



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Samfunnsvitenskapelig fakultet
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2014
30/60 stp

Industriell forretningsmodelinnovasjon: en casestudie av den norske og japanske plateindustrien

Industrial business model innovation; a case study of
the Norwegian - and the Japanese record industry

Patrick Hansen

ANNEKJENNELSE

Jeg vil gjerne gi en takk til

Jarle Savio

for hans veiledning og vilje til å hjelpe meg i undersøkelse av den norske musikkindustrien,

Anders Lunnan

for å være en motivator og hjelpende hånd i frustrerende situasjoner gjennom året,

Videre vil jeg gi en stor takk til klassevenninne **Heidi Sunde Thomassen** som har bistått meg i skrivingen og jeg vil gi en stor takk til **Arne Fredrik Lyshol** som har holdt ut med spørsmål og frustrasjon selv i sin egen eksamenstid.

Takk til

André Schelander, Patrick Hammer Gundersen, Niosha Amini, Marthe Thorsby, Daniel Nordgård og Erling Andersen, som har tatt seg tid til å besvare og hjelpe meg med å gjennomføre masteravhandlingen.

Ytterligere vil jeg takke alle som har vært med og støttet under studietiden. Tilslutt fortjener hunden **Orro** en liten takk i de periodene tisseturene har utgått tilfordel for lesing og skriving.

Sammendrag

Etter at digitaliseringen førte plateindustrien til nesten konkurs, står plateindustrien 12 år seinere i en fase der den økonomiske trenden viser en positiv økning. Midt i den økonomiske veksten omtales den norske plateindustrien som en foregangsindustri sammenliknet med resten av verden. Denne oppmerksomheten skyldes industriens arbeid i å snu de digitale utfordringene til økonomisk bærekraftighet i sin industrielle forretningsmodell.

Formålet med denne avhandlingen er å belyse hvorfor den industrielle forretningsmodellen til den norske plateindustrien har blitt mer framtidsrettet modell på verdensbasis. Avhandlingen har også som formål å se på om denne industrielle forretningsmodellen også er robust nok i framtiden.

For å kunne belyse dette har avhandlingen tatt i bruk to virkelighets case, den norske - og japanske plateindustrien. Ved hjelp av erfaringer og handlinger fra intervjuobjekter, eksisterende kilder og teori har avhandlingen sammenlignet caseanalysene opp imot hverandre og funnet variabler som forklarer suksessen til endringene gjort av den norske plateindustrien.

Gjennom utarbeidelsen har avhandlingen også gitt et akademiskbidrag. Ved å bruke forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjons teori, har caseanalysen testet det teoretiske grunnlaget i en industriell kontekst.

Empirien viste at den norske plateindustriens struktur og nettverksarkitektur er den største forklaringsvariabelen til industriens suksessfulle endring. Derimot viste studien også at industrielle forretningsmodellen fortsatt er i eksperimenteringsfase, hvor modellen ikke viser seg robust til alle framtidlige utfordringer.

Abstract

The digitalization brought the record industry almost in to bankrupt. However, 12 years later, stands the industry in a phase of economic growth. In the middle of this economic growth is the Norwegian record industry seen as a pioneer compared with rest of the world. This attention is caused by the work they have done in its industrial business model, where they have turned the digital challenges into economic sustainability.

The purpose of this paper is to shed light on why the industrial business model, to the Norwegian record industry, has become more progressive compared to rest of the world. The thesis also discusses the industrial business model's sustainability.

To illustrate this, the master thesis has looked deeper into two reality cases, the Norwegian – and the Japanese record industry. Using experience and actions of the interview objects, existing sources and theory, the master thesis is analyzing and comparing the cases up against each other. With this method the thesis goal is to find the variables that can explain the success of change made by the Norwegian record industry.

This master thesis has also provided a scholarly contribution. Using the business model and business model innovation theory, the master thesis has tested the theoretical basis in an industrial context.

The empirical findings indicated that the industry structure and network architecture is the main explanatory variable to the successful change of the Norwegian record industry. However, the study finds that the industrial business model is still in a phase of experimentation, and as a result will the model not be sustainable in the future.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for casene og problemstilling.....	1
1.2 Undersøkelsesbakgrunn	3
1.3 Oppsummering av problemstillingene.....	4
1.3 Problemområde og teoretiske begrensninger.....	5
1.4 Avhandlingens bidrag	5
1.5 Avhandlingens begrensninger	6
1.6 Avhandlingens oppbygging.....	6
2. Endringer i plateindustrien	8
2.1 Omvelting i kundeforventinger og bruksmønster	8
2.2 Organisasjonelle og institusjonelle forandringer	9
2.2.1 Kontantstrømmer i endring.....	10
2.2.2 Den industrielle verdikjeden	11
2.2.3 Industrielle rettigheter	11
3. Teoretisk gjennomgang	13
3.1 Fagområdet forretningsmodell i dag.....	13
3.2 Forretningsmodell.....	14
3.2.1 Definisjon av begrepet forretningsmodell.....	14
3.2.2 Forretningsmodell og strategi.....	15
3.2.3 Forretningsmodelldesign.....	15
3.3 Teoretisk rammeverk.....	17
3.3.1 Marked.....	18
3.3.2 Nettverksarkitektur	18
3.3.3 Teknologi.....	18
3.4 Forretningsmodellinnovasjon.....	19
3.4.1 Framtidige elementer i forretningsmodellinnovasjon	21
3.4.2 Tidspunktet for forretningsmodellinnovasjon	21
3.4.3 Skape suksess ved å innovere en forretningsmodell	22
3.4.4 Barrierer ved forretningsmodellinnovasjon og bærekraftighet.....	22

4. Metode	24
4.1 Litteraturinnhenting.....	24
4.2 Empiriinnhenting.....	25
4.2.1 Valg av forskningsdesign.....	25
4.2.2 Valg av casestudium.....	26
4.2.3 Koding og forklaringsmodell.....	27
4.2.4 Datainnsamling.....	29
4.2.5 Sekundærdata.....	32
4.3 Begrensninger.....	32
4.4 Kvaliteten av undersøkelsen.....	33
5. Empiriske funn - Caseanalyse av den norske plateindustrien	35
5.1 Introduksjon.....	35
5.2 Marked.....	36
5.2.1 Piratkopiering.....	36
5.2.2 Nedlastnings – og strømmetjenester.....	37
5.2.3 Norsk og utenlandsk musikk.....	39
5.3 Nettverksarkitektur.....	41
5.3.1 Nettverksroller og maktforhold.....	41
5.3.2 Markedskarakterstikk.....	46
5.3.4 Ledelseskarakteristikk.....	48
5.4 Teknologi.....	48
5.4.1 Endring av intern teknologi i den norske plateindustrien.....	49
5.4.2 Endring av ekstern teknologi i den norske plateindustrien.....	49
5.5 Norske musikkforbrukere.....	51
5.5.1 Forbruketferd.....	51
5.5.2 Sosioøkonomiske forhold.....	52
6. Empiriske funn - Caseanalyse av den japanske plateindustrien	53
6.1 Introduksjon.....	53
6.2 Marked.....	54
6.2.1 Det fysiske markedet.....	54
6.2.2 DMS i Japan.....	55

6.2.3	Japansk musikktilbud	55
6.3	Nettverksarkitekturen	56
6.3.1	Nettverksroller og maktforhold	56
6.3.2	Markedskarakteristikk.....	58
6.3.3	Ledelsekarakteristikk.....	59
6.4	Teknologi.....	59
6.4.1	Endring av intern teknologi i den japanske plateindustrien.....	60
6.4.2	Endring av den eksterne teknologien i den japanske plateindustrien.....	60
6.5	Japanske musikkbrukere	61
6.5.1	Forbrukeratferd.....	61
6.5.2	Sosioøkonomiske forhold	62
7.	Analyse	63
7.1	Vendepunktet for norsk plateindustri.....	63
7.2	På stedet hvil for japansk plateindustri	64
7.3	Spesifikke faktorer	66
7.3.1	Marked.....	66
7.3.2	Nettverksarkitekturen	67
7.3.3	Teknologi.....	69
7.3.4	Konsumenter.....	70
7.3.5	Oppsummering.....	71
7.4	Utfordringer	72
7.5	Forretningsmodellinnovasjons teori i en industriell kontekst	74
7.5.1	Forretningsmodellinnovasjon i et bedriftsperspektiv.....	74
7.5.2	Forretningsmodellinnovasjon i et industrielt perspektiv	76
8.	Diskusjon.....	78
8.1	Robustheten av den industrielle forretningsmodellen	78
8.1.1	Norsk musikk og ny kompetanse	78
8.1.2	Inntektsstrøm og investering	80
8.1.3	Vurdering av den industrielle forretningsmodellens robusthet.....	81
8.2	Vurdering av forretningsmodellinnovasjonsteori i en industriell kontekst.....	82

9. Konklusjon	84
9.1 Forslag til videre forskning.....	85
9.2 Avsluttende ord.....	87
10. Litteraturliste	88
10.1 Bøker.....	88
10.2 Konferanseartikkel.....	89
10.3 Artikler.....	89
10.4 Akademiske ressurser.....	92
10.5 Rapporter.....	92
10.6 Avisartikkel.....	93
10.7 Blogg.....	93
10.8 Nettressurser.....	93
10.9 Intervjuer.....	96
11. Vedlegg	97
Vedlegg 1 – Sammendrag av intervjuguide.....	97
Vedlegg 2 - Inntjening over CD salg, nedlastning og strømmetjenester.....	100
Vedlegg 3 - Prosentandel som har tilgang til 3G i 2012, utvalg av land.....	101
Vedlegg 4 - Prosentandel som har tilgjengelig personlige datamaskiner i hjemmet.....	101
Vedlegg 5 - Historiske rater på bredbånd penetrasjon.....	102
Vedlegg 6 – Smarttelefonpenetrasjon for 1Q 2012.....	102
Vedlegg 7 – Internet mobilitet, smarttelefon og nettbrett i utvalgte OCED land, mars 2012.....	103

Tabelliste

Tabell 1. Oversikt over intervjuobjekter	31
Tabell 2. Presentasjon av hovedfunnene i marked tilknyttet den norske plateindustrien	66
Tabell 3 Presentasjon av hovedfunnene i marked tilknyttet den japanske plateindustrien	67
Tabell 4 Presentasjon av hovedfunnene i nettverksarkitekturen tilknyttet den norske plateindustrien.....	68
Tabell 5. Presentasjon av hovedfunnene i nettverksarkitekturen tilknyttet den japanske plateindustrien.....	68
Tabell 6. Presentasjon av hovedfunnene i teknologi tilknyttet den norske plateindustrien.....	69
Tabell 7. Presentasjon av hovedfunnene i teknologi tilknyttet den japanske plateindustrien	70
Tabell 8. Presentasjon av hovedfunnene i konsumenter tilknyttet den norske plateindustrien	71
Tabell 9. Presentasjon av hovedfunnene i konsumenter tilknyttet den japanske plateindustrien	71

Figurliste

Figur 1. Den globale omsetningen i musikk salg 2004 – 2013.	1
Figur 2. Viser økningen i antall artikler relatert til forretningsmodellteori.	13
Figur 3. Forretningsmodellrammeverk i en industriell kontekst.	19
Figur 4 . Hvordan foretningsmodellinnovasjon oppstår	20
Figur 5. Oppdatert rammeverk.	28
Figur 6. Norske omsetningen i musikkmarkedet 2008 - 2013	35
Figur 7. Japanske omsetningen i musikkmarkedet 2008 - 2012 .	53
Figur 8. Prosessen for forretningsmodellinnovasjon i den norske plateindustrien.	64
Figur 9. Prosessen for forretningsmodellinnovasjon i den japanske plateindustrien.	65

Begrepsavklaring

Dette er ord som er greit å kunne ha litt innsikt i før man starter lesningen. Forøvrig tar forfatter høyde for at leseren er kjent med faglige begreper som faller innunder fagmiljøet entreprenørskap.

- DMS** DMS er en forkortelse for digitale musikk servicer. Digitale musikk servicer er et samlebegrep for nedlastningsprogrammer og strømmetjenester. Nedlastningsprogrammer er programmer der man kan laste ned musikkfiler fra nettet mot betaling, eksempelvis iTunes. Strømmetjenester er tjenester hvor man strømmer sanger over nettet, eksempelvis Spotify og Wimp.
- DRM** DRM er en forkortelse for digital rights management. En samlebetegnelse for digitale teknologier som er ment til og beskyttet opphavsrettet informasjon. I musikkindustrien prøvde man seg med såkalte "sperrer" på CD'er som gikk under DRM.
- Aggregatorer** En aggregator er et selskap som tar lydfilene fra innspillingene og gjør de tilgjengelige over strømmetjenester. Phonofile er et slikt eksempel.
- Musikk-katalog** Musikk-katalog er det samme som er musikkalbum
- P2p** P2p er en forkortelse for peer to peer, som er et delingsteknologi for personlige datamaskiner. Gjennom denne teknologien klarte Piratbay og andre illegale nedlastningsselskaper og dele ubeskyttet musikk over hele verden gjennom datamaskiner.
- Fysisk salg** Fysisk salg refereres til CD, DVD og annet musikk salg som er mulig å holde fast.
- Digitalt salg** Digitalt salg er salg av musikk over internett eller andre digitale tjenester. Dette foregår gjerne gjennom nedlastning over iTunes for eksempel.

1. Innledning

Forbrukere har valgt seg et nytt landskap. De gjør det samme som før, men de gjør det bare på et helt nytt sted. De gjør det på internettet.

Den globale revolusjonen har gitt forbrukerne et landskap, hvor tilgjengelighet og enkelthet er viktige preferanser framfor eierskap, når de skal velge og vrake i jungelen av tjenester og produkter.

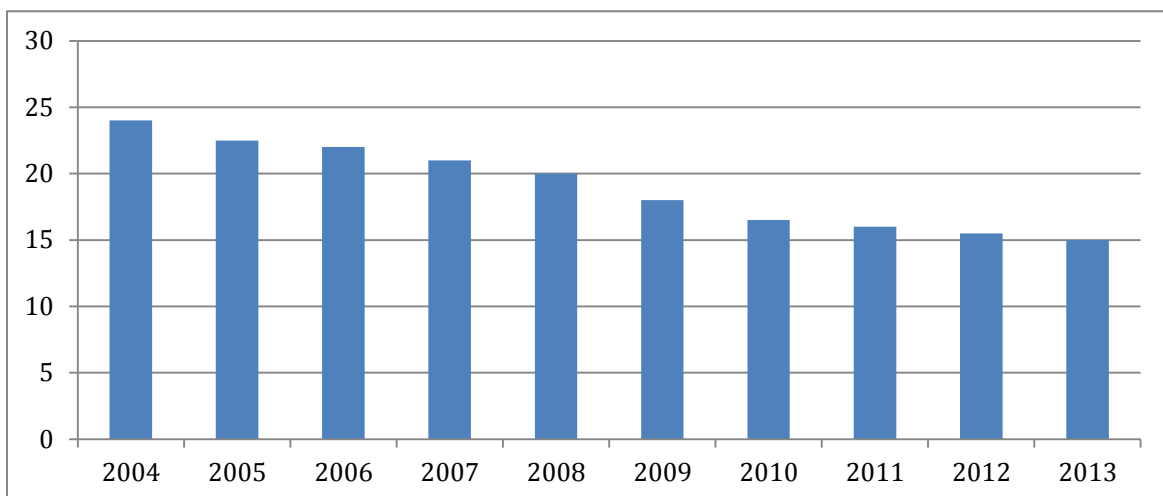
Noen industrier henger igjen, noen prøver og andre jobber med å tilpasse seg de nye landskapene.

Jeg siterer noe naturforskeren Charles Darwin sa i sin tid;

“It is not the strongest or the most intelligent who will survive but those who can best manage change.”

1.1 Bakgrunn for casene og problemstilling

Digitaliseringen av musikken har skapt markedsdynamikk i den globale musikkindustrien. Illegale tjenester som piratkopiering og p2p¹ har endret den økonomiske trenden i musikkindustrien i negativ forstand. Omsetningen i det globale musikkmarkedet har blitt halvert fra 30 milliarder \$ i 1998 til 15 milliarder \$ i 2013 (Figur 1).



Figur 1. Den globale omsetningen i musikk salg 2004 – 2013. (tallene er i milliarder US) Kilde; IFPI, 2013

¹ Peer to peer – et fagbegrep som brukes i fagområdet datateknologi

I 2013 opplyser IFPI² i deres rapport (IFPI, 2013) at den negative trenden flates ut hvor den økonomiske nedgangen var på kun 600 millioner \$ fra 2012. Rapporten viser til at forklaringsvariabelen ligger i ringvirkningene av digitalmarkedet hvor det digitale salget har økt med konsertinntektene. Videre legges det frem en oppfordring at alle plateindustrier bør omstille seg etter det digitale landskapet hvor det største våpenet mot de illegale tjenestene som piratkopiering og p2p nettverk er *"forretningsmodellinnovasjon"*.

Innføringen av strømme – og nedlastningstjenester har vært en kursendring i det økonomiske bildet til den globale musikkindustrien. Med sine ulike betalingsmodeller gjorde disse tjenestene musikken mer tilgjengelig og billigere for musikkpublikummet. Det at musikken har blitt gjort digitalt og tilgjengelig over lovlige distribusjonskanaler har blitt plateindustriens svar mot de illegale delingsnettverkene.

I IFPI rapporten fra 2009 (IFPI, 2009) ble Japan trukket fram som foregangsland for digitale salget. Med 26% økning i det digitalt salg på kun ett år viste Japan musikkindustrien hvordan de kunne implementere musikk inn i mobiler. Presidenten for Warner Music i Asia, Lachle Rultherford sa følgende i IFPI rapporten (2009, s. 16);

"It's about working with our business partners and coming up with consumer-friendly options. We are starting with the consumer and working backwards which is proving a successful approach."

I dag er Japan det eneste landet i det globale musikkmarkedet (unntaket Afrika) som henger etter ved å innføre DMS. Tiltross for dette har den økonomiske omsetningen vært stabil i forhold til resten av musikkindustrien. Nedgangen i musikkomsetningen i Japan har kun ligget på 16% fra 2008 til 2012 mot nedgangen i den globale omsetningen som har ligget på ca 30% i samme periode (IFPI, 2013; RIAJ, 2013). Det digitale markedet i Japan var i 2012 på 15%, en nedgang på 8% fra 2010 da det digitale salget lå på 23%. Tallene viser at digitalt salg blir stadig spist opp av det fysiske salget i det japanske musikkmarkedet. (RIAJ, 2013).

I en reportasje fra Dagens Næringsliv (03/14) blir Norge og Sverige dratt fram som nye foregangsland i musikkindustrien. Max Hoe, sjefen for Universal Music Group forteller sier følgende til Dagens Næringsliv;

² International Federation of the Phonographic Industry

”Jeg tror Norge og Sverige har kommet lengre enn de fleste land (...) oppnår vi den samme strømmebruken som Norge og Sverige så tror jeg vi kan se inntektene nærme seg det de var på sitt beste”

Den norske rapporten; musikkmarkedet (Musikkmarkedet, 2013), viser at over 77% av den totale omsetningen til norske plateselskaper bestod av digitalt salg, og at dette markedet er i sterk økning. Dagens Næringsliv følger opp med å vise til at 3 av 4 kroner norske plateselskaper tjener i dag kommer fra strømmetjenester som WiMP og Spotify (DN, 03/14).

Denne observasjonen stiller spørsmål til utviklingen. Hvorfor er den norske plateindustrien blitt bedre på digitalmusikk enn Japan som for kun 4 år siden ble dratt fram som foregangsland i digitalt salg? Dette leder til den første av tre problemstillinger;

- 1. Hvilke faktorer kan forklare hvorfor den norske plateindustrien er mer framtidsrettet enn den japanske plateindustrien?*

IFPI vurderer den norske industrielle forretningsmodellen som en av de beste i verden.

Det kommer fram av Dagens Næringsliv (03/14) at store deler av den

verdensomspendte plateindustrien ser mot de skandinaviske landene for å lære.

Ettersom den norske modellen har fått såpass stor oppmerksom vil det være interessant for denne masteravhandlingen å vurdere hvorvidt den norske industrielle

forretningsmodellen også er robust for utfordringer i framtiden. Dette leder til den andre av tre problemstillinger;

- 2. Er den industrielle forretningsmodellen til den norske plateindustrien robust nok for framtiden?*

1.2 Undersøkellesbakgrunn

Et utdrag fra John Kennedy, chairman og executive IFPI I 2009 (IFPI, 2009);

“The recorded music industry is reinventing itself and its business models. Our world in 2009 looks fundamentally different from how it looked five years ago. Record companies have changed their whole approach to doing business, reshaped their operations and responded to the dramatic transformation in the way music is distributed and consumed.”

Denne uttalelsen i IFPI rapporten fra 2009 ble bakgrunnen for min bacheloravhandling (Hansen & Bergan, 2012) som er forløperen til denne masteravhandlingen.

Bacheloravhandlingen fokuserte på hvordan plateselskapet EMI Norge hadde endret sin forretningsmodell i forhold til digitaliseringen. Fokuset var å se på samarbeidet og forholdet mellom EMI og DMS som var tilgjengelig i Norge.

Gjennom bacheloravhandlingen fikk jeg et godt innsyn i teori om forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon samtidig som jeg ble fasinert av hvordan plateindustrien løste sine industrielle problemer. I løpet av arbeidet oppdaget jeg at plateindustrien brukte begrepene forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon i en industriell kontekst. Tilbake på teorien forelå det kun bare forskningsartikler og forskningscase som brukte begrepene konsekvent mot bedrifter og hvordan bedriften internt forandret seg. Allerede før innlevering av bacheloravhandlingen var jeg bestemt på at hvis jeg skulle skrive en masteravhandling skulle fokuset ligge på begrepene forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon i en industriell kontekst. Dette valget gjorde jeg for og utforske om teorien vil kunne anvendes i hele industrier, og hvorvidt industrier stod ovenfor de samme problemstillingene som bedrifter.

Dette legger grunnlaget for det tredje og siste forskningsspørsmålet;

- 3. Kan man bruke forretningsmodellinnovasjonsteori i en industriell kontekst?*

1.3 Oppsummering av problemstillingene

Denne masteravhandlingen skal besvare og vurdere tre ulike forskningsspørsmål.. Ved å bruke to industrielle case og et konkret teoretisk grunnlag, som blir seinere presentert i del 4, vil denne avhandlingen gi utbytte til forretningsverden og til den akademiske verden.

De tre forskningsspørsmålene denne masteravhandlingen skal ta for seg er følgende;

- 1. Hvilke faktorer kan forklare hvorfor den norske plateindustrien er mer framtidsrettet enn den japanske plateindustrien?*
- 2. Er den industrielle forretningsmodellen til den norske plateindustrien robust nok for framtiden?*
- 3. Kan man bruke forretningsmodellinnovasjonsteori i en industriell kontekst?*

1.3 Problemområde og teoretiske begrensninger

Den første observasjonen jeg gjorde i teorigjennomgangen til denne masteravhandlingen var å se at det foreligger lite litteratur som prøver å bruke forretningsmodeller som forklaringsanalyser i praktiske caser (Johnson et al, 2008). Foreliggende forskningsartikler og bøker er fokusert mot å avklare, definere og ramme inn begrepene knyttet til forretningsmodeller. Andre prøver å se hvilke teoretiske situasjoner bedrifter befinner seg i når forretningsmodellinnovasjon oppstår. Teorigjennomgangen viste at det foreligger få anerkjente teoretiske artikler eller praktiske caser som tar for seg hvordan forretningsmodeller kan brukes, hvordan de oppstår, innføres eller endres.

En stor utfordring men samtidig en styrke til denne masteravhandlingen; er mangelen på studier og forskningsoppgaver som tar for seg forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon i en industriell kontekst. Derimot er det poengtert fra flere fagforskere at forretningsmodellinnovasjon skjer og påvirker også hele industrier (McGrath, 2010; Zott et al, 2011).

I teorikapittelet presenteres det en rekke teoretiske funn som begrenser avhandlingens teoretiske omfang. Teorien som presenteres her vil være utgangspunktet for analyse og diskusjon av teorien seinere i avhandlingen.

1.4 Avhandlingens bidrag

Denne masteravhandlingen bidrar til både den akademiske og forretningsmessige verden. Det første forretningsmessige bidraget handler om å gi en caseanalyse som viser hvilke faktorer som kan hindre eller bidra til forretningsmodellinnovasjon. Bidraget gir en dypere analyse for å forstå hvilken påvirkningskraft ulike faktorer har på industrielle forretningsmodeller og hvor mye forretningsmodellinnovasjon kan rekonstruere en hel industri. Videre vil avhandlingen gi en innsikt i hvordan den norske plateindustrien har gjennomført digitaliseringen og hva som har vært nøkkelfaktorer i deres utvikling. Trolig vil casestudien også gi en bedre forståelse av utviklingen til den japanske plateindustrien – samtidig som internasjonale plateindustrier vil kunne trekke lærdom av enkelte prosesser i den industrielle forretningsmodellen til både Norge og Japan.

Det første akademiske bidraget er å knytte begrepene forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon opp mot en industriell kontekst. Det andre akademiske bidraget er å forsterke bruken av et allerede utarbeidet rammeverk som fokuserer på å analysere forretningsmodeller på et industrielt nivå og identifisere nøkkelfaktorer for industriell utvikling.

For å summere opp vil denne masteravhandlingen vil den ha stor verdi for industrier som påvirkes eller er i utvikling av det digitale landskapet, eksempelvis spill- og bokindustrien. Videre vil avhandlingen bidra til en bedre forståelse av forretningsmodeller i en industriell kontekst for fagområder til strategi, entreprenørskap og organisasjonsteori.

1.5 Avhandlingens begrensninger

Casestudien er skrevet innenfor et tidsrom på 5 måneder og er derfor begrenset i forhold til tid og ressurser. Avhandlingen begrenser seg til et teoretisk grunnlag innenfor forretningsmodeller og forretningsmodellinnovasjon. Som nevnt i teoretiske begrensninger; settes funnene gjort i avhandlingen i lys av teorien som presenteres i teorikapittelet.

Ved å analysere casene vil man kunne se hvilke elementer som gjør at den norske plateindustrien har lyktes bedre med å endre sin industrielle forretningsmodell i forhold til Japan. Videre vil avhandlingen diskutere robustheten til den norske industrielle forretningsmodell. Til slutt er casestudien ment til å diskutere hvorvidt eksisterende teori rundt forretningsmodellinnovasjon vil være like anvendbart i industrier som hos bedrifter.

Ytterligere begrensninger av mindre betydning blir referert til omløpende i avhandlingen.

1.6 Avhandlingens oppbygging

Denne masteravhandlingen er bygd opp i ni hovedkapitler. I dette første kapittelet er det blitt presentert et situasjonsbilde av den globale musikkindustrien i dag. Den norske og japanske plateindustrien har videre blitt introdusert som case. Videre er alle 3 forskningsspørsmålene introdusert. Avhandlingens bakgrunn blitt lagt tilredefor hvor

det svake teoretiske grunnlaget for forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon i en industriell kontekst er nevnt som motivasjon.

Det andre kapittelet er litteraturkapittel som viser til eksisterende funn i litteraturen tilknyttet plateindustrien. Hensikten med dette kapittelet er å avdekke viktige litteraturgrunnlag som skal tas med videre i avhandlingen.

Det tredje kapittelet er en teorigjennomgang av terminologiene forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon. Første del av kapittelet definerer forretningsmodell begrepet og forskjellen mellom forretningsmodell og strategi. Andre del presenterer og argumenterer for et rammeverk som blir videre brukt som et analyseverktøy. I tredje og siste del vil teori rundt forretningsmodellinnovasjon presenteres, dette vil være det teoretiske grunnlaget for seinere diskusjon.

Det fjerde kapittelet er et metodekapittel som skal vise hvordan innsamlingen av data foregikk, en oversikt over intervjuobjekter og tilslutt en vurdering av avhandlingens validitet.

I det femte og sjette kapittelet presenteres de empiriske funnene og data som er samlet inn. I kapittel fem blir de empiriske funnene under case; den norske plateindustrien presentert. I kapittel seks blir de empiriske funnene under case; den japanske plateindustrien presentert. Både funnene og dataen fra primær og sekundær blir lagt fram i de samme kapitlene. Begge kapitlene er delt inn etter parameterne i analyseverktøyet som blir argumentert for i under kapittel 3.2.

I det syvende kapittelet vil analyse delen komme. Her vil hovedfunnene analysert i forhold til forskningsspørsmålene. Denne delen vil besvare forskningsspørsmål en men samtidig legge grunnlaget for videre diskusjon av forskningsspørsmålene to og tre i neste kapittel.

Det åttende kapittelet er et diskusjonskapittel. Dette kapittelet er ment for å gi god nok diskusjonsgrunnlag til seinere for å besvare forskningsspørsmål to og tre.

Det siste og niende kapittelet vil oppsummere og konkludere alle tre forskningsspørsmålene. Videre vil kapittelet presentere forslag for videre forskning og tilslutt er det satt av et underkapittel til avsluttende ord.

2. Endringer i plateindustrien

I denne delen presenteres tidligere forskning som er gjort i plateindustrien. Tidligere forskning danner et grunnlag for inngangen av temaet. Den tidligere forskningen er ikke direkte rettet mot den norske eller den japanske plateindustrien, men den gjengir viktige bidrag til forståelse av feltet.

2.1 Omvelting i kundeforventinger og bruksmønster

I løpet av de siste ti årene har den teknologiske utviklingen sørget for at de fleste nasjonale markedene har fått en høy etterspørsel av personlige datamaskiner og smarttelefoner. Den høye markedsetterspørselen har gitt teleselskapene medfart i deres utvikling av ISPN infrastruktur og 3G nett. Denne utviklingen har gjort at mennesker har fått større tilgjengelighet til de illegale delingsnettverkene som LimeWire, BearShare og PiratBay. Musikkinnhold ble mer digitalt og ble deretter tilgjengelig gjennom illegale tjenester som forandret musikkbrukere sitt kjøps- og bruksmønster av musikkprodukter. (Frejmann et al, 2008).

Den utviklingen fikk stor faglig interesse for forskning i forholdet mellom brukere / kunder og musikkproduktet. Dimperi et al. (2010) fant ut at det forelå en sammenheng mellom brukere av ulike musikksjangere og deres måte til å få tak i musikk. I deres forskningsrapport konkluderte de med at yngre mennesker som hørte på pop, R&B og elektronisk musikk hadde en større vilje til å drive piratkopiering enn andre sjangere. Videre i diskusjonen så de på disse sjangere som "faresoner" for plateindustrien kontra jazz og klassisk musikk som hadde lyttere med større betalingsvillighet. Parry et al. (2012), så på motivasjonen bak ulovlig nedlastning og hvordan plateindustrien kunne forebygge ulovlig nedlastning. De fant ut at den største motivasjonen bak ulovlig nedlastning var at musikken er gratis. Videre viste deres forskningsartikkel at plateindustrien kun kan overleve ved at de imøtekommer de 3 største kundeforventningene; gratis, tilgjengelighet og at musikken er flyttbar.

Tidligere forskning viser at web 2.0 ³ har blitt en svært viktig del av musikkens verden. Stein-sacks (2006) fant ut at musikklyttere bruker internett og virtuelle samfunn for og interaktiveres og oppdage musikk sammen med andre musikklyttere. Warr & Goode

³ Andre generasjons internett hvor folk er skapere og utgivere av innhold på internettet

(2011) påpekte at de virtuelle samfunnene og digitale løsninger gjør at plateindustrien kan kommunisere lettere med sin fans og derfor knytte større relasjonsbånd enn tidligere. Denne muligheten har gjort at plateindustrien har endret sin kundeforhold hvor de har inntatt rollen som value co – produsenter. Lovelock & Wirtz (2002, sitert i Parry et al, 2012), definerer value co – produsenter på følgende måte: *“Co-production requires that consumer pays an active role in developing the service offering”*. Videre viser undersøkelser at kundeforholden gir platebransjen en rekke nye muligheter som de i den tradisjonelle verdikjeden ikke hadde (Parry et al, 2012, s. 323).

2.2 Organisasjonelle og institusjonelle forandringer

Plateindustrien har som følge av digitaliseringen fokusert på å drive verdiskaping sammen med musikklyttere (videre omtalt som verdisammenskaping). Plateselskaper og artister tilrettelegger i større grad deres musikk mot hjemmevant teknologier i musikklytternes digitale hverdag. Deling av anbefalinger, kunnskap, artister, spillelister og enkelt låter har blitt en medskapende verdi for alle parter i plateindustrien (Choi & Bruner, 2013; Parry et al, 2012).

Verdisammenskaping gjør at plateselskapene har gått fra å selge kun et produkt til å selge serviceintegreerte produkter. Denne strategien kalles for sertivisering, og blir sett på som en av de beste strategiene til at produksjonsselskaper kan imøtekomme en eller flere av de fem markedskreftene; konkurrenter, nye inntrengere, substitutter, leverandører og kundemakt (Parry et al, 2011 s. 321).

Endringer i plateindustrien sin forretningsmodell vil kun skje gjennom endring av ressurser og prosesser. Choi & Burnes (2013) viser til at implementering og bruk av internett-teknologi blir sett på som en grunnleggende faktor for endring av den industrielle forretningsmodellen til plateindustrien. Et eksempel er at plateindustrier jobber hardt med å tilpasse løsningene sine mot digitale tjenester og smarttelefoner (Frejmann & Johansson, 2008).

Distribusjonsleddet er en hovedprosess som har gjennomgått endring i digitaliseringen. Distribusjon av musikk gjennom nedlastning – og strømmetjenester er en ny prosess som har tilfalt de fleste plateselskaper (Frejmann & Johansson, 2008).

Strømmetjenestene har påvirket forretningsmodellen i den retningen av at musikken er mer tilgjengelig og åpent for et større publikum (Stein-sacks, 2006).

Bruken av aggregatorer har sørget for en kostnadssparing i verdikjeden. Aggregatorer tar musikken ut til en lavere kostnad enn lignende aktører i den tradisjonelle verdikjeden. (Frejmann & Johansson, 2008)

Verdisammenskapingen gjør digital markedsføring og interaksjon med musikklyttere til en vital del av plateselskapers forretningsmodell. Choi & Burnes (2013) konkluderte i deres forskning at plateselskapers deltagelse, direkte eller indirekte, i virtuelle samfunn er uvurderlig om de skal ha utbytte av verdisammenskapingen.

Både distribusjon og verdiskapingen har vært to endringsprosesser i industrien. Endringsprosessene har bidratt til at ressursene har forandret seg fra den tradisjonelle forretningsmodellen. Når verditilbudet blir mer kompleks som under sertivisering, vil en god samhandling av ressursene være kritisk for plateselskaper (Parry et al, 2012). Digitaliseringen har sørget for en større etterspørsel etter mer spesialisert kunnskap innenfor sosiale medier og datakommunikasjon (Stein-sacks, 2006)

2.2.1 Kontantstrømmer i endring

Digitaliseringen har endret kontantstrømmen og utfordret inntektsmodellen i den industrielle forretningsmodellen. Strømmetjenestene har etablert egne betalingsmodeller som abonnent - og betalingsløsninger, der inntekten ikke blir reel før låten eller katalogen blir avspilt. Dette medfører en lav prissetting per låt sammenlignet mot tidligere (Parry et al, 2012). Denne nye inntektsstrømmen gjør at plateselskapene får en "long tail" effekt på inntektene tilknyttet digitalt salg (Waelbroeck, 2013).

En treigere inntjening på plateselskapers artistprosjekter medfører en større usikkerhet rundt prosjektene og dens kontantstrøm i framtiden. Denne usikkerheten gir økt risiko i plateselskapenes investeringer i nye artister, og gjør plateselskaper mindre risikovillige i nye artistavtaler (Frejmann & Johansson, 2008).

Betalingsløsningene til strømmetjenestene har derimot en positiv markedseffekt. Undersøkelser viser at innføring av strømmetjenestene har bidratt til at artister har en større lyttegruppe enn tidligere og en økt interesse for konserter (Choi & Burnes, 2013; Parry et al, 2012; Warr et al, 2010). Plateselskaper har siden 2010 jobbet med å innføre "360 avtaler" i artistkontrakter for å opprette nye og hyppigere inntektsstrømmer mellom selskap og artist (Frejmann & Johnsson, 2008).

360 - avtale er en avtale som skal åpne nye inntektsstrømmer i plateselskaper sin forretningsmodell (Marshall, 2014; Frejmann & Johansson, 2008). Disse inntekstrømmene skal sikre inntjening på musikalske aktiviteter utenom salg av musikk (Marshall, 2014). 360 graders avtaler vil bidra til at plateselskaper får fordelt risikoen av investeringer mellom seg og artisten. Dette åpner for at plateselskapene har muligheten til å dekke investeringstap på mer lønnsomme artister (Frejmann & Johansson, 2008). Denne avtalen er ikke standardisert, noe som betyr at avtalen kan komme i mange ulike former men er blitt mer utbredt i de største plateselskapene (Marshall, 2014).

2.2.2 Den industrielle verdikjeden

Digitaliseringen og den teknologiske utviklingen har innledet en betydelig endring i verdikjeden, hvor maktrelasjonene mellom aktørene er utfordret (Dolata, 2011). De sammensatte teknologiene som kom i følge med digitaliseringen har igangsatt en signifikant endring institusjonelt og i det sosioøkonomiske til industrien (Warr et al, 2010).

Industrien fikk en sterk nedgang i musikkforhandlere, spesielt i Europa (Parry et al, 2011). Teknologiske fremskritt innenfor sosiale medier, DMS og produksjonsutstyr åpnet for at artister og produsenter ikke lenger har behov for plateselskaper til å gjennomføre markedsføring, produksjon og distribusjon av sin musikk (Warr et al, 2010). Endring i den industrielle verdikjeden gjorde at det ble en økt konkurranse hvor fler aktører kom inn. For å kunne tilpasse seg markedsdynamikken, og fortsatt ha en rolle i den industrielle verdikjeden, åpnet plateselskapene sin forretningsmodell til å bli et mer sertivisert selskap (Vendell-herro et al, 2013; Frejmann & Johansson, 2008).

2.2.3 Industrielle rettigheter

Et av de største problemene tilknyttet digitaliseringen er delingen av rettighetsbeskyttet musikkproduktet over de illegale delingsnettverkene. Dette har utfordret ulike lovsettinger rundt om i verden og påførte plateindustrien, inkludert plateselskaper og artister, store økonomiske tap globalt sett (Vendell – herro et al, 2013). I den tradisjonelle IPR modellen til plateindustrien lå det en teknologisk - og lovfestet beskyttelse.

Den teknologiske beskyttelsen ble kalt DRM; (Digital Right Managment) som hindret "pirater" å ta lydfilen fra CD og over på ulike delingsnettverk. DRM

teknologien ble en lite brukt teknologi da lyttere gikk over til å ta i bruk psykisk musikk framfor fysisk (Vendell – herro et al, 2013).

Den lovfestete beskyttelsen var ment for å gi sanksjoner til de som misbrukte musikken utover det musikken var ment til. De illegale delingsnettverkene gjør det derimot vanskelig å gi sanksjoner til enkelt personer da det er vanskelig for myndighetene til å følge opp de digitale sporene (Fischer, 2013).

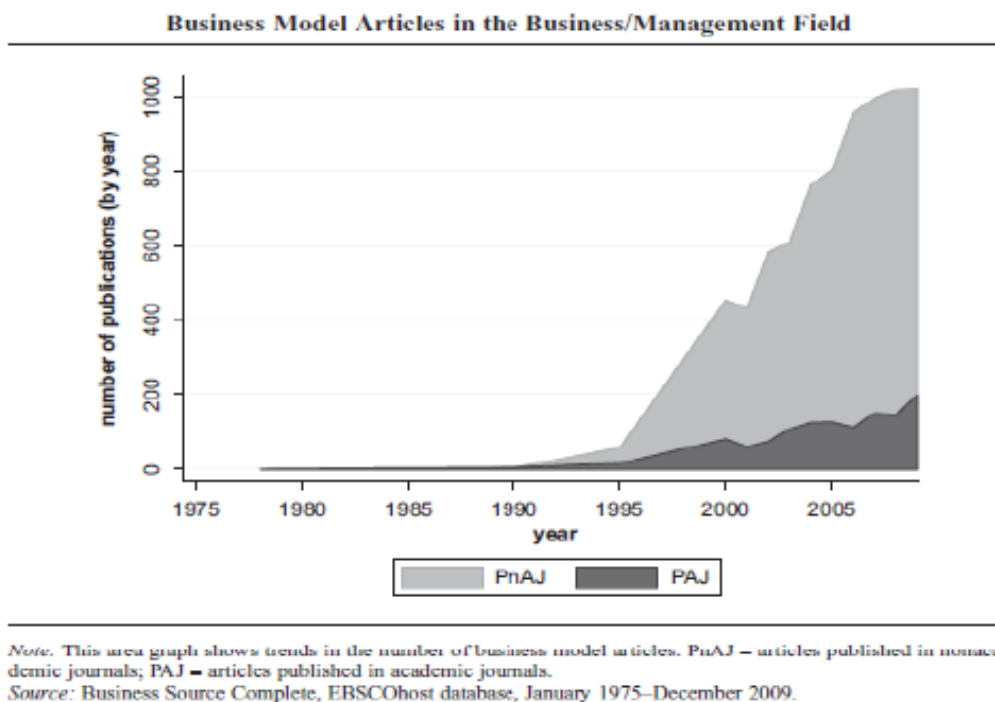
Illegale delingsnettverk og piratkopiering eksisterer fremdeles i dag og er et problem i mange land. De legitime distribusjonsløsningene har bidratt til at IPR rettighetene er blitt bedre bevart gjennom lisensieringsavtaler med plateselskaper og artister (Fischer, 2013).

3. Teoretisk gjennomgang

Den teoretiske gjennomgangen er delt inn i 4 ulike deler. Den første delen gir en kort oversikt over fagområdet forretningsmodell i dag. Andre del definerer begrepet forretningsmodell og hva som skiller fagområdene forretningsmodell og strategi. I tredje delen presenteres og argumenteres det for et rammeverk. Dette rammeverket blir videre brukt som analyseverktøy i avhandlingen. I fjerde og siste del presenteres teori rundt forretningsmodellinnovasjon. Teorien blir grunnlag for videre forskning og seinere diskutert opp mot funnene.

3.1 Fagområdet forretningsmodell i dag

Forretningsmodell begrepet har over de siste årene fått stor interesse fra ulike forskningsmiljøer og akademikere. Figur 2 viser utviklingen av publiserte artikler som inneholder begrepet *forretningsmodell* siden 1995.



Figur 2. Viser økningen i antall artikler relatert til forretningsmodellteori. Hentet fra Zott & Amit, 2011

I tråd med at internettbruken eksploderte i 2000, økte også publiseringen av litteratur knyttet til forretningsmodellteori. Internett, fremadvoksende markeder og ekspanderende bransjer får mye av æren for at interessen for forretningsmodellteori har vokst betydelig siden 1995 (Zott et al 2011). Forretningsmodellteorien har utviklet

seg fra å være en modell for kartlegging av selskaper internt, til å bli et analyseverktøy for å identifisere endringer og forbedringer i teknologier og markeder (Chesbrough, 2010). Videre er forretningsmodellinnovasjon er et voksende begrep forretningsmodellteorien som har fått rotfeste i en rekke fagfelt. Det å innovere forretningsmodeller vil kunne gi grunnlag for nye markedsmuligheter, slik tilfelle var med Google sin averteringsmodell (McGrath, 2010).

3.2 Forretningsmodell

Denne delen er ment for å gi en grunnleggende og dypere forståelse av det teoretiske rundt fagområdet forretningsmodell. I denne delen defineres og forklares det hva som menes med fagterminologien forretningsmodell.

3.2.1 Definisjon av begrepet forretningsmodell

Det eksisterer ingen allmenn definisjon av begrepet "forretningsmodell", noe som gjør det vanskelig å skille hva som er en god eller dårlig forretningsmodell (Morris et al, 2003). Mangelen på en klar definisjon skaper usikkerhet i fagmiljøet rundt begrepet forretningsmodell (Zott et al, 2011).

Begrepets terminologi er diskutert og det strider uenighet mellom forskerne om begrepet er en type inntektsmodell, forretningskonsept, økonomisk modell eller strategi (Morris et al, 2003; Seddon & Lewis, 2003; Zott et al, 2011). Begrepet forretningsmodell har også blitt referert til på ulike måter, blant annet som; en uttalelse, en beskrivelse, en strukturell mal eller et mønster (Zott et al, 2011).

For å kunne besvare problemstillingen i denne avhandlingen er det mest hensiktsmessig å bruke forretningsmodell som et rammeverk eller forklaringsmodell. Dette argumenterer for å bruke begrepet som et konseptuelt verktøy (George & Bock, 2011, Osterwalder, 2010).

Teence (2010) mener at forretningsmodeller er et konseptuelt begrep der oppnåelsen er å forstå logikken i hvordan et selskap blir drevet framfor en framvisning av en finansiell modell av et selskap. Hovedessensen til en forretningsmodell er å kunne levere et verditilbud som dekker kundens behov, lokker kundene til betaling og konvertere disse betalingene til lønnsomhet gjennom riktig utforming av de ulike elementene i verdikjeden (Teence, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010; Johnson et al, 2008).

3.2.2 Forretningsmodell og strategi

Forretningsmodellteorien har foreløpig ikke blitt satt under et respektabelt fagmiljø, men har i seinere tid blitt tilfeldig lagt under strategisk fagteori (Mason & Spring, 2011). Ulike forklaringer uttrykker at dette er et problem at det ligger store forskjeller mellom strategisk fagteori og forretningsmodellbegrepet.

Osterwalder et al (2005) mener at forretningsmodellen er en beskrivelse av hvordan en bedrift er bygd opp og hvordan enkelte forhold i organisasjonen skaper verdier, mens strategier forteller hvordan organisasjoner bør være i henholdt til markedet sitt.

Sorcescu et al (2011) beskriver forretningsmodell som essensen av et selskaps strategi. Strategier artikulere et spesielt mål mens forretningsmodell detaljerer mekanismene til å bevege bedriften mot det målet (Sorcescu et al, 2011, s 4).

Analyse av forretningsmodeller tilbyr det strategiske fagmiljøet en ny måte å vurdere aktiviteten til bedrifter og industrier i usikre, rask bevegende og uforutsette bransjer (Osterwalder et al, 2005). Forretningsmodellteorien skiller seg fra strategibegrepet ved å evaluere bedrifter og industrier i de interne prosessene framfor de eksterne faktorene og eksisterende markedsposisjon. Analyse av forretningsmodeller gir derfor en bedre operasjonell forståelse av bedriftens arbeid i industrier, mens en analyse av strategien viser til hvorvidt selskapet følger en mer posisjonerings – eller mulighetssøkende plass i markedet (Grath, 2010). Videre følger Richardson (2008) opp med at forretningsmodellen er en forklaring på hvordan aktivitetene arbeider sammen for å gjennomføre / fullføre selskapets realiserte strategi.

3.2.3 Forretningsmodelldesign

Forretningsmodelldesign handler om å vise kun det organisasjonelle og finansielle arkitekturen av bedriften (Teence 2010, s.173). Forretningsmodelldesign beskriver hvordan bedriften lager og leverer verditilbudet sitt.

Hwang & Christensen (2008) omtaler verditilbudet som startpunktet for et suksessfullt forretningsmodelldesign. Videre utdyper de verditilbudet som et resultat for utnyttelse av alle elementene i en forretningsmodell. Osterwalder & Pigneur (2010) mener at

verditilbudet er grunnen til at kunden velger en bedriften ovenfor dens konkurrenter. Det er sammensettingen av bedriftens prosesser, ressurser og servicier som skaper verdi for et spesielt kundesegment.

"(..) Create value for customers – that is to help the customers get an important job done"

Johnson & Suskewicz, 2009 s. 60

Verditilbudet og de interne prosessene er kjernekomponentene i forretningsmodelldesign (Grath, 2010). Videre definerer Grath (2010) begrepet verditilbudet som hva kunden faktisk betaler for, og de interne prosessene defineres som effektiviteten på nøkkelvariablene som skaper verditilbudet. I en undersøkelse lagt fram av Shafter (2005) viser han til fire hovedkomponenter i en forretningsmodelldesign; strategiske valg, verdinettverk (nøkkelprosesser), skapelse av verdier og fange verdier.

Osterwalder & Pigneur (2010) har bygget et rammeverk for forretningsmodell på ni ulike mekanismer. Disse ni ulike mekanismene er sammenfattet i fire elementer fra deres tidligere arbeid: De fire elementene er; verditilbud, kundebehov, organisering og finansiell aspekt (Osterwalder et al, 2005). Disse mekanismene avdekker bedriftens hovedelementer i dens verdikjede og viser hvordan disse påvirker hverandre for å skape bedriftens verditilbud.

Forretningsmodelldesign handler ikke bare om hvordan forretningsmodeller er bygd opp men det handler like mye om hvordan dynamikken og forholdet mellom disse elementene passer sammen for å skape nye muligheter og verdier (Sorescu et al, 2011). Chesbrough (2010a) følger opp med at sammensettingen av selskapets ressurser og prosesser, og forståelse og aksept av verdiskapingen til den nye forretningsmodellen er avgjørende dynamikk mellom komponentene i forretningsmodellen.

Osterwalder & Pigneur (2010) og Grath (2010) har tolket og laget teoretiske rammeverk fra et bedriftsperspektiv der endringer i en forretningsmodell kun kan skje gjennom å endre de interne - relasjonene eller - prosessene i bedriften. Videre hevdes det at forretningsmodellkonseptet bør fokusere på bedriftens verdinettverk og dermed fange og være med på endringer som skjer i deres nettverkskapning (Teece, 2010; Zott & Amit, 2008).

“In our understanding a business model is nothing else than the value a company offers to one or several segments of customer and the architecture of the firm and its network of partners for creating”

Osterwalder & Pigneur, s.2, 2002

Mange av dagens rammeverk unnlater å ta med hvordan bedriften kan skape verdi gjennom sitt nettverk og vice versa. I en industriell kontekst vil enhver endring i verdinettverket også ha en implikasjon på bedriften selv (Mason & Spring, 2011). Derimot er det viktig å ha forståelse for nettverk og de eksterne relasjonene i et selskaps forretningsmodell siden dette synes å være underliggende og viktige faktorer i en industriell sammenheng.

Zott & Amini (2008) konkluderer med at selskaper ikke kan øke verditilbudet ved bare å endre de interne prosesser i forretningsmodelldesignet, men at de må inkludere deres nettverk i større grad.

3.3 Teoretisk rammeverk

Mason & Spring (2011) presenterer et rammeverk som forklarer hvordan nye forretningsmodeller oppstår og hvordan gamle forretningsmodeller endrer seg i en industriell kontekst. Rammeverket er bygget på tre elementer; marked nettverksarkitektur og teknologi som former basisen for rammeverket.

Mason & Spring (2011) sitt rammeverk appellerer til å være et analyseverktøy i denne masteravhandlingen av følgende argumentasjon;

- Rammeverket er designet for å analysere forretningsmodellen i en industriell kontekst.
- Forskningsartikkelen bruker allerede endringene i den globale plateindustrien for å verifisere rammeverket.
- Rammeverket er bygget på eksisterende forretningsmodellteori, industriell strategi- og markedsføringsteori. Dette gjør rammeverket aktuelt for flere fagområder enn bare entreprenørskap.
- Rammeverket er lett forståelig, lite omfattende og beskrivende. Dette gjør rammeverket til et enkelt analyseverktøy i denne sammenheng.

3.3.1 Marked

- Tilgjengelighet, aktiviteter og verdi. Hva som tilbys til kunder og hvordan.

"(...) How to deliver value to the customer – and to capture value while doing so – are the key issues in designing business model."

Teence, 2009, s. 184

Mange selskaper opplever en høyere konkurranseintensitet ved at flere aktører kommer inn med lignende eller substituerende produkter i markedet. Den økte konkurranseintensiteten krever at selskaper og industrier driver med verdiskapning for å øke selskapets/industriens verditilbud (Mason & Spirng, 2011).

3.3.2 Nettverksarkitektur

- Marked, kapabiliteter, transaksjoner og relasjoner. Hvordan selskapets / industriens nettverksarkitektur tilfører og gjør det mulig å levere et verditilbud.

I nettverksarkitektur foreligger det tre grunnleggende designparametere; aktører, roller og relasjoner. En aktør forstås som aktivpart i nettverksarkitekturen. En rolle forstås som en verdiskapende aktivitet i nettverksarkitekturen, og relasjoner som interaksjonen mellom disse 2 (Ballon, 2007).

Nettverksarkitekturen har ytterligere en funksjon i å vise hvilke maktposisjon ulike aktører har. Videre består nettverksarkitekturen av leverandører, distribusjonskanaler, interesseorganisasjoner og kunder. (Chesbrough et al, 2002)

3.3.3 Teknologi

- Produkt, innhold, prosess og infrastruktur. Teknologi i denne sammenhengen er teknologien som inkluderes i produkter og teknologi som åpner tilgjengelighet i markedet.

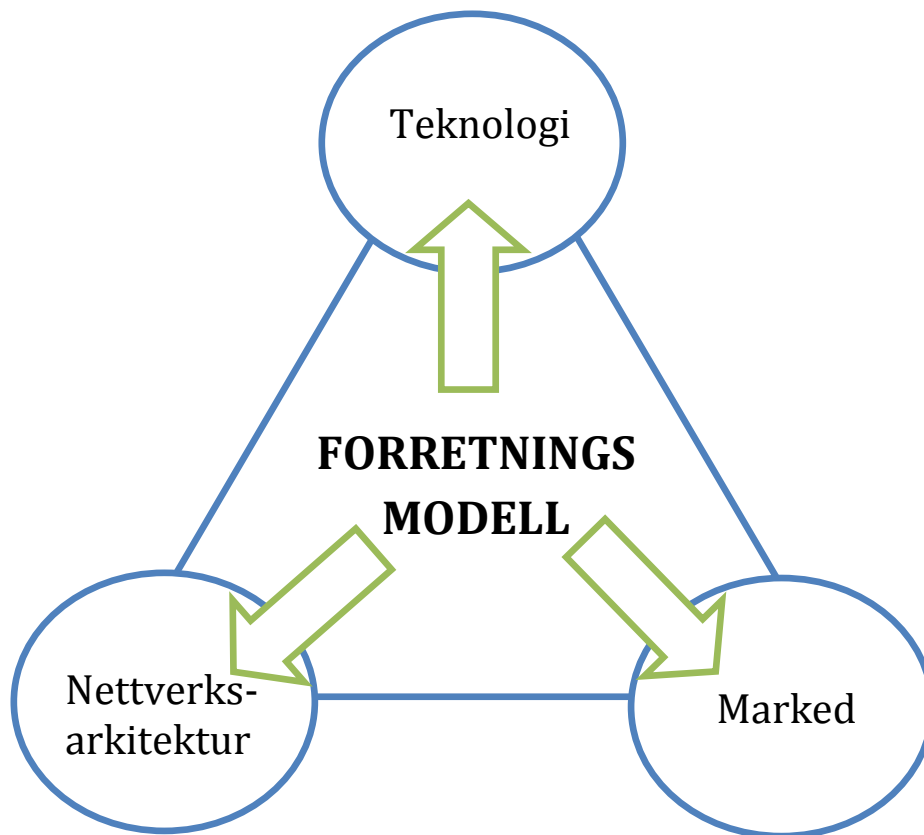
"One important role of business model could consist of unlocking the value potential embedded in new technologies and converting it into market outcomes"

Zott & Amitt, 2011, s.1032

Innovasjon og endringer i forretningsmodeller er viktig for store industrier.

Infrastrukturelle forandringer i industrier kan ikke møtes med individuelle og enkle

teknologier, men må møtes med nytenkning og etablering av helt nye systemer (Johnson & Suskewicz, 2009) (figur 2).



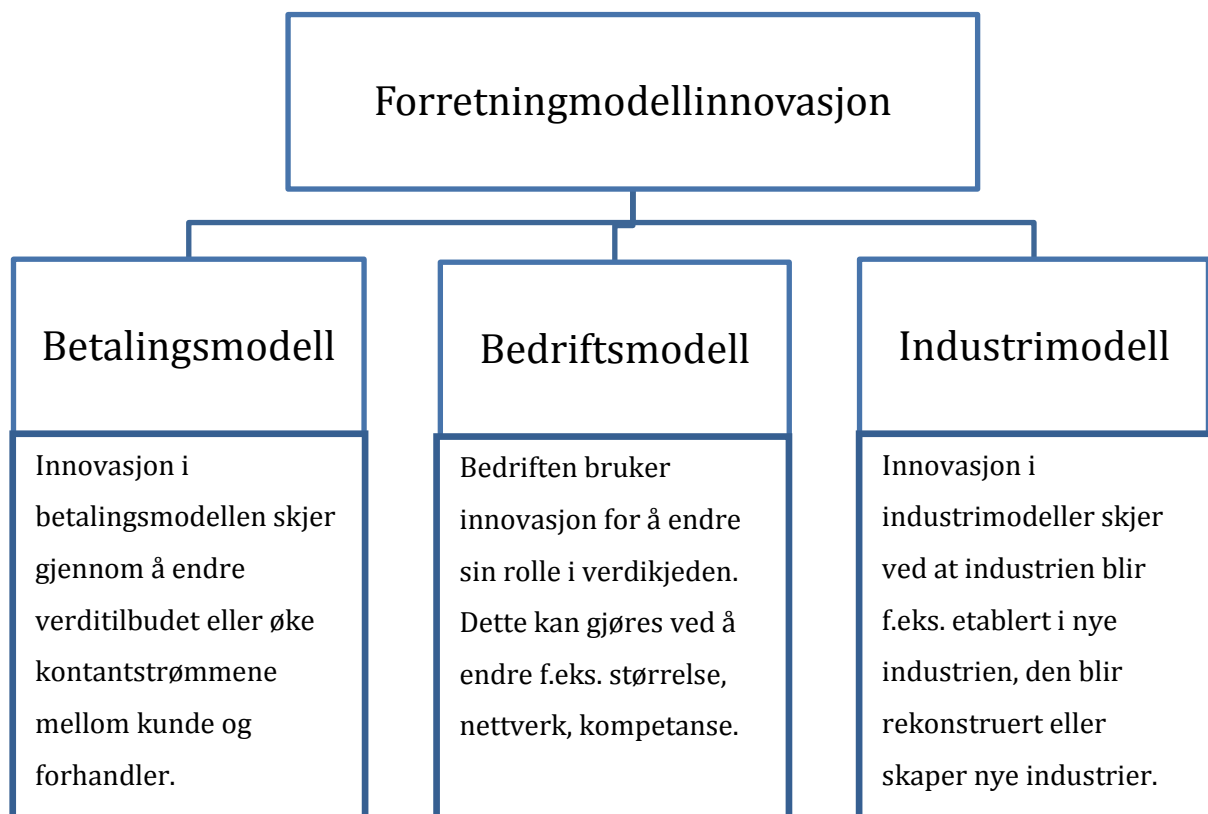
Figur 3. Forretningsmodellrammeverk i en industriell kontekst. *Kilde;* Mason & Spring (2011)

3.4 Forretningsmodellinnovasjon

Forretningsmodellinnovasjon er en vital del av forretningsmodeller siden det referer til søken etter ny logikk av selskapet og nye veier til å skape og fange verdier for eierne. Fokuset ligger i å finne nye veier til å generere nye inntektsstrømmer og gi en bedre verdiskaping for kunder, leverandører og partnere (Casadesus-masanell & Ricart, 2010).

Teknologiske trender viser at forretningsmodellinnovasjon ikke vil kunne oppstå i et selskap alene. Forretningsmodellinnovasjon vil kun oppstå når selskaper inkluderer eksterne parter for ta inn nye teknologier i selskapet eller bruke sin nettverksarkitektur for å ha en vellykket kommersialiseringsprosess (Gambardella & McGahan, 2010). For å kunne bygge konkurransefortrinn og differensieringsstrategier er man nødt til å samhandle teknologi og forretningsmodeller i ett (Teence, 2010).

Forretningsmodellinnovasjon skjer på tre ulike nivåer: (1) Det kan skje i bedriftens betalingsmodell; der bedrifter innoverer betalingsmodellen slik at de tjener mer penger, men forbrukeren får inntrykk av å betale det samme. (2) Endring i forretningsmodelldesignet som vi har sett kan skje i bedriftens måte til å drive og levere deres verditilbud og (3) forretningsmodelldesignet kan endres i en industriell kontekst der industrien totalt sett må endre seg for imøtekomme endringer (MacGrath, 2010; Geisen et al, 2007). Disse er oppsummert i figur 4.



Figur 4 - hvordan foretningsmodellinnovasjon kan skje. *Kilde*; Geisen et.al 2007

Forretningsmodeller er som regel dynamiske i bedriftsnaturen; forretningsmodeller etableres etter den industrielle utviklingen, og blir ikke designet for å så bli implementert (Mason & Spring, 2008). Industriell - forretningsmodellinnovasjon danner grunnlaget for endring og videreutvikling av selskaper sin forretningsmodell.

3.4.1 Framtidige elementer i forretningsmodellinnovasjon

Gambardella & McGahan (2010) konkluderer at god forretningsmodellinnovasjon krever den samme entreprenørielle driven og innsikten og engasjementet til å kommersialisere som tidligere har vært bakgrunnen for alle suksessfulle teknologier. Videre mener de at suksessfull forretningsmodellinnovasjon i framtiden vil også bestå av 3 viktige elementer;

1. Implementere forbrukers vurderinger i teknologien vil være viktig. Forbrukers muligheter til å vurdere teknologi, løsning eller produkt åpenlyst vil skape en "sosialbevegelse" som gir produktet en større verdiskaping.
2. Bruke løsninger og produkter på tvers av industrier. Nedstrømsindustrier kan kapitalisere muligheter og innovasjoner som skapes av oppstrømsindustrier og vice versa.
3. Nye generasjon av forretningsmodeller vil modne allerede eksisterende teknologier. Det vil være viktig i framtiden å se mulighetene og kapitalisere uoppdagede verdier som ligger i de opprinnelige teknologiene.

3.4.2 Tidspunktet for forretningsmodellinnovasjon

Etablering av nye kommunikasjons - og mobilteknologier har krevd endring i en rekke marked og et skifte i kundepreferansene. Forbrukere navigerer seg i markeder hvor produktegenskapene som leveringstid, service og pris, differensierer produktene fra hverandre. Denne endringen gjør at selskaper blir nødt til å endre eller tilpasse sine forretningsmodeller mot de nye landskapene (Teence, 2010). Johnson et al (2008) har identifisert 5 situasjoner hvor bedrifter har mulighet eller må etablere en ny forretningsmodell;

1. Situasjonen der eksisterende løsninger på markedet er enten for dyre eller for kompliserte slik at en rekke potensielle forbrukere holdes utenfor.
2. Muligheten til å kapitalisere en helt ny teknologi hvor bedriften har muligheten til å bygge en forretningsmodell rundt.
3. Muligheten til å gjøre en jobb i markedet som foreløpig ikke er dekket

4. Muligheten til å dekke behovet for de forbrukerne som ikke har høy betalingsvillighet
5. Situasjoner der behovet er å besvare skiftende konkurranse; om dette er å tilby komplimentere produkter eller revurdere produksjonsprosessen for å minimere kostnadene.

3.4.3 Skape suksess ved å innovere en forretningsmodell

Det er tilnærmet umulig å forutse de nye trender eller utviklingen som skjer i industrier, noe som gjør det vanskelig for industrier/selskaper å endre sine forretningsmodeller før endringene skjer.

Eksperimentering over tid gjør at selskaper og industrier kan finne og effektivisere de endringene som kreves før det er forseint (McGrath, 2010).

Forretningsmodellinnovasjon kan kun lykkes gjennom ulike eksperimenteringsfaser hvor man avgjør om endringene kan lykkes eller ikke (Chesbrough, 2010b).

Empiriskforskning viser at vellykket forretningsmodellinnovasjon er en kontinuerlig prosess som involverer et innledende eksperiment fulgt av kontinuerlig revurdering og modifikasjoner (Lambert & Davidson, 2010).

Eksperimentering er tilknyttet finansiell investering. Eksperimentering krever investeringer noe som ses på som en barriere og et hinder, siden selskaper i nedgangstider ikke ønske finansielle tap (McGrath, 2010). Derimot krever eksperimentering at prosjekter feiler der det finansielle må ses på som et positivt tap siden "feilingen" gir ny kunnskap og forståelse for at andre prosjekter skal kunne overkomme barrierene til suksess (Chesborough, 2010b).

McGrath (2010) mener at suksess kun kan oppnås ved å ha en utforskende tilnærming på prosessen for forretningsmodellinnovasjon. I en prosess med utforskende tilnærming er forretningsmodellen "benchmarket" mot konkurrerende modeller og framtidig markedsetterspørsel, der målet er å lære mest mulig til lavest mulig kostnad.

3.4.4 Barrierer ved forretningsmodellinnovasjon og bærekraftighet

Store selskaper har problemer med å se mulighetene i sin forretningsmodell. Grunnen ligger i at store selskaper har interne systemer og arbeidsmåter som har en sterk tradisjonell strategisk tilnærming og er lite utforskende. Derfor skjer nye og utviklede

forretningsmodeller som oftest i små og mindre komplekse selskaper (McGrath, 2010). Forretningsmodellinnovasjon i store selskaper oppstår gjennom lisensiering, nye samarbeid eller oppkjøp av teknologier / små selskaper på tvers av industrier for videre utvidelse av verditilbudet (Gambardella & McGahan, 2010).

En annen barriere for en suksessfull forretningsmodellinnovasjon er konflikten mellom egenskapene til den tidligere og nye forretningsmodellen (Amit & Zott, 2001). Kjernen til dette problemet er at oppstår en intern forvirring i selskapet hvor enkelte ressurser eller prosesser obstruerer eller hindrer endringer (Chesbrough, 2010a). For å overkomme slike barrierer vil god ledelse og effektivering være vesentlig i endringsprosessen av forretningsmodellen.

Effektivering vil gi muligheten til å samle og bruke resultater av ulike eksperimenteringsprosjekter for videre utvikling, mens god ledelse vil navigere prosjektet i riktig retning. Disse to faktorene vil også bidra til at forretningsmodellen blir bærekraftig for framtiden (Chesbrough, 2010b).

For å skape en bærekraftig forretningsmodell handler alt om hvordan man posisjonerer forretningsmodellen i forhold til den industrielle verdikjeden. Teence (2010) påpeker at det er en selvfølge at industrier må gjennomføre en rekke aktiviteter i forskjellige deler av verdikjeden, men at det er aktørers forretningsmodell som avgjør hvordan man posisjonerer seg.

"Sustainability can only be determined against a particular business environment and context"

Teence, 2010, s. 191

4. Metode

Forskning har som formål om å skaffe ny viten og kunnskap, der metoden skal gi ny innsikt. Denne delen belyser hvordan masteravhandlingen har brukt metode for å samle empiri og litteratur. Første delen tar for seg hvordan litteraturinnhenting foregikk. Andre del ser på emirinnhenting hvor utviklingen av avhandlingens rammeverk blir presentert. I tredje og fjerde del går kapittelet dypere inn på ytterligere begrensninger i avhandlingen og kvaliteten på undersøkelsen.

4.1 Litteraturinnhenting

Mange metodeforfattere viser til at det vil være viktig med litteraturinnhenting for å bli kjent med emne. Eksisterende litteratur på feltet vil gi stor innsikt i begreper og faglige problemstillinger, samt å gi god informasjon om fagområdet. En litteraturgjennomgang forebygger at forskeren ikke faller i samme fallgruver som tidligere forskning har gjort. Litteraturgjennomgang hindrer også duplisering av tidligere arbeid og gjentakelse av svakheter i tidligere arbeid.

Litteraturstudie i denne avhandlingen inneholder to ulike faser; 1. innhenting av eksisterende litteratur på området og 2. utvelgelse av relevant litteratur til avhandlingen.

Den første fasen handlet om innsamling av eksisterende forskning på området. I denne fasen var det ikke noe krav til litteraturen så lenge de gikk under søkeordene som; business model, business model innovation, innovation, industry business model, music industry, record business model. Innhentingene skjedde over google scholar og universitetsbiblotekets database. Disse to søkemotorene ble valgt fordi jeg var godt kjent med dem fra tidligere arbeid på NMBU. I artikler som inneholdt flere siteringer ble litteraturlisten brukt for å utvide horisonten av teori og litteratur.

Da jeg hadde tilstrekkelig med artikler, avhandlinger, prosjektoppgaver og forskningsrapporter, gikk innhentingene over i fase 2 der jeg startet elimineringen av innsamlet materiale. Hovedhensikten med fase 2 er å lete i eksisterende materialet etter relevant teori og litteratur som bygger opp forskningsspørsmålene og det teoretiske rammeverket.

I fase 2 ble artiklene prosessert ved å sjekke siteringer, forfattere og materialets plassering i teorien for å vurdere troverdigheten til materialet. I de tilfellene der det reiste seg en usikkerhet om troverdighet ble materialet forkastet. Da litteraturinnhenting var komplett ble det ytterligere lagt til noen artikler som veileder mente var svært relevant til avhandlingens forskningsspørsmål.

I løpet av litteraturinnhenting ble det gjort tre viktige observasjoner;

- Første observasjon var at det lå en rekke undersøkelser som omfattet plateindustrier og musikkindustrien verden over, men fleste av studiene var kvantitative studier. Få artikler har sett resultatene opp mot caseanalyse eller sammenheng mellom de ulike resultatene.
- Andre observasjon var det lå lite faglige teorier som brukte forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon i en industriell kontekst. Det var svært vanskelig å finne noe teori om unntak av en forskningsartikkel som tok for seg kun terminologiene i en industriell kontekst.
- Tredje observasjon var at tidligere pensum fra studiene på både BI og NMBU var vanskelig å kombinere i denne avhandlingen da det kun var en bok fra tidligere pensum som var relevant for forskningsspørsmålene.

4.2 Empiriinnhenting

I et casestudium er empiriinnhenting svært viktig. Denne masteravhandlingen har en kvalitativtilnærming fordi formålet med studiet er å avdekke og forstå prosessene, utviklingen og etableringen av et fenomen. Asbjørn Johanssen et al. (2011) argumenterer for at kvalitativ tilnærming bør velges når en har hensikt å beskrive og tolke betydningen av fenomenets utvikling og hverdag. Kvantitativ tilnærming vil være aktuelt ved kartlegging og utbredelse av et fenomen. Ettersom avhandlingen ser på enkeltcase med flere analyse enheter vil empiriinnsamling og dybdeintervju ha større verdi for avhandlingen enn undersøkelser som vurderer fenomener utfra tallmateriale.

4.2.1 Valg av forskningsdesign

For å forstå forretningsmodellinnovasjon i industriell kontekst vil det være fordelaktig å basere studiet på et casestudium. Asbjørn Johannessen et al (2011) trekker fram at casedesign egner seg best til hvordan og hvorfor spørsmål, noe som bekrefter at case er en riktig forskningsdesign for avhandlingen.

Yin (2003) definerer casestudium som en empiriskundersøkelse der et aktuelt fenomen blir studert i fenomenets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare. Denne avhandlingen vil se på hvordan fenomenet; norske og japanske plateindustrien har løst utfordringer i sin nye kontekst; det digitale markedet.

Videre gir Yin (2003) uttrykk for at triangulering og informasjonssamling fra ulike data vil være nyttige når en jobber med casestudium som forskningsdesign. Casedesign har fått en del kritikk for at det er lite generaliserbart forskningsdesign siden utvalget er som oftest for lite (Easton, 2010). Stake (1995) kritiserer case som en innsamlingsmetode fordi at en rekke casestudium er svært like hverandre, men erkjenner at de skiller seg ut i presentasjon av resultatene.

4.2.2 Valg av casestudium

Masteravhandlingen har to formål. Det første formålet er å belyse endringer den norske plateindustrien har gjort i sin forretningsmodell som følge av digitaliseringen kontra den japanske plateindustrien. Det andre formålet er å se om teorien rundt forretningsmodellinnovasjon kan brukes i en industriell kontekst.

For å belyse endringene i plateindustrien har den norske plateindustrien blitt valgt som hovedcase der avhandlingen bruker den japanske plateindustrien som kontrollcase. Dette er gjort for å identifisere likheter og ulikheter i hvordan industriene har utviklet seg.

Det er en rekke grunner til hvorfor den norske plateindustrien er valgt som hovedcase; 1) statistisk ser det ut som de lykkes med å endre den industrielle forretningsmodellen, 2) den norske plateindustrien ses på som foregangsland i digitaliseringen, 3) det foreligger god og tilgjengelig informasjon på feltet og 4) har en relasjon med industrien fra før av.

Den japanske plateindustrien er valgt som kontroll case fordi; 1) det foreligger tilstrekkelig nok sekundærinformasjon knyttet til plateindustrien, 2) Intervjuobjektene har tidligere erfaring og noe innsikt i den japanske plateindustrien og 3) det eksisterer en differensieringsfaktor i disse industriene fra den norske plateindustrien som har verdi og relevans for problemstillingene.

For å sette forretningsmodellinnovasjon teori i en industriell kontekst vil valget av industri være avgjørende. Valget av industri til caset må være relevant til eksisterende teori, den må ikke være for kompleks, den må være av betydning og det må være mulig å få innpass til informasjon og personer i industrien. Påfølgende argumentasjon viser at plateindustrien er en aktuell industri for avhandlingen;

Musikkindustrien er en industri som i nyere tid som har gjennomgått store omveltninger som har gitt store utfordringer siden dens vendepunkt i 2008 (IFPI, 2011). Utfordringene har sørget for at plateindustrien har tilpasset seg til det endrende markedet og har krevd store omstruktureringer.

Internett og digitalisering har gitt makroøkonomiske effekter som har endret en rekke industrier. Allikevel er det ingen industrier som har fokusert mer på endringer og innovasjon i forretningsmodeller enn musikkindustrien (IFPI, 2011). I nyere tid eksisterer lignende problemstillinger i en rekke industrier, spesielt film, bok og TV industrier (Savio).

Plateindustrien er en industri der et fenomen (digitaliseringen) har påvirket samtlige aktører i nettverksarkitekturen. Dette gjør at plateindustrien generelt et godt casestudium som kan trekke empiri opp mot det teoretiske grunnlaget som eksisterer på området akkurat nå.

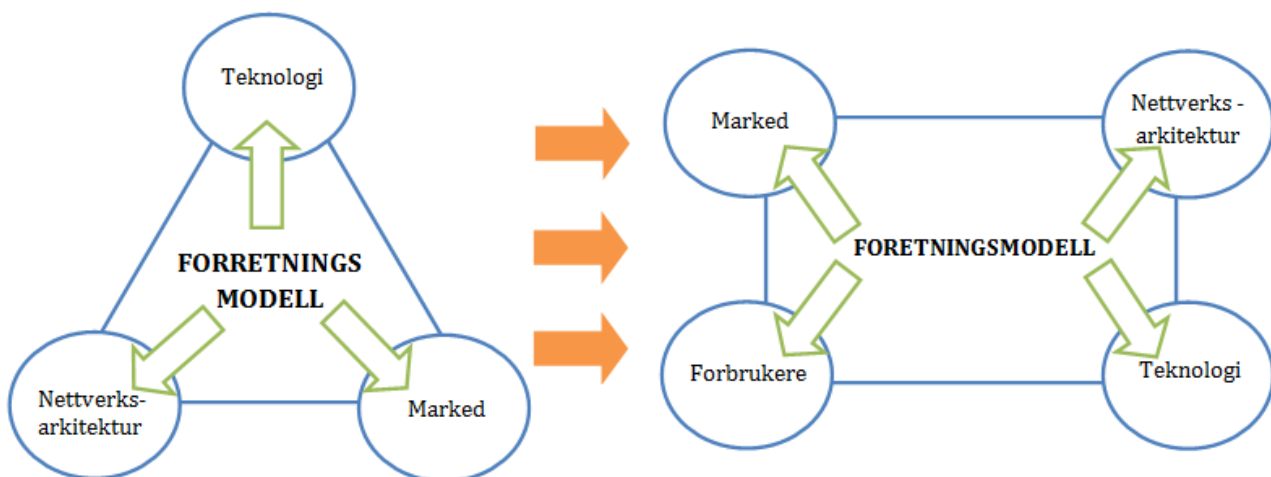
Musikkindustrien har en effekt på det makroøkonomiske i hvert land. I Norge meldes det om at musikkeksporten står for 8% av norsk eksport (musikk i tall, 2012), dette gir en indikasjon på hvilken effekt musikkindustrien har på den totale økonomien. Den økonomiske faktoren skaper stor interesse for industri – og fagområdet både i verden over og nasjonalt.

4.2.3 Koding og forklaringsmodell

Innsamling, analysering og presentasjon av funnene vil skje gjennom den teoretiske forklaringsmodellen til Mason & Spring (2011).

Litteraturgjennomgangen viste at forbrukere har mye større markedsrett i plateindustrien enn tidligere. Deres rolle blir sett på som en merskapende verdi for plateselskaper og artister (Parry et al, 2012), dette medfører at selskapene i større grad jobber for å imøtekomme kundepreferansene. Intervjuobjektene – Andresen, Savio, Gundersen og Byrringsfjord – bekrefter at musikklytters preferanser har hatt en stor effekt og er pågangsdriver til at den norske plateindustrien har lyktes i digitaliseringen.

Litteraturgjennomgangen viste at det er aktuelt å inkludere forbrukere og markedsdynamikken for å finne svar på forskningsspørsmålene. Fra teoridelen er forbrukere en del av nettverkarkitekturen, men i plateindustrien som case vil forbrukere være en vesentlig forklaringsfaktor. Derfor vil det være hensiktsmessig å trekke forbrukere ut fra nettverksarkitekturen i den tradisjonelle forklaringsmodellen til et eget element i den oppdaterte forklaringsmodellen. Dette vises i figur 5.



Figur 5. Oppdatert rammeverk. Kilde; Maseon & Spring (2011).

Det oppdaterte forklaringsmodellen har fire hensikter i masteravhandlingen.

- 1) Forme og systematisere masteravhandlingen
- 2) Rettlede og sette rammer i utforming av dybdeintervjuene
- 3) Være kodeverk for å forklare hvilken situasjon den norske og japanske plateindustrien er i
- 4) Hjelpemiddel til å sammenligne de to industriene opp mot hverandre for å identifisere forskjeller som kan gi svar på forskningsspørsmålene.

4.2.4 Datainnsamling

Semistrukturerte intervju har en overordnet intervjuguide som er utgangspunktet for intervjuet, mens spørsmål, temaer og rekkefølge kan varieres. Videre har forskeren mulighet til å gå bak eller forover i intervjuet om han/hun ønsker det. (Johannessen et al, 2011) Valg av forskningsdesign og forskningsspørsmålene gjør det mest hensiktsmessig å ta i bruk dybdeintervjuer. Jeg har valgt å benytte meg av semistrukturerte intervjuer. Dette har jeg valgt fordi jeg ønsker svar på definerte spørsmål samtidig at det skal være mulig for intervjueren/intervjuobjektet og utforske forskningstema med rom for oppfølgingsspørsmål og åpne svar.

Det var en rekke grunner til semistrukturerte intervjuer ble valgt som forskningsmetode. Det forelå ganske raskt at forskningsdesignet måtte bli caseanalyse der intervju var fordelaktig siden datainnsamlingen er tilknyttet et begrenset antall respondenter med kunnskap og innblikk om forskningstemaet. Videre ville jeg ikke sette begrensinger i en intervjusituasjon hvor ønske var at intervjuobjektet på mange måter skulle få snakke fritt, men ettersom jeg ønsket spesifikt informasjon var det hensiktsmessig at intervjueren hadde føringen i samtalen. Semistrukturerte intervjuer åpnet for muligheten til å grave dypere eller oppklare enkelte uoverensstemmelser i enkelte temaer hvor situasjonen tilsa det. Siden formålet ikke var å bekrefte antagelser om industrien men heller får en bredere og dypere forståelse av hvordan endringene hadde skjedd i industrien var semistrukturerte intervjuer det beste valget.

Totalt ble det foretatt 8 intervjuer der alle var aktører fra forskjellige områder av verdinettverket til plateindustrien (henviser til tabell 1). Innsamlingen av representanter har skjedd gjennom det som omtales som snøballmetoden. Ved snøballmetoden *rekrutterer informanter ved at forskeren forhører seg om personer som kan mye om tema og hvem forskeren bør komme i kontakt med* (Johannessen m.fl, 2011, s 113) Effekten av dette har gitt en unik innsamling av ulike perspektiver og erfaringer fra personer som har ulike roller i den norske plateindustriens nettverksarkitektur. Enkelte av intervjuobjektene hadde også rikelig kunnskap tilknyttet den japanske plateindustrien. Dette gjør at avhandlingen har mulighet til å triangulere sekundærdata som foreligger på forskningsområdet.

Intervjuobjektet Jarle Savio, tidligere ansatt ved EMI og nå phonophile var det eneste objektet som ble intervjuet på en ustrukturert måte. Intervjuet ble tilpasset etter situasjonen. Grunnen til det var at Jarle Savio rettet meg og kom med råd knyttet til masteravhandlingen slik at noe av kommunikasjonen foregikk kontinuerlig i masterskrivingen. Forøvrig ble majoriteten av intervjuene gjort i intervjuobjektens lokaler. Henholdsvis gikk et intervju over Skype på grunn av utfordringer knyttet til avstand og et annet gikk over mail på grunn av tidsbarriere. (For dypere innføring se tabell 1.)

Navn	Aktuelt	Dato	Spesifikt
Andre Schelander	Ansatt ved WiMP	05.01	Personlig intervju, ca 1 time.
Jarle Savio	Ansatt ved Phonofile. Tidligere jobbet for EMI Musikkblogger	09.01 – varierende	Personlig intervju, ca 1 time og 15 min. Varierende kontakt over mail i ettertid.
Patrick Gundersen	Tidligere ansatt ved UM Norge	14.02	Personlig intervju, ca 50 minutter.
Niosha Amini	Solomusiker, nylig lansert album	Varierende. 02.02.14	Personlig intervju over Skype, ca 1 time. Varierende kontakt i ettertid.
Marthe Thorsby	IFPI direktør siden 2006	Varierende 10.03	Variert kontakt over mail.
Daniel Nordgård	PHD i forretningsmodellinnovasjon og musikkexpert	22.03	Personlig intervju. Ca 1 time.
Larry Byrringsfjord	Styreleder i FONO, platedirektør i MTG	19.03	Personlig intervju. Ca 1 time og 15 min.
Erling Andersen	Daglig leder i FONO	19.03	Personlig intervju. Ca 1 time og 15 min.

Tabell 1. Oversikt over intervjuobjekter

4.2.5 Sekundærdata

Forskningsdesignet tillater å inkludere sekundærdata fra ulike kilder for vurdering og triangulering (Johannessen et al, 2011). Siden casestudie bruker den japanske plateindustrien som sekundærdata har det gjennom datainnsamlingen vært et stort behov for sekundærdata som statistikk, eksterne intervjuer, artikler og industrirapporter. En viktig del av innsamlingen har vært å godkjenne gyldigheten og troverdigheten til sekundærkilder ved en trianguleringsprosess for ikke misveilede leseren. Konklusjoner som med forsiktighet er trukket basert på sekundærdata, er kvalitetskontrollert i en trianguleringsprosess hvor dataen samsvarer både med den kvalitative - og kvantitative informasjonen.

4.3 Begrensninger

Gjennom masterskrivingen har det blitt observert en rekke begrensninger tilknyttet generaliserbarhet og troverdighet av avhandlingen.

Yin poengterer at en hver caseanalyse bør bestå av inntil 10 – 15 personer der fleste aspektene av et fenomen bør være representert (Yin, 2003). Utvalget er noe lavt etter anbefalt standard, dette gjør funnene i casene lite generaliserbare. Hovedpoenget med forskningsspørsmålene og masteravhandlingen er ikke å gjøre funn som er generaliserbare til andre industrier. Formålet med avhandlingen er å kunne vurdere hvorvidt endringer i den industrielle forretningsmodellen til den norske plateindustrien er robust nok og om forretningsmodellinnovasjons teori kan brukes i en industriell kontekst. På bakgrunn av den argumentasjonen ser jeg lite problematikk med generaliserbarhet.

Studien består av 8 intervjuobjekter hvor ingen av disse kan direkte representeres som forbruker av musikk dog alle objektene kjøper musikk flere ganger i mnd. I studien representeres også kun en artist, Niosha Amini, som må vurderes som en begrensning i avhandlingen. Dette omtales som en utvalgsskjevhet, hvor enkelt enheter er underrepresentert eller ikke tatt med i utvalget i det hele tatt (Johannessen et al, 2011). Utvalgsskjevhet kan ha påvirkning på troverdigheten av studiet (Yin, 2003).

2 av intervjuobjektene er tilknyttet en interesseorganisasjon som fremmer artisten og plateselskaper. Disse personene er også representert gjennom verv og engasjement i

andre deler av industriens nettverkarkitektur, noe som gjør de svært troverdige og nøytrale.

Foreliggende sekundærkilder som statistikker og rapporter om konsumenter i musikkindustrien må ses på som troverdig data da de kommer fra høyt respekterte fagpersoner og nyhetskilder med høy troverdighet.

Jeg mener at graden av troverdigheten til dette studiet er høy, tiltross for dette ville flere intervjuer ha styrket troverdigheten til avhandlingen ytterligere. Derimot er det verdt å nevne at avhandlingen skrives av en person innenfor en vis tidshorisont noe som setter ytterligere begrensninger til gjennomføring.

Denne casestudie tar også for seg en kontrollcase der det foreligger svært lite primær kvalitativ data på området. Dette kan uttrykke svakhetstegn ved hvor representativ dette kontrollcasen er i forhold til faktiske situasjon. Allikevel er det igjen viktig å påpeke at all informasjon som foreligger i kontrollcasene kommer først fra svært troverdige sekundær kilder og er ytterligere kvalitetssikret gjennom en trianguleringsprosess.

4.4 Kvaliteten av undersøkelsen

Yin (2003; Johanessen 2011) mener at kvaliteten innenfor kvalitativ forskning kan vurderes på lik linje som kvantitativdata der kriteriene er ulike validitetsformer som reliabilitet. Guba & Lincoln (1994) mener at kvaliteten av kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte, de sier at troverdighet og autentisitet er andre dimensjoner som kan evaluere kvalitativforskning. Videre deler de inn troverdighet i fire deler; kredibilitet, overførbarhet, pålitelighet og oppriktighet.

Første elementet som nevnes av troverdighet er kredibilitet. Denne masteravhandlingen har gjort en rekke aktiviteter for å styrke kredibiliteten til avhandlingen:

- Nedskrivning av intervju og oppfølgingsspørsmål under og etter intervjuet vært elementer som har sikret at gitt informasjonen har vært korrekt.
- All datainnsamlingen som er gjort av primær - og sekundærinnsamling har blitt sjekket gjennom en trianguleringsprosess der data med stor grad av usikkerhet ble forkastet. Trianguleringsprosessen har styrket kredibiliteten til avhandlingen.

Andre element er overførbarhet, som tidligere nevnt er det knyttet en del utfordringer til overførbarhet (generalisering) når det kommer til casestudier. Hensikten med avhandlingen har ikke vært at den skal kunne ha stor grad av overførbarhet da fokuset har vært å framstille robustheten av de endringene den norske plateindustrien har gjort i sin forretningsmodell. Selv om fokuset på overførbarhet til andre industrier har vært lav, tror jeg anvendelse av teorien i denne masteravhandlingen kan ha noe overførbar verdi til videre forskning av forretningsmodeller i en industriell kontekst.

Påliteligheten til avhandlingen er høy. Bruken, innsamlingen og arkiveringen av informasjonen som er innsamlet er nøye prosessert, slik at det ville være mulig å gå tilbake for sjekke om informasjonen er riktig eller om den burde forkastet. Gjennom samarbeid med min veileder har også teoretisk fokus, case og problemstilling vært under kontinuerlig vurdering.

Oppriktighet er det siste elementet som måler kvaliteten av studiet. Det foreligger svært lite litteratur på området når det gjelder forretningsmodellinnovasjon i en industriell kontekst, likevel er det høyt akseptert i det teoretiske miljøet at forretningsmodellinnovasjon også oppstår i industrier. Et oppdatert forklaringsmodell som bygger på Mason & Spring (2011) sitt har vært veiledende for empirihenting. Når det kommer til intervjuguiden ble modellen brukt som en ryggrad der jeg selv utformet spørsmålene, allikevel stod samtlige intervjuobjekt (et unntak) fritt til å snakke utenom rammene slik semistrukturerte intervjuer skal gjennomføres. Selv om noen små føringer ble tatt i intervjuguiden mener jeg at denne studien ikke har blitt påvirket av personlige holdninger eller meninger og at oppriktigheten av studien må anses som høy.

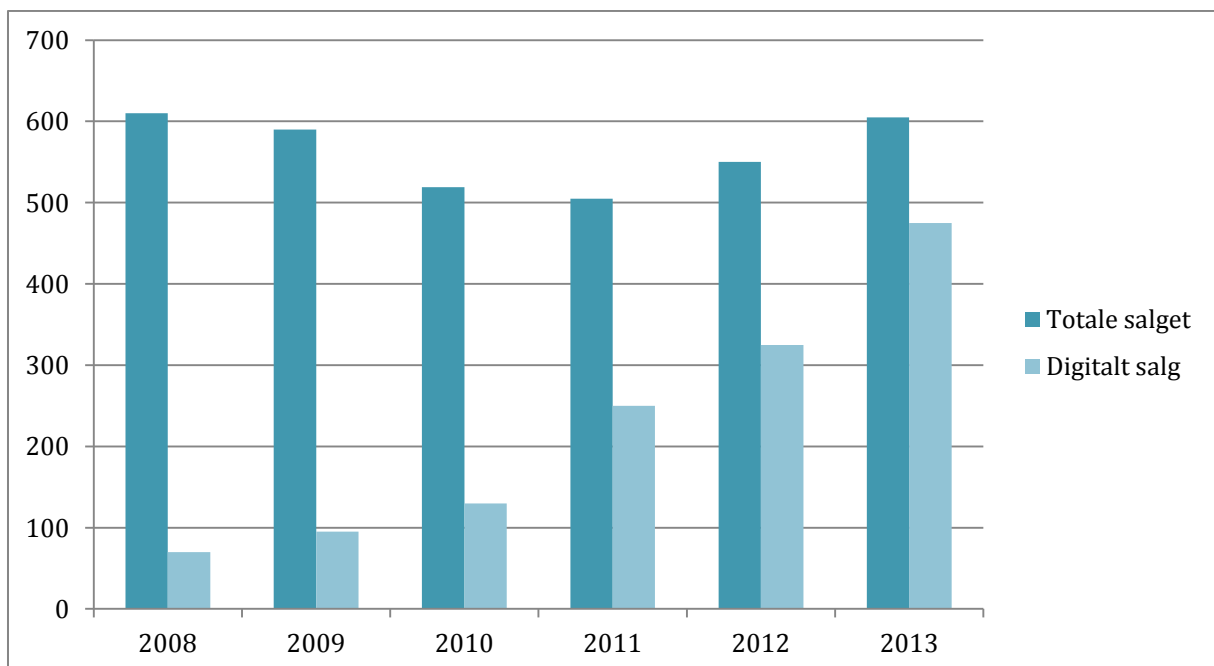
5. Empiriske funn - Caseanalyse av den norske plateindustrien

Her presenteres empirien fra caseanalysen den norske plateindustrien. I første del kapitlet introduseres kort den historiske utviklingen til den norske plateindustrien fram til i dag. Videre vil de empiriske funnene blir presentert etter det modifiserte rammeverket til Mason & Spring (2011), som utgjør resten av del kapitlene.

5.1 Introduksjon

Norge er sammen med Sverige sett på som foregangsland i den globale plateindustrien for deres suksessfulle arbeid mot å finne markedsaksepterte løsninger i det digitale musikkmarkedet.

Norges arbeid med strømmetjenester har bidratt til at norske plateprodusenter i dag kan tilby musikk i digitalt format til norske forbrukere på en legitim måte. Samtidig som det norske musikkmarkedet har endret seg med årene til digitalt innhold har den norske plateindustrien gradvis fulgt også med på det fysiske salget, for å bevare best mulig tilbud til forbrukerne (Norgårdrapporten, 2013).



Figur 6. Norske omsetningen i musikkmarkedet 2008 - 2013 *Kilde;* Musikkmarkedet 2013, IFPI.no

Som man ser av figur 6 har det norske musikkmarkedet endret utviklingen siden 2008 som følge av strømme og nedlastningstjenestenes inntog i 2008 – 2010. Figuren viser

ikke bare at det digitale salget har tatt mer over som det ledende format, den viser også at den norske plateindustrien har i de siste 2 år hatt en total økning i omsetningen.

5.2 Marked

Marked i forretningsmodellteori er definert som hva man tilbyr til kunder og hvordan man tilbyr det. Del kapittelet – marked - ser på det norske platemarkedet i tre ulikedeler. Første del tar for seg piratkopiering som har vært en utfordring som følge av digitaliseringen. Andre del ser på hvordan musikk tilbys gjennom strømme- og nedlastningstjenester i Norge. I tredje og siste del går kapittelet nøyere inn på hva som tilbys av musikk i Norge.

5.2.1 Piratkopiering

“2004 has been a landmark year for the music industry. The digital services have given the industry the shot in the arm it needed.”

Chris Gorog, NAPSTER (Hentet fra IFPI 2011)

Utviklingen av delingsnettverket peer-2-peer (p2p) åpnet muligheten for ulovlig deling av rettighetsbeskyttet innhold. P2p åpnet muligheten for privatforbrukere til å drive ulovlig deling og nedlastning av musikk. Denne delingen/prosessen ble seinere kjent som piratkopiering.

Teknologiske produkter som CD - brenneren og seinere MP3 - filen komplimenterte seinere delingsnettverkene sånn at brukere fikk muligheten til og økte innholdet i nettverkene.

“CD brenneren gjorde det enklere for musikklyttere til å drive piratkopiering.”

Daniel Nordgård

Det knyttes en del uenighet til om effekten av piratkopiering kan ses på som positivt eller negativt. Daniel Nordgård mener at piratkopiering åpnet muligheter for norske plateselskaper og artister til å finne nye måter generere inntekter. Erling Andresen påpeker at piratkopiering åpnet muligheter for musikklyttere; *“Deres mulighet til å oppdage mer musikk for en billigere penge, noe som gjør det enklere for plateselskaper og ukjente artister til å ha suksess.”*

Det er ingen hemmelighet at piratkopiering har svekket det økonomiske bildet både nasjonalt og globalt (André Schelander). I dag er piratkopieringens rolle i norsk musikkindustri svært svak, men fortsatt eksisterende. I 2008 var det over 1,2 milliarder sanger piratkopiert kun i Norge, i 2012 viste tallet kun 210 millioner noe som gjør at den norske plateindustrien er lengst frem i verden sammen med Sverige når det gjelder å være friskmeldt fra piratkopiering (NTB; 07/13).

"Norske musikkforbrukere har valgt å gå til lovlige tjenester (...) Norge har fremdeles litt å gå på, men det finnes digitale løsninger som gjør det enklere å handle musikk enn i 2005, 2006 og 2007 (...) tendensen går mot en friskmelding."

Jarle Savio

"Det som er viktig for den norske plateindustrien å forstå er at musikkforbrukere fremdeles kan gå til piratkopiering for å eie gratis musikk, selv om sanksjoner og tilsyn på dette området har blitt bedre."

Larry Byrringsfjord

5.2.2 Nedlastnings – og strømmetjenester

Framskrittene i p2p nettverkene og piratkopiering har lagt det tekniske - og kommersielle grunnlaget for de lovlige nedlastnings - og strømmeløsningene i musikkmarkedet. Schelander forteller at utviklingen av teknologi og de ulike bruksområdene av p2p - nettverket er sterkt korrigert med at det eksisterer lovlige løsninger som strømmetjenester. Savio følger opp med at de norske og svenske plateselskapene så lenge hva som trengtes for å snu den økonomiske nedgangen i musikkmarkedet. *"Det er klart at vi så hva som trengtes, lenge så vi hvordan teknologien i delingsnettverkene kunne brukes (...) Grunnen til at det tok lang tid før en løsning ble lansert var at ingen selskaper ønsker å bruke store investeringer på noe som kunne bli kopiert (Savio)."* Resultatet ble at plateindustrien ble passiv og ventet på eksterne aktører.

I 2005 ble Apples nedlastningstjeneste iTunes etablert i Norge. iTunes sin forretningsmodell tilbyr musikkforbrukere nedlastning av musikk lovlig mot betaling, men musikken er låst til Apples egne plattformer. *"Introduksjonen av iTunes oppnådde*

aldri den oppslutningen vi var vitne til i USA, på mange måter tror jeg at produktet begrenset seg for mye til Apple produkter – slik at flesteparten av norske musikklyttere fikk aldri brukt iTunes. De endret dette seinere men da var det allerede for seint (Andersen).” I dag er iTunes Norges største nedlastningstjeneste, men nedlastningsformen har ikke tatt helt av. I løpet av 2012 stod nedlastning kun for 17% av det norske musikkmarkedet mot strømmetjenestene sine 48% (Musikk i tall 2012,2014).

”I Norge hadde vi god bekjentskap med iTunes, men når Spotify kom på banen åpnet det et helt nytt og revolusjonerende kjøpemønster for den norske musikkforbruker.”

Jarle Savio

”Det å kunne søke i millioner av sanger gratis eller reklamefritt for 99,- kroner trigget alle”

André Schelander

Spotify ble introdusert i 2008 som den første strømmetjenesten i Norge, to år seinere kom norske strømmetjenesten WiMP på markedet. Spotify fikk raskt over 1 million norske brukere, men kun et fåtall av disse var betalende kunder. *”Spotify fikk mange abonnenter når det ble lansert, mye fordi de tilbydde programvaren gratis ved å sende reklame mellom sangene (Savio).”*

Strømmetjenestene var først ment for datamaskiner, men siden den store pågangen av teknologisk penetrasjon av smarttelefoner og 3G- nett åpnet for lansering i slutten av 2009 på mobile enheter. Den tidlige teknologiske penetrasjonen minimerte i høyeste grad barrieren for kjøp og suksess for strømmetjenestene.

”Sverige og Norge var helt avgjørende markeder for at strømmetjenester skulle ha en suksess (...) i løpet av to år hadde Spotify 1 million betalende kunder”

Andre Schelander

”Jeg husker godt fra min tid i EMI, teknologisk implementering til andre mobile enheter var en nødvendighet for at en rekke plateselskaper skulle dele deres musikk kataloger med Spotify.”

I likhet med WiMP tilbyr Spotify abonnementstjeneste på 99 kroner i måneden, der kunden får en rekke fordeler med på kjøpet. En av fordelene med å være en betalende kunde, er at slipper reklameinnslag under avspillingene. Seinere ble offline modus introdusert som en tilhørende løsning for betalende kunder. Offline modus fungerer på den måten at folk kan laste ned musikk på sine enheter sånn at musikken er hele tiden tilgjengelig, selv uten nettilgang.

"Offlinemodusen var genial! Den kom som følge av strømmetjenestene sin utvidelse til mobilholdt teknologier (...) løsningen ble godt mottatt hos den nordiske befolkningen og jeg tror de fikk en kraftig økning av betalende kunder i den perioden."

Patrick Gundersen

Strømmetjeneste ble de første DMS'ene som oppnådde suksess på det norske markedet. Programvarene WiMP og Spotify har en rekke attributter og løsninger som utkonkurrerer delingsnettverkene. Schelander påpeker at integrering av strømmetjenestene i programvarer som IOS (appel) og Android (samsung) har bidratt til at tjenestene er enklere og bedre løsning enn piratkopiering.

Nordgård forteller at strømmetjenestene ga den norske plateindustrien en interessant lærdom: Ved å gjøre musikken gratis – velger musikkbrukere lovlige alternativer. Musikkbrukere er heller ikke interessert i å eie musikk. Og gjør man musikken enklere og mer tilgjengelig, vil man oppnå en høyere betalingsvillighet. Dette utdypes seinere under konsumenter.

5.2.3 Norsk og utenlandsk musikk

Den norske plateindustrien leverer et musikkprodukt gjennom hele album og enkelt låter til sine konsumenter. Musikk eksport blir i dag sett på som en svært lukrativ eksportform der Sverige og USA er omtalt som de beste på området. Digitaliseringen og DMS har bidratt til at musikkbrukere verden over kan utforske musikk fra andre kulturer på en mer lettvinnt måte. Digitaliseringen og DMS har også minimert mange av kostnadene og leddene i både eksport- og importkjeden.

Markedet for utenlandskmusikk i Norge er betydelig. Larry Byrringsfjord poengterer at norske musikkbrukere hørte mer på svensk musikk enn norsk musikk i løpet av hele 2013, noe som er bekymringsfullt når det gjelder det norske musikkproduktet. I løpet av 2012 var det kun en norsk artist, Sirkus Eliassen, på topp ti av de mest spilte låtene på Spotify i Norge. På WiMP var tendensen den samme med kun en norsk artist, igjen Sirkus Eliassen. De resterende artistene bestod av amerikanske artister eller artister som var tilknyttet amerikanske plateselskaper (musikk i tall 2012, 2014). Derimot har WiMP betydelig høyere andel norske avspillinger, mye grunnet deres arbeid ved å markedsføre kun norsk musikk (Nordgård rapporten, 2012).

Nedlastning – og strømmetjenestene bidrar til at musikkforbrukere strømmer og laster ned populære låter (hits) framfor hele kataloger (album). Denne effekten gjør at norsk musikk taper terreng i forhold til utenlandsk musikk i det norske musikkmarkedet.. Dette bekreftes av Nordgård rapporten (2012) som påpeker 3 grunner til dette; Den første er at strømmetjenestene har fjernet lojalitetsbåndet til den norske musikkbruker – som er at brukeren kjøper CD fordi han/hun liker bandet – nå kan musikkbrukeren uvilkarlig høre på musikk. Den andre er at de unge musikkbrukere i markedet er aktiv på strømmemarkedet. Den tredje og siste grunnen er at norske artister er dårligere på å utnytte markedsføring- og kommunikasjonsplattformer enn utenlandske artister.

Kommersiell musikk og kunstutførelse er to begreper som blir trukket inn i intervjuene når man intervjuobjektene prater om norsk musikkproduksjon. Det ytres ulike syn på norsk musikkproduksjon, der noen omtaler norsk musikk i dag som et resultat av en kunstners jobb. Mange deler dette synet, men mener at norsk musikkproduksjon bør gå i retning av det å lage musikk for målgrupper (også kalt kommersiell musikk), slik Sverige og USA er gode på. (Byrringsfjord, Andersen)

"Norsk musikkproduksjon og norske artister har ikke helt skjønt det. I dag er markedet svært hit basert, man bør derfor lage hiter som fenger det norske publikum! DJ Broiler er akkurat sånn artist og ble derfor populær hos de yngre lytterne. (...) Ingen artister tørr å lage kommersiell musikk fordi det blir uglesett av andre norske artister og at det er lite

kultur for det i den norske musikkverden (...) Sverige og USA klarer dette, de aksepterer det og det bør den norske musikkindustrien gjøre også.”

Larry Byrringsfjord

Erling Andersen følger opp med at mangfoldet av norske artister har stort fokus på produksjon av kunst. De ønsker produksjon av hele kataloger som skal vise mangfoldet av artisten. I følge Erling Andresen & Larry Byrringsfjord er ikke dette lenger et behov: Produksjon av toppsingler er det eneste som fungerer i dag om man ønsker å tjene penger på musikken sin. Det er her Sverige er et godt eksempel; *”tenk selv hvor mange ABBA låter du har hørt igjen og igjen kontra a-ha som er kanskje den største vi har hatt (Andersen).”*

5.3 Nettverksarkitektur

Nettverksarkitektur er en viktig del av den industrielle forretningsmodellen. I nettverksarkitekturen beskrives industri strukturen i den norske plateindustrien, markedskarakteristikken og det laveste nivået av nettverksarkitekturen; ledelse karakteristikken.

5.3.1 Nettverksroller og maktforhold

Mange av intervjuobjektene påpeker at plateindustrien sin aksept for endringer av nettverksstrukturen har vært en avgjørende drivkraft for overlevelse av de industrielle utfordringene.

Plateselskapenes rolle - Omstruktureringen av forretningsmodell, etablering av DMS og tilgang på ny teknologi har minimert plateselskapenes maktkontroll i verdikjeden og åpnet industrien (Farestveit *nettkilde*, 2013). Det har bidratt til at verdikjeden i plateindustrien har blitt stykket opp i større grad der nye aktører og substitutter har kommet inn og økt konkurranseintensiteten.

Den nye nettverksarkitekturen har kommet som følge av at markedet har blitt digitalt; der de nye aktørene som entrer markedet er tilknyttet det digitale materialet. Utgivelse - og distribusjon leddet har blitt to nye markeder som ses på som en løsning for tilpasning av den nye etterspørselen (Thorsby). Disse markedene bidrar til at platebransjen i mindre grad styrer musikkmarkedet totalt sett. Ved å ta i bruk aggregatortjenester som

phonofile vil artistene kunne gjennomføre produksjon, distribusjon og markedsføring uten innblanding av plateselskaper.

"Det digitale innholdet har blitt møtt med nye markeder (...) phonofile er eksempel på en aktør i utgivelse marked 1. som jobber med å ta musikkfilen over til digitalt innhold som distribuerer dette innholdet til marked 2. nemlig DMS'er som er f.eks. Spotify og WiMP"

Jarle Savio

Byrringsfjord påpeker at omfavelse og aksept for disse endringene har vært og er fremdeles nødvendig om plateindustrien skal kunne overleve digitaliseringen. *"At nye aktører vil entre og at den økonomiske kaken blir mindre er noe vi må bare akseptere, så får vi snu oss for å finne andre løsninger som gjør oss konkurranse og tilpassningsdyktige."*

Plateselskaper som kunnskapsbase og nettverksbase; I intervjuene kommer det fram at digitaliseringen har endret hvordan norske plateselskaper blir tatt i bruk. Før prøvde artistene å få platekontrakter fordi plateselskapene hadde store ressurser knyttet til økonomi, innspillingslokaler, produksjon av musikk og markedsføring. Plateselskapene driver fortsatt med disse aktivitetene men i mindre grad. *"I dag kommer artister inn med ulike forutsetninger. Dette stiller krav til oss plateselskaper, da vi må tilrettelegge veien videre for dem. (Byrringsfjord.)"* Byrringsfjord poengterer at plateselskapenes nettverk og kunnskap kan minimere artistenes suksessbarrierer betraktelig. Det er nettopp dette som gjør at plateselskaper fortsatt står sterkt i musikkindustrien i dag.

Plateselskaper som innovatører; I Norge har man sett at plateselskapene deltar aktivt i etablering av nye potensielle tjenester som kan være med å forbedre musikkproduktet deres på ulike måter. Phonofile er et godt eksempel, hvor bransjeorganisasjonen FONØ stod for etablering av tjenesten (Savio). Et annet eksempel er norske WiMP, der hovedaksjonæren Aspiro har en rekke samarbeidsavtaler knyttet til plateselskaper som Warner Norge og Universal Norge (Schelander).

Norske plateselskapers kunnskap, erfaringer og rettighetseiendom er noe av det som gjør plateselskapene til gode samarbeidspartnere i utviklingen av nye bransjetjenester.

Plateselskaper som lobbyister; Norske plateselskaper jobber i samarbeid med regjeringen for etablering av organer (datatilsynet er et eksempel) som sikrer at lov håndtering av opphavsretten. Videre jobber plateselskaper opp mot regjeringshold knyttet til forbedringer av støtteordninger som kan være med på sikre bærekraftighet i den norske plateindustrien.

Strømme – og nedlastningstjenesters (DMS) rolle - DMS har opparbeidet seg til å bli en svært essensiell del av den norske plateindustriens distribusjonskanal. DMS har fått en såpass sterk forhandlingsmakt i verdinettverket at de styrer de fleste transaksjoner som kommer fra det digitale markedet.

DMS som IPR beskyttende rolle; Som belyst i litteraturdelen har opphavsretten blitt utfordret som følge av digitaliseringen.

I dag har DMS har blitt den beskyttende makt over disse rettighetene. DMS leier rettighetene av plateselskapene mot at plateselskapene får betaling for hver spilte låt. Det har vært en rekke diskusjoner knyttet til at programvarene Spotify og WiMP på noen måter bryter åndsverkloven ved mangelfull informasjon på musikken (Forbrukerrådet, 02/12) eller at de at disse tjenestene har et steg å gå teknologisk når det kommer til misbruk av programvaren (Henrik Arneberg, 04/12).

”Problematikken i dette er svært liten (...) Dette er for å svekke gode programvarer, men jeg tror helt klart at dette er mindre bagateller som vil ordne seg om det ikke allerede fikset (...)”

Patrick Gundersen

”Programvarene er svært gode og i dag er de den beste og mest bærekraftige løsningen for at rettigheter er beskyttet samt at det kommer penger til plateselskaper og artister”

André Schelander

DMS som distribusjonskanal; Samtlige av intervjuene poengterer at DMS er viktige distribusjonskanaler som vil påvirke musikkindustrien fremover. Det har og fortsatt

diskuteres hvorvidt DMS som distribusjonskanal betaler artistene godt nok. Betalingsmodellen deres har fått stor oppmerksomhet der artister og plateselskaper ikke sitter igjen med mye penger ved avspilte låter. Jarle Savio uttaler at "*Spotify blør penger*", altså at selskapet tjener svært lite penger og gir mye av pengekaen til artister og plateselskaper. I vedlegg 1 henvises det til at plateselskaper tjener 0.0016 dollar per spilte låt mens artistene tjener 0.00029 dollar per spilte låt på Spotify. For å se dette i perspektiv vil en artist måtte ha spilt låtene sine over 4 millioner ganger i løpet av mnd for å kunne ha en månedlig inntekt på 10 000 kroner. Larry Byrringsfjord forteller at betalingsmodellen ikke er bærekraftig nok og at det må gjøres endringer om musikkbransjen totalt sett skal være tjent med strømmeløsningene i framtiden.

DMS som markedsfører; I litteraturgjennomgangen så man at p2p nettverk og strømmetjenester gir økt interesse blant musikkbrukere til og utforske musikk. Jarle Savio forteller at ukjente artister har nå muligheten til å treffe flere musikkbrukere og mulighet til å selge låter over en lengre periode enn hva de ville ha gjort ved CD - salg. Den norske artisten Niosha Amini sier at hun opplever en mye større aktivitet og interesse for henne som musiker ved å tilgjengelig gjøre låtene sine over strømmetjenester som Spotify.

Artistens rolle - Digitaliseringen har sørget for at artistene har en mye friere rolle i verdinettverket enn hva de tidligere har hatt. Artister har i dag muligheten til å jobbe alene siden framskrittene innenfor datateknologi og innspillingsteknologi øker tilgjengeligheten og kjøp for profesjonelt utstyr (Amini).

Artister i en friere rolle; Digitaliseringen har sørget for at artistene har fått en "do-it-yourself" modell, der de selv skriver, produserer, markedsfører og distribuerer sin egen musikk (Nordgård rapporten, 2013). I "do-it-yourself" modellen tar artisten del i ulike roller, hvor artisten blir nødt til å konsentrere seg om andre ting enn kun fremføring og låt skriving.

Amini påpeker at det å være artist, og ved siden av gå inn i disse ulike rollene er en stor påkjenning som ikke nødvendigvis gir artisten suksess. Videre sier hun at det er svært fristende for uavhengige artister å gå egne veier for å lykkes. Dessverre er det en del fallgroper som kunne vært unngått hvis man gikk i samarbeid med plateselskaper.

Artister som merkevare; Norske plateselskaper tar del i flere ledd i verdikjeden. Savio nevner at det har blitt mer og mer viktig å lage merkevare av norske artister. Dette viser seg å ha stor suksess i utlandet men at den norske plateindustrien ligger noe bak i denne utviklingen. Nordgård rapporten (2012) utdyper at markedsføring og merkevare kommer til å bli svært viktig i tiden framover, spesielt om norske artister skal snu den negative trenden norsk musikk har nå. Erling Andersen poengterer at man i dag ikke kan finne noen norske artister som gjør denne jobben godt nok.

Artister som trekker seg ut; I løpet av de siste årene er det rettet svært kraftig kritikk mot strømmetjenestene for deres utbetalingsmodeller. Flere artister kritiserer strømmetjenestene for at de ikke betaler godt nok for avspilte låter. Etersom dette problemet har økt i takt med populariteten trekker artister seg ut grunnet mangel på økonomiskbærekraftighet (Daniel Eriksen & Gabrielle Graatrud; 11/13). Savio mener dette ikke vil gi noen effekt på strømmetjenestene så lenge de største plateselskapene er representert. Byrringsfjord uttrykker at norske artister strømmes for lite og derfor tjener de mindre penger i lengden. Videre mener han at det er en bagatell at norske artister trekker seg ut av strømmetjenestene for å lage et poeng, siden dette bare vil påføre artisten kommersiell og økonomisk tap i lengden.

Thorsby sier at artistene ikke er de største taperne knyttet til fordeling av de nye inntektsstrømmene. Hun viser til at artistene har økt sin andel av inntektene fra 14% i 2000 til 17% i 2013. Dette er støttet opp av rapporten *"the death of the long tail"* (2014) som påpeker at andelen er større hos store artistnavn. Amini sier at dette vil mulig være riktig men at tallene er noe ukorrekte siden statistikken tar for seg samtlige artister hvor forskjellen på andelene er ganske stor fra ukjent til kjent artist.

Andre aktørers rolle - Mobiloperatører, internettleverandører (ISP) og sosiale medier er andre aktører som har betydelige roller i utformingen av nye industrielle forretningsmodeller (IFPI, 2012). Deres samarbeid med DMSer har sørget for en tilgjengelighet av musikk på tvers av en rekke medier som mobiltelefoner, biler, datamaskiner og TV.

Telegiganten Telenor sitt samarbeid med WiMP er et godt eksempel på at plateindustrien er tjent med tette samarbeid og deling av ressurser på tvers av andre industrier.

Musikkforbrukere er hele tiden "på nett", der de alltid har muligheten til å gå inn på sosiale medier for å følge og bli oppdatert på artister. Mange norske plateselskaper har sett verdien av å minimere avstanden mellom seg og musikklytter sånn at mange av plateselskapene samarbeider med en rekke digitale tjenester i dag (Gundersen).

Interesseorganisasjonenes rolle - Interesseorganisasjoner som FONO og TONO har også blitt en viktigere del av platebransjen som følge av digitaliseringen. Deres arbeidsoppgaver som rettighetsbeskyttere og riktig flyt av transaksjoner til plateselskaper og artister er avgjørende i jobben mot piratkopiering. Samtidig har organisasjonene vært svært aktive i det å drive kunnskapsrådgivning og oppdatering til statlige organer.

"Den jobber vi gjør her i FONO vil jeg si har vært viktig for alle uavhengige plateselskaper"

Erling Andresen

5.3.2 Markedskarakterstikk

Når man har identifisert aktørene i industrien, er det hensiktsmessig å se på karakteristikken til det norske musikkmarkedet.

Markedsstørrelsen kan påvirke nettverksarkitekturen på to måter; gjennom det sosiale og gjennom det forretningsmessige. I løpet av intervjurundene var det ganske opplagt av at alle personene i plateindustrien nettverksarkitektur var godt kjent med hverandre gjennom sosiale (personlige) eller forretningsmessige bånd. Savio utdyper at den norske plateindustrien er veldig begrenset, og mange av de aktivitetene som gjøres i de ulike rollene i verdinettverket er som oftest kjent for alle i industrien.

De personlige båndene i bransjen vil kunne avgjøre hvorvidt en artist kan lykkes eller ikke. Larry Byrringsfjord påpeker at ukjent norsk musikk som spilles over radioen ikke er kun lagt til tilfeldighetene. Personlige bånd en plateprodusent har med f.eks. radioprogrammet Urørt (et utstillingsvindu for norske artister), gjør det enklere for

plateprodusentenes artister til å få en bedre sendetid. Han forteller videre at det finnes en rekke eksempler på artister som har lyktes over radioprogrammer som Urørt takkevære tette relasjonsbånd mellom radioprogrammet og plateselskap. «*Disse relasjonsbåndene gjør plateselskaper enn viktig del av musikkproduksjon*» Larry Byrringsfjord.

En rekke vitale forretningsmessige samarbeid i den norske plateindustrien er bygget på personlige relasjoner. Vitale samarbeid er samarbeid som inneholder store kunnskap og ressursbaser, der alle inkluderende parter drar godt nytte av hverandre (Andresen). To gode eksempler er Phonofile og WiMP.

God teknologisk infrastruktur, et lite marked og et knyttet verdinettverk gjør at det er enklere for industrien og snu seg etter trendene enn hva man kan se i de store territoriene (Thorsby, Savio). De tette forretningsmessige båndene gjør at det er enklere å kommunisere og samarbeide mellom partnere og aktørene i industrien. Dette gjør det lettere å videreutvikle løsninger som er behov på markedet. Her er tre eksempler på dette;

1. Spotify sin introduksjon på Facebook der musikklyttere kan dele spillelister er et resultat av samarbeid og kommunikasjon mellom et plateselskap (ønsker anonymitet), Spotify og Facebook; hvor plateselskapet var den første som tok initiativ. (Savio)
2. WiMP jobber i dag med en bedre modell for fordelingen av inntekter som skal favorisere musikkproduksjonen i større grad(Thorsby). Dette skjer i et norsk samarbeid mellom WiMP og en rekke norske plateselskaper.
3. Dannelsen av Phonofile er et initiativ fra sterke ressurspersoner i den norske plateindustrien og IFPI.

Tilgangen til støtteordninger i den norske plateindustrien er per dags dato et noe negativt bilde. Nordgård rapporten (2013) legger frem at det trengs en stor evaluering av støtteordninger knyttet til norske plateselskaper, og at flere av disse ikke fungerer etter sin hensikt. Rapporten konkluderer med at flere av ordningene i større grad burde

løfte den norske musikken både i Norge og i utlandet. Marthe Thorsby påpeker at omdisponering av statlige ordninger vil kunne være fornuftig i den overgangsfasen den norske plateindustrien er akkurat nå. I en regjeringsmelding for 2014 satte kulturdepartementet ansvaret for fordelingen av pengestøtte over på kulturrådet. De argumenterte for at kulturpolitikken er i ny retning der de ønsker å stimulere vekst og verdiskapning nedenfra framfor styre ovenfra. (Regjeringen, 01/14)

Derimot gis det inntrykk at det finnes tilstrekkelig med støtteordninger til den norske plateindustrien og at regjeringen er en inkluderende part i nettverksarkitekturen.

5.3.4 Ledelseskarakteristikk

Ledelsen i et plateselskap vil være det laveste nivået man finner i nettverksarkitekturen, der de styrer mye av den jobben som gjøres knyttet til plateselskapenes strategi og veien fremover.

Savio påpeker at den norske plateindustrien har lenge vært klar for å tilpasse seg det digitale markedet. Byrringsfjord følger opp med at industrien ville ikke kunne overlevd i mange år om ledelser i plateselskaper rundt om i Norge ikke var innstilt på å endre seg. Videre forteller han at alle var så utilfreds med situasjonen sånn at alle rollene i selskapene hadde aksept for endringer.

Mentaliteten har vært at alle jobber for industrien og ikke for seg selv, og dette har drevet fram en innovasjonsånd i industrien. En rekke prosjekter er satt i gang i hjulene mot forandring; *"Det finnes ingen god oversikt over dette men mange norske prosjekter har blitt og er igangsatt; urørt, phonofile, WiMP, beat.no er bare noen av disse"* (Schelander). IFPI rapporten (2013) viser til at digitalt musikk er drivkraften til innovasjon hvor oppdateringer, nye attributter og funksjonalitet i DMS har blitt adoptert til andre tjenester utenfor musikkindustrien.. Nordgård rapporten (2013) har også sett graden av innovasjon som skjer i musikknæringene og stiller spørsmål til innovasjon Norge sin mangel på interesse. En drivkraft for videre start up mentalitet ligger i et samarbeid mellom norsk kulturråd og innovasjon Norge. *"Det innovative miljøet som eksisterer i den norske platebransjen har et stort markedspotensial"* (Gundersen).

5.4 Teknologi

I forretningsmodellteori defineres teknologi som teknologien som åpner muligheter for produkter og tilgjengelighet i markedet. Dette hovedkapittelet er delt inn i to deler der

den i første delen tar for seg hvordan teknologien har internt påvirket den norske plateindustrien. Den andre delen tar for seg de eksterne teknologiske faktorene som den norske plateindustrien ikke har kontroll på.

5.4.1 Endring av intern teknologi i den norske plateindustrien

Internt har teknologi endret hvordan musikk produseres ved at det har gått fra å være et fysisk produkt til et digitalt format.

Musikkproduksjon har endret seg kraftig over de siste årene. I dag ser man en betydelig innsparing av omkostninger knyttet rundt produksjon av musikk. Teknologi har kuttet flere ledd i produksjon og distribusjon, å dette har minimert kostnader hos plateselskaper men også utfordret dem på andre måter.

Savio utdyper nærmere at artister i dag kan produsere musikk hjemme og over et par tastetrykk kan gjøre den tilgjengelig for et ubegrenset publikum. Do-it-yourself modellen begrenser for hvor mange artister som tar seg råd til å drive med innspilling i plateselskapers studio. Larry Byrringsfjord følger opp med å poengtere at musikk-kvalitet som følge av teknologiutviklingen, har blitt mer og mer viktig. Han sier videre at god kvalitet kun kan oppnås ved å spille inn i studioer eller andre lokaler med god akustikk.

Jarle Savio ser at digitale formatet er framtiden. Derimot påpeker han at interessen for vinyl og CD - salg har blusset opp igjen som følge av at den kresne musikkforbruker mener lyd kvaliteten på de fysiske produktene er bedre enn det digitale formatet.

5.4.2 Endring av ekstern teknologi i den norske plateindustrien

Den teknologiske infrastrukturen i det norske forbrukermarkedet er en ytrende faktor til at den norske plateindustrien har lykket godt med sin nye forretningsmodell.

Intervjuer og foreliggende IFPI rapporter (2011, 2012) viser til at personlige datamaskiner, MP3 spillere, nettverksleverandører (ISP) og smarttelefonpenetrasjon er påvirkende faktorer for at den norske plateindustrien har lykket med sine endringer (Thorsby).

Personlige datamaskiner – p2p delingsnettverk er kun tilgjengelig over datamaskiner og det var her den største andelen av musikkbrukere også hørte på MP3 filer. iTunes og

Spotify produserte sine produkter med tanke på at datamaskinen skulle være avspillingsenheten. Nordgård poengterer at den sterke penetrasjonen av datamaskinen her til lands gjorde at Norge var øverst på piratkopieringslista.

MP3 spillere ble raskt populær som følge av ulovlig nedlastning. Ipoden sørget for en mer beskyttelsesbasert måte å lytte til musikk, der kun kjøpt musikk var mulig å høre på. MP3 - enhetene gjorde at digital musikk kunne være tilgjengelig over mobilteknologi.

Nettverksleverandørene (ISP) (som tidligere har vært diskutert) har hatt en stor effekt på at den norske plateindustrien har lyktes med sin nye forretningsmodell. Jarle Savio sier at de norske nettverksleverandørene har vært først i oppdatering av landsnettet med både 3 – og 4 Generasjons trådløst internett. Erling Andersen går så langt som å si at uten et godt oppdatert landsnett ville det ikke være mulig å kunne lage strømmetjenester som WiMP og Spotify. Videre forklarer Daniel Nordgård at ISP teknologien ikke hadde vært så bra om piratkopieringsepoken ikke hadde eksistert. Dette er noe som bekreftes av IFPI - rapporten (2011) som viser til at ISP nettverkens kapasitet økte i tråd med piratkopieringen.

Smarttelefon penetrasjonen – en tidlig penetrasjon av smarttelefoner i Norge har vært en medvirkende faktor (Thorsby). Smarttelefonene kom allerede på det norske markedet i 2007 og i slutten av 2013 eide ca 80% av den norske befolkningen (uansett alder) en smarttelefon viser statistikker fra TNS Gallup (Medienorge; 01/14) . Daniel Nordgård poengterer at musikknedlastning eller strømming på smarttelefoner er tatt i bruk av de fleste under 40 år. Dette bygges opp av statistikk (Slette-meås m.fl, 2012) fra SIFO som viser til at litt under halvparten av de spurte som laster ned eller strømmer musikk er under 30 år.

Savio poengterer at det har vært viktig for WiMP og Spotify å ta del i smarttelefoneteknologien rundt app'er. *"Det at Spotify gjorde det aktuelt å lytte på musikk i offline mode på mobile enheter bidro nok til at musikklyttere fikk opp øynene for strømmetjenestene"* Byrringsgjord følger opp med at smarttelefonene ikke bare har gjort tilgjengeligheten til DMS enklere, men de har også gjort det mer mulig å følge tweets, facebook oppdateringer og youtube videoer artister legger ut.

5.5 Norske musikkforbrukere

Fra litteraturdelen så vi at den direkte og indirekte forbrukeratferden til musikkmarkedet har vært en avgjørende drivkraft for endringene i den industrielle forretningsmodellen. Dette under kapitlet ser først på forbrukeratferden hos den norske musikkforbruker. Her tas tråden opp fra litteraturdelen hvor det ble vist at det har foregått 3 viktige endringer i forbrukeratferden til musikkforbrukere: gratis musikk, ingen eierskap og tilgang. I den andre og siste del ser man på de sosioøkonomiske forholdene som har vært drivkraft i utviklingen av plateindustrien.

5.5.1 Forbrukeratferd

Norske musikkforbrukere ble raskt en del av piratkopieringsbølgen som tok av i 2008. *"Det å kunne få tak i musikk gratis økte interessen for piratkopiering enda mer"* (Savio).

Piratkopieringen utfordret lovgivningen knyttet til distribusjon av musikk og åndsverksloven. *"Forbrukere lastet ned musikk fordi de ikke hadde noen innsikt i hvilken skade eller hvor alvorlig det påvirket industrien"* (Schelander).

Ulovlig nedlastning og piratkopiering ga en negativ effekt i konsumentpreferansene som eksisterer den dag i dag. Daniel Nordgård presiserer; den norske musikklytteren forventer at musikken skal være gratis. Dette er noe som støttes opp av en undersøkelse i IFPI rapporten 2012 – den viser til at det norske musikkmarkedet er et av noen markeder som forventer gratis musikk eller ikke har betalingsvillighet for musikk i det hele tatt.

Musikkbrukere trenger heller ikke å eie musikken de hører på i like stor grad som før (Nordgård). André Schelander påpeker at det går en viss grense i markedet om hvem som liker fysisk og digitalt musikkprodukt. Han poengterer at de som i dag er 25 eller eldre vokste opp med CD. Hos den yngre målgruppen i markedet, ser man at disse ikke vokste opp med CD salg men strømmetjenester. Av den grunn vil de ha mindre eierskapsbehov enn de eldre målgruppene. Jarle Savio og Larry Byrringsfjord deler ikke fullt dette synet da de henviser til at populariteten knyttet til spesielt vinyl, men også CD-er øker. Derimot støtter de synet til Schelander.

Musikkbrukere forventer i dag at de kan ha tilgang til musikken overalt, uansett når. En annen forventning musikkbrukere har er at det skal være enkelt å kjøpe musikk (Schelander). En måneds avbetaling for uendelig mye musikk gjør musikkproduktet verdt å betale for, fortelle Jarle Savio og henviser til WiMP og Spotify.

5.5.2 Sosioøkonomiske forhold

Det foreligger en rekke andre faktorer som har bidratt til at musikkbrukere har endret sin forbrugeratferd knyttet til musikkindustrien. De sosioøkonomiske forholdene gjør at forbrukeren er en drivkraft for endringer gjennom kjøpekraft, tidlige adoptivere for teknologi og opptatt av trender. Dette har vært faktorer som ikke direkte påvirket musikkindustrien, men det har vært noen indirekte faktorer i endringen av forbrugeratferden.

Kjøpekraften til de norske forbrukerne er en av verdens beste, der brutto nasjonalinntekt er verdens fjerde beste i følge lister av World Bank (2012). Dette gjør at norske forbrukere har såpass god økonomi at norske forbrukere kan bruke penger tilknyttet underholdning. *"WiMP sin strømmetjeneste koster 99 NOK kroner i mnd, våre interne forbrukerundersøkelser viser til at forbrukere oppfatter dette som en svært liten betaling kontra det omfanget av musikk de mottar (Schelander)."*

Ved høyere kjøpekraft har også norske forbrukere en tendens til å være tidlig ute når det gjelder hjemme vennlige teknologier. Gundersen utdyper at mennesker i Skandinavia i dag er generelt oppdatert teknologisk sammenlignet med resten av verdens befolkning. Norske forbrukere er svært flinke til å oppdatere sin teknologi for å få maksimalt ut av den, som man kan se gjennom smarttelefoneteknologien. *"Ipad og Iphone er nye plattformen der nye teknologiske løsninger kommer, nedlastning og oppdatering er behovet for at disse skal fungere optimalt (...) Med WiMP så vi at norske forbrukere er flinke med akkurat dette (Schelander)."* Norske forbrukere er også flinke når det kommer til å ta til seg nye programmer der mennesker kan interaktivere seg mellom og følge med på andre (Savio).

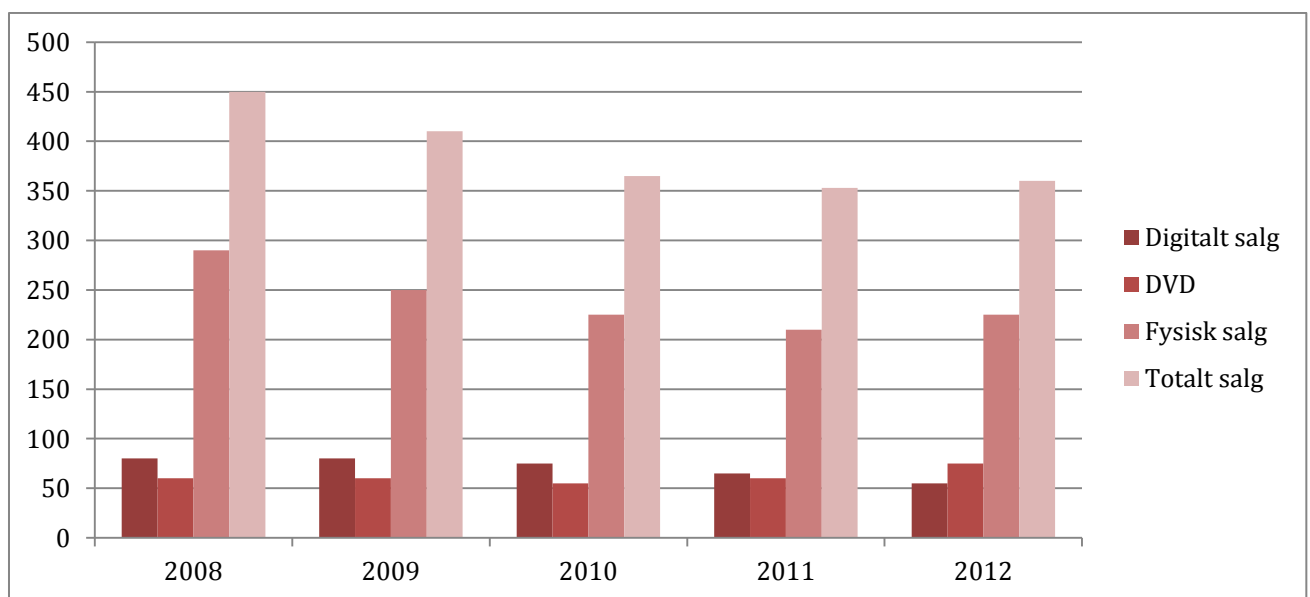
6. Empiriske funn - Caseanalyse av den japanske plateindustrien

I denne delen presenteres funnene gjort i caseanalysen av den japanske plateindustrien. Caseanalysen av den japanske plateindustrien er en sekundærcase der den gjengir de største ulikhetene. Dette hovedkapittelet har samme fremgangsmåte som hovedkapittelet 5.

6.1 Introduksjon

I 2009 ble Japan omtalt som foregangsland i IFPI rapporten for deres tilpasningsarbeid mot digitaliseringen. 4 år etter har utviklingen stoppet og den japanske plateindustri blir sett på som en hengemyr i utviklingen av den globale plateindustrien.

På lik linje med mange av de internasjonale plateindustriene har DMS vært tidlig presentert på markedet. Derimot har ikke den japanske plateindustrien opplevd noe spesiell interesse for dette blant de japanske musikkforbrukerne, noe som blir seinere tatt opp i analysen. Trenden i Japan var motsatt; jo mer digital musikken ble, desto flere musikkbrukere gikk over til fysiske produkter som CD og DVD.



Figur 7. Japanske omsetningen i musikkmarkedet 2008 - 2012 (oppført i Yen) *Kilde; statistics trends 2013, RIAJ 2012.*

Som figur 7 indikerer har det digitale salget i Japan falt, men salg av musikkvideoer over DVD har økt slik at det japanske musikkmarkedet har en ørliten økning fra 2011.

Derimot er det verdt å bemerke seg at det fysiske salget er stort men også økende i

Japan, noe som skiller den japanske plateindustrien helt fra det globale bildet. Videre vil resultatene presenteres i det oppdaterte rammeverket til Mason & Spring (2011) – Marked, nettverksarkitektur, teknologi og forbrukere.

6.2 Marked

Denne del kapittelet ser man på det japanske musikkmarkedet på tre ulike deler. I den første delen tar for seg det fysiske markedet som er størst og fremdeles i økende i Japan. Den andre delen ser på hvordan musikk i Japan tilbys gjennom strømme – og nedlastningstjenester. I tredje og siste del er dedikert til hvordan det japanske musikktilbudet ser ut i dag, hvor fokuset ligger på den store tilhengerkulturen og japansk musikk.

6.2.1 Det fysiske markedet

Det japanske musikkmarkedet består av en veldig stor tilhengerkultur Mange plateselskaper utnytter dette til det fulle ved å tilby musikkproduktet i forskjellige fasonger og løsninger (Gundersen). Det finnes en rekke eksempler der plateselskapene løser dette ved å dele albumet opp i to ulike CD'er med to ulike lanseringsdatoer eller produsere DVD i tillegg til CD produktet (IFPI, 2006). Man finner også en rekke eksempler hvor plateselskapene prøver å knytte andre produkter til CD – produktet slik at det trigger til gjentatte handler.

Et eksempel er markedsføringscaset; musikkgruppen AKB48. Når gruppen lanserte sin første CD fulgte det med en lotterikode på coveret der publikummet kunne bruke denne koden til å stemme fram en favoritt. Vinneren av konkurransen fikk møte artisten han/hun hadde stemte på.

En arbeider på 23 vant lotteriet, etter å ha kjøpt over 210 kopier av en singel for å gi samtlige av stemmene til en artist – artisten kom på 16 plass av samtlige i gruppen AKB48 (Wallstreet journal (2), 12/11).

Prissettingen av musikk i Japan er lovpålagt (Saihan Seido; 05/05). Denne loven har gjort at prisen på album, CD og andre fysiske musikkprodukter ikke har endret seg i løpet av de siste 10 årene. I dag koster en CD gjennomsnittlig 3000 Yen, ca 174 kroner (i følge kursen 13.05.14). En pris som gjør cd og andre fysiske musikkprodukter til en dyr vare.

"The loyal fan needs all versions of an album to complete the collection, with each one priced at 30 bucks or more."

Alan Swarts (The Japan times, 09/12)

6.2.2 DMS i Japan

Det finnes en rekke nedlastning – og strømmeløsninger i Japan. Derimot eksisterer det ikke en enhetlig løsning slik man ser i Norge med WiMP eller Spotify. I Japan eksisterer det mange små DMS som satser innenfor en type musikk eller innenfor spesielle artister som har en fellesfaktor (eks. samme plateselskap) (Schelander). Disse tjenestene begrenset utenfor det å være en nisjeløsning. Mange av DMS i Japan er sperret for bruk utenfor Japan og noen av dem har gir ikke tilgang på japansk musikk-kataloger.

Det at DMS ikke har tilgang på japansk musikk gjør de mindre attraktive for det japanske musikkpublikum (Gundersen). Få av japanske plateselskaper jobber med virtuelle tjenester for distribuering av sin musikk. Under del kapittelet nettversroller og maktforhold utdypes dette nærmere.

6.2.3 Japansk musikktilbud

Erling Andersen viser til at nesten 90% av musikken som produseres i Japan er laget på japansk. Videre forteller han at Japan er det eneste landet som kun hadde musikkalbum på sitt eget språk på den årlige topp 10 listen. RIAJ rapporten (2013) viser til at de 5 beste singlene i Japan 2012 er alle spilt inn av det japanske bandet AKB48, der samtlige singler synges på både engelsk og japansk.

Den japanske plateindustrien får også oppmerksomhet til å være stedet for blanding av nye subsjangere (Japantimes 03/14). "Babymetal" som er i dag Japans største band, er et godt eksempel på en slik blanding. "Babymetal" har fått stor oppmerksomhet verden over, fordi de har satt sammen to ulike sjangere. Denne blandingen har ikke bare truffet ulike fans grupper i Japan med suksess, men også verden over (The Guardian, 03/14; Ryotaroao, 03/14).

Tilhengerkulturen i Japan er stor der mange av musikklytterne identifiserer seg i stor grad med de ulike artistene. Japanske plateselskaper jobber med nye løsninger for å kunne nå frem til gamle og nye fans. I deres arbeid med å bygge opp forretningsmodeller rundt artistene hvor kommunikasjon og interaksjon med fans er blitt en vesentlig del av musikkproduktet deres, klarer japanske plateselskaper å bygge videre på den

tilhengerkulturen som ligger til grunn (Schelander). Den japanske musikkgruppen AKB48 er et godt eksempel på akkurat dette:

AKB48 er en artistgruppe som består av "uferdige" sangere og dansere, der tilhengere kan følge gruppen gjennom TV og internett (Wall street journal 12/11). Produsenten til AKB48 Mr. Akimoto sier følgende om suksessoppskriften (hentet fra intervju i Wallstreet journal 12/11);

"(...) one major reason why they (AKB48) have become so successful. I think the closest comparison is with die-hard baseball fans – they go to the key games no matter what it takes...it's the same kind of feeling with AKB48. You can tell your favorite girl that their dancing has improved, or their singing has got better, or that they'd look better with short hair. The fans are also a part of the production team for AKB. That sense of solidarity, of being on the same team, is why it's fun."

Alan Swarts, visepresident ved MTV Japan sier følgende om prosjektet, (hentet fra intervju Wallstreet journal (2), 12/11);

"Mr. Akimoto is not just developing an artist, he's developing a business model"

6.3 Nettverksarkitekturen

Denne delen har samme framgangsmåte som del kapittel 5.3. Del kapittelet er delt inn i tre ledd; nettverksroller og maktforhold, nettverkkarakterstikk og ledelse karakterstikk. Fokuset er derimot rettet kun mot de japanske plateselskapene (dypere begrunnelse er i kommende under kapittel nettverksroller og maktforhold), dette er gjort i henhold til relevans og ytterligere begrensninger.

6.3.1 Nettverksroller og maktforhold

Japanske plateselskaper har en veldig sterk tradisjonell rolle i musikkindustrien. Deres vertikale integreringsstrategier i verdikjeden gjør at mange av plateselskapene eier store deler av verdikjeden fra distribuering til salg. I sekundære kilder som intervjuer og foreliggende tallmateriale kommer det fram at plateselskaper i Japan har stor makt i alle ledd av verdikjeden.

Japanske plateselskaper har lenge hatt en ganske sentral posisjon i markedet. De styrer i stor grad leddene fra å ferdigstille musikken til å gjøre den tilgjengelig for musikklyttere (Andresen). Siden japanske plateselskaper fremdeles har stor markedsrett, vil det være mest hensiktsmessig for videre presentasjon av resultatene å kun fokusere på de japanske plateselskapene.

Forholdet mellom plateselskapene og artister – I den japanske plateindustrien tilbyr man ikke platekontrakter, men heller et ansettelsesforhold i plateselskapet som går over en betydelig periode. Dette innebærer at all musikalskproduksjon artistene foretar seg er eid av deres plateselskaper. Ansettelsesforholdet bærer preg av at det kan vare opp til flere tiår slik at artisten i gjengjeld blir lønnet i perioder de ikke produserer musikk eller når de bestemmer å legge opp karrieren som musiker. Ved en slik ordning har plateselskapene klart å levere musikk til en lav pris fordi at forhandlingsmakten i nettverksarkitekturen ligger hos plateselskapene og ikke hos artisten. Denne ordningen er fortsatt i praksis og har blitt lite diskutert på grunn av at det er en ensidig enighet om at det er en fungerende modell.

”Japan har vært smarte med å invitere til ansettelsesforhold noe som gjør at plateselskapene har mer kontroll og mer omsetning – samtidig som det gir artisten en trygghet om suksessen utelates”.

Erling Andresen

Forholdet mellom plateselskaper og DMS – Andre Schelander forteller at det har vært store problemer for DMS til å etablere seg i Japan fordi den juridiske avtalen er vanskelig å bli enig om. iTunes er et av mange eksempler som viser til at japanske plateselskaper har unngått å lisensiere sine kataloger med aktuelle DMS som har etablert seg i Japan (JapanTimes 09/12).

I 2005 etablerte iTunes sin tjeneste i Japan. Ettersom meste av musikken som solgtes over iTunes var utenlandsk, ønsket iTunes og åpne muligheten for japansk musikk. I 2012 fikk iTunes sin første avtale med et japansk plateselskap (Sony Japan music), dette ble sett på som et stort steg i riktig retning av det globale musikkmarkedet.

Til tross for at bruken av DMS i Japan har falt fra henholdsvis 23% i 2010 til 15% i 2012 (RIAJ, 2013), etableres det flere DMS i det japanske markedet. Flesteparten av de digitale tjenestene som etableres er spin-offs fra japanske plateselskaper som kun tilgjengliggjør sin egen musikk (Japan times 11/12). Siden de digitale tjenestene begrenser seg i forhold til utvalg av musikk, er det foreløpig ingen av disse tjenestene som klarer å ta et skikkelig grep om markedet (independent 03/14).

6.3.2 Markedskarakteristikk

Det eksisterer få personlige bånd i den japanske plateindustrien. Gundersen forteller at grunnen til dette er først og fremst at den japanske plateindustrien ses på som en seriøs og respektabel industri. Den andre grunnen er at det ligger i kulturen et stort skille mellom forretningslivet og privatlivet. Gundersen sier at disse kobles svært sjelden og relasjoner som bygges plateindustrien er gjennom profesjonelle nettverk.

Den japanske plateindustrien skiller seg ut fra andre plateindustrier når det kommer til det profesjonelle nivået i markedskarakteristikken. Først og fremst er den japanske plateindustrien svært omfattende og ustrukturert siden det etableres en rekke nisjeselskaper basert på ulike sub-sjangere (Ichiya Nakamura, 2003). For det andre eksisterer en ekstrem høy konkurranseintensitet der alle jobber for egen vinning og ikke for å bedre det japanske musikkmarkedet (Gundersen). Schelander forteller videre at den høye konkurranseintensiteten har skapt et skille mellom aktører i plateindustrien hvor noen ønsker samarbeid og andre ønsker å jobbe for seg selv.

Recochoku er et eksempel på et samarbeidsprosjekt lansert i Japan. Gründerne bak Recochoku sier følgende om prosjektet;

“The difference between foreign music streaming services and RecoChoku is that we provide a context for listening to music. We have 58 years of experience and knowledge about what Japanese people preferred when listening to music (...)”

Hentet fra et intervju i thebrigde (06/13)

Sony music med music unlimited og mobilinnholdsleverandør Faith med sin strømmetjeneste FaRao er et annet eksempel på et nytt DMS samarbeid i Japan (japantimes, 03/13).

Disse nye samarbeidende er lik de digitale tjenestene som allerede er etablert. De har oppstått som følge av at et knippe plateselskaper ønsker sine kataloger tilgjengelig for det digitale markedet. Andersen forteller at det ikke er viljen på investeringer og utvikling av digitale tjenester som er en utfordring i den japanske plateindustrien. Utfordringene ligger inntektsfordelingen, hvor plateselskapene ønsker å tjene det samme som de gjør med CD-salg.

6.3.3 Ledelsekarakteristikk

De japanske plateselskapene har i stor grad hatt en veldig negativ holdning til DMS. Schelander viser til at juridiske utfordringer og ingen tilgang til japanske kataloger har utsatt Spotify sin lansering med to år. Den lovlige nedlastningstjenesten Napster ble nødt å legges ned etter fire års drift på grunn av manglene støtte fra lokale plateselskaper (Japantimes, 03/13). Schelander og Gundersen påpeker at japanske plateselskaper tviholder svært på sine musikalske rettigheter fordi det fysiske markedet i Japan er fortsatt svært lukrativt. Byrringsfjord påpeker at Spotify kunne ha slitt også i Norge om markedet ikke hadde gått over til digitale løsninger men hadde tviholdt til CD'en.

Japanske plateselskaper er veldig knyttet til selskapets gevinst framfor utvikling av industri og marked. Plateselskapene prøver i større grad å skape lock-in effekter på sine egne løsninger og ønsker ikke å dra konkurrenter i samme retning (Andersen). Dette gjør at japanske DMS begrenser seg i antall musikk-kataloger hvor få av dem gjør suksess. Viljen til etablering rundt det digitale musikkmarkedet er fremdeles veldig aktuelt for den japanske plateindustrien påpeker Gundersen. Etter det har blitt en oppgang i den japanske økonomien etter finanskrisen 2010, har man sett flere initiativer til etablering og investeringer (Sony music og Faith) for å få i gang et digitalt musikkmarked (Japantimes, 03/13).

6.4 Teknologi

Denne del kapittelet har samme fremgangsmåte som del kapittel 5.4. Del kapittelet er delt inn i to under kapitler der det første underkapittel tar for seg interne teknologien i den japanske plateindustrien og i andre underkapittel tar for seg de eksterne teknologiske faktorene i Japan.

6.4.1 Endring av intern teknologi i den japanske plateindustrien

Produksjonsteknologi har på lik linje med mange av de andre plateindustriene blitt svært oppdatert. Derimot vises det lite at de japanske plateselskapene endrer så mye på sin produksjon hvor det fysiske formatet er fortsatt i sentrum. Til tross for dette viser RIAJ rapporten (2013) at japanske plateselskaper øker sine investeringer i digitalt format, men at investeringer i musikkvideoer står fortsatt høyere enn digitalt.

6.4.2 Endring av den eksterne teknologien i den japanske plateindustrien

En rekke sekundære kilder indikerer at den teknologiske infrastrukturen har lenge vært godt oppdatert i det japanske markedet.

Smarttelefoner – DN (03/14) forteller at den lave smarttelefon penetrasjonen i 2009 er en forklaring på at den japanske musikkbransjen ble hengende etter. Savio viser til IFPI rapporten da han forteller at vanlige mobiltelefoner fikk en enorm utvikling i Japan forhold til resten av Asia og Europa. Denne utviklingen kastet også japanske plateselskaper seg over for å imøtekomme markedet, men dette forverret overgangen til smarttelefoner seinere. I 2010 kunne man se at kun 6,5% av den japanske befolkningen eide smarttelefoner. I 2012 var antallet i Japan på 25% hvor Norge, UK og Sverige hadde godt over 50%. Videre prognoser antar at over 70% av japanere eier en smarttelefon i løpet av 2014 (statista 03/13).

André påpeker at for at strømmetjenester skal kunne inntre i markeder er markedet nødt til å bestå av god ISPN og bredbånd penetrasjon. I vedlegget 5 kan man se at utviklingen i Japan viser at bredbåndpenetrasjonen har vært en av de bedre sammenlignet med andre OCED land. Schelander tror at en av grunnene til at bredbånd utviklingen ikke når helt opp på nivå med land som Norge og UK er fordi de ikke har vært gjennom en fase med piratkopiering. En påstand som kan støttes opp av IFPI rapporten fra 2011.

Videre viser statistikker at Japan er en av få land som scorer 100% på sitt 3G nett (vedlegg 3). Forklaringsvariabelen til hvorfor 3G teknologien er lengre framme enn ISPN teknologien mener Gundersen ligger i at japanske selskaper som Sony og Panasonic er 2 av verdens største mobilprodusenter. Derfor ser man at Japan er ganske framme når det gjelder 3G nett og god oppdatert infrastruktur knyttet mobiler (Gundersen).

6.5 Japanske musikkbrukere

Dette kapittelet er bygd opp akkurat som kapittel 5.5. I første del tar denne delen for seg forbrukeratferd hvor den ser på hvordan de 3 endringene i forbrukeratferd (fra litteraturdelen) hos musikkbrukerne er eller ikke er eksisterbar i Japan. I andre og siste del ser dette under kapittelet på de sosioøkonomiske faktorene i Japan.

6.5.1 Forbrukeratferd

Japanske musikkforbrukere ble aldri introdusert for piratkopiering i den skalaen slik man så i USA og Europa. Derimot benyttet den japanske plateindustrien muligheten til å introdusere digitalt salg over mobiltelefoner i samme periode. Dette endret ikke forbrukeratferden i stor grad da den største oppslutningen på digitalt innhold i Japan ble på 25% i 2010 (RIAJ, 2013). Siden piratkopiering aldri ble en trussel for den japanske plateindustrien ble heller aldri industrien og dens lover utsatt for endret brukeratferd.

Ettersom prisen på musikkprodukter er lovpålagt i Japan, beholdt musikkforbrukerne den høye betalingsvillighet for det fysiske produktet.

I dag står det fysiske produktet fortsatt sterkt i det japanske markedet. Japanere har et mye større behov for å eie produkter og samler i stor grad på mange av de fysiske produktene som er tilgjengelig (Andersen). Japanere forventer at det kommer flere produkter knyttet til en lansering. *"Musikkvideoer har blitt et økende marked i den japanske musikkindustrien, og det virker som at flere ønsker at og forventer at disse musikkvideoene kommer med lansering av Cden"* (Schelander).

Andersen påpeker at dette eierskapet føles bedre gjennom fysiske produkter enn virtuell da man føler en større tilhørighet ved å kunne vise fram produktet fysisk. Videre forteller han at dette har mye med at japanere ønsker å føle tilhørighet med sine favorittartister. I musikkcaset AKB48 forteller grunnlegger og agent Yasushi Akimoto følgende i Wall street journal (12/11);

"Following AKB48 is like rooting for your favorite baseball team"

Med dette mener han at det eksisterer en tilhenger kultur på samme måte som baseball i USA eller fotball i Europa. Han følger opp med å si at eldre menn følger gruppen som sine lille søstere eller døtre, jenter følger dem fordi de ønsker å være en del av gruppen og gutter følger dem fordi de er forelsket.

Over de sosiale mediene ser man også en økende interesse fra japanere. Gjennom sosiale medier har japanere fått en større innsikt i artistenes hverdag, noe som gjør at de knytter sterkere bånd til artistene (Gundersen). Andersen sier at youtube i Japan har tatt helt av som følge av den økte interessen for musikkvideoer. Tall fra det facebook lignende samfunnet "Line" viser også at virtuelle samfunn er i økende grad populære i Japan (AdvertisingAge, 06/13).

"Sosiale medier er blitt en viktig del av japaners hverdag"

Gundersen

6.5.2 Sosioøkonomiske forhold

Japan scorer høyt på worldbank (2012) hvor de har en større inntekt per innbygger enn land som Finland og Tyskland. Dette kan være en forklaringsvariabel til at japanere har en høy betalingsvillighet for de fysiske produktene. En annen variabel er lovpålagte prissettingen.

Videre er japanere svært sosiale og er svært opptatt av trender; *"Fra Mine besøk i Japan oppfatter jeg japanere som et folkeslag som er svært opptatt av hverandre (...) De følger gjerne hverandre i trender, i nye teknologier og løsninger"* (Gundersen). Gundersen påpeker videre at dette har mye å gjøre med hvorfor det fysiske salget økte. Siden det manglet komplette løsninger som sørget for en enkel digital distribusjon av musikk valgte mange av japanerne å gå over til de fysiske produktene. Dette skapte en form for trend som de fleste japanere tok del i siden de allerede hadde avspillingsteknologi som CD spiller og DVD spiller.

7. Analyse

Denne delen er ment for å analysere funnene som ble gjort i både den norske og japanske caseanalysen. De tre første kapitlene er dedikert til å analysere funnene for og gi et grunnlag for å besvare det første forskningsspørsmålet. Del kapittel 7.4 gir en kort analyse av industriens utfordringer, dette er grunnlaget for videre diskusjon av forskningsspørsmål to. Del kapittel 7.5 gir et tilbakeblikk på teorien hvor funnene gjort i caseanalysene analyseres opp mot teorien. Del kapittelet 7.5 gir grunnlaget for videre diskusjon av forskningsspørsmål tre.

7.1 Vendepunktet for norsk plateindustri

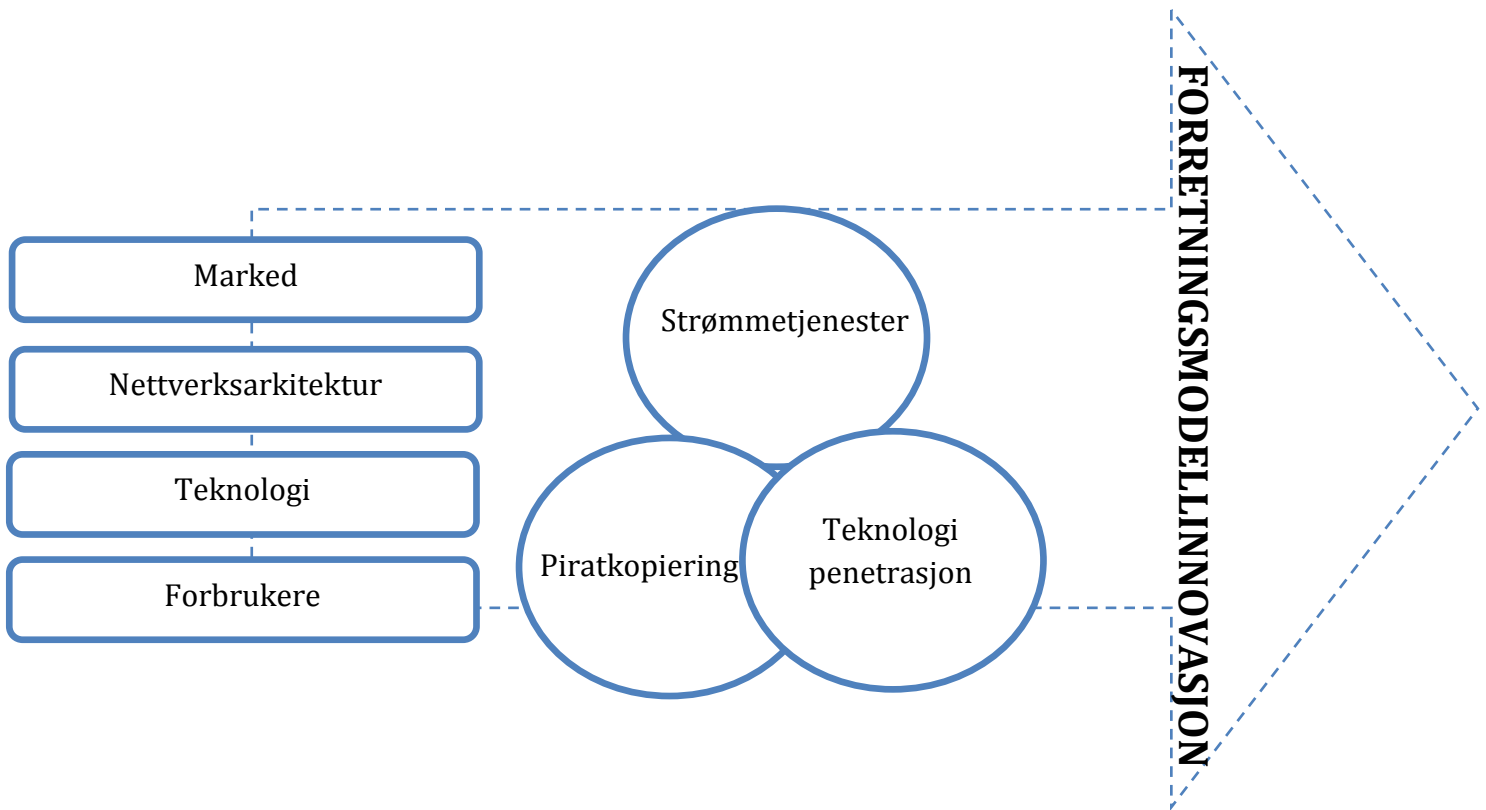
Det norske musikkmarkedet opplevde en vekst i 2011. Samtlige av intervjuene utdyper at hovedfaktoren for dette vendepunktet lå i at forbrukerne gjorde et skifte; de gikk fra å piratkopiere og ulovlig nedlaste musikk til å ta i bruk strømmetjenester som WiMP og Spotify.

Denne endringen består av tre momenter. Det første momentet er piratkopiering og ulovlig nedlasting. Perioden med piratkopiering skapte medfart i utviklingen av teknologi som senere bidro i utviklingen av strømmetjenester. Piratkopiering og ulovlig nedlasting drev også fram andre teknologier, disse teknologiene kompletterte tjenestene. ISP hastigheten økte, MP3 spillere ble bygd inn i telefoner og kvaliteten på digitale filer ble forbedret. Piratkopiering og ulovlig nedlasting viste den norske platebransjen hvilke fremtidige forventninger det norske musikkmarkedet hadde.

Det andre momentet var innføring av strømmetjenestene WiMP og Spotify. Disse løsningene revolusjonerte tilgangen på musikk til det norske musikkmarkedet; det gjorde det mulig å høre på digital musikk lovlig. Strømmetjenestene ble raskt foretrukket, fordi løsningene var billig (i Spotify sin reklamemodell, gratis), enklere og mer *tilgjengelig* enn ulovlig nedlasting og piratkopiering.

Det tredje momentet var smarttelefon penetrasjonen som kom 1 år senere enn strømmetjenesten. Strømmetjenesten etablerte seg raskt i smarttelefonens programvare og gjorde seg tilgjengelig for forbrukeren gjennom noen tastetrykk. Ettersom musikken var «on-the-go» og enkel å få tak i, ble strømmetjenesten raskt populær i det norske markedet.

Disse faktorene skapte nye kontantstrømmer som plateselskapene ikke hadde forutsett og tvang dem til å tilpasse seg endringene. Denne tilpasningen anses som forretningsmodellinnovasjon.



Figur 8. Prosessen for forretningsmodellinnovasjon i den norske plateindustrien. *Kilde:* Skrivets verk

7.2 På stedet hvil for japansk plateindustri

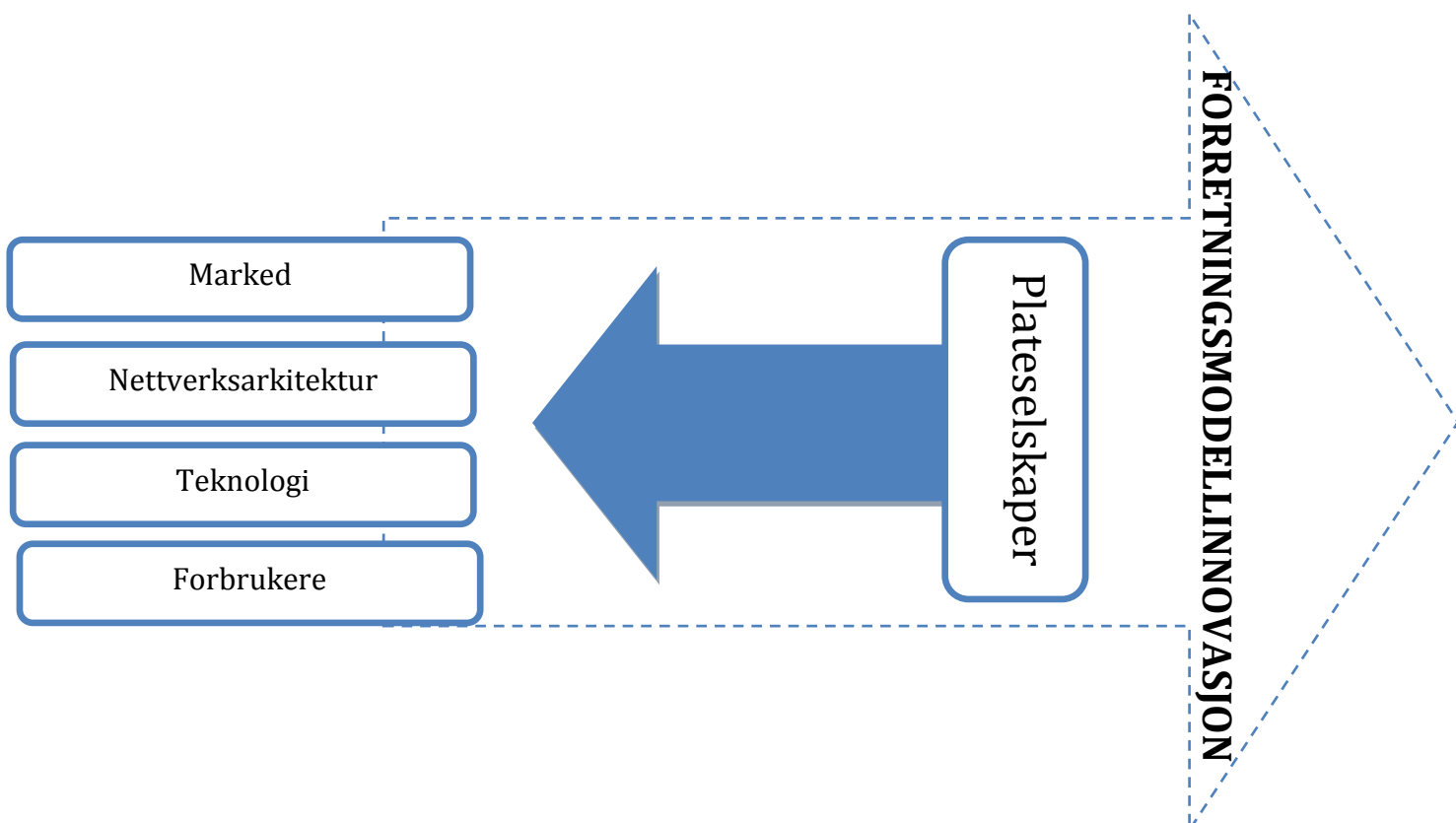
Den japanske plateindustrien opplevde en betraktelig vekst rundt 2008/2009 hvor salg av digital musikk over mobilplattformer var den største årsaken. I 2010 gikk derimot salget motsatt vei og Japan ble stående på stedet hvil. Gjennom intervjuer med Gundersen, Savio, Schelander og Andersen samt sekundærkilder, viser det seg at japanernes valg om å gå tilbake til musikkhyllene er en grunn til denne utviklingen. En annen er uviljen japanske plateselskaper har til å utvikle industrien.

Japanernes valg om å gå tilbake til hyllene kommer av to ting. Den første er den trege smarttelefonpenetrasjonen i Japan. Japanere sin sterke tilknytning til mobiltelefoner gjorde at smarttelefonpenetrasjonen stagnerte i Japan mens framgangen fortsatte i Europa. Dette hindret blant annet at DMS og musikk over smarttelefoner ikke ble utviklet i det japanske markedet.

Det andre er kombinasjonen av en ikke eksisterende piratkopieringsbølge og liten erfaring med digitale løsninger. At det aldri ble en piratkopieringsbølge i Japan gjorde at japanerne hadde liten forståelse av å høre og handle musikk, når digitale løsninger kom på markedet. Løsningen ble at japanerne gikk tilbake til musikkhyllene, fordi dette var enklere og fordi dette ga muligheten til å opprettholde deres fan-kultur.

Markedsutviklingen til det japanske musikkmarkedet gjorde at plateselskapene "pushet" videre med fysisk salg. Siden pris på musikk er lovpålagt i Japan, ville japanske plateselskaper fortsatt tjene mer penger på fysisk enn digitalt salg. For å øke inntektsstrømmen delte plateselskapene produktene inn i flere CD-er og rettet fokuset mot musikkvideoer. Ettersom digitale løsninger ikke fikk medfart i musikkmarkedet og piratkopieringsepidemien aldri kom ble utvikling lite nødvendig siden det fysiske markedet var mer lukrativt.

Disse faktorene kombinert sammen hindret eller utsatte behovet for å innovere den industrielle forretningsmodellen.



Figur 9. Prosessen for forretningsmodellinnovasjon i den japanske plateindustrien. Kilde: Skrivets verk

7.3 Spesifikke faktorer

I denne delen kort oppsummeres hovedfunnene som ble gjort i caseanalysene. Dette gjør det enklere og sammenligne disse faktorene seinere i avhandlingen.

7.3.1 Marked

I Norge har DMS tatt over som markedstilbydere av musikk. Tilgjengeligheten og tilbudet av en rekke musikk-kataloger til en lav pris er årsaker til DMS gode mottagelse i det norske musikkmarkedet. Videre har strømmetjenestene vært en stor drivkraft for endring av den industrielle forretningsmodellen.

De norske musikkforbrukerne har også stor interesse for internasjonal musikk. Gjennom de nye salgsområdene for musikk har det blitt lavere kjøpsbarriere til å få tak i og utforske musikk fra andre kontinenter. Dette har derimot hindret eller skapt store utfordringer for det norske musikkproduktet, som det kommer fram av intervjuene, ikke har den riktige balanseringen av kommersiell og kulturell nytteverdi. Hovedfunnene i markedet knyttet til den norske plateindustrien er presentert i tabell 2 nedenfor.

Markedet tilknyttet den norske plateindustrien	
Salg av musikk	<i>Uendelig tilgang;</i> Strømme – og nedlastningstjenestene gir tilgang til en rekke musikk-kataloger.
Pris	<i>Lav pris;</i> Ved strømmetjenester er prisen svært lav, derimot er den noe høyere ved nedlastning.
Tilgjengeligheten	Tilgang overalt; Kunder har stor tilgang til nedlastning – og strømmetjenestene ved alle hjemmевante teknologier.
Kjøpsbarrierer	<i>Lav kjøpsbarriere;</i> Kunder kan få tilgang til kjøp av musikk over sine hjemmeteknologier eller ved kjøp over nett.

Tabell 2. Presentasjon av hovedfunnene i marked tilknyttet den norske plateindustrien

Japan har hatt en liten utvikling av DMS. Fysiske salget gjennom CD og DVD står derimot sterkt i det japanske musikkmarkedet. Etersom prisen på det fysiske salget ikke har vært endret over 10 år har det ikke oppstått en prisbarriere for kjøp av musikk.

Kjøp og handel av musikk foregår på den tradisjonelle måten – over disk. Utviklingen de siste 1-2 årene gjør at det japanske musikkmarkedet har digitale salgskanaler, men japanske musikklyttere går fortsatt til platehyllene.

Det japanske musikkproduktet er svært populært. Man ser en stadig økning i populariteten av både japanske artister og musikk som er sunget på japansk. Samtidig er utenlandsk musikk også å finne i Japan, men har ikke fullt så stor popularitet.

Hovedfunnene i markedet tilknyttet den japanske plateindustrien er presentert i tabell 3 nedenfor.

Markedet tilknyttet den japanske plateindustrien	
Salg av musikk	<i>Lav tilgang, flere produkter;</i> Man kan kun få tilgang til musikk gjennom kjøp av CD'er, ytterligere gis det også liten tilgang over DMS'er. Videre produserer japanske plateselskaper en rekke produkter tilknyttet utgivelser for å sikre flere kontantstrømmer.
Pris	<i>Høy pris;</i> Prisen for musikk er lovfestet, slik at prisen for musikk er høy.
Tilgjengeligheten	Tilgang overalt; Det knyttes stor tilgang til avspilling av musikk, når de fleste av dagens hjemmевante teknologier har CD avspilling.
Kjøpsbarrierer	<i>Høy kjøpsbarriere;</i> Det er krevende å få kjøpt musikk. Foregår i salg over disk.

Tabell 3 Presentasjon av hovedfunnene i markedet tilknyttet den japanske plateindustrien

7.3.2 Nettverksarkitekturen

I intervjuene kommer det fram at samhandlingen og størrelsen på nettverksarkitekturen har vært avgjørende til endringene i den norske plateindustrien. Det industrielle nettverket til den norske plateindustrien skiller seg ut ved at det ligger en aksept hos alle aktører i industrien for å jobbe mot bærekraftige løsninger.

Nettverksarkitekturen tilknyttet den norske plateindustrien

Nettverksstruktur	<i>Alle aktører i skiftende roller;</i> Plateselskapene som kunnskapsbase, innovatører; DMS som lovbeskyttere, distribusjonskanal etc.
Industriell karakterstikk	<i>Lite og knyttet marked;</i> Markedet er svært lite der alle har kjennskap til hverandre på ulike plan. Dette minimerer vanskelighetsgraden med å trekke industrien i en retning.
Ledelse karakterstikk	<i>Åpen for endringer;</i> Er åpen for endringer og jobber for å forbedre eksisterende løsninger. Flere samarbeidsprosjekter som har gitt økonomisk og kommersiell verdi.

Tabell 4 Presentasjon av hovedfunnene i nettverksarkitekturen tilknyttet den norske plateindustrien

Den industrielle nettverksarkitekturen i Japan er sett på som stort og omfattende. De store selskapene jobber som regel alene, mens de små selskapene jobber sammen for å skape løsninger som kan konkurrere i markedet. Rollefordelingen i den japanske plateindustrien har forandret seg lite over de siste ti årene der store selskaper har fremdeles en ledende rolle i industrien. Siden store plateselskaper er fornøyd med dagens markedssituasjon kommer det frem fra datainnsamlingen at det eksisterer lite samarbeidsvillighet for en løsning som påvirker hele industrien.

Nettverksarkitekturen tilknyttet den japanske plateindustrien

Nettverksstruktur	<i>Lite skiftende roller;</i> Tradisjonelle roller i industrien er inntakt, forholdene mellom aktører er ulikt det man ser i Norge.
Industriell karakterstikk	<i>Stort og to delt;</i> Industrien er stor og omfattende der de store selskapene i større grad jobber for seg selv, mens de småselskapene jobber i samarbeid under paraply bedrifter. Fortsatt en stor konkurranse mot hverandre.
Ledelse karakterstikk	<i>Ønsker liten forandring;</i> Har lenge ikke ønsket å forandre musikkindustrien før nylig. Har blitt mer åpen for endringer, men fortsatt en lang vei å gå.

Tabell 5. Presentasjon av hovedfunnene i nettverksarkitekturen tilknyttet den japanske plateindustrien

7.3.3 Teknologi

Den teknologiske utviklingen i den norske plateindustrien har gjort at produksjonsteknologien har blitt rimeligere og enklere å ta i bruk. Videre er det knyttet en større oppmerksomhet til produksjon og distribusjon av digitaltinnhold, noe som har tatt over som standardformat.

Fra statestikken (vedlegg 2 til 7) kommer det frem at den teknologiske infrastrukturen er over gjennomsnittet god. ISP teknologien er en av de best oppdaterte i verden med 4 G teknologi. Det eksisterer en høy smarttelefon penetrasjon og norske forbrukere er svært oppdatert teknologisk med personlige datamaskiner og nettbrett.

Teknologi tilknyttet den norske plateindustrien

Produksjonsteknologi	<i>Enklere og rimeligere;</i> Produksjonsteknologien har blitt enklere noe som gjør at plateindustrien har store kostnadsbesparinger knyttet til produksjonen av musikk.
Musikk format	<i>Psykisk format er standard;</i> Det psykiske formatet har blitt en standard i markedet
ISP	<i>4G er ny standard;</i> Det er godt, oppdatert teknologisk infrastruktur knyttet til det stasjonære og mobile nettet. Nylig innfører Norge 4G nettet i de største byene
Smarttelefon	<i>Høy penetrasjon;</i> Nivået på smarttelefon penetrasjonen er høy i Norge
Personlige datamaskiner	<i>Velkjent teknologi;</i> Norsk befolkning er god kjent med personlige datamaskiner
Nettbrett	<i>Ny teknologi i husstander;</i> Nettbrett har blitt en normal hjemmeteknologi hos norske husstander

Tabell 6. Presentasjon av hovedfunnene i teknologi tilknyttet den norske plateindustrien

Plateindustrien i Japan har stort fokus på det fysiske formatet hvor produksjonsteknologi spiller en rolle. Det har gjennom de siste 2 -3 årene blitt større fokus på det fysiske formatet, der trenden viser at digital musikk blir mindre populært.

Statistikken (vedlegg 3 til 7) viser at den teknologiske infrastrukturen er svært godt oppdatert sett opp mot OCED landene. Derimot er ikke japanske forbrukere like godt

oppdatert teknologisk, smarttelefonene har ikke tatt av før i 2012 i det japanske markedet.

Teknologi tilknyttet den japanske plateindustrien

Produksjonsteknologi	<i>Enklere og rimeligere;</i> Produksjonsteknologien er også eksisterende i den japanske plateindustrien.
Musikk format	<i>Fysisk format er standard;</i> Den japanske plateindustrien holder fortsatt ved det fysiske formatet.
ISP	<i>3G er standard;</i> Det mobile og stasjonære nettet i Japan er svært godt oppdatert. 4G nettet blir testet i disse dager.
Smarttelefon	<i>Penetrasjonen på vei oppover;</i> Smart telefoner har meldt sitt inntog i Japan i 2013, det er ventet at over 70% av japanere bruker smart telefon i 2014.

Tabell 7. Presentasjon av hovedfunnene i teknologi tilknyttet den japanske plateindustrien

7.3.4 Konsumenter

Norske musikklyttere har vært en medvirkende brikke der de har bidratt til og akseptert endringene. Mindre behov for å eie musikk og villighet til å bruke lovlige tjenester har vært avgjørende faktorer. Den norske befolkningens interesse for ny og oppdatert teknologi har minimert suksessbarrierende for innføring av nye tjenester og alternativer.

Konsumenter tilknyttet den norske plateindustrien

Piratkopiering	<i>Piratkopiering eksisterer;</i> Piratkopiering er eksisterbart i Norge i dag, musikklyttere har foratt tilgang til gratis musikk.
Tilgang vs eierskap	<i>Større behov for tilgang;</i> Norske musikklyttere har et større behov for tilgang enn for eierskap av musikk, dog skal det sies at markedet for fysisk format er stigende
Kundeforventinger	<i>Tilgjengelighet;</i> Forbrukere forventer at det er enkelt å ta i bruk og mer tilgjengelig enn tidligere
Betalingsvillighet	<i>Forventer at musikken er gratis;</i>

	Undersøkelser viser at nordmenn forventer at musikken er gratis. Når det er sagt ser det ut som dagens løsninger er innenfor en akseptabel pris.
Teknologi bevissthet	<i>Svært teknologisk oppdaterte;</i> Norske forbrukere er svært opptatt av å ha siste innenfor teknologi samt å oppdatere teknologien.

Tabell 8. Presentasjon av hovedfunnene i konsumenter tilknyttet den norske plateindustrien

Det at japanerne kun hører på japansk musikk og har stort behov for eierskap av det de hører på, gjør at de har lite kundemakt i det japanske musikkmarkedet. Den japanske plateindustrien har enklere klart å skape lock-in effekter ved å sitte på IPR rettighetene og selge kun fysiske utgivelser. Samtidig ligger det en høy betalingsvilje hos forbrukeren noe som styrker den industrielle strategien til den japanske plateindustrien.

Konsumenter tilknyttet den japanske plateindustrien

Piratkopiering	<i>Piratkopiering eksisterer i mindre grad;</i> Bølgen av piratkopiering har ikke vært i Japan. Det er liten tilgjengelighet til ulovlige nedlastningsprogrammer.
Tilgang vs eierskap	<i>Eierskap er viktig;</i> Japanske musikklyttere har et stort behov for eierskap. Japanske musikklyttere samler i storgrad på fysiske produkter.
Kundeforventninger	<i>Flere produkter og Japansk musikk;</i> Forbrukere ønsker at det produseres flere fysiske produkter av en utgivelse og at musikken som selges er på japansk
Betalingsvillighet	<i>Høy betalingsvillighet;</i> Japanske musikklyttere er villig til å betale mye penger for musikk.
Teknologi bevissthet	<i>Svært teknologiske oppdaterte;</i> Mange Japanere er svært opptatt av å ha det siste innenfor teknologi samt å oppdatere teknologien

Tabell 9. Presentasjon av hovedfunnene i konsumenter tilknyttet den japanske plateindustrien

7.3.5 Oppsummering

Analysene viser mange likhetstrekk mellom den norske og japanske plateindustrien når det kommer til de utløsende faktorer som leder til endringer av industrielle forretningsmodeller. Men en faktor skiller seg ut som avgjørende for at den ene industrien har tatt til endring og den andre har forblitt stasjonert i utviklingen. Denne avgjørende faktoren er nettverksarkitekturen og samhandlingen mellom om aktørene.

I begge industriene vises det til en rekke eksempler der verdinettverket og samhandling mellom aktørene har hatt innflytelse på de to andre faktorene; *konsumenter og marked*. Derimot har den teknologiske infrastrukturen alene vært en drivkraft til at industrien har måttet endre seg. Teknologiendringene har generelt ikke vært kontrollerbar men har heller vært en endringsfaktor for plateindustrien.

Nettverksarkitekturen og dynamikken mellom aktørene blir dratt fram som en avgjørende forklaringsvariabel. Begge industriene har tatt to helt ulike maktposisjoner i verdinettverket, disse rollene har vært avgjørende for industriens videre utvikling.

Fra den norske case, ser man at verdinettverket har tatt rolle som *"lytter"* til konsumentene og markedet. Denne rollen har gitt industrien mulighet til å eksperimentere. Eksperimenteringen har gjort at industrien har vært mer åpen for endringer og inntatt en svakere maktposisjon for å finne en løsning som fungerer for alle aktører.

I den japanske plateindustrien som case, ser man at industrien har inntatt en rolle som *"bestemmende"* til konsumentene og markedet. Den japanske plateindustrien har inntatt en stor maktposisjon, der de i større grad bestemmer den industrielle utviklingen. Dette har satt ytterligere begrensninger og hemmet endringer knyttet til den industrielle forretningsmodellen.

Forklaringen til hvorfor den norske plateindustrien har tatt en mer *"lytter"* rolle til konsumentene og markedet, ligger først og fremst i at industrien har hatt en vilje til å endre seg. Gjennom denne nøkkelfaktoren med forutsetningene om god teknologisk infrastruktur og et lite marked har den norske plateindustrien økt innovasjonsgraden og sentrert næringen. Samtidig ser man at den japanske plateindustrien har inntatt en *"bestemmende"* rolle fordi det er en økende konkurranse i markedet, som kommer av at markedet er mer komplekst og lite sentrert.

7.4 Utfordringer

I rammeverket ble det også nevnt en rekke utfordringer tilknyttet de forskjellige parameterne. I denne delen oppsummeres det kort utfordringene. Dette legger

grunnlaget for å diskutere robustheten til den norske industrielle forretningsmodellen i diskusjonskapittelet.

Norske artister selger ikke – Det faktum at man strømmet mer svensk musikk enn norsk musikk i Norge, er en utfordring den norske plateindustrien tar alvorlig. Utfordringen har lenge vært diskutert der synet på produksjon av norsk musikk er kulturformidling framfor å skape noe kommersielt. Nedgang i fysiske produkter, ”dårlig navigering” og mangel på produksjon av hits’er, blir nevnt som forklaringsvariabler til nedgangen. Norsk musikk klarer ikke per dags dato å konkurrere direkte med internasjonal musikk i de samme digitale rammene.

Lite kunnskap knyttet til markedsføringskommunikasjon – I avsnittet over ble dårlig navigering nevnt som en årsak til at norske artister ikke selger. I caset om den japanske plateindustrien ble det utdypet hvor flinke japanske plateprodusenter var å lage forretningsmodeller rundt sine artister. I litteraturdelen og i empirien ble det trukket fram at markedsføring og kommunikasjon med musikklyttere er en vital del av plateprodusenters arbeid. Empirien viser til at den norske plateindustrien har lite kunnskap om disse kanalene og tar de derfor mindre i bruk.

Artister går egne veier – Stor tilgjengelighet av produksjonsteknologi får artister til å gå nye veier alene. Det frister for artister å ta rollen som egen produsent for å kunne kontrollere større eierandel på sine egne IPR rettigheter og for å slippe og ta del i omfattende økonomiske modeller. Resultatene viser at det er knyttet en rekke utfordringer til dette; artistene blir mer generalisert i de aktivitetene artistene foretar seg slik at det musikalske fokuset blir borte.

Helt annen inntektsstrøm – Strømmetjenestene har sørget for at plateindustrien har en helt annen inntektsmodell enn tidligere. Det at en høyere andel av publikummet tar i bruk strømmetjenestene tvinger frem utfordringer tilknyttet inntektsfordeling. Plateselskapene må dele på sine IPR rettigheter mellom de DMS tjenestene for å kunne være tilgjengelig i de digitale markedene.

Den nye inntektsstrømmen sørger for en mer ”long tail” inntjenning, som ble nevnt i litteraturdelen. Hvor inntjenningen er den samme, men at det tar lenger tid å tjene den inn. Videre ser man at det har oppstått en økonomisk forskyvning fra markedet der det i dag ligger større verdier i konsertvirksomhet enn innspilling av musikk..

Større risiko knyttet til investeringer av artister – ”Long tail” inntjeningen skaper ytterligere utfordringer knyttet til kostnader og investeringer i nye artister og musikkutgivelser. Ettersom plateselskapene ikke har kontroll på inntjening, er det vanskelig å avgjøre hvilke utgivelser som vil selge. Før ble dette løst ved å spre investeringene over flere prosjekter, men ettersom inntjeningen har blitt delt over lengre perioder knyttes det større usikkerhet og risiko til prosjektene.

7.5 Forretningsmodellinnovasjons teori i en industriell kontekst

I denne delen blir det utdypet sammenhengen mellom teori som er presentert i teorikapittelet og analyse av casene. Del kapittelet er ment for å gi et grunnlag til diskusjon om forretningsmodellinnovasjons teori kan brukes i en industriell kontekst eller ikke.

7.5.1 Forretningsmodellinnovasjon i et bedriftsperspektiv

Teorien rundt innovasjon i forretningsmodeller er fokusert mot et bedriftsperspektiv. Når det er sagt er det en rekke elementer fra disse teoriene som kan trekkes mot industriell forretningsmodellinnovasjon. Shaftner (2005) oppsummerer det ganske bra ved å utdype at en hver endring av en forretningsmodell må ta hensyn til bedriften sin strategi, som der igjen påvirkes av ytre faktorer. De selskapene som raskest klarer å tilpasse sin forretningsmodell til markedsforandringene, vil stå i ledende posisjon i industrien. Videre påpeker Teence (2010) at endring i en bedrift sin forretningsmodell kommer av at kommunikasjonsteknologi skaper skiftende landskap.

I caseanalysen så man at begge industriene endret seg i forhold til forandringene. Den norske plateindustrien endret sin industrielle forretningsmodell mot digitale forandringer og japanske plateindustrien forandret sin modell i henhold til konsumentpreferansene. I begge disse industrielle eksemplene ser man at plateindustrien har forandret seg etter de ytre faktorene i landskapet, på samme måte som et selskap vil gjøre i henhold til teorien.

I figur 4 definerte Johnson (et al, 2008) fem situasjoner hvor selskaper bør endre sine forretningsmodeller. I den norske plateindustrien, som ble angrepet av piratkopiering, viste det seg at 4 av 5 situasjoner stemte med Johnson sin teori.

- (1) I den første situasjonen kan man se at eksisterende løsninger som piratkopiering var for kompliserte for den generelle konsumer.
- (2) Piratkopieringen gjorde at den norske plateindustrien fikk øynene opp for å kapitalisere nye tjenester rundt lignende teknologi, og av dette bygget en helt ny industriell forretningsmodell.
- (4) Piratkopieringen ga tilgang på musikk til alle som hadde bredbånd. Når strømmetjenestene kom på markedet imøtekom de konsumentpreferansene fra low-end usere ved sine reklamemodeller.
- (5) Den teknologiske infrastrukturen gjorde at den norske plateindustrien kunne svare på den økte konkurransen, ved å tilby mer komplimentere produkter til sine musikklyttere.

En interessant observasjon er at den japanske plateindustrien befinner seg i kun 1 av disse 5 situasjonene; et selskap kom på markedet med en helt ny teknologi og forretningsmodell (strømmestjenester). En refleksjon til dette er at Johnsons teori ikke fungerer i den japanske plateindustrien, siden det eksisterer legitime hindringer som gjør at musikk f.eks. ikke kan selges til low-end kunder. Det skal nevnes at Johnson (2008) ikke påpekte hvor mange av situasjonene som må være tilstede for at nye forretningsmodeller trengs, og derfor vil det kunne vurderes at teorien til Johnson er aktuell i en industriell kontekst.

Lambert (2013 s. 676) påpeker at forretningsmodellinnovasjon er en kontinuerlig prosess/et innledende eksperiment fulgt av revurdering og modifikasjoner. I en industriell setting vil ikke alle parter i en industri hele tiden kunne endre seg i en rekke eksperimenter. Dette vil medføre at ingen parter i industrien har stabile prosedyrer eller verdinettverk. Derimot vises det av begge casene at enkelte aktører i industriene jobber mer intensivt med eksperimentering enn andre. Et godt eksempel på dette er WiMP i den norske plateindustrien.

En utfordring for å ha suksess med forretningsmodellinnovasjon i et bedriftsperspektiv, er at det oppstår konflikt med egenskapene til den eksisterende forretningsmodellen (Amit et al, 2001). I den norske caseanalysen kunne man se at dette var tilfelle ved endringene i inntektsmodellen, hvor en rekke kontantstrømmer ble borte og nye inntektsmodeller måtte implementeres.

For å lykkes med forretningsmodellinnovasjon handler det om å posisjonere sin forretningsmodell riktig i verdikjeden. I begge caseanalysene kunne man se at dette var tilfelle ved at begge plateindustriene inntok ulike roller i verdikjeden; den norske som *lytter* og den japanske som *bestemmende*. Per dags dato eksisterer det verken en riktig eller gal rolle i plateindustriens verdikjede, men en refleksjon er at den norske plateindustrien har tatt en rolle som tillater større endringer.

7.5.2 Forretningsmodellinnovasjon i et industrielt perspektiv

McGrath (2010) henviser til at innovasjon kan skje gjennom industrimodellinnovasjon, betalingsmodellinnovasjon og forretningsmodellinnovasjon. Dette var tilfelle i den norske plateindustrien hvor industrimodellen ble totalt forandret ved at strømnetjenestene rekonstruerte industrien. Betalingsmodellene hos forskjellige aktører ble endret, fordi markedet gikk over til et nytt format der hvor nye pengestrømmer ble etablert. Når det kom til forretningsmodellinnovasjon kan man se at de nye forandringene presset fram en endring i de tradisjonelle forretningsmodellene, der nye aktiviteter internt i de ulike plateselskapene ble etablert.

Johnson viser til at infrastrukturelle forandringer i industrier ikke kan møtes med etablering av individuelle og enkle teknologier, men at forandringen må skje ved etableringen av helt nye systemer (Johnson et al, 2009). Strømnetjenestens inntog må anses som helt nye systemer, hvor etableringen av disse har vært et avgjørende element for den industrielle endringen.

Gjennom eksperimentering og samarbeid mellom plateselskaper og strømnetjenester ble DMS etterhvert etablert som en industriellstandard i Norge. Dette bygger videre på at forretningsmodellinnovasjon bør fokusere på verdinettverket og fange opp endringene (Teence, 2010), siden enhver endring i det industrielle verdinettverket vil ha en implikasjon på bedriften selv (Mason et al, 2011). I analysedelen ble det en rekke ganger vist til at ingen i verdinettverket kan suksessfullt endre sin forretningsmodell alene. Argumentet ble forsterket av den japanske plateindustrien, der det ble vist til eksempler hvor noen aktører alene i industrien prøvde å få gjennomslag på strømnetjenester uten suksess.

Mason (et al, 2011) poengterer om at nye forretningsmodeller ikke lages for så å bli implementert i industrier, men at de lages på grunn av den industrielle utviklingen. I

begge casene som motpoler kan man på den ene siden se at utfordrende industrier tvang fram forretningsmodellinnovasjon som med den norske plateindustrien. På den andre siden kan man se at den japanske plateindustrien ikke opplevde like stort behov til endring og derfor fokuserte mer på de fysiske produktene.

8. Diskusjon

Denne delen er delt inn i to under kapitler. I det første kapitlet diskuteres robustheten av den norske industrielle forretningsmodellen. I det andre kapitlet diskuteres det hvor anvendbar dagens forretningsmodellinnovasjonsteori er i en industriell kontekst. Denne diskusjonsdelen er ment til å gi et diskusjonsgrunnlag for å konkludere forskningsspørsmål 2 og 3.

8.1 Robustheten av den industrielle forretningsmodellen

Gjennom masteravhandlingen har det blitt sammenlignet to ulike caser. Dette er gjort for å kunne finne forklaringsvariabler til hvorfor den norske plateindustrien blir sett på foregangsindustri. I løpet av studien har det kommet frem interne og ytre faktorer som er lagt til grunn for at den industrielle forretningsmodellen skal kunne lykkes.

I løpet av studien har det blitt ganske klart at selv om den norske plateindustrien har gjort en rekke endringer i sin industrielle forretningsmodell, står industrien fortsatt ovenfor en rekke utfordringer. Derfor vil det være aktuelt å vurdere disse utfordringene opp mot den industrielle forretningsmodellen, for å vurdere dens robusthet.

Denne delen er videre delt inn i tre underkapitler der det første tar for seg norsk musikk og kompetanse. Andre delen ser på inntektsstrømmer og investering. Det tredje og siste under kapitlet diskuterer modellens robusthet.

8.1.1 Norsk musikk og ny kompetanse

Tidligere forskning viste at omstruktureringen av den industrielle verdikjeden har krevd at plateselskaper må gjøre nye aktiviteter som er utenfor deres kompetansenivå. Som tidligere gjengitt i under kapittel 7,4 har også den norske industrielle forretningsmodellen hatt en rekke utfordringer tilknyttet endringene.

I den industrielle forretningsmodellen har den teknologiske infrastrukturen og konsumentforventinger krevd at den norske plateindustrien må jobbe sammen for å kunne skape bærekraftige endringer som påvirker hele industrien. Disse tette samarbeidende har det gitt en økende innovasjonsgrad i industrien. Den økte innovasjonsgraden har gitt liv til en rekke prosjekter og nye løsninger, som skal løse utfordringene. Phonofile og WiMP er to gode eksempler på dette.

Den nye industrielle forretningsmodellen har skapt en kunnskapsendring hos de norske plateselskapene. Markedsføring og navigering for de norske forbrukerne har blitt svært viktig - da norske artister, som Byrringsfjord påpeker – *"taper i den digitale jungelen i forhold til utenlandske artister."* Det kan tenkes at en løsning på dette vil ligge i at norske plateselskaper må se etter personell med kompetanse utenfor musikkverden. En refleksjon til dette er at det igjennom avhandlingen har blitt stilt en problemstilling rundt produksjon av kommersiell musikk og kunstutførelse. Mange av intervjuobjektene påpeker at norske artister og plateprodusenter må ta musikken ned til et kommersielt nivå.

Med et kommersielt nivå mener de at den norske musikkverden må binde den musikalske verden med forretningsverden, hvor man produserer musikk for konsumere og ikke for egen selvfølelse for å kunne selge musikk. Christensen (2008) forteller at verditilbudet som utgjør startpunktet for en god forretningsmodell. Der selskaper, i dette caset artister, ikke klarer å levere et attraktivt produkt (musikk) til sine kunder vil ikke forretningsmodellen kunne være levbar.

En løsning på dette vil være å åpne opp verdikjeden ytterligere, for å koble inn forretningsverden i både artisten og plateselskapers verdinettverk. Dette vil gi nye muligheter og ny kunnskap, som plateindustrien trenger i den digitale verden.

Ved å åpne opp for kompetanse fra forretningsverden, vil plateindustrien dras inn i en ny epoke. Hvor plateprodusenter på den ene siden vil kunne få ytterligere kompetanse til å dra nye forbrukere inn i den norske musikkverden. På den andre siden vil norske artister få muligheten til bygging av merkevare og forretningsmodeller rundt seg selv som artist. Det japanske caset viser at dette allerede er praktisert. Den japanske industrielle forretningsmodell har lyktes svært godt med å sammensette forretningsverden og musikkverden.

Pr i dag ser man at samarbeidet mellom norske plateselskaper og norske WiMP er et steg i retning mot forretningsverden. Et resultat av deres samarbeid har gjort at de norske artistene favoriseres i strømmetjenesten. Dette betyr at WiMP har tilrettelagt tjenesten for markedsføring og lytting av norske artister. Dette er et av mange eksempler på at norske plateselskaper jobber for norsk musikk. I teorien ble det vist at nye industrielle forretningsmodeller kun kan fungere optimalt ved at alle aktørene tar

del i modellen. Det at mangfoldet av norske artister fortsatt har fokuset sitt mot kunstutførelse betyr kun at modellen ikke fungerer optimalt for alle norske aktører.

8.1.2 Inntektsstrøm og investering

Endringen av inntektsstrømmene påvirker alle ledd i industrien. Det at digitalt salg har tatt over det fysiske salget endrer pengeflyten til plateindustrien. Dette er en problemstilling som fortsatt står høyt på agendaen til IFPI (IFPI, 2013).

Litteratur - og empirifunn viser at en rekke plateselskaper i Norge prøver å løse dette ved innføring av 360 graders avtaler eller lignende med sine artister for å sikre inntekter i konsertvirksomhet som er et økende marked. Dette er avtaler som går på relasjonsbåndet mellom artister og plateselskaper, der de unnlater DMS tjenester.

Men er det virkelig slik at 360 graders avtalen er løsning på inntektsproblemet til den industrielle forretningsmodellen?

360 modellen er kraftig diskutert hvor flertallet mener at denne avtalen gjør det vanskelig for nye artister å kunne tjene av musikken sin. Plateselskapene derimot mener at denne avtalen er et av de få tiltakene som gjør at de vil kunne få en positiv kontantstrøm, da flere av deres inntektsstrømmer er kuttet med den nye industrielle forretningsmodellen. Andersen forteller at han tror dette er en den første utgaven av en lignende inntektsmodell som seinere kommer til å bli en industristandard. Han mener at 360 graders er den eneste modellen i dag som gjør at likviditeten vil bli normal i plateselskaper. Niosha påpeker at avtalen er ikke like godt mottatt i artistenes verden. Det at det knyttes stor uenighet i 360 avtalen, viser at den industrielle forretningsmodellen er langt fra optimal.

En interessant vinkling på en eventuell ny inntektsmodell vil være å inkludere også DMS i avtalen? En refleksjon er å inkludere DMS i en inntektsmodell sammen med artister og plateprodusenter.

Det å inkludere alle parter inn i en inntektsfordeling vil kunne gi bærekraftighet for hele den norske musikkindustrien. artister kan produsere musikken sin selv og at strømmetjenestene er avgjørende for fremtidig utvikling av industrien vil

plateselskaperenes rolle som "lytter" kunne gjøre de svak i forhandlinger. Problemene situasjonen står ovenfor kan det trekkes paralleller mot teorien. Teorien uttrykker at vellykkede industrielle forretningsmodeller kun kommer ved at alle parter drar modellen i samme retning. Dette viser at denne situasjonen kan kun løses ved at alle parter sammen vil kunne finne en bærekraftig løsning.

I avhandlingen poengterte Marthe Thorsby at WiMP alene har tatt initiativ til å eksperimentere med en utbetalingsmodell. Utbetalingsmodellen skal sikre en mer rettferdig og rettmessig fordeling mellom WiMP, artister og plateselskaper. Igjen trekker dette parallell til teorien hvor forfatter Chesbrough og McGrath poengterer at eksperimentering er veien til å utvikle en bærekraftig industriell forretningsmodell.

360 graders avtalen har en stor fordel for både plateselskaper og artister. Avtalen sørger for at det eksisterer mindre risiko ved investering i nye artister og en hyppigere kontantstrøm til plateselskapene. Denne fordel vil kunne være i konflikt med en eventuell ny inntektsmodell. Teorien gjengir at den største trusselen til nye modeller er at den kan komme i konflikt med modellen som brukes i selskapet. Dette vil bli en utfordring som senere som må overkommes for at den industrielle modellen skal være bærekraftig.

I avhandlingen har Daniel Nordgård, gjennom intervjuet og sin rapport (Nordgård rapporten, 2013) foreslått en rekke forslag rettet mot regjeringshold. Forslagene innebærer omrokeringer og omdisponeringer av kulturstøtten fra Regjeringen. Han mener at en endring i kulturstøtten vil kunne frigjøre både kapital til artistprosjekter og plateselskaper. Det er en viktig refleksjon at regjeringen som en fjerdepart har en svært viktig birolle som bidrar til at inntektsmodellen er mer stabil i den industrielle forretningsmodellen. Med antatte forbedringer av kulturstøtten vil det kunne åpne rom for at samtlige aktører i industrien kan dra den industrielle forretningsmodellen mot en tilfredsstillende og bærekraftig markedssituasjon.

8.1.3 Vurdering av den industrielle forretningsmodellens robusthet

Diskusjonen ovenfor viser at holdninger og egenskapene som har kommet med den nye industrielle forretningsmodellen bidrar til at modellen er tilpassningsdyktig i framtiden.

Derimot gjenstår er det en rekke ubesvarte variabler som viser at den industrielle forretningsmodellen er fremdeles i utvikling.

Sorescu (et al, 2010) skriver at forretningsmodellinnovasjon ikke handler om å endre alle parametere. Hun mener at forretningsmodellinnovasjon handler om å endre parameterne for å oppnå best mulig dynamikk. Dagens norske plateindustri har definert et klart verditilbud for kunder og artister, gjennom dette verditilbudet har det oppstått nye inntektsstrømmer. Derimot mangler det en klar og sterk dynamikk mellom de nye inntektsstrømmene og verdiskapningen. Dette gjør at den industrielle forretningsmodellen er ikke i dag økonomiskbærekraftig for alle aktører i industrien.

Det er klart at nye teknologiske framskritt i DMS har vært og er avgjørende for utviklingen av industrien. Som Teence (2010) påpeker er man nødt til å samhandle teknologi og forretningsmodell for å kunne bygge videre strategier. Det å finne en godkjent dynamikk som drar DMS, artister og plateselskaper i samme retning, er muligens fasiten på at den industrielle modellen skal bli robust i framtiden. Denne tankegangen synes allerede i den norske plateindustrien, hvor de bruker eksperimentering som et hjelpemiddel for utvikling av industrien ytterligere.

Regjeringens rolle må ses på som avgjørende for den framtidige norske plateindustrien, hvor deres økonomiskstøtte gir rom for effektivering. Effektivering vil tillate at den norske plateindustrien åpner verdikjeden ytterligere for nye kompetansearenaer, og vil kunne bygge den dynamikken som kreves for å gjøre den industrielle forretningsmodellen mer robust i framtiden.

8.2 Vurdering av forretningsmodellinnovasjonsteori i en industriell kontekst

I del kapittel 7.5 vises en rekke interessante funn som er med på å skape diskusjon om forretningsmodellinnovasjons teori fungerer i en industriell kontekst eller ikke.

Mange av forfatterne har skrevet sin teori med et bedriftsperspektiv, men mange av disse påpeker samtidig at bedrifter i en forretningsmodellinnovasjon situasjon må ta hensyn til eksterne faktorer i industrien. Dette gjør at det oppstår en ganske uskarp linje i de to ulike perspektivene på forretningsmodellinnovasjons teori.

Ser man teorien i den norske caset eksisterer det en rekke paralleller som viser til at teorien i et bedriftsperspektiv faktisk er anvendbar opp mot et industrielt perspektiv. Derimot viser det seg at teorien rundt forretningsmodellinnovasjon er klarere i den norske plateindustrien som har endret seg direkte mot teknologiske endringer, enn den japanske plateindustrien. Dette argumenterer for at det bør gjøres ytterligere forskning i andre industrier, for å se om teorien også er anvendbar i disse industriene.

I et industrielt perspektiv viste det seg at mye av den presenterte teorien kunne trekkes inn i en rekke paralleller, mot både den norske plateindustrien og den japanske plateindustrien. Begge caseanalysene styrket McGrath (2010) sin teori, om at forretningsmodellinnovasjon kan skje på tre nivåer. Disse nivåene er betalingsmodellinnovasjon, forretningsmodellinnovasjon og industrimodellinnovasjon. Videre bekreftet også caseanalysene at eksperimentering i hele verdikjeden er avgjørende for at en ny industriellforretningsmodell skal kunne etableres.

9. Konklusjon

I denne delen trekkes konklusjoner med hensyn på de 3 problemstillingene som ble oppsummert i del kapittelet 1.3. Tilslutt i dette kapittelet vil det gis anbefalinger til videre forskning.

Forskningsspørsmål 1: *Hvilke faktorer kan forklare hvorfor den norske plateindustrien er mer framtidsrettet enn den japanske plateindustrien?*

Etter å ha analysert både den norske og japanske plateindustrien er det blitt identifisert nøkkelfaktorer og hendelser. Disse nøkkelfaktorene og hendelsene har gjort det enklere for den norske plateindustrien å forandre den industrielle forretningsmodellen.

I de empiriske funnene ble nøkkelfaktorene marked, nettverksarkitektur, teknologi og forbrukere brukt som forklaringsvariabler. Etter å ha analysert casene ble det vurdert at teknologi er den forklaringsvariabelen som har minst betydning da det ikke eksisterte noe signifikant forskjell i den teknologiske infrastruktur i verken industriene eller markedet.

Verdinettnettet, forbrukere og markedet viste seg å være drivere som sammen forklarte hvorfor den norske plateindustrien har blitt mer framtidsrettet enn den japanske. I de empiriske funnene kom det fram at nøkkelvariabelen nettverksarkitekturen hadde en mer avgjørende rolle iforhold til de tre andre.

Det at den norske plateindustrien er lite og godt sentrert, gjør det enklere for industrien å knytte tettere samarbeid som har økt innovasjonsgraden. I en dypere analyse av nettverkarkitekturen ble det vist at tettere samarbeid bidro til en "vilje til endringer" - holdning som påvirket den norske plateindustrien til å ta en "lytter" rolle i markedet.

Forskningsspørsmål 2: *Er den industrielle forretningsmodellen til den norske plateindustrien robust nok for fremtiden?*

Etter en gjennomgang av litteraturen og i de empiriske funnene ble det identifisert 5 utfordringer, som den norske industrielle forretningsmodellen står ovenfor. Disse ble

senere diskutert i diskusjonskapittelet, for å vurdere hvorvidt den industrielle forretningsmodellen er robust nok i framtiden.

Det kommer fram av diskusjonskapittelet at den industrielle forretningsmodellen i den norske plateindustrien er i eksperimenteringsfase, hvor det knyttes størst usikkerhet til inntektsfordeling og betalingsmodell. Usikkerheten har medført en splittelse der spesielt plateselskaper og artister er uenig i inntektsfordelingen.

Denne uenigheten gir uttrykk for at dagens industrielle forretningsmodell er langt fra robust nok for framtidige utfordringer, spesielt økonomiske utfordringer. Derimot viser dagens industrielle forretningsmodell seg å være spesielt robust i forhold til markedsetterspørsel og distribusjon. Dette viser at den industrielle forretningsmodellen er i rett utvikling, og at de største utfordringene eksisterer i industriens nettverksarkitektur.

Forskningsspørsmål 3: *Kan man bruke forretningsmodellinnovasjonsteori i en industriell kontekst?*

Fra kapittel 1.2 ble det gjengitt en uttalelse fra styreleder i IFPI 2009 John Kennedy, som brukte begrepet forretningsmodellinnovasjon i en industriell kontekst. Gjennom masteravhandlingen har forretningsmodell - og forretningsmodellinnovasjonsteori vært grunnlaget for presentasjon og analyse av resultatene.

Det har blitt analysert og diskutert hvorvidt forretningsmodellinnovasjonsteori kan brukes i en industriell kontekst. I diskusjonen kommer det frem at det kan trekkes en rekke paralleller til begge de industrielle casene.

I diskusjonen oppstår det en konflikt rundt det at teorien er mer anvendbar i utviklingen til den norske plateindustrien enn den japanske. Dette bringer en usikkerhet over hvorvidt det er nok data til å besvare forskningsspørsmålet. Tatt denne problemstillingen i betraktning vil det være riktig å konkludere med at det kan trekkes en rekke paralleller mellom industri og teori, men at det foreligger for lite data til å konkludere om det kan brukes i en industriell kontekst.

9.1 Forslag til videre forskning

Denne masteravhandlingen var ment til å bidra både til den forretningsmessige og akademiske verden. Gjennom utarbeidelse av avhandlingen har det dukket opp

forretningsmessige og akademiske funn med ytterligere problemstillinger som har verdi for videre forskning.

I de empiriske funnene og diskusjonen ble det diskutert hvorvidt den musikalske verden vil kunne dra større nytte av den forretningsmessige verden. Dette er en kombinasjon som ikke er høyt diskutert i den norske plateindustrien, men viser seg å være en mye brukt kombinasjon i det japanske caset. Det bør forskes videre på hvilken nytte dette vil kunne ha for den norske plateindustrien. Det bør også forskes på hvordan et slikt initiativ kan tas videre. Dette er en problemstilling som interesserer både den musikalske og forretningsmessige verden.

Nettverksarkitekturen blir nevnt som en avgjørende forklaringsvariabel til den positive utviklingen til den norske plateindustrien. Det vil være interessant å se om denne tendensen eksisterer også i andre industrier, som er eller har vært i liknende utvikling.

For den akademiske verden har avhandlingen tatt i bruk et modernisert teoretisk rammeverk hvor forbrukere ble lagt til. Dette rammeverket vil kunne ha videre verdi for fagområdet om det ble brukt og testet i flere case. Forslag for videre forskning er å gå dypere inn i alle 4 elementene til rammeverket og utvikle dette videre. Videre forskning vil kunne se om dette rammeverket vil tilføre ny verdi og skjønn til fagområdet forretningsmodell.

Avhandlingen viser en rekke paralleller mellom teori og den norske plateindustrien. Det ble derimot vurdert at det var for lite og usikker data for å kunne falsifisere eller validere en rekke teoretiske modeller mot et industri case. Derimot bør teorien i framtiden vurderes opp mot flere caseanalyser - der fokuset er rettet mot industri. Det er ingen tvil om at forretningsmodellinnovasjonsteori hører også hjemme i industrier. Med ytterligere analyser og vurderinger kan teorien utvikles og tilpasses i framtiden. Dette vil kunne gjøre at teorien blir mer anvendbar seinere.

9.2 Avsluttende ord

Avhandlingen har studert hvordan to like industrier har hatt en ulik utvikling. Der den ene har fått bedre forutsetninger i framtiden enn den andre. Dette har gitt en innsikt i en forretningsverden, hvor det er tydelig at industrier har blitt avhengig av den gode dynamikk mellom aktører for utvikling og overlevelse.

*“It is not the strongest or the most intelligent who will survive, but those who **together** can best manage change.”*

Patrick Hansen

10. Litteraturliste

10.1 Bøker

CHESBOUGH, H (ed). (2006). *Open business models*. Boston: Harvard business school press.

GUBA, E. G. og LINCOLN, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. *In*: DENZIN, N.

K. & HART, C. (ed.) 1998. *Doing a Literature Review*, London: SAGE Publications Inc.

JOHANSEN, A, CHRISTOFFERSEN L, TUFTE P. A (eds). (2011 3rd). *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag*. Oslo: abstrakt forlag.

LINCOLN, Y. S. (eds.) *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

STAKE, R. E. 1995. *The Art Of Case Study Research*, Thousand Oaks, SAGE Publications

OSTERWALDER A, PIGNEUR .Y, (eds). (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers*. New Jersey: John Wiley and sons..

YIN, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, SAGE Publications.

Ytterligere ressurser / rapporter / skoleoppgaver

DOLATA, U. (2011, April). *The music industry and the internet*. (Discussion paper 2011-02). University of stuttgart, Stuttgart.

FREJMAN A. E., JOHANSSON, D. (2008, November). *emerging and conflicting business models for music content in the digital environment*. (IOS - 100 44). Royal institute of technology, Stockholm.

FISCHER, A. (2013, unknown). *Avoidin termination*. (1). Setton Hall university, New Jersey.

STEIN-SACKS, S. (2006, September). *The Canadian Independent Music Industry*. (CH44-81). Canadian Heritage, Canada.

WALBROECK, P. (2013). Digital Music: Economic Perspectives. *In: Telecom ParisTech*, 13 April 2013, Paris. pp. 20.

10.2 Konferanseartikkel

SEDDON, P.B, LEWIS, G. (2003). Strategy and Business Models: What's the Difference? Forfattere Peter B Seddon, Geoffrey Lewis. *In: PACIS*, 10.07.2003, Kina. pp. 17

10.3 Artikler

AMIT, R. ZOTT, C. (2001). value creation in E business. *Strategic Management Journal*. 22, pp.493 - 520.

BALLON, P. (2007) Business modeling Revisited: The configuration of control and value, *The redesign of business models*, 9, pp. 6-19

CASADEUSUS-MASANELL, R. RICART, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long range planning*. 43, pp.195 - 215.

CHESBOROUGH, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long range planning*. 43, pp.354 - 363.

CHOI, H. BURNES, B. (2013) The internet and value co-creation: the case of the popular music industry. *Prometheus: Critical Studies in Innovation*. 31, pp. 35 - 53

DILMPERI, A. KING, T. DENNIS, C.(2011). Pirates of the web: The curse of illegal downloading. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 18, pp.132 - 140.

- EASTON, G. 2010. Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39, 118 - 128.
- GEORGE, G. BOCK, A.J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 35, pp.83 - 111.
- GIESEN, E. BERMAN, S.J. BELL, R. BLITZ, A.(2007). three way to successfully innovate your business model. *Strategy*. 35, pp.27 - 33.
- GMABARDELLA, A. MCGAHAN, A.M. (2010). Business model innovation: general purpose technologies and their implications for industry structure. *Long range planning*. 43, pp.262 - 271.
- HWANG, J. CHRISTENSEN, C. M, (2008). disruptive innovation in health care delivery: A framework for business model innovation. *Health affairs*. 27, pp.1329 - 1335
- JOHNSON, M.W. CHRISTENSEN, C.M. KAGERMANN, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*. , pp.59 - 67.
- JOHNSON M.W, SUSKEWICZ, J. 2009 "how to jump-start the clean tech economy". *Harvard business review* (86), pp 50-59
- LAMBERT, S.C. DAVIDSON, R.A.(2010). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *European Management Journal*. 31, pp.668 - 681.
- MASON, K. SRPING, M.(2011). The sites and practices of business models. *Industrial marketing management*. 40, pp.1032 - 1041
- MARHSALL, L.l (2014) the 360 deal and the "new" music industry. *European journal of cultural studie*. 16 pp. 77-99
- MCGRATH, R.G. (2010). Business models: A discovery driven approach. *Long range planning*. 43, pp.247 - 261.

MORRIS, M., SCHINDEHUTTE, M. ALLEN, J. (2003). The entrepreneurs business model: toward a unified perspective. *Journal of business research*. 58, pp.726 – 735

OSTERWALDER, A. PIGNEUR, Y. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *communication of association of information systems*. 15, pp.2 - 40.

OSTERWALDER A. PIGNEUR, Y. (2002). E-business model design, classification, and measurements. *Thunderbird International Business Review*. 44, pp.5 - 23.

PARRY, G. BUSTINZA, O.F. VENDRELL HERRERO, F. (2012). Servitisation and value co-production in the UK music industry. *international journal; production economics*. 135, pp.320 - 332.

SORESCU, A. FRAMBACH, R. SINGH, J. RAGNASWAMY, A. BIRDGES, C. (2011). Innovation in retail business models. *Journal of retailing*. 1, pp.3 - 16.

RICHARDSON, J.(2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic change*. 17, pp.133 - 144.

TEECE, D. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*. 43, pp.172 - 194.

SHAFTNER, S. M., SMITH, H. J., & LINDER, J. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48: 199-207

VENDRELL – HERRERO, B. PARRY, MYRTHIANOS (2013). Music business models and piracy. *Industrial Management*. 113, pp.4 - 22.

WARR, R. GOODE, M.M.H. (2011). Is the music industry stuck between rock and a hard place?. *Journal of retailing and consumer service*. 18, pp.126 - 131.

ZOTT, C. AMIT, R., MASSA, L.(2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*. 37, pp.1019 - 1041

ZOTT, C. AMIT, R., (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*. 29, pp.1 - 26.

10.4 Akademiske ressurser

NAKAMURA, I. (2003, 11). *Japanese pop industry*. (1). Stanford Japan Center, Tokyo. Available from: <http://sjc-r.stanford.edu/research/publication/DP/pdf/DP2003_002_E.pdf>. Accessed: 02/04.

10.5 Rapporter

Dag Slette-meås og Jo Helle-Valle (2012). Smarttelefon og bruk av mobilbaserte tjenester blant norske forbrukere. *SIFO-survey hurtigstatistikk*. 17, pp.48.

Daniel Nordgård / Kulturdepartementet (2013, 07). *Nordgård rapporten, rapport fra Nordgård - utvalget*. (1). Departementet, Oslo. Available from: <http://www.regjeringen.no/upload/KUD/Kunstavdelingen/Rapporter_Utredninger/Rapport_Nordgardutvalget.pdf>. Accessed: 12.03.14.

IFPI. 2010. "*IFPI Digital Music Report 2010. Music how, when, where you want it*". www.ifpi.org. Zurich.

IFPI. 2011. "*IFPI Digital Music Report 2011. Music at the touch of a button*". www.ifpi.org. Zurich.

IFPI. 2012. "*IFPI Digital Music Report 2012. Expanding Choice. Going Global*". www.ifpi.org. Zurich.

IFPI, 2013 "*IFPI Digital Music Report 2013. Engine of a digital world*" www.ifpi.org. Zurich.

Karsten w. Meyhoff, Christin w. Krohn og Jon Martin Sjøvold (2014). *Musikk i tall 2012*. (1). Norsk kulturråd, Bergen. Available from: <http://kulturradet.no/vis-publikasjon/-/asset_publisher/N4dG/content/publikasjon-musikk-i-tall-2012>. Accessed: 03.02.14

Mark Mulligan (01.03.2014). *The Death of the Long Tail The Superstar Music Economy*. MIDIA: <http://www.google.no/url?sa=t>.

RIAJ, 2013, "RIAJ YEARBOOK 2013. statistics trends" www.riaj.or.jp

10.6 Avisartikkel

Oppgitt som DN i tekst; Johan Lie Hammerstrøm (2014). Japan trege på strømming. *Dagens næringsliv*, 19.03.2014, p.50.

10.7 Blogg

Forbrukerrådet / fridigi (2012). Lovbrudd, eller mangefullt utviklede streamingtjenester?. 03.02.2012 [online]. [Accessed 12.04.2014]. Available from: <<http://frdigi.wordpress.com/2012/02/03/lovbrudd-eller-mangefullt-utviklede-streamingtjenester/>>.

10.8 Nettressurser

Daniel Eriksen og Gabrielle Graatrud (24.11.2013). *Artister tjener lite fordi de strømmes lite* [online]. Available from: <<http://www.nrk.no/kultur/tjener-lite-pa-strommetjenester-1.11359159>>. [Accessed 02.04.14].

From Japan, The Biggest Social Network You Never Heard Of [online]. (14.06.2013). Available from: <<http://adage.com/article/global-news/meet-line-japan-s-biggest-social-network-heard/242079/>>. [Accessed 13.04.14].

Henrik Arneberg (13.04.12). *Norske utesteder bryter loven hver dag* [online]. Available from: <<http://www.nettavisen.no/3375567.html>>. [Accessed 26.04.14].

How much do music artist earn? [online]. (2010). Available from: <<http://www.informationisbeautiful.net/2010/how-much-do-music-artists-earn-online/>>. [Accessed 01.02.2014].

Independent (25.03.2014). *Why has Japan's CD market suddenly gone into decline?* [online]. Available from: <<http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/music/features/why-has-japans-cd-market-suddenly-gone-into-decline-9213133.html>>. [Accessed 17.04.2014].

NTB / NRK (07/2013). *Kraftig fall i piratkopiering* [online]. Available from: <<http://www.nrk.no/kultur/kraftig-fall-i-piratkopiering-1.11132933>>. [Accessed 05.03.14].

OECD (2013), *OECD Communications Outlook 2013*, OECD Publishing.
http://dx.doi.org/10.1787/comms_outlook-2013-en

Regjeringen - Endring av Prop. 1 S (2013–2014) Statsbudsjettet 2014 [online]. (2014). Available from: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/regpubl/prop/2013-2014/prop-1-s-tillegg-1-2013-2014/2/3/3.html?id=747396>>. [Accessed 03.04.14].

Recochoku brings Japan further into the stream (07.03.2013). *Recochoku brings Japan further into the stream* [online]. Available from: <<http://www.japantimes.co.jp/culture/2013/03/07/music/recochoku-brings-japan-further-into-the-stream/#.U26up1e4SGU>>. [Accessed 18.02.2014].

Ryotaroao (15.03.2014). *The faces behind babymetal* [online]. Available from: <<http://donotcrossthestreams.wordpress.com/2014/03/15/the-faces-behind-babymetal/>>. [Accessed 06.04.2014].

Statista (07.03.2013). *Share of mobile phone users that use a smartphone in Japan from 2010 to 2017* [online]. Available from: <<http://www.statista.com/statistics/257044/smartphone-user-penetration-in-japan/>>. [Accessed 11.05.2014].

The bridge (19.06.2013). *RecoChoku has dominated mobile music in Japan, but will foreign players change that?* [online]. Available from: <<http://thebridge.jp/en/2013/06/recochoku-music>>. [Accessed 17.02.2014].

The Japan times (08.09.2012). *Music industry takes baby steps toward digital content* [online]. Available from: <<http://www.japantimes.co.jp/culture/2012/08/09/music/music-industry-takes-baby-steps-toward-digital-content/#.U20OL1e4SGU>>. [Accessed 12.04.2014].

The Japan times (09.11.2012). *Apple's iTunes offering Sony songs* [online]. Available from: <http://www.japantimes.co.jp/news/2012/11/09/business/apples-itunes-offering-sony-songs/#.U1_DB1chsgc>). [Accessed 12.04.2014].

The japan times (25.03.2014). *Babymetal aren't the latest chapter in the 'wacky Japan' story* [online]. Available from: <<http://www.japantimes.co.jp/culture/2014/03/25/music/babymetal-arent-the-latest-chapter-in-the-wacky-japan-story/#.U1-iole4SGU>>. [Accessed 08.04.2014]

The Guardian (13.03.2014). *Babymetal: Japan's rockers in knee socks* [online]. Available from: <<http://www.theguardian.com/music/musicblog/2014/mar/13/babymetal-craze-japan-rockers-knee-socks>>. [Accessed 08.04.2014].

Trond-Atle Farestveit (27.03.2013). *Den musikalske kronekampen* [online]. Available from: <<http://aspirant.no/?p=718>>. [Accessed 25.04.14].

The World Bank (2012). *Gross national income per capita 2012* [online]. Available from: <<http://databank.worldbank.org/data/download/GNIPC.pdf>>. [Accessed 04.04.2014].

Saihan Seido (02.05.2005). *Japan's Resale Price Maintenance System* [online]. Available from: <http://nippop.com/features/Saihan_Seido__Japan_s_Resale_Price_Maintenance_System/>. [Accessed 04.04.2014].

Wall street journal (28.12.2011). *the man who made AKB48* [online]. Available from: <<http://blogs.wsj.com/japanrealtime/2011/12/28/the-man-who-made-akb48/>>. [Accessed 08.04.2014].

Wall street journal (2) (28.12.2011). *Japan goes gaga over AKB480 a 92-Member Girl Group* [online]. Available from: <<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970203733304577101733547361496.html>>. [Accessed 04.04.2014].

MedieNorge (01.12.2014). *Andel som har smarttelefon* [online]. Available from: <<http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/ikt/379>>. [Accessed 26.04.14]

10.9 Intervjuer

Andersen, Erling (2014) Daglig leder (FONO), interview conducted 2014 – 19 - 03

Amini, Niosha (2014) Solo artist og musikkstudent ved University of East London
interview conducted on 2014 -02-02

Byrringsfjord, Larry (2014) Styreleder (FONO) og platedirektør (MTG), interview
conducted on 2014 – 19 – 03

Gundersen, Patrick (2014) Tidligere ansatt ved universal studio Norway. Interview
conducted on 2014 – 12 – 02

Nordgård. Daniel (2014) Phd I musikk og innovasjon, interview conducted on 2014 – 22
-03

Savio, Jarle (2014) Ansatt ved phonofile og blogger, interview conducted on 2014 – 09 -
01

Schelander, André (2014) Ansatt ved WiMP. Interview conducted on 2014 – 05 – 01

Thorsby, Marthe (2014) IFPI director, interview conducted 2014 – 10 – 03

11. Vedlegg

Vedlegg 1 – Sammendrag av intervjuguide

Intervjuguiden er et utgangspunkt for spørsmålene. Jeg har satt sammen et sammendrag av spørsmålene for å gi en oversikt over hvilke temaer som ble tatt opp i intervjuene. Alle intervjuobjektene fikk ikke samme intervju, da det ble noe tilpasset etter deres rolle i industrien.

Alle spørsmålene som ble stilt var rettet til både den norske og japanske plateindustrien. Som jeg regnet med ville mange av intervjuobjektene ikke kunne svare. De spørsmålene som ble vanskelig for intervjuobjektene å svare på m/hensyn på Japan, ble grunnlag for innsamling av sekundærdata.

Introduksjon

- a) Presentere meg selv og hvilken retning avhandlingen er rettet mot
- b) Gi muligheten til å la intervjuobjektene presentere seg selv og deres ekspertise på området.

Hovedintervjuet ble delt inn i de respektive parameterne til rammeverket som blir brukt som forklaringsmodell i avhandlingen; Marked, nettverksarkitektur, teknologi og konsumenter (musikkforbrukere).

Marked

Hovedfokuset i denne delen var å kartlegge hvordan markedet så ut fra plateindustriens perspektiv. Hvordan brukte industrien verdiskapning for å levere sitt verditilbud.

1. Hvor populær er musikkproduktet i dag i dagens marked?
2. Hvordan ser musikkproduktet ut i dagens marked kontra for 10 år siden? Er album et like populært format som før?
 - a. Hvordan har verdiskapning og verditilbudet endret seg i plateindustrien?
(definerte begrepene for intervjuobjektene)
 - b. Er det nye fokusområder i deres verditilbud?
3. Hvordan jobber plateindustrien mot sitt marked i dag? Hva leverer dere og hvordan driver dere distribusjon?

- a. Hvordan forholder plateindustrien seg til fysiske og digitale formater?.. Hva er dine tanker på dette området?
 - b. Hvordan er det DMS blir brukt i dag?..Har DMS endret markedet noe spesielt?
 - c. Hvilke marked tendenser ser plateindustrien med tanke på tilgjengeligheten av musikkproduktet og uendelig tilgang til musikkproduktet som tilbys av DMS?
4. Hvordan fungerer industriens salgsmoell mot markedet? Med DMS har det kommer nye ledd i salgssirkelen som ikke har vært der før?
 - a. Hvis det er endringer (...) Har dette krevd endringer fra industrien? Både internt og eksternt?
 5. Er CD formatet død?

Nettverksarkitektur

Her var spørsmålene rettet mot å kartlegge hvordan plateindustriene så ut.

Nettverkstrukturen;

1. Hvordan ser strukturen ut i plateindustrien i dag? (...) Hvilke parter finnes det i industrien?
2. Hvordan er rollefordelingen mellom disse (...) Hvordan fungerer eventuelt aktørene i sine nye roller?

Industriell karakterstikk;

3. Er det en samarbeids ånd i plateindustrien i dag? Hvordan jobber de ulike rollene mot/med hverandre?
 - a) Er det noen som har mer drivkraft fremover enn andre? Hva er dine meninger om det?
 - b) Er det noen som senker industrien?
4. Hvordan er plateselskapenes rolle i dag kontra før? Hvordan påvirker disse endringene musikken og artistene?
5. Beskriv litt om plateselskaper/artister/DMS/regjeringen/organisasjoners rolle i plateindustrien i dag? Hvordan vil den rollen bli utfordret i framtiden?

Ledelse karakterstikk

6. Hvordan jobber aktørene sammen i dag? (trekk fram casene med WiMP og Phonofile) – hva er grunnen til at vi ser en større innovasjonsgrad i industrien enn tidligere?

7. Hvordan er holdningene i din rolle til musikkproduktet, kulturformidling vs kommersialiseres?
8. Det stilles stor usikkerhet til den økonomiske fordelingen i industrien. Hva er dine tanker om dette? Fungerer det optimalt i dag?

Teknologi

Dette var et av områdene som ble nedprioritert i intervjuene for her eksisterte det mye troverdig sekundærdata.

1. Hvilken betydning har teknologi og innovasjon i dag? Hvilken betydning har det for framtiden (...) DMS i framtiden?
2. Hvilken betydning har den infrastrukturelle teknologien hatt på endringene i forretningsmodellen? ...smarttelefon.... Bredbånd.... ISPN?
3. Hvordan har samarbeid over industrier påvirket plateindustrien teknologisk.. Hvordan fungerer markedsføring nå som teknologien har åpnet for nye møteområder?
4. Kan du fortelle litt om de teknologiske løsningene i dag som komplimenterer musikkproduktet?
5. Distanserer teknologien forholdet mellom artister og plateselskaper? (Viser til at artisten kan drive innspilling og distribusjon av musikken sin uten et plateselskap)

Forbrukere

Litteraturdelen viste til at musikkproduktet burde bære preg av tilgjengelighet, flyttbarhet og gratis, for at det skulle kunne overleve. Dette ble også utgangspunktet for intervjuene.

1. Har norske forbrukere behov for eierskap? Eller tilgjengelighet?
2. Hvordan tror du utviklingen i forbrukere vil bli innen 5 år? Hvordan lytter man til musikk i dag og hvordan vil man lytte til musikk i framtiden?
3. Hvordan har den norske forbrukeren utviklet seg?..... Hva betyr forbrukeren for den norske plateindustrien i dag?
4. Vil forbrukere betale for musikk i framtiden.. Hvis ikke, hva da kan være løsningen?.

5. Er strømmetjenester den mest aksepterte løsningen? Hvor lenge kan det vare?
Hvilke fordeler har strømmetjenester i dag? (*flyttbarhet, virtuelle samfunn*)

Til slutt

- Mulighet for intervjuobjektet til å snakke fritt.
- Takke for intervjuet og love oppfølging via mail og telefon om ønskelig fra begge parter.

Vedlegg 2 - Inntjening over CD salg, nedlastning og strømmetjenester

Kilde; informationisbeautiful.com

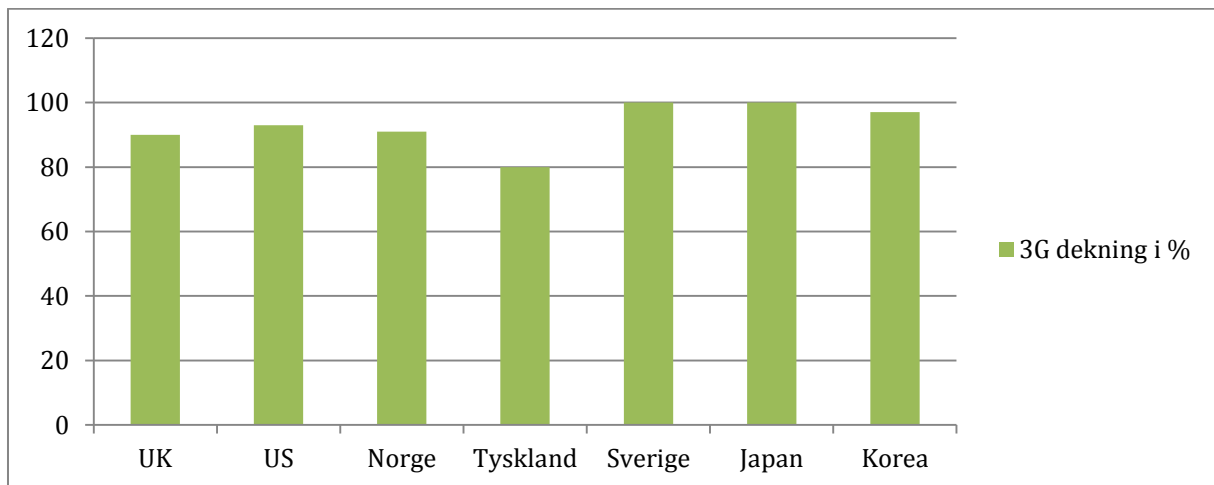
How much do music artist earn? [online]. (2010). Available from:
<<http://www.informationisbeautiful.net/2010/how-much-do-music-artists-earn-online/>>. [Accessed 01.02.2014].

Format	Pris i dollar (\$)	Må selge*	Andel plateselskap (Dollar)	Artist (Dollar)
Selvprodusert CD	9,99	143	0.0	8
Retail CD	9,99	1161	1	1
Album - nedlastning over iTunes	9,99	1229	5,35	0,94
En låt – nedlastning over iTunes	0,99	12 399	0,53	0,09
En låt – strømme over Rhapsody	Forskjellig	849 817 avspillinger	0,0091	0,0022
En låt – strømme over last.fm	Forskjellig	1 546 667 avspillinger	0,004	0,00075
En låt – strømme over Spotify	Forskjellig	4 053 110 avspillinger	0,0016	0,00029

*antallet artister må selge for å få en mnd gjennomsnittslønn på 1160\$, det vil si 6849 kroner med kurs på 5,9

Vedlegg 3 - Prosentandel som har tilgang til 3G i 2012, utvalg av land.

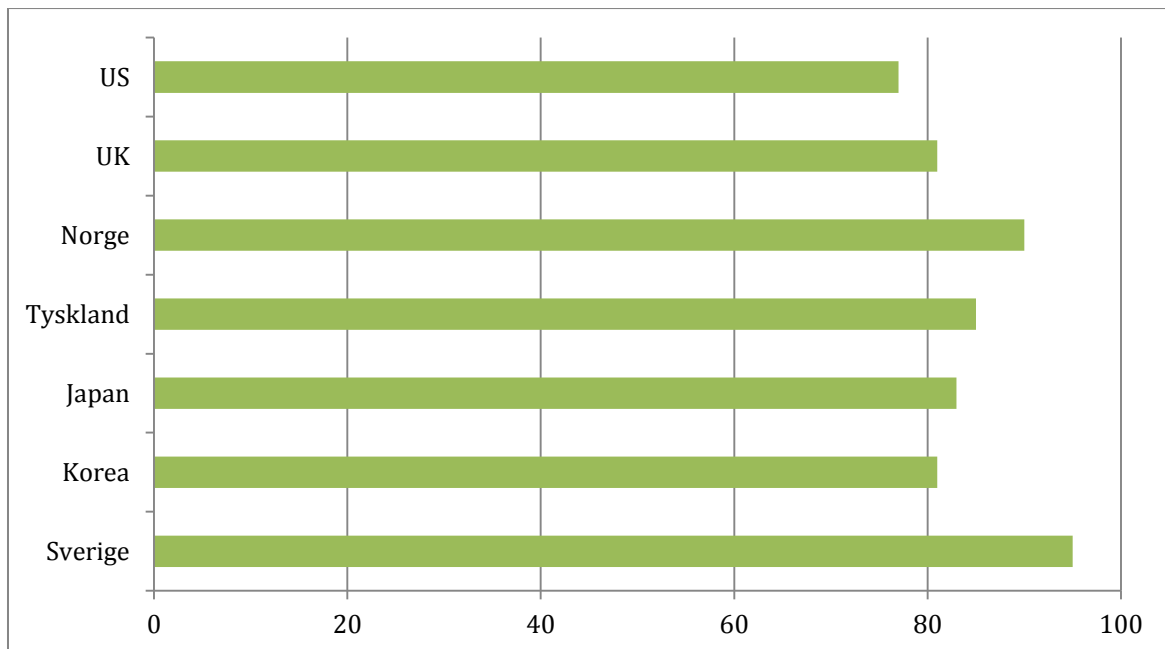
(OECD Broadband statistics [oecd.org/sti/ict/broadband]) – Kilde OCED 2012



Vedlegg 4 - Prosentandel som har tilgjengelig personlige datamaskiner i hjemmet

Kilde; OECD Broadband statistics [oecd.org/sti/ict/broadband]) – OCED 2012

Utvalgte OCED land



Vedlegg 5 - Historiske rater på bredbånd penetrasjon

Kilde; OECD 2013 oecd.org/sti/ict/broadband

2007 – 4Q	2008 – 4Q	2009 – 4Q	2010 – 4Q	2011 – 4Q	2012 – 4Q	Plassering i forhold til andre land	
Tyskland	23,7	27,4	30,4	32	33,24	34	9/36
UK	25,6	28,1	29,47	32,2	32,7	33,5	8/36
Japan	22,4	23,5	24,7	26,5	27,2	27,6	17/36
Korea	30,3	33,7	33,8	34,5	35,2	36,2	4/36
Norge	30,5	33,71	33,8	34,2	34,9	36,2	6/36
Sverige	30,2	31,5	31,6	31,9	31,9	32,2	14/36
US	23,2	23,89	25,4	26	27,3	28,9	16/36

Vedlegg 6 – Smarttelefonpenetrasjon for 1Q 2012

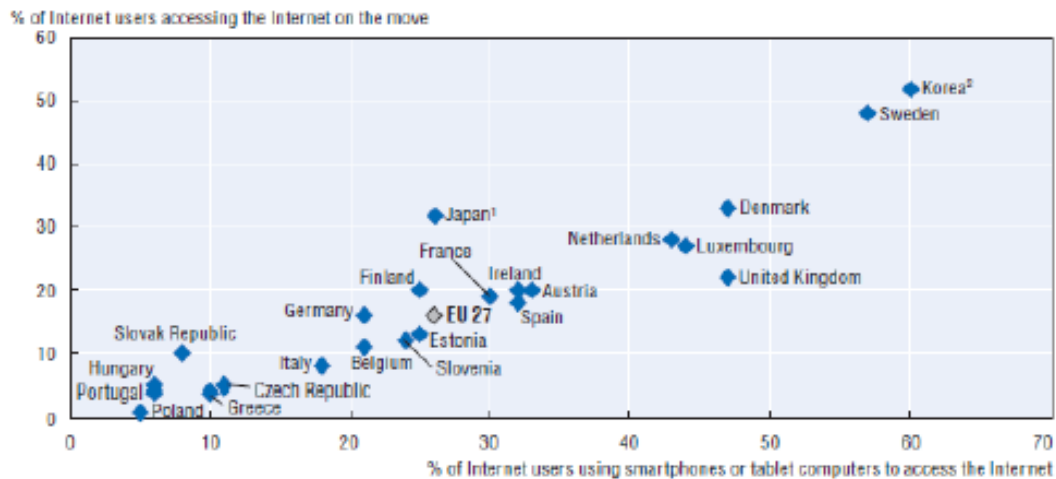
Kilde; OECD 2013 (oecd.org/sti)

Første kvartal, 2012	
Tyskland	31%
UK	51%
Japan	25%
Korea	Ukjent
Norge	57%
Sverige	54%
US	49%

Vedlegg 7 – Internet mobilitet, smarttelefon og nettbrett i utvalgte OCED land, mars 2012

Kilde; Tabellen er hentet fra OECD sine hjemmesider; www.OECD.org

Internet mobility, smartphones and tablet computers in selected OECD countries, March 2012



1. End of 2011 for Japan. In this country, accessing the Internet on the move refers to the percentage of Internet users who access the Internet outside home, and where it is neither office nor school.
2. 2011 for Korea. "on the move" refers to "irrespective of the location". "% of Internet users using smartphones or tablet computers to access the Internet" refers to wireless Internet users accessing wireless Internet by smartphones, tablet computers excluded.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås
67 23 00 00
www.nmbu.no