

# Att vinna musikmatchen

– *Hur skivbolag förblir framgångsrika i en strömmad värld*

## Abstract

Music streaming services are changing the music industry from the inside. After being struck by the piracy wave in the early 2000's, the industry was characterized by declining sales, layoffs, and a seemingly futile battle on what had become a culture of copyright infringement. After the successful launch of the music streaming service Spotify, the Swedish recording industry took a turn for the better. Music streaming services are creating both new opportunities and challenges to the music industry. This paper aims to study some of the opportunities and challenges concerning the creation of new music. What are the success factors in the recording industry to create popular music for a wide audience that can prosper in a world of streaming? We have conducted a series of qualitative interviews with executives and employees of the Swedish branch of Sony Music Entertainment. Our findings suggest that even considering the emergence of new technology, the industry needs to focus more than ever on keeping key knowledge of the music market within the company, attracting top-tier artists, and creating high-quality music. By creating an atmosphere in the company where the employees thrive and are encouraged to strengthen the relationships to the artists, the relationships in themselves can become the strongest competitive advantage of the label.

## Key words

music streaming, major record labels, popular music, organizational success factors, employee well-being

Subik Sheerazi 22666

Erik Lennahl 22238

Antal ord: 10442

Handledare: Lasse Lychnell

Framläggning: 2014-06-04

Examinator: Karin Fernler

*"One good thing about music: When it hits you, you feel no pain."*  
- Bob Marley, 1973

# Förord

I detta avsnitt vill vi ta tillfället i akt och uttrycka vår tacksamhet till några av de individer och grupper som på olika sätt varit oss särskilt behjälpliga och delaktiga i denna studie.

Först och främst vill vi uttrycka vår djupaste tacksamhet till Sony Music Sverige och de personer vi träffat och intervjuat i samband med denna studie. Att ni har tagit er tid och lagt ner engagemang på att bidra till vår studie har gett oss ovärderliga insikter och oersättlig kunskap. Utan ert fantastiska mottagande och enastående öppenhet hade vår studie inte varit möjlig.

För det andra vill vi rikta ett stort tack till handledningsgruppen som under våren bidragit med tips och idéer som utvecklat vår studie. Ett särskilt tack till Lasse Lychnell, som bidragit med konstruktiv kritik och pedagogisk vägledning i vårt arbete.

Tack även till Emma Stenström på institutionen för företagande och ledning vid Handelshögskolan i Stockholm, som i ett tidigt stadium rekommenderade relevant forskning som vi kunnat fördjupa oss inom.

Slutligen vill vi även rikta ett tack till alla de som på annat sätt, i stort och smått, bidragit till vår studie.

Stockholm den 14 maj 2014

Subik Sheerazi och Erik Lennahl  
Handelshögskolan i Stockholm

# Innehållsförteckning

<b>INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
BAKGRUND.....	1
<i>En ny era av musikkonsumtion.....</i>	2
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	3
AVGRÄNSNING .....	4
<b>METOD .....</b>	<b>5</b>
VAL AV FORSKNINGSSTRATEGI.....	5
STUDIENS UTVECKLING.....	5
EMPIRIINSAMLING .....	5
<i>Förteckning över intervjuade personer.....</i>	7
<i>En unik inblick i skivindustrin .....</i>	7
<i>Litteraturunderlag för intervjuerna.....</i>	8
TROVÄRDIGHET I STUDIEN.....	8
<b>TEORETISK UTGÅNGSPUNKT .....</b>	<b>10</b>
VAD ÄR POPULÄRMUSIK? .....	10
<b>EMPIRI .....</b>	<b>12</b>
BAKGRUNDSFAKTA.....	12
<i>En översikt av musikindustrin.....</i>	12
<i>Distribution via strömmad försäljning.....</i>	13
<i>Skivbolaget i korthet .....</i>	14
AFFÄRSIDÉ .....	15
<i>Den lokala rostern .....</i>	16
<i>Stark teamkänsla .....</i>	16
<i>Långsiktighet.....</i>	16
<i>Likheter mellan de tre majorbolagen .....</i>	16
<i>Skillnader mellan de tre majorbolagen.....</i>	17
LEDARSKAP .....	17
MUSIKEN .....	18
STRÖMMAD FÖRSÄLJNING .....	19
MEDARBETARNA.....	20
<b>ANALYS.....</b>	<b>22</b>
AFFÄRSIDÉ .....	22
LEDARSKAP .....	24
MUSIKEN .....	25
<i>Vikten av goda relationer.....</i>	25
STRÖMMAD FÖRSÄLJNING .....	26
<i>Temperaturen på musikmarknaden påverkar .....</i>	26
<i>Det nya lyssnarmönstret och dess konsekvenser .....</i>	26
<i>Våga vara annorlunda.....</i>	27
MEDARBETARNA.....	28
<b>SLUTSATS .....</b>	<b>30</b>
AFFÄRSIDÉ .....	30

LEDARSKAP .....	30
MUSIKEN .....	30
STRÖMMAD FÖRSÄLJNING .....	30
MEDARBETARNA.....	31
<b>DISKUSSION .....</b>	<b>32</b>
EMPIRISKT BIDRAG.....	32
TEORETISKT BIDRAG .....	32
IMPLIKATIONER .....	33
FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	33
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>34</b>

# Inledning

## Bakgrund

Musik har alltid spelat en stor roll för mänskligheten. Musik kan frambringa känslor av lycka, sorg, kämpaglöd eller kanske gemenskap. För svensken är musiken möjligtvis viktigare än på andra håll i världen. Sverige har nämligen ett förhållandevis ovanligt rikt musikliv. Omkring 600 000 personer är delaktiga i olika typer av körer (Sveriges Körförbund 2014) och nästan 200 000 elever deltar i frivillig musikundervisning i kommunala kulturskolor (SMoK 2012).

På den kommersiella sidan är framgångarna för landet stora. Under 2012 omsatte den svenska musikmarknaden 7,4 miljarder kronor, varav 1,2 miljarder utgjorde exportintäkter (Musiksverige 2014). Därmed är Sverige världens största exportör av populärmusik per capita, och totalt sett världens tredje största (Currents Online 2012).

Hallencreutz och Engström (2003) menar att musikbranschen kan delas upp i två huvuddrag - musiklivet och musikindustrin. Musiklivet definieras som verksamheter där betoningen ligger på den kulturella delen, medan musikindustrin avser kommersiella verksamheter såsom skivbolag, musikförlag och produktionsbolag. Musikbranschen är i sin tur ett överordnat begrepp som omsluter all typ av musikaliskt skapande.

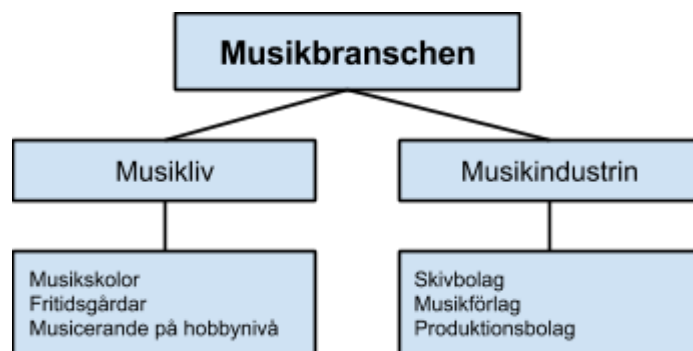


Fig. 1. Musikbranschen enligt Hallencreutz och Engström.

Många framgångsrika musiker har en bakgrund inom musiklivet. Ett klassiskt svenskt exempel är producenten Max Martin som ligger bakom flertalet framgångsrika låtar hos världsstjärnor som Backstreet Boys, Britney Spears och Katy Perry. Han menar att han på den kreativa fronten “har den kommunala musikskolan att tacka för allting”.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> “Kyrkan bakom svenska musikundret”, Svenska Dagbladet 2014-04-11

Chansen att lyckas med ett kommersiellt genombrott i musikindustrin är högre med ett skivbolag bakom ryggen. Förutom mycket god kunskap om industrin har skivbolagen bland annat arbetskapaciteten, nätverket och finansieringsmöjligheterna som behövs för en lyckad lansering (Caves 2000). De tre skivbolagsjättarna Universal Music, Sony Music och Warner Music, eller *majorbolagen*, står idag för omkring 75 % av den samlade omsättningen på världens musikmarknader (IFPI 2014).

### **En ny era av musikkonsumtion**

Sedan de första fonografrullarna producerades har musikindustrin genomgått flera stora tekniksiften - från fonograf till grammofon, via kassetter och CD-skivor till MP3-spelare och downloads (Miller 2012). Det skifte som musikindustrin sedan omkring ett årtionde befinner sig i är dock monumentalt annorlunda än tidigare tekniksiften. Trenden pekar kraftigt nedåt för i princip alla typer av fysisk distribution på den svenska marknaden. Istället distribueras musik i all större utsträckning via så kallad strömmad försäljning. (GLF/IFPI 2014)

Strömningstekniken innebär att slutkonsumenten kan direktuppspela musik från tjänsteleverantörens server, utan att ha direkt tillgång till ljudfilen i sin telefon eller dator (Streaming, Nationalencyklopedin 2014). Detta har på ett sätt lett till att musiken idag kanske tar en ännu större plats i våra liv än någonsin tidigare. Idag har musikkonsumenter tack vare strömmad försäljning tillgång till all musik överallt genom sin internetuppkoppling.

För skivbolagen skapar distribution via strömmad försäljning både nya möjligheter och utmaningar. Skivbolagen får numera betalt per strömning, snarare än en klumpsumma för ett helt album (Spotify 2014). Det innebär att det är viktigare än någonsin att skivbolagen skapar musik som blir omtyckt av de stora skarorna. Den musik som spelas mest hamnar på topplistor, vilket i sig genererar ytterligare strömningar, då dagens lyssnare följer topplistor i högre utsträckning än tidigare (Katinka Hollenberg, 2014, intervju). Detta skapar i sin tur hög avkastning på de enskilda artistprojekten.

Distribution genom strömmad försäljning har idag omvänt en stor del av den tidigare piratkopierande publiken till betalande kunder, särskilt på den svenska marknaden. Mellan 2007 och 2013 har intäkterna från den digitala sidan ökat med 1105 % och stod år 2013 för 71,2% av den totala omsättningen (GLF/IFPI 2014). Trots detta omsätter skivindustrin dock långt ifrån de summor som den omsatte under guldåren under det tidiga 2000-talet (se fig. 2).

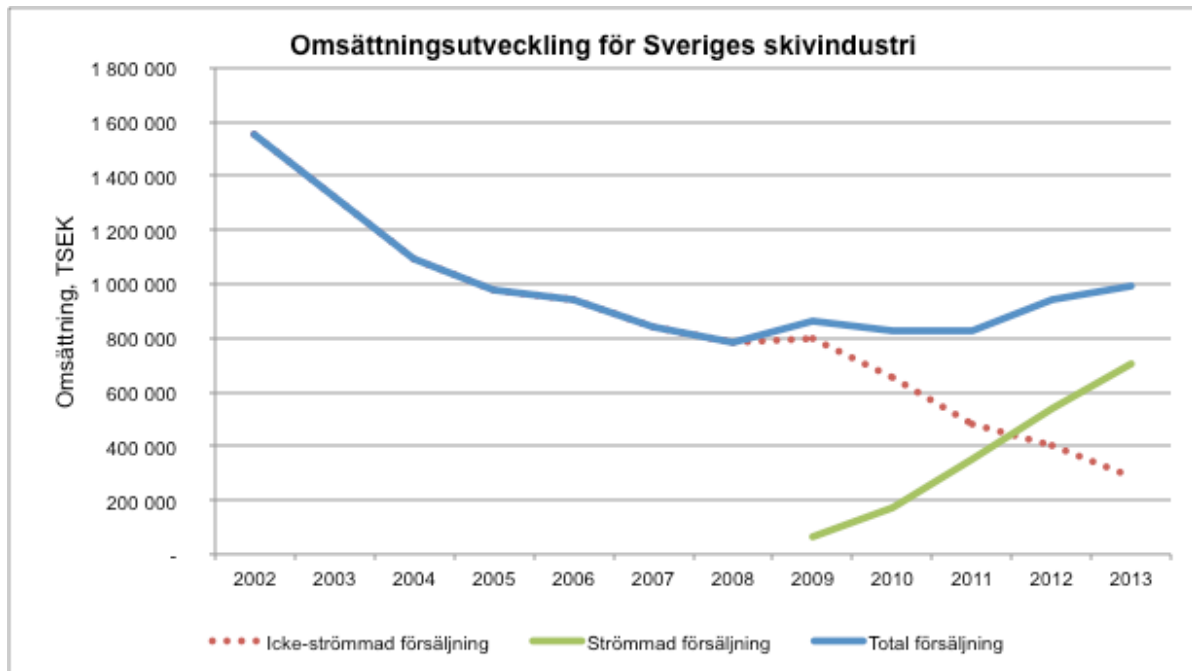


Fig. 2. Omsättningsutveckling för Sveriges skivindustri.

Källa: Grammofonleverantörernas förening, GLF/IFPI 2014.

Skivbolagens affärsmodell genomgår en metamorfos. Efter en period med utbredd illegal nedladdning återhämtar sig bolagen nu i en påtagligt förändrad musikindustri, med ändrade intäktsstrukturer och mindre samt effektivare organisationer.

## Syfte och frågeställning

På alla världens musikmarknader kan man urskilja en mycket tydlig omställning, där fysisk försäljning sjunker stadigt för att ge plats för olika typer av digital försäljning. I den omställningen ligger Sverige överlägset längst fram, med den största andelen inkomster från strömmad försäljning.

Idag är det viktigare än någonsin att göra musik som etablerar sig på topplistorna. Hur förhåller sig skivbolag till detta organisatoriskt och ledarskapsmässigt? Vilka framgångsfaktorer går det att urskilja i dagens skivbolag som är verksamma i en strömmad musikvärld? I den här studien ämnar vi studera hur skivbolag arbetar med att ta fram musik som uppskattas av en bred publik. Vi avser därför besvara följande frågeställning:

*Vilka framgångsfaktorer går det att urskilja i ett skivbolags förmåga att ta fram musik som strömmas av en bred publik?*



I och med marknadens övergång till strömmad försäljning förändras intäktsmodellen, vilket skapar nya affärsmässiga och organisatoriska möjligheter och utmaningar. I ett större perspektiv är det skivbolagets förmåga att ta fram musik som spelas av en bred publik som avgör dess långsiktiga överlevnadsförmåga. Sverige tvingades påbörjade marknadsomställningen tidigt, men är fortfarande kvar i övergångsfasen. Globalt sett har dock omställningen knappt påbörjats, vilket gör ämnet högst aktuellt. Det är även intressant att undersöka hur musikutbudet kan påverkas. Vi väljer därför formuleringen ”bred” publik, snarare än ”stor” publik, vilket vi menar även betonar variationen i utbudet.

### **Avgränsning**

Majorbolagen är till sättet mycket lika. Genom att studera dessa hoppas vi kunna göra vissa generaliseringar. Dessutom representerar de en absolut majoritet av musikmarknaden. Vårt fokus kommer därför att ligga på majorbolagens arbets sätt. Tack vare att en av författarna tidigare arbetat inom organisationen har vi haft förmånen att ha mycket god tillgång till skivbolaget. Genom att studera det aktuella skivbolaget, Sony Music Sverige, kommer vi förhoppningsvis få ett djup i studien som annars inte varit möjligt.

För att kunna studera hela värdekedjan - från upptäckt och kontraktering av talanger via A&R-funktionen, till marknadsföring och distribution - kommer vi att fokusera på svenskkontrakterad musik. Vi kommer att studera de genrer som ingår i majorbolagens huvudsakliga verksamhet, det vill säga populärmusik. Vi kommer alltså inte att fördjupa oss inom de genrer som går under begreppet konstmusik.

# Metod

## Val av forskningsstrategi

Avsikten med studien var att få en helhetsbild av medarbetarnas arbetssätt, åsikter och värderingar rörande arbetet med populärmusik. Studien har genomförts som en fallstudie med ett kvalitativt angreppssätt, då detta möjliggör att vi kan bilda oss en djupare förståelse kring den miljö intervjupersonerna verkar i (Bryman & Bell 2013). Ett kvalitativt angreppssätt ansågs även fördelaktigt då vi genom djupintervjuer får en något bredare empirisk grund att bygga vår analys på, där faktorer som tonfall och kroppsspråk också spelar in.

## Studiens utveckling

Den ursprungliga idén var att undersöka hur skivbolag gör avvägningar mellan kommersiella mål och konstnärliga ambitioner. En deduktiv ansats användes där tidigare forskning om skivbolagens förhållningssätt till sina artister utgjorde ett underlag för de första djupintervjuerna. Av intervjuerna märkte vi tidigt att de moderna majorbolagen i en mycket liten utsträckning jobbar på ett sätt där man tvingas avväga artistens konstnärliga ambitioner mot bolagens egna kommersiella mål. Vi märkte dock hur skivbolagsmedarbetarna hade en tydlig framtidstro för, och hög stolthet i arbetet de utför. Nyckelord som återkom var "strukturförändring" och "förändrat konsumentbeteende" och dessa relaterades till omställningen till strömmad försäljning. De nya insikter som dessa inledande intervjuer gav oss gjorde att vi kom till insikten att vi ville utveckla riktningen för studien.

Vi valde därför att söka ytterligare forskning och teorier, och antog i och med det en abduktiv ansats. Växelvis utformade vi hypoteser utifrån teorier, vilka vi försökte stödja utifrån vår insamlade empiri, och växelvis försökte vi hitta teorier som stödde vissa av de resonemang som fördes under intervjuerna. Vi anser att denna organiska utveckling av studieområdet ger oss ytterligare tyngd i vår empiri och djup i vår analys.

## Empiriinsamling

Vi ansåg att det var essentiellt att få vidast möjliga perspektiv av företaget för vår analys. Därför försökte vi intervjua ett så brett spektrum av personer som möjligt, på olika positioner och inom olika avdelningar av bolaget. Totalt intervjuades nio personer, varav 4 kvinnor och 5 män. Djupintervjuerna genomfördes i två omgångar, dels under perioden 11-20 mars, och dels den 15 april. Under den första omgången fokuserades intervjuerna till personer utanför

ledningsgruppen, dels för att bygga upp en generell förståelse för arbetet i skivbolaget och dels för att ge oss tillfälle att förbättra vår intervjuteknik. Vid det andra intervjutillfället intervjuade vi under en dag hela ledningsgruppen, för att täcka in ledningsaspekten på ett så bra sätt som möjligt.

Intervjuerna var semistrukturerade och genomfördes under en tid om 45-60 minuter och hölls på Sony Music Sveriges kontor på Holländargatan i Stockholm. Intervjuerna spelades in och transkriberades i sin helhet. Detta gjordes både för att snabbt kunna granska fakta och för att i efterhand kunna återskapa helhetsintrycket av intervjuer och på så sätt identifiera gemensamma beröringspunkter mellan de olika intervjuerna.

Intervjun inleddes med generella frågor rörande arbetsuppgifter, företaget som helhet och företagskulturen. Allteftersom intervjun fortskred smalnade vi ner vårt fokus till frågor som sammanföll med deras arbetsroll, temat för vår studie och de ämnen som den intervjuade tycktes uppleva som mest relevant. Den här metoden menar vi maximerade utbytet mellan oss och den intervjuade.

## Förteckning över intervjuade personer

Namn	Position	Erfarenhet (i urval)	Datum
Katinka Hollenberg	Senior PR and Marketing Manager, local	PR-branschen, Tv-branschen	2014-03-11
Petra Åkesson*	PR Manager, local	Warner Music, EMI Music	2014-03-13
Helen Karnock*	Senior Production Manager	BMG Music	2014-03-14
Lars "Lasse" Höglund*	A&R & Marketing, TV Projects	Grammofon AB Electra, BMG Music, startade "Absolute Music"	2014-03-18
Jacob Herbst	Digital försäljnings- och utvecklingschef	Musiktjänsteansvarig på teleoperatören 3	2014-03-20
Helen McLaughlin*	Head of A&R	Sony Europe, Startade svenska delen av V2 Records	2014-04-15
Johan Linglöf	Ekonomichef	E&Y, E-utbildningsbranschen, Flygbranschen	2014-04-15
Mark Dennis*	VD	Universal Music, Stim, Musicbrigade	2014-04-15
Kristoffer Bäck	Head of Physical Sales & Strategic Marketing	Tv-branschen	2014-04-15

Fig. 3. Översikt över intervjuade personer på Sony Music Sverige.

\* Indikerar tidigare erfarenhet från andra majorbolag.

### En unik inblick i skivindustrin

I många andra fall tvingas man använda sig av sekundära källor eller en enskild kontaktperson som arbetar med forskningsrelaterade förfrågningar vid studier av majorbolag (Kristoffer Bäck, 2014, intervju). Tack vare den personliga relationen till Sony Music Sverige har vi fått möjligheten att ha en unik insyn i ett företag som sällan deltar i den här typen av samhällsvetenskapliga studier (Jacob Herbst, 2014, intervju). Efter ett initialt godkännande från VD rörande vårt uppsatsämne har vi i princip haft obegränsad tillgång till de personer vi önskat intervjua. Vi anser att vår möjlighet att dra nytta av dessa källor i undersökningen skapar en mycket rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som finns bland medarbetarna på skivbolaget.

## Litteraturunderlag för intervjuerna

Jim Collins försöker i sin bok "From Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't" (2001) utröna varför en liten skala företag lyckats genomgå en transformation från "bra" till "briljant". Denna bok utgjorde ett visst underlag vid struktureringen av våra intervjuer. Vi ansåg att boken har en heltäckande bild av de ämnesområden som bör beröras för att urskilja framgångsfaktorer hos ett företag.

## Trovärdighet i studien

Guba (i Denzin & Lincoln 2000) föreslår fyra kriterier som en utvärdering av trovärdigheten: tillförlitlighet, pålitlighet, konfirmation och överförbarhet.

Den ene av författarna hade sedan tidigare en personlig relation till flera av de intervjuade. Tack vare det fick vi ett intryck att de intervjuade personerna gav mycket öppna och ärliga svar under intervjuerna. Detta anser vi bidrar till *tillförlitligheten*. Samtidigt upplevde vi att närvaron av den författare som sedan tidigare inte hade en personlig relation till intervjupersonen gjorde att svaren blev mer uttömmande, för att fylla i dennes eventuella kunskapsluckor.

Vi har dokumenterat och redogjort för alla faser i forskningsprocessen. Utifrån denna dokumentation anser vi att läsaren själv kan göra en bedömning för att avgöra kvaliteten på de procedurer som valts, och hur vi har valt att tillämpa dessa. Detta anser vi bidrar till *pålitligheten*.

Guba och Lincoln (ibid.) definierar *konfirmationen* som att forskaren försöker säkerställa att "sina personliga värderingar eller sin teoretiska inriktning [inte har fått] påverka utförandet av och slutsatserna från en undersökning". Vi har genomgående haft ett starkt fokus på att hålla ett kritiskt synsätt på den insamlade empirin. I vissa avseenden har det varit märkbart att den ene av oss har arbetat på företaget tidigare, där författarna haft något olika syn på musikindustrin. Vi tror att det har gagnat oss att den ena haft ett något mer okritisk och emotionell syn på musikindustrin och att den andre har kunnat se på industrin med ett helt annat synsätt. Vi anser att detta gör att vi förhoppningsvis har skapat dels en bredare förståelse om hur de anställda på bolaget tänker och arbetar och dels en mer objektiv och genomtänkt analys, än om båda haft samma bakgrund. Detta hoppas vi bidrar till att vi upplevs som att ha agerat utan att låta personliga värderingar skapa förutfattade meningar.

Industrin som skivbolagen verkar i är liten, där “alla känner alla”. Ungefär hälften av de vi intervjuat har arbetslivserfarenhet från andra majorbolag i Sverige. Det är inte något unikt för våra intervjuobjekt, tvärt om menade flera av de vi intervjuade att det är mycket vanligt att “man blir kvar” inom industrin. Möjligheten till *överförbarhet* anser vi därför är stor till jämförelser med andra filialer inom majorbolagssfären. Musikindustrin har nyligen återhämtat sig från en tuff period av låg lönsamhet och exogena krav på kraftigt förändrade arbetsmetoder (GLF/IFPI 2014). Vi tror därför att det finns en enorm kunskap om organisation och ledarskap att tillgodogöra sig från musikindustrin, som förhoppningsvis kan vara av betydelse även för andra branscher.

# Teoretisk utgångspunkt

I det här avsnittet sammanfattar vi lite av den forskning som rör vårt studieområde. Vi beskriver betydelsen av populärmusik och hur den går i cykler och samtidigt interagerar tätt med samhället i övrigt, exempelvis massmedia. Vi beskriver även en del av den forskning som försöker utröna huruvida det går att mäta framgång för musikverk och dynamiken mellan kommersiella och estetiska värden.

## Vad är populärmusik?

Vad som betraktas som populärmusik varierar i mening. Encyclopædia Britannica definierar populärmusiken som *“any commercially oriented music principally intended to be received and appreciated by a wide audience, generally in literate, technologically advanced societies dominated by urban culture.”* (Encyclopædia Britannica 2014) Svenskspråkiga Nationalencyklopedin definierar det som *”lättillgängliga former av musik och musikpresentation i motsats till mer anspråksfulla musikformer”* (Nationalencyklopedin 2014).

Till skillnad från många andra kommersiella industrier riktar sig musikindustrin till en publik där produkterna har ett estetiskt ändamål snarare än ett funktionellt, konstaterar Hirsch (1972). Historiskt sett har majorbolagens drivkraft varit att distribuera musik till större grupper av sociokulturellt heterogena lyssnare, då den typen av kommersiell logik ökat chansen för hög intäktsgenerering (Phillip Tagg 1982).

Roy Shuker (2000) anser att populärmusik är en central del av samtidens populärkultur. Massmedia och populärkultur lever i symbios, där båda är ömsesidigt beroende i ett intimt samspel (Turner 1984). Ett dilemma för alla typer av kreativa industrier är att deras verk kan komma att från en dag till en annan plötsligt uppfattas som otidsenliga, trots intensiv marknadsföring (Hesmondhalgh 2002). Samtidigt kan andra verk helt oväntat röna stor framgång (ibid.).

Peterson och Berger (1975) gjorde ett inflytelserfullt försök att dels förklara den tidiga historiska utvecklingen och dels de följande genreförändringarna i populärmusiken. Enligt dem kan man urskilja marknadscykler för musikindustrin. Mer eller mindre spontant uppkomna och nyskapande musikstilar fångas upp av musikindustrin. Dessa populariseras i sin tur, vilket blir en slags standard för musikindustrin. Samtidigt utvecklas nya kreativa trender, vilka måste bryta

igenom den då befintliga normen. Det här samspelet mellan innovation och stabilisering menar Peterson och Berger fungerar som en marknadscykel för industrin.

Det är generellt sett svårt att fastställa vilka element eller kombinationer som leder till ett visst musikverks framgång (Elsbach & Kramer 2003, Moeran 2005). Vidare menar Negus (1996) att det finns en hög grad av ovisshet, även bland människor som på ett eller annat sätt var delaktig i att skapa musiken. Enligt honom kunde vare sig skivbolagschefer, musikfans, musikerna själva eller journalister förutse vad som skulle komma att bli kommersiellt framgångsrikt eller hur nya musiker skulle komma att mottas av kritikerkåren.

Caves (2000) identifierade det han kallar för "konst för konstens skull", vilket belyser vikten av en icke-ekonomisk, kreativ tillfredsställelse för musikskaparen. Han menar att deras motivation att arbeta och delta i kreativa processer kan vara starkt påverkad av icke-monetära faktorer.

Townley & Beech (2010) menar dock att relationen mellan "Konst för konstens skull" och en mer kommersiell syn på musiken är långt ifrån okomplicerad. De två synsätten är inte nödvändigtvis så ömsesidigt uteslutande som de kan verka vid en första anblick. De går tvärt om att framgångsrikt kombinera i en både artistiskt och kommersiellt framgångsrik produkt. De menar att man inte kan dra slutsatsen att konst och kommers nödvändigtvis är motstridiga, men inte heller kan slutsatsen dras att det skulle finnas några synergieffekter. Enligt dem är det spänningarna mellan dels "delarnas ömsesidiga beroende" och dels "delarnas värde var för sig" som utgör ett underlag för en djupare diskussion.

Det är med andra ord viktigt att ta avstånd ifrån förenklade framställningar. Förenklade framställningar där "det kreativa folket" skildras som enbart intresserade av äkta och omedelbar kvalitet i att producera konst och där "det rationella folket" enbart engagerar sig för kostnadskontroll och produktexploatering. Stereotyperna är farliga på så sätt att de skapar en bild av en relation i vilken de två synsätten ställs mot varandra, där en genuin värdesättning av motparten blir osannolik. Den verkliga frågan, menar Townley & Beech (2010), är vad man kan lära sig dels från varandra och dels om den egna personlighetstypen, och hur den här kunskapen tar sig uttryck i vad vi gör. (Townley & Beech 2010)

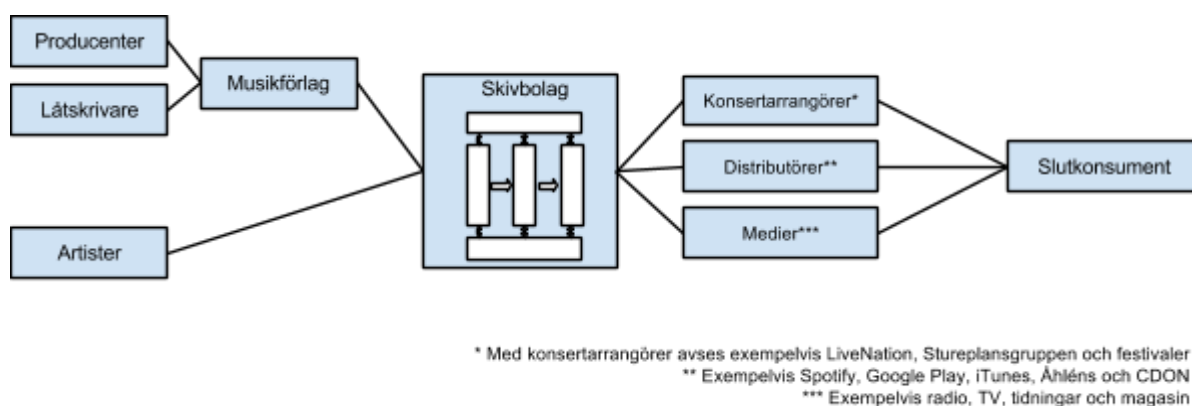


# Empiri

I det här avsnittet presenterar vi de iakttagelser vi gjort under våra intervjuer med personalen på Sony Music Sverige. Vi inleder med att förklara hur musikindustrin ser ut och fungerar i grova drag. Därefter beskriver vi något mer i detalj hur distributionen via strömmad försäljning fungerar och hur skivbolagen ersätts ekonomiskt sett. Därefter beskriver vi i korthet de olika funktioner och avdelningar som finns inom skivbolaget. Vi sammanfattar därefter de viktigaste iakttagelser vi gjort från intervjuerna, och grupperar denna information under fem huvudområden: affärsidé, ledarskap, musiken, strömmad försäljning och medarbetarna.

## Bakgrundsfakta

### En översikt av musikindustrin



*Fig. 4. Grafiskt exempel på hur värdekedjan i musikindustrin kan se ut. Bindningarna avser ekonomisk kompensation. Modellen visar därför inte till exempel de informella relationer som kan finnas mellan artister, producenter och låtskrivare.*

I musikindustrin skapas musik in i ett samspel mellan artister, låtskrivare och producenter. Producenterna och låtskrivarna är kontrakterade och får betalt av musikförlag. Artisterna medverkar i och företräder den utgivna musiken och är kontrakterad av skivbolag.

Slutkonsumenten kan få tillgång till musiken på olika sätt. Det finns i princip tre huvudvägar att tillgodogöra sig musiken. För det första finns möjligheten att lyssna på musiken genom att besöka konserter. För det andra finns möjligheten att köpa musiken genom både digitala och fysiska återförsäljare och för det tredje kan man exponeras för musiken genom exempelvis radio

och TV. Artistens varumärke kan utöver det även kommuniceras till slutkonsumenten genom exempelvis tidningar och magasin.

### Distribution via strömmad försäljning

Omkring 70 procent av intäkterna till de svenska skivbolagen kommer från strömmad försäljning (IFPI 2014). En mycket stor del av intäkterna från strömmad försäljning på den svenska marknaden kommer i sin tur från en enskild tjänst, nämligen Spotify. Förutom att vara en stor intäktskälla har Spotify även kommit att bli en viktig marknadsföringskanal för skivbolagen (Jacob Herbst, 2014, intervju).

Tack vare den datainsamling som sker vid användandet av strömmande försäljning, inte bara via Spotify utan även andra tjänster, kan man på veckobasis se hur skivbolagets marknadsandelar utvecklas och få återkoppling på hur en artist presterar i förhållande till andra artister (Johan Linglöf, 2014, intervju). Utöver det kan den så kallade *big data*-informationen användas för att på detaljerad nivå följa lyssnartrender och analysera effekterna av olika marknadsföringskampanjer (ibid.).

Spotify's utbetalningsmodell kan upplevas som komplicerad. Huvudprincipen är dock att det är antalet strömningar för en viss artist, som en andel av det totala antalet strömningar på Spotify som avgör hur stor summa som betalas ut. I slutändan betalas royalties ut till skivbolaget, en summa som vanligen hamnar på omkring 4-5 öre per strömning (Johan Linglöf, 2014, intervju). Skivbolagen har i sin tur avtal med de enskilda artisterna som avgör hur stor del av detta som i sin tur betalas ut till dem.

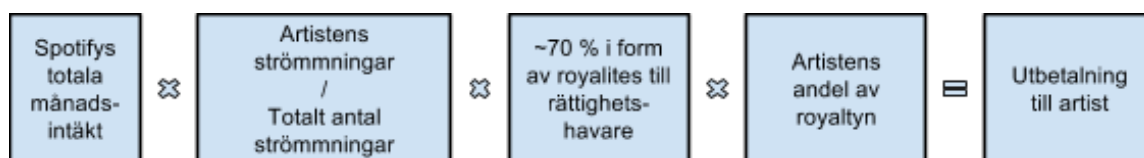


Fig. 5. Utbetalningsmodell för Spotify. (Spotify 2014)

## Skivbolaget i korthet

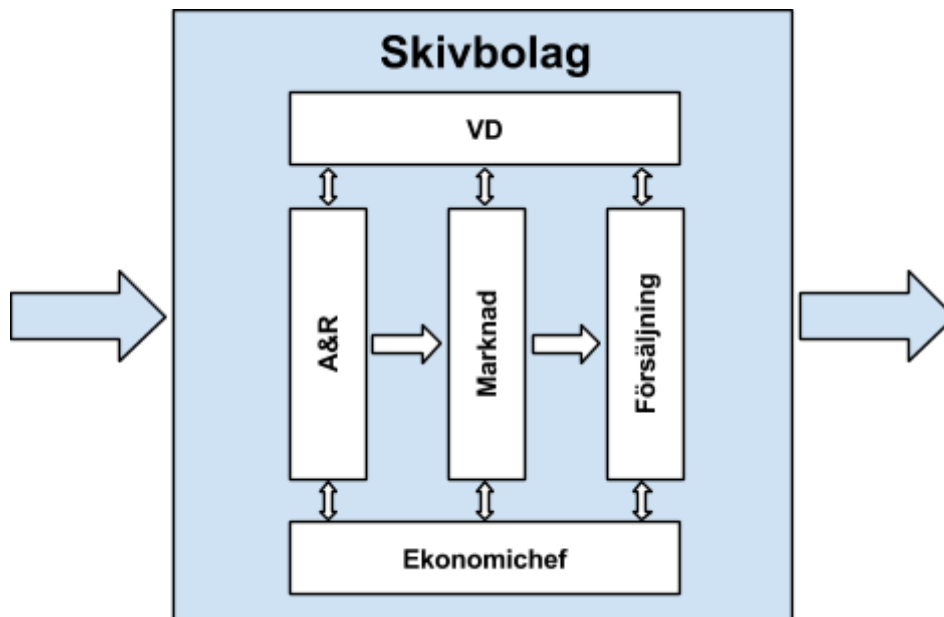


Fig. 6. Förenklad bild över ett skivbolag och dess huvudfunktioner

I ett skivbolag ansvarar A&R-avdelningen (*Artist and Repertoire*) för att upptäcka och förädla ny talang. Förutom det skapar de även möten mellan artist och andra kreativa personer, såsom producenter och låtskrivare. Själva inspelningen sköts av externa parter, då skivbolagets fokus istället ligger på relationen med artisten och att stimulera försäljningen av produkten. (Helen McLaughlin, 2014, intervju)

Marknadsavdelningen är ansvarig för all publicitet som berör bolagets artister, både köpt reklam och arbetet med PR (Katinka Hollenberg, 2014, intervju). Förutom mediekontakter och mediestrategier håller man även direktkontakt med musikfans genom sociala medier, men man betonar samtidigt att det i sig inte är någonting banbrytande, utan snarare ett standardförfarande (Petra Åkesson, 2014, intervju). Marknadsavdelningen är även ansvarig för att framställa själva slutprodukten, oavsett om den ska distribueras fysiskt eller via digitala kanaler (ibid.). För varje projekt upprättas en marknadsplan där en slags minibudget, kallad P&L<sup>2</sup>, innehållande estimerade marknadsföringsutgifter och försäljningssiffror (ibid.).

Försäljningsavdelningen, som består av en fysisk och en digital del, är ansvarig för att sälja in skivbolagets musik till distributörer. Distributionen är av både fysisk karaktär, såsom till Åhléns

<sup>2</sup> Profit and Loss-kalkyl

eller Bengans, och av digital karaktär, såsom via Itunes och Spotify. I förväg beräknas försäljningsestimaten för ett visst projekt i dialog med marknadsavdelningen. (Kristoffer Bäck, 2014, intervju)

I bolaget är ekonomichefen ansvarig för att dels ha ett helhetsperspektiv på den ekonomiska situationen och dels utgöra en slags rationell motvikt till de kreativa delarna av företaget. Ekonomichefen menar att både motviktsfunktionen och helhetsperspektivet är en förutsättning för en stabil finansiell situation. (Johan Linglöf, 2014, intervju)

Mark Dennis är VD för Sony Music Sverige sedan februari 2011. Han har erfarenhet som tidigare digitalchef på skivbolaget och marknadsdirektör på Universal Music. Som regional VD är han ansvarig för den svenska verksamheten samt den främste representanten gentemot moderbolaget Sony Music Entertainment International Ltd., med säte i London<sup>3</sup>. Som ledare sätter han upp de ramar och de målbilder som ska styra personalens arbete. Förutom det är han även ansvarig för särskilt viktiga artistkontakter samt att skapa goda förutsättningar för en välmående personal. (Mark Dennis, 2014, intervju)

## Affärsidé

Enligt Mark Dennis är skivbolagens affärsmodell i grund och botten att ”sälja musik” med kreativa idéer som en slags katalysator i processen. Han menar dock att skivbolagens roll inte är att vara idémakare på samma sätt som exempelvis entreprenörer och reklambyråer.

*Man måste börja någonstans underifrån. Vad håller vi på med? Vi utvecklar artistkarriärer. Vi ska vara vårdare av deras konst och deras repertoar.*

- Mark Dennis, VD

Det är framför allt tre fokusområden som fungerar som en slags grundpelare för företaget. Det första fokusområdet är att ha ett starkt fokus på en *lokal roster*, det vill säga den samling artister som Sony Music Sverige har knutit till sig genom skivkontrakt. Det andra fokusområdet utgörs av en strävan mot en *stark teamkänsla*, och det tredje fokusområdet av att ha en *långsiktighet* i allt de gör. (Mark Dennis, 2014, intervju)

---

<sup>3</sup> Sony Music Entertainment Sweden AB, via Retriever Sverige AB

### **Den lokala rostern**

Nio av de tio bäst säljande albumen i Sverige under 2013 gjordes av artister kontrakterade till svenska skivbolag.<sup>4</sup> Mark Dennis betonar därför särskilt vikten av att deras artister trivs i bolaget. Det är viktigt att personalen tror på de projekt de arbetar med för att öka chanserna att artisterna trivs i bolaget. Ibland kan det med andra ord vara rätt att inte kontraktera artister som kanske å ena sidan har en kommersiell potential men å andra sidan saknar intern entusiasm i bolaget. Detta eftersom det kan upplevas som svårjobb om man har personal som saknar engagemang för ett projekt. (ibid., intervju)

### **Stark teamkänsla**

Att ha en platt organisation är något som företaget arbetar hårt för, då man anser att det stärker medarbetarnas teamkänsla. Man anstränger sig för att minimera gränserna mellan avdelningarna, på ett sätt som flera av de intervjuade menar skiljer sig från övriga majorbolag. Man ser allt för tydliga avdelningsgränser som något som kan orsaka en slags intern konkurrens och på så sätt bidra till onödiga konflikter. (Mark Dennis, Helen McLaughlin, 2014, intervjuer)

### **Långsiktighet**

Den tredje pelaren är att skivbolaget ska försöka satsa på att ha en genomgående långsiktighet i allt de gör. Ett alternativ är att numerärt kanske satsa på lite färre nya projekt och istället genomföra de väl valda projekten "långsiktigt och jättebra". Långsiktigheten ska genomsyra hela bolaget, oavsett om det handlar om artistprojekt eller digitala strategier. (Mark Dennis, 2014, intervju)

### **Likheter mellan de tre majorbolagen**

I grund och botten är majorbolagen mer eller mindre identiska, sett till hur arbetet med musiken bedrivs (Mark Dennis, 2014, intervju). Mark Dennis menar att man därför inte kan locka en artist med argumentationen att "vi är bättre än dem på det och det", eftersom det är ett icke-mätbart och ett högst subjektivt begrepp. Om ett skivbolag visar lyckade artistprojekt som en konkurrensfördel så kan de övriga majorbolagen i sin tur kontra med att visa sina lyckade projekt.

---

<sup>4</sup> IFPI Digital Music Report 2014

## Skillnader mellan de tre majorbolagen

Trots att majorbolagen är mycket lika till arbetssättet är skillnaderna mellan bolagen tydliga. Aktiva inom industrin kan idag se och förstå en tydlig skillnad mellan majorbolagen och deras olika synsätt på musikindustrin, menar Mark Dennis. Som VD vill han styra skivbolaget som ett ”indiebolag<sup>5</sup> med ett majorbolags muskler”. Majorbolagets muskler innebär i det här fallet den ekonomiska trygghet som den så kallade backkatalogen ger, det vill säga den stora samling av redan utgiven musik som fortfarande kan generera intäkter (Johan Linglöf, 2014, intervju). Tack vare den digitala distributionen är det idag avsevärt billigare att distribuera tidigare utgiven musik. Därför kommer en stor del av intäkterna från strömmad försäljning att hänföra till musik som spelades in för ett par decennier sedan (ibid.).

Indiebolagens styrka ligger i de mycket starka relationer de bygger upp med sina artister. För att göra detta i ett majorbolag menar Mark Dennis att det är viktigt att ”bygga upp en värdegrund, en känsla och stämning inom bolaget, där artister känner sig hemma”. Förutom att artisterna ska känna sig ”hemma” ska bolagets ambitioner ligga i linje med vad artisten vill uppnå och förhoppningen är att de då “får rätt svar och rätt känslor när (artisten) jobbar med oss”. (Mark Dennis, 2014, intervju)

## Ledarskap

Mark Dennis menar att hans unga ålder, jämfört med många andra på liknande positioner inom musikindustrin<sup>6</sup>, ger honom fördelar i sin ledningsroll. Enligt honom är det lätt hänt att det tidigare funnits ett hierarkiskt styrningssätt på skivbolag, men att han tack vare sin relativt sett låga ålder kanske har lättare att skapa en genuint platt organisation. Som en relativt ung VD säger han att han redan nu, tidigt i karriären, uppnått en stor del av sina personliga karriärmål. Tack vare det kan han fokusera på att vara en god ledare med ett mer långsiktigt synsätt, både med avseende på personalutveckling och hur bolaget arbetar med artister. (Mark Dennis, 2014, intervju)

Mark Dennis var tidigt engagerad i utvecklingen av strömmad försäljning som affärsmodell i musikindustrin. Han arbetade tidigare på Musicbrigade, ett företag som sålde musikvideor via strömmad försäljning. Ett av hans stora projekt under hans tid som digitalchef var att upprätta licensavtal med Spotify. (ibid.)

---

<sup>5</sup> Indie: av *independent*, ”oberoende”, ursprungligen benämning på mindre skivbolag, fristående från de stora koncernerna i musikindustrin. Nationalencyklopedin 2014

<sup>6</sup> Per Sundin, Universal Music, född 1963. Jonas Siljemark, Warner Music, född 1964. Mark Dennis, Sony Music, född 1976.

Bland medarbetarna finns det en tydlig uppfattning om Mark Dennis som en klarsynt VD med en tydlig vision för organisationen och en verklighetsförankrad syn på företagets verksamhet (Johan Linglöf, 2014, intervju). I de fall där någonting inte faller ut planenligt uppfattas han som att vara angelägen om att inte skuldbelägga någon i onödan (Kristoffer Bäck, 2014, intervju). Istället tar han själv mycket ansvar, och fokuserar på vilka åtgärder de kan tänkas ta för att uppnå målen i framtiden (ibid.).

I ledningsgruppen menar man att det är ovanligt med renodlade kontroverser. Istället handlar det oftast om att nå konsensus efter en "förlängd diskussion", vilket ledningsgruppen uppfattar som nyttigt (Kristoffer Bäck, Johan Linglöf, 2014, intervju). Idag vågar man diskutera livligt, men samtidigt enas om en gemensam ståndpunkt och ta bra beslut (Kristoffer Bäck, 2014, intervju). Ett öppet förhållningssätt, där diskussioner uppmuntras, syns i hela organisationen och bidrar till ett bättre fungerande bolag (Jacob Herbst, 2014, intervju).

## **Musiken**

Att upptäcka nya artister och ny musik är det främsta tillvägagångssättet för ett skivbolag att förbli relevant (Lasse Höglund, 2014, intervju). Det är dock en mängd faktorer som avgör hur framgångsrikt ett artistprojekt blir (ibid.). Den enskilt största faktorn är att det är en bra låt med en talangfull artist (Helen McLaughlin, 2014, intervju). Oavsett hur bra PR eller marknadsföring skivbolaget än gör så är det den upplevda kvaliteten på musiken som avgör hur populär musiken till syvende och sist blir hos konsumenterna (Petra Åkesson, 2014, intervju).

Att artister gör ett "bra jobb" handlar inte nödvändigtvis bara om att musiken är bra, utan också exempelvis att de kan göra bra intervjuer med medierna (Katinka Hollenberg, 2014, intervju). En trygg artist gör ett bättre jobb, både musikaliskt och i övrigt, vilket är en av anledningarna till det stora relationsfokus som genomsyrar organisationen (ibid.). A&R-rollen handlar idag minst lika mycket om att ta ansvar för Artists & Relations (jmf. Repertoire), det vill säga att förvalta skivbolagens redan etablerade artistrelationer (Helen McLaughlin, 2014, intervju). En del medarbetare har väldigt nära relation med vissa artister och då är det viktigt att man drar nytta av det (ibid.). Som medarbetare får man ta på sig rollen att agera som en blandning mellan "*psykolog/mamma/kontakt... You name it. Man är allt.*" (Katinka Hollenberg, 2014, intervju).

## Strömmad försäljning

Lanserar man en låt när “temperaturen” på musikmarknaden är fel ökar riskerna för ett ekonomiskt misslyckande (Helen McLaughlin, 2014, intervju). I ekonomiska termer talar man ofta om att ungefär en tredjedel av projekten når break-even inom ett år från release<sup>7</sup> (Johan Linglöf, 2014, intervju). Samtidigt påpekar Helen McLaughlin att variationerna i artistkarriären, som hon liknar vid en berg- och dalbana, är en naturlig del.

En skillnad som skivbolaget upplever idag jämfört med under pirat-åren är att det är lättare att arbeta med vissa smalare genrer. Ett exempel som nämndes återkommande var svensk hip-hop, som var en av de genrer som relativt sett piratkopierades mest och i princip inte gick att sälja. Idag är läget annorlunda. Tack vare strömmad försäljning finns det nu möjlighet att lansera musik som riktar sig till en smalare publik och samtidigt gå med vinst på projekten. (Helen McLaughlin, 2014, intervju)

Det är enklare än någonsin för musikkonsumenter att bara lyssna en gång för att avgöra om en låt är bra eller dålig (Lasse Höglund, 2014, intervju). Det har därför aldrig varit viktigare att göra bra musik (ibid.). Enligt Mark Dennis är “den stora bluffen” i musikindustrin att det går att sälja vilken musik som helst med en “tillräckligt kreativ kampanj”. Om musiken inte är bra “så bryr sig inte lyssnaren i slutändan”, oavsett hur mycket energi man lagt på en kreativ kampanj. Det bästa sättet med att lyckas med att skapa “bra” musik är att ha en ärlig dialog mellan skivbolag, artister och dess management. (Mark Dennis, 2014, intervju)

Det ändrade lyssnarmönstret bidrar till förändringen av musikmarknaden (Lasse Höglund, 2014, intervju). I allt större utsträckning är musikindustrins fokus idag att släppa musik i form av digitala singlar<sup>8</sup> eller Ep-skivor<sup>9</sup> (ibid.). Artister insisterar i många fall trots det på att släppa hela album, vilket innebär högre inspelningskostnader för skivbolaget, som inte nödvändigtvis tas igen med ökade intäkter. (Mark Dennis, 2014, intervju). EDM-musik<sup>10</sup> är en genre som går i bräschen för industrins singel- och EP-fokus (ibid.).

Strömmad försäljning ökar fortfarande stadigt och allt tyder på att det är långt kvar tills man når ett “maximum” av antal abonnenter till de strömmade försäljningstjänsterna. Jämför man

---

<sup>7</sup> Release: Ett kreativt verk från en artist görs tillgängligt på en marknad för marknadsföring, distribution och intäktsgenerering. (Författarnas tolkning)

<sup>8</sup> Singel: Ett ljudspår om max 15 minuter, enligt The Official UK Charts Singles Rules

<sup>9</sup> EP: Max 25 minuter eller tre spår, enligt The Official UK Charts Singles Rules

<sup>10</sup> Electronic Dance Music, exempelvis den sortens pop-musik som Avicii producerar.



strömmad försäljning med kabel-tv - idag en relativt mättad marknad som funnits i 30 år - så når kabel-tv-bolagen omkring 40 % av de svenska hushållen<sup>11</sup>. Strömmad försäljning når långt ifrån lika många hushåll. Mark Dennis menar att musik är minst lika viktigt som, om inte viktigare än TV. Det finns alltså fortfarande stort utrymme för tillväxt för strömmad försäljning. (Mark Dennis, 2014, intervju)

Sverige är ett förhållandevis litet land med sina ca 9,7 miljoner invånare<sup>12</sup>. Ett av Sony Music Sveriges största mål just nu är därför att hitta en svensk artist som kan slå igenom på större musikmarknader utomlands (Mark Dennis, 2014, intervju). Vid ett flertal tillfällen har artister kontrakterade till bolaget varit nära att slå igenom stort internationellt sett, men idag är det mer än någonsin ett explicit mål (Helen McLaughlin, 2014, intervju).

## **Medarbetarna**

En tydlig drivkraft för medarbetarna är viljan att vara med och skapa framgångsrika artistkarriärer. De anställda upplever en slags mervärde när man arbetar nära artister och lyckas i arbetet med deras verk. Det upplevs som fängslande hur man genom sitt arbete kan bli en språngbräda för artisten att lyfta deras fortsatta karriärer. (Mark Dennis, 2014, intervju)

Förutom ett uttalat musikintresse, som nämnts av samtliga intervjupersoner, finns det flera andra indikatorer på ett stort musikintresse redan långt innan de professionellt engagerade sig i musikindustrin. Redan i de tidiga tonåren kunde den nuvarande digitalchefen för Sony Music, Jacob Herbst, dra ekonomisk nytta av att distribuera egenproducerad musik. Flertalet av de anställda har en bakgrund från musikskolor och musikklasser, bland andra chefen för fysisk försäljning och strategisk marknadsföring, Kristoffer Bäck, och bolagets Senior PR and Marketing Manager, Katinka Hollenberg. Många andra inom bolaget har mycket lång erfarenhet av att arbeta i musikindustrin. Ett exempel är Lars "Lasse" Höglund, som bland annat står bakom "Absolute Music"-konceptet och idag arbetar som A&R-manager och med diverse tv-projekt, med närmare femtio års arbetslivserfarenhet av musikindustrin.

Ett tydligt kännetecken för arbetet inom skivindustrin är det höga tempot. Intervjupersonerna illustrerar flertalet gånger tidspressen och hur man tidvis arbetar med "kniven mot strupen" (Helen Karnock, 2014, intervju). Medarbetarna arbetar ofta enligt en slags "släcka bränder"-

---

<sup>11</sup> Myndigheten för Radio och TV, 2014

<sup>12</sup> Statistiska Centralbyrån, februari 2014. Hämtat 2014-05-10

metod, eftersom man oftast arbetar med flera releaser parallellt (Katinka Hollenberg, 2014, intervju). Ingen uttrycker dock någon särskilt negativ bild av det höga arbetstempot.

Digitaliseringen och omställningen till strömmad försäljning har lett till enorma förändringar. Det finns medarbetare som jobbar med arbetsuppgifter som kanske inte kommer att vara helt relevanta inom ett par år (Jacob Herbst, 2014, intervju). Jacob Herbst menar att de skivbolag som respekterar och bäst tar hand om sin befintliga personal i den här omställningen kommer att klara sig bäst.

# Analys

I detta avsnitt redovisar vi vår analys baserad på de fem huvudområden vi definierade i empiriavsnittet. Analysen har genomförts genom att dels jämföra empiriska resultat mot vår teoretiska utgångspunkt. Vi har även utifrån våra egna kunskaper försökt hitta samband, baserat på våra empiriska fynd, som kan besvara vår frågeställning.

## Affärsidé

Det är tydligt att strömmad försäljning har lett till att musik för en bred publik bejakas bland skivbolagen. Vikten av att musiken man säljer hamnar på topplistorna påpekas återkommande. Mark Dennis nämner tre fokusområden som han menar ska utgöra skivbolagets grund för att framgångsrikt kunna skapa ”bra” musik i en ekonomi där strömmad försäljning har blivit standarden. De tre fokusområdena han nämner är den lokala rostern, den starka teamkänslan och den genomgående långsiktigheten. Vi tycker oss se att alla fokusområden grundar sig på tanken att ha välmående – och därmed högpresterande – medarbetare.

En lokal roster, med artister som medarbetarna tror på, skapar goda relationer mellan artist och medarbetare. Förutom att det är positivt för företaget i sin helhet, då goda relationer mellan skivbolag och artister är en stor konkurrensfördel gentemot de övriga majorbolagen, innebär det även ett entusiasmerande moment för den enskilde medarbetaren.

Skivbolaget verkar arbeta hårt för att hålla organisationen så platt som möjligt och minimera gränserna mellan avdelningarna. En platt organisation med minimala avdelningsgränser gör att medarbetarna arbetar tätare med varandra. Det tror vi i sin tur bygger förtroende och stärker sammanhållningen bland medarbetarna, vilket ökar deras välmående.

Långsiktigheten kan närmast betraktas som ett mantra hos Mark Dennis. Vi tror detta ligger i den tydliga och djupa passion Mark Dennis och medarbetarna känner gentemot musiken. Det verkar som att de vill skapa något av bestående värde, vilket verkar vara något som motiverar medarbetarna mer än kortsiktiga kommersiella mål.

Ledningsgruppen har en mycket tydligt bild av vad företagets affärsidé är och ska vara. Mark Dennis sammanfattade det med en mening: “Vi ska sälja musik”. Detta uttalande kan uppfattas som att det finns ett väldigt starkt, och i vissa avseenden kortsiktigt, monetärt ändamål. Dock

belystes även vikten av att tro på sina projekt. Det kan med andra ord finnas en större övertygelse för att göra ett ännu bättre jobb än enbart vikten av kommersiell framgång. Vi tror att ordet ”sälja” har en annan innebörd i skivbolaget än vad man som utomstående kanske först inser. Att sälja någonting fyller i företagets ögon fler funktioner än bara rent intäktsskapande. Vi anser att försäljningen av företagets produkter - utöver det Hirsch (1972) säger om *slutkonsumentens* estetiska ändamål - även fyller ett estetiskt ändamål för *medarbetarna* på skivbolaget.

Framgång i musikindustrin är ett mycket subjektivt begrepp. Problemet ligger i svårigheten att definiera framgångsbegreppet. Det verkar vara komplicerat bland medarbetarna att urskilja enskilda faktorer som leder till framgång, vilket Elsbach och Kramer (2003) också konstaterar. Det är därför svårt att vid kontraktering använda sig av argument som bygger på hur framgång hos andra artister i bolaget sett ut, särskilt eftersom det är tydligt att skillnaderna mellan majorbolagen är små.

Dock menar Mark Dennis att det finns tydliga skillnader mellan majorbolagen som en person insatt i industrin kan urskilja, där Sony Music ska ta rollen som ett “indiebolag med ett majorbolags muskler”. Styrkan i ett indiebolag ligger nämligen i relationen till artisterna, vilket i sig stödjer vår tes om medarbetarnas vikt i framgången. Det bästa sättet att differentiera sig gentemot de övriga majorbolagen verkar vara att arbeta för en bra stämning. Välmående medarbetare ligger till grund för hög prestation och bra stämning i bolaget.

## Ledarskap

Mark Dennis är en person som levererar väl genomtänkta svar på våra frågor. Han återkommer ofta under intervjun till att resonera kring vikten av att ha rätt värdegrund i företaget. Det betonas även hur pass viktigt det är att ledare, medarbetare och artister i skivbolaget tror på och arbetar mot samma mål. Det är tydligt att han har ett minimalt hierarkiskt och kulturellt avstånd till sina medarbetare. Det finns en stor och ömsesidig respekt mellan honom och de övriga medarbetarna.

Sett till de övriga svenska majorbolagens verkställande direktörer är Mark Dennis 12-13 år yngre. Han menar att hans relativt låga ålder tydligt påverkar hans sätt att leda. Han menar att han tack vare den lättare kan förstå vikten av en platt organisation och har en bättre förmåga att arbeta långsiktigt.

Vi tror att det finns något i det han säger, men samtidigt kan det inte förklara hela bakgrunden till vad som medarbetarna beskriver ett framgångsrikt ledarskap. Det faktum att han jobbade som digitalchef på Sony Music Sverige innan han blev utsedd till VD tror vi har en stor inverkan på hans ledarroll. Hans personliga relation till flera av medarbetarna etablerades nämligen redan när han själv hade en mer operativ roll i företaget.

Att han dessutom arbetat med strömmad försäljning tidigare, inom Musicbrigade, bidrar också till hans gedigna kunskap om affärsmodellen. En djup insikt om de utmaningar och möjligheter som kommer med strömmad försäljning tror vi är en starkt bidragande faktor till att hans ledarskap upplevs som klarsynt.

Att personerna i ledningsgruppen är medvetna om en ömsesidig respekt mellan varandra tror vi är anledningen till att det verkar finnas en god dynamik, där man kan vara öppen och ärlig med sina åsikter. Detta möjliggör i sin tur att man vågar ha frimodiga och fruktgivande diskussioner. Konsensus uppnås enligt flera i ledningsgruppen förhållandevis snabbt. Vi tror att detta beror på att det finns en tydlig och gemensam förståelse bland personerna i ledningsgruppen för deras olika roller i företaget. Det stöds av Townley och Beechs (2010) resonemang där "kreatörerna" i skivbolaget förstår den rationella logiken och det "rationella folket" på samma sätt förstår kreatörernas aspekter. Det kan även tala för att det kan finnas en samstämmig logik, där det inte handlar så mycket om ett *avvägande* mellan det kreativa och rationella, utan snarare en kombination där medarbetare kan tänka "estetiskt med ett resonemang grundat i rationalitet".

## Musiken

Negus (1996) menade att det råder stor ovisshet på musikmarknaden om vilka musikverk som kommer att bli kommersiellt framgångsrika. Nästan två decennier senare kan vi konstatera att så fortfarande är fallet. Tillgången till "big data" är större än någonsin, vilket möjliggör extremt detaljerade analyser av konsumtionsmönster. Idag kan man detaljstudera artisters utveckling på marknaden på daglig basis. Med hjälp av *historiska data* kan man idag se att en person som lyssnar på exempelvis Linnea Henriksson antagligen också kommer att tycka om musik från Petra Marklund. Historiska data kan vara skivbolaget behjälpligt i många situationer, men för att avgöra ett *nytt* artistprojekts kommersiella potential krävs det fortfarande en subjektiv bedömning baserad på smak, preferens och erfarenhet från A&R och ledningsgrupp.

## Vikten av goda relationer

Skivbolaget anser att den enskilt största faktorn till kommersiell framgång i en strömmad värld, likt tidigare, utgörs av en bra låt som framförs av en talangfull artist. Trots rådande ovisshet anser skivbolaget att man som medarbetare har en stor påverkansmöjlighet av utfallet i ett visst artistprojekt.

Det finns faktorer, utanför musiken, som kan påverka den kommersiella framgången, menar flera medarbetare. På kort sikt kan det faktum att en artist känner trygghet i sitt samarbete med skivbolaget lyfta ett enskilt projekts utfall. Ett exempel på en sådan faktor är hur man interagerar med journalistkåren, som Turner (1984) menar lever i symbios med populärkulturen. En artist som känner förtroende för sin PR-representant på skivbolaget vågar lita på representantens omdöme, och därmed testa nya saker som gynnar både skivbolag och artist.

På lite längre sikt innebär goda relationer med artisten att en nästintill familjär relation uppstår. Katinka Hollenberg nämner hur man i relationen med artisten får agera en blandning mellan "psykolog/mamma/kontakt", vilket vi menar karakteriserar de nära relationer som skapas mellan artist och skivbolag. Den familjära relationen med artisterna ökar i sin tur dessutom företagets konkurrenskraft gentemot andra skivbolag. Att vårda relationerna till artisterna är med andra ord essentiellt och blir allt mer centralt i arbetsrollen för de medarbetare som har frekventa kontakter med artisterna, exempelvis inom marknads- och A&R-avdelningarna.

## Strömmad försäljning

### Temperaturen på musikmarknaden påverkar

Enligt Helen McLaughlin ökar riskerna för ett ekonomiskt misslyckande när ”*temperaturen på musikmarknaden inte stämmer överens*” med den musik man väljer att distribuera. Vi uppfattar detta som hennes beskrivning av det Peterson och Berger (1975) skildrar som marknadscykler för musikindustrin. Frågan man kan ställa sig är huruvida marknadscykler påverkar musikindustrin i en större eller mindre utsträckning idag, när strömmad försäljning nu står i fokus. Vi anser att det är en komplex fråga, där båda fallen kan vara en korrekt beskrivning av verkligheten.

Strömmad försäljning medför att dagens musikkonsumenter har tillgång till i princip all musik som är tillgänglig på marknaden. Vi tror att det bidrar till att vissa konsumenter skapar sig en allt mer distinkt och nischad musiksmak. Detta gör att betydligt smalare och mer specifika subgenrer kan få en större genomslagskraft. Man kan generera intäkter på smalare musik där man tidigare inte kunnat generera intäkter i samma utsträckning. Ett exempel som nämnts under intervjuerna är svensk hip-hop som först på senare tid växt fram som populärmusik. Det skulle kunna tyda på att marknaden blir allt mer stabil och att marknadscyklerna alltså påverkar musikindustrin i allt *mindre* utsträckning.

Marknaden påverkas av marknadscyklar i allt *större* utsträckning då dagens konsumenter har större inflytande över vilken musik som når deras öron. Strömmad försäljning ger dem de facto större makt över vad som blir populärt. I ett större sammanhang ligger detta till grund för de samtida trenderna. Sociala medier spelar också roll ur en viral aspekt, vilket gör att trender påverkas i en allt snabbare takt.

Oavsett hur kreativ en marknadsföringskampanj än kan vara är det ändå alltid musikens kvalitet som till slut avgör hur pass framgångsrikt projektet blir, menar Mark Dennis. Detta styrks av det resonemang Hesmondhalgh (2002) för, som menar att musik kan uppfattas som otidsenlig trots intensiv marknadsföring.

### Det nya lyssnarmönstret och dess konsekvenser

Vi kan konstatera att konsumenternas lyssnarmönster har förändrats i takt med att strömmad försäljning har ökat i användning. En aspekt är att världens musikmarknader har närmat sig varandra, eftersom tröskeln till att både distribuera och lyssna på musik från en annan

musikmarknad är lättare än någonsin. För exempelvis en svensk musikkonsument finns det idag större möjlighet att lyssna och jämföra svensk musik med musik från en annan musikmarknad.

Lyssnare utgår idag ofta från topplistor och färdiggjorda spellistor, snarare än album i sitt val av musik. Marknaden har blivit allt mer topplistedriven, där det aldrig varit så lätt som idag att bara lyssna på en låt en eller ett fåtal gånger och därefter döma ut den. Eftersom skivbolagen ersätts med en summa motsvarande skivbolagets andel strömningar av det totala antalet strömningar är det viktigare än någonsin att varje enskild låt röner framgång och strömmas många gånger.

Drivkraften att distribuera musik till stora grupper av sociokulturellt heterogena grupper, enligt resonemanget fört av Phillip Tagg (1982), är i våra ögon större än någonsin. Dagens ersättningsmodell bidrar nämligen enligt oss till att bred musik i särskilt stor utsträckning anammas av musikindustrin. I princip innebär ju strömmad försäljning att ett skivbolag kan tjäna oerhörda summor på en enskild låt, med samma ursprungliga insats från skivbolaget i form av produktionskostnaden. Det finns dock en viss risk i *ersättningsmodellen* som används, där utbetalningen till rättighetshavaren, i detta fall skivbolaget, baseras på andelen strömningar av det totala antalet strömningar. I jakten på den stora andelen strömningar, där man vill göra bredast möjliga musik för den största möjliga skaran lyssnare, ser vi i ett längre perspektiv en viss risk att smalare genrer prioriteras bort.

### **Våga vara annorlunda**

Att man idag börjar tänka i mer internationella banor kan dels ha att göra med den begränsade storleken på den svenska marknaden och dels ha att göra med insikten i de möjligheter som strömmad försäljning medför, där man enklare kan exploatera sitt material utomlands. Konkurrenssituationen för artister inom populärmusikgenren är dock betydligt hårdare idag än innan strömmad försäljning slog igenom. Det gäller att sticka ut och tränga igenom bruset i en singelfokuserad musikmarknad - framför allt internationellt sett - där originalitet och innovation kan spela en än större roll för ett genombrott. En stor framgångsfaktor finns alltså i förmågan att inte vara alltför förutsägbar. Det är en balansgång mellan att behålla sitt "sound" och samtidigt hitta en bredd inom sin genre. Vad fallet än är måste skivbolagen våga satsa på mer riskfyllda projekt och tänka mer öppensinnat, innovativt och originellt. Detta sätter krav på det moderna skivbolaget. Alla medarbetare måste i större utsträckning kunna leta efter ny musik och föreslå den till A&R och ledningsgruppen. Alla medarbetare måste anta rollen som



upptäckare av ny musik, vilket underlättas av en platt organisation med förtroende och respekt för varandra.

## **Medarbetarna**

Genomgående för alla de personer vi intervjuat verkar vara en innerlig och uppriktig passion till att arbeta med musik. Samtliga vi har intervjuat har antingen en bakgrund i musiklivet (se fig. 1) eller erfarenhet av musikindustrin sedan låg ålder.

Vi tror att ett stort förklaringsvärde till varför affärsidén att sälja musik även uppfyller ett estetiskt ändamål för medarbetarna, kan ligga i deras bakgrund inom musikbranschen. Med den bakgrunden menar vi att man knyter an till produkten på ett djupare plan än vad man kanske annars skulle ha gjort.

Den djupa passionen för musik är i de allra flesta fall någonting som utgör en styrka för bolaget. Passionen utgör grunden för djupa relationer med artisterna. Goda artistrelationer är som vi nämnt en av de starkaste konkurrensfördelarna för skivbolaget. En annan positiv aspekt med den djupa passionen för musik tror vi är att medarbetarna kan ha en högre toleransnivå för det höga tempot som förknippas med musikindustrin.

Vi ser dock att det i vissa fall kan finnas nackdelar med den starka känslomässiga anknytningen till produkten. Det kan finnas en slags ”emotionellt betingad blindhet” i artistprojekten, vilket potentiellt sett kan innebära att man inte ser bristfälligheter i de projekt man arbetar med. Man kan därmed riskera att tappa delar av det rationella perspektivet på ett projekt och eventuellt därför ta affärsmissigt sett dåliga beslut. På samma sätt tror vi att det finns en risk när passionen på något sätt utgör en grund för företagskulturen. Riskerna ligger i att projekt kan upphävas internt, så att man emellanåt riskerar att tappa verklighetsförankring. Det kan i sin tur skapa en slags kollektiv övertro till ett projekts kommersiella potential.

Det är tydligt att det finns en enorm kunskap bland de anställda, även bland de som idag arbetar med roller som tycks vara på väg bort från musikindustrin i stort. Många har arbetat inom skivbolaget under många år och har därigenom en enorm kunskap. Även om man byter distributionsformat och industrins fokus nu är strömmad försäljning istället för traditionella skivor, så måste den kunskap som dessa medarbetare besitter om företagets musik, musikkatalog och om bolagets historia och kultur anses vara helt central i bolagets verksamhet.

Affärsverksamheten kretsar trots allt runt musik. Det är rimligt att anta att den främsta framgångsfaktorn i en strömmad värld ligger i att ha medarbetare som har den mest heltäckande förståelsen av hur musikmarknaden fungerar.

# Slutsats

Syftet med vår uppsats var att studera hur skivbolaget arbetar med att ta fram musik som uppskattas och strömmas av en bred publik. I det här avsnittet sammanfattar vi våra viktigaste upptäckter och slutsatser kring de framgångsfaktorer som går att urskilja i Sony Music Sverige arbete att upptäcka ny musik som uppskattas av en bred publik i en strömmad värld.

## Affärsidé

Att sälja musik är kärnan i skivbolaget. För att kunna göra det på ett så framgångsrikt sätt som möjligt måste man ha tillgång till *bra* musik. Genom att skapa goda förutsättningar för sina medarbetare lägger man grunden till en god stämning i företaget. Genom det kan man bättre konkurrera om artister och därmed förhoppningsvis även attrahera särskilt bra musik. Styrkan i ett skivbolag tycks alltså ligga i relationen till artisterna. Medarbetarnas välmående som en faktor för framgången i ett visst artistprojekt tycks inte kunna underskattas.

## Ledarskap

Ledarskapet inom hela ledningsgruppen präglas av ömsesidigt respekt. Det ser vi leder till öppna och ärliga diskussioner. Det råder en samstämmig logik, där det inte handlar så mycket om ett egentligt avvägande mellan estetiska och kommersiella värden utan snarare om en kombination, där ledningsgruppen tänker estetiskt med ett resonemang grundat i rationalitet. Tack vare den samstämmiga logiken tycks man nå konsensus tämligen omgående.

## Musiken

Det krävs fortfarande en subjektiv bedömning baserad på smak, preferens och erfarenhet för att avgöra ett nytt artistprojekts kommersiella potential. Den enskilt största faktorn till framgång i en strömmad värld utgörs nämligen fortfarande av en bra låt som framförs av en talangfull artist. Dock kan skivbolaget påverka artistprojektets utfall förutsatt att det finns en känsla av trygghet mellan artist och skivbolag. Att vårda relationerna till artisterna är med andra ord essentiellt och blir allt mer centralt i arbetet med musiken.

## Strömmad försäljning

Strömmad försäljning har lett till att konkurrenssituationen för artister inom populärmusikgenren idag är betydligt hårdare än tidigare. Oavsett om man satsar på den

inhemska eller internationella musikmarknaden spelar originalitet och innovation en allt större roll. Dagens skivbolag måste våga satsa på mer riskfyllda projekt och tänka mer öppensinnat, innovativt och originellt.

### **Medarbetarna**

Att sälja musik tycks uppfylla ett estetiskt ändamål för medarbetarna. Orsaken tror vi ligger i den passion som deras bakgrund inom musikbranschen skapat. Detta menar vi gör att man knyter an till produkten på ett djupare plan.

En positiv aspekt med detta är att de verkar ha en särskild hög toleransnivå för det höga tempot i musikindustrin. En negativ aspekt med den starka passionen är att den kan orsaka en slags ”emotionellt betingad blindhet” i artistprojekten, där man lättare missar bristfälligheter i de projekt man arbetar med.

Affärsverksamheten kretsar fortfarande runt musik, strömmad försäljning har bara gjort att man bytt format. De medarbetare och skivbolag som har den mest heltäckande förståelsen av musikindustrin vinner musikmatchen. En nyckel till att vinna musikmatchen ligger i att bevara en bredd av den befintliga kompetens som finns inom skivbolaget.

# Diskussion

Efter att ha redogjort för studiens slutsatser, följer här en diskussion om empiriskt och teoretiskt bidrag, samt ges förslag för framtida studier.

## Empiriskt bidrag

Målet med studien har varit att identifiera ledarskapsmässiga och organisatoriska element i skivbolaget som positivt påverkar dess förmåga att ta fram musik som uppskattas av en bredare publik. Den tidigare kvalitetsforskningen har oftast haft en artistfokus varvid vi anser att vår skivbolagsfokus antar en något annorlunda infallsvinkel. Vi anser även att vår tämligen unika insyn i ett majorbolag ger en aktuell inblick i medarbetarnas arbetssätt och värderingar rörande arbetet med populärmusik, i en musikindustri som karakteriseras av strömmad försäljning.

## Teoretiskt bidrag

Förutom att styrka en del av de tidigare teorier som finns på området tycker vi oss även ha utvecklat Hirsch (1972) tes. Hirsch menar att musikindustrin riktar sig till en publik där produkterna har ett estetiskt ändamål snarare än ett funktionellt. Vi menar att musik utöver ett funktionellt ändamål även fyller ett estetiskt ändamål för *medarbetarna* på skivbolaget.

Townley och Beechs (2010) menar att "kreatörerna" i skivbolaget förstår den rationella logiken och det "rationella folket" på samma sätt förstår kreatörernas aspekter. Vi menar att det kan finnas en "samstämmig logik" inom skivbolagets ledningsgrupp, där det inte är ett *avvägande* mellan det kreativa och rationella, utan snarare en kombination i att tänka estetiskt med ett resonemang grundat i rationalitet.

Vi finner med vår studie att det kan finnas nackdelar med den starka känslomässiga anknytningen som skivbolag har till sin produkt. En slags "emotionellt betingad blindhet" kan skapas inom skivbolaget för deras artistprojekt, vilket potentiellt sett kan innebära att man inte ser bristfälligheter i de projekt man arbetar med. Det kan även finnas en risk när passionen utgör en stor grund för företagskulturen. Artistprojekt kan upphaussas internt, där man riskerar att tappa verklighetsförankring. Det kan med andra ord skapas en kollektiv övertro kring olika projekts kommersiella potential.

## **Implikationer**

Studiens tillämplighet ser vi främst inom liknande branscher som präglas av osäkerhet och trendkänslighet. Vi tror även att det finns ett applikationsområde för organisationer som arbetar med produkter som har ett framför allt estetiskt syfte. Exempel på branscher där vi ser potentiella tillämpningsmöjligheter är filmindustrin och modeindustrin. Studien ämnar även skapa djupare förståelse för beslutsfattare i musikindustrin kring hur de med fördel kan arbeta med att skapa ny musik med framgång. Vi ser även ett mervärde för intresseorganisationer inom musikindustrin som kan få en djupare inblick i skivbolagets arbete med ny musik.

## **Förslag till vidare forskning**

Vi efterlyser en studie av vilka faktorer som ligger till grund för lyckosamma relationer mellan skivbolag och artister. Hur kan ett skivbolag agera för att dessa typer av relationer ska uppkomma? Man kan även tänka sig att studera artister som genererar särskilt mycket intäkter till skivbolaget. Vilka gemensamma nämnare finns det i relationerna till just dessa ekonomiskt högpresterande artister? Det finns självklart stora skillnader mellan olika artister. Vi tror dock att det kan vara av intresse att se vilka aspekter som artister särskilt efterfrågar i relationen med sitt skivbolag.

Vidare efterlyser vi djupare studier inom skivbolag och dess process att förädla artister. I en musikvärld där musiklyssnarna har tillgång till ett enormt utbud av musik, i kombination med en låg tröskel till att döma ut en låt, vore det intressant att studera djupare dels hur lång tid det tar att lansera en artist och dels vilka faktorer som påverkar detta. Hur effektiva är skivbolag ur ett tidsperspektiv med att förädla en initialt kontrakterad artist till musik som är redo för försäljning. Man kan utgå ifrån ett ”lean”-management perspektiv (Modig & Åhlström 2011) för en sådan studie.

# Källförteckning

Bryman, Alan och Bell, Emma, "Företagsekonomiska forskningsmetoder", 2., [rev.] uppl., Liber, Stockholm, 2013

Caves, R. E., "Creative Industries – Contracts Between Art and Commerce", Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts och London, England, 2000

Collins, Jim, "Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't", 1:a uppl., Harper Business, New York, USA, 2001

Currents Online, "Sweden's Most Pop-ular Export", Swedish-American Chambers of Commerce of the USA, Inc., 2012. Hämtat den 18 april 2014.

<http://sacc-usa.org/currents/business/swedens-music/>

Elsbach K, Kramer R., "Assessing creativity in Hollywood pitch meetings: evidence for a dual-process model of creativity judgments", Academy Of Management Journal, June 2003; vol. 46 issue 3, pp. 283-301. Tillgänglig från Business Source Premier, Ipswich, MA. Hämtat 5 maj 2014.

GLF/IFPI, Grammofonleverantörernas Förening, "Musikförsäljningsstatistik" via IFPI. Hämtat den 3 maj 2014.

<http://www.ifpi.se/dokument-och-statistik>

Guba, E, "Competing paradigms in qualitative research" (1994). Citerad i Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000) Handbook of qualitative research. 1st edition. Thousand Oaks, California, USA, Sage Publications.

Hallencreutz, D & Engström, A (2003) i Thomas Florén 2010 (Talangfabriken), "Från A-dur till bokslut - hård fakta om en mjuk industri", Uppsala: Uppsala University, Social and Economic Geography

Hesmondhalgh, D., "The Cultural Industries", 3<sup>rd</sup> edition, Sage Publishing, London, 2013

Hirsch, P., Processing fads and fashions: An organization-set analysis of cultural industry systems, The American Journal of Sociology, Vol. 77, No. 4 (Jan.), pp. 639-659.

IFPI, "IFPI Digital Music Report 2014", International Federation of the Phonographic Industry, 2014. Hämtat den 3 maj 2014.

<http://www.ifpi.org/downloads/Digital-Music-Report-2014.pdf>

"Indie", Nationalencyklopedin. NE Nationalencyklopedin AB, 2014. Hämtat den 11 maj 2014.

<http://www.ne.se/lang/indie>

"Kyrkan bakom svenska musikundret", Svenska Dagbladet 2014-04-11, hämtat 2014-04-30

[http://www.svd.se/kultur/forklaringen-till-svenska-musikundret\\_3456614.svd](http://www.svd.se/kultur/forklaringen-till-svenska-musikundret_3456614.svd)

Miller, Michael, (2012) "The Ultimate Digital Music Guide: The Best Way to Store, Organize, and Play Digital Music", QUE Publishing, ISBN 9780789748447, s.11-27.

Modig, N. & Åhlström, P (2011), *"Vad är Lean? En guide till kundfokus och flödeseffektivitet"*, Stockholm: Stockholm School of Economics

Moeran B., *"Tricks of the Trade: The Performance and Interpretation of Authenticity"*, Journal Of Management Studies, July 2005; vol. 42 issue 5, pp. 901-922. Tillgänglig från Business Source Premier, Ipswich, MA. Hämtat 5 maj 2014.

Musiksverige, *"Musikbranschen i siffror - statistik för 2012"*, (2014), hämtat 2014-05-03  
<http://www.musiksverige.org/wp-content/uploads/Musikbranschen-i-siffror-statistik-for-2012.pdf>

Myndigheten för Radio och TV, *Om Mediebranschen - TV*, uppdaterad 2013-11-25. Hämtat 2014-05-10.  
<http://www.radioochtv.se/Om-mediebranschen/Tv/>

Negus, K., *"Popular Music in Theory: An Introduction."*, Popular Music, Vol. 18, 1999, pp 151-152

Peterson & Berger, *"Cycles in symbol production: The case of popular music"*, American Sociological Review, 40(2): pp. 158-173.

*"Popular music"*, Encyclopædia Britannica Online Academic Edition. Encyclopædia Britannica Inc., 2014. Hämtat den 5 maj 2014. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/470261/popular-music>.

*"Populärmusik"*, Nationalencyklopedin. NE Nationalencyklopedin AB, 2014. Hämtat den 5 maj 2014.  
<http://www.ne.se/popul%C3%A4rmusik>

Shuker, Roy, *Understanding popular music*, 2<sup>nd</sup> ed., Routledge, London, 2001

SMoK – Sveriges Musik- och Kulturskoleråd, *"Nulägesrapport 2012"*. Hämtat den 18 april 2014.  
[http://www.smok.se/sites/smok.se/files/1304nulagesrapport\\_2012.pdf](http://www.smok.se/sites/smok.se/files/1304nulagesrapport_2012.pdf)

Spotify, *Spotify Explained: How we pay royalties: an overview*, Spotify AB. Hämtat den 8 maj 2014  
<http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/#how-we-pay-royalties-overview>

Statistiska Centralbyrån, *Preliminär befolkningsstatistik per månad 2014*, publicerat 2014-04-09, hämtat 2014-05-10  
<http://www.scb.se/be0101/>

*Streaming*, Nationalencyklopedin. NE Nationalencyklopedin AB, 2014. Hämtat den 3 maj 2014.

Sveriges Körförbund: <https://www.sverigeskorforbund.se/> läst 2014-05-02

Tagg, P., *"Analysing popular music: theory, method and practice"*, Popular Music, Vol 2, 1982, pp. 37-65

The Official UK Charts Company, *Rules for Chart Eligibility - Singles*, april 2014. Hämtat 2014-05-09.  
<http://www.officialcharts.com/chart-rules/>

Townley & Beech, *"Managing Creativity"*, Cambridge University Press, Cambridge, 2010

Turner, K., *Mass Media and Popular Culture*, 1st ed., Science Research Association, Chicago, IL, 1984