

Sammendrag

Denne masteroppgaven handler om hvordan musikkindustrien har blitt påvirket som følge av inntoget av digitale muligheter for distribusjon av musikk, og hvordan hverdagen har forandret seg for plateselskaper, artister og forbrukere. De nye distribusjonskanalene fører til endringer i musikkkonsumet, fra kjøp av CD'er til bruk av strømmetjenester. Endringer i forbruksmønster kombinert med inntoget av sosiale medier har endret måten plateselskapene promoterer og selger sine utgivelser på, og med det endret markedsstruktur og verdikjeder.

De nye strømmetjenestene gir aktører muligheten til å nå et globalt marked og gir økt tilgjengelighet for artister og forbrukere. Økt tilgjengelighet kombinert med nye kanaler for promotering har også gjort bransjen mer demokratisk og brukerstyrt enn tidligere, i den forstand at dagens forbrukere har fri tilgang til millioner av låter via strømmetjenester og digitale platebutikker. Selskapenes inntekter blir i større grad forbundet med forbrukernes egne valg og preferanser fordi musikkbransjen nå får betalt når folk faktisk hører på musikken. Dermed sitter ikke lenger de store selskapene som portvoktere og bestemmer hva som publiseres, og hva som skal bli en suksess i markedet. Samtidig ser vi at utviklingen gir musikkbransjen utfordringer. Bransjen er blitt avhengig av noen få digitale distributører, noe som gjør de nye verdikjedene sårbare. De nye distributørene er også lett tilgjengelig for aktører og gir en eksplosjon av utgivelser hvor mange er av lav kvalitet, så det kan bli vanskeligere å finne frem til de gode lytteopplevelsene enn før. Nedlastning og strømmetjenester har videre ført til at musikk i stor grad oppfattes som gratis, og bransjen må omstrukturere seg fra å ha et produktfokus til et tjenestefokus og være villige til å lytte til forbrukernes preferanser i større grad enn tidligere.

Nøkkelen til bransjens suksess i fremtiden er å la seg utfordre når det gjelder ny teknologi, ny organisering og nye produkter og tjenester. Kriser er en nødvendig forutsetning for videreutvikling og fremdrift i markeder, og det er nødvendig for selskapene å bli mer åpne for innovasjon i fremtiden dersom de vil forbli lønnsomme og konkurransedyktige. Informantene ga alle uttrykk for at de ser lyst på norsk musikkbransjes fremtid, og tror at i løpet av noen få år vil bransjen totalt kunne omsette for mer enn noen gang tidligere. Det blir interessant i tiden fremover å se hvordan verdikjedene blir, og i hvilken grad musikkbransjen vil evne å vise innovativ kraft i de nærmeste årene.

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en flott studietid ved Handelshøyskolen på NMBU for min del. Det å skrive og fullføre en masteroppgave har vært både spennende og lærerikt, og er også en langvarig prosess som krever sitt å gjennomføre.

Jeg vil rette en spesiell takk til min veileder Bernt Aarset for god, konstruktiv og målrettet veiledning i prosessen. Takk for alle de gode samtalene, innspillene og tilbakemeldingene du har gitt meg! Jeg ønsker også å takke mine informanter som tok seg tid til å svare på spørsmålene mine, dere ga meg verdifullt datamateriale som var morsomt å jobbe med.

Takk til min kjære Tobias, som har gitt meg uunværlig praktisk hjelp, har hatt en vanvittig tålmodighet og gitt meg støtte når jeg har vært nær ved å gi opp. Tusen takk mamma, for at du alltid har troen på meg og er stolt av det jeg gjør, det betyr mye for meg.

Jeg vil også takke min svigerfar Torkil, som har vært uunværlig i skriveprosessen og hjulpet meg med korrekturlesing, til å se struktur og binde oppgaven sammen.

Oslo, 11 desember 2014

Anna Thorvaldsen Sandbæk

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	2
2.0 HISTORIKK	5
2.1 GRAMMOFON VERSUS RADIO.....	5
2.2 RADIOEN OG ROCK’N’ROLL EVENTYRET PÅ 50 TALLET.....	6
2.3 DEN DIGITALE REVOLUSJONEN	8
3.0 TEORETISK RAMMEVERK	14
3.1 INNOVASJON OG ØKONOMISKE PARADIGMER	14
3.2 RADIKALE OG DISRUPTIVE INNOVASJONER	17
3.3 TJENESTEINNOVASJON OG INTERNETT	19
3.4 FORBRUKEREN I DAGENS MARKED	20
3.5 VERDIKJEDER.....	21
4.0 TILNÆRMING.....	23
4.1 MUSIKKBRANSJENS TRADISJONELLE VERDIKJEDE.....	23
4.2 MUSIKKBRANSJENS TRADISJONELLE MARKEDSSTRUKTUR.....	27
5.0 METODE	29
5.1 CASEDESIGN, UTVALGSSTRATEGI OG REKRUTTERING.....	29
5.2 DATAINNSAMLING, TRANSKRIBERING OG ANALYSE	30
5.3 KVALITETSSIKRING, RELIABILITET OG VALIDITET	31
6.0 ANALYSE.....	32
6.1 INNOVASJON	32
6.2 NORGE SOM ET SHOWCASE FOR DEN GLOBALE MUSIKKINDUSTRIEN.....	35
6.3 STRATEGI.....	36
6.4 VERDIKJEDER.....	37
6.5 PROMOTERING OG MARKEDSFØRING	39
6.6 DIGITAL DISTRIBUTJON.....	42
6.7 FORBRUKSMØNSTER	47
6.8 DEN NYE FORETNINGSMODELLEN	49
7.0 DISKUSJON.....	52
7.1 MUSIKKBRANSJEN I ET INNOVASJONSPERSPEKTIV.....	53
7.2 DEN NYE MARKEDSSTRUKTUREN.....	55
7.3 KONSEKVENSER AV DIGITAL DISTRIBUTJON FOR PLATESELSKAP OG ARTISTER	58
7.4 KONKLUSJON.....	63
8.0 LITTERATURLISTE	65
9.0 VEDLEGG.....	69

1.0 Innledning

Denne masteroppgaven handler om hvordan den digitale revolusjonen har påvirket den norske musikkbransjen de siste femten årene og forandret hverdagen for plateselskaper, artister og forbrukere. Innovasjon har gjennom historien vært en av driverne for endring i samfunnet, og det vil alltid være forkjempere og motstandere av nyvinning og endringer. Det finnes flere grunner til dette, som tilfredshet med gamle systemer og en opplevelse av at kursendring er for komplisert og vanskelig. Jeg har valgt musikkbransjen som case fordi den er et eksempel på hvordan store industrier møter utfordringer når det oppstår teknologisk endring, i vår tid representert ved inntog av Internett som radikalt har endret måten musikk blir konsumert og distribuert på.

Musikkindustrien har tradisjonelt ikke blitt sett på som en høyteknologisk industri, men de siste fremskrittene innenfor digital teknologi, og da spesielt Internett er i ferd med å endre dette. Man har de siste femten årene opplevd dramatiske endringer som påvirker bransjestrukturen og endringene har fremkommet gjennom ny teknologi, nye formater og muligheten for online distribusjon av musikk som har ført til et problem med ulovlig nedlastning og tap av inntekt for bransjen globalt sett (Bockstedt, Kaufmann & Riggins, 2005). Rørsted (2010) skriver at ved inntog av Internett og Mp3 formatet er det forbrukerne som har stått for hovedendringen, ved at de tok til seg en ny teknologi som industrien ikke selv har bidratt til å utvikle, og heller ikke var klar for. Denne utviklingen kom som en overraskelse på bransjen, som fortsatt strever med å finne levedyktige forretningsmodeller for online distribusjon av musikk (Peitz & Waelbroeck, 2004). Den internasjonale musikkindustrien har altså vært igjennom en stor omveltning og har fortsatt ikke stabilisert seg. "It is early days", sier IFPI- sjef Frances Moore, noe som gjerne kunne blitt sagt i 1914 om inntoget av grammfonen eller i 1954 om radioen (Molde, 2014).

I dag er Norge og Skandinavia for første gang i historien i forkant av utviklingen i musikkbransjen. Når vi ser på det digitale markedet og holder fysisk salg utenfor, står strømming globalt for 27 % av bransjens inntekter. I Norge er andelen fra strømmetjenester nå oppe i 84 %, og for resten av verden er dette sensasjonelt høyt (Molde, 2014). En undersøkelse fra 2012 viste

at nesten halvparten av alle norske musikkonsumenter bruker strømmetjenester, noe som er den høyeste andelen strømmere av noe marked, med Sverige på annenplass (Aspiro, 2012).

Omsetningen av musikk øker for første gang på 12 år i Europa med vekst i alle de største markedene, og vi ser at det krysningspunktet vi hadde i Norge våren 2011 nå kan være i ferd med å skje globalt (Molde, 2014). Det gjør de skandinaviske markedene til et utstillingsvindu for fornyelse av den globale musikkindustrien og demonstrerer mulighetene for regenerering som ligger i modellene for strømmetjenester. I resten av verden kjemper de fortsatt mot Pirate Bay og ulovlig nedlastning, mens Skandinavia har en eventyrlig vekst i antall streams og brukere av tjenestene (IFPI, 2014).

Min problemstilling er som følger:

1. *Hvilke endringer har den digitale revolusjonen hatt på struktur og verdikjeder i den norske musikkbransjen?*
2. *Hvilke konsekvenser har disse endringene hatt for artister og plateselskaper?*

Jeg skal også forsøke å kartlegge sentrale drivere og barrierer i en pågående endringsprosess.

Min egen drivkraft bak oppgaven er at jeg selv er musikkinteressert, og er medgründer i et lite musikkelskap basert i Oslo. Etter min vurdering kan begreper og metoder fra innovasjonsfaget ha stor nytteverdi nettopp for musikkbransjen som har store utfordringer, men også store muligheter for utvikling og innovasjon i dag. Jeg har vært opptatt av spørsmålet om hvorfor den mektige og ressurssterke musikkindustrien ikke var i forkant av den teknologiske innovasjonen som mange så komme tidlig på 2000-tallet, og at man først i dag, femten år etter at det ble mulig å distribuere musikk via nettet, har begynt å se positivt på de nye tjenestene.

I *kapittel to* skisserer jeg noen hovedtrekk i den historiske bakgrunnen. Hensikten er å vise møtene musikkbransjen har hatt med innovasjon, og hvordan de har reagert i tidligere kriseperioder, da spesielt ved innføringen av gramofonen og senere de uavhengige radiokanalene.

Kapittel tre legger frem et begrepsmessig og teoretisk grunnlag for resten av oppgaven. Først vil jeg presentere Schumpeters (1934) teorier om innovasjon og Kondratievs historiske ”innovasjonsbølger” fra 1925, for deretter å gå inn på radikale innovasjoner og tjenesteinnovasjonsbegrepet. Disse teoretiske begrepene er etter min vurdering nyttige for å belyse mekanismer forbundet med opp- og nedgangstider som oppstår i musikkbransjen, samtidig som de gir et grunnlag for forstå hvorfor det i dag er i ferd med bli en mer optimistisk og løsningsorientert holdning, da spesielt i skandinavisk musikkbransje. Videre skal jeg legge frem Porters modell for verdikjeder, for så å gå inn på musikkbransjens verdikjeder. Fordi verdikjeder og markedsstruktur henger sammen, dreier siste del av teorikapittelet seg om hvordan endringer i markedsstrukturen fører til endringer i verdikjeder.

Kapittel fire omhandler musikkbransjens verdikjeder og markedsstruktur. I *kapittel fem* skal jeg ta for meg metode og begrunne mine valg, samt beskrive hvordan jeg har gått frem for å innhente data, som presenteres i *kapittel seks* hvor jeg presenterer mine funn fra intervjuene. *Kapittel syv* er et diskusjonskapittel hvor jeg knytter mine funn opp mot teori og problemstillinger.

2.0 Historikk

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for noen sentrale endringer i musikkbransjen siden starten rundt 1900. Hensikten er å vise at musikkbransjen også tidligere har gått gjennom kriseperioder, der det blir tvunget frem endringer i bransjestrukturen. Dagens utfordringer representerer i så måte et typisk mønster. Musikkindustrien har vært igjennom to paradigmatisk endringer siden starten rundt 1900 og er nå inne i den tredje. Skifter i popularitet ved forskjellige innspillingsformater og teknologi er viktige når man skal forklare den historiske evolusjonen i musikkbransjen hvor hvert nye format har gitt bransjen nye markedsmuligheter og påvirket forbruksmønstre og bransjestruktur (Tschmuck, 2003). Den første oppsto i kjølevannet av kommersielle radiosendinger rundt 1920, den andre begynte med radioformidling av rock'n'roll revolusjonen på 50-tallet og den tredje, som vi er inne i nå, er et resultat av spredningen av digital musikk over Internett og tjenesteinnovasjon i form av strømmetjenester.

2.1 Grammofon versus radio

Frem til 1877 var eneste måte å lytte til musikk på å høre musikken spilt live. Man gikk til en fremførelse og lyttet til det komponist og musikere presenterte (Rørsted, 2010). Endringen kom i 1877 hvor Thomas Edison fant opp fonografen, som ble det første lydlagrings- og avspillingsmediet (Morton jr.,2004). Istedenfor å utvikle formatet, var Edison frustert over begrensningene og la ned videre utvikling. I 1906 ble den første fonografen designet som et møbel lansert, og den var så kostbar at kun de mest velstående borgerne kunne ta seg råd til å skaffe seg dem. En samling av plater etablerte således eieren som en person med både smak og velstand (Eisenberg, 2010). Velstående kunder gjorde at selgerne av musikk møblene kunne ta seg godt betalt, og de store selskapene anså seg hovedsakelig som produsenter av dekorative musikk møbler hvor plater var et sekundærprodukt som ga forbrukerne en ekstragevinst. Teknologien ble derimot videreutviklet av flere eksterne instanser, og den første grammofonen kom på markedet i 1894. Grammofonen hadde fordelen av plater som kunne trykkes raskt, billigere og enklere enn vokssylinderen som ble brukt til fonografen. I tillegg tok samlinger av

grammofonplatene mindre plass, noe som var tiltalende for forbrukerne og i en tiårs periode eksisterte begge formatene på markedet før Grammofonen ble det dominerende mediet.

Tschmuck (2003) skriver at da den økonomiske depresjonen inntraff sank grammofon og platemarkedet i USA med 100 millioner dollar mellom 1921 og 1933, mens markedet for live-radiosendinger fra ballrooms eksploderte. Radioteknologien ble utviklet utenfor den tradisjonelle industrien, og etablerte andre kreative baner enn grammofonindustrien fordi radioen var billigere og ga større tilgang til musikk gjennom å spille et varierende utvalg band og artister. Musikkindustrien bestemte seg for å boikotte radioshow, og gjorde derfor heller ikke elektroniske innspillinger selv om denne nye innovasjonen viste seg å være bedre enn akustisk innspilling. De store plateselskapene møtte finansiell turbulens, hovedsaklig et resultat av mangel på kunnskap om det kommersielle potensialet til radiosendinger. I stedet for å se at radiosendinger kunne brukes til å promotere artister og musikk mot en bred kundegruppe anså industrien radioen som en konkurrent og ikke som en substitutt, noe som kan forklares med industriens daværende verdikjede hvor inntekten kom fra å selge dyre musikk møbler med tilhørende plater. I stedet for å være proaktive i det nye teknologiske paradigmet ble industrien hengende etter og fikk store økonomiske tap, noe som resulterte i at radionettverkene kjøpte opp fonografselskapene.

2.2 Radioen og Rock'n'roll eventyret på 50 tallet

”På 50 tallet var industrien blind for den voksende etterspørselen etter større variasjon i musikken og døde for musikere som kunne tilfredsstilt denne etterspørselen”

Peterson, 1990

På slutten av 40-tallet besto katalogene til de store selskapene hovedsakelig av pop og big band musikk, og verdikjeden til selskapene var nå bygget rundt å holde konserter på berømte klubber og ”ballrooms”, som i tillegg ble sendt live på radio. Plateselskapene som nå var mer eller mindre kjøpt opp og integrert med de store radiokanalene var toneangivende i musikkindustrien, og hadde midler til å produsere og promotere sine stjerner via radiosendinger. Det var nesten garantert at en sang ble en hit dersom den fikk radiotid. Musikkindustrien på 40-tallet så ikke på albumformatet som primærprodukt, og innspillinger og albumproduksjon ble sett på som en mindre viktig sekundærutnyttelse og fungerte kun som et promoteringsverktøy for radiostjerner

(Tschmuck, 2003). De store plateselskapene kontrollerte også alle distribusjonskanalene gjennom egne globale nettverk, og distribuerte i tillegg for mindre selskaper. Et uavhengig ("independent") selskap kunne ikke selge direkte til forbruker, eller få sine album ut i butikk, og måtte lage distribusjonsavtaler med de store plateselskapene og "major"-selskapene hadde med det fått rollen som portvoktere for nesten all musikk som nådde markedet. Et uavhengig plateselskap ("indie label") er et selskap som ikke hører til et stort selskap ("major label").

En viktig inntektskilde for de store radiokanalene og platebransjen var salg av annonser og reklame i sendingene, og aktører utenfor den tradisjonelle industrien så dermed en stor mulighet i radiomarkedet (Tschmuck, 2003). Stadig flere uavhengige radiostasjoner fikk lisens til å drive kommersielt, og det vokste frem en mengde mindre, uavhengige radiostasjoner som ikke hadde mulighet til å produsere store "ballroom"-sendinger. De så etter andre, billigere løsninger for musikk på radio og etterspurte ferdiginnspilte album fra de store selskapene. Fordi de nye radiokanalene var direkte konkurrenter til de etablerte var det liten samarbeidsvilje fra de store selskapene og vanskelig å få tak i musikk som kunne sendes. Løsningen kom i form av magnetofonen som gjorde det mulig å ta opp lyd i garasjen, og introduksjonen av LP-formatet i 1948. LP'en var laget av vinylplast og tillot bedre lyd kvalitet og lengre spilletid enn sine forgjengere og var langt billigere å produsere enn de store "ballroom"-sendingene. LP'en gjorde det mulig å ta opp og distribuere musikk som produkt på en ny måte og det ble en vare som kunne selges og det var ikke lenger opp til musikerne å levere en musikalsk opplevelse live.

En annen driver for endring i markedet på 1950-tallet var fremveksten av en ny forbrukergruppe, *tenåringer*, som reflekterte den generelle endringen i samfunnet med økende frigjøring, selvstendighet og et ønske om en sterkere identifisering av seg selv gjennom kulturelle objekter (Rørsted, 2010). Tenåringene etterspurte en større variasjon i musikk enn "ballroom" og klubbartistene, men major-selskapene fanget ikke opp dette nye markedetsbehovet (Tschmuck, 2003). Fordi major-selskapene heller ikke var interessert i å få sine etablerte artister spilt på uavhengig radio grunnet konkurransen om annonseinntektene, begynte de nye radiostasjonene å samarbeide med de uavhengige plateselskapene. De nye, uavhengige radiokanalene spilte deres repertoar av folkemusikk, hillbilly, R&B og rock'n'roll som var tilgjengelig på vinyl. Radiokanalene fikk musikken gratis og ga forbrukerne det de ønsket seg, større variasjon i musikktilbudet.

Radiospilling promoterte salg, og den stigende populariteten til rock'n'roll økte publikumet til de stadig voksende uavhengige radiostasjonene. Økende publikum førte til at annonsørene byttet kanaler, og de store radiokanalenes inntekter falt med 38 % fra 1948 til 1952, mens de uavhengige radiostasjonene og indie-labelene jublet.

Revolusjonen mellom 1948 og 1958 resulterte i den andre strukturelle endringen i musikkindustrien. Oligopolet som dominerte industrien møtte konkurranse gjennom oppblomstringen av mer enn 200 uavhengige plateselskaper som produserte og ga ut album gjennom uavhengige ledd, med stor hjelp av de små radiostasjonene (Tschmuck, 2003). Med Oligopol menes en markedsform med noen få, store tilbydere som dominerer markedet, og som derfor har mulighet til å styre tilbud og etterspørsel. De teknologiske endringene hadde en virkning på det estetiske gjennom en dreining fra produksjon av velkjente swinglåter og kjent populærmusikk til produksjon av nytt materiale og gjennom en ny forbrukergruppe så idolene så dagens lys for første gang i historien (Rørsted, 2010). De dominerende plateselskapene mistet sin markedsposisjon nesten over natten grunnet spredningen av et nytt paradigme – musikk som produkt. Dette endret markedet så vel som støttestrukturer som markedsføring, management og distribusjon (Tschmuck, 2003).

2.3 Den digitale revolusjonen

”I 2001 ble musikkindustrien fanget i en perfekt storm, igangsatt av de kombinerte effektene av massekopiering og piratvirksomhet, konkurranse fra andre produkter og økonomisk nedgang. Industriens problemer reflekterer ikke fall i populariteten av innspilt musikk, men de reflekterer det faktum at musikkens kommersielle verdi har blitt devaluert grunnet massekopiering og piracy”

Jay Berman, IFPI

I tiden etter Rock'nRoll-revolusjonen vokste markedet og med det også major-selskapene i omsetning og størrelse. De utviklet seg til globale kjemper med eiendeler i et stort antall firmaer som spant seg fra elektronikk til underholdning, og kontrollerte nå alle aspekter av markedet. Full kontroll på det globale markedet medførte at industrien tjente penger som aldri før (Tschmuck

2003). Cd-en som var billig i produksjon og kunne selges relativt dyrt, noe som ga høy avkastning per solgte produkt og gjorde det mulig med store investeringer i nye, lovende artister. Store investeringer kombinert med MTV, en ny TV-kanal, gjorde det mulig å skape superstjerner som Michael Jackson, Spice Girls og Backstreet Boys. MTV var dedikert til å vise musikkvideoer, programmer som topp 20 og intervjuer med artister og hadde stort nedslagsfelt blant ungdommer. Artister var nesten sikret suksess dersom de ble vist hyppig via kanalen, men samtidig var videoproduksjon høy gambling for plateselskapene og ga nesten aldri avkastning. Plateselskap hadde ingen garanti for at videoen ble vist på TV, og da kunne fort store investeringer være kastet ut av vinduet. Fremtidig utgivelse på DVD kunne gi inntekter dersom den blir gitt ut, men musikkvideoer var stort sett forbeholdt artister på major-selskaper og var kostbare å produsere mye på grunn av dyrt utstyr og kostbar klippeprosess. På 1990 tallet ble det også vanlig med TV og magasin-annonserte album. En slik kampanje varer minimum to-tre uker og er meget kostbar for selskapene dersom den skal være nyttig (Dalschow, 2007).

I starten av nittitallet ble det mulig å komprimere musikkfiler uten å ødelegge lyd kvaliteten nevneverdig, og 1995 ble det mulig å konvertere musikk fra CD'er til mp3-filer og lagre disse på harddisker. En sang ble nå til en fil som kunne lagres og deles over Internett av hvem som helst, og en revolusjon i hvordan musikk blir distribuert, lagret og konsumert ble igangsatt (Schilling, 2010).

I 1999 ble Internett hovedsakelig brukt til e-post og søk etter hobbyrelaterte emner, nyheter og forretningsrelatert informasjon, men selv om fildeling var begynt å bli allment brukt, utnyttet ikke musikkbransjen teknologien (Rørsted, 2010). *Napster* ble lansert i 1999 og var en gratis software som utnyttet Peer2Peer teknologi og torrents til deling av musikk med andre, noe som gjorde det mulig for privatpersoner å dele sine mp3 filer globalt, uavhengig av eierskap og copyright (Schilling, 2010). Nå ble det for første gang i historien enkelt å søke etter og laste ned digitale musikkfiler, og de nye mulighetene ble godt mottatt av forbrukere i hele verden. Med det ser vi at en endring i forbruksmønster begynte å ta form. I 2001 hadde Napster 26.4 millioner unike brukere (Knopper, 2009) og tjenestens popularitet ble begynnelsen på en tid hvor piratkopiering ble en viktig distribusjonsmetode av musikk, men også en alvorlig trussel mot musikkindustrien (Tyszko, 2010). Plateselskapene var klar over utviklingen og mente at Internett kunne være

fremtiden, men Napster var ikke en ønskelig vei å gå. Problemet var at de ikke hadde gode nok alternativer, og industrien var godt fornøyd med ”business as usual” (Rørsted, 2010). Salgstoppen på 90-tallet gjorde en avtale med Napster og satsing på Internett problematisk (Knopper, 2009). De store selskapene søkte å opprettholde kontroll på kopibeskyttet materiale istedenfor å satse på å utvikle nye modeller for verdiskaping.

Napster kan beskrives som en førstegenerasjonstjeneste for digital distribusjon av musikk, og hadde på sitt mest populære 70 millioner brukere. Plateselskapene så at dette fenomenet førte til en nedgang i salg og gikk i 2001 til sak, til tross for at noen analytikere mente det var vanskelig rettslig å bekjempe en teknologisk nyvinning (Schilling, 2010). Andre gikk lenger og hevdet at de ikke gikk til søksmål for å passe på artistenes rettigheter, men for å beskytte en utdatert forretningsmodell. Analytikerne argumenterte for at populariteten av Napster kom av en rigid og overpriset distribusjonsmodell hvor forbrukere ble tvunget til å kjøpe dyre album og ikke hadde muligheten til å kun kjøpe låtene de ønsket og anbefalte å se på den nye teknologien som en mulighet til å utvikle et billig distribusjonssystem. Videre kunne en direkte interaksjon med forbrukerne gjøre det mulig med ”target marketing” (Schilling, 2010).

Napster tapte rettssaken og forsvant fra markedet, men det dukket derimot stadig opp nye P2P tjenester. De store selskapene fortsatte søksmål og lanserte samtidig sine egne tjenester, men disse tjenestene ble dårlig mottatt i markedet da de uatoriserte P2P nettverkene hadde større kataloger enn plateselskapene hver for seg (Schilling, 2010). Rettsaken mot delingstjenestene og de mange påfølgende søksmålene mot individer mistenkt for nedlasting, skapte også en mistillit til plateselskapene.

”Vi har på få år nærmet oss en halvering av markedet, men dette er ingen overraskende utvikling når folk flest kan stjele musikk på nettet uten at myndigheter og politi reagerer”

Dalchow, 2009

De store plateselskapenes mål var å bevare den tradisjonelle verdikjeden. En bærekraftig verdikjede er avgjørende for en bransje som er avhengig av kontinuerlig introduksjon av nye produkter. Når artister, låtskrivere, plateselskaper og andre aktører ikke lenger kan leve av det de

driver med, bremses nyetableringen radikalt (Dalchow, 2009). Selv om Napster måtte legge ned, viste det seg at denne nye tjenesten hadde endret millioner av forbrukeres måte å konsumere musikk på, og en forandring var uungåelig (Rørsted, 2010).

”Hvis opphavsrettsindustrien ikke hadde blitt utfordret i sine forretningsmodeller, ville de heller aldri ha akseptert nye løsninger. Industrien sitter som portvoktere over kultur og hindrer framveksten av den digitale kulturformidling markedet krever.”

Øystein Middelthun, 2013

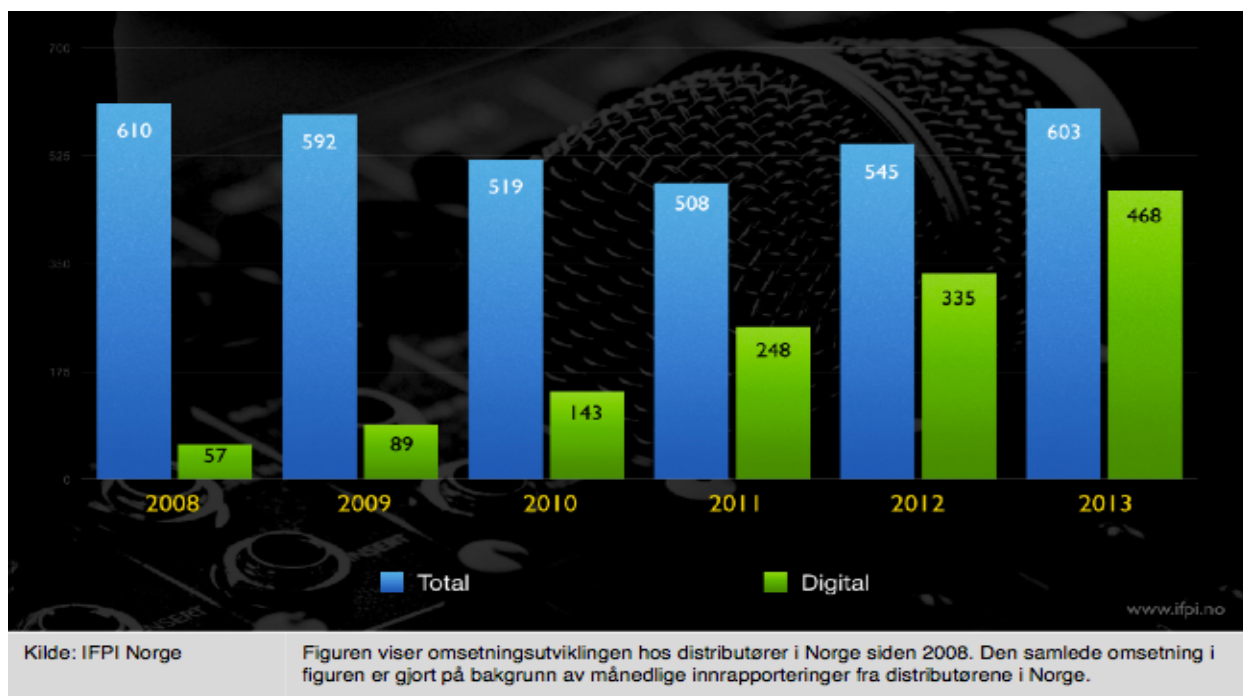
Den første suksessfulle tjenesten for digital musikk kom i form av iTunes, som åpnet etter avtale med de fem store selskapene Sony, Universal, BMG og Warner og lanserte en katalog med 200 000 sanger til nedlasting i 2003. Det første året hadde de 50 millioner nedlastninger. Frem til 2006 kunne forbrukere bare spille av musikken på Apple sine produkter, og hver mp3 fil kunne bare deles med fem enheter. Dette ble endret gjennom en fransk lov, og i mars 2009 fikk vi den tjenesten vi er kjent med i dag (Schilling, 2010).

Vi har i Norge opplevd ti års fall i CD-markedet (Fiskvik, 2013). I 2008 falt det norske platemarkedet med 90 millioner kroner og digitaldistribusjon sto kun for rundt ti prosent av inntektene. Samtidig var det vanskelig for artister og uavhengige plateselskap å få både digital og fysisk distribusjon uten et plateselskap i ryggen. I perioden 2007–2009 ble store summer borte fra norsk musikk i platemarkedet, noe som førte til et kritisk punkt for opprettholdelse av verdikjeden i musikbransjen (Dalchow, 2009). Som nevnt var hovedårsaken ny teknologi og digital distribusjon av musikk via Internett, hvorav en stor del var ulovlig nedlastning (Bockstedt et al., 2005). Et fall i CD-salg førte videre til at en av de tre store musikkkjedene med 50 utsalgssteder over hele landet ble solgt og omdannet til spillbutikker, og mange norske byer mistet sin eneste platebutikk. I samme tidsperiode skjedde det også en kraftig nedgang i antall norske musikkvideoer som ble produsert. Årsaken var nedleggelse og restrukturering av TV-kanaler som la vekt på å spille mye musikk, noe som var alvorlig for en bransje hvor nettopp musikkvideoer er et viktig promoteringsverktøy for artister. I Norge og resten av verden var krisen nå et faktum.

Strømmetjenesten Spotify ble lansert i 2008, og er en tjeneste med et mål om å samle all verdens musikk og gjøre den tilgjengelig for alle. Den tilbys som en månedlig abonnements-tjeneste, men finnes også som reklamefinansiert gratisversjon. I dag har den seks millioner betalende kunder, over 24 millioner aktive brukere og er tilgjengelig i 56 land (Spotify.com).

Strømming er en måte å spille av en lydfil på uten at den blir fysisk lastet ned og genererer inntekter ved at forbrukere abonnerer på muligheten til å strøme låter fra en server på Internett for spilling via smarttelefon eller datamaskin. Man kjøper ikke innspillingen, men leier den hver gang den spilles og kan nå alle med en smarttelefon, i motsetning til distribusjonen av fysiske produkter (Dalshow, 2007).

Siden 2008 har inntektene for musikkbransjen totalt sett doblet seg hvert år frem til i dag, noe som skyldes inntøget av strømmetjenester (IFPI, 2014), se figur 1. I de siste årene har bransjen åpnet for lovlig nedlasting og strømming over nett, og resultatene dukker nå opp sakte, men sikkert (Ottevik, 2012). Debatten rundt bransjens eksistens har gått fra å være i stor grad negativ og omhandlet hvordan man kan stoppe utviklingen, til å bli positiv og fylt med fremtidshåp.



Figur 1. Omsetning hos distributører i Norge

I 2012 gikk digital distribusjon for første gang forbi fysiske produkter i omsetning, og Norge gikk foran som et prakt eksempell for den globale musikkindustrien. I en undersøkelse gjort av Norstadt for Wimp i 2012 kommer det frem at strømmetjenester brukes mer og mer, og at inntektene til musikkbransjen øker. Den samme undersøkelsen viser også at flere og flere musikkelskere kvitter seg med CD-samlingen sin, og at jo yngre man er, jo større er bruken av strømmetjenester.

”Streaming er uunngåelig, det kommer uansett om man liker det eller ikke. Spørsmålet er hvor lenge jeg klarer å holde det gående. Spotify betaler meg ikke godt nok til å betale musikerne jeg bruker, ei heller de som produserer og de som mestrer”

Artisten Beck, 2013

I Graatrud og Eriksens artikkel ”Artister tjener lite fordi de strømmes lite” vises det til at Spotify-gründer Daniel Ek nå er blant musikkbransjens rikeste, mens artister sliter økonomisk. Selv om de nye lisensierte tjenestene på markedet definitivt er kommet for å bli, dreier debatten seg i dag i stor grad om fordelingsnøkler. Tall fra Spotify viser at artisten kun er sikret 0.024 kroner per streamet låt, og Musikernes fellesorganisasjon og GramArt er kritiske til den lave inntjeningen strømmetjenestene gir deres medlemmer. Norske artister streames så lite at de får rundt 15 % av den totale utbetalingen, mens internasjonale artister får 85 %. Denne diskusjonen blir stadig viktigere i dagens situasjon, hvor vi ser en ny forretningsmodell vokse frem. Debatten dreier seg i dag om fordeling av inntekter, i motsetning til tidligere hvor den var om, og hvordan bransjen skulle overleve piratangrepene.

I 2001 meldte IFPI om fallende salgstall på verdensbasis, noe som fortsatte frem til 2012. De siste årene har derimot trenden snudd, og IFPI’s digitale musikkrapport for 2014 viser en dynamisk og optimistisk musikkindustri. Strømmetjenester blomstrer, og digital musikk flytter seg over i en identifiserbar fase når lisensierte tjenester begynner å tappe det enorme potensialet av voksende markeder. Strømmetjenester er blitt en mainstream modell for industrien, som har vokst fra åtte millioner betalende brukere i 2011 til 28 millioner i 2014 (IFPI, 2014). Vi ser igjen en oppblomstring av musikkvideoer distribuert via nettkanaler som Youtube og Vevo. Verdens

mest populære strømmetjeneste for video, Youtube, passerte i oktober 2009 en milliard streams daglig og har i dag blitt en del av inntektsgrunlaget til artister og plateselskap (Neset, 2009).

Det skulle fremgå at musikk som tjeneste har endret markedet så vel som støttestrukturer som markedsføring, copyright-management og distribusjon. Hadde plateselskapene tatt i bruk ny teknologi for å utvide sitt marked tidligere og vært forkjemper for teknologien, ville de trolig fått en mindre turbulent periode, og de kunne i større grad maktet å styre utviklingen. Spørsmålet er om de i dagens situasjon kan makte å vise omstillingsevne og innovativ styrke. Jeg vil diskutere denne problemstillingen i lys av hvilke utfordringer som sentrale aktører i musikkbransjen selv fremhever som de viktigste i dagens situasjon. Først vil jeg imidlertid presentere noen sentrale teoretiske begreper som vil danne en ramme for denne diskusjonen.

3.0 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg først ta for meg begrepet innovasjon og vise dets relevans for oppgavens tema. Deretter skal jeg redegjøre for radikal og disruptiv innovasjon, og begrepet tjenesteinnovasjon som forklarer hva den digitale revolusjonen er og hva som har skjedd i et innovasjonsperspektiv. Til sist skal jeg redegjøre for Michael Porters verdikjede.

3.1 Innovasjon og økonomiske paradigmer

Vi har sett at musikkindustrien henger tett sammen med teknologisk utvikling. Ved å følge med på denne utviklingen har individer og bedrifter en god mulighet til å skape nye produkter og tjenester som åpner opp for gir nye markeder.

En *innovasjon* er noe som er nytt og annerledes, en ny måte å kombinere råvarer, tjenester eller løse problemer på, og er en hoveddrivkraft bak økonomisk utvikling (Schumpeter, 1934). I følge Smith (2010) er det viktig å skille mellom en *invensjon* og *innovasjon*. Mens en *invensjon* handler om selve oppfinnelsen eller måten å løse problemet på, er det ikke en *innovasjon* før det er lansert på et marked og ført ut til forbruker. Innovasjon er videre et resultat av en kreativ

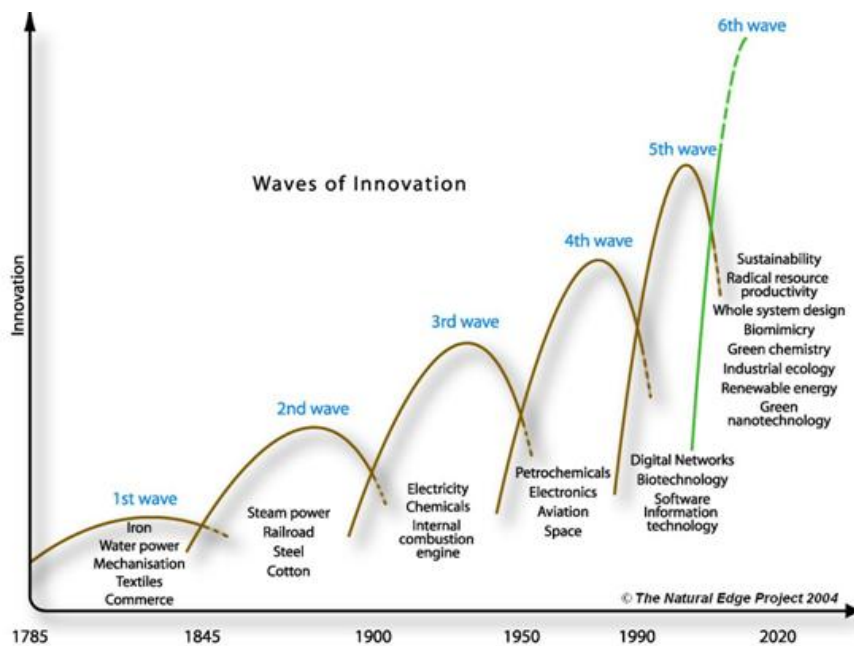
handling som kommer i stand ved at entreprenører kombinerer ulike produksjonsfaktorer på en ny måte.

Entreprenørskap handler om å finne mulighetene i et marked, og bygge en bedrift som kan tilby et produkt eller en tjeneste som kan dekke disse (Dorf, Byers & Nelson, 2011). For å kunne oppnå økonomisk fortjeneste, er en entreprenør avhengig av å finne et behov som ingen dekker eller å skape et nytt behov. Entreprenørskapsbegrepet tolkes også som at det skal bringe noe nytt til markedet. Schumpeters definisjon på entreprenørskap er "... å gjøre nye ting eller å gjøre ting som allerede er gjort på en ny måte" (Spilling, 2006). Slik handler entreprenørskap om økonomisk utvikling gjennom å utnytte ressurser og skape verdier på nye måter, noe som skaper radikale endringer i samfunnets produksjonsevne og medfører betydelige endringer i priser og forbruksmønstre. Radikale innovasjoner skaper nytt grunnlag for profitt, samtidig som tidligere teknologier og "måter å gjøre ting på" blir overflødig og utdatert. De nye profittmulighetene fører derimot til at andre aktører etter hvert kommer til for å etterlikne den nye innovasjonen, og markedet blir utvannet. Samtidig blir innovasjonen inkorporert i samfunnets kretsløpsøkonomi og nye innovasjoner tar over.

Schumpeter (1984) var opptatt av vekst og utvikling i et langsiktig perspektiv og kom frem til at den viktigste vekstfaktoren ikke ligger i fritt marked eller regulert planøkonomi, men snarere i teknologiske innovasjoner, ideskaping og produkt- og tjenesteutvikling. Schumpeter hevdet også at innovasjon sjelden oppstår i en organisasjons interne beslutningsprosesser, noe som betyr at en endring i miljø og samfunn ikke automatisk leder til innovative aktiviteter i en organisasjon (Smith, 2010).

Når økonomiske sammenbrudd finner sted vil gjerne kreative personer gå inn i den risikofylte rollen som innovative entreprenører og finne nye løsninger. De griper fatt i teknologiske endringer og gjennombrudd, og legger det til grunn for satsning i nye bedrifter. Denne forklaringen legger vekt på enkeltindivider og deres originalitet og dristighet. I et slikt perspektiv drives de økonomiske endringene frem nedenfra og opp, noe vi tidligere har sett speiles i musikkhistorien gjennom de uavhengige radiostasjonene og plateselskapene som dukket opp på 40-tallet og utviklingen av tjenester som Napster og Spotify i de senere årene.

Nicolaj Kondratiev beskrev i 1925 generelle vekstmønstre som *økonomiske bølger* (Barnett,1998), der hver bølge representerer en anvendelse av ny teknologi med sterk påvirkning av økonomien (Beyers, Dorf & Nelson, 2011). Eksempler på slike bølgeskapende teknologiske innovasjoner er dampmaskinen, jernbanen, elektrisiteten og informasjonsteknologien, se figur 2.



Figur 2 viser Sykliske Konjeksjoner siden 1785 (The Natural Edge Project, 2004)

Sykliske konjeksjoner (oppgang- og nedgangstider) er avgjørende for videre vekst og utvikling i samfunnet (Smith, 2010). I nedgangstider tvinges man til å analysere hva som ikke har og hva som har livets rett, noe som vil kunne føre til innskrenkninger og konkurser og man kan tvinges til å gjøre vesentlige endringer der de bedriftene som har livskraft og tilstrekkelige ressurser overlever. Når en ny oppgangsperiode kommer har man i samfunnet fått den riktige kombinasjon av *produksjonsfaktorene* kapital, arbeidskraft, maskiner og organisasjon. Denne reorganiseringen av produksjonsfaktorene representerer et potensial for ny vekst. Når oppgangsperioden kommer kan enkeltpersoner og virksomheter som har tilpasset seg, skape eventyrlig vekst på kort tid.

Den første *bølgen* begynte i 1780 med den industrielle revolusjonen (Storey & Greene, 2010). En periode varer i rundt førti til seksti år, og syklusene består av intervaller med sterk økonomisk vekst og intervaller med relativt sakte utvikling. Syklusene har tre faser: vekst, stagning og resesjon (tilbakegang) og påvirker alle sektorer i en økonomi. Klyngene av innovasjoner genererer ny vekst i økonomien, og bølgene oppstår når innovasjoner igangsetter teknologiske revolusjoner som videre skaper nye industrielle eller kommersielle sektorer (Beyers et al., 2011). Hver bølge har en *innovasjonsfase*, som blir beskrevet som en teknologisk revolusjon, og en *implementeringsfase* hvor antall revolusjonære innovasjoner faller, og der oppmerksomheten rettes mot å utnytte og utvikle de eksisterende. Når en serie av innovasjoner blir tilgjengelig, blir det mer effektivt å investere i adaptasjon, utvikling og bruk av disse heller enn å skape nye innovasjoner. Hver bølge av innovasjoner varer til inntektene har nådd sin grense og denne grensen kan ikke overgås uten innføring av ny teknologi. I følge Shumpeter (1984) vil den gradvise spredningen av disse innovasjonene gjennom etterlikning uttømme potensialet for entreprenørprofitt og det er denne utviklingen som leder til nedgang. Når profitten presses oppstår det en tendens til å kompensere med økende produksjon, noe som i sin tur leder til en overproduksjon. Slutten på hver bølge karakteriseres således av økonomisk krise og stagnasjon.

Kritikken mot denne modellen dreier seg i stor grad om at den ikke kan brukes til å se fremover, men kun brukes til å se bakover i tid. Man kan ikke vite med sikkerhet når nye radikale innovasjoner driver en ny bølge, eller når nedgangen har nådd bunnen. Derfor er det ikke lett å vite når man bør trekke seg ut, og når man bør satse (Storey & Greene, 2010).

3.2 Radikale og disruptive innovasjoner

”Radical innovation establishes a new dominant design, and hence a new set of core design concepts embodied in components that are linked together in a new architecture.”

Henderson og Clark (1990)

Radikal innovasjon er et resultat av et teknologisk gjennombrudd eller utnyttelse av en ny teknologi, og er ofte med på å starte en ny bølge av kreativ destruksjon (Smith, 2010). Omtrent 10 % av innovasjoner er radikale og er ofte forbundet med innføringen av en ny teknologi. Hvor radikal innovasjonen er måles på hvor forskjellig den er fra tidligere innovasjoner på

området (Beyers et al., 2011). Radikale invensjoner har derfor potensial til å være *disruptive*, i betydningen av være en nyskapning som forstyrrer et eksisterende marked. De kan revolusjonere bransjestrukturer slik at eksisterende firmaer taper markedsandeler eller går konkurs. De fleste firmaer er motvillige mot å oppgi sin eksisterende struktur i fysiske salgskanaler før det blir presset igjennom av nye kanaler som blir dominerende, i dag gjennom de virtuelle salgs- og informasjonskanalene. Motviljen gjør seg spesielt gjeldende når relativt få, store firma kontrollerer et marked hvor hver og en av deltakerne risikerer å miste store markedsandeler og redusert inntekt i endringsprosessen (Benjamin & Wigand, 1995).

En disruptiv teknologi er altså en teknologisk innovasjon som revolusjonerer en ”standard” måte å gjøre foretninger på. Ny arkitektur, med nye komponenter satt sammen på en ny måte, er ofte et resultat av introduksjonen av en ny teknologi og Christensen (1997) hevder at disruptiv teknologi kan endre hele industrier, men også markeder og kan gjerne innebære en ny forretningsmodell (Smith, 2010).

”Small, hungry organizations are good at agily changing product and market strategies”

Bower og Christensen, 1995

Endringen av industrier skjer gjennom fremveksten av nye firmaer som omfavner den nye teknologien, mens etablerte organisasjoner gjør dette for sent, eller ikke klarer omstillingen og forsvinner. Mp3 filene kombinert med Internett er et eksempel på dette, med mulighet til å restrukturere musikkindustrien ved å gjøre tradisjonelle kanaler og bedrifter overflødige i verdikjeden (Smith, 2010). Som nevnt har vi i dag en fremvekst av nye tjenestetilbydere som iTunes, Spotify og Wimp. Hvor radikal en invensjon er måles også på hvor stor potensiell effekt innovasjonen har på markedet, og i dag kan man se på de nye distribusjonskanalene som en radikal, disruptiv innovasjon (Beyers et al., 2011).

Smith (2006) kaller det vi ser i dag for *teknologiske paradigmer*, noe som representerer et skifte i tankemønster og gjerne etterfølger en radikal innovasjon i ny teknologi. Når et slikt skifte skjer kan det bli vanskelig for bedrifter som har investert store summer i produksjonslinjer, kunnskap, markedsføring og supportsystemer å tilpasse seg til den nye teknologien. En fare ved suksess er at

den aktuelle organisasjonen stivner i byråkratiske og stereotypiske tenkesett og veletablert logistikk. Nøkkelen til at dette ikke skal skje er å la seg utfordre når det gjelder nye ideer, ny teknologi, ny organisering og nye produkter og tjenester. Slik sett er kriser en nødvendig forutsetning for nye ideer, entreprenørskap og innovasjon. Det kinesiske skriftegnen for krise betyr både ”fare” og ”mulighet”.

3.3 Tjenesteinnovasjon og Internett

Tjenesteinnovasjon involverer en ny eller betydelig forbedret tjeneste til forbruker, og er et resultat av ny teknologi som gjør det mulig å tilby forbrukere en tjeneste som ikke tidligere har vært tilgjengelig, gjerne gjennom bruk av Internett (Smith, 2010). Internett kan levere mer informasjon enn noe annet medium, og plassen er uendelig. Uendelig plass og relativ enkel og billig tilgang har ført til voldsomme mengder informasjon (Thjømøe & Olson, 2001). Definisjonen på tjeneste blir mer og mer komplisert, men dette er en fordel for forbrukeren som stadig får flere valg. Jo flere valgmuligheter forbrukerne blir tilbudt, jo mer vil de bruke på musikk og opplevelsen blir stadig bedre (IFPI, 2014).

”Internett er en plattform som kobler sammen fans, markeder, butikker og medier på en måte som gjør oss som vokste opp før www svimle. Men nettet rydder ikke, det har pisket opp en informasjonsstorm. Utvalget er enormt, utvelgelsen er vanskelig”.

Tellef Øgrim, 2014

Digitalisering fører til at stadig flere aktiviteter gjennomføres ved hjelp av elektroniske virkemidler, og elektroniske medier fører til at det oppstår nye kanaler for å få tilgang til informasjon og tjenester (Thjømøe & Olson, 2001). Det etableres stadig nye kanaler for distribusjon av varer og tjenester, og det oppstår nye måter å inngå og gjennomføre transaksjoner på. Digitalisering fører også til at mange produkter som tidligere ble fremstilt med forskjellig teknologi blir mer ensartede. Fremveksten av Internett har ledet til en fremvekst av et økende antall tjenesteinnovasjoner (Smith, 2010), og gjør det mulig å nå et globalt marked til en minimal kostnad (McKinsey & Co, 2007). Endringene som fremkommer gjennom Internett har påvirket markedsstrukturer og verdikjeder gjennom å endre markedskanaler, forbrukervaner og distribusjonskanaler (Benjamin & Wigand, 1995). Noen av disse har gjort eksisterende tjenester

større og mer effektivt, for eksempel Amazon.com. Bokhandlere har eksistert lenge, men online forhandlere kan tilby et større utvalg til lavere priser fordi de ikke har de samme utgiftene som fysiske forhandlere.

De store musikkelskapene har gjennom historien reagert likt mot radikale innovasjoner og endringer i markedsbetingelsene (Tschmuck, 2003). Innovasjonene som vokser frem utenfor de tradisjonelle banene blir først ignorert, så kjempet imot, for til slutt å bli adaptert. Idag er musikkindustrien preget av en dyp strukturell endring, og vi ser at virtuelle informasjons- og salgskanaler endrer bransjestrukturen gjennom at produsenter taper inntekt mens forbrukerne får bedre og billigere tilbud. Bedrifter får problemer med å beholde samme inntektsgrunnlag uten å finne nye strategier for salg, tjenesteforvaltning og differensiering i markedet (Benjamin & Wigand, 1995). Digital musikk er ikke lenger et fysisk produkt, men informasjon og musikk som tjeneste utfordrer nå det tradisjonelle kulturelle paradigmet om musikk som produkt (Brockstedt et al., 2005). Rørsted (2010) skriver at for musikkindustrien er den teknologiske utviklingen et tveegget sverd. På en ene siden er aktørene avhengige av teknologi for å skape nye produkter og utvikle sitt marked, mens på den andre siden har den samme teknologiske utviklingen gjort at de har fått mindre og mindre kontroll over markedet og produktene de leverer.

3.4 Forbrukeren i dagens marked

Markedet er spesielt utsatt for endring fordi kundene som har omfavnet den nye digitale hverdagen gjerne er unge og velutdannede, med god økonomi og stor teknologisk kunnskap. Forbrukerne i dag har fri markedstilgang og maksimalt utvalg til en lavere pris enn tidligere, og i dag blir det viktigere med kundetilpasning av tilbudene og på en mer skreddersydd og individualisert tilpasset markedsføring (Benjamin & Wigand, 1995). Fri markedstilgang og maksimalt utvalg gjør det mulig med direkte markedsføring fra artist til forbruker i dag, og vi ser at Internett støtter et voksende marked hvor forbruker står nærmere artister og selskaper som nå har mulighet for direkte distribusjon (Brockstedt et al., 2005). I følge Askheim og Grennes (2008) er behovet for å forstå forbrukerne og kunder, få kunnskap om behov, motiver, følelser og sympatier, viktigere i en virkelighet der produkter og tjenester blir mer og mer like, og der valg kan skje på grunnlag av symbolske og imageskapende kriterier.

I dag er det vanlig for forbrukere å kjøpe eller streame enkeltlåter eller hele album via digitale forhandlere på nett. Dette fører også til at album må ha mer enn én bra låt for at den skal kjøpes eller streames (Dalschow, 2009). Platekjøperne har blitt mer kresne i dagens marked, og det enorme utvalget av albumtitler, samleplater og spillelister på strømmetjenestene gjør at folk søker seg mot en og en utgivelse. Det store utvalget kombinert med muligheten til å velge enkeltlåter har ført til at det blir vanskeligere å selge et helt album (Brockstedt et al., 2005). Tilgjengeligheten ved strømming gjør det også mulig å finne igjen ”gamle helter”, og åpner opp for økt mulighet til å utforske (Dalshow, 2009). Kusek & Leonard (2005) skriver at for forbrukere dreier musikk seg om opplevelse, deltakelse og erfaring snarere enn et produkt, og den økte tilgjengeligheten strømmetjenestene gir åpner uendelig med muligheter globalt for aktørene. Mange forbrukere foretrekker strømming framfor ulovlig nedlastning, og strømming og abonnement-tjenester via medlemskap har endret forbruksmønsteret fra ulovlig nedlastning til en lovlig tjeneste, der ni av ti betalende brukere av Spotify sier at de nå sjeldnere laster ned ulovlig (IFPI, 2014).

3.5 Verdikjeder

En *verdikjede* er de aktivitetene i en bedrift som er nødvendige for å utvikle og levere et produkt (McKinsey & Co, 2007). Kjeden definerer en serie med aktiviteter fra produksjon til sluttbruker, som skaper nettoverdi gjennom forskjellige aktiviteter (Chesbrough, 2007). Et firma søker å styre verdikjeden for å levere produkter som kundene setter pris på og er villige til å betale for (Beyers et al., 2011). Alle trinn som er nødvendige for å tilby en vare eller tjeneste på markedet må utføres systematisk, kostnadseffektivt og koordinert, for at bedrift og kunde skal ha økonomisk nytte av bedriften (McKinsey & Co, 2007).

Informasjonsflyten gjennom kjeden koordinerer de forskjellige oppgavene og strømmer fra forbruker, salg og serviceaktiviteter tilbake til bedriften så de kan maksimere verdi for kunden. Kunden deltar i denne prosessen gjennom å kommunisere sine preferanser og ved å lytte til å forstå kunden kan firmaet stadig forbedre sitt tilbud. Hvert element i verdikjeden kan forbedres, og videreutvikling av alle ledd i kjeden og dens design er i en kontinuerlig prosess for å maksimere inntekt (Beyers et al., 2011).

I Michael Porters (1985) modell av verdikjeden er aktivitetene delt inn i primær- og sekundæraktiviteter, se figur 3. Primæraktiviteter tar en direkte del i verdiskapningen, mens sekundæraktiviteter understøtter primæraktivitetene i deres arbeid.



Figur 3 viser leddene i bedrifters verdikjede.

Modellen inneholder fem overordnede aktiviteter som igjen kan deles inn i bedriftsspesifikke aktiviteter. *Inngående logistikk* dreier seg om aktiviteter som råvarehåndtering og lagring, lagerstyring og retur av varer, og er avgjørende for å kunne respondere raskt og presist til kunder. Aktiviteter som omdanner råvarer til produkter klart til levering kalles *operasjoner* ("operations"). Disse aktivitetene dreier seg om metoder, handlinger og funksjoner som overfører verdi til kunden og inkluderer prosessdesign og kvalitetskontroll. De fleste tjenester har en objektiv verdi og en subjektiv verdi som består av henholdsvis produktet eller tjenestens ytelse, og produktet eller tjenestens opplevelse av kvalitet. Neste steg i verdikjeden omhandler aktiviteter som sørger for å ta vare på sluttproduktene til de er levert hos kunde og kalles *utgående logistikk*. Deretter følger *markedsføring og salg* som innebærer alle aktiviteter som sørger for blant annet promotering, merkevarebygging, prising og kanalrelasjoner. Det siste leddet i verdikjeden er *service*, som omhandler alle aktiviteter som skal ivareta eller forbedre et produkt enten i form av installasjon hos kunde eller reparere et produkt som ikke fungerer slik det

skulle. Dette er aktiviteter som blir foretatt etter salg har blitt gjennomført og blir derfor også kalt ettersalgsaktiviteter.

Enhver industri gjennomgår en kontinuerlig evolusjon som vasker ut konkurransefortrinn (Fine, 2002). I en bransje som er i rask endring er det viktig at firmaet har evnen til å stadig redesigne verdikjeden for å finne nye kilder til konkurransefortrinn (Beyers et al., 2011). Tidligere var det vanligst å kjøpe opp ledd i verdikjeden etter hvert som bedriften vokste, men i dag blir det stadig vanligere å inngå strategiske allianser og samarbeide med spesialiserte firma innenfor hver aktivitet for å oppnå mest mulig økonomiske fordeler og økt effektivitet.

Evolusjonen vi ser i dagens verdikjeder skyldes blant annet de uendelige mulighetene Internett har gitt oss. Vi ser lavere transaksjons- og produksjonskostnader og lettere tilgang til informasjons- og salgskanaler i dag. Flere og flere bransjer kommer til å måtte endre sine verdikjeder som følge av dette (Benjamin & Wigand, 1995).

4.0 Tilnærming

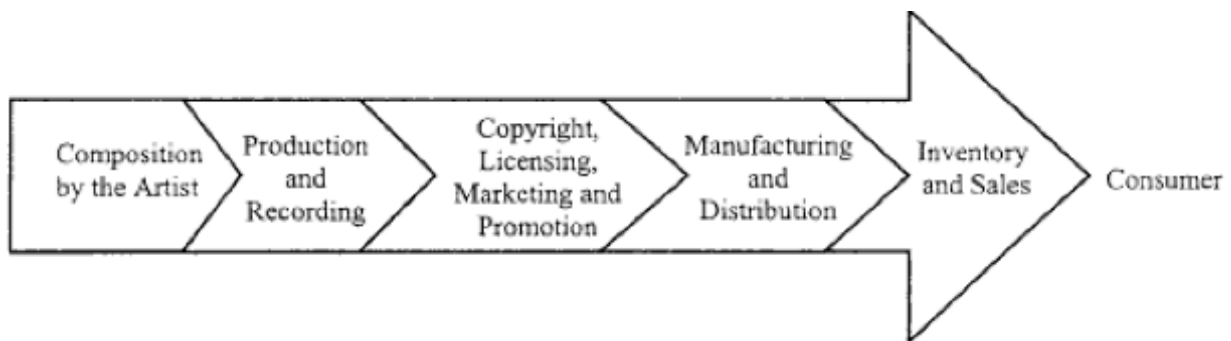
I dette kapittelet vil jeg knytte Porters verdikjeder opp mot musikkbransjen. Deretter skal jeg redegjøre musikkbransjens tradisjonelle markedsstruktur og ta for meg relasjonen mellom små, uavhengige selskaper og store selskaper. I dette kapittelet redegjøres det også for hvordan de store selskapene har opparbeidet seg den posisjonen de tradisjonelt har hatt i markedet.

4.1 Musikkbransjens tradisjonelle verdikjede

Den tradisjonelle verdikjeden og bransjestrukturen har siden inntoget av LP'en på 40-tallet tatt for seg musikk som et fysisk produkt man produserer og selger til forbruker via forhandlere. Musikkindustrien har dermed bygget opp verdikjeden rundt det å selge fysiske produkter (Rørsted, 2010), og ser på informasjon som et støttende element i verdiskapningen og ikke en kilde til verdi i seg selv (Brockstedt et al., 2005). I alle bransjer er målet et produkt eller tjeneste som skal skape større inntjening enn produksjonskostnader. For at dette skal skje må produktet kunne selges, noe som materialiserer seg gjennom det fysiske produktet eller tjenester som live-

shows, levert til en kunde eller et betalende publikum. For de som står bak og finansierer produktet, og alt arbeid lagt til grunn for å produsere og markedsføre produktet, er målet å øke differansen mellom inntjening og arbeid lagt i produksjonen (Rørsted, 2010). Ved salg av et nytt produkt fokuseres det på hele album, som det legges stor innsats i før og i rundt fire måneder etter release. Ved salg av fysiske produkter er markedsplanene rettet mot promotering gjennom radio, TV-kampanjer og avisreklame, noe som er kostbart. Inntektene kommer hovedsakelig den første tiden etter albumslipp, med mindre man har en global hit.

Figur 4 viser at driverne for verdiskapning i den tradisjonelle verdikjeden inkluderer copyrightbeskyttelse, lisensiering av rettigheter på innspilt materiale, produksjon, distribusjon av fysiske produkter og lagerbeholdning, samt promotering og markedsføring før produktet når kunden. I denne verdikjeden er det plateselskapene som har størst kontroll over verdikjeden, rettigheter og omsetning (Brockstedt et al., 2005).



Figur 4. Driverne for musikkbransjens tradisjonelle verdikjede

Første steg i den tradisjonelle verdiskapningsprosessen er *komposisjon* av artisten og produsenten. Andre steg er de metoder, handlinger og funksjoner som overfører verdi til kunden, og som inkluderer prosessdesign og kvalitetskontroll, og som i den tradisjonelle verdikjeden tar form av *innspilling, miksing og mastering* (Brockstedt et al., 2005). I en analog tid foregikk disse prosessene samtidig, og man sto med et ferdig innspilt og mikset produkt når innspilling var avsluttet, mens de siste årene har dette blitt forskjellige prosesser. Miksing og mastering skjer nå separat fra innspillingsprosessen. Plateselskapene henvender seg ofte til produksjonshusene for å få skrevet låter til og produsert sine egne artister og leier inn produsenten som sammen med artist

og plateselskap blir enige om retningslinjene for produksjonen både musikalsk og økonomisk. I dag finnes det en rekke produksjonsselskaper eller produksjonshus i Norge som består av ett eller flere studioer med en eller flere produsenter, programmerere og teknikere. Ofte er produsentene også låtskrivere og skriver mesteparten av musikken de selv produserer og fungerer som talentspeidere for plateselskapene (Dalschow, 2007). I den tradisjonelle verdikjeden er dette en svært kostbar prosess, og artister og produsenter var avhengig av dyrt utstyr og mange involverte i prosessen.

Tredje steg i verdikjeden er aktiviteter som sørger for å ta vare på sluttproduktene til de er levert hos kunde, og inkluderer *copyrightbeskyttelse, lisensiering, markedsføring og promotering* (Brockstedt et al., 2007). Disse aktivitetene blir i hovedsak håndtert av plateselskapene og sjelden av artistene selv grunnet manglende kunnskap, nettverk og påvirkningskraft overfor viktige kanaler. Copyright til et musikkstykke tilhører den som har skapt musikken, men det er mulig for en artist å selge disse rettighetene til et plateselskap som har økonomi til å dekke kostnader ved produksjon, distribusjon og promotering. De store plateselskapene innehar derfor store back-kataloger med innspilt materiale de eier rettighetene til. Lisensiering handler om at rettighetshaveren av en innspilling, i den tradisjonelle verdikjeden representert av plateselskapene, leier den ut til en annen part for et bestemt avgrenset bruksområde og betaler prosenter av salget til rettighetshaverne. Når et selskap ønsker å utgi en artists låter på for eksempel en samleplate, må de søke om tillatelse. For hver samleplate som selges får plateselskapet en viss sum, som deretter deles med artisten etter avtalt prosent. På 90-tallet var lisensiering en vanlig måte å selge singler på, ved utgivelser som Absolutt Music-seriene som kom ut flere ganger i året (Dalschow, 2007). Promotering er en viktig del av markedsføringen av artister og utgivelser. Arbeidet er basert på en markedsplan som inneholder artists lanseringsplaner, salgsfremmende tiltak, salgsmål og målgruppe gjennom hele salgsperioden. De store selskapene prøver å redusere usikkerhet gjennom å etablere informasjonmonopol, som foregår ved at de investerer store summer i merkevarebygging og promotering for å etablere en artists image og merkekjennskap (Tschmuck, 2003). Selskapene jobber inn platen hos alle mediekontakter, enten det er snakk om radiospilling av en ny singel eller booking av et intervju med artist i avisen og har flere promoteringsansatte som hver jobber med forskjellige medieområder.

Fjerde leddet i verdikjeden før salg mot forbruker er *fremstilling* av produkter og *distribusjon* til sisteleddsforhandler. Alle selskaper trenger distribusjon av sine produkter, og god distribusjon er en av nøklene til suksess. De store selskapene eier globale distribusjonsnettverk som strekker seg fra salgsrepresentanter til butikkjeder og ”record clubs”. Det finnes et lite antall alternative distributører hvor uavhengige selskaper kan selge sine produkter, men de fleste uavhengige selskaper og distributører er avhengige av major-selskapene for distribusjon (Tschmuck, 2003). Når varene kommer inn via salgsapparatet, plukkes platene fra hyller og paller og sendes til kunden. De uavhengige lablene utfører dette gjennom få utgivelser og utsendelse av bestillinger på egenhånd, noe som er en fordel da de beholder større del av omsetningen, men innebærer mye jobb for få ansatte. Større distributører drar fordel av å samkjøre driften med å felles utsendelser fra flere plateselskap på en gang (Dalschow, 2007).

Det siste leddet i verdikjeden er plateselskapets *salgsapparat*, som har ansvaret for å selge platen ut til butikk. Alle de store selskapene har egne salgskontor som også jobber mot grossister som plasserer albumet i kiosker og bensinstasjoner (Dalschow, 2007). I tillegg kommer ettersalgaktiviteter som turnevirksomhet, signering og promotering i butikk samt service utført av forhandler. Et gjennomsnittlig utsalgsted for musikk har 3500 titler. Når mesteparten av dette er back-kataloger, vil det være vanskelig å finne et bredt utvalg av musikk i en CD-butikk. Butikkene tar inn musikk de mener har størst sannsynlighet for å selge, slik at de selv kan tjene penger (Brae, 2002). Ved salg av et nytt produkt legges det stor innsats på hele album, før og rundt fire måneder etter release og markedsplanene er rettet mot promotering via radio, tv-kampanjer og avisreklame og er kostbart. Inntektene kommer hovedsakelig den første tiden etter albumslipp, med mindre man har en global hit.

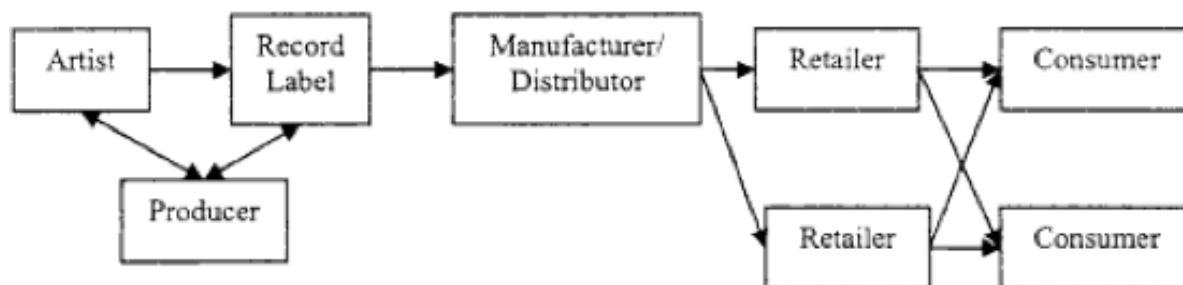
Før Internett fikk *forbrukerne* tilgang på informasjon om nye artister og utgivelser gjennom tv, radio og media, en informasjonsstrøm som oftest ble bestemt av de store plateselskapene med kapital og globale nettverk. Man måtte kjøpe et helt album i en platebutikk for å få tilgang til én singel, noe som førte til at albumutgivelser med kun én hit kunne selge tusenvis. Dersom man var over gjennomsnitt interessert i musikk, måtte man bestille utgivelser som ikke var tilgjengelige i Norge fra utlandet, noe som var kostbart og gjerne tok flere uker før albumet var i postkassen.

4.2 Musikkbransjens tradisjonelle markedsstruktur

De multinasjonale selskapene ("major labels"), og de uavhengige selskapene ("independent labels") lever i et gjensidig avhengighetsforhold, og utfyller forskjellige roller og funksjoner. Major-lablene har kapital, kompetanse og distribusjonsnettverk, mens indie-lablene har spisskompetanse og nærhet til kreative miljøer og markeder. De uavhengige selskapene jobber sjelden med mange artister og kan bruke mer tid og oppmerksomhet på hvert enkelt prosjekt enn et stort plateselskap med mange artister. De kan også konsentrere seg om nisjer og lokale markeder i større grad enn de store selskapene (Dalschow, 2007). Major-lablene er store konserner som på verdensbasis styrer hoveddelen av platebransjen og har kontroll på hele prosessen med å distribuere og selge musikk. Universal Music, Warner og Sony eies alle av enda større og mektige selskaper som også har eierskap i magasiner, TV- og radiostasjoner, filmselskaper, bokforlag og produksjon av elektronikk og programvare.

I den tradisjonelle markedsstrukturen er det essensielt å ha et majorlabel i ryggen som investerer i dyr studiotid, har kontaktene for å få låtene ut på radio, og kontroll over de største distributørene for å nå ut i markedet. Med investeringer, full kontroll over det fysiske produktet og salgsprosessen fikk plateselskapene kontroll over pengestrømmen, og major-selskapene fungerte derfor som portvoktere for all musikk som nådde markedet (Fiskvik, 2013).

Figur 5 viser en en modell av markedsstrukturen i musikkindustrien, basert på tre hovedpilarer: markedsrett, kontroll over publiseringsrettigheter og kontroll over distribusjonsnettverkene (Tschmuck, 2003).



Figur 5. Musikkbransjens tradisjonelle markedsstruktur

Gjennom å ha kontroll over markedet reduseres den økonomiske risikoen i en produksjon. Er man eneste mulighet for å fremstille og distribuere formatet, er det større sannsynlighet at det blir en økonomisk suksess for firmaet gjennom færre konkurrerende tilbydere (Rørsted 2010).

Publiseringsrettigheter dreier seg om at rettighetshaver er den eneste som har rett til å selge utgivelsen (Tschmuck 2003). Musikalske ideer har en eier som får betalt hver gang disse ideene blir brukt. *Copyright* gir eier rettigheter til å reproducere varen, i tillegg til å få betalt når andre bruker produktet de har rettigheter til, enten det er i en film eller reklame. Inntektene til platebransjen kommer fra rettigheter til den innspilte musikken gjennom salg av musikkrettigheter til film, TV-reklame og spillbransjen.

Grunnen til at artistene ikke selv eier alle rettighetene henger sammen med hvordan musikk har blitt produsert og distribuert de siste 100 årene. Frem til nå har det vært vanskelig å produsere et album uten dyrt profesjonelt utstyr, og dessuten har man trengt profesjonell hjelp til å få distribusjon og promotering. De store plateselskapene kontrollerte distribusjonskanalen. Et independent-label kunne ikke selge direkte til forbruker, eller få sine album ut i butikk, og måtte lage distribusjonsavtaler med de store plateselskapene. Majorselskapenes portvokterfunksjon er i dag truet av teknologiske endringer, og de utfordringer og muligheter det gir er et viktig tema i mine intervjuer med sentrale aktører i musikkbransjen.

5.0 Metode

Jeg har valgt å bruke en *kvalitativ metode* for datainnsamling fordi jeg ønsker å belyse hvordan et utvalg sentrale aktører i musikkbransjen tenker og hvordan disse tenkemåtene påvirker valg og beslutninger – jeg sikter mot meningsforståelse framfor forklaring (Askheim & Grennes, 2008). Jeg har få intervjuobjekter som ikke nødvendigvis er representative for en større populasjon, men som alle har bred erfaring i musikkbransjen og er engasjert i dens utvikling. Jeg har ønsket å gi disse informantene god mulighet til å utdype sine perspektiver og synspunkter.

5.1 Casedesign, utvalgsstrategi og rekruttering

Eksplorativ casestudie er mye brukt innenfor organisasjons- og markedsforskning, og rettes mot å innhente mye informasjon fra noen få individer eller en organisasjon (Askheim & Grennes 2008). Casestudier er relevant når man søker å få svar på hvorfor og hvordan noen fenomener virker (Yin, 2014). Tilnærmingen kan gi data som danner grunnlag for økt forståelse og videre forskning. Mitt case er *verdikjeder i norsk musikkbransje*, med vekt på på endringer i distribusjonsledd, men også salg og forbrukeratferd.

Utgangspunktet for utvalg av informanter har vært personer med stor kunnskap til musikkbransjen, lang erfaring med salg av musikk, og med engasjement og meninger om temaet. De skulle alle jobbe heltid med musikkadministrasjon, management og salg, både i fysisk format og digitalt. De fem informantene er i aldersgruppen 25 til 65 år, og er bosatt i Oslo.

- *Informant 1* er 29 år, utdannet innenfor markedsføring og har lang erfaring fra festivalarrangering, booking og management. Partner i et musikkelskap som startet opp for to år siden og jobber med alle aspekter rundt artistene selskapet har signert. God kunnskap til den nye digitale hverdagen og hvordan et selskap bør jobbe i dagens marked, noe som viser seg i at hans firma er en av markedslederne i dag.
- *Informant 2* er 32 år, og er utdannet innenfor music management i England. Lang fartstid i et majorlabel som salgssjef, og jobber i dag som nordisk labelsjef for et underselskap av

Universal Music. Begynte i bransjen noen år etter at krisen var et faktum og har god kjennskap til hva som har skjedd de siste ti årene og hvordan de store selskapene og bransjen som helhet omstrukturert seg for å øke inntektene med den nye inntektsmodellen som har vokst frem de siste årene.

- *Informant 3* er 32 år og er utdannet innenfor media og kommunikasjon. Jobbet med promotering av Norges største urbanartister de siste fire årene og har stor erfaring med hvordan man jobber for å selge inn artister i dagens marked. Kjennskap til hvordan arbeidet med promotering har endret seg de siste årene.
- *Informant 4* er 43 år, tidligere erfaring med IT og har jobbet i musikkbransjen i 25 år innenfor markedsføring og eksport samt drift av plateselskap. Kursholder for kulturbedrifter og har gode kunnskaper om hvordan bransjen har endret seg de siste ti årene, og konsekvenser av innovasjonene som traff markedet tidlig 2000.
- *Informant 5* er 63 år, fremtredende talsmann for musikerorganisasjoner. Tidligere sjef for IFPI Norge og Spellemannsprisen samt VG-lista. Jobber i dag som rådgiver for en rekke musikkorganisasjoner og fremmer artisters rettigheter i markedet.

5.2 Datainnsamling, transkribering og analyse

Det kvalitative forskningsintervjuet er en samtale med en struktur og et mål hvor intervjueren stiller spørsmål og følger opp de svar som informanten eller intervjupersonen gir på spørsmålene (Kvale, 2004). Jeg valgte *dybdeintervju* som metode, det vil si en strukturert samtale mellom moderator og informant for å avdekke motiver og holdninger. Formen gir moderator mulighet til å være fleksibel og følge opp utsagn og be informanten utdype, og slik redusere tvil om hva informanten faktisk mener (Askheim & Grennes, 2008). Jeg benyttet en strukturert intervjuguide med fastlagte temaer og spørsmålsformuleringer utviklet med bakgrunn i problemstilling og teori. Intervjuguiden ble testet på en informant for å avdekke feil og få innspill til punkter som burde være med. Dette intervjuet er ikke med i analysen. Samtalene ble tatt opp på bånd for ikke å gå glipp av viktig informasjon, og intervjuene ble gjennomført der informantene ønsket det. To av

informantene hadde ikke mulighet til å møte meg personlig, og jeg sendte da mine spørsmål via e-post, med korrespondanse via nett for å utdype svar der det var nødvendig.

Dataanalyse er systematisering av data for å få frem mønstre og strukturer, og involverer både sortering og drøfting. Jeg har valgt å bruke en enkel innholds- og tekstanalyse og meningsfortetting (Askheim & Grennes, 2008). *Transkriberingen* ble foretatt rett etter intervjuene, og på bakgrunn av notater og båndopptak. Informantenes uttalelser ble forkortet i mer konsise formuleringer og komprimerte setninger så den umiddelbare meningen kom fram. Analysen ble deretter tematisert etter de samme temaene som ble brukt i intervjuguiden, og ved bruk av en strukturert innsamlingsmetode der jeg analyserte intervjuene spørsmål for spørsmål og sammenliknet hva informantene hadde svart på samme spørsmålet.

5.3 Kvalitetssikring, reliabilitet og validitet

Det er flere *begrensninger* ved metoden jeg har valgt. Strukturerte intervjuguider kan begrense muligheten for å få informasjon utover det det spørres om. Et kvalitativt undersøkelsesopplegg har i seg selv begrenset utsagnskraft; med grunnlag i resultater fra kvalitative undersøkelser har man mindre mulighet til å trekke mer generelle konklusjoner fordi utvalget gjerne er lite og ikke-representativt (Askheim & Grennes, 2008). Dessuten kan en kvalitativ metode i langt større grad enn en kvantitativ metode være sårbar for påvirkning av intervjuers egne holdninger og forventninger,

Kvalitetssikring tar for seg om innsamlet data og analyser man har kommet fram til er reliable og valide, noe som er avgjørende for kvaliteten på analysen senere i prosessen (Kvale, 2004). Det er viktig å forholde seg åpent til datamaterialet og være nøytral til alle mulige meninger og årsakssammenhenger (Askheim & Grennes, 2008). Analyse og fortolkning av data er krevende, og det vil alltid være en risiko for å overse data eller trekke feilaktige konklusjoner.

For å sikre *reliabiliteten* la jeg vekt på kontinuerlige feedbackprosesser med informantene, gjennom å levere tilbake intervjuutskriftene og stille spørsmål som ”Var det dette du sa og mente” og ”Har jeg oppfattet rett når jeg skriver at du...”. Intervjuguiden ble utformet ved at flere av spørsmålene peker i samme retning, for å forsikre meg om at informanten forsto spørsmålene

og meninger kom tydelig fram. Jeg gikk gjennom intervjuguiden for å forsikre meg om at spørsmålene var lette å forstå og passet på ikke å stille ledende spørsmål. For å sikre *validiteten* ble resultatene tilbakeført til informantene for å få bekreftet deres gyldighet (Johannesen et al., 2004). Undersøkelsens tema er i utgangspunktet ikke personsensitiv, men det er en liten bransje og informantene var trolig forsiktige med å ikke tråkke noen på tærne. Etter min vurdering var informantene ærlige med meg og de delte gledelig sine kunnskaper og holdninger, også fordi de er brennende opptatt av temaet. Jeg sendte tilbake de ferdige transkriberte intervjuene slik at jeg fikk testet at mine tolkninger og konklusjoner stemmer overens med informantens.

6.0 Analyse

I analysen av intervjudata har jeg benyttet *meningsfortetting* hvor jeg har forkortet informantenes uttalelser, og jeg har lett etter naturlige meningsenheter. Jeg har også benyttet meg av *meningskategorisering* der jeg bruker de samme temaene som ble benyttet i intervjuguiden. Oppgavens problemstillinger er som nevnt:

1. *Hvilke endringer har den digitale revolusjonen hatt på struktur og verdikjeder i den norske musikkbransjen?*
2. *Hvilke konsekvenser har disse endringene hatt for artister og plateselskaper?*

6.1 Innovasjon

Den nye teknologien som ble tilgjengelig på slutten av nittitallet førte til at salget av musikk sank, og med det omsetningen for alle involverte parter. Informantene forteller at den første reaksjonen hos de store selskapene var å forsøke å bremse utviklingen gjennom søksmål av privatpersoner og nettsider, og at man motarbeidet evolusjonen istedenfor å omfavne den og finne nye måter å tjene penger på. Informantene forteller at inntoget av digital nedlastning kom som et sjokk for hele industrien globalt, og det var sterke reaksjoner når fildeling spredte seg. De beskriver det som at bransjen hadde kollektiv panikk, og mistet kontrollen over forbruksvaner og ulovlig nedlastning.

”Den digitale revolusjonen førte til at bransjen gikk gjennom noen tøffe år fordi de ikke klarte å utnytte potensialet i fildelingen – noe som førte til at omsetningen stupte.” (Informant 3)

Også ved inntoget av de lovlige modellene forteller informantene at alle først og fremst var rasende på strømmetjenestene, fordi det endret inntektsmodellen igjen. De første årene lovlige strømmetjenester var tilgjengelig på markedet var det fortsatt en tilstand av panikk og forsøk på å motarbeide de nye tjenestene i Norge så vel som i resten av verden. Men den norske musikkbransjen forandret holdning til strømming etterhvert som man så hvordan forbrukerne omfavnet tjenestene. Informantene sier at denne holdningsendringen ikke kom frivillig, men fordi Internett ble en del av folks vaner og allemannseie i Norden var de nødt til å tilpasse seg. Informantene mener at fildeling ikke lenger er et problem fordi det er vanskeligere og mer jobb for forbrukerne å dele en fil enn å benytte seg av strømmetjenestene.

”Musikkbransjen som helhet hadde kollektivt noia en lang stund, og i dag skal vi være glade for at smarte tech folk løste problemene for oss. Det er ganske provoserende når en bransje som lever av å selge samme produkt om og om igjen i nye format til de samme folkene klager på at de ikke tjener penger.” (Informant 2)

I Skandinavia har inntektene begynt å stige igjen, noe informantene begrunner i større samarbeidsvilje fra bransjen generelt og økt tilgjengelighet av lovlige tjenester som digitale plattformer som Spotify og Youtube. Videre forteller de at musikkbransjen er en av de bransjene som har blitt mest påvirket av Internettets inntog, og at det som startet med Napster og Torrents i dag har blitt en voksen bransje i Norge, med lovlig digitalt musikkonsum både i form av digital nedlasting og strømming. Informantene forteller at landene som har forholdt seg til den nye digitale virkeligheten har begynt å tjene penger de siste fem årene og at bransjen som helhet har begynt å samarbeide istedenfor å motarbeide. Norden har for første gang i historien fått en musikkbransje som resten av verden legger merke til, og informantene synes det er spennende å være en del av den utviklingen.

”Introduksjonen av de lovlige tjenestene som utbetaler til plateselskaper, artister og privatpersoner har gjort at bransjen i stor grad har snudd til å se eller mindre positiv på utviklingen.” (Informant 2)

Informantene som jobber i større selskaper nevner at overgangen fra en bransje som baserer seg på å selge produkter, til en bransje som er avhengig av eksterne distribusjonskanaler for digitalisert musikk, har vært og er fortsatt vanskelig å takle. En av informantene mener at ny teknologi ikke påvirket bransjen så mye som forventet, og at selv om det har skjedd endringer har de største selskapene overlevd og tjener penger som aldri før. De nye selskapene som har basert sin verdikjede på digital distribusjon er meget positive til den nye hverdagen. Disse selskapene baserer ofte inntektene sine på 360-avtaler, som gir prosenter av alle artistens inntekter inkludert salg av merchandise, publishing, management og booking.

”I bedriften var det jo ganske nytt når folk sa ’Vi dropper å lage cd-er’ så det kom vel en stor endring når folk begynte å snakke om at man skulle droppe hardcopies.” (Informant 1)

På spørsmål om holdninger til innovasjon forteller informantene at de opplever en mer positiv holdning til nyvinning enn noengang tidligere gjennom et økende engasjement for nye måter å gjøre ting på. Deres bedrifter legger vekt på å være oppdatert og å vurdere alle nye salgs- og promoteringskanaler på en seriøs måte; de vil følge med og finne ut av hvilke tjenester konsumentene benytter seg av og hva som er populært. De ønsker å holde bedriften i forkant av utviklingen, istedenfor i ettertid å måtte tilpasse forretningsmodellen til den nye tiden. Det er et eksplisitt mål å være tidlig og helst først ute med nye tjenester og teknologier.

”I dag er bransjen i konstant endring, og dette må man forholde seg til i alle ledd. Vi har nye distribusjonskanaler og nye promokanaler som er totalt forskjellige fra de vi hadde før.”
(Informant 1)

Distributører som jobber med digital musikk er ifølge informantene lett tilgjengelige for artister og små plateselskaper, noe som fører til en oppblomstring av indielabels og Do It Yourself-artister med muligheter til å nå ut til forbrukere på et globalt marked. Informantene mener

imidlertid at bransjen har brukt for lang til å ta til seg de nye tjenestene som tilbyr strømming, og de legger vekt på at bransjen nå må fortsette å støtte innovasjon istedenfor å sette seg på bakbeina slik som de gjorde på tidlig 2000-tallet. De prøver å være proaktive, og holde seg oppdatert for ikke å havne i samme situasjon som tidligere.

6.2 Norge som et showcase for den globale musikkindustrien

Grunnen til at Norge har blitt et utstillingsvindu og et foregangsland for den globale musikkindustrien begrunnes av informantene med at vi er et av de første markedene som tok til oss strømmetjenestene og har god tilgang til Internett, noe som gjør Norge til innovatør i markedet. Samtidig peker informantene på at denne suksessen kan skyldes drahjelp fra vårt naboland.

”Den norske bransjen liker å fremstå som innovatørene bak streaming-suksessen, men i realiteten rir vi på en bølge skapt av Sverige og deres Spotifytjeneste.” (Informant 2)

Flere av informantene legger vekt på at det er nettopp Sverige som har gjort Norge og Norden mer interessant først og fremst gjennom produsenter, låtskrivere og artister som har gjort det skarpt på verdensbasis i en årrekke. Og nå på teknologisiden med Spotify som var den første kjente strømmetjenesten på det nordiske markedet. Videre forteller informantene at suksessen i dag bunner i velferd, vi har mer penger og et høyere teknologisk nivå enn de fleste andre land, og ligger derfor mange hestehoder foran resten av verden.

”Grunnen til at Norden ligger så langt fremme er kjøpekraft fordi vi har fortsatt penger, resten av verden er i en økonomisk krise.” (Informant 3)

Informantene trekker frem at forbrukere i Skandinavia har en sterk kjøpekraft, og landene er blant de rikeste i verden, noe som fører til at vi naturligvis ligger langt fremme ved å bruke og utvikle nye produkter og tjenester. Det er normalt for en husstand å ha flere nettbrett, smarttelefoner, bærbare datamaskiner og smart-TV i hjemmet – og alle disse er tilkoblet Internett og er konstruert for strømming av musikk og film. I mange andre deler av verden er ikke dette en selvfølge i det hele tatt. En annen viktig suksessfaktor for strømmetjenester i Norge beskrives

med god Internett-dekning, og stor bredbåndkapasitet som gjør det mulig for forbrukere i Skandinavia å ta til seg denne innovasjonen tidlig. Informantene trekker frem at i et land hvor ”alle” har Internett, blir det jo også til at forbrukere tar til seg de nye tjenestene raskere enn andre som ikke har denne muligheten. Det er også billig å bruke Internett i Norge, i motsetning til andre land som ikke har kommet like langt i utviklingen.

6.3 Strategi

Bedriftene informantene jobber for og med har endret strategi gjennom å bli mer opptatt av mulighetene som ligger i netttjenester. Istedenfor ensidig å satse på tradisjonell markedsføring som plakater, annonser og ren reklame, er det nå mer strategisk jobbing med sosiale medier og online markedsføring.

”Streaming har i bunn og grunn endret alt. Man måtte endre strategien rundt albumrelease, restrukturere verdikjeden, hvor mange ansatte man hadde og hva kjernekompetansen til et label er, fordi det er en ny bransje i horisonten man må tilpasse seg til.” (Informant 4)

Ifølge en av informantene er dagens strategi å gjøre forretning ut av andres rettigheter via kontrakter, og det synes informanten er en uting. Denne informanten forteller videre at den nye kjerneviktigheten som går via strømmetjenestene er rasjonalisert gjennom videreføring av tankegangen rundt å bidra på en rekke områder i tillegg til studioinnspilling og rollen som investor.

”Ved overgangen til streaming er artistenes bidrag naturligvis det samme, mens plateselskapenes innsats er redusert ved at mange oppgaver nå forsvinner.” (Informant 5)

Videre forteller en av informantene at når man ser på inntektssiden av hvordan den nye teknologien har påvirket alle ledd i bransjen, er strømming et langsiktig fenomen. Aktørene må være tålmodige for å ha den samme inntekten som tidligere. Med det fysiske formatet handlet alt om de første tre månedene (unntatt hvis du hadde en enorm hit). Det er en bred enighet om at i dag må artister og plateselskap tenke annerledes når de skal slippe album fordi forbruket ikke

lenger nødvendigvis er albumdrevet som tidligere, og forbrukernes oppmerksomhet er kortsiktig, spesielt i popverdenen.

”Streaming åpner musikkbransjen og krever at individene som jobber der må være flinke til å tenke kreativt og innovativt for å holde artistene sine aktuelle.” (Informant 1)

Informantene som jobber mest med promoterings- og markedsstrategier forteller at bedriftenes strategi er endret til å slippe flere singler og EPS (elektroniske presseskriv) flere ganger årlig for å holde oppmerksomheten rundt artisten, i motsetning til tidligere hvor man jobbet mot et album annenhvert år. Alle informantene er enige at med mindre man er en superstjerne er ikke lenger hovedinntekten salg av album, men konserter og salg av klær og andre former for merchandise som genererer mest inntekter. Det har også endret forholdet mellom artist og plateselskap ved at plateselskapene nå må jobbe med flere aspekter av en artists inntektskilder. De forteller videre at nøkkelen i dag er å tenke direkte til forbrukeren, korte veier og attraktiv pakke og prising og at det har blitt mye viktigere å måle hva som fungerer og hva som ikke fungerer, og fjerne det som ikke lenger er velfungerende og lønnsomt.

6.4 Verdikjeder

Det fremkommer av informantenes svar at det er i ferd med å bli en ny struktur i selskapene, og de forteller at aktørene i bransjen er i en prosess hvor de endrer sine verdikjeder. Hvor raskt dette skjer avhenger av hver og en av aktørene i musikkbransjen. De av informantene som jobber i relativt nye firmaer opplever få vanskeligheter med digital distribusjon og har ikke hatt noen endring fordi deres verdikjeder er bygget opp rundt digitale tjenester og promotering av artister. Det er en gjennomgående oppfatning blant informantene at generelt sett har bransjen tilpasset seg strømming, samtidig som de fremhever at strømmetjenestene ikke gir tilstrekkelige inntekter på dette tidspunktet. Dette er imidlertid noe informantene tror kommer til å endre seg med tiden, når markedet har blitt mer modent.

”Som et label så er den største utfordringen å tilpasse seg den nye inntektsstrukturen, og den nye posisjonen vi har i forhold til signerte artister og innenfor industrien generelt.” (Informant 4)

Informantene forteller om en verdikjede som er i endring grunnet et synkende CD-salg og en voksende inntekt fra strømmetjenestene. I dagens bransje trenger man ikke lenger fysiske filer som hardcopies i form av CD, og den digitale revolusjonen fører til at de har begynt å la være å trykke opp album. Med det er lagerne og distribusjonsleddene som omhandler fysiske produkter i ferd med å bli borte fra kjeden. De er der fortsatt, men informantene tror de kommer til å forsvinne sakte, men sikkert. En av informantene forteller at selskapenes rolle har blitt mindre i dagens bransje, og gjennom en reduksjon av oppgaver blir selskapsrollen mer beskjeden. Selve innspillingen vil artister og manager i større grad ta ansvar for, mens øvrige funksjoner fra platetiden vil forsvinne. Alle informantene er enige i at rollen som investor vil bestå og at promotering og markedsføring vil bli viktigere enn hva det var for fysisk salg.

”I dag har det blitt lettere å produsere og distribuere musikk fordi prosessen har blitt digitalisert og man slipper fordyrende mellomledd, som fremstilling av fysiske eksemplarer og fysisk distribusjon til butikk.” (Informant 3)

Det er en bred enighet blant informantene i at en digital prosess rundt produksjon og fremstilling av musikk gjør at kostnadene har gått ned med opptil 90 %. Bedre og billigere utstyr gjør det mulig for ”alle” å lage en hit, og artister trenger ikke lenger bruke store summer på produksjon og innspilling. Når man ikke lenger trenger fysiske produkter trenger man ikke bruke penger på trykking og distribusjon av disse, og informantene sier at i dag sparer de store summer på å sende ut en fil til distributøren. De forteller også at digitale distribusjonsmuligheter har ført til en vekst av uavhengige distributører som tilbyr digital distribusjon til uavhengige selskaper og artister som gir ut musikken uavhengig av de etablerte aktørene i bransjen.

”Før var man avhengig av signering for å få musikken ut og man måtte via noen for å få cd ut. Nå med internett kan alle lage plateselskap og det er artist og management som har makta.”
(Informant 1)

Tidligere var alle indielabels avhengige av en distribusjonsavtale med de store selskapene for å få musikken ut på markedet, mens de i følge informatene i dag kan gjøre jobben på egenhånd gjennom distribusjonsfirmaer som Phonofile. Tilgangen til distribusjonskanaler resulterte i at

indielabels og artister har fått en sterkere maktposisjon. Informantene er opptatt av at artistene er nødt til å bli mer bevisst på denne nye posisjonen og de muligheter den gir, og handle deretter.

6.5 Promotering og markedsføring

Informantene forteller at strømming og digital distribusjon har ført til endringer i promotering og markedsarbeidet, og at alle deler av bransjen må tenke innovativt og kreativt på hvordan de gir ut sin musikk. Den digitale prosessen innebærer at selskap som jobber med artister må tenke nytt hele tiden og finne det som passer sine artister best til enhver tid i promoteringsarbeidet. Det trekkes frem at noen av de viktigste aspektene er at musikken må være tilgjengelig hele tiden, og at det har blitt enda viktigere å markedsføre mot riktige forbrukere.

”Strategien når man gjør promo og markedsføring i dag dreier seg nå i større grad om sosiale medier kombinert med mer tradisjonelle medier. Sosiale medier gjør det mulig å kommunisere med fans og har blitt en viktig del av arbeidet. Før var det album for album, og nå er det mer fokus på hvordan holde en artist aktuell hele tiden uten å mette markedet.” (Informant 1)

Informantene forteller at det finnes flere mulige markedskanaler i dag enn for femten år siden, gjennom en viral spredning via kanaler som youtube, twitter, spotify og liknende, i motsetning til før hvor selskapene la mest vekt på dyre TV-kampanjer og avisannonser. Youtube er en formidlingskanal som betaler for avspillinger og er tilgjengelig globalt uten at man må ha abonnement. De nye kanalene har derfor blitt et viktig ledd i promoteringsprosessen.

”Før hadde man albumsalg og ikke streaming. Strategien var å ha mest mulig oppmerksomhet rundt plateslipp, så da var det det man markedsførte en viss periode, og det var viktig å maksimere innsatsen der og da. Deretter fulgte mer stille perioder når man var i studio og jobbet mot neste plate.” (Informant 1)

Informantene er også enige i at før Internett kom hadde man kun fysisk utgivelse å jobbe mot, noe som betydde at man kunne bruke penger og tid på å markedsføre album og der og da. Denne strategien gjorde at man kunne ”hype” forventningene opp til releasedato, og forbrukerne ville gå ut og kjøpe utgivelsen før de hadde hørt albumet. Det fantes ikke pre-listening eller lekkasjer av

albumet. Interessen kunne bare gå via munn til munn-metoden eller magasiner og aviser. Før Internett og sosiale medier måtte forbrukerne bry seg om artistene og aktivt oppsøke informasjon, med mindre det var snakk om en superstjerne.

”Før satt alle artister med innhold, men ingen mulige måter å distribuere musikken sin på. Nå har artisten mulighet til å gi ut alt selv, dette medfører at plateselskapene ikke kan sitte å sile ut hva som er bra og dårlig. Folket bestemmer.” (Informant 1)

Videre er informantene enige i at tidligere kunne de med mest kapital nærmest presse artister og utgivelser på forbrukerne som kjøpte og oppdaget ny musikk i plateforretninger. I dag har musikk blitt lettere tilgjengelig gjennom at forbrukerne har tilgang til millioner av utgivelser fra sin egen stue. De digitale tjenesteformidlerne har imidlertid ført til at salg av musikk er i ferd med å forsvinne. Et unntak som nevnes er at vinylsalget øker for første gang på lenge, noe som forklares med at vinyl nå har blitt et produkt på linje med band-tskjorter og liknende artikler, og ikke lenger sees på som hovedkilde til musikkoplevelsen som tidligere.

”Bransjen har blitt sunnere. Før kunne man shippe ut 100,000 cd'er, kjøpe en tv kampanje, lukke øynene og sette pengene i banken. Det fungerer ikke i dagens marked.” (Informant 2)

Ifølge informantene finnes det flere aktører i markedet, så det blir flere om beinet, på godt og vondt. Man kjemper om plassen i mediene og underholdningshverdagen til folk på en måte man ikke har gjort før, og det holder ikke å massemarkedsføre slik man gjorde tidligere med TV-kampanjer til en halv million. Nå må man vite hvem man skal nå ut til, og hvordan. Informantene er også enige i at musikkblogger på Internett har blitt viktige i dagens promoteringsarbeid fordi blogger og nettpublikasjoner skaper interaksjon mellom lesere og skribenter gjennom kommentarinnlegg, og er mulige å dele i forbrukernes egne sider på nett. Det er med på å spre artisten viralt og kan bidra med å gjøre artisten og utgivelsen kjent for andre, også utenfor målgruppene.

”Nå er det blitt mer generelle perioder med musikkonsum hvor folket konsumerer musikk på en daglig basis. Når som helst, hvor som helst, og musikk er tilgjengelig hele tiden. Det fører til at man gjør promo og markedsføring av en artist kontinuerlig.” (Informant 1)

Det er et høyere tempo rundt utgivelser, og kortere planer enn når man jobbet med fysiske eksemplarer. Informantene nevner at de må tilpasse seg tanken om at artistene er nødt til å produsere mer på kortere tid samtidig som det må være kostnadseffektivt å produsere, fordi det tar lengre tid å tjene inn samme beløp som tidligere. Det blir også mer og mer vanlig å markedsføre singler enn et helt album. Informantene forklarer at i dag jobber man med å slippe en og en singel med 3-6 måneders mellomrom for å holde artisten aktuell, mot tidligere hvor man slapp album hvert 2-3 år og at man må ha et lengre perspektiv på ting i dag. Før ga man ut et album og jobbet rundt tre måneder etter release. Når økonomien er slik den er i dag, har informantene et 12-18-24 måneders perspektiv og en langsiktig plan for utgivelser. Der forbrukerne tidligere gikk ut og kjøpte ett album og var ferdige med transaksjonen handler promotering i dag om å få forbrukeren til å lytte igjen og igjen.

”En annen viktig del av utgivelser i dag er at artistene må holdes aktuelle hele tiden, og ikke bare under utgivelsesperioden.” (Informant 1)

Informantene forteller også at de digitale distributørene gjør at musikk er tilgjengelig i flere kanaler enn tidligere, som gir en stor mulighet for alle parter til å markedsføre direkte til forbruker. Informantene er fornøyde med at for første gang i historien får man med strømming faktisk betalt når folk lytter og større multinasjonale plateselskap kan ikke lengre kontrollere og "kjøpe seg" hylleplass. For artister er det blitt enklere med promotering av singler/album gjennom sosiale medier og blogger, som er gratis, og dersom man treffer rett publikum er dette veldig effektivt. Et annet aspekt med Mp3 og distribusjonskanaler er at tidligere måtte artister og plateselskap sende ut promo via CD, mens i dag deles filer via nett på noen sekunder, noe som effektiviserer prosessen i stor grad. Informantene legger stor vekt på at strømmetjenestene og de største sosiale mediene som Facebook, Twitter, Instagram og Snapchat er enormt viktige i dagens marked. De brukes i daglig promotering og bidrar til å holde artister aktuelle over en mye lengre tidsperiode enn tidligere da man jobbet med tidsbegrensede kampanjer.

”Snapchat er nå inne i markedsplanene til folk. På snapchat ser fans hva artisten gjør hele tiden, og de elsker det – blir helt ”gale mathias”. Dette er bra for oss for når artisten har en ny singel ute- så går det rett ut på snapchat, og folk kjøper. Vi krever at våre artister er aktive på sånne ting.” (Informant 1)

Videre legger informantene vekt på at i dag er det mulig for artistene å ha direkte kontakt med fansen. De nye kanalene gjør det lettere for fansen å følge med på sin artist, og for artisten er det verdifullt å kunne dele informasjon om turneer og utgivelser. En av informantene legger til at sosiale medier er gratis å bruke og veldig virkningsfullt. Informantene har tatt i bruk nye strategier, men legger vekt på at de tradisjonelle basiskanalerne fortsatt er meget viktige i dagens marked. Informantene forteller også at i dag har alle aktører muligheten til å leie inn et uavhengig PR-byrå som har store nettverk og jobber med merkevarebygging og promotering mot radio og medier. Disse er spesialister på markedsføring av musikk mot media. De har ansvaret for å sende ut EPS og musikkfiler til pressen, og sørger for oppfølging hos alle kanaler og selskap som har mottatt ”pakken”. Tidligere brukte man gjerne 200 000 kr på en Dagbladet-annonse, og/ eller TV-reklame, mens i dag er det viktigere med sosiale medier som er tilregnet gratis. I dag betaler man promoagentene. De forteller også at musikk ikke lenger har den samme viktige rollen i menneskers liv. Den nye generasjonen (16–25 år) konsumerer musikk helt annerledes i dag enn for tjue år siden, så det er viktig å følge med på hvilke kanaler og strategier som er dagsaktuelle.

6.6 Digital distribusjon

Det fremgår av informantenes uttalelser at dagens musikkbransje i langt mindre grad er opptatt av å utgi fysiske eksemplarer og at man i hovedsak nå konsentrerer seg mer om digitale utgivelser grunnet et synkende marked for kjøp av CD’er.

”Vi har i Norge opplevd ti års fall i CD-markedet. Salget er halvert grunnet en blanding av piratkopiering og mer eller mindre ulovlig fildeling – men først og fremst på grunn av konkurransen fra lovlige netjtjenester. Fysiske lydbærere som CD’en vil i løpet av de kommende år bli ubetydelige. Nedlasting har allerede stagnert og ventes å avta, og alt håp hviler dermed på streamingens virtuelle skuldre”. (Informant 5)

Informantene er enige om at hovedstrukturen rundt en utgivelse mer eller mindre er den samme, med unntak av at de fleste har kuttet drastisk i sine fysiske utgivelser, noe som fører til at utgivelser krever lavere budsjetter både ved produsering og markedsføring.

”Skiftet til en digital prosess, med digitale utgivelser via tjenesteleverandører har ført til at produksjons- og utgivelseskostnadene for et album har gått ned med opptil 90 %” (Informant 4)

Informantene mener at prosessen med å gi ut musikk er enklere i dag enn den var før, og nevner at digitale distributører som Phonofile har bidratt til kortere tid fra innspilling til forbruker. De har også gjort markedet tilgjengelig for alle artister. Tidligere var det å utgi fysiske eksemplarer en nødvendighet for at artisten i det hele tatt skulle nå markedet, mens i dag trenger ikke aktørene å bruke tid og penger på fysiske produkter og da heller ikke lagerplass og shipping til forhandlere.

Fordeler ved digital distribusjon

Det fremgår av informantenes uttalelser at den digitale distribusjonen har flere fordeler. De nevner at ny teknologi har gjort det enklere og mindre kostbart å gi ut musikk og trekker frem billigere studioproduksjon, og digital distribusjon som hovedfaktorene for at produksjonskostnadene for et album i dag kan være nede på ti prosent av tidligere budsjetter.

”Vi kan takke digital distribusjon for lavere kostnader, bedre kontroll av rettighetsfordeling og kortere vei til forbruker. Vi har også fått bedre og mer spesifikke markedsmuligheter og hele prosessen har blitt mye mer kostnadseffektiv.” (Informant 2)

Informantene forteller at i dag kan hvem som helst produsere og gi ut musikk for en tiendedel av det det kostet for femten år siden, og musikken har blitt tilgjengelig for alle til enhver tid. Av de nye tjenestene som bidrar med å forenkle prosessen trekker informantene frem plattformer som Youtube, Spotify, Wimp og Soundcloud. På spørsmål om applikasjoner forteller informantene at de enda har til gode å se en velfungerende en til å bruke i salgsøyemed.

”Før streamingtiden var plateselskapene alfa og omega, men det er de ikke lenger når man slipper fysiske produkter og alt går digitalt. Nå kan artister og indielabels gjøre det meste selv, uavhengig av de store.” (Informant 1)

Informantene er enige om artister har nye og flere muligheter til å tjene penger, og i dag har tusenvis av nye norske band en distribusjonsplattform, inntekstskilde og et verktøy for å nå massene som de aldri tidligere har hatt. Dette står i kontrast til tiden før sosiale medier, hvor artister var avhengig av et stort selskap og dyr promotering for å nå ut. Tjenesteleverandører som Phonofile gjør det mulig for artister å slippe en singel eller et album på egenhånd, gjerne i samarbeid med promo-agenter som jobber direkte mot klienter. Den digitale distribusjonen gjør det enklere å nå ut til flere.

”Artist sitter med makt og det er sånn det bør være. Før var det plateselskapet.” (Informant 1)

Et annet aspekt ved digital distribusjon er at det har blitt enklere å søke om platekontrakt for artister i dag enn for ti år siden. Dette begrunnes med at det er en lavere risiko for plateselskap å utgi singler og album når man kan kutte produksjon, logistikk og distribusjonskostnader så drastisk som man kan i dag. Vi ser også en endring av hva slags musikk som kommer ut på markedet via de store selskapene, og en av informantene sier at han liker å kalle det som har skjedd for "hevnen" til de sjangerene som i sin tid ble mest påvirket av fildeling. For hiphop, elektronisk musikk (EDM), og popmusikk så er det i dag en gullalder for mange artister.

”Det er trygt å kalle dette for en demokratisering av bransjen, for i dag er det i stor grad forbrukerne som bestemmer hva som blir en suksess og hva som flopper”. (Informant 3)

For forbrukere har digital distribusjon gjort det enklere å konsumere musikk enn tidligere. Informantene påpeker også at det har også blitt billigere å kjøpe digital musikk enn fysiske eksemplarer som var muligheten tidligere. I dag betaler en forbruker 9-12 kroner for en singel som tidligere kostet 49 kroner. Strømmetjenestene er enda billigere, og 99 kroner per måned for 26 millioner låter beskrives av informantene som ”et kupp”.

Ulemper ved digital distribusjon

Den digitale distribusjonen har også ulemper, selv om de fleste av informantene forteller at de ser flest fordeler. De trekker frem at bransjen er blitt fullstendig avhengig av noen få digitale distributører, noe som gjør de nye verdikjedene sårbare. Det nevnes også at de nye distributørene er lettere tilgjengelig for aktørene enn tidligere, noe som fører til en eksplosjon av utgivelser.

”At alle kan legge ut musikken sin på tjenester som iTunes og Spotify fører til at det blir vanskeligere for forbrukere å finne fram i jungelen av musikk som slippes på daglig basis.”

(Informant 1)

Fordi det er enkelt å gitt ut musikken sin på nettet via digitale distributører mener informantene at markedet er i ferd med å bli utvannet på kvalitet. Mange av de nye selskapene har ingen filter eller kvalitetssikring på sine utgivelser, så det er lett for forbrukerne å gå seg bort i det enorme utvalget som finnes i dag. Mylderet av utgivelser fører også til at de seriøse artistene blir mer og mer avhengig av riktig promotering og ”plugging” i spillelister for å nå ut til riktig forbruker og synes i dagens marked. Informantene er enige i at for de store plateselskapene som tidligere hadde monopol på utgivelser har markedet endret seg, muligens til det negative. Det begrunnes i at små og ukjente artister har muligheten til å produsere og utgi en ”hit” uten å involvere de store selskapene, slik de måtte tidligere.

Informantene forklarer også at i dagens situasjon er det vanskeligere å få profitt med en gang, og at de er nødt til å innstille seg på en mer langsiktig tankegang enn tidligere for inntekter på salg og strømming. Informantene trekker fram at overgangen fra CD til strømming blir vanskelig for noen aktører. Det er mange grunner til vanskelighetene, og konsum av musikk trekkes frem som en av de. I dag betaler ikke brukerne per stream, men en månedspris for ”spis så mye du vil”. Konsumet eksploderer, men omsetningen øker gradvis. Ved platesalg var nesten all omsetning knyttet til de nye albumene, mens ved strømming fordeler omsetningen seg på flere innspillinger noe som fører til at det blir mindre på hver. En annen grunn er markedssituasjonen. I bransjens glansperiode lå totalomsetningen mellom 1,5 og 2 milliarder. I dag må alle norske husstander betale hundre kroner hver for i måneden for å komme opp på samme nivå. Det er mulig at det kommer, men først om noen år.

”Vi beveger oss mot en verden av massekonsum, og streaming får forbrukeren til å tro at musikk er nesten gratis og ikke koster noe å produsere.” (Informant 4)

Et annet aspekt som er negativt for selskapene og artistene, men positivt for forbrukerne, er at fildeling har gjort det enkelt for forbrukere å ikke betale for musikk lenger. Forbrukerne ser ikke lenger noen grunn til å betale for musikk, noe som gjør det vanskeligere for aktørene å ha samme inntekt som tidligere. De negative endringene for forbrukere er at de faktiske produktene er i ferd med å forsvinne og opplevelsen med å ha et todimensjonelt forhold til musikk er nærmest ikke-eksisterende for den nye generasjonen. For den eldre generasjonen trekkes det fram av informantene at dersom man er glad i fysiske produkter og ”snakk i platesjappa”, så vil man etter hvert ha vansker med å finne en butikk. Informantene regner med at platebutikkene kommer til å forsvinne i løpet av noen få år, og at produktene kun blir tilgjengelig for salg via Internett og på artistenes konserter. Når det kommer til ulemper for artister har informantene delte meninger. Det trekkes frem at situasjonen for musikkartistene ble klart forverret ved overgangen fra CD til strømming. Spesielt etablerte artister og musikere er blitt de store taperne ved overgang fra fysisk salg av musikk til strømming.

”Artistene kommer relativt sett dårligere ut i dag enn ved CD-salg, så man må se etter nye måter å utbetale inntekten på.” (Informant 5)

Andre informanter begrunner nedgangen i inntekt med at det er vanskeligere for artister i nisjesjangre og sjangre med eldre målgrupper å ha et godt inntektsgrunnlag akkurat nå, men hevder at det vil endre seg etterhvert som eldre forbrukere begynner å benytte seg av de nye tjenestene. Igjen trekkes det frem at strømming er den mest demokratiske formen for inntekt musikkbransjen og artister har hatt, fordi man får betalt etter antall avspillinger og ikke salg av et fysisk objekt.

”Slik jeg ser det, er det en myte at artister ikke får penger utbetalt fra strømmetjenester.”

(Informant 2)

Informantene trekker også frem at generelt større pågang av albumslipp og artister som vil promotere sine utgivelser fører til at det er flere om beinet. I dagens marked er vanskeligere for en artist å nå ut, men informantene trekker frem at det kan også være en god ting for kvaliteten på utgivelsene. Mylderet av singel og albumslipp fører også ofte til at de små og ukjente ”drukner” i mengden, uavhengig av kvaliteten på utgivelsen. Informantene forteller at tidligere hadde en god utgivelse tidligere lettere for å synes, mens i dag er til og med fantastiske utgivelser avhengig av riktig promotering for at forbrukerne skal legge merke til artisten. En av informantene forteller videre at i dagens marked er artisten fortsatt viktigst, men at plateselskapet er nå viktigere enn noen gang. Videre er det enighet i at forskjellene mellom gode og dårlige selskap har aldri vært så store som i dag fordi folk må vite hva de driver med, og apparatet rundt artisten må ha god kompetanse for hvordan man "når ut" med en artist i 2014.

6.7 Forbruksmønster

Det kommer frem av informantenes uttalelser at musikkbransjen har utviklet seg til å bli mye mer brukerorientert og demokratisk styrt enn tidligere fordi dagens salg er i stor grad bestemt av forbrukerne. De fleste av informantene mener at det som skjer med bransjen nå er sunt for alle.

”Det viktigste er tilgjengelighet, alle som konsumerer musikk er nå vant til å kunne bruke musikk hvor og når som helst, og det er viktig at nye produkter i dag ikke er områdebegrenset.”

(Informant 1)

Informantene forteller om en kjøpsprosess som har endret seg enormt de siste femten årene. Før gikk forbrukerne inn i en platebutikk for å kjøpe album de var interessert i, men også for å lære om nye og interessante artister og utgivelser. Denne prosessen ble som oftest påvirket av store plateselskaper som kjørte kampanjer i samarbeid med forhandlerne. De ansatte anbefalte forhåndsavtalte kampanjealbum og ikke nødvendigvis det de personlig hadde anbefalt, eller som hadde passet forbrukeren best.

”Cd-salget har falt helt fra, så forbrukerne oppdager musikk på en helt ny måte i dag. De kan ikke lenger tvinges til å kjøpe noe og finner ny musikk og nye artister via andre kanaler enn tidligere.” (Informant 3)

Det trekkes frem at tidligere måtte forbrukerne kjøpe et helt album, selv om de kun likte to eller tre av 16 låter. I dag kan de gå rett inn og høre på de enkeltlåtene de liker, uten å måtte bry seg om resten. Man kan også komponere sine egne spillelister uavhengig av utgivelser og album, noe som er et resultat av digitaliseringen som har foregått de siste ti årene.

”Den digitale revolusjonen, spesielt streaming har endret forbruksmønsteret enormt og album er i de fleste sjangere ikke lenger viktig, det er enkeltsanger som teller.” (Informant 3)

I dag kan man oppdage ny musikk via klikk og søk og trenger ikke engang forlate hjemmet sitt. Her trekker informantene igjen frem betydningen av god promotering, og forteller at det blir stadig viktigere å få forbrukerne til å abonnere på selskapenes spillelister, hvor låtene som velges ut bestemmes av deres ansatte. Her nevnes Universal Music, som med sine spillelister får promoterer ny musikk i forskjellige sjangere til forbrukere uten at de er klar over at det kun er Universal sine utgivelser som ligger på disse listene. Dette kan sammenliknes med samle-CD-seriene, eksempelvis Absolute Music, som ble produsert på samme prinsipper. Informantene trekker frem at CD og vinyl vil bestå i mange år fremover, men i dagens marked dreier det seg om å gi forbrukeren det forbrukeren vil ha og gi de tilgang til underholdning like enkelt som de har tilgang på andre produkter og tjenester i 2014.

”I dag er musikkonsum brukerorientert, hvor folk går inn på for eksempel Spotify og klikker seg rundt i det enorme utvalget og finner artister og låter selv.” (Informant 3)

Informantene er enige i at dersom pc, smarttelefon, og nettbrett er måtene forbrukere ønsker å konsumere sin underholdning på, bør man tilrettelegge for disse behovene. De nevner at ansatte i platebransjen må bruke hodet for å engasjere fans og forbrukere, og at kunnskap om de nye promoteringskanalene og dagens forbruksmønster blir stadig viktigere. Når det kommer til hvordan vi forbruker musikk i hverdagen har dette endret seg radikalt ved at forbrukerne i dag

bytter låt eller artist med med et klikk, i motsetning til tidligere hvor man måtte gå til platehyllen sin, velge ut album, for så å gå til plate/cd spilleren for å bytte skive.

”Dagens unge har ikke samme forhold til album som før, og fokuset deres ligger på enkeltlåter fremfor helheten i et album.” (Informant 4)

Den økte tilgjengeligheten av musikk på nett fører også til at forbrukerne ikke lenger har samme interesse overfor utgivelser og blir mindre trofaste mot artister, som dermed kan få kortere levetid enn fortjent. En av informantene nevner at det er en trist utvikling fra det å sette på et album av favorittartisten og virkelig lytte til det var en stor del av musikkonsumet, og grupper eller enkeltartister ble satt pris på i stor grad. Trenden med å lytte til enkeltlåter fører også til at artister legger ut låt for låt for å overleve, og industrien er på vei mot en EP/singel-kultur for å opprettholde oppmerksomheten rundt artistene så de kan dra på turne, få anmeldelser av utgivelsene og være dagsaktuelle. Informantene er enige om at ”dette er mer av alt”, og at mer av alt ikke er ikke sunt for hverken artister, forbrukere eller selskaper.

6.8 Den nye foretningsmodellen

Informantene er enige i at for bransjen er utfordringen å finne en bærekraftig modell for inntekter fra strømmetjenester som Spotify og Youtube.

”Den nye forretningsmodellen er enda ikke solid fordi det er en veldig ung industri og fordelingsnøklerne er ikke rettferdige.” (Informant 4)

At potensialet for en bærekraftig bransje med gode økonomiske resultater aldri har vært så stort som det er i dag er de fleste informantene enige i, men selv om mulighetene er der vil det ta tid før alle målgrupper er omvendt og benytter strømming i like stor grad. I løpet av de siste årene har det vokst frem en debatt om hvordan fordelingen av inntektene fra strømmetjenestene er lagt opp. I dag får som nevnt de med flest streams størst utbetaling, og de mindre artistene får en mindre del av kaka. Informantene er enige om at beløpet fra forbrukerne bør gå til artistene de hører på, og at det ikke skal være sånn at de store får mest utbetalt bare fordi de har større fanbase. Noen av informantene etterspør en plan om å endre avregningen slik at inntektene ikke

lenger legges i en stor, felles pott som fordeles på alle spor henhold til antall spillinger, men istedet fordeles slik at hver abonnent etableres som egen avregningspool med avregning kun til de trackene han/hun har spilt, noe som hadde gitt en inntjeningsmodell som liknet mer på fysisk salg av musikk.

Er den nye forretningsmodellen bærekraftig for Plateselskapene?

Det er delte meninger blant informantene om bærekraftighet ved dagens inntekstmodeller, og om hvor rettfærdig fordeling av inntekter er. De store selskapene er godt fornøyd, mens de mindre har større problemer med å overleve i dag enn tidligere.

”I Norden er inntektene fra streaming og digitalt salg bærekraftig, og har vært det i flere år.”
(Informant 2)

Ovenstående sitat reflekterer holdningene til de store selskapene som tilpasset seg raskt når de hadde godtatt endringen. Fordelen for de store selskapene er at de innehar enorme back-kataloger som streames jevnt og trutt, og danner et bærekraftig inntektsgrunnlag. Informantene som jobber i store selskaper forteller at når forbrukere hver betaler 99 kroner i måneden for en strømmetjeneste bruker de over tusen kroner mer enn den gjennomsnittlige nordmann gjør på musikk i løpet av et år. De forteller også at man ikke kan kritisere betalingsmodellen til strømmetjenester med utgangspunkt i at den ikke er lik tidligere betalingsmodeller, og dersom man snur på regnestykket, kan man nå si at det ikke finnes noen grense for hvor mye man kan tjene på en forbruker.

”Majors tilpasset seg kjapt når de hadde godtatt endringen, og gjorde katalogene sine til hoveddriveren for digital inntekt. Alle andre prøver fortsatt å finne sin plass og overleve.”
(Informant 4)

Selv om digital distribusjon er bærekraftig det for de store i dag, har mindre aktører uten velkjente back-kataloger utfordringer ved dagens modell. Back-katalogene blir stadig viktigere som inntektskilde, noe som fører til at indielabelene og band har fått store vanskeligheter for å overleve eller tjene nok til å nå break-even.

”Majors lener seg nå mye på sine enorme back- kataloger, men må finne en ny måte å jobbe på når disse ikke lenger er interessante for forbrukerne. En ny back-katalog må bygges for hver generasjon, og spørsmålet blir da hvilke tjenester Majors kan tilby som ikke artisten selv kan tilegne seg i gjennom uavhengige aktører i markedet.” (Informant 4)

Informantene forteller at noen har vært nødt til å redusere staben og endre strategi rundt markedsføring og at dersom små bedrifter feiler med dette er de historie. Selv om situasjonen er mye bedre i dag enn for åtte år siden er det fortsatt rom for forbedring generelt i bransjen.

Er den nye forretningsmodellen bærekraftig for artistene?

De digitale tjenestene brukes i dag mest av yngre publikum, og for mange artister ble situasjonen forverret ved overgangen fra CD til strømming.

”I dag er de ikke bærekraftige for artister generelt. Alt i alt er det vanskelig å leve av musikk, så det har ikke endret seg i det hele tatt.” (Informant 4)

Informantene er enige i at for en middels artist signert på et stort label er ikke modellen bærekraftig i samme grad som tidligere fordi de store selskapene tar en stor del av inntektene og du må ligge helt i toppsjiktet for å ha en god inntekt fra musikken i dag. Tidligere var det vanlig at artister og band som kun hadde én populær låt på et helt album kunne selge millioner av dette, selv om fansen bare ville ha tilgang til den ene sangen de likte. I dag kan forbrukerne streame albumet eller sangen en gang, og dersom de ikke liker det de hører så blir det ikke flere streams. Dette skiftet i forbruksmønster trekker informantene frem som en av grunnene til at noen artister ikke lenger tjener like mye på musikken.

”Noen av artistene som snakker om at de tjener lite, gjør det fordi ingen hører på. Hvem som helst kan legge ut hva som helst, men det er ikke sikkert de tjener noe på det.” (Informant 1)

Informantene mener at det er klart vanskeligere for artister i nisjesjangre og sjangre med eldre målgrupper akkurat nå, og begrunner nedgangen i inntekt med at de ikke har et bredt publikum

som benytter seg av de nye tjenestene. De mener derimot at det vil endre seg etterhvert som blant annet eldre forbrukere begynner å benytte de nye tjenestene.

”Vi som jobber med popmusikk skal ikke drive business for alle andre artister og sjangere. Alle må forholde seg til verden og at det går dårlig for noen betyr ikke at det går dårlig for alle.”

(Informant 1)

Informantene mener at også smalere artister må tilpasse seg publikum dersom de skal ha et inntektsgrunnlag slik situasjonen er i dag. Her legges det for øvrig også vekt på at det er nisjene-artistene som får mest statlig støtte, så de får inntekter fra andre steder enn ved digitalt salg og strømming. Informantene trekker igjen frem at strømming er den mest demokratiske formen for inntekt musikkbransjen og artister har hatt, fordi man får betalt etter antall avspillinger.

7.0 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte informantenes synspunkter, med spesiell vekt på hvordan endringer i verdikjeder fører til endringer i markedsstrukturen, og knytte dem opp mot teori beskrevet i kapittel tre og fire. Jeg har tatt utgangspunkt i i Tschmucks (2003) teori om verdikjeder og markedsstruktur.

I drøftingen av de nye verdikjedene har jeg valgt å legge vekt på de leddene som er vesentlig endret, og ikke bruke tid på de som er som de alltid har vært, som trykking og distribusjon av fysiske album. I diskusjonen har jeg valgt å ikke skille vesentlig mellom indie- og major-labels da informantene mine her stort sett var enige og også samarbeidet på tvers av disse. Jeg har altså valgt å se på musikkbransjen som en helhet og diskuterer forskjellene der det er aktuelt.

Jeg vil legge spesiell vekt informantenes uttalelser om at bransjen nå synes å være i en fase fra tilbakegang og krisetilstand til innovasjon, og slik fremheve de positive og lovende sidene ved utviklingen. Jeg vil imidlertid også drøfte enkelte negative utviklingstrekk, da spesielt med hensyn til svekket kvalitetskontroll og mangel på seleksjonsmekanismer.

7.1 Musikkbransjen i et innovasjonsperspektiv

Norge og Skandinavia er for første gang i historien i forkant av utviklingen i den globale musikkbransjen. De siste fem årene ser vi at de landene som har forholdt seg til den nye digitale virkeligheten plutselig begynner å tjene penger igjen. USA og resten av Europa begynner også å se at strømming er en lønnsom tjeneste som forbrukerne setter pris på, og bransjen som helhet har begynt å samarbeide istedenfor å motarbeide de nye tjenestene. Dette reflekteres i at aktører i norsk musikkbransje ikke lenger ser på fildeling som en trussel, noe som er et stort skifte fra for fem-seks år siden, da fildeling og nettpirater ble ansett som en trussel mot hele bransjens eksistens. At Norge er et foregangsland kan forklares med at vi har stor kjøpekraft, god bredbånddekning og er nært tilknyttet Sverige som oppfant Spotify, og som ligger historisk langt foran når det kommer til musikkbransjen. Dersom andre land hadde hatt de samme forutsetningene for å kunne ta til seg disse tjenestene, hadde vi trolig kunne sett en lik spredning på et globalt plan.

Fremveksten av de nye firmaene – entreprenører og markedsmuligheter

Musikkbransjen har vært i gjennom to paradigmatisk endringer siden starten rundt 1900-tallet og er nå inne i den tredje. I dag står bransjen i et kultur og paradigmeskifte, men beveger seg fra å være en bransje i panikk til å bli en bransje som ser lysere på fremtiden.

Det er ikke første gangen industrien møter motstand på grunn av teknologiske endringer. Radikale innovasjoner skaper nytt grunnlag for profitt, samtidig som tidligere teknologier og ”måter å gjøre ting på” blir overflødig og utdatert. Som med skiftet fra grammofon til radio, ser vi at evolusjonen i musikkbransjens markedsstruktur og verdikjede skjer gjennom ny teknologi og nye forbruksmønstre som fører til at de gamle standardene forsvinner. Det som skjer i dag følger det samme mønsteret som tidligere med at musikkbransjen motarbeider nyvinninger frem til det siste, og som et resultat av dette taper enorme summer. Motarbeiding av endringene kan forklares med en kombinasjon av globale organisasjoner som er vanskelige å snu, innarbeidede rutiner og kostbare verdikjeder som de ønsker å bevare, frykt for tap av markedsmakt og lav grad av innovativ tankegang.

Historisk sett er det heller ikke vanlig at endringen i bransjen kommer innenfra, men blir presset gjennom av utenforstående krefter i markedet. I innovasjonshistorisk sammenheng er det ikke uvanlig at endringen, og med det også redningen, kommer utenfra. Dersom musikkindustrien ikke blir utfordret av eksterne krefter, er det lite sannsynlig at de finner nye løsninger og driver utviklingen fremover. Den siste revolusjonen, som startet i det små ved inntoget av digitaliserte musikkfiler og Internett, eksploderte med bruken av Napster. Itunes var den første lovlige formidleren av digital musikk, men det var først ved inntoget av Spotify at vi så den store endringen i marked og verdikjeder, og med det også de store endringene i forbruksmønster. Digitaliseringen av distribusjonskanalene, og nettsider som Napster, har ført til et verdi- og paradigmeskifte for hele industrien. Musikk oppfattes nå som en gratis tjeneste av forbrukere, kjøpevilligheten er gått kraftig ned og det er ikke lenger de store plateselskapene som sitter på all makt. Digitale tjenester fører til at musikk som produkt er i ferd med å forsvinne helt og i dag er det musikk som informasjon hovedvekten ligger på, noe som fører til at bransjen er i dag på vei til å bli langt mer tjenestebasert og brukerorientert enn tidligere.

Som vi så i kapittel tre er en innovasjon er en ny måte å kombinere råvarer, tjenester eller løse problemer på, og er en av drivkreftene bak økonomisk og samfunnsmessig utvikling. *Entreprenørskap* handler om å se markedsmuligheter, og bygge bedrifter og tjenester som kan dekke de nye behovene og bringe noe nytt til markedet. Gründerne bak Itunes, og senere Spotify, så nye behov i markedet og grep sjansen. Gjennom tjenesteinnovasjon fant de en ny måte å distribuere musikk til forbruker på, som har gitt en døende musikkbransje en økonomisk utvikling og lys fremtid, men det nye paradigmet, musikk som tjeneste, er ikke ”satt”. Den *disruptive teknologien* som disse tjenestene er, har endret industrien og verdikjedene radikalt gjennom å restrukturere deler av verdikjedene og endre forbruksmønsteret, selv om revolusjonen i stor grad har blitt presset frem av forbrukere som tok til seg en ny teknologi bransjen ikke var forberedt på. I dag ser vi at musikk har blitt en tjeneste i motsetning til tidligere hvor musikk var et produkt, og at det vokser frem en demokratisk bransje som er styrt av forbrukere i mye større grad enn tidligere og musikk som tjeneste utfordrer det tradisjonelle paradigmet musikk som produkt.

Schumpeter (1934) forklarer de økonomiske konjunksjonene gjennom inntoget av en *basisinnovasjon*, i vår tid informasjonsteknologien. Innovasjoner setter i gang teknologiske revolusjoner som skaper nye kommersielle sektorer. Dermed følger *sekundære* teknologiske innovasjoner som for musikkbransjen handler om musikk som datafiler, smarttelefoner og bærbar teknologi med påfølgende digitalt salg av musikk og strømmetjenester. I dag befinner vi oss i vekstfasen, hvor entreprenører griper mulighetene som finnes i markedet og tilbyr forbrukere stadig forbedrede tjenester uavhengig av hva plateselskaper og artister ønsker. Dette kan også beskrives som en *implementeringsfase*, hvor antall revolusjonære innovasjoner faller, og oppmerksomheten rettes mot å utnytte og utvikle de eksisterende. For aktørene på markedet i dag er det effektivt å investere i adaptasjon, utvikling og bruk av de nye tjenestene heller enn å skape nye innovasjoner. Aktørene på markedet i dag er tvunget til å følge utviklingen, men istedenfor å investere i innovasjon velger de å tilpasse seg ettersom de nye tjenestene dukker opp heller enn å være i forkant og drive utviklingen videre. Denne gradvise spredningen vil tømme markedet for muligheter og profitt og lede til en ny nedgangstid, og senere resultere i nye revolusjonære innovasjoner og en etterfølgende ny bølge. Når markedet er utvannet og profittmulighetene ikke er der, kommer følgelig entreprenører til å endre markedsbetingelsene på nytt.

Hvilke muligheter som dukker opp i fremtiden er det umulig å vite, men dersom man ser tilbake i historien er det ikke umulig at musikkbransjen møter en ny krise. Kommer de da til å reagere på samme måte?

7.2 Den nye markedsstrukturen

I de siste femten årene har vi sett en stor endring i musikkbransjen som har blitt drevet frem av teknologisk utvikling i form av bærbar teknologi, Internett og nye formater og muligheter for digitalt konsum av musikk. Den teknologiske utviklingen kombinert med fremveksten av internettjenester utfordrer Tschmucks (2003) tradisjonelle pilarer; markedsrett, kontroll over publiseringstjenester og kontroll over distribusjonskanalene.

Markedsmakt

I den globale musikkindustrien finner vi et fåtall store plateselskap og et mylder av uavhengige selskaper. Tradisjonelt sett har det eksistert et oligopol, hvor de store kontrollerer hvilke artister som når markedet. De uavhengige selskapene har vært avhengige av de store for å få solgt og promotert sine utgivelser, og da har majors fått en del av kaka. De store selskapene har tradisjonelt sett redusert usikkerhet gjennom å etablere et såkalt informasjonsmonopol, ved å investere store summer i merkevarebygging og promotering for å etablere image og merkekjennskap hos sine artister. I dag er informasjonsmonopolet svekket, og dermed har nye selskaper og uavhengige artister større mulighet til å kapre markedsandeler.

De små og store selskapene utfyller hverandre og samarbeider derimot i like stor grad som tidligere gjennom de små selskaperes nærhet til kreative miljøer, og de stores kapital og nettverk. Der foregår imidlertid et skifte i denne maktbalansen som skyldes oppblomstring av uavhengige selskaper som produserer, selger og promoterer musikken sin i konkurranse med de store selskapene. Lavere produksjonskostnader gjør at det kreves mindre kapital for utgivelser, og med det ser man et maktskifte i bransjen. Lavere budsjetter gjør Indie-labels og artister mer uavhengig av kapitalen til de store, og ny og billigere innspillingsteknologi og lett tilgang på trykk av cd og digital distribusjon fører til at stadig flere artister spiller inn og utgir egne produksjoner, enten privat eller på små selskaper.

Tschmuck (2003) fremhever at det er et behov for markedsmakt for å kunne fremheve musikk i det endeløse tilbudet som finnes på nett og dersom man skal satse på salg med et visst volum er man fortsatt avhengig av de store selskaperes kapital, nettverk og kompetanse. De fleste artister som er kjent på verdensbasis er tilknyttet et stort selskap, og det er fortsatt en utfordring å bli en superstjerne uten et major-label i ryggen. De store selskapene har markedsmakt gjennom nære bånd og eierskap til de tradisjonelle promoteringskanalene radio og TV. Er en artist tilknyttet et major-label i dag er fortsatt sjansene for eksponering i pressen fortsatt større enn om artister og små selskaper skal gjøre promoteringen selv. Plateselskapene har i derimot lavere kontroll over forbrukerne, gjennom at de ikke lenger kan styre hva de får tilgang til, og får med det mindre mulighet til å bestemme hvilke utgivelser som blir en suksess og hvilke som mislykkes, noe som av mine informanter blir beskrevet som et demokratisk marked. Forbrukerne bestemmer i større

grad hva som blir en hit og hva som ikke blir det og industriens funksjon som portvoker er i ferd med å forsvinne. De siste årene ser vi at artister har fått en større mulighet til å bli kjent på verdensbasis uten et plateselskap i ryggen fordi små og ukjente artister har i dag muligheten til å produsere og utgi en hit uten å involvere de store selskapene, og spre utgivelsene via Internett. Sosiale medier kan i mindre grad kontrolleres enn hva de tradisjonelle kanalene kan, og med det kan ikke plateselskapene lenger kontrollere markedet gjennom å manipulere publikum til å kjøpe det de presenteres for.

Kontroll over publiseringsrettigheter

Tradisjonelt sett kommer inntektene til platebransjen fra rettigheter til å selge artisters innspilte musikk. Artister har vært avhengige av økonomisk bistand og nettverk for å få produsert og distribuert musikken sin og sto derfor i gjeld til plateselskapene, som da fikk rettighetene til musikken i bytte mot nettverk og økonomisk bistand. De nye digitale måtene å fremstille og produsere musikk på gir artistene muligheten til å gjøre det meste selv. Fordi digital musikk er nesten kostnadsfritt å produsere og distribuere, trenger ikke lenger artistene nødvendigvis investeringer på forhånd for å produsere musikken. De store plateselskapene har med det lavere makt over artistene, som ikke lenger er nødt til å selge copyrighten for å få produsert musikken sin. Artistene har i dag også mulighet til å knytte til seg aktører i verdikjeden uavhengig av store labels, i motsetning til tidligere. Denne uavhengigheten gir artisten en sterkere maktposisjon i bransjen, blant annet fordi i dag har større muligheter til å beholde rettigheter til egen musikk i egne hender.

Kontroll over distribusjonsnettverkene

Strømmetjenestene gir markedet økt tilgjengelighet både for bedrifter og forbrukere, og de små selskapene er ikke lenger avhengige av de store selskaperes distribusjonskanaler og kan gjennom Internett tilby sine kataloger direkte til kundene. I dag kan nesten hvem som helst knytte til seg en digital musikkdistributør, og de store selskaperes globale distribusjonsnettverk er ikke lenger essensielle for å nå ut til forbruker. Utsalgsstedene er i ferd med å flytte seg fra platebutikkene til strømmetjenester og digitalt salg via nettsider, noe som har gitt en lik global plattform for alle aktørene i bransjen. Teknologien gir dermed uavhengige aktører og artister muligheten til å inngå distribusjonsavtaler uten å måtte gå gjennom de store selskaperes distribusjonsnettverk. Den nye

teknologien og de nye tjenestetilbyderne gir også artister muligheten til å produsere, spille inn og distribuere musikk uten hjelp fra de store selskapene. De digitale tjenestetilbyderne er ”åpne for alle”, og i dag ser vi at det har vært en oppblomstring av indielabels som gjør det bra i dagens marked, og flere artister kommer på banen og får gitt ut sine låter.

Dette fører til at de store selskapene ikke lenger har kontroll på hele prosessen med å selge og distribuere musikk. De store plateselskapene (majorlablene) har dermed mistet rollen som portvoktere. Internett viser en ny fremtid for musikken som tjeneste, med nye måter å forholde seg til musikk på som er mindre kontrollert av de store plateselskapene

De som står i fare for å tape er artistene selv, med mindre de utvikler måter skaffe seg inntjening på og dessuten skaffe seg supplerende tjenester som promotering og markedsføring, konsulenttjenester og copyright ”enforcement” tjenester. Samtidig gir Internett og billig teknologi artistene økt kontroll og lavere produksjonskostnader på eget materiale, noe som fører til at artister ikke er avhengig av å selge like mange av hver utgivelse for å nå break even.

7.3 Konsekvenser av digital distribusjon for plateselskap og artister

Digital distribusjon har ført til store endringer for både plateselskap og artister, noe som også har ført til at noen ledd i verdikjeden er i ferd med å forsvinne, og andre ledd som dreier seg om håndtering av digital informasjon har vokst frem. Fordi vi nå er inne i en periode med vekst og tilpasning til den nye strukturen er enda ikke de noe verdikjedene satt, men det er i dag mulig å se konturer av hvordan det muligens blir i fremtiden.

Den nye verdikjeden

Musikk som informasjon og tjeneste er i ferd med å bli hoveddriveren for den nye verdikjeden i musikkbransjen. Som vi så i kapittel tre, skal aktivitetene fra produksjon til forbruker skape verdi i alle ledd og gi forbrukerne det produktet de er villige til å betale for. Industrier gjennomgår en kontinuerlig endring som vasker ut konkurransefortrinn og musikkbransjen er inne i en periode med rask endring, og aktørene må ha evne til å stadig redesigne verdikjeden for å kunne tilby markedet det som etterspørres. Platebransjen har vært inne i en kriseperiode nettopp fordi de ikke har vært oppmerksomme nok på forbrukernes preferanser og prioriteringer, når et flertall av dem

har endret sine forbruksvaner fra å kjøpe album i butikk til å dele musikken via Internett. De store selskapene har ikke respondert raskt nok i å videreutvikle leddene i kjeden for å maksimere inntjeningen, og har frem til de siste årene ikke evnet å forbedre sitt tilbud til forbrukeren. Som følge av det har man tapt store summer, noe musikkbransjen globalt sett fortsatt gjør. Verdikjeden basert rundt salg av produkter er nå i ferd med å endres til å ha musikk som informasjon og tjeneste som inntektsgrunnlag. Leddene som omhandler trykking, lagring og distribusjon av produkter er i ferd med å forsvinne fra verdikjedene. Verdiskapningen skjer gjennom de nye formatene for digital musikk, Internett og de nye distribusjonskanalene.

Den digitale revolusjonen har gitt musikere muligheten til å *komponere* og spille inn skisser av musikk, uten å måtte investere i dyrt produksjonsutstyr. De gir som nevnt artistene mer kontroll over rettigheter, der de ikke lenger trenger å selge rettighetene til sin musikk til et plateselskap. Enklere og billigere teknologi har også gitt flere tilgang til å produsere selv, og vi ser en oppblomstring av amatørprodusenter som har millioner avspillinger og er en trussel mot de mer etablerte selskapene.

Den digitaliserte prosessen rundt albumproduksjon har også gjort at *produksjonen* har blitt mer kostnadseffektiv enn tidligere. Men samtidig skal produsenter og studioteknikere fortsatt betales i prosessen. Den endelige miksen har stor betydning for sluttresultatet og er kostbart, men en bra miks kan være avgjørende for om man sitter med en hitlåt eller ikke. En rekke mindre produksjonsfirmaer har spesialisert seg for denne oppgaven, uavhengig av de store selskapene. Det er ofte slike produksjonsenheter som oppdager og frembringer nye artister, låtmateriell og innspillinger som selges videre til plateselskaper eller gis ut digitalt via forlag, og disse små firmaene er blitt en større maktfaktor i musikkbransjen.

Praksisen rundt *copyright* og *lisensiering* av rettighetene er i stor grad uendret i den nye verdikjeden. Artister som ønsker å knytte seg til et plateselskap har fortsatt muligheten til finansiell støtte i bytte mot rettigheter til den ferdige musikken, selv om de som nevnt står sterkere enn tidligere fordi de har muligheten til selv å distribuere og produsere. Gjennom distribusjonstjenestene får artister også tilgang til copyrightbeskyttelsen de store selskapene tidligere sto for. Billigere produksjonsprosesser fører altså til at artister i mindre grad er

avhengige av plateselskap for å dekke kostnader ved produksjon, distribusjon og promotering. Det er ofte ikke lenger en nødvendighet for dem å selge rettigheter, der de heller kan inngå lisensavtaler.

Markedsstrategien har endret seg betraktelig etter den digitale revolusjonen. Fordi man ikke lenger trenger å sette av tid til trykking og distribusjon av produkter til butikken, kan man i dag jobbe med kortere tidsfrister. Kortere tid fra produksjon til marked fører til at strategien har endret seg til å holde artistene aktuelle hele året og slippe flere singler, mot tidligere hvor man jobbet mot et album hvert andre år. Hyppigere utgivelser og lettere tilgjengelig distribusjon gjør at den sentrale utfordringen i dag er å synliggjøre utgivelsene i den digitale jungelen. I dag har aktørene lik mulighet til å leie inn PR-byråer med samme nettverk og ekspertise på promotering og markedsføring. Majorselskapene får dermed mindre kontroll over markedet. Strategien har endret seg både tidsmessig, planleggingsmessig og mediemessig. I dag er det mer strategisk jobbing mot sosiale medier og online markedsføring enn tidligere, men de tradisjonelle kanalene fortsatt er viktige for å nå ut til et stort publikum.

I dagens marked er *direkte markedsføring* fra artist til forbruker en viktig del av arbeidet. Internett støtter et marked med direkte distribusjon hvor kunden står nærmere artisten, og nøkkelen i dag er å tenke direkte til forbrukeren, korte veier og attraktiv pakke og prising. Man må tilpasse budskapet til målgruppen i større grad enn tidligere, hvor selskapene hadde hovedvekt på massemarkedsføring gjennom kjøp av dyre kampanjer i massemedia. Samtidig gjør sosiale medier det mulig å kartlegge markedet og treffe hovedmålgruppen. Et eksempel er Snapchat som nå er inne i markedsplanene til selskaper. Fordi dagens marked i stor grad bestemmes av yngre forbrukere som er ivrige brukere av sosiale medier, treffer man her hovedkunden sin og skaper et tett bånd med disse gjennom daglig oppdateringer hvor artistene slipper fansen tett innpå dagliglivet og etablerer tette bånd mellom artist og forbruker. Når artisten så slipper en singel eller album går de trofaste forbrukerne og utforsker den nye låta via streamingtjenestene.

I dag ser vi at *musikkvideoer* igjen har blitt viktig i merkevarebygging og promotering av en artist. Produksjon av musikkvideoer er billigere enn tidligere, men det investeres gjerne større

summer for å få et så godt resultat som mulig. Musikkvideoer er en av de største mulighetene for en artist å gå viralt, og kanaler som Youtube er gratis å bruke, uten portvoktere som bestemmer hva som når ut til forbruker. Dersom videoen går viralt, har artisten et enormt potensielt nedslagsfelt.

Plateselskaperens verdikjeder har altså endret seg fra å legge hovedvekten på produksjon, trykking og distribusjon av album til satsing på tjenester som promotering, markedsføring og konsulentoppdrag. Platebransjens nye hovedrolle er markedsapparatet.

Digitale filer har ingen fysiske produksjonskostnader og lave distribusjonskostnader, noe som styrker muligheten for økonomisk gevinst. En digital fil kan også reproduseres i det uendelige til minimal kostnad. Uten produkter trenger man heller ikke lenger lagerhold, og fysisk logistikk og transport i samme grad som før. Tidligere måtte selskapene sende ut hardcopies til samtlige forhandlere, mens i dag kan de sende en fil istedenfor. I dag er det ikke lenger behov for fysiske kopier, og butikkene har mistet sin funksjon som salgskanal og informasjonstjeneste. I dag kan man kjøpe alt på nett. Digital distribusjon fører til at platbutikker, distribusjonsfirmaer og CD fabrikker er i ferd med å bli overflødige. Ny teknologi fører dermed til at prosessen rundt en utgivelse har blitt billigere, går mye raskere, og når enklere ut til forbrukere i hele verden.

Inntøget av digitale filer og tjensteforbidlere har altså hatt en stor påvirkning på leddet i verdikjeden som dreier seg om distribusjon av musikk. Formidlere av digital musikk har i dag en rolle som tjensteforbidlere og handler direkte med forbruker. De nye tjenstene gir dessuten aktører muligheten til å nå et globalt marked og gir økt tilgjengelighet for artister og forbrukere.

Endringer i forbruksmønster

Det finner sted store endringer i forbruksmønsteret, blant annet fordi det er yngre forbrukere i 16–25 årsalderen som har tatt til seg strømmetjenestene i størst grad. De kjennetegnes av å være velutdannede, ha god økonomi og stor teknologisk kunnskap. Målgruppen har også tilgang til, og stor kunnskap om sosiale medier og konsumerer musikk annerledes enn for tyve år siden. De har kortsiktig oppmerksomhet, spesielt i pop-verdenen og har blitt mer kresne enn tidligere. Fordi

man i dag har tilgang til millioner av utgivelser i dagens marked, søker forbrukerne seg mer mot en og en låt og er ikke like interessert i hele albumutgivelser.

Økt tilgjengelighet gjør at forbrukere i dag har millioner av låter tilgjengelig, kun et tastetrykk unna. De store bibliotekene har også gitt nytt liv til gamle musikalske helter, og muligheten til å utforske mylderet av låter som er tilgjengelige. Økt tilgjengelighet åpner uendelig med muligheter globalt for aktørene fordi stadig flere brukere har begynt å betale for musikk og har skiftet fra piratvirksomhet til de lovlige tjenestene.

Samtidig kan man argumentere for at det også er blitt viktigere for artisten å lage et solid album og ikke bare en god single, fordi forbrukerne nå har muligheten til å velge ut de låtene de liker best. De må ikke lenger kjøpe hele albumet kun for en eller to gode låter. De kan lage sine egne spillelister og utforske musikk på en måte som ikke var mulig tidligere.

Vi har tidligere sett at den økte tilgangen til informasjon og de store digitale musikkbibliotekene har ført til en demokratisering av bransjen og er en stor fordel for forbrukerne. Plateselskapene kontrollerer ikke informasjonsstrømmen i like stor grad, og deres påvirkningskraft har blitt lavere. Tidligere måtte forbrukerne kjøpe hele albumet for å få tilgang til enkeltspor, noe som gjorde at album kunne selge tusenvis. I dag får selskapene betalt for faktisk avspilling, som resulterer i at de ikke lenger kan styre inntekter og markedsandeler i like stor grad. Forbrukerne har i dag fri markedstilgang og store muligheter. Demokratiseringen er imidlertid et resultat av friheten forbrukerne har fått gjennom strømmetjenestene, og ikke noe industrien selv har bestemt.

Det at forbrukerne har fått større innvirkning, gjør at behovet for kunnskap om deres skiftende behov, motiver, følelser og sympatier blir stadig større. Et eksempel er at forbrukernes valg i høy grad kan skje på grunnlag av symbolske og imageskapende kriterier (Askheim & Grennes, 2008). Nedlastning og strømmetjenester har gjort at forbrukerne har lav betalingsvilje. Musikk i dag oppfattes som gratis, noe som fører til at hele bransjen må omstrukturere seg fra å ha et produktfokus til et tjenestefokus og være villige til å lytte til forbrukernes preferanser i større grad enn tidligere.

7.4 Konklusjon

Jeg vil avslutningsvis oppsummere noen sentrale drivere og barrierer i musikkbransjens markedsbetingelser. Vi har sett at de nye distribusjonskanalene har ført til endringer i musikkkonsumet, fra kjøp av CD'er til bruk av strømmetjenester. Endringer i forbruksmønster kombinert med inntoget av sosiale medier har endret måten man selger og promoterer sine utgivelser på, og med det endret markedsstruktur og verdikjeder. Det skjer en innovasjon av måten musikk leveres på via strømmetjenester og digitale distributører, og en demokratisering av bransjen der valg av musikk, og med det selskapenes inntekter, i større grad er forbundet med forbrukernes egne valg og preferanser. Musikkbransjen får nå betalt når folk faktisk spiller av musikken, i motsetning til tidligere når de kunne pushe utgivelser på forbrukere, som kanskje ikke ble spilt av mer enn en gang. Økt tilgang for forbruker, lavere inngangsbarrierer i markedet og nye promoteringskanaler har ført til at de store selskapene ikke lenger sitter som portvoktere og bestemmer hva som publiseres av musikk.

Ny teknologi og nye produksjonsmetoder har gjort det mulig for enda flere musikere å lage musikk som fremtrer som profesjonell med mye mindre midler enn det som var nødvendig for noen tiår siden. Dette har skapt større variasjon da flere uavhengige plateselskaper kan produsere musikk som har potensial til å nå et større publikum, noe Internett i enda stor grad har bidratt til. I tillegg er man ikke lenger avhengig av distribusjonsavtaler med de Major- lablene når man kan distribuere og markedsføre over nett. Dette har gitt muligheter for flere å få formidlet sin musikk både på et lokalt og globalt marked.

Samtidig ser vi at utviklingen gir musikkbransjen utfordringer. Bransjen er blitt fullstendig avhengig av noen få digitale distributører, noe som gjør de nye verdikjedene sårbare. De nye distributørene er lettere tilgjengelig for aktørene enn tidligere, og har ingen portvokterfunksjon. Artister og uavhengige selskaper kan i dag legge ut alt de selv ønsker, noe som gir en utvanning av markedet og en jungel av utgivelser som ellers ikke ville sett dagens lys. Det kan dermed bli vanskeligere å finne frem til utgivelser av høy kvalitet fordi de drukner i mengden.

Aktørene i musikkbransjen må være tålmodige for å ha den samme inntekten som tidligere. Dagens modell for utbetaling gjør at selskapene må ha et lengre perspektiv på prosjekters

inntjeningssevne. Digital distribusjon av musikk har ført til en endring i verdikjedene og et nytt inntektsgrunnlag. Tidligere fikk man betalt rundt 150 kroner per solgte album, mens i dag får man omtrent 0.035 øre per gang en låt blir spilt av. Man kan også argumentere for at den nye forretningsmodellen har svakheter, og at fordelingsnøkklene ikke er rettferdige. Samtidig kan man argumentere for at det blir feilaktig å kritisere betalingsmodellen til strømmetjenester med utgangspunkt i at den ikke er lik tidligere betalingsmodeller. Dersom man snur på regnestykket, kan man nå si at det ikke finnes noen grense for hvor mye man kan tjene på en forbruker.

En fare ved suksess er at organisasjoner stivner i byråkratiske, stereotypiske tenkesett og veletablert logistikk. Nøkkelen til at dette ikke skal skje er å la seg utfordre når det gjelder nye ideer, ny teknologi, ny organisering og nye produkter og tjenester. Slik sett er kriser en nødvendig forutsetning for nye ideer, entreprenørskap og innovasjon. Det blir interessant i tiden fremover å se hvordan musikkbransjen makter å tilpasse seg til, og kanskje også styre tjenesteutviklingen. Det er nødvendig dersom de vil at deres selskaper skal forbli lønnsomme og konkurransedyktige. Historisk sett har inntoget av radikale innovasjoner vært vanskelig for bransjen, som fortsatt strever med å finne levedyktige forretningsmodeller for nettbasert distribusjon av musikk. Den internasjonale musikkindustrien har vært igjennom en stor omveltning og har fortsatt ikke stabilisert seg.

Informantene i mine intervjuer ga alle uttrykk for at de ser lyst på norsk musikkbransjes fremtid, og tror at i løpet av noen få år vil bransjen totalt kunne omsette for mer enn noen gang tidligere. De legger vekt på at Norge er det første landet som har gjort det virkelig store skiftet, og at de nye forretningsmodellene som har vokst frem synes å virke. Informantene ser at inntektene fra strømmetjenestene begynner å likne det som fantes før krisen, og håper og tror at dette er en stigende kurve. Det blir spennende å se om de får rett, og i hvilken grad musikkbransjen vil evne å vise innovativ kraft i de nærmeste årene.

8.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grennes. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget
- Barnett, Vincent. 1998. *Kondratiev and the Dynamics of Economic Development*. London: Macmillan.
- Brae, C. Michael. 2002. *Music Distribution: Selling Music In The New Entertainment Marketplace* San Francisco : Hitman Records
- Byers, Thomas H, Richard C. Dorf og Andrew J Nelson. 2011. *From Idea to Enterprise*. Tredje utgave. Singapore: McGraw Hill
- Christensen, Clayton M. 1997. *The Innovators Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail*. Boston: Harvard Business School Press
- Dalschow, Jørn. *Hjelp, jeg er i popbransjen*. 2007. Andre utgave. Oslo: Norsk Musikkråd
- Eisenberg, Evan (2005). *The Recording Angel: Music, Records and Culture from Aristotle to Zappa*. Andre Utgave. New Haven: Yale University Press
- Fiskvik, Sæmund. 2013. *Sammen for streaming. Lovgivning og forvaltning av artistrettigheter*. Oslo: Gramart
- Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk- administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- Kusek, David og Gerd Leonhard (2005). *The Future of Music – Manifesto for the Digital Music Revolution*. Boston: Berklee Press.
- Knopper, Steve. 2009. *Apetite for self- destruction. The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*. New York: Free Press
- Kvale, Steinar. 2004. *Det kvalitative forskningsintervju*. Sjette utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- McKinsey & Company. 2007. *Fra Idé til ny virksomhet*. Andre utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Morton jr., David L. 2004. *Sound Recording: The Life Story of a Technology*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press
- Porter, Michael. 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Schilling, Melissa A. 2010. *Strategic management of technological innovation*. Tredje utgave. Singapore: McGraw Hill/ Irving

Smith, David. 2010. *Exploring Innovation*. Andre utgave. Berkshire: McGraw Hill Education

Spilling, Olav. 2006. *Entreprenørskap på norsk*. Andre utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Shumpeter, Joseph. 1984. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Tredje Utgave. New York:
Harper Torchbooks

Shumpeter, Joseph. 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University

Thjømøe, Hans Mathias og Erik L. Olson. 2001. *Forbrukeradferd*. Sjette utgave.

Oslo: Universitetsforlaget

Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage
Publication

Rapporter funnet på internett:

IFPI. 2014. *Digital Music report 2014*. Lighting up new markets.

<http://ifpi.com/downloads/Digital-Music-Report-2014.pdf> (Lesedato 31. April 2014)

IFPI. 2013. *Musikkmarkedet 2013*.

https://dl.dropboxusercontent.com/u/15179723/MUSIKKMARKEDET_2013.pdf

(Lesedato 10. Juni 2014)

Aspiro. 2012. *Scandinavian music streaming survey*.

http://www.aspiro.com/PageFiles/2001/Norstat_data_january_2012_WiMP_scandinavia.pdf.
(Lesedato 15. Desember 2012)

Masteroppgaver funnet på internett:

Milosz Tyszko. 2010. *Formatert musikk, en kvalitativ studie av brukeres forhold til*

musikkformater. Universitetet i Oslo: Institutt for media og kommunikasjon

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/27293/MASTERFERDIG.pdf?sequence=1>

Rørsted, Torje. 2010. *Den digitale musikkrevolusjonen, en utredning av fenomenet Internett og*

Musikk. Universitetet i Oslo: Institutt for Musikkvitenskap.

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/26935/Denxdigitalexmusikkrevolusjonen.pdf?sequence=1>

Tidsskriftartikler funnet på internett:

- Bockstedt, Jesse, Robert J. Kauffmann og Frederick J. Riggins. 2005. *The move to artist-led online music distribution: explaining structural changes in the digital music market*. Carlson School of Management, University of Minnesota, Minneapolis. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences,.
- Bower, Joseph L. og Clayton M Christensen. 1995. *Disruptive Technologies: Catching the wave*. Harvard Business Review: January 1995 issue
- Benjamin, R, Wigand, R. 1995. *Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway*. MIT Sloan Management Review. 1995
- Chesbrough, Henry. 2007. *Business model generation: it's not just about technology anymore*. Emerald Group Publishing Limited. Strategy & Leadership, vol 35 No.6, 2007
- Fine, Charles, Roger Vardan, Robert Pethick og Jamal El-Hout. 2002. *Rapid Response Capability in Value Chain Design*. MIT Sloan Management Review. Januar 2002
- Henderson, Rebecca M og Kim B Clark. 1990. *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*. Administrative Science Quarterly. Mars 1990; 35
- Nag, Wenche. 2010. *Musikkbruk og forretningsmodeller i en delingskultur*. Norsk medietidsskrift nr. 01/2010 Universitetsforlaget
- Peitz, Martin og Patrick Waelbroeck. 2004. *Making use of file-sharing in music distribution*. ECARES, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles
- Peterson, Richard.A. *Why 1955? Explaining the advent of rock music*. 1990. Popular music volume 9, første utgave januar 1990. Cambridge University Press
- Tschmuck, Peter. 2003. *How Creative are the creative industries? A case of the music industry*. University of Economics and Business Administrations, Vienna. Heldref Publications. The Journal of Arts Management, Law, and Society. Vol.33, No.2, 2003.

Avisartikler funnet på internett:

- Dalchow, Jørn. 2009. Norsk musikk i krise. *Aftenposten.no*
<http://www.aftenposten.no/kronikker/Norsk-musikk-i-krise-6612206.html#.U03VhsfD5Z8> (Lesedato 04.Okttober.2014)

Gjersøe, Jørn. 2013. Piratpartiet åpner postkontor. *NRK P3*.

<http://p3.no/musikk/piratpartiet-apner-postkontor/> (Lesedato 28. August 2014)

Molde, Audun. 2014. Beskriver en pionértid for musikkbransjen. *Ballade.no*

ballade.no/nmi.nsf/doc/art2014032612330728922865 (Lesedato 31. August 2014)

Neset, Tore. 2009. Youtube passerer 1 milliard per døgn. *Digi.no*

<http://www.digi.no/815532/youtube-passerer-1-milliard-pr-dogn> (Lesedato 05. September 2014)

Graatrud, Gabrielle og Daniel Eriksen. 2013. Artister tjener lite forde de strømmes lite. *NRK.no*

<http://www.nrk.no/kultur/tjener-lite-pa-strommetjenester-1.11359159> (Lesedato 20. September 2014)

Ottevig, Vegard. 2012. Strømming lønner seg mer og mer. *Teknofil.no*

http://www.teknofil.no/artikler/stromminglonnersegmerogmer/111759?utm_source=related_articles (Lesedato 20. Februar 2014)

Øgrim, Tellef. 2014. Fortsatt avhengig av plateselskaper. *Ballade.no*

<http://www.ballade.no/sak/fortsatt-avhengige-av-plateselskaper/> (Lesedato 26. Juni 2014)

Nettsider:

Fakta om Spotify: <https://press.spotify.com/no/>

Fakta om Wimp: <http://about.wimpmusic.com/wweb/index/>

IFPI: <http://ifpi.no/>

The Natural Edge Project: <http://www.naturaledgeproject.net/>

9.0 Vedlegg

Intervjuguide

Introduksjon

Jeg er student ved NMBU og holder på med en master i Entreprenørskap og innovasjon. Jeg ønsker i denne undersøkelsen å belyse min problemstilling som er:

1. *Hvilke endringer har den digitale revolusjonen hatt på struktur og verdikjeder i den norske musikkbransjen?*
2. *Hvilke konsekvenser har disse endringene hatt for artister og plateselskaper?*

Spørsmål

Bakgrunnsinformasjon:

1. Alder
2. Stiling
3. Hva er dine arbeidsoppgaver
4. Hvor lenge har du jobbet i bransjen
5. Hva har du jobbet med tidligere

Generelt om bransjen:

6. Hva skjer med musikkbransjen nå?
7. Hva har skjedd de siste ti årene?
 - a. Hvordan har bransjen endret seg de siste ti årene
 - b. Hvilke aktører var viktige før ved albumutgivelse?
 - c. Hvilke aktører er viktige i dag?
 - d. Hva er hovedforskjellen på å utgi album/singler før den ”digitale revolusjonen” og i dag?

Teknologi og digital fildeling:

8. Hvordan påvirket digital fildeling bransjen?

9. Hvordan reagerte bransjen ved spredningen av digital fildeling?
10. Hvordan reagerte bransjen på streaming?
 - a. Hva var de viktigste endringene som har skjedd siden 1999?
11. Hvordan påvirket dette bedriftenes strategi?
12. Hva vil du si var den sentrale utfordringen?
13. Hvilken endring har dette ført til i forhold til verdikjeder?

Innovasjon:

14. Hva er viktig ved produkt og tjenestutvikling i dag?
15. Hvordan forholder bedriftene seg til teknologisk utvikling?
16. Har det kommet noen nye kanaler som er viktige for artister?

Spesifikt: Distribusjon:

17. Hvilke fordeler har den digitale distribusjonen?
18. Hvilke ulemper har den digitale distribusjonen?
19. Hvordan påvirkes musikkbransjen av digital distribusjon sett i forhold til albumrelease i dag?
20. Er de nye modellene bærekraftige for plateselskapene?
21. Er de nye modellene bærekraftige for artistene?
22. Hvordan blir fremtiden til norsk musikkbransje?

Avslutning

23. Er det noe du vil legge til? Noe som er uklart eller noe du vil utdype?
24. Jeg setter utrolig stor pris på tilbakemeldinger som kan gjøre intervjuguiden min bedre, og om og evt. aspekter jeg har glemt som kan bidra til å gjøre oppgaven bedre for interesserte!
25. Jeg vil renskrive intervjuet, og du vil få tilsendt intervjuutskriften i løpet av en uke dersom du ønsker det.
26. Er det mulig å ta kontakt igjen hvis det er noe som er uklart?

Takk for intervjuet og velvillig samarbeid!

Datareduksjon informant 1

Bakgrunnsinformasjon

Alder: 27

Stiling: Promotion manager / partner / artistmanager

Arbeidsoppgaver: Daglig promotering av våre artister, drifting av vårt selskap, manager for et prosjekt.

Hvor lenge har du jobbet i bransjen: 4 år

Hva har du jobbet med tidligere: Klær

Generelt om musikkbransjen:

Hva skjer med musikkbransjen nå?

Den største endringen i musikkbransjen i dag er at hvordan konsumet av musikk har forandret seg. Fra CD'er til Vinyl og streaming. Streaming og alt den fører til er vel det aller aller viktigste. Streaming åpner musikkbransjen og krever at folkene som jobber her må være flinke til å tenke kreativt og innovativt for å holde artistene sine aktuelle. Det er endring i hele industrien og streaming er de nye store greiene med fordeler og ulemper for alle. Streaming gjør at alle deler av bransjen må tenke innovativt og kreativt på hvordan de gir ut sin musikk; og de viktigste aspektene er at musikken må være tilgjengelig hele tiden, samt at det har blitt veldig viktig å trigge mot riktige forbrukere. En annen viktig del av utgivelser i dag er at artistene må holdes aktuelle hele tiden, og ikke bare under utgivelsesperioden. Vi som jobber med artister må tenke nytt hele tiden og finne det som passer våre artister best til enhver tid. I dag er bransjen i konstant endring, og dette må man forholde seg til i alle ledd og vi har nye distribusjonskanaler og nye promokanaler som er totalt forskjellige fra tidligere. Dette fører til store endringer, som at blant annet vinylsalg øker, spesielt i urbane strøk. Når det kommer til hvordan vi forbruker musikk i hverdagen har dette endret seg veldig, ved at man i dag bytter låt/artist med et klikk, der man før måtte gå til platehylla, så til plate/cd spilleren for å bytte skive. Før var plateselskapene alfa og omega, men det er det ikke lenger når man slipper fysiske produkter og alt går digitalt. Nå kan man gjøre mer selv uavhengig av de store.

Hvilke aktører var viktige før ved albumutgivelse?

Plateselskap var veldig viktig, før var artister innhold, og platedistribusjon spille en stor rolle. Før var man avhengig av signering for å få musikken ut og man måtte via noen for å få cd ut. Nå med internett kan alle lage plateselskap og det er artist og management som har makta. Den som eier masteren eier makta.

Hvilke aktører er viktige i dag?

Artisten er helt klart den viktigste aktøren, men også managementet spiller en stor rolle i dag.

Hva er hovedforskjellen på å utgi album/singler før den digitale revolusjonen og i dag?

Man trenger ikke fysiske filer lenger. Hardcopies i form av CD forsvinner, men vinyl har tatt seg opp. I dag handler alt om koder, i form av mp3 og wav. En annen forskjell er produksjon av ”produktet”. Man trenger fortsatt bilde og cover, men ikke hardcopy og med det trenger man ikke lenger distribusjon. Når man før måtte shippe ut hardcopies så kan man i dag sende en fil istedenfor, noe som har gjort at prosessen med å gi ut musikk er enklere.

Teknologi og digital fildeling

Hvordan påvirket digital fildeling bedriften?

Jeg begynte å jobbe når streaming var aktuelt, men for meg føles fortsatt dette nytt. Man lastet ned fram til 2005-06, men de siste fem årene har ikke dette påvirket oss i det hele tatt. I bedriften var det jo ganske nytt når folk sa ”vi dropper å lage cd’er” så det kom vel en stor endring når folk begynte å snakke om at man skulle droppe hardcopies.....

Hvordan reagerte bedriften ved spredningen av digital fildeling?

Selskapet var allerede tilpasset digital fildeling før vi startet, så digital fildeling var allerede innarbeidet i bransjen før vår oppstart.

Hvordan påvirket dette bedriftens strategi?

For oss var det ingen endring i strategi, men for bransjen er en endring med enklere og billigere distribusjon. Før hadde man albumsalg og ikke streaming. Strategien var å ha mest mulig fokus rundt plateslipp, så da var det det man markedsførte en viss periode og det var viktig å makse innsatsen der og da. Deretter fulgte mer stille perioder når man var i studio og jobbet mot neste plate. Nå er det blitt mer generelle perioder med musikkonsum hvor folket

konsumerer musikk på en daglig basis. Når som helst, hvor som helst, og musikk er tilgjengelig hele tiden. Det fører til at man gjør promo og markedsføring av en artist kontinuerlig. Strategien når man gjør promo/markedsføring i dag dreier seg i større grad om sosiale medier kombinert med mer tradisjonelle medier enn før. Sosiale medier er viktige fordi det er der folk er til enhver tid, men en tv-opptreden er fortsatt essensielt i promoteringsarbeidet. Sosiale medier gjør det mulig å kommunisere med fans og har blitt en viktig del av arbeidet. Før var det album for album og nå er det mer fokus på hvordan holde en artist aktuell hele tiden uten å mette markedet. Den sentrale utfordringen når det kommer til strategisk jobbing så handler det om å holde seg relevant hver eneste dag, ikke miste momentum, formidle noe med betydning hele tiden over de og ikke innhold for innhold.

Hvordan forholder bedriftens seg til teknologisk utvikling?

Konstant være oppdatert og vurdere alle nye kanaler på en seriøs måte og følge med og finne ut hvor folk er og hva som er populært. Snapchat er nå inne i markedsplanene til folk. På snapchat ser fans hva artisten gjør hele tiden, og de elsker det – blir helt ”gale mathias”. Dette er bra for oss for når artisten har en ny singel ute- så går det rett ut på snapchat, og folk kjøper. Vi krever at de er aktive på sånne ting.

Hvilken endring har dette ført til i forhold til verdikjeden?

Artist sitter i dag med makt og det er sånn det bør være. Før var det plateselskapet. Før satt alle artister med innhold men ingen mulige måter å distribuere musikken sin på. Nå har artisten mulighet til å gi ut alt selv, dette medfører at plateselskapene ikke kan sitte å si ut hva som er bra og dårlig. Folket bestemmer.

Innovasjon:

Det viktigste ved produkt og tjenestutvikling er tilgjengelighet, alle som konsumerer musikk er nå vandt til å kunne bruke musikk hvor og når som helst, så det er viktig at nye produkter i dag ikke er områdebegrenset. Vi har også sett de nye kanalene som er viktige for artister. Sosiale medier er viktig fordi det er der folk er til enhver tid, da tenker jeg på Snapchat og sosiale medier som Twitter, Instagram og Facebook. En tv opptreden er jævla viktig i promo, så basiskanalerne er fortsatt viktig. Grunnen til at Norge er et showcase for musikkindustrien i dag er streamingen, vi er første markedet som tok det til oss, så vi er innovatører innenfor det segmentet der.

Distribusjon:

Hvilke fordeler og ulemper har den digitale distribusjonen?

Kostnadseffektivt fordi man slipper trykk og distribusjon av hardcopies, billigere å produsere album, det går mye raskere og man når ut enklere til folk. Ulempene er fordelingen av inntekt fra streams, fordi de mindre artistene får en mindre del av kaka. Siden det er lett å få gitt ut musikken sin på nettet via digitale distributører, eller DIY, blir markedet utvanna på kvalitet. Disse selskapene har ingen filter for hva som skal ut, med andre ord- alle kan legge ut hva som helst, men det er ikke sikkert du tjener noe på det. Dette fører også til at det blir vanskeligere for forbrukere å finne fram i jungelen av musikk som slippes på daglig basis og vi blir mer og mer avhengig av riktig promotering og spillelister for å nå ut til riktig forbruker.

Hvordan påvirkes musikkbransjen av digital distribusjon sett i forhold til albumrelease i dag?

Vi kan jobbe med kortere tidsfrister fordi det ikke lenger trengs å sette av tid til å trykke opp, og shippe album/ singler ut til butikkene. På promoteringsfronten så trenger vi ikke lenger og kjøpe å planlegge massiv innsats på reklamefronten i forkant. Nå jobber vi jo mer langsiktig med hver artist.

Hvordan kan de nye modellene bli bærekraftige for aktørene?

Streaming er bærekraftig for de store i dag, selv om det er vanskeligere å få profitt med en gang. Nå er det langsiktig inntekt som er viktig, samt at man må fokusere mer på merch og konserter. For artister er de ikke bærekraftige i samme utstrekning som tidligere. Pengene skal gå rett til artisten man hører på, det skal ikke være sånn at de store får mest utbetalt bare fordi de har større fanbase. Fordelingsnøkklene er vanskelig å løse med tanke på at det er en viss pott inn og de store tar mer for de har flere avspillinger, men skal ikke være sånn at de store tar alt. Fordelingsnøkkel gir mer til de som lager kunst, men vi må alle endre oss i forhold til markedet. Da må nisjefolk også tilpasse seg publikum. De tjener lite fordi ingen hører på, og før måtte folk kjøpe for å høre et album, mens nå kan man streame og høre/sjekke ut albumet en gang- og liker man det ikke nå så blir det ikke flere streams. Det er også nisjene som får mest statlig støtte, så nå får jo de inntekter fra andre steder. Vi som jobber med popmusikk kan ikke gjøre sånn at andre skal tjene penger, alle må forholde seg til verden, bare for det går dårlig for noen betyr ikke at det går dårlig for alle. Og generelt så må alle aktørene få ting til å gå rundt.

Datareduksjon informant 2

Bakgrunnsinformasjon

Alder: 31

Stiling: Nordisk sjef for labelet Caroline International (en del av Universal)

Hva er dine arbeidsoppgaver: Mitt label er nystartet, så akkurat nå ansetter jeg folk, og finner artister. Men når vi har kommet opp å stå så er jobben min å drifte plateselskapet og overse alle utgivelser. Det innebærer alt fra å signere artister til å sette opp overordnede planer for utgivelser til å lede hele det nordiske teamet

Hvor lenge har du jobbet i bransjen: 5 år

Hva har du jobbet med tidligere: Har tidligere erfaring som Salgsdirektør for EMI og Warner i Norge, og har også ledet EMI sitt nordiske Brand Partnerships team. Før musikk jobbet jeg som Account Manager for SBS Radio (Nå SBS Discovery)

Generelt om musikkbransjen:

Hva skjer med musikkbransjen nå?

Det som skjer med bransjen nå er sunt for alle. Det er en "demokratisering" av bransjen, noe som også er til det beste for forbrukerne. For første gang i historien får man med streaming faktisk betalt når folk lytter, og større multinasjonale plateselskap kan ikke lengre kontrollere og "kjøpe seg" hylleplass. Det vil ta tid før alle målgrupper er "omvendt" og benytter streaming i like stor grad, men potensialet for inntjening (for bransjen totalt) har aldri vært så stort som det er med streaming.

Hva har skjedd de siste ti årene?

Bransjen har endret seg til å bli sunnere. Før kunne man shippe ut 100,000 CD'er, kjøpe en tv kampanje, lukke øynene og sette pengene i banken. CD og vinyl vil bestå i mange år fremover, men dette handler om å gi forbrukeren det forbrukeren vil ha, og å gi de tilgang til underholdning like enkelt som de har tilgang på andre produkter og tjenester i 2012. Om pc, Mac, mobil, og lesebrett er måtene de ønsker å konsumere sin underholdning på, bør man tilrettelegge for dette. Nå må man faktisk bruke hodet for å engasjere fans og forbrukere. Man kjemper om plassen i medie- og underholdningshverdagen til folk på en måte man ikke har

gjort før, og det holder ikke å massemarkedsføre slik man før gjorde med tv kampanjer til en halv million. Nå må man vite hvem man skal nå ut til, og hvordan.

Hvilke aktører var viktige før ved albumutgivelse?

Artisten har alltid vært viktigst. Men før hadde "retail/butikker" klart større makt enn i dag.

Hvilke aktører er viktige i dag?

Artisten er fortsatt viktigst, men plateselskapet er nå viktigere enn noen gang. Forskjellene mellom gode og dårlige selskap har aldri vært så store som i dag fordi folk må vite hva de driver med, og apparatet rundt artisten må ikke minst ha god kompetanse for hvordan man "når ut" med en artist i 2014.

Hva er hovedforskjellen på å utgi album/singler før den digitale revolusjonen og i dag?

Man må ha et lengre perspektiv på ting nå. Før ga man ut et album og jobbet i 2-3mnd etter release. Nå økonomien er slik den er i dag og det tar lengre tid å tjene inn samme beløp som tidligere, må man ha ett 12-18-24 mnd perspektiv og ha en langsiktig plan for utgivelser.

Teknologi og digital fildeling

Hvordan påvirket digital fildeling bedriften?

Fildeling er ikke lenger en issue, det er vanskeligere og mer jobb for folk å dele en fil enn å streame noe. Som om folk ønsker å bruke tiden sin på det, velbekomme.

Hvordan reagerte bransjen på inntøget av fildeling og streaming?

Musikkbransjen som helhet hadde kollektivt noia, vi skal være glade for at smarte tech folk løste problemene for oss.

Hva var de viktigste endringene?

Jeg vil si at det viktigste var at bransjen klarte å få folk til å vende fildeling ryggen ved å kriminalisere de, og å innføre kopisperrer og andre ting som gjorde hverdagen sur for folk. Det er ganske provoserende når en bransje som lever av å selge samme produkt om og om igjen i nye format til de samme folkene klager på at de ikke tjener penger.

Hvordan påvirket endringene bedriftens strategi og verdikjeder?

Bransjen tok dumme valg som kopisperrer og saksøking av privatpersoner. Det er jo disse som er hovedkundene, så man burde heller brukt tiden på å utvikle nye tjenester og tenke innovativt. Den sentrale utfordringen for bransjen er å finne en måte å fortsette å tjene penger på. Vi ønsker å være først ute med nye tjenester og teknologier, for å ikke havne i samme situasjonen vi var i for noen år tilbake. Verdikjedene har endret seg til å fokusere mer på å måle hva som fungerer og ikke fungerer. Med så mange tjenester som finnes, så er det viktig å bruke tid (og penger) på det som gir resultater, og kutte det som ikke gir resultater. Det som ikke gir resultater i dag er jo salg av Cd, så derfor kutter vi i produksjonen av den, og i alle delene av kjeden som arbeider rundt fysiske album.

Innovasjon:

Det som er viktig ved produkt og tjenestutvikling i dag dreier seg om å finne en måte å enten tjene penger på musikken, eller å få en verdi i form av promotering /markedsføring. Vi ser at det har kommet nye kanaler som er viktige for artister. Da tenker jeg på streamingtjenestene og de største sosiale mediene (FB, Twitter, Instagram), som er enormt viktige i dagens marked. Disse nye kanalene gjør det lettere for fansen å følge med på artisten sin og for artisten er det veldig verdifullt å kunne dele informasjon om turneer og viktige releaser. Det er jo også gratis å bruke og veldig virkningsfullt så for artister er det enklere å nå ut til sine fans og å kommunisere med de.

Hva tror du er grunnen til at Norge og Skandinavia blir ansett som et "showcase" for den globale musikkindustrien?

Den norske bransjen liker å fremstå som dette, men i realiteten så "rir vi på en bølge" skapt av Svenskene og Spotify. Det er Sverige som har gjort Norge og Norden mer interessant. Først og fremst gjennom produsenter, låtskrivere og artister som har gjort det skarpt på verdensbasis i en årrekke. Og så på teknologisiden. Grunnen til at Norden ligger så langt fremme er kjøpekraft fordi vi har fortsatt penger, resten av verden er i en økonomisk krise. Dette har gjort at folk i Norden har høyt bredbånd, og smartphone penetrasjon, som igjen har ført til at vi naturligvis ligger langt fremme ved å bruke og utvikle nye produkter og tjenester.

Distribusjon:

Hvilke fordeler har den digitale distribusjonen?

Man slipper lagerhold, og fysisk logistikk/transport i samme grad som før. Vi kan takke digital distribusjon for lavere kostnader, bedre kontroll av rettighetsfordeling og kortere vei til forbruker. Vi har også fått bedre og mer spesifikke markedsmuligheter og hele prosessen har blitt mye mer kostnadseffektiv.

Hvilke ulemper har den digitale distribusjonen?

Det er fortsatt en del utfordringer og mye jobb som ligger bak som folk tror "skjer av seg selv". Men jeg vil ikke si at det finnes store ulemper. For forbrukere som er glad i fysiske produkter, og "snakk i platesjappa" så er det en ulempe i at man nok kommer til å slite med å finne en butikk etterhvert. Fysisk vil kun selges på nett om ikke mange år

Hvordan påvirkes musikkbransjen av digital distribusjon sett i forhold til albumrelease i dag?

Der folk tidligere gikk ut og kjøpte ett album og var ferdige med "transaksjonen", så handler det i dag om å få folk til å lytte igjen og igjen. Lavere inntekt per "salg" fører til at kommersielle aktører må ha et lengre perspektiv på prosjekter i forhold til inntjening.

Hvordan kan de nye modellene bli bærekraftige for plateselskapene?

I Norden er inntektene fra streaming og digitalt salg bærekraftig, og har vært det i flere år. Vi du tenker bærekraftighet så var det mange som klaget på at hest og kjerre bransjen sleit når bilen ble lansert også, men nå kjører alle bil. Når det gjelder streaming så er det faktisk slik at når forbruker betaler 99.- i måneden for en strømmetjeneste bruker han over tusen kroner mer enn den gjennomsnittlige nordmann gjør på musikk i løpet av et år. Man kan ikke kritisere betalingsmodellen til strømmetjenester med utgangspunkt i at den ikke er lik tidligere betalingsmodeller. Snur man på regnestykket, kan man nå si at det ikke finnes noen grense for hvor mye man kan tjene på en forbruker.

Hvordan kan de nye modellene bli bærekraftige for artistene?

Jeg liker å kalle det som har skjedd "hevnen" til de sjangerene som i sin tid ble mest påvirket av fildeling. For hiphop, elektronisk musikk, EDM og mye pop så er det en gullalder for mange artister. Men det er klart vanskeligere for artister i nisje sjangre og sjangre med eldre målgrupper akkurat nå. Det vil endre seg etterhvert som bla. eldre folk begynner å benytte de

nye tjenestene. I dag resulterer lavere inntekter i en overgangsfase at flere artister må tilpasse seg å spille og produsere til inn album til en rimeligere pris enn de har gjort tidligere. Tusenvis av nye norske band har en distribusjonsplattform, inntektskilde og ett verktøy for å nå massene som de aldri tidligere har hatt. Streaming er den mest demokratiske formen for inntekt musikkbransjen og artister har hatt, man får betalt etter antall avspillinger. Slik jeg ser det, er det en myte at artister ikke får penger utbetalt fra streamingtjenester.

Hvordan blir fremtiden til norsk musikkbransje?

I løpet av 2017-2018 så tror jeg bransjen totalt vil omsette for mer penger enn de noen gang har gjort før. Men det er også viktig at bransjen nå støtter innovasjon istedenfor å sette seg på bakbeina slik som de gjorde på tidlig 2000tallet.

Datareduksjon informant 3

Bakgrunnsinformasjon:

Alder: 31

Stiling: Independent Promo manager, publicist/ Music promoter for Major and indie labels

Arbeidsoppgaver: Presseansvarlig / merkevarebygging for artister, 360 musikkbransje

Hvor lenge har du jobbet i bransjen: 6 år

Hva har du jobbet med tidligere: Manager, restaurant og eventbransjen, salg

Generelt om bransjen:

Hva skjer med musikkbransjen nå?

Musikkbransjen har utviklet seg til å bli mye mer brukerorientert enn tidligere, kanskje til og med mer demokratisk styrt enn tidligere. Dette fordi man måtte kjøpe et helt album, selv om man kun likte to eller tre av 16 låter. Den digitale revolusjonen, spesielt streaming har endret forbruksmønsteret enormt og album er i de fleste sjangere ikke lenger viktig, det er enkeltsanger som teller. I dag kan man gå rett inn og høre på de enkeltlåtene man liker, uten å måtte bry seg om resten. Man kan også komponere sine egne spillelister helt uavhengig av utgivelser og album, noe som er et resultat av digitaliseringen som har foregått de siste ti årene. Cd salget har også falt helt fra, så forbrukerne oppdager musikk på en helt ny måte enn tidligere, de kan ikke lenger tvinges til å kjøpe noe og finner ny musikk og nye artister via andre kanaler enn tidligere. Når det kommer til markedskanaler så finnes det flere i dag enn for femten år siden hvor man la mest vekt på dyre TV-kampanjer og avisannonser. I dag handler det meste om å få en viral spredning via kanaler som youtube, wimp, spotify osv. De nye kanalene har blitt et viktig ledd i promoteringsprosessen.

Hva har skjedd de siste ti årene?

Den digitale revolusjonen førte til at bransjen gikk gjennom noen tøffe år fordi de ikke klarte å utnytte potensialet i fildelingen – noe som førte til at omsetningen stupte. Nå opplever bransjen et løft igjen på grunn av lovlige tjenester som streaming. De store plateselskapene står i dag i fare for å tape deler av det nye markedet til artister og indielabels. Mye av grunnen er økt tilgjengelighet for distribusjon og forbruker, og lavere budsjetter som gjør indielabler og

artister mer uavhengig av kapitalen til de store. Enklere distribusjon gjør at ”alle” kan få ut musikken sin, på godt og vondt- helt uavhengig av globale distribusjonsnettverk som de store hadde monopol på.

Hvordan har bransjen endret seg de siste ti årene?

Bransjen har endret seg fra å være produktbasert, hvor de med mest kapital kunne pushe artister og utgivelser på forbrukere, som måtte gå i platebutikk og kjøpe musikken der. Når internett kom, ble forbrukere friere. Musikklytting ble mer brukerorientert- og lettere tilgjengelig, samtidig som at digital distribusjon har ført til at cd – salget stupte. I dag har det også blitt lettere å produsere og distribuere musikk fordi prosessen har blitt digitalisert og man slipper fordyrende mellomledd, fremstilling av fysiske eksemplarer og fysisk distribusjon til butikk. I dag har tiden fra ferdig innspilt låt til utgivelse blitt drastisk kortet ned, og man sparer penger på veien til utgivelse. Man trenger fortsatt bilde og cover, men ikke hardcopy, og med det trenger man ikke lenger fysisk distribusjon.

Hvilke aktører var viktige før ved albumutgivelse?

Hovedaktørene var plateselskap med store nettverk, budsjetter og kapital til markedsføring av artist og utgivelse.

Hvilke aktører er viktige i dag?

I dag har det snudd til sosiale medier og online markedsføring, noe som er langt billigere enn tradisjonelle markedskanaler. Majors er fortsatt en viktig del av en utgivelse dersom man satser stort, men nå er det mulig å gjøre jobben helt uavhengig av disse. For indiebransjen er digitale distribusjonsplattformer som for eksempel Phonofile essensielt for at de små skal klare å gi ut musikk. Om det er positivt eller negativt varierer.

Hva er hovedforskjellen på å utgi album/singler før den ”digitale revolusjonen” og i dag?

Prosesen er stort sett den samme, men krever lavere budsjetter, både ved produksjon og markedsføring. Man trenger ikke bruke tid og penger på å fremstille fysisk lenger, tidligere var jo dette et ”must”. I dag har tiden fra ferdig innspilt låt til utgivelse blitt drastisk kortet ned, og man sparer penger på veien til utgivelse. Dette fører til at flere artister kommer på banen og får gitt ut sine låter, hvilket kan være en god ting, men også generere mye skvipp fordi det er nesten ingen kvalitetskontroll på det som gis ut i dag. Tidligere brukte man gjerne 200.000 på en annonse i Dagbladet og/ eller tv reklame, mens i dag er det viktigere med

sosiale medier som er tilregnet gratis. Redaksjonell promotering har stort sett vært det samme hele tiden. Det har også blitt vanligere med eksterne promoteringsbyråer som leies inn for oppdrag av selskapene. Noe av grunnen til det er at det har vært en oppblomstring av indielabels som gjør det bra i markedet, i forhold til tidligere hvor alt var mer sentralstyrt av de fire store. Når det kommer til forbrukere så var kjøpsprosessen annerledes. Før gikk man inn i en platebutikk og ble anbefalt forskjellige utgivelser, så man ble eksponert for det de pusha i perioden. Platebutikker og store plateselskap kjørte kampanjer på utgivelser som så ble anbefalt i butikk og førte til salg. I dag er det brukerorientert hvor folk går inn på for eksempel Spotify og klikker seg rundt i det enorme utvalget og finner artister og låter selv. De digitale tjenesteformidlerne opererer også med spillelister som stadig blir viktigere å plugge.

Teknologi og digital fildeling:

Hvordan påvirket digital fildeling bransjen?

Først stupte salget og omsetningen, noe som ørte til at platebransjen fikk panikk og prøvde å motarbeide evolusjonen istedenfor å omfavne den og finne nye måter å tjene penger på. De siste 5 årene ser vi i hvert fall i nord Europa at vi som noen av de landene som har forholdt oss til den nye digitale virkeligheten, plutselig begynner å tjene penger igjen.

Hvordan reagerte bransjen på inntoget av fildeling og streaming?

Det var sterke reaksjoner på fildelingen. Bransjen hadde kollektiv panikk og reagerte med motarbeiding og rettsforfølgelser mot firmaer og forbrukere. Når det kommer til streaming så har bransjen brukt lang tid på å ta til seg disse nye tjenestene og i starten var det fortsatt panikk og motarbeiding i store deler av verden. Det siste året har imidlertid ting å snu, og Usa og resten av Europa begynner begynner å se at streaming er en lønnsom tjeneste som forbrukerne setter pris på, og bransjen som helhet har begynt å samarbeide istedenfor å motarbeide.

Hva er de viktigste endringene som har skjedd siden 1999?

For platebransjen var det at salgsinntektene stupte til at de begynte å stige igjen på grunn av økt tilgjengelighet på plattformer som Spotify og lignende. Det har også blitt billigere å kjøpe digital musikk enn fysiske eksemplarer. Nå betaler man 9-12 kroner for en singel som man tidligere kjøpte for 49 kr.

Hvordan påvirket dette bedriftenes strategi og verdikjeder?

Bedriftene endret strategi ved at de ble mer onlinefokusert, istedenfor å fokusere på tradisjonell markedsføring som plakater, annonser og ren reklame er det nå mer strategisk jobbing med sosiale medier og online markedsføring. På grunn av økende mengde uavhengige aktører har det blitt lettere for indiebransjen å distribuere musikken sin. De var tidligere avhengige av en distribusjonsavtale med de store for å få musikken ut på markedet, mens i dag kan de gjøre den jobben på egenhånd via distributører som Phonofile. For de store har den digitale revolusjonen ført til at leddene som dreier seg om varehåndtering og fysiske produkter og distribusjon av dette har blitt mindre viktige. Der er der fortsatt, men jeg tror de kommer til å forsvinne sakte men sikkert.

Innovasjon:

Hva er viktig ved produkt og tjenestutvikling i dag?

Teknologisk innovasjon har gitt markedet produkter som gjør det enkelt å spille inn en plate, man trenger jo kun en Mac og en software for å få et ferdig produkt – igjen, med hell og uhell. Nesten hvem som helst kan spille inn et album eller en låt, men det er ikke alle som får det til like bra. Når det gjelder tjenester så finnes det flere plattformer å nå ut til bruker på som for eksempel streaming via youtube, spotify, wimp, soundcloud og apper - selv om jeg ikke har sett at nytenking ved bruk av apper fungerer spesielt godt foreløpig.

Hva tror du er grunnen til at Norge og Skandinavia blir ansett som et "showcase" for den globale musikkindustrien?

Det bunner i velferd, vi har mer penger og et høyere teknologisk nivå enn de fleste andre, og ligger derfor mange hestehoder foran resten av verden. Spesielt i Skandinavia og vesten ser vi at forbrukerne har god økonomi, og kunnskap om teknologi. De har gjerne smarttelefon, bærbar data og en Ipad i tillegg, alle er medier du kan spille musikk fra. –med forutsetning om velferd. Det er de unge som tar til seg teknologisk nyvinning og nye tjenester raskest, og det er også disse som er den største kundegruppen når det kommer til digitale musikkjenester. I Skandinavia er det jo i dag helt vanlig å eie data, smarttelefon og gjerne et nettbrett, mens for eksempel i Sør- Afrika er ikke dette en selvfølge i det hele tatt. En annen grunn til at vi har omfavnet streamingtjenester i en såpass stor grad er at Spotify opprinnelig er et svensk firma og har sprunget ut derfra.

Hvordan forholder bransjen seg til teknologisk utvikling?

I disse dager ser vi et økende engasjement og mange tiltak i forhold til nyvinning. Kontra motarbeidelsen man opplevde da Napster / fildeling begynte hvor bransjen fikk panikk og valgte å motarbeide istedenfor å omfavne den nye digitale hverdagen så synes jeg at bransjen i dag har en større positiv holdning enn noen gang tidligere.

Har det kommet noen nye kanaler som er viktige for artister?

Sosiale medier er helt klart de nye viktige kanalene. Facebook, Twitter, Snapchat brukes i daglig promotering og bidrar til å holde artister aktuelle over en mye lengre tidsperiode enn tidligere da man jobbet med tidsbegrensede kampanjer. I dag er det mulig for artistene å ha direkte kontakt med fansen, noe som ikke var så tilgjengelig tidligere.

Distribusjon:

Hvilke fordeler har den digitale distribusjonen?

Det kreves mindre kapital for utgivelser og musikken har blitt tilgjengelig for alle, til enhver tid. man trenger derfor lavere budsjetter for å tilgjengeliggjøre musikken, igjen på godt og vondt.

Hvilke ulemper har den digitale distribusjonen?

Generelt større pågang av albumslipp og artister som vil promotere sin utgivelse, noe som fører til at det er flere om beinet. I dag er det vanskeligere for en artist å nå ut, men det kan også være en god ting. For de store plateselskapene som tidligere hadde monopol på utgivelser har det nok vært uboost, ved at små og ukjente artister kan lage en hitlåt uten å involvere dem. Disse igjen "stjeler" markedsandeler fra artister på stort label som gjerne har blitt investert mye penger i og som kanskje tidligere hadde vært en garantert hit gjennom promotering og markedspush. For indielabels ser jeg bare fordeler med digital distribusjon.

Hvordan påvirkes musikkbransjen av digital distribusjon sett i forhold til albumrelease i dag?

Igjen, det finnes flere aktører i markedet, så det blir flere om beinet, på godt og vondt. I forhold til utgivelser så er det høyere tempo rundt utgivelsene, og kortere planer enn når man jobbet med fysiske eksemplarer. Det blir også mer og mer vanlig å fokusere på singler enn et helt album. I dag jobber man med å slippe en og en singel med 3-6 måneders mellomrom for å holde artisten aktuell, mot tidligere hvor man slapp album hvert 2-3 år. Når det kommer til

promotering og markedsføring fokuseres det i dag mer på kundetilpasning og en mer skreddersydd markedsføring. Tidligere kjørte man på med TV og massemediafokus- som traff alle og ikke en spesiell kundegruppe. I dag spisser man markedsføringen via sosiale medier og utvalgte kanaler. Plugging i spillelister blir også stadig viktigere, se på Universal, som med sine spillelister får promoterer ny musikk i forskjellige sjangere til forbrukere uten at de er klar over at det nesten er Universal sine utgivelser som ligger på disse listene.

Er de nye modellene bærekraftige for plateselskapene?

Foreløpig tror jeg at de er mindre bærekraftige enn tidligere, men vi ser jo at de store selskapene med backkataloger og superstjerner i stallen gjør det godt på listene og dermed får den største delen av utbetalingene fra strømmetjenestene.

Er de nye modellene bærekraftige for artistene?

Dette er et toegget sverd- vil gjerne nevne igjen at det er en mer brukerorientert modell som er aktuell om dagen så det er forbrukerne som bestemmer i større grad enn tidligere. Det er trygt å kalle dette for en demokratisering av bransjen, for i dag er det i stor grad forbrukerne som bestemmer hva som blir en suksess og hva som flopper. Om det er bra for artister generelt kommer litt an på hvilke artister du ser på. Før kunne en dårlig artist selge masse skiver fordi de hadde en hit også kjøpte du hele det dårlige albumet – nå funker ikke det lenger. tidligere kjøpte moren min skiva til The Beatles, og hørte kun tre av låtene på repeat. Det samme som vi gjør i dag. Bare at nå syns det. Problemet er ofte at artistene ikke lager bra nok musikk. Folk hører på det de vil høre, uavhengig av opprinnelsesland. Her syns jeg at norske artister burde bli flinkere til å hevde seg i toppen. Økonomisk sett for artister så er det kjipt for de som lager musikk ingen egentlig liker, og bra for de som lager bra musikk. Jeg tror uansett at for en middels artist signert på et stort label så er det ikke bærekraftig i samme grad som tidligere fordi majors tar en såpass stor del av inntektene.

Hvordan blir fremtiden til norsk musikkbransje?

Positiv fordi vi ser at streaminginntekter begynner å likne noe, så forhåpentligvis er dette en stigende kurve. Det blir spennende å se fortsettelsen!

Datareduksjon informant 4

Bakgrunnsinformasjon:

Alder: 43

Stiling: Head of Marketing & Exports, Label Management, A&R

Arbeidsoppgaver: Marketing & Exports, Label Management, A&R

Hvor lenge har du jobbet i bransjen: 25 år

Hva har du jobbet med tidligere: IT, Travel Business

Generelt om bransjen:

Hva skjer med musikkbransjen nå?

Det som skjer nå er diferensiering som fører til flere band. Musikk kommer i flere formater som gir en store mulighet for å markedsføre direkte til forbruker. Det er et paradigmeskifte og Verdi skifte gjennom et skifte fra salg av produkter til å behandle musikk som informasjon og tjeneste.

Hva har skjedd de siste ti årene?

Internett har blitt voksent, og det som startet med Napster og Torrents har blitt en voksen bransje med lovlig digital musikkonsum både i form av digital nedlasting og streaming. I dag er den største kanalen for musikk konsum Youtube, og det må vi begynne å ha større fokus på. Back kataloger blir stadig viktigere i etter at streamingtjenestene kom på markedet, og “the middle tear” labelene og band har fått store vanskeligheter for å overleve, eller bare tjene nok penger til å nå break-even.

Hvilke aktører var viktige før ved albumutgivelse?

Labels, Manager og Booking Agents var klart de viktigste.

Hvilke aktører er viktige i dag?

I dag er det et skifte til Band og selskap har blitt viktigst, i samarbeid med Manager og Booking Agentene.

Hva er hovedforskjellen på å utgi album/singler før den "digitale revolusjonen" og i dag?

Før internet hadde man kun fysisk utgivelse, noe som betydde at man kunne time og bruke penger og tid på å markedsføre der og da. Dette betyr at man kunne hype forventningene opp til releasedato og forbruker ville gå ut og kjøpe før de hadde hørt albumet. Det fantes ikke pre-listening eller lekasjer av albumet og interessen kunne bare gå via mouth-to-mouth propaganda og magasiner/ aviser. Dette betydde at du som forbruker måtte bry deg og vise interesse. Musikk var en enorm del av det sosiale livet, mot i dag som musikk er en del av en stor underholdningsbransje.

Teknologi og digital fildeling:

Hvordan påvirket digital fildeling bransjen?

Digital fildeling har gjort det enklere og mindre kostbart for labels. Skiftet til en digital prosess, med digitale utgivelser via tjenesteleverandører har ført til at produksjons- og utgivelseskostnadene for et album har gått ned med opptil 90 %. Digital fildeling har også gjort det enklere å søke om platekontrakt for artister, samt promotering av singler/ album. Der man tidligere måtte sende ut promo via CD kan man i dag dele filer på noen sekunder. Det som selvfølgelig er negativt med fildeling er at det har gjort det veldig enkelt for forbrukere å ikke betale for musikk lenger.

Hvordan reagerte bransjen på inntøget av fildeling og streaming?

Den første reaksjonen var å gå "etter det" gjennom søksmål av privatpersoner og nettsider som drev med torrents. Så kom iTunes på markedet, selv om det var for dyrt for 90% av fildelerne. Den siste reaksjonen var mot digital fildeling gjennom å enten ignorere fildelingen eller gjøre det på oldschool-måten og bare godta tapene så godt man kunne. Etter en tid ser vi at bransjen har tilpasset seg markedskravene og godtatt streamingtjenestene. Reaksjonen på streaming avhenger av hver og en av aktørene i musikkbransjen. Først og fremst var alle rasende på streamingtjenestene fordi det endret inntekts modellen igjen. Det var ikke mye kjærlighet for streaming i begynnelsen, men det endret seg når forbrukerne omfavnet tjenestene, og da var industrien nødt til å tilpasse seg. Jeg omfavner den nye hverdagen. Det er ingen vei tilbake og ingen andre løsninger i horisonten, så derfor henger jeg meg på og adapterer til den nye forretningsmodellen. Jeg prøver å holde meg i forkant, istedenfor å henge etter med å tilpasse meg denne nye tiden. Generelt så har bransjen tilpasset seg streaming mer eller mindre, men den ser på streaming som enda en inntektskilde som ikke

betaler nok på dette tidspunktet. Denne forretningsmodellen er enda ikke solid fordi det er en veldig ung industri og fordelingsnøkklene er ikke rettferdige. Som sagt tidligere så har jeg alltid sett annerledes på ting og prøver å være proaktiv, og ikke reaktiv. Det tror jeg ikke har noen nytte.

Hvordan påvirket dette bedriftenes strategi?

Det har i bunn og grunn endret alt. Du måtte endre strategien din rundt albumrelease, du måtte tilpasse deg I forhold til å tjene penger, hvor mange ansatte du hadde og hva kjernekompetansen til et label er og så videre, det er en ny bransje (new business) i horisonten som du må tilpasse deg til. Hvis man ser på inntektssiden av dette så er streaming en langsiktig ting. Du må være tålmodig for å ha den samme inntekten som tidligere. Med det fysiske formatet handlet alt om de første tre månedene (unntatt hvis du hadde en enorm hit). Et label må tenke annerledes når de skal slippe et album fordi forbuket er ikke lenger nødvendigvis albumdrevet som tidligere, og oppmerksomheten er veldig kortsiktig, spesielt i Pop-verdenen. Endringen i en bedriftenes strategi er da at man heller må slippe flere singler og EPS (elektronisk presseskriv) flere ganger årlig for å holde oppmerksomheten rundt artisten istedenfor ett album annenhvert år, som tidligere. Det har også blitt klart at hovedinntekten for en artist ikke lenger er album, nå er det live- altså holde konserter og salg av merch, som klær og annet. Dette har ført til at viktigheten av et label fra en artists perspektiv har endret seg dramatisk.

Hva vil du si var den sentrale utfordringen?

Som et label så er det å tilpasse seg den nye inntektsstrukturen og posisjonen mot deres artister og innenfor industrien. For bransjen i det store og hele så er den sentrale utfordringen å finne en bærekraftig model for inntekter fra streamingtjenestene (youtube osv.). Artister i dag må akseptere sin nye maktposisjon og handle deretter. Majors tilpasset seg kjapt når de hadde godtatt endringen, og gjorde katalogene sine til hoveddriveren for digital inntekt. Alle andre prøver fortsatt og finne sin plass og overleve.

Hvilken endring har dette ført til i forhold til verdikjeder?

Streaming er nøkkelen I Norge og Sverige, og andre land vil snart følge etter. Det fører til et paradigmeskifte. Musikk har ikke lenger den same viktige rollen i menneskers liv. Den nye generasjonen (16-25) konsumerer musikk helt annerledes I dag enn for tjue år siden. Dagens unge har ikke samme forhold til album som før, og fokuset deres ligger på enkeltlåter fremfor

helheten i et album. Dette betyr at skiftet vil påvirke hver "player" i systemet og en ny maktbalanse (new world order) vil etalberes i løpet av 10-15 år. Verdien av et label vil være veldig annerledes enn en tjenesteleverandør. Tjenesteleverandørene gjør det mulig for en artist å utgi musikk på egenhånd, så da må majorlabelene tilpasse verdikjeden mot å jobbe mer mot promotering og investering enn tidligere. De store selskapene må tilpasse seg når de gamle back-katalogene ikke lenger er interessante nok for forbrukerne og bygge en katalog for hver generasjon for å fortsatt generere inntekter.

Innovasjon:

Nøkkelen ved tjenesteutvikling og promotering i dag er å tenke direkte til forbrukeren, korte veier og attraktiv pakke og prising. De nye kanalene som Youtube og delingsplattformer som Soundcloud er viktige for å spre ny musikk. Det er også viktig å tenke direkte til forbruker i promoteringsarbeidet, noe som er et direkte resultat av innovasjon på teknologifronten.

Distribusjon:

Hvilke fordeler har den digitale distribusjonen?

Lavere kostnader, bedre kontroll av rettighetsfordeling og kortere vei til forbruker. Det er lettere å få informasjon om målgruppene, noe som igjen gir bedre og mer spesifikke markedsmuligheter. Digital distribusjon gjør det også raskere å slippe sanger på, noe som er kostnadseffektivt. Lagring og logistikk er nært sakt eliminert fra kjeden.

Hvilke ulemper har den digitale distribusjonen?

Det finnes ikke lenger et faktisk produkt. Opplevelsen med å ha et todimensjonelt forhold til musikk er borte. Vi beveger oss også mot en verden av massekonsum og streaming får forbrukeren til å tro at musikk er nesten gratis og ikke koster noe å produsere. Vi er også fullstendig avhengige av noen få digitale distributører.

Hvordan påvirkes musikkbransjen av digital distribusjon sett i forhold til albumrelease i dag?

Den digitale revolusjonen, spesielt streaming har endret forbruksmønsteret enormt. Album er i de fleste sjangere ikke lenger viktig, det er sanger som teller (singles). Dette er på grunn av at du kan i dag kjøpe all musikk for 99 kr i mnd, eller få det gratis via Spotify og andre tjenester, samt at artister legger ut låt på låt for å overleve. Dette er mer av alt og er ikke sunt. Forbrukerne har ikke lenger interesse span til å høre på et helt album og industrien er på vei

mot en EP/ single kultur for å opprettholde oppmerksomheten rundt en artist, så han kan dra på turne, få anmeldelser av utgivelsene og være "word of today". Du må tilpasse deg til tanken om at du må produsere mer på kortere tid samtidig som det må være veldig kostnadseffektivt å produsere.

Er de nye modellene bærekraftige for plateselskapene?

Ja og nei, bortsett fra Majors med en enorm back-katalog, de klapper i hendene. Alle andre er nødt til å redusere staben og jobbe totalt annerledes med tanke på markedsføring. Gjør du ikke dette er du historie.

Er de nye modellene bærekraftige for artistene?

Ja og nei her også. Alt i alt er det vanskelig å leve av musikk, så det har ikke endret seg i det hele tatt. Du har i dag annerledes og flere muligheter til å tjene penger som en artist, og du kan i dag snakke direkte til dine fans. I dag har artisten makt og rettighetene i sine egne hender.

Hvordan blir fremtiden til norsk musikkbransje?

Jeg tror den er veldig lys siden Norge er det første landet som har gjort det store skiftet, så nye forretningsmodeller har vokst frem de siste årene og de virker. Denne industrien ligger foran resten av verden og re-invents seg selv as we speak og derfor tror jeg Norge fortsatt har et langt og frodig musikkliv i fremtiden

Datareduksjon informant 5

Bakgrunnsinformasjon:

Alder: 65

Stiling: Copyright Coach

Hva er dine arbeidsoppgaver: Rådgivning innen musikk og copyright

Hvor lenge har du jobbet i bransjen? snart 40 år

Hva har du jobbet med tidligere: Direktør IFPI Norge og sjef for Spellemannprisen og VG-lista, samt styreleder i Gramo

Generelt om bransjen:

Hva skjer med musikkbransjen nå?

Det som skjer i dag er at streaming er i ferd med å bli totaldominerende, og vi beveger oss bort i fra salg av fysiske produkter.

Hvordan har bransjen endret seg de siste ti årene?

Bransjen endrer seg til å gå gradvis over til on-line distribusjon. Vi har opplevd et fall i markedet. Fallet i markedet skyldes en blanding av privatkopiering, nettpirateri og mer eller mindre ulovlig fildeling- men også konkurranse fra lovlige netttjenester. Fysiske lydbærere som CD'en vil i inneværende år bli ubetydelige, nedlastning har allerede stagnert og ventes å avta, og alt håp hviler dermed på streamingens virtuelle skuldre. Streaming viser lovende takter, og vi ser i dag at omsetningen skyter i været. Streaming kommer til å endre seg, Google vil snart lansere sin nye streamingtjeneste, og kanskje revolusjonere tilbudet sett fra brukernes ståsted. Hva vil da skje med nåværende aktører som Spotify og Wimp? Abonnement på musikkstream vil bli stadig mer integrert i totale underholdningspakker, og dermed mer eller mindre automatisk trene inn i alle husstander. Volumet vil da eksplodere, men jeg tror ikke inntektene kommer til å gjøre det samme.

Hvilke aktører var viktige før ved albumutgivelse?

Managere og journalister var helt klart viktige. Manageren styrer artistens karriere og journalistene er med på å gjøre artister kjente for publikum gjennom media.

Hvilke aktører er viktige i dag?

Managere og journalister er like viktige i dag som før. Kanskje enda viktigere i jungelen av utgivelser vi nå ser.

Hva er hovedforskjellen på å utgi album/singler før den "digitale revolusjonen" og i dag?

Salgsinntektene for hvert enkelt album er langt lavere ved streaming enn ved CD-salg, i dag ser vi at streaming fordeler totalinntektene på langt flere album enn tidligere og aktørene må tenke langsiktig for å ha inntekt i det hele tatt. Prosesen rundt utgivelse krever i dag langt mindre logistikk år vi beveger oss bort fra produkter, og med det blir også prosessen billigere.

Teknologi og digital fildeling:

Hvordan påvirket digital fildeling bransjen?

Teknologi og fildeling påvirket ikke bransjen så mye som påstått. Men overgangen fra CD til streaming blir vanskelig for mange aktører. Det er mange grunner til vanskelighetene, og for å nevne de tre viktigste så er den første forbrukereksplosjonen; brukerne betaler ikke per stream, men en månedspris for et forbruk basert på "spis så mye du vil". Konsumet eksploderer, men omsetningen øker gradvis. Ved platesalg var nesten all omsetning relatert til de nye albumene, mens ved streaming fordeler omsetningen seg på flere innspillinger, noe som fører til at det blir mindre på hver. En annen grunn er markedssituasjonen. I bransjens glansperiode lå totalomsetningen mellom 1,5 og 2 milliarder. I dag må alle Norske husstander betale hundre kroner hver for i måneden for å komme opp på samme nivå. Det er mulig at det kommer, men først om noen år. Det viser seg også å være dårlig samsvar mellom hvilke låter publikum streamer og hvilke album de kjøpte. Det har alltid vært slik at noen plater spilles mer enn andre, og album som av ulike grunner endte opp som hyllevarmere generer i dag lavere inntekter.

Hvordan reagerte bransjen på inntoget av fildeling og streaming?

Vi har sett en periode preget av panikk, hvor noen har spådd platebransjens død og de færreste så lyst på fremtiden. Bransjen jobbet hardt for å stoppe cyberspace og fildeling for å redde seg selv, men til ingen nytte. Når avtalene først var kommet på plass så reagerte bransjen positivt, og svarte raskt på etterspørselen. Alle har jo et ønske om å fortsette å tjene penger så når de

nye tjenestene var ferdig utviklet og avtaler om betalingsformer var på plass var det mange som pustet lettet ut.

Hvordan påvirket streaming bedriftenes strategi?

I dag opererer selskapene med 360 graders avtaler, og streaming har flyttet seg til å bli Core-business. Dagens strategi går ut på å gjøre forretning ut av andres rettigheter via kontrakter og det synes jeg er en uting. Plateselskapenes core business er rasjonalisert ved streaming. Ved plateproduksjon bidro selskapene på en rekke områder i tillegg til studioinnspilling og investerrollen. Ved overgangen til streaming er artistenes bidrag naturligvis det samme, mens plateselskapenes innsats er redusert ved at mange oppgaver nå forsvinner. Dermed blir selskapsrollen mer beskjeden.

Hva vil du si var den sentrale utfordringen?

I dagens marked ser vi en eksplosjon av utgivelser som alle kjemper om oppmerksomheten og det skal mye til for å få oppmerksomhet. En sentral utfordring blir da å få hypet sine utgivelser slik at de blir synlige i den digitale jungelen. Det er her managere og journalister spiller en stor rolle. En flink manager har kontakter og stort nettverk som jobber mot journalistene som igjen gir artisten oppmerksomhet i pressen. Journalistene kan også på egenhånd velge seg ut favorittutgivelser og gi disse oppmerksomhet som bidrar til kjennskap og salg.

Hvilken endring har dette ført til i forhold til verdikjeder?

Artister og musikere har blitt de store taperne ved overgang fra fysisk salg av musikk til streaming og kommer relativt sett dårligere ut enn ved CD-salg. De kommer dårligere ut fordi de nye fordelingsnøkklene ikke er som de bør være, og eierne av streamingtjenestene og plateselskapene tar den største delen av inntektene. For verdikjedene ser vi at det er på vei til å bli større endringer. Vi ser at Bankvirksomheten (finansiering) vil bestå og promo og markedsføring vil bli viktigere enn hva den var for fysisk salg. Selve innspillingen vil artister og manager i større grad ta ansvar for, mens øvrige funksjoner fra platetiden vil forsvinne. Selskapene trenger ikke lenger fabrikkasjon, lagerhold og distribusjon. De slipper også tapene ved ukurante varelagre og den sure svien ved oppgjørets time for salg med returrett. Er det rart at resultatene viser at major-selskapene allerede har forbedret bunnlinjen sammenliknet med situasjonen for ca fem år siden? Vi ser en ny struktur i selskapene, og i dag benytter de

fleste selskapene seg av 360-graders kontrakter hvor de bistår og får betalt av alle artistenes inntektsområder.

Innovasjon:

Grunnen til at Norge og Sverige er pionerer på streamingområdet skyldes internettdekningen vi har. Etter hvert som andre land får forbedret nettilgang kommer disse til å følge etter. Det er ikke noe spesielt med at det ble vi som var først ute, det kunne like gjerne skjedd et annet sted med like gode forutsetninger som vi har her. Når det kommer til teknologisk utvikling forholder bransjen seg imøtekommende og positivt. De har åpnet øynene og følger med og støtter opp om nye oppfinnelser. Det har ikke enda kommet noen nye kanaler som er viktige for artistene, men det kommer nok etter hvert som utviklingen går fremover. En ting som er viktig i dag, som en konsekvens av lavere inntekter på salg, er at spillejobber blir stadig viktigere som inntektskilde for artister.

Distribusjon:

Hvilke fordeler og ulemper ser du med den digitale distribusjonen?

Den digitale distribusjonen har åpenbare fordeler. Når det kommer til ulemper så drukner de små og ukjente i mengden. Ulempene for artistene er større enn for selskapene, når en radiostasjon betaler for å fremføre musikk får artistene 50% av utbetalingen, men når samme musikk fremføres av Spotify og Wimp får artisten bare ca 15% royalty, av og til enda lavere. Artistenes enerett kan i praksis ikke brukes til noe som helst ved overgangen til nettsalg dersom de er tilknyttet et stort plateselskap. Studiomusikerne får aldri betalt, selv om de har rett på dette, de får vederlag fra GRAMO når låtene fremføres på radio, men altså ingenting gjennom avspilling på strømmetjenestene.

Er de nye modellene bærekraftige for plateselskapene?

Ja, for de store selskapene med store kataloger er modellene bærekraftige i dag. For de mindre selskapene er situasjonen vanskeligere i dag enn tidligere.

Er de nye modellene bærekraftige for artistene?

NEI! Situasjonen for musikkartistene ble klart forverret ved overgangen fra Cd til streaming. Det samme gjelder for en rekke mindre produsenter. Artistene burde over fra royalty-betaling fra plateselskapene til vederlag fra Gramo. Artister og produsenter burde dele inntektene 50/50.

Dette basert på at Gramo oppkrever artistvederlaget for streaming, og fordeler på samme måte som radiovederlag fordeles idag.

Hvordan blir fremtiden til norsk musikkbransje?

Jeg tror den blir positiv, men vi ser at streamingtjenestene er nådeløse på å faktisk vise hva folk ønsker å høre på- blir det sånn at underholdende musikk, gjerne typisk internasjonal bakgrunnsmusikk blir en vinner ved overgangen til streaming? Det helt sentrale spørsmålet for fremtiden blir hvordan man skal betrakte den nye verden. Jungelloven i cyberspace er at absolutt alt skal være tilgjengelig. Denne forventningen vokser seg sterkere for hver dag, sammen med forventningen om fri tilgang til å dele. Her har opphavsrettmiljøet en stor utfordring i fremtiden slik at artister og rettighetshavere kan fortsette å få betalt i henhold til sine rettigheter.



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

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