

STOCKHOLM SCHOOL OF ECONOMICS
DEPARTMENT OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION
KANDIDATUPPSATS , 15 ECT

Artiststrategier

- Där kultur möter kommersialism i den svenska skivbranschen

Författare: Mirja Bokholm, 21511 & Anna Savostina, 21702

Abstract

This thesis aims to explore the process where strategies for music artists are created by record companies. We describe and analyze how decisions regarding signing, distribution, marketing, bookings and co-operations are made. Through our study we find that the strategy process can be described as a pattern according to Mintzberg's definition. The "inside-out" perspective is dominating and the record companies base their strategies on internal core competencies and the artistry and will of the music artist. The underlying causes of this are the uncertainty that characterizes the industry; the focus on social relations; and the importance of cultural legitimacy.

Handledare: Emma Stenström

Examinator: Dag Björkegren

Framläggning: 2011-05-30, 08:15-09:00

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som hjälpt oss i vårt arbete.

Vår handledare, Emma Stenström, för ditt stöd och dina värdefulla kommentarer.

Tack även till de personer på skivbolagen Lionheart International, Sony Music Sverige, Hitworks, SoFo Records och EMI Music som ställt upp på intervjuer och som med sin kunskap gett oss en bättre förståelse kring skivbranschens verksamhet.

Utan er hade inte uppsatsen varit möjlig.

Mirja Bokholm & Anna Savostina

Handelshögskolan i Stockholm

Maj 2011

Innehållsförteckning

Bakgrund	1
Syfte.....	1
Avgränsning.....	2
Hur vi definierar musikbranschen	2
Artiststrategi eller bolagsstrategi?	3
Val av bolag och intervjuobjekt.....	3
Tidigare forskning.....	3
Forskningsmetod.....	5
Datainsamling.....	6
Undersökningsmetod.....	6
Val av intervjuobjekt	7
Intervjuteknik	8
Skriftliga källor.....	9
Forskningskvalitet.....	9
Forskningen är för subjektiv.....	9
Svårigheter att replikera en studie.....	10
Problem med generalisering	10
Bristande transparens	10
Begränsningar.....	11
Strategiteorier	12
Definitionen av strategi.....	12
Mintzbergs fem definitioner	12
Plan.....	12
Knep.....	13
Position.....	13

Perspektiv	13
Mönster	13
Två perspektiv på hur strategier skapas.....	14
Generiska strategier och resursbaserade strategier	15
Michael Porter och de fem krafterna	16
Prahalad och Hamels kärnkompetenser	16
Kulturekonomisk teori.....	17
Kulturell respektive kommersiell affärsstrategi	17
Kulturellt kapital	18
En osäker bransch	19
Artister och strategier	20
Ramverk till analysen	21
Historia – den svenska skivindustrin	22
1960-talet	22
1970-talet	22
1980-1990-talet.....	22
2000-talet	23
2010-talet	23
Det nya skivbolaget: 360-avtal.....	23
De viktigaste aktiviteterna i skivbolagets strategiprocess	24
Signering.....	24
Att hitta en ny artist	24
Utvärdering av en ny artist.....	24
Att identifiera något unikt.....	25
Den personliga kontakten	25
Produktportföljen.....	25
Strategimötet	26
Medverkande på mötet.....	26

Att skapa ett koncept	26
Artisten och musiken som utgångspunkt.....	27
Målgrupp	27
Avsaknaden av mallar.....	28
Budget	28
Marknadsföring	28
Hur en artist ska framställas.....	29
TV.....	29
Radio.....	30
Tidningar.....	30
Sociala medier	30
Distribution.....	31
Den fysiska CD-skivan vs. digital distribution	31
Streaming	32
Bokning.....	32
Livespelningar.....	33
Sponsorer och företagssamarbeten.....	33
Utvärdering.....	33
Hur musikbranschens strategiarbete kan definieras	35
Plan.....	35
Knep.....	36
Position.....	36
Perspektiv	36
Mönster	37
En processuell analys av skivbolagens strategiarbete.....	38
Analys genom ”utifrån-och-in-” respektive ”inifrån-och-ut”-perspektivet.....	38
Porter och musikbranschen	39
De fem krafterna	39

En opassande modell.....	40
Prahalad, Hamel och musikbranschen	41
Förmågan att hitta rätt.....	41
Affärsmässig kreativitet.....	41
Musikalisk kreativitet	42
Att förstå branschen utifrån Prahalad och Hamel.....	42
Analys genom en kulturell respektive kommersiell affärsstrategi.....	43
Branschspecifika faktorer som formar strategiprocesen	44
Osäkerhet – externt och internt.....	44
Sociala relationer.....	45
Det estetiska elementet	45
Det går inte att skräddarsy produkten	46
Människor i fokus	47
Litterära källor	52
Databaser och rapporter	54
Appendix 1: Intervjuer.....	55

Inledning

Bakgrund

Kulturproducerande företag har alltid tampats med förutsättningar olika från de hos företag i många andra branscher. Medan de flesta industrier har som huvudsakligt mål att generera stora intäkter, delas det målet i kulturindustrin av ett starkt estetiskt och kreativt element. Vidare rör det sig om en osäker bransch – det är i det närmaste omöjligt att förutspå hur en ny produkt kommer att tas emot, och en majoritet av lanseringarna misslyckas.

I skivbranschen räknar man med att endast ett av tio album slår. De framgångsrika lanseringarna måste då stå för kostnaderna hos resterande 90 procent som blir kommersiella misslyckanden (Florén 2010) (Björkegren 1992). Att veta vilka val som är de rätta för att skapa en framgångsrik produkt är därför svårt, och det påverkar också hur man i branschen arbetar med strategier.

Den fysiska produkt som skivbolagen säljer är CD-skivan, en produkt som idag även kan distribueras i digital form. Men skivbolagens produkt är mer komplex än så – den betraktas lämpligtvis som en immateriell produkt som innefattar såväl musiken som artistens inriktning och image. Värdet av skivan skapas i en process där olika aktörer adderar framför allt immateriella värden i form av exempelvis komposition, inspelning, ljudproduktion, design av skivomslag, promotion osv. (Florén 2010)

För att nå framgång måste skivbolaget sätta ihop de rätta komponenterna och marknadsföra paketet på rätt sätt:

”Det krävs att ni presenterar er som ett komplett paket – musik, stil utseende, vilken del av musikmarknaden ni riktar er till – innan ni börjar sälja er själva... Som en skivbolagsanställd uttryckte den: ’De bästa banden har strategier, de sämsta bara talang’” (Wilson 1987).

Syfte

I denna uppsats ämnar vi undersöka hur strategier för artister skapas av skivbolag samt hur olika branschspecifika faktorer påverkar strategiproessen.

Vår utgångspunkt ligger i artisten som produkt och för att svara på frågan har vi valt att undersöka hur strategierna uppkommer och implementeras på några svenska skivbolag. Detta vill vi åstadkomma genom att titta på hur de viktigaste nyckelpersonerna kring artisten resonerar i de centrala beslut som skapar och speglar strategin. Besluten rör följande områden: signering; profil/image; distribution; marknadsföring/PR; konserter/spelningar; samt företagssamarbeten. Det är dessa beslut, i samspel med en mängd externa faktorer, som i slutändan kommer att avgöra hur stora intäkterna blir. Summan av dessa beslut definierar vi därmed som skivbolagets strategi för artisten.

Genom att beskriva hur skivbolag generellt sett förhåller sig till och arbetar med strategier, och analysera detta genom ett teoretiskt ramverk där vi kopplar strategiteorier till kulturekonomiska teorier, hoppas vi kunna förklara denna process samt de bakomliggande faktorer som påverkar detta. Vi vill med uppsatsen belysa hur branschspecifika aspekter påverkar strategiarbetet och med det bana väg för vidare forskning kring hur man bör bygga upp strategier anpassade för kulturproducerande industrier.

Avgränsning

Hur vi definierar musikbranschen

Att definiera musikbranschen har visat sig vara problematiskt, bl.a. då det är svårt att definiera det värde branschen skapar i antingen sociala, ekonomiska eller estetiska termer (O'Connor 1999).

Ursprungligen innefattade musikproduktionen försäljning av fonogram men har med tiden utökats med ett flertal olika aktörer. Hirsch inkluderade exempelvis radio, sponsorer och publik (Hirsch 1969). Turow definierar underhållningsindustrin som ett interorganisatoriskt skapande och lansering av framträdanden, såväl inspelade, som live, för att attrahera publik och uppnå finansiella mål (Turow 1992).

Då denna uppsats har sitt fokus på artisten som produkt, definierar vi musikbranschen som de aktiviteter där en artist kan generera intäkter på sin musik. Detta innefattar försäljning av musik, både i fysisk och digital form, samt spelningar och evenemang där artisten får ut, och kan tjäna pengar på, sin musik. Vi fokuserar på den svenska marknaden enligt definitionen svenska artister som ligger på bolag verksamma i Sverige. Intäkter som härstammar från

svensk musik kan emellertid hamna i utlandet vilket gör de geografiska gränserna diffusa (Forss 1999).

Artiststrategi eller bolagsstrategi?

Det finns en stark länk mellan produktstrategi och bolagsstrategi i skivbranschen. Även om man tar separata beslut för de olika artisterna påverkas dessa starkt av såväl bolagsstrategin som de beslut man tar för de andra produkterna. Detta gör det svårt att dra en gräns mellan produkt- och bolagsstrategi. Vi har i denna uppsats valt att främst fokusera på artiststrategier, men på grund av den starka kopplingen kommer även bredare bolagsstrategier att tas upp där det är nödvändigt för förståelsen av arbetet.

Val av bolag och intervjuobjekt

Studien har genomförts på fem olika skivbolag, genom intervjuer med personer som arbetar främst med signering, lansering, bokning och PR. Då syftet är att undersöka strategiprocessen valde vi att intervjua de nyckelpersoner som ligger bakom de strategiska besluten kring artisten. Vi fokuserar främst på den affärsmässiga sidan av skivbolagets verksamhet och låter det musikaliska skapandet komma i andra hand.

Vidare är vi inriktade på mer kommersiella bolag vars huvudsakliga syfte är att generera så stora intäkter som möjligt. Produkten de producerar är främst populärmusik. Detta val har vi gjort dels för att minska uppsatsens omfång, dels för att dessa bolag har störst fokus på den affärsmässiga verksamheten och därmed är mest intressanta för denna studie.

Tidigare forskning

Den tidigare forskning vi funnit på området berör främst vad som utmärker branschen, exempelvis Arvidsson, Florén och Portnoff, samt hur distributionsstrategier förändrats i samband med digitaliseringen och fildelningsproblemet. En hel del bredare forskning med fokus på kulturproducerande industrier finns också. Exempel på det är Caves, Hesmondhalgh, Howkins och Bourdieu. Dessa forskare talar om balansen mellan det kreativa och kommersiella samt om fokuset på produkten, dvs. artisten/konstnären. De talar även om hanteringen och vikten av att utveckla det kulturella kapitalet som är unikt för kulturproducerande verksamheter.

Forskning har länge betonat att den stora osäkerheten är utmärkande för branschen, men slutsatserna har ofta varit mer generella och inte specifikt inriktade på hur detta påverkar

strategiprocessen. Det har emellertid nämnts att många av de mer välkända och väletablerade strategimodeller som uppkommit genom åren inte varit optimala för kulturproducerande industrier.

Fokus har inte varit lika stort på frågan om hur strategier för enskilda artister uppkommer, och överlag fokuserar de existerande teorierna mer på bransch än enskilda produkter, två aspekter som starkt hänger ihop inom musikindustrin. Genom att undersöka frågan med inriktning på produktstrategi tror vi därmed att vi kan bidra med något genom denna uppsats. Dessutom är skivindustrin i ständig förändring och de senaste årens digitalisering har ändrat spelreglerna i branschen. Man har tvingats tänka om och hitta nya strategier för att fortsätta generera intäkter. Det rör sig med andra ord om en mycket intressant industri att undersöka när det kommer till produktstrategier.

Metod

Nedan följer en genomgång av vårt tillvägagångssätt samt utvärdering av alternativa tillvägagångssätt för att motivera vårt metodval.

Forskningsmetod

Vårt syfte med uppsatsen är att utvärdera hur skivbolag utformar sina strategier för en artist. Vi utgår från de fenomen som vårt empiriska data beskriver, för att därefter analysera detta med hjälp av relevanta hypoteser och teorier inom strategi och kulturekonomi och slutligen kunna dra några generella slutsatser. Om hypoteserna stämmer kan de förklara en del av empirin och bör stärkas genom nya iakttagelser (Alvesson, Sköldberg 2008). En sådan ansats påvisar en abduktiv forskningsmetod. Ett alternativt tillvägagångssätt skulle vara att utgå från en hypotes (teori) om skivbranschens strategi för att därefter jämföra vår hypotes med verkligheten och utifrån detta komma med generella antaganden, regler och slutsatser. En sådan ansats skulle föreslå en deduktiv forskningsmetod. Ytterligare ett tillvägagångssätt är att följa en induktiv forskningsmetod där man utgår från en mängd enskilda och observerade fall (empiri) och sedan hävdar att det samband som observeras dem emellan blir generellt giltigt (Alvesson, Sköldberg 2008).

Vi har uteslutit den deduktiva forskningsmetoden eftersom att mycket av de relevanta tankar och resonemang som ett skivbolag besitter har legat bortom våra egna förkunskaper. Detta innebär att vi själva inte kan utveckla en stark hypotes, vilket krävs för en deduktiv forskningsmetod. Den induktiva forskningsmetoden ses ofta som riskfylld då den ämnar göra en samling observationer till allmän sanning (Alvesson, Sköldberg 2008) och utesluts därför från detta arbete.

Den abduktiva forskningsmetoden kombinerar empiri med litteratur för att skapa förståelse kring upptäckta mönster. Detta ämnar vi göra för att skapa förståelse kring artiststrategier. Dessutom inhyser den abduktiva forskningsmetoden för vår del även en explorativ dimension där vi får ökad kännedom och nya insikter inom skivbranschen. Björkman & Stütz menar att en explorativ ansats syftar till:

”[...] att ge ökad kännedom och nya insikter i något fenomen, oftast för att ge underlag för att formulera en mer preciserad problemställning och/eller för att utveckla hypoteser” (Björkman, Stütz 1994)

Utifrån den explorativa dimensionen är syftet att även ge ökad kännedom om skivindustrin för att kunna applicera relevanta teorier till vårt resultat med bättre precision.

Datainsamling

Vår uppsats är främst en kvalitativ undersökning där datainsamlingen huvudsakligen skett genom intervjuer och sedan kompletterats med skriftliga källor. Det kvalitativa tillvägagångssättet är bättre lämpat då vi är intresserade av resonemangen kring de beslut som tas vid utformandet av en strategi. Dessa resonemang når vi bäst genom kvalitativa intervjuer med de nyckelpersoner som är med och formar strategin. Ett kvantitativt tillvägagångssätt passar bättre till studier där datamängder, mätningar och statistik används för att tydliggöra ett visst fenomen. Sådan dokumentation inom vårt ämne är knapphändig och därmed är den kvantitativa metoden mindre lämpad för vår typ av studie. Vi har emellertid gjort en mindre datainsamling för att få relevant bakgrundsinformation om skivbranschen och hur den har förändrats. En mer omfattande kvantitativ datainsamling skulle dock generera bättre underlag för exempelvis en finansiell utvärdering av en strategis framgång i denna studie. Skivbolagen är emellertid restriktiva med att ge ut sådan kvantitativ information.

Undersökningsmetod

Vi har genomfört vår undersökning genom intervjuer – såväl djupintervjuer som kortare och mer spontana sådana. Vårt huvudsakliga val var det mellan att göra en generell studie för skivbranschen, där vi samlar intryck från ett flertal bolag, och en fallstudie där vi närmare granskar ett utvalt skivbolags tillvägagångssätt. Det sistnämnda hade gett en mer sammanhängande granskning där samtliga intervjuade arbetar i samspel, men valet föll ändå på att intervjua personer med olika arbetsuppgifter verksamma inom olika svenska skivbolag.

Genom att inhämta information från ett flertal bolag får vi en bättre bild av hur det generellt sett fungerar på ett svenskt skivbolag, vilket också var tanken med vår studie. Precis som i de flesta branscher skiljer sig strategiprocessen åt mellan olika bolag, och hade vi fokuserat på ett ensamt bolag hade risken varit att detta skiljer sig nämnvärt från övriga och därför inte är representativt för studien. Syftet är att undersöka branschen, om än med viss inriktning på mer kommersiell populärmusik, och inte ett enskilt bolag. Därför valde vi att träffa representanter

från ett flertal kommersiellt inriktade skivbolag för att därefter försöka hitta gemensamma nämnare mellan dem. Vi har försökt att få fram fakta som är representativa för hela bolagets verksamhet och sållat bort sådant som endast representerar intervjuobjektets personliga uppfattning men som inte speglar skivbolaget i stort.

Undersökningen har skett genom sju djupintervjuer samt ett 20-tal kortare och mer informella intervjuer. De informella intervjuerna har genomförts under den sex veckor långa Melodifestivalturnén där Mirja Bokholm varit pressackrediterad under samtliga veckor. Genom samtal med såväl artister och låtskrivare som managers och PR-ansvariga, samt direktobservationer av hur dessa arbetar i praktiken, har stora mängder kunskap och information inhämtats. Djupintervjuerna har i sin tur gett en mer detaljerad bild och djupare förståelse av processen och branschen.

Vidare har vi i undersökningen tagit del av stora mängder litterära källor med inriktning på strategiforskning, kultur-/musikindustrin samt skivbolagens verksamhet. Dessa har använts för att få en fullständig bild av forskningsområdet.

Val av intervjuobjekt

I denna studie har djupintervjuer gjorts med representanter från skivbolagen Sony Music, EMI Music, Lionheart International, Hitworks och SoFo Records. Bolagen har mellan 3 och 38 fast anställda (Affärsdata, 2009), men då ingår inte låtskrivare, artister, producenter och andra knutna till musikproduktionen. Dessa är kontrakterade av bolagen på en mer eller mindre fast basis men ingår ej i statistiken över anställda.

De intervjuade har stor erfarenhet från musikbranschen och arbetar idag på följande positioner:

A&R: Är ofta den som hittar och kontrakterar artisten. A&R hjälper därefter till att hitta låtar och producenter och sätter ihop ett album. Assisterar även den fortsatta processen.

Manager: Är antingen anställd av skivbolaget eller fristående och anlitas av artisten. Managern har hand om den affärsmässiga sidan och sköter kontakten med turnéarrangörer, musikförlag och andra affärspartners för att uppnå så lönsamma villkor som möjligt för artisten.

PR-ansvarig: Sköter artistens press och PR, ser till att den framställs på rätt sätt och syns i rätt tidningar, tv- och radio-program, evenemang etc.

Projektledare: Jobbar med ett mer specifikt projekt för en artist, exempelvis en medverkan i Melodifestivalen.

Samtliga har emellertid inflytande även på andra delar i processen, vid sidan av det huvudsakliga ansvarsområdet. Vidare har flera av dem erfarenhet från andra relevanta yrken såsom artist, låtskrivare/producent samt musikjournalist.

Vid valet av intervjuobjekt lade vi stor vikt vid att få med olika perspektiv. Då resultatet skulle bli en generell bild av skivbolagens strategiarbete ville vi också få med personer inom samtliga yrkesroller som kan anses som nyckelpositioner i strategiarbetet. Vidare ansåg vi det vara mycket viktigt att ha med personer från olika skivbolag, då tillvägagångssättet skiljer sig åt mellan bolagen. Framför allt skulle urvalet inkludera både små och stora skivbolag då storleken påverkar verksamheten på flera sätt (Portnoff, 2008).

Intervjuteknik

Vi har använt oss av en semistrukturerad intervjuteknik, där intervjuerna genomförs på ett empatiskt sätt med öppna frågor. Syftet är att få intervjupersonens egen syn på saken, utan att denne känner sig obekvämt eller påverkad i sina svar.

Alternativen hade varit ett strukturerat tillvägagångssätt, där enkäter använts, eller ett ostrukturerat, där intervjun formas efter respondentens svar och frågorna kan tolkas på flera sätt (Björkegren 1988). Att använda enkäter hade gett ett större urval då vi hade kunnat skicka ut dem till en mängd relevanta respondenter. Vidare hade man kunnat använda data för statistisk analys och fått ett mer rättframt resultat. I denna studie ligger emellertid fokus främst på hur de intervjuade resonerar och tar beslut, och vi ville därför låta dem berätta om processen med sina egna ord samt ha möjlighet att ställa följdfrågor. Att ha en ostrukturerad intervjuteknik hade gjort studien för komplex då vi trots allt hade tydliga frågor vi ville få svar på.

Samtliga djupintervjuer inleddes med att den intervjuade fick introducera sig själv och med egna ord berätta om sitt jobb. Intervjun fortsatte sedan med frågor om personens arbetsuppgifter, vilka beslut denne ställs inför och hur denne resonerar i de beslut han/hon tagit upp. Därefter ställde vi mer allmänna frågor om musikbranschen och hur man på bolaget arbetar med strategier. Intervjuerna hade alla ett liknande upplägg men var anpassade efter intervjupersonen – främst efter dennes yrkesroll, men även efter personlighet i de fall det

rörde sig om någon vi träffat förut. Vi arbetade mycket med följdfrågor och lät intervjupersonen utveckla om denne sa något intressant.

Alla intervjuer har spelats in och dokumenterats ordagrant i efterhand. När analysarbetet påbörjades sorterade vi in intervjumaterialet i teman, vilka också låg till grund för hur empirin och analysen strukturerades. På så sätt kunde vi lätt identifiera mönster och hitta likheter. I detta stadi hade vi också läst in oss på tidigare forskning och kunde tolka våra resultat delvis utifrån de teorier vi använt.

Skriftliga källor

Forskningsarbetet har även genomförts med hjälp av litteratur, rapporter och annan skriftlig data. Teorin kommer från kulturekonomisk litteratur samt artiklar och böcker om olika strategiläror. Vidare har sekundärdata i form av årliga rapporter om musik- och skivbolagsbranschen använts.

Arbetet inleddes med studier i kulturekonomiska teorier för att få en bättre förståelse för branschen. Detta underlättade nästa steg, vilket bestod av intervjuer och sökande efter lämpliga strategimodeller.

När vi letat efter skriftliga källor har vi haft som mål att kunna knyta företagsekonomi, strategi och kultur till varandra. Det är också i denna koppling som en stor del av vårt bidrag med uppsatsen ligger, då sådana länknings ännu är få inom forskningen.

Forskningskvalitet

Bryman menar att en kvalitativ studies tillförlitlighet kan kritiseras efter fyra kriterier (Bryman, Nilsson 2002):

Forskningen är för subjektiv

Resultaten i en kvalitativ undersökning kan påverkas av forskarnas systematiska uppfattning av vad som är viktigt och relevant, samt deras personliga förhållande till ämnet och intervjupersonerna. Slutsatserna bygger således i hög grad på vår egen tolkning av den information vi fått fram.

För att höja forskningskvaliteten har vi försökt förhålla oss neutrala och öppna, både under intervjuerna och när vi senare analyserat såväl dem som den litteratur vi använt oss av. Vidare har vi baserat våra slutsatser enbart på tydliga mönster som uppkommit. Vi har alltså

premierat den information som betonats starkast och kommit upp flest gånger, och lagt mindre vikt vid sådant som tett sig mindre relevant. På så sätt hoppas vi även ha rensat bort våra egna subjektiva värderingar och istället koncentrerat oss på sådant som faktiskt är representativt för forskningsområdet. I denna uppsats kan dock våra subjektiva värderingar baserade på erfarenhet även vara till vår fördel. Vi har olika utgångspunkter för värderingarna då Mirja Bokholm besitter mer specifik förhandskunskap om musikbranschen medan Anna Savostina har ett mer öppet sinne. Därmed kan vi utnyttja varandras innanför- och utanförperspektiv. Det är svårt att förbli helt neutral men då vi är två rensas mycket av det subjektiva bort när vi diskuterar och ifrågasätter varandras värderingar.

Svårigheter att replikera en studie

Ett vanligt problem med kvalitativ forskning är att den kan vara svår att replikera och få exakt samma resultat. Då vår undersökning utgår från intervjupersonernas personliga uppfattning av branschen och strategiarbetet, samt deras egna erfarenheter och eget arbetssätt, är det svårt att garantera en hög reliabilitet. Vi har dock uppfattat att mycket av det som uppkommit i intervjuerna delas av flera eller alla intervjuobjekt.

Vidare är branschen i ständig rörelse och arbetssättet utvecklas i snabb takt. Detta gör att även om studien kan genomföras med samma resultat idag, är det svårt att få samma resultat om ett antal år.

Problem med generalisering

Som nämnts ovan bygger studien på ett antal representanters personliga uppfattning av ämnesområdet. Den begränsade mängden data gör det svårare att generalisera och samtidigt behålla en stark tillförlitlighet, i synnerhet när resultatet försöker beskriva en hel bransch. En sådan studie kräver ett stort underlag för att man ska kunna dra tydliga generella slutsatser.

För att hantera detta har vi kompletterat djupintervjuerna med kortare intervjuer för att få ett bättre underlag. I de korta intervjuerna har vi kunnat bekräfta att det som kommit fram i djupintervjuerna delas av andra i branschen. Vidare har vi i djupintervjuerna ställt många frågor om det praktiska tillvägagångssättet på bolaget, för att få en bättre bild även av arbetssättet hos intervjuobjektens kolleger.

Bristande transparens

Bristande transparens innebär att det är svårt för läsaren att se hur undersökningen gått till. För att skapa en hög transparens har vi försökt att beskriva vårt tillvägagångssätt, val av

intervjupersoner och litteratur, samt val av analysmetod, så utförligt vi kunnat givet de längdbegränsningar som funnits för denna uppsats.

Begränsningar

Vår största begränsning är att vi, på grund av tidsbrist hos såväl de potentiella intervjupersonerna som hos oss, inte kunnat göra fler intervjuer. Vi anser att vi gjort tillräckligt många för att ha ett bra och tillförlitligt underlag, men självklart ökar reliabiliteten med antalet intervjuer man gör. Vi har inte gjort någon djupintervju med en artist vilket kan ses som en betydande faktor, då strategierna skapas åt en artist som även är med och påverkar besluten. Dock har de samtal Mirja Bokholm haft med artisterna under Melodifestivalen genererat samma svar som kom fram under djupintervjuerna med nyckelpersonerna. Vi anser därför att avsaknaden av en djupintervju med en artist inte påverkar vårt resultat och slutsatser i alltför hög grad.

Vidare hade data i form av finansiella resultat för enskilda produkter samt skriftliga dokument med exempelvis marknadsplaner och instruktioner varit användbara i dokumentationen av strategiproessen. Tyvärr är det inte standard att man gör några utförliga dokumentationer och därför finns inte mycket för oss att tillgå.

Teoretiskt ramverk

Denna sektion inleds med en sammanfattning av olika sätt att definiera och se på strategibegreppet. Vi kommer sedan att redogöra för två olika perspektiv på strategiprocessen. Dessa beskrivs först genom sin ursprungliga definition, exemplifieras sedan genom två klassiska strategiteorier, och jämförs slutligen med kulturekonomisk teori. Här redogör vi också för det för oss mest relevanta ur kulturekonomisk forskning.

Strategiteorier

Definitionen av strategi

Definitionerna av ordet ”strategi” är många och det saknas än idag en fastslagen definition som akademiker och branschfolk kan enas kring. Begreppet används flitigt men är flytande och har olika innebörd för olika personer (Ghemawat 2006).

Chandler definierar begreppet som utformandet av långsiktiga mål och de handlingar och fördelningar av resurser som görs för att nå de målen (Chandler 1962). En mer konkurrensinriktad definition kommer från Schelling som definierar en strategi som det ömsesidiga beroendet mellan konkurrenters beslut och deras förväntningar av varandras beteenden (Schelling 1963). Whittington beskriver fenomenet som “en rationell process som rymmer överlagd beräkning och analys som i sin tur syftar till att maximera fördelar på lång sikt” (Whittington 1993).

I denna uppsats kommer vi att ha en öppen syn på strategibegreppet, men vi utgår främst från Chandlers definition samt Mintzbergs fem P:n som presenteras nedan.

Mintzbergs fem definitioner

Enligt Mintzberg kan en strategi definieras som plan, knep, position, perspektiv och/eller mönster (Mintzberg 2003). Nedan följer en genomgång av var och en av dessa definitioner.

Plan

En strategi kan definieras som en plan, då i syfte att skapa en målmedveten vägledning för att lösa specifika hinder i en situation för att kunna uppnå tilltänkta mål eller resultat. En sådan

plan är skapad och utvecklad på förhand för att sedan verkställas när specifika situationer uppkommer.

Knep

Strategin kan ses som knep eller speciella manövrar för att överlista eller försvåra för konkurrenter eller motståndare. Knepet kan ses som en specifik del av en mer generell plan där själva planen bara är ett övergripande syftet för organisationer, och de knep man tar till blir då själva strategin.

Position

Organisationen positionerar sig, nischer sig, mot en viss miljö för att utnyttja de externa förhållandena. Det kan till exempel vara goda ekonomiska resurser som är koncentrerade till en specifik miljö, mot vilken en organisation vill positionera sig, eller så kan positioneringsstrategin innebära att man helt enkelt vill undvika en konkurrent. För att kunna använda denna strategi framgångsrikt är det viktigt att organisationens interna förhållanden går att matcha med den externa miljön.

Perspektiv

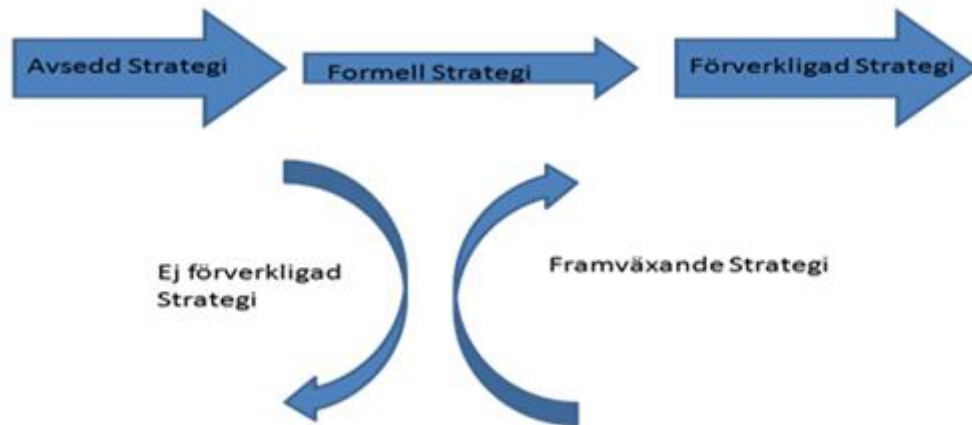
Denna uppfattning riktar in sig internt inom organisationen och formar hur organisationen ska uppfatta sin omvärld. Här är fokus på organisationens karaktär. På detta sätt blir strategin mer ett koncept som blir abstrakt och existerar enbart i de anställdas sinnen som delas kollektivt av alla anställda. Strategin reflekteras i ”vårt-sätt-att-arbeta”-tänk och kan därmed se olika ut för organisationer inom samma bransch. Resultatet blir att alla anställda gemensamt drar åt samma håll och mot samma mål.

Mönster

Strategin ses som ett mönster i en ström av åtgärder. Strategin tar här ett kliv från att vara övergripande avsikter till att istället bli mer konkreta handlingar. Strategin blir således resultatet av konsekventa handlingar, oavsett om handlingarna i sig är avsedda eller inte.

Mintzberg utökar resonemanget om strategier som konsekventa handlingsmönster genom att påpeka att det kan vara en plan som ligger till grund för handlingsmönstret. Emellertid kan planen och handlingsmönstret vara helt oberoende av varandra. Planer kan falla bort helt medan handlingsmönster kan förekomma utan förutfattade bestämmelser. Detta innebär att den avsedda strategin (planen) inte alltid förverkligas till fullo på grund av ändrade externa eller interna faktorer. Dessa förändringar tvingar fram en framväxande strategi

(handlingsmönster) som skapas till följd av olika situationer och beslut som tas i stunden. I slutändan kommer den förverkligade strategin bero på hur stor del av den avsedda strategin (planen) som förverkligades och således blev formell, samt hur stor del av den framväxande strategin (handlingsmönstret) som uppkom under processens gång. Detta illustreras i figuren:



Figur 1 beslutande och framväxande strategier

Även om Mintzberg presenterar sina definitioner av strategi går det att debattera huruvida han överhuvudtaget rätt ut begreppet ”strategi”. Det är uppenbart att dessa fem definitioner i stor utsträckning överlappar och kompletterar varandra. Vi har därför valt att ta hänsyn till definitionernas överlappning under analysen av artiststrategier.

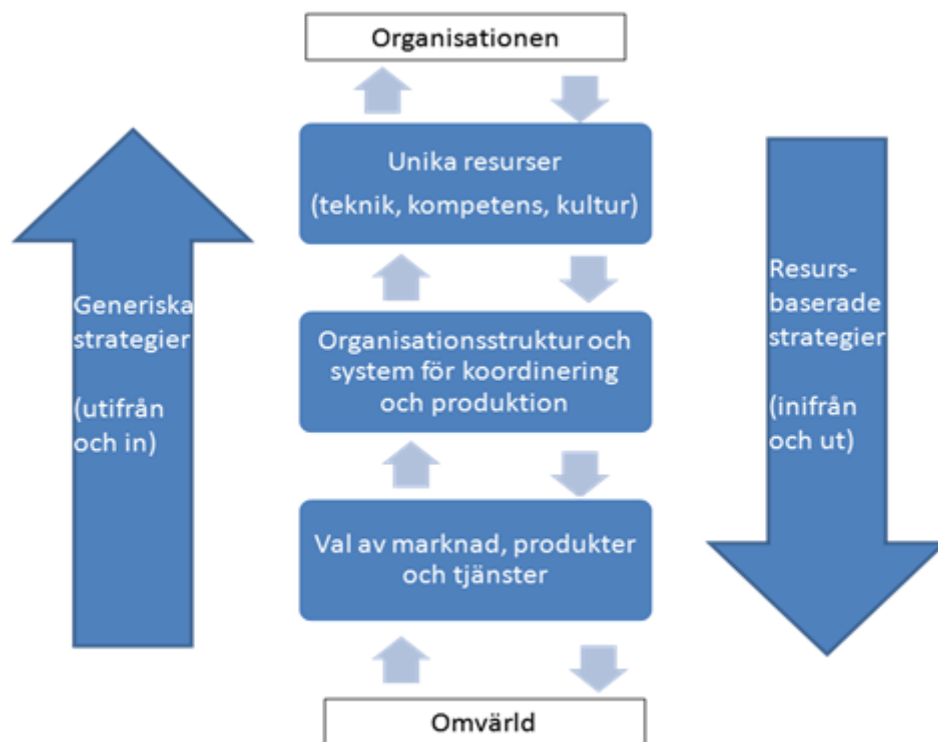
Två perspektiv på hur strategier skapas

Vi kommer i denna uppsats att titta två olika sätt att forma strategier: ”utifrån-och-in”-perspektivet samt ”inifrån-och-ut”-perspektivet. Det förstnämnda utgår från externa faktorer och exemplifieras senare av Porters modell med de fem krafterna. Det andra utgår från interna tillgångar och tydliggörs med hjälp av Prahalad och Hamels teori om kärnkompetenser. Perspektiven kopplas i nästa avsnitt till kulturekonomisk teori och affärsstrategier för kulturproducerande verksamheter.

Viktigt att betona är att teorierna utgår från olika sätt att se på världen: Porters lära är normativ och förklarar hur man bör handla medan övriga är deskriptiva och förklarar hur något faktiskt är, utan värdering. Vi har själva valt att använda både deskriptiv och normativ teori för att få en bättre bild av hur skivbolagen jobbar. På så sätt hoppas vi öka förståelsen ytterligare.

Generiska strategier och resursbaserade strategier

Vid utformandet av en strategi tar organisationen ställning till de externa och interna förhållanden som råder inom organisationen och branschen. De strategier som utgår från de externa marknadsförhållandena, såsom Porters fem krafter, utgår från att positionera och anpassa organisationen till den marknadssituation som råder. Dessa s.k. generiska strategier utgår därför från ett ”utifrån-och-in”-perspektiv (Jacobsen, Thorsvik & Sandin 2008). De mer resursbaserade teorierna, såsom Prahalads kärnkompetenser, utgår från organisationens interna unika och starka sidor och väljer utifrån dem sin marknad. De interna resurserna kan uttryckas i form av fysiska resurser, humanresurser och/eller organisatoriska resurser (Barney 2001). Denna ansats kan beskrivas som ett ”inifrån-och-ut”-perspektiv. De båda ansatserna kan illustreras på följande sätt (Wit 2004):



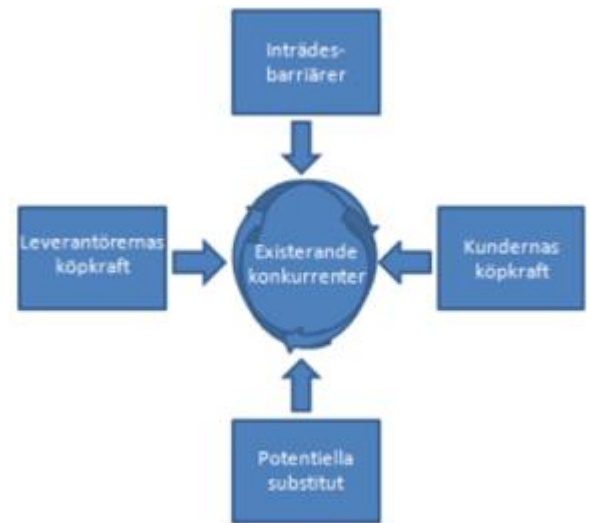
Figur 2 Två olika perspektiv på strategi

Mycket forskning och debatt har förts kring dessa två strategiperspektiv, och framför allt har de generiska strategierna kritiserats, främst för att de inte skulle vara en källa till varaktig konkurrensfördel. Vissa forskare ((Barney 2001, Prahalad, C. K. and Hamel, Gary 1990)m.fl.) menar att organisationer med framgång kan kopiera andra organisationers generiska strategier för att nå framgång på marknaden. Det som är avgörande för långvarig konkurrensfördel är att lyckas utveckla sådana resurser som är svåra för konkurrenterna att härma.

Michael Porter och de fem krafterna

Porter menar att strategi är skapandet av en unik position bestående av olika aktiviteter som skiljer sig från de hos konkurrenten. Vidare måste företaget skapa sig en strategisk position som är svår för konkurrenterna att härma (Porter 1980).

Porter tittar på industristrukturen och bedömer fem olika krafter: existerande konkurrenter, kundernas köpkraft, leverantörernas köpkraft, inträdesbarriärer och potentiella substitut. Dessa krafter formar industristrukturen och konkurrensen, och att förstå denna struktur är essentiellt för att kunna uppnå en



Figur 3 Porters fem krafter

effektiv strategisk position. I denna kontext definierar Porter strategier som ett försvar mot konkurrenskrafterna eller sökandet efter en position där krafterna är som svagast (Porter 1980). Utvärderingen av en strategi sker utifrån externa faktorer och Porter anser att ett företag ska anpassa sin verksamhet efter dem.

Prahalad och Hamels kärnkompetenser

Till skillnad från Porter utgår Prahalad och Hamel från företagets interna tillgångar, och argumenterar för hur dessa ska användas för att uppnå kommersiella framgångar. Deras lära är deskriptiv och de trycker på vikten av att ha ett antal kärnkompetenser som genomsyrar företaget. De menar att det som i det långa loppet skapar ett framgångsrikt företag är förmågan att lokalisera och organisera den kunskap och teknologi som finns inom företaget, och med hjälp av den bygga upp de kärnkompetenser som hjälper företaget att ta fram rätt produkter, anpassa sig efter nya förutsättningar och snabbt hitta och ta till vara på nya möjligheter (Prahalad, C. K. and Hamel, Gary 1990).

En kärnkompetens är ett företags kollektiva kunnande, där förmågan att koordinera olika produktionskompetenser och integrera olika tekniker och skickligheter har en stor betydelse. Ett framgångsrikt företag måste öppna ögonen för den kunskap som finns inom dess ramar och klargöra vilka deras främsta kompetenser är. Tydliggör man vilket strategiskt mål man har för verksamheten, kan man också identifiera kärnkompetenser som stöder detta mål genom att skapa nya möjligheter, skapa värde för kunder och öppna upp nya marknader.

Nyckelord för att uppnå detta är kommunikation, engagemang och en vilja att arbeta utanför de organisatoriska gränserna.

Prahalad och Hamel nämner tre kriterier för en kärnkompetens: Den ska kunna ge tillgång till flera olika marknader; den ska ha en stor påverkan på hur kunden upplever slutprodukten; och den ska vara svår för konkurrenter att imitera (Prahalad, C. K. and Hamel, Gary 1990).

Kulturekonomisk teori

Att många av de klassiska företagsekonomiska teorierna för strategi och beslutsfattande inte är optimala för musikbranschen, har redan tidigare nämnts i en del litteratur. De främsta anledningarna till att teorierna är svåra att applicera, är den stora osäkerhet samt den höga förnyelsegrad som råder i branschen. Vad som lyckas beror på konsumentens smak, vilken kan skifta snabbt; de trender som för tillfället råder; samt hur väl man lyckas nå ut till kunden. Marknadsföring betonas starkt. Men framgångar kan ofta te sig slumpmässiga och det är mycket svårt att på förhand veta vad som kommer att slå (Florén 2010, Björkegren 1992, Burnett 1996).

Forskningen kring vilka strategier som faktiskt används på skivbolag är relativt tunn. Istället betonar man hur stor osäkerheten i branschen är och hur magkänsla och erfarenhet istället blir starka drivkrafter för strategier. Nämnts gör också den kulturella respektive kommersiella affärsstrategin samt kulturellt kapital. Samtliga utvecklas nedan.

Kulturell respektive kommersiell affärsstrategi

De generiska respektive resursbaserade strategierna som nämndes tidigare kan vidare jämföras med två affärsstrategier för kulturproducerande organisationers verksamhet: kulturell respektive kommersiell affärsstrategi (Björkegren 1992). Den kulturella affärsstrategin motsvarar ”inifrån-och-ut”-perspektivet, då man utgår från vad man har internt, dvs. kulturprodukten och kompetensen kring arbetet med själva produkten. Dessa faktorer hoppas man ska vara kompatibla med externa faktorer och aktörer. Den kommersiella affärsstrategin representerar ”utifrån-och-in”-perspektivet då man utgår från marknaden och skapar en produkt därefter.

Kulturell affärsstrategi innebär konst på konstnärens, i detta fall musikartistens, villkor. Denna affärsstrategi anses vara mer långsiktig med en satsning på konstnärskap. Hoppet är att artisten blir en säljande konstnär på sikt. Man utgår från det kulturella kapitalet, något som

ibland är svårt att sälja. Utöver artistens kompetens och konstnärliga inriktning är även kompetensen och kunskapen hos de anställda närmast artisten, såsom A&R, manager och PR-ansvarig, viktiga humanresurser som är med och skapar affärsstrategin.

Kommersiell affärsstrategi innebär konst på marknadens villkor. Här är snabba vinster på investeringar inom ett begränsat antal konstprodukter i huvudfokus, dvs. att skivbolag väljer att satsa på ett fåtal artister (konstprodukter) uppbackade av stora marknadsföringsinsatser, och hoppas att dessa snabbt ska generera stora intäkter. Dessa marknadsföringsinsatser kan i stor utsträckning ses som kommersiella då artisten kan ställa upp på evenemang som inte har fokus på artistens konstnärskap, bara för att synas och generera intäkter.

Skivbolagens affärsstrategi brukar klassificeras som en blandning mellan kulturell och kommersiell affärsstrategi (Björkegren 1992). Skivbolagen är kommersiella då de stora investeringsbeloppen som en artistlansering och skivproduktion innebär behöver täckas, vilket innebär att skivbolagen har större krav på god avkastning. Enda sättet för en artist att generera höga intäkter är att marknadsföra sig starkt mot sin omvärld då det är essentiellt att artisten både syns och hörs i olika sammanhang. Samtidigt värnar skivbolagen om artistens konstnärskap och kreativitet då de inser att det är det konstnärliga som gör artisten unik, tilltalar publiken, och får dem att vilja spendera pengar på artisten.

De två affärsstrategierna handlar mycket om bolagets övergripande strategi men kan indirekt ses som lika betydande för enskilda artiststrategier. Den inriktning bolaget har påverkar också i hög grad vilka artister man väljer att signa och vilka beslut man tar för dessa.

Kulturellt kapital

Definitionen av kulturellt kapital myntades av Bourdieu som genom sina studier av utbildningsinstitutioner fann ett grundläggande intresse för hur behärskandet av kulturen, dvs en allmän förmåga att tala, att föra sig och att vara välorienterad i kulturen och samhället, fungerade som en tillgång (Bourdieu, Broady & Palme 1993). Broady och Palme tolkar Bourdieu och menar att dessa tillgångar är symboliska och att behärskandet av kulturen ses som allmängiltiga värden och som något man äger för egen skull eller skaffar sig av personligt intresse (Broady, Palme 1988).

Broady och Palme menar att Bourdieu avser ”kultur” som något som är strakt kopplat till vad som brukar kallas ”finkultur”. Enligt Bourdieu ses finkulturen som den legitima och dominerande kulturen som erkänns av samhällets makthierarki och som dessutom erkänns av

de människor som själva inte besitter den. Utöver det kulturella kapital som existerar inom människor menar Bourdieu att det även förekommer i ”objektiverade” former såsom böcker, tidskrifter etc. hos kulturproducerande verksamheter. Det kulturella kapitalet hos kulturproducerande verksamheter lagras och utvecklas för att sedan introduceras och symboliskt representera något som erkänns som värdefullt för allmänheten.

Dagens kulturproducerande verksamheter behöver det kulturella kapitalet för att skapa en (kulturell) trovärdighet mot konsumenterna, media och andra konstnärsskapare för att undvika att framstå som alltför kommersiella. Kulturskapande verksamheter vill gärna associeras till kulturella element eftersom det anses vara mer äkta och legitima än att bara vara renodlat kommersiell. Därför måste kulturproducerande verksamheter skapa en balans mellan det kommersiella, att kapitalisera och exploatera kulturella verk, och det kulturella, att ägna sig utveckling och nyskapande, för att bibehålla trovärdighet gentemot sig själv och sin omgivning (Nielsen, Stenström 2010).

En osäker bransch

Den enskilt största skillnaden som framhålls mellan kulturproducerande industrier och övriga är den stora osäkerheten som råder. Runt nio av tio projekt i musikbranschen misslyckas och en majoritet av skivorna som ges ut lyckas inte täcka sina kostnader. Bara tre promille av alla utgivna skivor spelas i radio ((Florén 2010, Caves 2000, Burnett 1996) m.fl.).

En musikprodukts kommersiella framgång beror enligt Björkegren främst av två faktorer som båda kan klassas som mycket osäkra: Allmänhetens mycket föränderliga musiksmak, samt musikaliska innovationer av artisterna. Även andra externa händelser i musiklivet och den kulturella sektorn kan påverka, och till och med händelser utan någon uppenbar koppling till musikbranschen kan ha inverkan på en musikprodukts framgång (Florén 2010).

Produktens estetiska karaktär gör det svårt att på förhand veta vad som kommer att tilltala konsumenten. Att en artist slår igenom kommersiellt behöver inte handla om dess överlägsna musikaliska förmåga utan kan lika väl vara en lyckoträff, att den råkar matcha den för tillfället rådande publiksmaken (Björkegren 1992). Produktens kvalitet blir därför inte alltid det avgörande och industrin kan inte jämföras med exempelvis bilindustrin där den bästa och mest prisvärda bilen ofta blir vinnaren. Enligt Caves går det varken att förutspå vad som kommer att bli en kommersiell framgång eller att i efterhand analysera varför det lyckades (Caves 2000).

Konsumenterna har en stor del i att skapa och bestämma produktens värde. Vad som blir populärt beror på massmarknadens efterfråga just nu och vad som är populärmusik bestäms av publikens interaktion med både kulturproducenterna och varandra ((Björkegren 1992) m.fl.).

Florén framhäver två orsaker till skivbolagsverksamhetens komplexitet. Dels är det på förhand svårt att avgöra vilka faktorer som kommer att vara betydelsefulla, dels är de potentiellt betydelsefulla faktorerna så många att de blir oöverskådliga (Florén 2010). Han menar att varje projekt är unikt och anpassat efter artisten, och således blir det svårt att knyta sig till en strategi som alltid ska hålla. En sådan strategi finns inte. Vidare hävdar han att sociala relationer till andra aktörer är viktiga men samtidigt otillförlitliga. I strategierna för hur ett projekt ska genomföras ingår många bedömningar som är grundade på spekulationer och förhoppningar om hur andra parter ska agera.

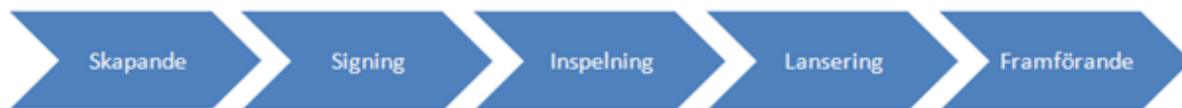
Enligt Caves finns det ett antal egenskaper hos musikbranschen som gör den så komplex. Bland annat nämns osäkerhet kring vad som kommer att lyckas, att konstnären skapar för konstens skull och att produkterna är starkt diversifierade (Caves 2000).

Artister och strategier

Björkegren jämför kulturproducerande företags produkter med potentiella meningar. Han menar att det inte är självklart hur produkten ska uppfattas av konsumenten, utan att en potentiell mening måste göras till en populär mening av konsumenterna för att produkten ska bli framgångsrik. Produktions- och konsumtionskontroll blir därmed lägre än för många andra företag, särskilt när det rör sig om populärkultur (Björkegren 1992).

Vilket värde en artist skapar för sin målgrupp varierar således med kunden och beror också på interaktionen mellan dessa. Gemensamt för alla köpare är att de tilltalas av musiken, men en framgångsrik artist påverkar även sin målgrupp på ett mer emotionellt plan och skapar någon typ av relation till köparen. Artisten kan vara en förebild, en vän eller en förälskelse. Den kan påverka, skapa intresse och väcka starka känslor hos sina anhängare (Strage 2010). Skivbolagens uppgift blir att hitta och anpassa sig efter varje artists målgrupp, för att på så sätt kunna generera så stora intäkter som möjligt från den.

Enligt Portnoff består den typiska processen för en artist av fem steg: skapande, signing, inspelning, lansering och framträdande (Portnoff, 2008). Vilka beslut man tar kring dessa steg utgör enligt vår definition den valda strategin.



Figur 4 Lanseringsprocessen av en artist enligt Portnoff

När inspelningsfasen tar vid inleds en omvandling av de ursprungliga värdena till utbytesvärden. Så kallade kulturella intermediärer har en viktig roll i att förklara produkternas användarvärden – dessa tolkas i sammanhanget bäst som personer ansvariga för marknadsföring, press och PR. Skivbolagets strategiarbete inleds i signeringsfasen och intensifieras i följande tre faser.

Ramverk till analysen

I vår analys kommer vi att undersöka hur strategier skapas och formas i musikbranschen, med fokus främst på produktnivå. Vi kommer att ha ett processuellt, analytiskt perspektiv genom hela analysen; fokus ligger på hur strategierna faktiskt skapas, utan någon värdering i hur de borde byggas upp.

I del ett av analysen kommer vi att definiera skivbolagens strategisätt genom Mintzbergs 5 P:n. I del två analyseras strategiprocessen genom ”inifrån-och-ut”-/”utifrån-och-in”-perspektiven, genom Porter/Prahalad & Hamel, samt genom de två kulturekonomiska affärsstrategierna. Dessa tre teorier kopplas här till varandra. I del tre kommer vi att analysera hur branschspecifika aspekter gjort att processen ser ut som den gör. Denna del utgår i hög grad från den kulturekonomiska teorin.

Empiri

Historia – den svenska skivindustrin

Det första svenska skivbolaget var Sonora AB som grundades 1932. Den svenska skivmarknaden dominerades då främst av England och USA. Idag domineras den av de fyra multinationella majorbolagen Universal Music, Sony Music, Warner Music och EMI, som i Sverige har ca 85 procent av marknadsandelarna (IFPI 2010).

1960-talet

I början av 60-talet var rock- och popgenren relativt outvecklad inom den svenska skivbranschen. Skivförsäljningen utgjorde till en början en förutsättning för turnéer vilket i sin tur skulle generera intäkter i form av biljettintäkter och merchandise. Skivbolagen ägde då alla rättigheter till artisten och tog del av intäkterna från all verksamhet kring denne. (Arvidsson, 2007) I samband med pop- och rockmusikens genombrott ökade skivförsäljning. Skivbolagen valde då att fokusera på att enbart sälja skivor och generera intäkter genom dessa. Andra aktörer tog plats i musikindustrin och tog över delar av skivbolagens tidigare verksamhet, t.ex. turnéproducenter.

1970-talet

Under 1970-talet sköljde en politisk och antikommersiell våg över den globala skivindustrin, som dock uttryckte sig starkare i Sverige än i många andra länder (Arvidsson, 2007). Skivbolagen ansågs alltför kommersiella i sin verksamhet vilket resulterade att skivbranschen stämplades som ful och oärlig (Arvidsson, 2007).

1980-1990-talet

1980-talet började trögt för den svenska skivförsäljningen. Ola Håkansson (ur Florén 2010) beskriver att ”problemet var att alla redan hade alla skivor och det behövdes något nytt”. När CD-skivan introducerades bemöttes den skeptiskt av musikbranschen (Arvidsson, 2007). Dock var det just CD-skivan som fick fart på försäljningen. Nu kunde man ge ut nya artister via denna nya teknik, som var mindre storleksmässigt och hade bättre ljudkvalitet. Samtidigt kunde man återutgiva gamla skivor som tidigare bara funnits på vinyl.

År 1981 uppgick försäljningen av CD-skivan till 283 mkr (IFPI 2010). 1990 hade skivförsäljningen ökat till 1,24 miljarder kronor. Perioden under 80- och 90-talet beskrivs som ”den gyllene perioden” för skivbranschen (Arvidsson, 2007).

2000-talet

Den digitala utvecklingen som följde under slutet av 90-talet och början på 2000-talet medförde att musik i allt större utsträckning kunde laddas ner illegalt via Internet, vilket senare ledde till IPRED-lagstiftningen 2009. Den illegala nedladdningen medförde att skivförsäljningen började minska dramatiskt. År 2004 hade försäljningen gått ner med 33,6 procent sedan år 2001, vilket innebar en värdeminskning med 17 procent jämfört med föregående år (IFPI 2004). Samtidigt som den fysiska skivan minskade för varje år ökade försäljningen av digitalt distribuerad musik kraftigt under 2006 och uppgick till 61,9 mkr, en ökning med 193 procent jämfört med samma period förra året (IFPI 2006). Under 2009 syntes ett trendbrott där den totala muskförsäljningen ökade med 10,2 procent. Sverige var därmed ett av få länder i världen med ett positivt resultat (IFPI 2009).

2010-talet

Den digitala försäljningen (t.ex. Spotify och iTunes) stod kring decennieskiftet för 16,3 procent av den totala muskförsäljningen, en uppgång med hela 98,6 procent under året (IFPI 2009). 46,1 procent av den digitala försäljningen kom från streamade musiktjänster (17 procent under 2008) och 53,9 procent kommer från övriga Internettjänster (83 procent under 2008). En av anledningarna till ökningen är bland annat att flera konsumentvänliga musiktjänster har tagit fart under året.

Det nya skivbolaget: 360-avtal

Eftersom att skivbolag inte kan räkna med några större intäkter från den fysiska skivförsäljningen har många bolag valt att ta en större roll kring artistens verksamhet, på samma sätt som under 1960-talet. Skivbolag som Hitworks, SoFo Records och Lionheart arbetar efter en modell, ett så kallat 360-avtal, där de ansvarar inte bara för skivutgivning utan för turnéer, merchandise och andra aktiviteter som artisten drar in intäkter genom.

”Allt artisten tjänar pengar på tjänar skivbolaget pengar på.” – Anders Tengner

De viktigaste aktiviteterna i skivbolagets strategiprocess

Vi har identifierat sex huvudsakliga aktiviteter hos skivbolagen som vi anser är en del av eller påverkas starkt av strategiarbetet kring en artist. Dessa kommer att beskrivas i kronologisk ordning.

Signering

Ett skivbolag är alltid på jakt efter nya förmågor att lansera. Trots det finns det enligt de intervjuade ingen strukturerad väg att gå för att hitta ett nytt stjärnskott. Alla signeringar har sin egen historia, och slumpen samt kontakter och sociala relationer är de viktigaste faktorer som länkar skivbolag till artister.

Att hitta en ny artist

Ofta är det skivbolagets A&R som för första gången får upp ögonen för en ny artist. Detta kan ske på en rad olika sätt – att man råkar se en artist på en spelning, genom tips från bekanta, inskickade demos, talangtävlingar etc. Enligt David Mortimer-Hawkins kan man inte veta på förhand var talangen finns men när man väl ser den är den lätt att identifiera: *”True talent is hard to find but easy to spot”*.

Utvärdering av en ny artist

Enligt de intervjuade finns det några kriterier som utvärderas extra noga när man ska signa en ny artist:

- Musikalisk talang och låtar
- Uttryck, karisma och stjärnstatus – att det finns något intressant
- Den personliga kontakten – skivbolag och artist måste komma överens och dela visioner
- Resurser – har man råd att signa artisten och tror man att investeringen ger tillräcklig utdelning?

Utvärderingen sker emellertid aldrig genom någon formell process utan utgår snarare från fingertoppskänsla hos den som ska signa. David Mortimer-Hawkins menar att det finns en svårtangerbar kvalitet hos vissa artister som gör att man ”bara vet”. Denna kvalitet väger ofta tyngre än andra faktorer som indikerar att det finns en potential.

Flera av de intervjuade betonar hur det rör sig om personligt tyckande och att man aldrig kan veta säkert vad som kommer att tilltala konsumenten. Även om man på skivbolaget har ett

antal kriterier sker utvärderingen aldrig genom någon formell avbockning eller liknande, utan magkänsla är det som dominerar när man signar en artist.

Att identifiera något unikt

Samtliga intervjuade är noga med att slå hål på myten om att det kommersiella dominerar i skivbolagsvärlden. Istället betonas musiken och det kreativa. För att man ska vilja signa en artist krävs framför allt ett unikt musikaliskt uttryck; att kapitalisera detta kommer som ett senare steg.

Men det räcker inte med att musiken är bra – artisten måste stå för något eget. Att kunna hitta artister med unika uttryck är enligt de intervjuade en förmåga som är få förunnade och som inte går att träna upp. Skivbolagens A&R kan således inte skolas i att hitta rätt artister utan bolagen måste i rekryteringen till denna post hitta någon med den rätta intuitiva förmågan.

”Talangen består i en förmåga att se det som andra kommer att se, innan det släpps och innan det ens finns där. [...] Och det är de människorna som går på sin gut-feeling i magen och som inte ger sig, för att de ser att något finns där, som lyckas.” – Alexander Bard

Bolagets tillit ligger alltså hos dennes fallenhet att pricka rätt. Signeringen av en artist blir därmed en riskfylld process då det är mycket svårt att utvärdera artistens kommersiella potential på förhand.

Den personliga kontakten

När ett skivbolag signar en ny artist påbörjas ett förhoppningsvis långt samarbete. Hela strategiprocessen beskrivs av de intervjuade som en kompromiss mellan artist och skivbolag, och det är mycket viktigt att man delar visioner och vill åt samma håll. En dålig relation mellan artist och skivbolag kan sluta med att samarbetet avslutas och att det som investerats går förlorat. Därför betonas den personliga kontakten starkt av de intervjuade, och lika mål och visioner samt en god och avspänd stämning på det sociala planet blir viktiga faktorer vid valet att signa en artist.

Produktportföljen

Vilken strategi man har för sin produktportfölj beror på bolagets storlek, och denna påverkar därmed också hur man tänker när man ska signa en artist. Mindre bolag nischar sig ofta mot en viss genre och specialiserar sig på en viss typ av artister, även om man till en viss del diversifierar sig inom sin genre. Dessa bolag har ett fåtal anställda som brinner för sin genre

och som därmed också tillägnar sig både kunskap och kontakter inom denna. Samordningen blir lättare vilket är nödvändigt då resurserna också är mer begränsade.

Större bolag använder sig i högre utsträckning av en diversifieringsstrategi där de mixar genrer och blandar svenska artister med utländska, för att på så sätt öka chansen att få några storsäljare. Dessa kommer sedan i hög utsträckning att finansiera arbetet med de mindre lyckade satsningarna. På så sätt påverkar också den övriga produktportföljens framgångar hur mycket man kan satsa på en ny artist.

Den starka kopplingen mellan produktportföljen och en enskild produktstrategi visar tydligt länken mellan organisations- och artiststrategi som råder i skivbranschen.

Strategimötet

När en artist väl är signad samlas de viktigaste nyckelpersonerna kring artisten för ett eller flera strategimöten. Här tas beslut kring vilken inriktning artisten ska ha, på vilket sätt denne ska framställas, och vilka mål man har för framtiden. Ofta sätts även tidslinjer upp där man estimerar var artisten beräknas vara vid olika tidpunkter.

Medverkande på mötet

På strategimötet medverkar de personer som fattar de viktigaste besluten för artisten. Vilka dessa är varierar mellan olika bolag men innefattar ofta A&R, manager, PR-ansvarig, marknadschef, någon som arbetar med sociala medier, samt artisten själv. Ju större skivbolaget är, desto fler personer är inblandade och desto mer formellt blir mötet. Hur detta möte är strukturerat varierar dock starkt, både mellan och inom olika bolag.

Att skapa ett koncept

På mötet tas beslut om hur man ska förhålla sig till de viktigaste aktiviteterna: distribution, marknadsföring, spelningar och sponsorer. Beslut på detaljnivå, exempelvis huruvida artisten ska medverka i en viss tidning eller framträda på en viss festival, tas löpande under processen, men på strategimötet dras de grova penseldragen för vilken riktning man ska ta. Här tar man fram ett koncept som ska fungera som riktlinje för framtida beslut. Det är viktigt att alla inblandade har samma uppfattning av konceptet, då de tar separata beslut som alla ska vara konsekventa och hänga ihop med varandra.

Artisten och musiken som utgångspunkt

Samtliga intervjuade betonar hur viktig artisten är i framtagandet av ett koncept. Får denne inte vara med i processen blir resultatet inte bra. Därför blir framtagandet av en strategi till stor del en social process, fylld av diskussioner och kompromisser.

"Vi sätter oss med artisten och frågar vad den vill, man kan inte ändra på personen hur mycket som helst. Man kan styra artisten lite åt ett håll men det måste vara äkta." – Robert Skowronski

Det första man beslutar om är vilken typ av musik artisten vill göra. Först när genre och stil är tydlig och när artisten uttryckt vart denne vill komma i sin karriär kan man börja ta beslut om strategi och hur man ska kommersialisera det man har.

Artisten är därför i centrum på mötet, och är även representerad av sin A&R som redan tidigare haft en diskussion med artisten om vad man vill göra. För skivbolagets A&R börjar framtagandet av en strategi redan från det första mötet med artisten, där han/hon i samspel med artisten börjar fundera på vilka möjligheter man har.

Enligt de intervjuade är det sällan några större konflikter uppstår mellan artist och skivbolag. Skulle det ske har bägge parter lika stor makt och man löser problemen genom förhandling. Uppstår mot förmodan en ohållbar situation avslutas samarbetet, men ofta har artisten stor makt att få sin vilja igenom – utan artisten har skivbolaget ingenting.

Målgrupp

På strategimötet försöker man även att definiera en målgrupp för sin artist. Till skillnad från många andra branscher skraddarsyr man inte produkten efter den tilltänkta målgruppen utan utgår istället från produkten och försöker därifrån att hitta en lämplig målgrupp. Man lyssnar på musiken, diskuterar vilka som kommer att köpa den och vilka radiokanaler som kan tänka sig att spela den, och planerar därefter marknadsföringsinsatser och bokningar för att nå den målgruppen. Vilken den rätta målgruppen är vet man sällan från start, och ofta ändras definitionen av en artists målgrupp med tiden.

En uppfattning som nämnts av några av de intervjuade är att man idag riktar sig till allt mer nischade målgrupper. Den stora svenska massan existerar inte längre och man segmenterar efter musiksmak, stil och subkultur snarare än exempelvis ålder och kön.

Avsaknaden av mallar

Det existerar inga mallar för vilken strategi en viss typ av artist ska ha. Planen utformas individuellt och det finns inga tydliga riktlinjer som säger hur man ska agera.

”Det finns ju inga ramar att gå utanför, det är det som är grundproblemet. I samma sekund som man har en artist eller kreatör eller låtskrivare så försvinner ramarna redan där, då gäller det för oss att förhålla oss till det och i en drömvärld fungera som en förlängd arm eller motor åt den kreatören. Det är det som på pappret är så enkelt och i praktiken är så svårt.” – David Mortimer-Hawkins

Avsaknaden av mallar nämns både som ett problem och som en tillgång. Å ena sidan gör det arbetet mer komplext och det blir svårare att ta beslut som man känner sig säker på och tydligt kan motivera. Å andra sidan hävdar man att det i själva verket är bristen på modeller och riktlinjer som skapar en framgång – hade man följt några mallar hade resultatet blivit förutsägbart och varit dömt att misslyckas.

Budget

Till skillnad från många andra industrier är det i musikbranschen svårt att göra några exakta kalkyler. Den stora osäkerheten gör det svårt att estimera intäkterna och på många bolag hoppas man bara på att gå break-even. Både interna och externa faktorer gör det svårt att hålla budgeten, då själva produkten består av en eller flera individer som kan agera på oväntade sätt, och då oförutsedda möjligheter och hinder dyker upp dagligen.

Enligt de intervjuade lägger man alltid upp en budget för en lansering, men hur stor den blir och hur pengarna fördelas avgörs genom uppskattningar och en känsla för var man kommer att befinna sig inom en viss tidsperiod. Ofta får nya lanseringar och osäkra kort en mindre budget som kan ökas efterhand om det går bra. Men enligt intervjuobjekten är det idag svårt att få bra budgetar, särskilt till mer osäkra projekt, då skivbolagskrisen slagit hårt mot bolagens ekonomiska resurser.

Marknadsföring

Under strategimötet bestäms även vilka marknadsföringskanaler och medier skivbolaget ska använda för att skapa uppmärksamhet kring artisten och den kommande releasen. Den PR-ansvarige ser till att komma i kontakt med radio, TV och tidningar för att på bästa sätt förena

artisten med dennes framtida konsumenter. Vilka tidningar, radio- och TV-program man ställer upp på beror främst på sammanhang och var den tilltänkta målgruppen finns.

*”Det viktiga är att det vi gör är riktat till den målgrupp vi vill nå, där vi tror att vi hör hemma, där vi vet att de kommer att gilla vår musik så att vi inte hamnar på fel ställe.”—
Alexander Bard*

Det är under marknadsföringsprocessen som artisten intar en mer kommersiell inriktning. Man kommer ihåg vad som fungerade för en viss typ av artist och använder, med vissa modifieringar, samma strategi och positionering för en liknande artist.

Hur en artist ska framställas

Hur artisten ska framställas i media diskuteras under strategimötet. Det är viktigt att utgå från artistens egen image och sound och vara tydlig med detta. Vissa artister har stor integritet och då är det viktigt att ta hänsyn till det vid valet av medier och sammanhang.

Johanna Boström Stone, PR-ansvarig på skivbolaget Lionheart, lyfter fram att det samtidigt kan vara roligt att sätta artister i sammanhang som inte direkt förknippas med artisten. På så sätt får publiken se en annan sida av artisten och vilken bredd han/hon besitter. Detta gäller dock främst etablerade artister.

TV

TV är en mycket viktig marknadsföringskanal då den exponerar artisten mot en stor publik samtidigt som artisten framställs både visuellt och audiellt.

Melodifestivalens betydelse har återkommit vid ett flertal tillfällen då det, främst för nya artister, är ett ypperligt sätt att nå ut till en stor publik. Många skivbolag hoppas därför att just deras artister blir antagna till programmet. Utöver Melodifestivalen anser de intervjuade att det inte finns så många TV-program som passar för artister att framföra sina egna låtar. Man vill därför få in artisterna till det fåtal program som passar. De TV-program som nämns där artisten kan framföra sitt eget material är Nyhetsmorgon, Efter tio, Bingolotto och Go'kväll.

Ett TV-framträdande genererar värde då det, med rätt artist i rätt program och vid rätt tidpunkt, kan resultera att artisten spelas mer på Spotify eller laddas ned mer från iTunes. Även om ett TV-framträdande inte alltid resulterar i direkta effekter räcker det med att man får ut ett namn och att något nytt är på gång med en artist. Försäljningseffekterna kan då komma senare.

Vikten av ett TV-framträdande kan variera beroende på musikgenrer och målgrupp. För vissa artister passar det inte alls att framträda i TV eftersom att målgruppen inte finns där och då är andra mediekkanaler viktigare.

Radio

Även radion har stor betydelse för att nå ut till en publik. Oftast uppmärksammas publiken på nya artister genom att höra dem på radio. Beroende på musikgenre riktar man in sig på de radiokanaler där man uppskattar att målgruppen finns.

De mest betydelsefulla nationella radiokanalerna för popmusik är Rix FM, Mix Megapol, P3 och P4 och de flesta skivbolag vill få in sina artister på deras spellistor. Det krävs dock ansträngningar från skivbolaget för att få in en artist på radio och endast ett fåtal lyckas:

”Man måste ligga på, ringa och tjata. Det är svårt att få människorna att lyssna till nytt material. Artisten måste ha något ’mer’ när man säljer in sig. Det handlar om extrem tur för att lyckas appellera för de som sätter listorna” – Anders Tengner

Det är generellt sett lättare att få kontakt med lokala radiokanaler eftersom konkurrensen att få artistutrymme är betydligt mindre.

Tidningar

Tidningar är ytterligare ett medium att lansera en artist i. Valet av tidning beror även här på artistens musikaliska inriktning och var den potentiella målgruppen finns. Det är lättare att få en intervju i de lokala tidningarna än de nationella.

Skivbolagen har en ambivalent relation till de nationella kvällstidningarna och artisten måste tänka på hur denne uttrycker sig. Bolag har ingen kontroll över hur artisterna framställs men ber att få läsa citat innan publicering äger rum. Kvällstidningarna är dock viktiga då de skriver mycket om musik varje dag.

Sociala medier

Att synas i de sociala medierna är något som har ökat i betydelse i takt med att större delen av konsumenterna, oavsett musikgenre, finns där. Alla artister har egna hemsidor och de flesta finns även på Facebook, Twitter eller Youtube. Främst åldersgruppen 12-35 nämns som viktig att nå genom sociala medier.

De sociala medierna har öppnat upp en närmare kommunikation mellan artist och målgrupp än vad som tidigare var möjligt. Musikbloggare har även fått en betydande roll i att sprida nyheten om en ny artist eller låt.

Utmaningen med sociala medier ligger i att locka trafik till sajterna. För många artister är de tidigare nämnda marknadsföringskanalerna en bra start att fånga upp målgruppens intresse för att sedan få flöden till sidorna.

”Marknadsföringen är inte intressant förrän du fått en buzz kring musiken. Annonser och liknande ska backa upp det budskap som redan har nått ut på internet, det måste vara bra så att folk vill skriva om det och länka ut till det. Marknadsföringen måste idag vara väldigt flexibel och underordnas det vi gör online.” – Alexander Bard

Youtube har blivit den främsta sidan för musikvideor. Tidigare satsade skivbolag mer på musikvideor som spelades upp på tv-kanaler. Idag har videon blivit marginell – budgetarna har skurits ner och de genererar mycket lägre intäkter.

Det går dock inte att förneka att en musikvideo kan lyfta en artists karriär om man lyckas skapa rätt hype kring artisten och därigenom får folk att söka, kommentera och sprida artisten på nätet.

Distribution

Hur, när och var artistens musik ska distribueras till konsumenterna är avgörande då det är genom distributionen och tillgängligheten som artisten kommer att skapa intäkter. Musik distribueras idag antingen genom den fysiska CD-skivan eller genom digital distribution.

Den fysiska CD-skivan vs. digital distribution

Försäljning av den fysiska CD-skivan är inte längre det självklara valet att distribuera musik då musik i digital form är lättillgänglig och tilltalar en bredare publik. Däremot kan den fysiska CD-skivan passa bättre för de artister vars målgrupp inte är lika insatt i den digitala tillgängligheten. För nya artister, främst inom popbranschen, är dock de digitala kanalerna mycket viktiga.

”Idag är Spotify och iTunes och Wimp stora digitala distributörer av musik, de digitala intäkterna är i princip hälften. Då får man börja fundera på, är det värt att ta fram en fysisk

skiva, kommer någon att köpa den? Det beror helt på vad det är för typ av artist och genre, är det här en sådan typ av musik som folk vill äga på skiva?” – David Mortimer-Hawkins

”Idag är det nästan inte lönt att släppa album, inte ett traditionellt med tio-tolv låtar i alla fall. Idag säljer man mer låtar styckevis på iTunes och andra sajter. Det finns en anledning till att artister släpper en platta med bara åtta spår, det är inte att de är okreativa och inte har orkat skriva utan man säljer inte så mycket hela album, de vet att man säljer mer låtar styckevis på nätet.” – Robert Skowronski

Streaming

Streamingtjänsterna där konsumenterna kan lyssna på låtar, ofta gratis eller för några ören, hör till den digitala distributionskanal som enligt de intervjuade är snabbast växande och går att exploatera ytterligare. Alexander Bard uppskattar att Spotify 2010 stod för 50 procent av intäkterna i den svenska musikbranschen, vilket redan nu är en större intäktspost än skivförsäljning och legal nedladdning. Betaltjänsten Spotify Premium genererar 1,2 miljarder bara i Sverige per år. Detta kan jämföras med skivbranschens toppår 1998, då man köpte i genomsnitt 2,2 cd-skivor per år vilket motsvarar 300 kronor per svensk.

Streamingtjänsternas framväxt gör att det som blir avgörande för en artists framgång är att leverera musik som håller en viss kvalitet, och samtidigt skapa lojalitet för varumärket mot en lyssnare som tycker att 'det här är en av mina favoritartister, det här vill jag lyssna på ofta'.

”När det gäller streamingtjänster är en lyssning bara några öre. Då måste man istället få kvalitet för att få någon att lyssna på det flera gånger. Det är det som är den avgörande utmaningen i musikbranschen, och där blir det också helt andra spelregler. Ett fan som lyssnar tio gånger har samma värde som tio fans som lyssnar en gång. Då måste man koncentrera sig på att nå det här soundet som folk vill lyssna på tio gånger eller ännu hellre hundra gånger.”— Alexander Bard

Bokning

När artisten väl börjat få fäste tar skivbolaget, i samråd med artisten, beslut kring vilka spelningar och förfrågningar artisten ska ställa upp på. För nyetablerade artister är promotionturnéer, med exempelvis spelningar och signeringar i köpcentra, och radio- och musikfestivaler, värda mycket för att nå ut till publiken. Mer etablerade artister får nästan automatiskt många förfrågningar. De intervjuade menar att förfrågningarna ska vara rätt för

artisten och att det ska gå att göra kopplingar till artistens musik och aktuella projekt. Detta gäller särskilt om artisten ställer upp i humor- och pratshower.

Rent generellt vill skivbolaget att artisten ställer upp på de förfrågningar där man tror att målgruppen finns.

Livespelningar

Många artister har livespelningar som en av de största intäktskällorna. För rockband är turnéer och konserter en större inkomstkälla medan popartisten även tjänar på att spelas i radio och streamas därefter i större utsträckning via digitala medier.

”Poppubliken måste upptäcka artisten först innan de är beredda att lägga pengar på att se den, rockpubliken upptäcker ofta artisten på en konsert.”— Alexander Bard

Sponsorer och företagssamarbeten

I vissa fall förekommer det att artisten erbjuds eller att skivbolaget själva söker upp företagssamarbeten. Om ett sådant samarbete blir av beror enligt de intervjuade helt på företagsprodukten och artisten. Det är viktigt att artisten ska kunna stå för samarbetet på ett trovärdigt sätt, gärna så att det förstärker artistens image, och även vara medveten om vilka risker det innebär att bli förknippad med en viss produkt/företag.

Värdet av att ingå i ett samarbete är att det ofta ger mer betalt. För företaget är den stora fördelen att artisten hjälper dem att nå en målgrupp som de inte lyckas nå själva.

Utvärdering

De parametrar som skivbolagen tittar på är de genererade intäkterna och försäljningsresultatet. Till exempel tittar skivbolagen på hur mycket de har genererat efter olika spelningar samt skiv- och singelförsäljningar, både fysiskt och digitalt. Dessutom är det förstås att föredra att artisten inte går för mycket minus i budgeten. Enligt de intervjuade är det vanligt att en ny artist går minus i början, men man hoppas från skivbolagets sida att artisten ska generera intäkter inom en snar framtid. Skivbolaget utvärderar om soundet och den musikaliska inriktningen verkligen passar artisten eller om man bör göra några ändringar. Om en rutinerad artist inte alltid lever upp till förväntningarna är det okej. Skivbolaget inser att en artist måste

ha dåliga tider för att komma igen. Kanske ändrar skivbolaget budgeten för att hantera förväntningarna. Man utvärderar vad som gick snett, framförallt om det går dåligt i flera år.

Utvärderingen sker både på ett större plan, där man utgår från den strategi och inriktning man valt från början, och på ett något mer detaljerat plan där man tittar på mer specifika spelningar och marknadsföringsinsatser man genomfört. Denna utvärdering är emellertid inte särskilt formell eller strukturerad och man har inga mallar för hur den ska gå till.

Hur länge och hur mycket man ska satsa på en artist som inte infriat förväntningarna beror på hur mycket tålamod skivbolaget har och hur det går för de andra signade artisterna. Om det går bra för andra artister ökar tålamodet något eftersom att dessa artister genererar intäkter till skivbolaget. Däremot går åsikterna isär kring när man ska ge upp en artist. Medan några av de intervjuade anser att en positiv feedback från media och publik kan utlova framtida framgångar även om det gått trögt i början, menar andra att en artist som uppmärksammats men ändå inte sålt helt uppenbart är en dålig investering.

Analys

Nedan följer en djupgående analys av hur musikbranschen kan analyseras genom det teoretiska ramverk vi tidigare presenterade. Vi kommer att börja med att analysera vilken av Mintzbergs fem definitioner av strategi som bäst kan appliceras på skivbranschen. Därefter följer en processuell analys av skivbolagens strategiarbete utifrån ”inifrån-och-ut”- respektive ”utifrån-och-in”-perspektiven, Porters och Prahalad & Hamels teorier, samt den kommersiella respektive den kulturella affärsstrategin. Slutligen förklarar vi vilka branschspecifika faktorer som bidrar till att bolagens strategiprocess ser ut som den gör.

Hur musikbranschens strategiarbete kan definieras

Enligt Mintzberg kan en strategi vara en plan, knep, position, perspektiv och/eller mönster. Nedan analyseras var och en av dessa definitioner i relation till skivbranschen.

Plan

Skivbolagen följer inte någon specifik plan när de initierar mötet med en ny potentiell artist. På grund av branschspecifika faktorer är det svårt för skivbolag att på förhand skapa en målmedveten vägledning för att uppnå specifika resultat. Detta då man inte vet hur en artist kommer att tas emot av publiken eller hur arbetet med denna kommer att utvecklas. Skivbolagen följer således inte någon konkret plan som utvecklas på förhand och som är baserad på en analys av skivbolagets styrkor och svagheter eller marknadens möjligheter och hot, eftersom att branschen präglas av en stark osäkerhet och dessa fyra faktorer snabbt kan förändras.

Att skivbolagen inte följer någon specifik plan kan exemplifieras genom att artisterna ofta upptäcks när en A&R slumpmässigt råkar få upp ögonen för artistens talang. Då är det inte alltid som det spelar någon roll om en sådan artist redan existerar i produktportföljen eller om marknaden redan tillhandahåller liknande artister.

Under strategimötet formas dock en målmedveten bild av hur skivbolaget ska gå till väga för att lansera artisten. Denna plan är av en mer övergripande karaktär och genomsyrar främst marknadsföringsprocessen. Dock anger majoriteten av de intervjuade att man ofta får anpassa

sig till olika situationer och att man måste tänka utanför ramarna om man vill att artisten ska sticka ut från mängden.

Knep

Att skivbolagen skulle använda knep som sin strategi för att försvåra förutsättningarna för sina konkurrenter är föga troligt då skivbranschen sällan ger utrymme för sådana strategier. Branschosäkerheten är stor och kostnaderna som är förknippade med speciella knep är stora, vilket ökar risken att denna typ av strategi skulle fallera. Vidare påverkas ett skivbolag relativt lite av hur det går för konkurrenterna. Att en kund köper från ett bolag hindrar den inte från att samtidigt köpa av ett annat bolag. Således är skivbolagen inte motiverade att lägga ner resurser på att spela ut konkurrenterna.

Däremot kan knep vara en del av en marknadsföringsstrategi för att skapa uppmärksamhet kring artisten och skulle således kunna appliceras på skivbranschen, men detta är inget som tas upp i rådande empiri i denna studie och kan därför bortses.

Position

Detta strategitänk kan appliceras till både artisten/produkten och till hela skivbolaget. Det är svårt att separera dem båda eftersom att de är så tätt sammankopplade. Artistens positionering beror i stor utsträckning på skivbolagens positionering på marknaden.

Artister kan genom skivbolaget välja att positionera/nischa sig mot en viss typ av målgrupp eller en viss typ av media för att på så sätt undvika konkurrenterna. Mindre skivbolag kan vara tvingade att positionera sina artister mot mindre tidningar och radiokanaler för ett de helt enkelt inte kan konkurrera om medieutrymme mot de större skivbolagen. Beroende på var skivbolaget tror att målgruppen för artisten finns kan skivbolaget även positionera sig och artisten mot ett fåtal nischade mediekkanaler där bolaget inser att de i framtiden kan generera intäkter. Mindre artister på mindre skivbolag väljer alltså i viss mån position utifrån genre och målgrupp.

Mintzberg har bolaget som utgångspunkt när han syftar på positionering som strategibegrepp men i skivbolagens fall kan vi se att produkt och bolag är svårseparerade.

Perspektiv

Under intervjuerna framkommer vikten av att alla på skivbolaget arbetar mot samma mål och att det är klart för alla inblandade vad skivbolaget vill göra med artisten, och hur. Vilka beslut

som ska tas och vad som ska göras genomsyras av ”vårt-sätt-att-arbeta”-tänk. Dock anser vi att alla bolag, oavsett bransch, har egna perspektiv och värderingar som de anställda i stor utsträckning följer kollektivt. Vi anser inte att ”perspektiv” i sig ligger till grunden för en strategi utan att det är något som växer fram och istället kompletterar de fyra andra definitionerna av strategi.

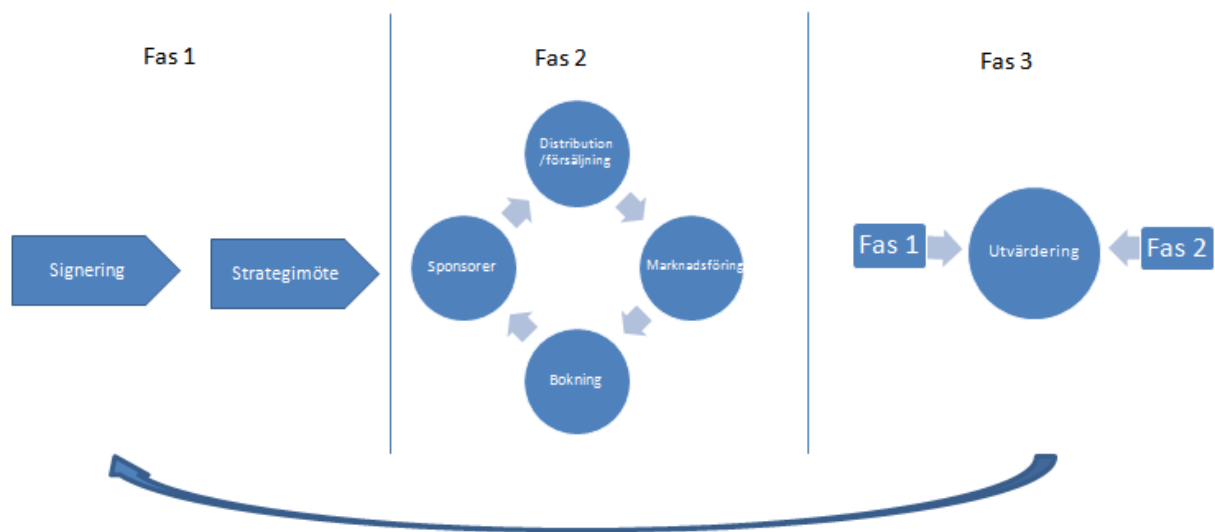
Mönster

Detta synsätt på strategin kan i stor utsträckning appliceras på hur skivbranschen arbetar. Empirin har påvisat att många beslut och strategier tas löpande under processen, ofta som en konsekvens av tidigare handlingar och utfall. Detta strategitänk öppnar även upp för flexibilitet kring besluten. Samtidigt arbetar skivbolagen efter övergripande parametrar när de arbetar med sin artist. På så sätt går det att konstatera att skivbolagen har en avsedd strategi som etableras under själva strategimötet, men på grund av branschosäkerheten och vikten av att sticka ut från mängden skapas konsekventa handlingar som kan vara avsedda eller inte. Följaktligen blir skivbolagens förverkligade strategi en kombination av den formella strategin och en starkt framväxande strategi. Nedan gör vi en djupare analys av skivbranschens arbetsprocess som vi relaterar till Mintzbergs definition av strategi som ett mönster.

Genom empirin har vi kunnat dela in skivbolagens arbetsprocess i 3 faser (se figur nedan). Processen inleds med att bolaget hittar och signar en artist samt skapar en första skiss på artistens profil och strategi (fas 1). Denna fas kan ses som den avsedda strategin som Mintzberg presenterar. Processen fortsätter sedan med de mer praktiska aktiviteterna där strategin ska implementeras (fas 2). Aktiviteterna i fas 2 består av distribution och försäljning, marknadsföring, bokning av konserter och spelningar, samt samarbeten och avtal med företag och sponsorer. Besluten och utfallen kring dessa aktiviteter kan i stor utsträckning variera från den avsedda strategin, på grund av branschosäkerheten och att förutsättningarna ändras. Ett exempel är när skivbolaget planerar att få in artisten på en nationell radiokanal, men sedan tvingas satsa på de lokala när det visar sig att man inte lyckats. På så sätt faller den ej förverkligade strategin bort medan en framväxande strategi uppkommer. De intervjuade har angett att många beslut ändras efter magkänsla eftersom att man gärna vill tänka utanför ramarna. På så sätt blir strategin ett handlingsmönster där man utgår från vad som känns bäst att göra just då.

Med undantag av marknadsföringen kan man hänföra intäkterna direkt till aktiviteterna i fas 2, även om aktiviteterna i fas 1 också har en indirekt inverkan på resultatet. Det är i fas 1 som

den ursprungliga strategin skapas och utifrån den som flera framtida beslut tas. Fas 3 ses som en utvärdering av både fas 1 och fas 2. Här går skivbolaget igenom försäljningsresultat och vilka beslut och situationer som varit utmärkande för processen. Detta för att i framtiden kunna använda sig av samma tillvägagångssätt igen och för att skapa rimliga förväntningar. Fas 3 kan därför ses som den förverkligade strategin som skivbolaget sedan utvärderar. Utvärderingen påverkar sedan de beslut man tar när processen börjar om och man återigen ska ta beslut i fas 1 och 2, både för de redan etablerade artisterna och för nya signeringar.



Figur 5 Strategiprocessen för en artist

Vi anser även att vår process-illustration kan ses som en utveckling av Portnoffs process som presenterades tidigare. Medan Portnoff utgår mer från artistens perspektiv, utgår vår modell mer från skivbolaget. Det gör att den lättare kan kopplas till Mintzbergs strategidefinitioner.

Sammantaget kan vi konstatera att de fem definitionerna av strategi går in i varandra i så hög grad att i princip varje definition av "strategi" går att anpassa till en eller flera aspekter av skivbranschen. Vi anser dock strategin till större del är präglad av konsekventa handlingar, som uppkommer och ser olika ut från artist till artist. Strategi som ett mönster är därför den mest rättvisande definitionen inom skivbranschen.

En processuell analys av skivbolagens strategiarbete

Analys genom "utifrån-och-in-" respektive "inifrån-och-ut"-perspektivet

Vi kan konstatera att skivbolag utgår från ett "inifrån-och-ut"-perspektiv när de formar sina strategier. Skivbolagens viktigaste humanresurs är deras unika produkt, det vill säga artisten.

Skivbolaget utgår alltid från artistens konstnärliga ambitioner och utvecklar dessa, något som Bourdieu menar ger dem en legitimitet på marknaden. Detta resulterar i att skivbolaget väljer sin målgrupp på marknaden där de anser att artisten skulle passa bäst. Det förekommer aldrig att en artist anpassas efter en viss målgrupp på den externa marknaden, vilket är utgångspunkten för ett ”utifrån-och-in”-perspektiv. Utöver artistens unika konstnärskap bör det tilläggas att nyckelpersonerna runt om artisten, främst A&R, också besitter en unik kompetens för sitt skivbolag. En A&R:s känsla att hitta artister anses vara helt unik och något som bara ett fåtal människor besitter. Att hitta en talangfull artist som sedan ska lanseras på marknaden kräver att både artisten och A&R:en har något unikt. Detta unika är svårt för andra skivbolag att kopiera och ligger enligt exempelvis Caves i skivbranschens karaktär.

Porter och musikbranschen

Porters modell är normativ och beskriver hur ett företag bör bedöma externa faktorer, för att därefter hitta en lämplig position för den egna verksamheten. Vi kommer att bedöma huruvida skivbolagens strategiarbete liknar det Porter rekommenderar, samt huruvida det ens vore lämpligt att gå efter Porters modell. Mycket få av skivbolagens anställda har förstås studerat Porter, så i analysen tittar vi mer på huruvida modellen är passande snarare än om den följs till punkt och pricka.

De fem krafterna

Enligt Porter bör ett företag bedöma köpare, leverantörer, konkurrenter, potentiella substitut och inträdesbarriärer för att kunna hitta en lämplig position. Modellen har i hög grad ett branshperspektiv, vilket redan där gör den svår att använda i musikbranschen då strategier för enskilda produkter väldigt tydligt hänger ihop med strategier för hela skivbolaget.

Att man bedömer inträdesbarriärer och potentiella substitut i skivbranschen har blivit vanligare och allt viktigare i samband med den senaste tidens digitalisering. Man anser i branschen att barriärerna blivit lägre då vem som helst kan distribuera musik över nätet, även om det är svårt att komma upp i skivbolagens omsättning då de har kontakter och kompetens som är svår att nå. Det räcker inte att bara lägga upp musiken utan skivbolaget har andra egenskaper som gör att musiken faktiskt säljer, något som skivbolagen blivit alltmer medvetna om i takt med att de tvingats analysera inträdesbarriärerna. Av samma anledning har det blivit viktigare att analysera substitut då den fysiska skivan fått en mängd potentiella ersättare.

Övriga tre faktorer är betydligt svårare att bedöma för ett skivbolag. Köpare, leverantörer och konkurrenter är alla svåra att analysera på grund av branschosäkerheten samt de konstnärliga och sociala aspekterna.

Att analysera köpare anses i branschen vara i det närmaste omöjligt, då man aldrig kan veta på förhand vad som kommer att tilltala en publik. Köpare kan också vara exempelvis artistbokare till evenemang, radiokanaler och företag – aktörer som även de är svåra att bedöma då de påverkas kraftigt av vad som går hem hos den stora massan. Man gör alltid en uppskattning av vilka köparna är och vad de tilltalas av, men det är mycket svårt att på förhand avgöra huruvida den stämmer.

Till leverantörerna räknas främst de som tillhandahåller musiken: artister, låtskrivare och producenter. Det rör sig alltså om mänskligt kapital och, närmare bestämt, om konstnärer. I vår undersökning har det framkommit att dessa har en stor förhandlingskraft – men det är inte säkert att de kommer att använda den. Inte heller är det säkert att skivbolagen vill ha alltför stor makt över dessa leverantörer, då det är just deras frihet och kreativitet som i bästa fall kan leda till stora försäljningsframgångar för skivbolaget.

Då samtliga skivbolag befinner sig i en komplex och svåranalyserad omgivning, har de också svårt att analysera varandra. I vår undersökning nämns konkurrerande bolag knappt någon gång, och även om man velat hade det varit svårt och inte särskilt givande att bedöma konkurrenterna. Ett skivbolag påverkas relativt lite av konkurrenternas fram- och motgångar. Jämfört med de flesta andra branscher stjälar man inte kunder från varandra på samma sätt. Exempelvis är det svårt att skaffa lojala kunder som alltid köper en produkt av samma märke; istället köper kunden den musik som tilltalar den just nu. Vidare är det vanligt att kunden köper från flera olika bolag. Det man konkurrerar om är snarare medieutrymmet, som begränsas mer av konkurrenterna än försäljningsutrymmet.

Det har också framkommit att många inom skivbolagsbranschen drivs av en högre vilja – det är viktigare att få ut bra musik och att gynna det svenska musiklivet än att generera höga intäkter. Därför är de inte främmande för att rekommendera varandra.

En opassande modell

Den syn på strategi som Porter förespråkar ligger långt ifrån vad som faktiskt sker hos skivbolagen. Inte heller tycks det vara lämpligt att implementera hans modell inom branschen. Flera av de fem krafterna är svårbedömda, och väljer man en position utifrån dessa är risken

stor att den ändå inte blir optimal eller att man tvingas byta ganska snart då branschen ständigt utvecklas. Vidare är det svårt att anpassa verksamheten efter externa faktorer då skivbolagen är så beroende av de musikproducerande aktörerna och har ett mer internt fokus. Att skapa en artist utifrån externa faktorer kommer inte att accepteras av artisten och det kommer troligtvis inte heller att bli någon kommersiell framgång. Modellen har också ett branschperspektiv som är svårare att applicera på enskilda produkter.

Ett visst positioneringstänk finns dock i branschen, framför allt bland de mindre bolagen. Dessa väljer marknad utifrån sin egen kompetens och var det finns utrymme – en marknad där de tror att de kan överträffa konkurrenten. De utgår således från sina interna tillgångar men analyserar utifrån det branschen och väljer en lämplig position på marknaden, på ett sätt som kan jämföras med Porters modell.

Prahalad, Hamel och musikbranschen

Applicerar man Prahalad och Hamels teori på musikbranschen indikerar den att ett skivbolag måste hitta unika kärnkompetenser som ska leda det till framgång. Mycket riktigt finns också några kompetenser som lyfts fram som essentiella för bolagens verksamhet, och som även uppfyller de tre kriterierna för en kärnkompetens. Exempel på dessa är:

Förmågan att hitta rätt

Den kanske viktigaste egenskapen hos ett framgångsrikt skivbolag är förmågan att intuitivt veta vad som är värt att satsa på, något som till viss del kan tränas upp genom många år i branschen, men som inte kan läras vidare till andra. Det anses i hög grad vara en medfödd gåva som är mycket svår för konkurrenter att imitera.

Viktigast är denna kompetens hos skivbolagets A&R, som ska hitta och introducera nya artister. Innan marknaden avlagt sin dom är det mycket svårt att veta vad som kommer att fungera, och då förlitar man sig till stor del på intuition och känsla inom bolaget. Men talangen är även viktig senare i processen, när man ska bestämma artistens inriktning och hitta en lämplig strategi. Därför gynnas skivbolaget av att samtliga beslutsfattare besitter den rätta intuitiva känslan för att träffa rätt i olika frågor kring artisten. Det gäller att kunna framhäva artisten på ett tydligt sätt som uppskattas av marknaden.

Affärsmässig kreativitet

Musikindustrin är i ständig utveckling. Ny teknik och förändringar i publiksmak gör att skivbolag hela tiden måste anpassa sig för att fortsätta vara lönsamma. Snabba svar på

förändringar är nödvändiga. Vidare måste skivbolagen hela tiden hitta nya sätt att skapa ett kommersiellt intresse för sina artister, och man arbetar mycket för att inte följa några mallar utan att istället hitta ett kreativt upplägg som passar artisten och samtidigt är tydligt och kommersiellt gångbart.

Detta kräver en affärsmässig kreativitet som genomsyrar bolaget och som delas av alla anställda. Viljan och förmågan att hitta nya vägar, framför allt för distribution och marknadsföring men även för andra delar av affärsverksamheten, uppfattas som nödvändigt för att behålla sin position och fortsätta generera intäkter.

Musikalisk kreativitet

Ett företag kommer inte att sälja något utan en bra produkt. För ett skivbolag gäller det därför att hitta de bästa artisterna, de bästa låtarna, de bästa producenterna – och de bästa kombinationerna av de tre. Vidare krävs en musikalisk kreativitet för att produkten ska skilja sig från den hårda konkurrensen. Det är därför viktigt att skivbolaget håller en hög standard i sin musikproduktion och att man hela tiden har ett driv att hitta nya artister och stilar.

Detta kräver både att de anställda på skivbolaget själva är musikaliskt orienterade och att de lyckas binda till sig och samordna de rätta musikerna.

Att förstå branschen utifrån Prahalad och Hamel

Teorin om kärnkompetenser har ett starkt internt perspektiv – den hävdar att företaget ska utgå från sina interna kompetenser för att effektivt kunna positionera sig mot omvärlden. Det är också vad skivbolagen gör. De är medvetna om vilka interna egenskaper och resurser som krävs för att uppnå kommersiell framgång. Denna framgång blir sedan begränsad på grund av den stora osäkerheten i branschen, men en kärnkompetens kan också vara medvetenheten om denna osäkerhet och strategierna för att värja sig mot den.

Skivbolagen är medvetna om vilka deras styrkor är och de väljer också att ta till vara på dem. Den viktigaste kompetensen ligger i att skapa en estetisk produkt som tilltalar potentiella köpare, och skivbolagen lägger därför sitt fokus på artistens konstnärskap och att hitta rätt artister. Prahalad och Hamels teori kan således användas för att förstå branschen bättre.

Skivbolagen har alltså sin utgångspunkt i de interna resurserna och jobbar tydligt efter ”inifrån-och-ut”-perspektivet. Man utgår från sina tillgångar och låter sedan en strategi växa fram. Med utgångspunkt i detta kommer vi nu att koppla skivbolagens strategiarbete till kulturekonomisk teori.

Analys genom en kulturell respektive kommersiell affärsstrategi

Efter de gjorda intervjuerna har det framkommit att den kulturella affärsstrategin har större betydelse än den kommersiella. Skivbolagen utgår från artistens konstnärliga ambitioner snarare än de kommersiella möjligheter som marknaden bjuder. Alla de skivbolag vi har pratat med understryker att det är artistens önskan om musiksound som skivbolagen ställer sig bakom och lyfter fram. Det är viktigt för skivbolagen att vad och hur artisten sjunger ligger denne nära hjärtat för att det ska se äkta ut, något som ökar chansen att artisten kommer att sälja betydligt.

Att låta artisten själv bestämma sitt sound och stil och utvecklas i sin roll är även ett viktigt sätt för skivbolagen att skapa ett kulturellt kapital. De måste förmedla till omvärlden att de är kulturellt orienterade och tar avstånd från en alltför kommersiell inriktning för att skapa trovärdighet. På så sätt skapar de en legitimitet gentemot omvärlden. Detta i enlighet med Bourdieus teori om kulturellt kapital. Balansen mellan att direkt kommersialisera en artist respektive att låta denne utveckla sitt konstnärskap på obestämd tid är något som skivbolagen alltid kommer att tvingas ta ställning till. Vilket som är mest lämpligt beror på skivbolagets övergripande strategi och huruvida det är mer inriktad mot en kulturell eller kommersiell affärsstrategi.

Att en artist blir mer kommersiell under marknadsföringsprocessen ses inte som något negativt av artisten. För artistens del blir den kommersiella biten en chans att äntligen komma ut och möta sin publik, som förhoppningsvis uppskattar ens konstnärskap. Samtidigt tvingas många artister turnera i köpcentra etc. för att tjäna pengar, vilket kanske inte är det artistliv denne vill ha.

Ett starkt kommersiellt inslag är också att skivbolagen utvärderar artisten efter den respons artisten har fått på marknaden i termer av musiksäljning och medieintresse. Om en artist inte lever upp till förväntningarna under en lägre tid, trots upprepade lanseringar, kan skivbolaget ändå välja att göra sig av med artisten, trots artistens unika konstnärskap. Därmed går att säga att den kommersiella affärsstrategin för skivbolag visst är betydande men inte alls avgörande. Beroende på skivbolagets budget, tålamod och hur det går för andra artister ges artisten en chans att utveckla sitt eget konstnärskap.

Vi kan därför dra slutsatsen att skivbolagens strategier är en kombination mellan den kulturella och kommersiella affärsstrategin. Dock är fokus på det kulturella större då det är det konstnärliga som gör artisten unik. Detta framhävs genom ”inifrån-och-ut”-perspektivet.

Handlingsplanen kan ändras beroende på situation och respons och därmed tillkommer en framväxande strategi för hur artist ska nå ut till marknaden.

Branschspecifika faktorer som formar strategiprocessen

I vår undersökning har det framkommit hur de som arbetar praktiskt med strategier i musikbranschen anser att det inte går att använda några modeller eller regler i deras arbete. I analysen har vi kunnat konstatera att även om processen är mindre strukturerad och formell än i många andra branscher, kan skivbolagens strategiarbete beskrivas enligt ekonomisk teori. Strategiprocessen kan beskrivas som ett framväxande mönster, där den slutliga strategin blir en konsekvens av olika, menade såväl som oförutsedda, handlingar. Den förverkligade strategin blir en blandning av den avsedda strategin och en framväxande strategi som skapas av olika handlingar och händelser som man inte förutspått. Processen kan beskrivas enligt ”inifrån-och-ut”-teorin, där man utgår från interna resurser och sedan försöker att hitta en lämplig extern kontext. De interna kompetenserna och tillgångarna ligger som utgångspunkt.

Skivbolagens verksamhet sker i en komplex bransch, vars karaktäristika har stor inverkan på strategiprocessen. Vi kommer nu att redogöra för de viktigaste branschspecifika faktorer som enligt undersökningen och våra tolkningar ligger till grund för att strategiprocessen ser ut som beskrivits i empiri och analys:

Osäkerhet – externt och internt

Precis som tidigare forskning påpekat är musikbranschen en mycket osäker bransch, och skivbolagen har en svår uppgift i att veta vilka val som är de rätta. Strategiarbetet påverkas starkt av både extern och intern osäkerhet. Externt rör det sig om den föränderliga och svårförutsägbara publiksmaken samt att det är svårt att förutse och påverka hur viktiga externa aktörer, såsom press, radiokanaler, artistbokare på olika evenemang, samarbetspartners etc. kommer att agera. Internt är det framför allt det faktum att produkten både formas av och består av människor. Artister, låtskrivare, producenter och skivbolagsanställda är alla individer med egna ambitioner och idéer. Det händer att dessa ändrar riktning under tiden och väljer att göra annorlunda mot det man planerat.

Vidare är det svårt att förutse hur stora resurser man kommer att kunna spendera på en artist, då detta beror på hur det går för de andra artisterna.

Denna stora osäkerhet gör att den faktiska strategin sällan blir som man från början bestämt. De planer och ambitioner man haft i början påverkas av interna och externa faktorer som är mycket svåra att förutspå. Detta är något som de skivbolagsanställda är medvetna om och därför väljer de också medvetet att undvika mallar och riktlinjer, för att istället skapa mer grova strategier som de tillåter att ändras under tiden.

Sociala relationer

Ett skivbolags strategiarbete är i hög grad en social process. I centrum står artisten, som är den person många beslut formas kring. Vikten av en god social kontakt märks av redan i början av processen, där ett skivbolag väljer att genomföra en signering enbart om artist och bolag fått en bra känsla för varandra och klickat på ett personligt plan. De sociala bindingarna fortsätter sedan att göra sig påminda genom hela arbetet, då en majoritet av besluten tas efter diskussioner mellan skivbolaget och artisten. Många idéer föds också under mer informella sammanhang, exempelvis när en artist och en A&R är ute och tar en drink eller liknande.

Det stora fokuset på artistens vilja och de sociala relationerna gör det svårare för ett skivbolag att följa en tydlig mall. Då artisten är deras produkt och den viktigaste personen i projektet har skivbolaget ingen makt att själva ta beslut efter en förutbestämd plan. Istället är det diskussioner och kompromisser med artisten som formar strategin.

Det estetiska elementet

Skivbolagens produkt är immateriell och konstnärlig, och detta har stor betydelse när den ska kommersialiseras och kapitaliseras. Som tidigare nämnts använder man sig mer av en kulturell affärsstrategi än vad man kan tro, och strategiprocessen utgår i de flesta fall från den konstnärliga och inte den kommersiella aspekten. Man väljer artist efter dess estetiska kvalitet, och formar sedan affärsdelen efter vad artisten vill och kan erbjuda.

Detta gör att de kommersiella aspekterna underställs de konstnärliga, och man skapar därför medvetet inte alltid de strategier som kanske skulle ha varit de optimala rent kommersiellt. Tidigare strategiforskning och existerande modeller bygger ofta på att företaget tar de mest rationella besluten för att generera så stora intäkter som möjligt. Här vet man sällan vilka de mest rationella besluten är, och även om man gör det är det inte alltid man tar dem. Ett beslut som skulle innebära att man ändrar väsentligt på artistens konst, vilken är hela verksamhetens stöttepelare, är aldrig ett alternativ.

Det är också viktigt för skivbolagen att ta tillvara på sitt kulturella kapital. Även om man inom bolaget vill ta sig an ett mer kommersiellt arbetssätt måste man visa omvärlden hur man prioriterar det kulturella och konstnärliga högst. Detta är viktigt för trovärdigheten och är i slutändan också en av de faktorer som avgör hur stora intäkter man genererar.

Förutom artisten är även de skivbolagsanställda ofta genuint intresserade av musik och kultur. De vill också ta tillvara på det konstnärliga som genomsyrar verksamheten. Att ha ett totalt kommersiellt fokus ligger inte i linje med deras värderingar och även om en mer kommersiell strategi hade kunnat generera högre intäkter värderar de det estetiska och kulturella så högt att det ibland kommer före det som hade varit optimalt rent ekonomiskt.

Det går inte att skräddarsy produkten

De flesta strategimodeller är anpassade för företag som har makt att själva ta alla beslut kring sin verksamhet och sina produkter, baserat på företagets interna kompetenser samt de externa förutsättningar som råder. Här har företagsledningen möjlighet att utforma sin produkt precis som de vill, förutsatt att resurserna tillåter.

Ser man istället till artister, finns ett utkast till produkten alltid färdigt. Även en oetablerad artist har sin egen musikstil, sin egen vilja och sina egna moraliska värderingar. Vid lanseringen av en ny artist kan man således inte utgå från denne som ett tomt blad, utan som början på en produkt som visserligen kan anpassas efter det av skivbolaget önskade konceptet, men som alltid kommer att sätta sin egen prägel på den slutliga strategin. Den artist som skivbolagen väljer att lansera kommer att påverka strategiprocessen starkt med sina egna preferenser – både genom sina personliga egenskaper och genom sina åsikter då viktiga beslut ska tas.

De flesta företag väljer en otillfredsställd målgrupp och utvecklar en produkt för att nå den. I musikbranschen gör man på motsatt sätt: man utgår från artisten och försöker därefter att hitta en lämplig målgrupp.

Skivbolagen är således fria att välja vem eller vilka de vill ha med i sin produktportfölj och kan påverka hur dessa ska lanseras, men urvalet är mer begränsat jämfört med vad som gäller för de flesta andra företag då produkten alltid redan är halvfärdig. Medan andra företag kan skräddarsy sina produkter och själva välja och kombinera egenskaper och särdrag, måste skivbolagen leta efter artister som har ungefär vad de söker efter och därefter arbeta efter de förutsättningar som dessa ger. Man utgår från artisten som den är och skapar förutsättningar

för artisten att utvecklas. Därefter gör skivbolagen vad de kan för att generera så stora intäkter som möjligt på artisten.

Människor i fokus

En artist är i slutändan alltid en människa, oavsett hur dess roll i musikbranschen ser ut. Precis som för andra företag vars produkter består av eller är starkt relaterade till människor, exempelvis skolor, är ömsesidig respekt och hänsyn mycket viktigt för att skivbolagen ska kunna existera. En artist må vara skivbolagens produkt men en artist som faktiskt känner sig som en produkt kommer sannolikt inte att vilja stanna.

Slutsats

Syftet med denna uppsats har varit att undersöka hur artiststrategier formas på svenska skivbolag samt hur branschspecifika faktorer påverkar strategiprocessen för enskilda artister. Detta har vi gjort genom att kartlägga och analysera processen från signering till utvärdering, med fokus på de beslut som nyckelpersoner på skivbolaget tar, och hur man resonerar kring dessa. Genom uppsatsen har vi kunnat fastslå följande slutsatser:

- Skivbolagens strategiarbete kan definieras som det Mintzberg kallar ett mönster. Bolagen utgår från en övergripande plan, en avsedd strategi som formas under fas 1 i processen. Denna transformeras sedan genom ett antal framväxande strategier när man under fas 2 ska genomföra strategin i praktiken. Orsaken är att ett antal externa faktorer ofta tvingar fram alternativa lösningar till strategin. Resultatet blir en förverkligad strategi med både planerade och oväntade element.
- Hela arbetet baseras på ett ”inifrån-och-ut”-perspektiv. Ett skivbolag utgår i hög grad från sina unika resurser, kompetenser och kunskaper för att därefter se var dessa gör sig bäst i omvärlden. Artisten står i huvudfokus eftersom att det är det unika hos artisten som styr hur en strategi ska formas. Utöver artisten utgår skivbolag även från medarbetarnas kompetens inom respektive ansvarsområde. Förmågan att ta rätt beslut anses vara unik och något som bara ett fåtal personer besitter. Vidare kan såväl musikalisk som affärsmässig kreativitet ses som betydande kärnkompetenser. Ett ”utifrån-och-in”-perspektiv där man utgår från externa faktorer (t.ex. enligt Porters modell) är varken vanligt eller vidare lämpligt för branschen.
- Att skivbolagen arbetar med ett visionärt perspektiv på strategier och har ett så starkt internt fokus beror på flera branschspecifika faktorer:
 - Det råder en påtaglig osäkerhet i branschen och det är i det närmaste omöjligt att på förhand utvärdera huruvida en lansering kommer att lyckas. Publiksmaken är föränderlig och oförutsägbar, och såväl externa som interna aktörer är

relativt opålitliga. Dessa aktörer kommer med största sannolikhet att påverka och förändra den tänkta strategin innan den hunnit förverkligas.

- De sociala relationerna och samspelet mellan artisten och skivbolagets nyckelpersoner har en stor påverkan på utformandet av strategier. Diskussioner och kompromisser föregår samtliga beslut och en god personlig relation är en förutsättning för att ett samarbete över huvud taget ska äga rum.
- Skivbolagens produkt är en konstnär vars estetiska ambitioner måste uppmärksammas och respekteras för att ett samarbete ska vara möjligt. Detta gör att det konstnärliga ställs framför det kommersiella vid strategiprocessen, något som inte alltid är optimalt ur ett finansiellt perspektiv.
- Ett skivbolag kan inte skraddarsy sin produkt då en artist, genom sin egen vilja och värderingar, redan format sig själv till en halvfärdig produkt. Skivbolagen måste därför leta efter artister som infriar deras förväntningar och sedan ta till vara på och lyfta fram det artisten redan har. Det är utifrån detta som de sedan måste hitta en lämplig extern omgivning och målgrupp.
- Den starka betoningen på artisten och dennes vilja kan även analyseras kritiskt utifrån Bourdieu. Enligt denna tolkning är skivbolagen tvungna att framhäva fokus på det kulturella och konstnärliga för att erhålla legitimitet genom ett kulturellt kapital, vilket i slutändan kommer att resultera i högre intäkter.

Managerial Implications

I denna uppsats har vi visat hur skivbolag hanterar branschens speciella förutsättningar och osäkerhet genom att använda ett ”inifrån-och-ut”-perspektiv samt genom att låta känsla och vision styra de beslut man tar. Detta tror vi kan anammas även av andra branscher. Ett visionärt perspektiv har exempelvis fördelar i att produkten blir mer unik och äkta samt i att det har en positiv inverkan på de sociala relationerna inom företaget som är så viktiga för processen. Genom att de inblandade får vara med och påverka och skapa blir också resultatet bättre. Denna studie visar att man inte måste gå efter strikta modeller för att uppnå framgång, något som många andra branscher kan ta till sig.

Att man anpassar sin strategi för varje enskild artist utifrån dennes vilja och förutsättningar, är också något som bör inspirera andra verksamheter där människor kan ses som produkter. Det främsta exemplet är utbildningsinstitutioner som bör kunna använda en liknande utgångspunkt där varje individ får utvecklas på det sätt som passar den bäst.

Även företag som distribuerar fysiska produkter kan lära av skivbolagens visionära verksamhet. Genom att tillåta sig att tänka utanför ramarna kan de lättare upptäcka nya sätt att nå framgång. Skivbolagen bevisar att man inte måste följa en förutbestämd strategi från början till slut utan att en mer mönsterinriktad strategi gör företaget mer flexibelt och gör det lättare att snabbt anpassa sig efter förändringar, vilket även kan gynna företag i andra branscher.

För skivbranschen bekräftar uppsatsen att det rör sig om en osäker och svårhanterbar industri. Man har inga renodlade, strikta strategier och det vore heller inte optimalt. Vi tror dock att en ökad medvetenhet om hur branschen i sig påverkar strategiarbetet kan hjälpa nyckelpersoner i de val de dagligen ställs inför. Genom kunskap om hur branschspecifika faktorer påverkar arbetet kommer de också att kunna ta bättre beslut.

Framtida forskning

Vi har främst beskrivit och analyserat hur strategiprocessen går till samt vad som gör att den ser ut som den gör. Vår forskning har varit analytisk. Utifrån den skulle man emellertid kunna ta en mer normativ inriktning och, utifrån de förutsättningar vi beskrivit, ta fram modeller för hur strategiarbetet kan bli bättre i branschen.

Intressant vore också att forska kring branschens utveckling och hur skivbolagen kommer att se ut i framtiden. Idag ser vi en utveckling mot s.k. 360-bolag, och från att man koncentrerat sig på skivförsäljning står många skivbolag nu bakom samtliga inkomstgenererande aktiviteter. En studie skulle då kunna fokusera på vilken påverkan denna utveckling har och vilket håll den är på väg åt.

Ytterligare ett spännande område vore att undersöka hur de ändrade distributionsformerna påverkar vikten av kvalitet i det material man skapar. Även en amatör kan idag skapa och distribuera egen musik – hur viktigt blir då skivbolaget och vilket försprång har bolaget vad gäller kvalitet och branschkunskaper?

Källor

Litterära källor

Alvesson, M. & Sköldböck, K. 2008, *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2, [uppdaterade] uppl edn, Studentlitteratur, Lund.

Arvidsson, K. & Handelshögskolan vid Göteborgs universitet 2007, *Skivbolag i Sverige: musikföretagandets 100-åriga institutionalisering*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg.

Barney, J.B. 2001, ""Resource-Based theories of competitive advantage" A ten year Retrospective on Resource based view", .

Björkegren, D. 1992, *Kultur och ekonomi*, Carlsson, Stockholm.

Björkegren, D. 1988, *Företagsekonomisk kunskapsproduktion inom områden med låg teoribildning*, , Stockholm.

Björkman & Stütz 1994, "Föreläsningsskriptorium Sociologiska", .

Bourdieu, P., Broady, D. & Palme, M. 1993, *Kultursociologiska texter*, 4 uppl edn, B. Östlings bokförl. Symposion, Stockholm ; Stehag.

Broady, D. & Palme, J. 1988, "Kulturens fält - Om Pierre Bourdieus sociologi", .

Bryman, A. & Nilsson, B. 2002, , .

Burnett, R. 1996, *The global jukebox : the international music industry*, Routledge, London.

Caves, R.E. 2000, *Creative industries: contracts between art and commerce*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Chandler, A.D. 1962, *Strategy and structure : chapters in the history of the industrial enterprise*, Anchor books, New York.

- Florén, T. 2010, *Talangfabriken*, Acta Universitatis Stockholmiensis, Stockholm.
- Forss, K. 1999, *Att ta sig ton - om svensk musikexport 1974 - 1999*, Finansdepartementet, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi.
- Ghemawat, P. 2006, *Strategy and the business landscape*, 2nd edn, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Hesmondhalgh, D. 2007, *The cultural industries*, 2nd edn, Sage, London.
- Hirsch, P. 1969, "The structure of the popular music industry", *Ann Arbor, MI: Institute for Social Research*, .
- Howkins, J., 1945- 2007, *The creative economy: how people make money from ideas*, Penguin, London.
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. & Sandin, G. 2008, *Hur moderna organisationer fungerar*, 3, [rev] uppl edn, Studentlitteratur, Lund.
- Mintzberg, H. 2003, *The strategy process : concepts, contexts, cases*, 4th edn, Pearson Education, Harlow.
- Nielsén, T. & Stenström, E. 2010, "Gungor och Karuseller
Om utveckling av företag i kulturella och kreativa näringar", .
- O'Connor, J. 1999, "The Definition of 'Cultural Industries'", *Manchester Institute for Popular Culture*, .
- Porter, M.E. 1980, *Competitive Strategy; techniques for analyzing industries and competitors*, New York Free Press.
- Portnoff, L., Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm & Öhrlings PricewaterhouseCoopers 2008, *Musikbranschens styrningsproblematik*, Economic Research Institute, Stockholm School of Economics EFI : Öhrlings PricewaterhouseCoopers, Stockholm.
- Prahalad, C. K. and Hamel, Gary 1990, "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68.

Schelling, T.C. 1963, *The strategy of conflict*, New edn, Galaxy Books, New York.

Strage, F. 2010, *Fans*, Natur & Kultur.

Turow, J. 1992, *Media systems in society : understanding industries, strategies, and power*, Longman, New York.

Whittington, R. 1993, *What is strategy - and does it matter?* Routledge, London.

Wilson, M. 1987, *How to make it in the Rock Business*, London: Columbus Books.

Wit, B.d. 2004, *Strategy Process, Content, Context*

An international Perspective, London Thomson.

Databaser och rapporter

Affärsdata, 2009

IFPI Digital Music Report (2004-2010)

Appendix 1: Intervjuer

Bard, Alexander

A&R, låtskrivare, artist. Har nyligen varit med och startat skivbolaget SoFo Records där han nu arbetar som A&R. Har startat ett flertal musikaliska projekt, exempelvis grupperna Army Of Lovers, BWO och Gravitonas.

Intervjuer gjordes 11-02-19 samt 11-03-31

Boström-Stone, Johanna

Många års erfarenhet av PR och utlandslanseringar, har arbetat inom musikbranschen i 18 år. Jobbar nu som PR-ansvarig på skivbolaget Lionheart International.

Intervju gjordes 11-03-31

Jelldéus, Daniel

Arbetar som manager åt ett antal svenska artister och har själv startat bolaget Held Management som han nu driver.

Intervju gjordes 11-02-12

Mortimer-Hawkins, David

Arbetar som A&R på Sony Music Sverige med närmare 20 års erfarenhet av yrket. Tidigare arbetat för bl.a. Universal Music.

Intervju gjordes 11-04-15

Skowronski, Robert

Projektledare samt PR-ansvarig i form av konsult hos skivbolaget EMI Music. Driver själv bolaget Top Hit Records. Mångårig erfarenhet som artist.

Intervju gjordes 11-03-21

Tengner, Anders

Arbetar idag med kommunikation och internationella relationer på skivbolaget Hitworks. Har tidigare arbetat som musikjournalist och chefredaktör för tidningen OKEJ. Aktuell som författare till boken "Access all areas".

Intervju gjordes 11-04-14

Kortare intervjuer

Ett 20-tal kortare intervjuer gjordes under perioden 11-02-03 till 11-03-12. Intervjuerna gjordes med personer på olika positioner i musikbranschen, exempelvis artister, låtskrivare, managers, PR-ansvariga, anställda på tv-bolag samt musikjournalister. Dessa intervjuer var mer informella och frågorna som ställdes var situationsbetonade och anpassade till intervjuobjektet. Syftet var att få en uppfattning av och kunskap om branschen snarare än att få tydliga svar på tydliga frågor.