgärder för fortsatt överlevnad

6.2.1 Revidering av värdekedjan

Den allra största förändringen när det gäller skivbolagens traditionella värdekedja är att den fysiska musikdistributionen sällan längre har fullt fokus. Samtliga våra informanter har identifierat att konsumenterna i allt större utsträckning vill ta del av musiken över Internet och har därför utfört åtgärder för att kunna erbjuda detta. Utöver att erbjuda fysiska fonogram, så som CD-skivor och vinyler, säljer alltså Adrian Recordings, Hybris och Empire Records alla sina utgivningar även i digital form, via bland annat klicktrack.com som är en av de större återförsäljarna av digital musik i Sverige. Det går inte att helt förbise distributionssteget i värdekedjan eftersom musiken givetvis fortfarande måste bli tillgängligjord på ett eller annat sätt. Däremot så har distributionens karaktär förändrats, och stämmer inte längre överens med den värdekedjemodell som van Bruggen & Jonasson presenterar i sin uppsats. Där bygger distributionssteget mycket och mycket på att skivbolaget själva aktivt distribuerar sina utgivningar, och detta är något som aldrig varit särskilt applicerbart på de flesta mindre oberoende skivbolagen eftersom de istället i regel tenderar till att arbeta med externa distributörer.

Marknadsföring och distribution har i viss utsträckning, på grund av Internets framfart, den senaste tiden förts närmare varandra. Våra informanter arbetar mycket med marknadsföring och promotion på Internet, vilket faller sig tämligen naturligt då majoriteten av deras konsumenter uppehåller sig och tar del av musiken där. När det gäller aspekter som rör arbetstid, kraft och pengar så är fortfarande marknadsföringen den absolut största

verksamhetsdelen för våra informanter. Trots att mycket kan göras gratis på Internet är ändå den traditionella marknadsföringen fortfarande av betydelse och vi erfar att den allra viktigaste uppgiften fortfarande är att nå ut till så många människor som möjligt.

Något som vi inte nödvändigtvis instämmer med van Bruggen & Jonasson (2000) slutsatser om värdekedjan är, beroende på hur man tolkar dem, att inspelningsfunktionen förlorar en del av sin betydelse för skivbolagen. Som vår empiri har visat är det inte alltid möjligt för artister att göra egna inspelningar billigt eller själv, och vissa genrer kräver mer inom det här området än andra. Vi väljer istället att "flytta" skivbolagets del av inspelningsfunktionen och istället inkludera den fullständigt i A&R-funktionen. Vi hävdar att inspelning fortfarande i vissa fall är något som skivbolaget bör vara delaktiga i och arbeta med för att kunna producera ett såpass bra musikaliskt innehåll som möjligt.

Våra empiriska studier visar att A&R-verksamheten är central hos våra informanter, även om just den identifierande funktionen inte arbetas särskilt aktivt med. Det är istället den utvecklande funktionen som är den viktigaste och Magnus på Adrian Recordings gav oss bland annat exempel på hur han arbetar nära sina artister. Vi bedömer att det är bland annat här som skivbolagen har en särkompetens som kan erbjuda såväl artister som konsumenter ett exklusivt värde.

6.2.2 Samarbeten och nätverk

Som vi skrev gällande relationsmarknadsföring i teoriavsnittet så är en av de klassiska marknadsrelationerna det triangeldramat som uppstår mellan leverantör, kund och konkurrent. Den klassiska konkurrensen företag emellan har för oberoende skivbolag förändrats avsevärt enligt våra informanter. Lars menar att oberoende skivbolag hjälper varandra i väldigt stor utsträckning helt enkelt för att det enbart för positiva följer med sig. Även Magnus och Mattias är inne på samma spår då de talar om sitt arbete i The Swedish Model som bygger på väldigt hög grad av kollaboration mellan olika skivbolag. Detta är en attityd som skiljer sig markant ifrån den majorbolagen har, då de gör som de alltid har gjort och jobbar med sina egna organisationer. Det faller sig också rätt naturligt då de har mycket större resurser för att klara av det.

Det som har skapat denna förändrade attityd hos de oberoende skivbolagen är delvis den förändrade affärslogiken som den teknologiska utvecklingen har fört med sig. I och med att den fysiska skivan har ersatts till stor del av digitala filer så har naturligtvis den illegala fildelningen påverkat branschen som helhet på ett negativt sätt genom ekonomiska förluster. Magnus menar dock att detta är ett överdrivet problem som inte är riktigt så allvarsamt som många vill få det att se ut som eftersom det egentligen bara gäller att hitta nya sätt att få ut musiken på till konsumenterna, och det behöver nödvändigtvis inte betyda att den betalas för på det traditionella viset. För att lyckas med detta är olika varianter av samarbeten högst väsentliga för de oberoende skivbolagen då det gäller att samla in så mycket kunskap och kompetens som möjligt för att lyckas.

De megarelationer som Gummesson beskriver anser vi vara högst applicerbara på oberoende skivbolag i dagsläget. Det största samarbetet, som vi ser det, är det inom The Swedish Model där sju oberoende skivbolag har ett djupt gående samarbete där de tar del av varandras kontaktnät och samverkar på olika sätt. Magnus berättar att de tillsammans försöker samla ihop en gemensam katalog av musik för att lättare kunna nå ut med synkar till reklambyråer och liknande intressenter. The Swedish Model är alltså en allians av oberoende skivbolag som med gemensam kraft arbetar för att komma på nya idéer och lösningar för att finna nya vägar att tjäna pengar på. Gummesson menar att personliga relationer och nätverkstillhörighet är väldigt betydelsefulla och ofta av helt avgörande betydelse för att lyckas i dagens affärsliv, och det är ju verkligen någonting som även The Swedish Model-gänget har insett.

Men det är naturligtvis inte endast inom The Swedish Model som det samarbetas, utan även andra oberoende skivbolag, och andra intressenter också för den delen, har insett detta även om det inte är lika organiserat. Lars menar att svenska oberoende skivbolag ser varandra mer som kollegor än som konkurrenter. Det sker hela tiden olika utbyten av tjänster mellan skivbolagen, och det får anses vara till störst del kunskapsbaserade utbyten. Eftersom de flesta bolagen är väldigt små så kan alla inte ha all kunskap inom alla områden, och då är det klart värdefullt med goda relationer till sina kollegor som kanske har andra kunskaper.

Massmedia har varit ett viktigt sätt att få ut artisternas musik till allmänheten och kommer troligtvis att fortsätta vara det. I vilken utsträckning är dock svårare att sja om verkar det som. Gummesson menar att massmedia har väldigt stor betydelse för företags verksamhet, och det stämmer ju in på skivbranschen när det gäller marknadsföring av musik i radio, tv och recensioner i tidningar och så vidare. Lars menar att just radio kommer att bli allt viktigare för oberoende skivbolag medan Magnus menar att det bästa sättet att nå konsumenterna i framtiden kommer att vara på något annat sätt, till exempel genom olika musikbloggar. Så att även om Internet och alla olika kanaler som finns där kommer att växa sig starkare och starkare så är det möjligt att massmedia fortfarande kommer att vara av betydelse för vissa skivbolag genom att erbjuda vägledning för konsumenterna. Kusek & Leonhard motsäger sig dock detta, och hävdar istället att vägledningen kommer att vara av en interaktiv nischad karaktär.

6.2.3 Nya inkomstkällor

Möjligheter till nya inkomstkällor för skivbolagen skapar också behov till förändringar i dessa företags marknadsföringsmix. När bolagen inte längre ger ut fysiska fonogram utan istället satsar mer på till exempel streamingtjänster på Internet bör detta också reflekteras i förändringar av deras erbjudande i sin helhet.

Produkten går från en ren produkt (det fysiska fonogrammet) mot en tjänst (fonogrammet i streamingtjänsten). Våra informanter talade om att de satsar mycket på att få in synkar i film, TV och reklam, vilket gör att inkomstkällan inte kommer direkt från slutkunden. Priset på musiken kan sjunka och till och med bli gratis för konsumenten i vissa fall när fonogrammet inte längre behöver pressas och distributionskanalerna ser annorlunda ut. Priset på musiken kommer troligen att anpassas mer efter vad konsumenten är villig att betala för den i och med att priset i dagens läge ses som en variabel i den minskade försäljningen.

Platsen blir givetvis en annan också genom den nya typen av distribution. Med nya vägar att ge ut musiken på förändras också promotion på olika vis och musiken i sig kan bli en form av promotion när det handlar om synkroniseringar. När musiken spelas i en reklamfilm på TV kan den locka människor att köpa musiken. Situationen för personal förändras också med de

nya inkomstkällor som skapas och har skapats. Skivbolagen som vi var i kontakt med är fåmansföretag och dessa påverkas inte något nämnvärt kring nedskärningar i personal och dylikt, dock blir arbetssättet för dem som arbetar inom verksamheten förändrat. Konsumenten får också nya villkor att konsumera musiken på i framtiden och dessa förändringar har vi redan sett i cirka tio års tid.

Processen att få ut musiken till konsumenten blir en annan som tidigare sagts och vi skulle vilja säga att den är kopplad till de flesta av de elementen av marknadsföringsmixen. När produkten, priset, platsen, promotion och personal förändras påverkar det hela processen. Att ge ut fysiska fonogram har varit den tidigare processen. De primära inkomstkällorna, enligt våra informanter, kommer troligen att vara synkroniseringar, streamingtjänster, sponsring och andra typer av reklamintäkter framöver. Detta påverkar den tidigare nämnda processen i hög grad. Internet kommer att ha en ännu större roll i framtiden än vad den redan har idag och blir den främsta arenan för inspelad musik.

De fysiska bevisen förändras också genom nya sätt att få ut musiken och de inkomstkällor som följer. Tidigare var skivor och skivaffärer en stor del av de fysiska bevisen men idag och ännu mer framöver spelar nätet en stor roll. Lars Svensson talade om att det är på livespelningar som skivorna och merchandisen med hans artister säljs. Detta visar på att livespelningarna blir en klart större faktor att räkna med än tidigare, en tendens som redan har setts i flera år. Musikindustrin.se Lars Nylin vill dock nyansera den bilden något i en ledare som de bland annat publicerat på sin hemsida. Han menar att uteblivna skivintäkter även resulterar i uteblivna turnéstöd och därmed blir det ekonomiskt svårare och svårare för artister och arrangörer att genomföra turnéer och festivaler (www.musikindustrin.se).

360-gradersmodellen, som vår informant Daniel Johansson nämner som en bra möjlighet och en av de mer intressanta nya affärsmodellerna, har redan fått en del spridning. Ett uppmärksammat exempel var när EMI och Robbie Williams skrev ett liknande avtal redan 2002. Det avtalet gällde bland annat utgivning av flera album, men också konserter och kringförsäljning (www.dn.se). Detta är helt klart ett givande sätt att samarbeta med artisterna på, då uteblivna intäkter inom ett område, i detta fallet skivförsäljningen, legitimt kan ersättas med en annan finansieringsmetod.

6.3 Framtidsvisioner

Kusek & Leonhard menar att musikbranschen är på väg att förändras på så sätt att musik kommer att handla mer om en upplevelse än att "sälja plast", det vill säga att det fysiska fonogrammet i stort sett kommer att upphöra till förmån för andra distributionssätt. På grund av människors konsumtionssätt så kommer musik- och upplevelseindustrin att utvecklas mer och mer till en tjänst. Detta är något våra informanter håller med om i allra högsta grad. Magnus och Mattias menar att det fysiska fonogrammet inom en överskådlig framtid kommer att vara i stort sett helt utdött, medan Lars tror att det kommer att finnas ett visst behov av det även i framtiden, även om det kommer att vara betydligt mindre än idag. Detta är en uppfattning vi delar då vi tror att det alltid kommer att finnas "samlare" som vill ha en fysisk produkt istället för den digitala, så helt kommer den troligtvis inte försvinna. Men att den digitala distributionen tar över råder det ingen tvekan om.

Kusek & Leonhard menar att en av framtidens viktigaste marknadsföringskällor kommer att vara att få med musik i tv-serier, reklam och långfilmer. Detta är inget nytt men de tror att det kommer att öka i betydelse i framtiden. Även på denna punkt håller våra informanter med helt och hållet och som vi tidigare nämnt flera gånger arbetar The Swedish Model mycket med att få in deras gemensamma katalog i reklam, filmer, tv-serier, tv-spel mm. Dessa kanaler är i det närmaste ett måste att använda sig av om man vill få fram en stor mainstreamartist i dagsläget eftersom det finns nästan gränslöst mycket musik som snurrar ute i etern.

"Musik som vatten"-konceptet bygger på att musiken i framtiden kommer att strömma fritt genom olika kanaler och vara väldigt lättillgänglig för allmänheten. Vi lever redan idag i denna värld till viss del, men det kommer att bli ännu mer påtagligt när det har etablerats lagliga alternativ för streaming med bra ljudkvalitet och förenklade prismodeller, menar Kusek & Leonhard. Även våra informanter är inne på samma spår och att streamingen kommer att vara dominerande i framtiden och att det troligtvis kommer att gynna oberoende skivbolag då de ofta tillhandahåller lite mer udda och obskyr musik som kommer att vara mer lättillgänglig tack vare denna teknik. Den stora utmaningen för skivbolagen blir då att lyckas vägleda konsumenterna till sin musik genom olika rekommendationstjänster, och det är på det viset en stor del av framtidens inkomster kommer att hämtas.

Journalisten Tobias Brandell gav sina förslag för olika finansieringsmöjligheter som lösningar på fildelningsproblematiken i en artikel i Svenska Dagbladet. Han ser fem huvudsakliga möjligheter att ersätta berörda upphovsmän och rättighetshavare, varav de flesta redan har blivit diskuterade. Dessa är: reklamfinansierad streaming, mobilabonnemang, frivilligt fildelningsabonnemang, bredbandsskatt och slutligen den redan mest beprövande styckförsäljningen av filer (www.svd.se).

7 Slutsats

En anmärkningsvärd insikt vi har gjort under författandet av denna uppsats är att det verkar råda en tämligen bred konsensus för vad som händer och kommer att ske inom musikbranschen. Även om framtiden självklart är oviss är vi av uppfattningen att våra informanter är målmedvetna och intresserade av att vara aktivt delaktiga i det påbörjade paradigmskiftet.

Van Bruggen & Jonassons värdekedja har visat sig vara något missvisande för de oberoende skivbolagen eftersom den är utvecklad ifrån majorbolagens förutsättningar och egenskaper. Dessutom representerar deras värdekedja den gamla affärslogiken och bör sålunda revideras oavsett vad deras slutsatser säger oss för att vara representativ för dagens musikbransch i allmänhet. Vi håller delvis med om att skivbolagen bör fokusera på de funktioner eller verksamheter som de har specialkompetens. Men med en mer adekvat definition av beståndsdelarna i skivbolagens värdekedja blir allt ändå mer naturligt och fullständigt på ett sådant vis att samtliga funktioner är viktiga beroende på vilken innebörd man lägger i dem. Det kan således bli enklare att kontrollera hela värdekedjan.

Skivbolagens förändrade affärslogik ryms inom värdekedjan om den uppdelas på ett passande sätt. De tre stegen som EMI beskriver i sin årsredovisning för 2005 talar egentligen om bra vad det är ett skivbolag huvudsakligen sysslar med: 1. Utveckla musikaliskt innehåll, 2. Marknadsföring och promotion, och 3. Leverera till konsumenter. Denna värdekedja är applicerbar både på den gamla såväl som den nya affärslogiken eftersom distributionssätt och inkomstkällor inte är preciserade. Steg två och tre, Marknadsföring och distribution, har kommit ”närmare varandra” tack vare internets möjligheter. Tjänster som Myspace och fildelningsnätverk som The Pirate Bay fungerar exempelvis både som distributions- och marknadsföringskanal. En artist som producerar sin musik själv och marknadsför samt distribuerar sig på det här viset kontrollerar alltså redan hela värdekedjan.

Vikten av samarbete och utbyte av kompetens bolag emellan är högst påtaglig och någonting som vi anser är en nödvändighet för oberoende skivbolag om de vill ha en framtid. Eftersom

det kommer att finnas många olika inkomstkällor som bör tas tillvara på så är det essentiellt att utnyttja sitt nätverk till fullo och ta tillvara på sina kontakters specialkompetens. För ett litet oberoende skivbolag att försöka klara sig på egen hand tror vi kommer att bli otroligt svårt. Av denna anledning tror vi att nätverk liknande The Swedish Model, där graden av samverkan skivbolag emellan är hög, kommer att bli normen i framtiden. Även samarbeten med företag utanför musiksektorn blir viktigare allt eftersom sponsring, synkar med mera blir mer tongivande.

Vi anser att skivbolagens inkomstkällor i framtiden kommer att komma från fler håll än olika typer av fonogramförsäljning. Reklamintäkter från webbsidor där skivbolagens artister får utrymme kommer enligt oss vara en inkomstkälla som blir att räkna med. Sponsring av olika slag är också något som skivbolag och artister kan använda sig mer av. Skivbolagen kommer i framtiden att ta över musikförlagens roll mer och mer bland annat gällande synkroniseringar i film, TV och reklam. Musikens spridning kommer i framtiden till främst vara baserad på tjänster där den streamas istället för att konsumenten äger ett eget exemplar. Dessa typer av tjänster kommer främst att finansiera ersättningen till upphovsmän, rättighetshavare och artister genom en fast avgift från användarna, reklamintäkter eller en kombination av dessa.

Till skillnad från strategin att som bolag fokusera sig på ett smalt verksamhetsområde, som vi tidigare nämnt, så har flera aktörer börjat knyta artister till sig för verksamhet inom branschens samtliga delar. På detta viset blir inte själva skivförsäljningen nödvändigtvis längre den viktigaste beståndsdelen, men hela verksamheten kan synkroniseras bättre än om artisterna haft avtal med flera olika aktörer. Den konventionella musikbranschens problem idag innebär till exempel att ett skivbolag får ut mycket lite direkt glädje om deras artister tjänar stora pengar på sina liveframträdanden. Om 360-gradersmetoden anammas skapas ett helt annat kompletterande samspel mellan exempelvis inspelad musik, framträdanden och kringförsäljning.

Avslutningsvis vill vi därför hävda att skivbolagsbranschen, som vi känner den idag, är döende. Framtidens vinnare kommer att vara de som rent praktiskt lämnar skivbolagsepitetet bakom sig och satsar på att fungera som ett musikbolag där nya former av distribution och inkomstkällor fullkomligt accepteras.

8 Referenslista

8.1 Litteratur

Anderson, C. (2006) *The Long Tail*. Random House Business Books. London.

Armstrong, G., Kotler P. (2005) *Marketing: an introduction 7e*. International edition. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Arvidsson, K. (2007) *Skivbolag i Sverige* Doktorsavhandling. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet/Handelshögskolan BBS vid Högskolan i Kalmar.

Bruggen, N. van, Jonasson, G. (2000) *Skivbolagens förändrade affärslogik*. Magisteruppsats. Högskolan på Gotland/Stockholms Universitet/KTH: Stockholm.

Ekvall, G.(1988) *Förnyelse och friktion*. Natur & Kultur: Stockholm.

Gummesson, E. (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. (3:e upplagan) Liber AB: Malmö.

Hallencreutz, D., Lundequist, P., Malmberg, A. (2004) *Populärmusik från Svedala*. SNS Förlag: Stockholm.

Hatch, M.J. (2002) *Organisationsteori: Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Studentlitteratur: Lund.

Helgesson, M. Mattsson, D. (2005) *Managing change in the recording industry*. Magisteruppsats. Jönköping international business school, Jönköping University.

Kusek, D., Leonhard, G. (2005) *The Future of Music*. Berklee Press, Boston: USA.

Abrahamsson, Daniel, Eriksson, Jens, Larsson, Martin: *Oberoende skivbolag i förändringstider*
Företagsekonomi, C-nivå. Handelshögskolan BBS/Högskolan i Kalmar. VT-2008

Larsson, J., Ek, V. (2007) *Svenska skivbolag – om de nya förutsättningarna*. Kandidatuppsats.
Södertörns högskola: Stockholm.

Normann, R., Ramírez, R. (1995) *Den nya affärslogiken*. Liber-Hermods AB, Malmö.

Stannow, H., Åkerberg, Y., Hillerström, H. (2005) *Musikjuridik*. CKM, Stockholm.

8.2 Internet

http://www.12manage.com/methods_booms_bitner_7Ps_sv.html (2008-05-29)

<http://www.dataspelsbranschen.se/items/stats/MDTS-statistik%202006.pdf> (2008-04-09)

<http://www.dn.se/kultur-noje/musikforsaljningen-minskar-1.478356> (2009-01-03)

<http://www.dn.se/kultur-noje/musik/skivbolagen-hittar-nya-inkomster-1.805924> (2009-03-02)

<http://www.ifpi.se> (2008-04-09)

<http://www.musiclink.se/forskning.aspx> (2008-05-27)

http://www.musikindustrin.se/artikel/682/Ledare_1_april___men_Ipred_ar_lyckligtvis_inget_skamt.html (2009-04-01)

<http://www.vimmerbytidning.se/article/view/18968/> (2008-04-23)

http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_2761363.svd (2009-04-20)

<http://www.theswedishmodel.org/strategy/> (2008-05-21)

8.3 Intervjuer

Lars Svensson, Empire Records (E-mail, 2008-05-25)

Magnus Bjerkert, Adrian Recordings (Malmö, 2008-05-19)

Daniel Johansson, Musiclink (E-mail, 2008-05-30)

Mattias Lökvist, Hybris (E-mail, 2008-05-22)

9 Bilagor

9.1 Intervjufrågor

Allmänt

- Berätta om er verksamhet, och om din roll på företaget.
- Hur många är anställda hos er?
- Hur ägs bolaget?
- Vad har ni för omsättning?
- Hur många artister har ni knutna till er nu?
- Vad är ert bolags idé och vision? Har den förändrats på sistone, och i så fall, hur?

Förändrade förutsättningar

- Hur ser du på massmedias framställning av skivbranschen? Stämmer den med er bild?
- Vad tror du om möjligheterna för skivbolagen i framtiden? Hur ser de ut tror du?
- Hur anser du själv att ni ligger till jämfört med era konkurrenter när det gäller innovationer?
- I vilken riktning tror du att branschen kommer att utvecklas? Till exempel gällande antal aktörer: många små eller fåtal stora?
- Hur "läser" ni av omvärldens krav? Hur vet ni vad konsumenten vill ha? Vad vill konsumenten ha?
- Vad ser ni för möjligheter med den digitala tekniken?
- Säljer ni mp3 el dylikt och hur fördelar sig i så fall försäljningen av mp3 i jämförelse med skivförsäljningen?
- Hur tror ni att den illegala fildelningen har påverkat just er?
- Vilka funktioner eller verksamhetsområden anser ni vara era mest huvudsakliga och vilka ser ni som de viktigaste i dagsläget?
- Har det krävts några organisatoriska förändringar inom bolaget de senaste åren på grund av till exempel nya tekniska möjligheter?
- Vilken förekomst av andra förändringar, utöver mp3, har ni sett inom ert bolag?
- Tror ni att ni är mer flexibla än större skivbolag när det gäller anpassning till nya förutsättningar?

Åtgärder

- Hur arbetar ni med att vara "up to date" gällande de rådande förändringarna?
- Hur ser fördelningen av fokus ut på de olika funktionerna/verksamhetsområdena?
- Tror ni att ni skulle kunna maximera ert resultat genom att koncentrera er på någon eller några speciella delar av funktionerna i er verksamhet?
- Hur ser ni på er anpassning till den digitala tekniken?
- Hur får kunden reda på vad ni erbjuder för produkter? Hur marknadsför ni er?
- Vilka samarbeten har ni med andra aktörer i branschen? Vilken karaktär bär samarbetena?
- Om du får gissa, hur tror du att skivbranschen ser ut om 10-15 år? Hur hoppas du att den ser ut?

Högskolan i Kalmar

Högskolan i Kalmar har mer än 9000 studenter. Här finns utbildning och forskning inom naturvetenskap, teknik, sjöfart, samhällsvetenskap, ekonomi, turism, informatik, pedagogik och metodik, medie-vetenskap, språk och humaniora, lärarutbildning, vårdvetenskap och socialt arbete.

Forskningens profilområden är biomedicin/bioteknik, miljövetenskap, marin ekologi, automation, företagsekonomi och informatik, men forskning pågår inom de flesta av Högskolans ämnen. Högskolan har sedan 1999 vetenskapsområde naturvetenskap, vilket ger Högskolan rätt att anta studenter i forskarutbildning och examinera doktorer inom ämnesområdet naturvetenskap.

Handelshögskolan BBS,
vid Högskolan i Kalmar
Besöksadress: Kalmar Nyckel,
Gröndalsvägen 19
391 82 Kalmar,
Tel: +46 (0)480 - 49 71 00
www.bbs.hik.se

