

FÖRETAGANDE I MUSIKBRANSCHEN

EN DJUPDYKNING I INDEPENDENTBOLAGETS
AFFÄRSMODELLER OCH STRATEGIER

LINNÉA TULLBERG

PHILIP JUSSIL

Kandidatuppsats

Handelshögskolan i Stockholm

2019



Företagande i musikbranschen: En djupdykning i independentbolagets affärsmodeller och strategier

Sammanfattning:

Denna uppsats undersöker independentbolagets plats i den västerländska musikindustrin. Syftet med studien är att få djupare insikt i hur independentbolaget fungerar och undersöka vilka affärsmodeller och strategier som används. Studien genomfördes med en kvalitativ metod där nio personer från musikbranschen med koppling till independentbolag intervjuades. Resultatet visar på att DSP marknadsföring, synkronisering och live utgör områden där affärsmodeller utvecklas. Sammanfattningsvis visar studien på att det är genom framförallt differentiering som independentbolaget skapar sin plats i musikindustrin.

Nyckelord:

Strategi, Musikbranschen, Affärsmodeller, Independentbolag

Författare:

Linnéa Tullberg (23718)

Philip Jussil (23574)

Handledare:

Henrik Glimstedt, Associate Professor, Institutionen för marknadsföring och strategi

Examinator:

Gustav Almqvist, PhD Student, Institutionen för marknadsföring och strategi

Examensarbete

Kandidatprogram i Business and Economics

Handelshögskolan i Stockholm

© Linnéa Tullberg och Philip Jussil, 2019

Förord

Vi vill inleda med att tacka dem som har hjälpt och stöttat oss i arbetet med denna uppsats.

Ett stort tack till vår handledare Henrik Glimstedt som med sin akademiska kunskap samt sin kunskap om musikindustrin har stöttat oss hela vägen. Utan ditt engagemang och entusiasm hade det inte varit möjligt. Även tack till Patric Andersson och gästföreläsare som under kursens gång gett oss de verktyg vi behövt för att genomföra arbetet.

Framförallt, tack till alla er som ställde upp på intervju och tog er tiden att dela med er av era erfarenheter. Er tid och kunskap har varit en ovärderlig tillgång i vårt arbete.

Slutligen, ett stort tack till alla nära och kära som har hjälpt och stöttat oss på alla sätt under denna tid.

Linnéa Tullberg och Philip Jussil

Stockholm, 13e maj 2019

Handelshögskolan i Stockholm

Innehåll

FÖRORD	2
BEGREPPSLISTA	5
1. INTRODUKTION	6
1.1. Inledning.....	6
1.2. Industrianalys	7
1.2.1. Rivalitet.....	7
1.2.2. Hot från nya aktörer.....	7
1.2.3. Leverantörers förhandlingsstyrka	8
1.2.4. Köparens förhandlingsstyrka	8
1.2.5. Hot från substitut	8
1.2.6. Komplement	9
1.2.7. Sammanfattning.....	10
1.3. Avgränsningar.....	10
1.4. Syfte och Frågeställning.....	10
1.5. Förväntat kunskapsbidrag samt relevans för marknadsföring och strategi	11
2. TIDIGARE FORSKNING OCH TEORETISK REFERENSRAM	12
2.1. Allmänt om musikindustrin, dess tillkomst och utveckling.....	12
2.2. Allmänt om affärsmodeller	12
2.3. Strategier och affärsmodeller för independentbolag.....	13
3. METOD	15
3.1. Forskningsstrategi, vetenskaplig ansats och vetenskaplig metod	15
3.2. Insamling av data.....	15
3.2.1. Semi-strukturerade djupintervjuer och intervjupersoner:.....	15
3.2.2. Sekundära källor	16
3.3. Tillförlitlighet	16
3.3.1. Trovärdighet	16
3.3.2. Överförbarhet.....	17
3.3.3. Pålitlighet.....	17
3.3.4. Konfirmation.....	17
3.3.5. Integritet.....	18
3.4. Etiska hänsynstaganden.....	18
3.5. Analysmetod	18

4.	EMPIRI	19
4.1.	Musikbranschens utveckling	19
4.2.	Aktörer.....	20
4.2.1.	Independentbolag.....	20
4.2.2.	Majorbolag.....	22
4.2.3.	Spotify.....	23
4.2.4.	Artister och upphovspersoner	24
4.3.	Live.....	25
4.4.	Synkronisering	27
4.5.	Produkt	28
4.5.1.	Story.....	28
4.5.2.	Utbud	28
4.5.3.	Värde.....	29
5.	DISKUSSION, SLUTSATSER OCH IMPLIKATIONER.....	30
5.1.	Diskussion	30
5.1.1.	Innovation och imitation.....	30
5.1.2.	Sökbeteende	31
5.1.3.	Strategier.....	32
5.1.4.	Nyckelresurser och processer	33
5.2.	Slutsatser och Implikationer.....	33
5.3.	Kritik av studien	34
5.4.	Förslag på vidare studier	34
6.	REFERENSER	36
7.	BILAGOR	38
7.1.	Bilaga 1: Riktlinjer, information och godkännande.....	38
7.2.	Bilaga 2: Respondenter	39
7.3.	Bilaga 3: Grundfrågor.....	39

Begreppslista

Majorbolag: De stora skivbolagen: Universal, Sony, Warner och EMI.

Independentbolag: Skivbolag som inte ägs av majorbolag. De kan dock distribueras av majorbolag, eller ha egen distribution.

Skivbolag: Ett samlingsnamn för majorbolag och independentbolag.

Music supervisors: De som jobbar med att kombinera musiken med den rörliga bilden i serier, filmer och reklam.

Synkbolag: Bolag som jobbar med att samla in och tillhandahålla musik till mediaproduktioner och music supervisors.

Synkronisering: Att sätta producerad musik i reklamfilm, tv-serier och övrig underhållning.

Live: Framträdanden och konserter.

Showcase: En festival eller mässa där artister framför sin musik för branschfolk som i sin tur väljer ut artister att ha på sina festivaler.

DSP: Digitala service plattformar som distribuerar artisters musik till streamingtjänster såsom Spotify.

Populärmusik: En musikstil som är mer lättillgänglig än mer anspråksfull musik, så kallad konstmusik.

Spotify for Artists: En tjänst på Spotify som inkluderar olika verktyg artister kan använda för att se vem som lyssnar på deras musik, kontrollera sin profil, sprida sin musik med mera.

1. Introduktion

1.1. Inledning

Musikbranschen är på tillväxt just nu. Efter en lång tid av kraftig nedgång, har branschen vuxit stadigt de senaste tre åren. Året 2018 växte den med 9,7% till att utgöra 19,1 miljarder dollar i intäkter globalt sett. Bakom denna positiva utveckling ligger främst streamingtjänsternas framgång. Intäkter kopplade till just streaming ökade med 34% 2018 och utgör nu strax under hälften av den globala musikindustrins intäkter (47%). (IFPI, 2019)

Tillväxten från streaming har möjliggjort en situation där skivbolag, såväl major som independent, kan investera mer resurser i att stötta sina artister (ibid.). Independentbolagen är idag de som utgör den snabbast växande spelaren i den globala musikindustrin med en sammanlagd marknadsandel på 39,9% år 2017, om man ser till äganderätt. (Worldwide Independent Network, 2018) Independentbolagens intäkter från streaming ökade med 46% 2018 (ibid.) i jämförelse med 34% för musikbranschen totalt sett (IFPI, 2019).

Independentbolagen har således blivit allt mer vanligt förekommande i musikbranschen och deras betydelse har ökat. Detta till trots, lever de fortfarande till viss del i skuggan av de stora majorbolagen och artisterna. Förhållandevis få akademiska studier har gjorts om independentbolag (Marby, 1990). Trots bristen på akademiska studier, kan inte många förneka betydelsen independentbolagen haft för musikbranschens utveckling. Dessa utgjorde katalysatorerna som möjliggjorde Rock n Rolls revolution av musik under 50-talet och det var dem som först fick radio att bli ett verktyg för skivbolag och artister att nå ut med sin musik (Huygens, M., Baden-Fuller, C., Van den Bosch, F. A.J. & Volberda, H.W., 2001).

I en tid där teknisk utveckling möjliggjort för vem som helst med en liten budget att göra inspelningar av hög kvalitet är det svårt att nå ut genom bruset. Med 20 000–30 000 nya låtar per dag på Spotify (Frick, 2018) gäller det att sticka ut för att få sin musik hörd. Det räcker inte med att bara göra en bra låt och släppa den.

Mot denna bakgrund är det intressant att undersöka vilka affärsmodeller, strategier, och resurser ett independentbolag använder för att vara framgångsrika 2019. I en ständigt föränderlig bransch är det också intressant att förstå hur nya strategier växer fram inom företagande för musik och samtidigt försöka förstå vilka som kan komma att råda i framtiden.

1.2. Industrianalys

Med syfte att redogöra för musikbranschen och skapa förståelse för independentbolagens konkurrenssituation genomförs en industrianalys enligt Michael Porters ramverk (2008). Vi ser inte detta ramverk som en modell utan en begreppsapparat som hjälper oss sortera information. De fem krafter som analyseras och appliceras på musikindustrin är: rivalitet, hot från nya aktörer, leverantörers förhandlingsstyrka, köparens förhandlingsstyrka samt hot från substitut. Porter förklarar syftet med femkraftanalysen som följande: genom att analysera dessa krafter ges en överblick av musikindustrin och rådande trender kan snabbt identifieras och utnyttjas till sin fördel.

Innan dessa krafter analyseras krävs avgränsning av branschen. Idag förekommer flera vedertagna definitioner av musikindustrin, den vanligaste är att man inkluderar inspelad musik samt förlagsverksamhet. En del definitioner inkluderar även intäkter från liveindustrin (Musiksverige, 2018). Enligt Porter (2008) ska en bransch inte avgränsas för brett. Därför avgränsas branschen till populärmusik i industrin för inspelad musik och förlagsverksamhet i västvärlden. Vi kommer istället behandla liveframträdanden som ett komplement till vår definition av musikbranschen.

Intäkter för inspelad musik kommer från försäljning av musik i olika format såsom prenumerationer på streamingtjänster, nedladdningar och CD-skivor. Upphovsrättsliga intäkter inkluderar synkroniseringsrättigheter (synk) och ersättning för musikanvändning i radio och tv. De sistnämnda inkluderas eftersom de är en väsentlig del av industrin för inspelad musik och de flesta skivbolag, såväl major som independent, äger förlagsrättigheter (Hull, 2004). Mot bakgrund av detta inkluderas alltså förlagsindustrin i vår branschdefinition.

1.2.1. Rivalitet

Rivalitet drar ner lönsamheten i en industri. Graden av rivalitet påverkas av intensiteten med vilken företagen konkurrerar samt på vilken basis de konkurrerar. (Porter, 2008). I musikindustrin finns det många spelare om man ser till majorbolagen och de betydande independentbolagen. Detta bidrar till en hög rivalitet. Samtidigt befinner sig industrin i en period av tillväxt, vilket bidrar till att dra ner konkurrensen. Möjligheten till differentiering förekommer, främst bland independentbolagen, vilket också bidrar till att dra ner rivaliteten en aning. Rivaliteten bedöms sammantaget vara en moderat till hög kraft.

1.2.2. Hot från nya aktörer

Enligt Porter (2008) beror hotet om inträde dels på inträdesbarriärerna och dels på konkurrenternas förväntade motaktioner. Om inträdesbarriärer är låga och nya spelare inte tros mötas av hämndaktioner från existerande spelare, kommer hotet vara lågt.

Traditionellt sett har musikbranschen haft höga inträdesbarriärer. Under 1900-talet och en bra bit in på 2000-talet krävdes ett stort maskineri för att tillverka, transportera, och sälja musik. Skalfördelarna var således höga (Passman, 2015). Med digitaliseringen och internets framväxt kan nu vem som helst göra musik och distribuera den billigt. Vidare kan vem som helst också starta skivbolag och marknadsföra musiken jämförelsevis billigt. Detta då traditionella marknadsföringskanaler som radio och TV i stor mån har fått ge vika åt internet och sociala medier (ibid.). Med det sagt krävs givetvis kompetenser, resurser och nätverk för att få åstadkomma ett framgångsrikt företagande. Hot från nya aktörer bedöms därför vara medelstort.

1.2.3. Leverantörers förhandlingsstyrka

Det stora utbudet av artister, låtskrivare och producenter har historiskt medfört att förhandlingskraften hos dessa varit förhållandevis låg. Däremot ser vi idag en utveckling att allt fler artister och låtskrivare väljer att inte signa till skivbolag (Khalili-Tari, 2017) och många exempel förekommer där independentartister nått framgång utan ett skivbolag i ryggen. Att artister hoppar ett steg framåt i värdekedjan och når ut mer direkt till sin publik är ett exempel på en framåtintegration. Streamingtjänster som Spotify gör det också möjligt för oberoende artister att själva *pitcha* till spellistor genom *Spotify for Artists*. Detta har stärkt artisternas förhandlingsstyrka.

Trots detta kommer de flesta *mainstream*-artisterna vilja signa med majorbolag, även i framtiden (Passman, 2015) och koncentrationen av dessa medverkar till att dra ner deras förhandlingsstyrka. Sammantaget bedöms denna kraft vara låg till medel.

1.2.4. Köparens förhandlingsstyrka

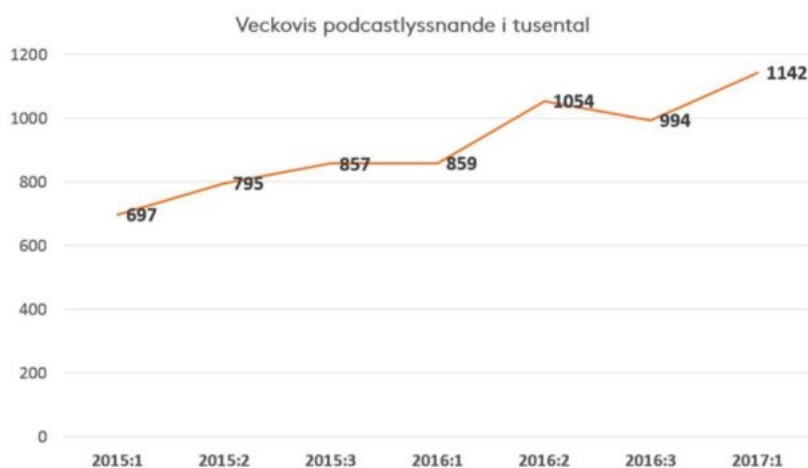
Köpare kan i detta fall delas upp i två kategorier; slutkonsumenten och distributörer (t.ex. DSP och synkbolag). När köpare har låga byteskostnader utgör de en stark kraft (Porter, 2008). Detta är fallet för konsumenten som lyssnar på musik. Det finns ingenting som hindrar en konsument från att lyssna, eller inte lyssna, på en viss artist eller musik. Det finns dock väldigt många enskilda konsumenter och koncentrationen av dem är låg, något som minskar deras förhandlingsstyrka. Distributörer anses ha en relativt stark makt då de är relativt få och stora. Detta stärks ytterligare då Spotify, en av de större aktörerna, har börjat bakåtintegrera och signa egna avtal med artister (Sisario, 2018).

1.2.5. Hot från substitut

För att kunna förstå vad ett substitut till musik kan vara måste man först förstå varför människor lyssnar på musik och vad det fyller för funktion. Det finns mängder med studier kring detta och vi har valt att följa Kirkevall (2018) som nämner ett flertal. Lonsdale och North (2011, refererad i Kirkevall, 2018) kom fram till att musik framförallt används för att reglera humöret hos personen som lyssnar. Sloboda, O'Neill och Ivaldi

(2001, refererad i Kirkevall 2018) kom fram till att lyssna på musik oftast är något du gör samtidigt som du gör andra aktiviteter, så som hushållsarbete eller pendlar, och att människor ofta lyssnar på musik i sociala sammanhang. Schäfer, Sedlmeier, Städtler och Huron (2013, refererad i Kirkevall, 2018) kom fram till att social tillhörighet och känsloreglering är de främsta anledningarna till musiklyssnande. Musiklyssnande verkar alltså handla om tre saker; känslor, tidsfördriv och umgänge. Andra saker som kan fylla liknande funktion skulle således kunna vara: böcker, filmer, serier, Youtube videos, podcasts och även övrig underhållning så som teater. Sociala medier skulle också kunna ses som substitut men kan även ses som ett komplement som underlättar spridningen av musik.

Substituten kan anses ha ökat den senaste tiden i och med att podcasts blivit större (Kantar Sifo, 2017) och produktionen samt konsumtionen av tv-serier har ökat (Viktorsson, 2015).



Figur 1. Veckovis podcastlyssnande. (Kantar Sifo, 2017)

Med denna bakgrund kan substitut anses som en ökande kraft. Musiklyssnandet ligger trots de ökade substituten på en fortsatt en stabil nivå (Hellingwerf, 2017) och *price/performance* avvägningen (Porter, 2008) är inte särskilt stor. Detta då det kostar ungefär lika mycket att ha ett abonnemang på musikstreamingtjänster som att ha ett konto för ljudböcker eller film. Byteskostnaderna (ibid.) kan dock ses som relativt låga då det lätt går att stänga ner en underhållnings applikation på telefonen för att öppna en annan. Sammanfattningsvis ses substitut som en medel till hög kraft.

1.2.6. Komplement

Det är viktigt att kolla närmare även på komplement, något som Porter (2008) ser som en faktor som kan påverka efterfrågan på, i detta fall, musik. På så sätt kan komplement

också driva tillväxt inom branschen. Vi anser att komplement till viss del även kan anses som en sjätte kraft eftersom att det finns en möjlighet för aktörer som tillhandahåller komplementen att vara så pass starka spelare att de direkt påverkar lönsamheten i branschen.

Den kanske viktigaste förändringen vad gäller komplement för musikbranschen är livemusikbranschen som vuxit stadigt de senaste åren (Chapple, 2018). Den största förändringen i livebranschen de senaste åren är hur konserter marknadsförs. Från att ha handlat om traditionell marknadsföring inom tidningar och på radio, säljs mer än 85 % av alla biljetter över internet (Passman, 2015). PwCs årliga rapport av nöjesindustrierna förutspår att denna utveckling kommer fortsätta med en årlig tillväxt på 3,3% (PwC, 2018). År 2007 gick live om inspelad musik i intäkter (Arvidsson, 2016), något som ytterligare visar på att vikten av live har ökat. Detta är en faktor som bidrar till ökad lönsamhet i musikbranschen.

Ett annat komplement kan anses vara mediaproduktion, så som musikvideos och intervjumaterial i video format. Då 87% av de som använder internet i Sverige använder tjänsten Youtube, varav 28% dagligen (Internetstiftelsen, 2018), där ovan material finns att tillhandahålla, kan det antas att efterfrågan på videomaterial är relativt stor.

1.2.7. Sammanfattning

Sammantaget ger Porters femkraftsanalys förståelse för independentbolagens möjlighet att konkurrera. Starka krafter gör musikbranschen traditionellt sett förhållandevis olönsam att ge sig in i. Såvida man inte besitter de rätta kompetenserna och kan konkurrera tack vare differentiering. Detta, kombinerat med branschens tillväxt gör det intressant att undersöka vilken typ av företagande som kan fungera.

1.3. Avgränsningar

För att kunna göra en djupare analys krävs viss avgränsning. Vi har valt att fokusera på populärmusik, i västvärlden och se musikindustrin som musikproduktion samt förlag. Vidare har vi även valt att fokusera på independentbolagens roll och de strategier och resurser som de använder.

1.4. Syfte och Frågeställning

Syftet med studien är att skapa en djupare förståelse för hur independentbolaget fungerar och undersöka vilka affärsmodeller och strategier som utvecklas och används av bolagen idag. Vi har valt att fokusera på independentbolag eftersom att deras betydelse, som nämnts i inledningen, har ökat. Frågeställningen som tagits fram är således följande: *Givet*

musikbranschens struktur, vilka strategier och affärsmodeller använder independentbolag? Vilka resurser och kompetenser kräver det?

1.5. Förväntat kunskapsbidrag samt relevans för marknadsföring och strategi

Litteratur om artister, majorbolag och musikindustrin finns det mycket av, studier med independentbolagen i huvudfokus är dock få. Independentbolagen blir en allt mer viktig spelare i musikindustrin och kunskapsluckan vi ämnar fylla är den om independentbolagens strategier och affärsmodeller, givet att de ständigt förändras och uppdateras. Detta är relevant för marknadsföring eftersom de nya affärsmöjligheterna skapar utrymme för nya möjligheter för musikföretagande och affärsverksamhet i musikbranschen.

2. Tidigare forskning och teoretisk referensram

2.1. Allmänt om musikindustrin, dess tillkomst och utveckling

Det som vi idag benämner musikindustrin härstammar från två uppfinningar: grammfonen och fonografen. Dessa innovationer möjliggjorde att musik kunde spelas in, spridas och säljas vilket gett upphov till den institution som är musikindustrin. (Huygens et al., 2001)

Genom musikindustrins historia har tekniska innovationer legat till grund för nya affärsmodeller som ändrat industrins utformning. Enligt Arvidsson (2016) har strategin för befintliga dominerande aktörer genomgående varit att besvara förändring med motstånd. Ett exempel är digitaliseringen som under 2000-talets början motarbetades och försökte stoppas av majorbolagen. Författaren syn är att detta är närmast att ses som ett institutionaliserat beteende av de dominerande aktörerna. I tider av förändring har istället nya aktörer som kommit med kreativa lösningar kunna ta sig fram och få en betydande roll. Efter ett tag tvingas sedan de dominerande aktörerna anpassa sig och kan då behålla sin plats, dock med begränsad dominans. Här menar Arvidsson att det genom åren funnits och fortfarande finns en spänning mellan majorbolagen och independentbolagen.

Independentbolagen har traditionellt sett varit de som vågar ta mer risker, kommit med de kreativa lösningar som Arvidsson benämner och agerat som motorn för innovation i musikbranschen (Huygens et al., 2001). Denna spänning har skiftat i styrka över tid och författaren menar att den förstärkts på senare år på grund av streaming.

2.2. Allmänt om affärsmodeller

Musikindustrin hör till de kreativa industrierna. Vad som kännetecknar dessa är att de tillhandahåller tjänster som har underhållningsvärde (Caves, 2000). Vidare finns stor ovisshet kring det värde konsumenterna kommer se i en kreativ produkt. Ovissheten har i sin tur att göra med konsumenters skiftande smak (Huygens et al., 2001). Detta medför att risken för en produkt av detta slag är hög och att därför tillvägagångssättet på vilket man för produkten till marknaden och konsumenten viktigt. Detta sker genom affärsmodeller.

Affärsmodeller förklarar hur ett företag hanterar inkomster och kostnader genom strukturella arrangemang av sina aktiviteter. (Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P., 2014, s.537) Enligt Johnson, Christensen och Kagermann (2008) har innovation av affärsmodeller potentialen att omforma hela industrier. Trots detta är viljan att investera i framtagandet av nya affärsmodeller låg. Endast 10% av investeringsresurser för globala företag går till utvecklandet av nya affärsmodeller. Detta

förklaras av två anledningar. Dels på grund av bristande kunskap vad gäller definition av en affärsmodell, och dels på grund av att företagen inte i tillräckligt hög grad förstår sig på sina egna affärsmodeller. Vidare består en affärsmodell enligt författarna av fyra komponenter: *customer value proposition*, *profit formula*, *key resources* samt *key processes*. De två förstnämnda behandlar hur värde för kunden och företaget definieras och de två sistnämnda hur detta värde förmedlas till dem. *Nyckelresurser* utgör tillgångar såsom människor, teknik, lokaler. Fokus ligger på de element som skapar mervärde för kunden samt hur dessa interagerar. *Nyckelprocesser* inkluderar processer såsom marknadsföring, produktutveckling och utbildning. Ändringar i någon av dessa byggstenar påverkar de andra och hela affärsverksamheten i sin helhet.

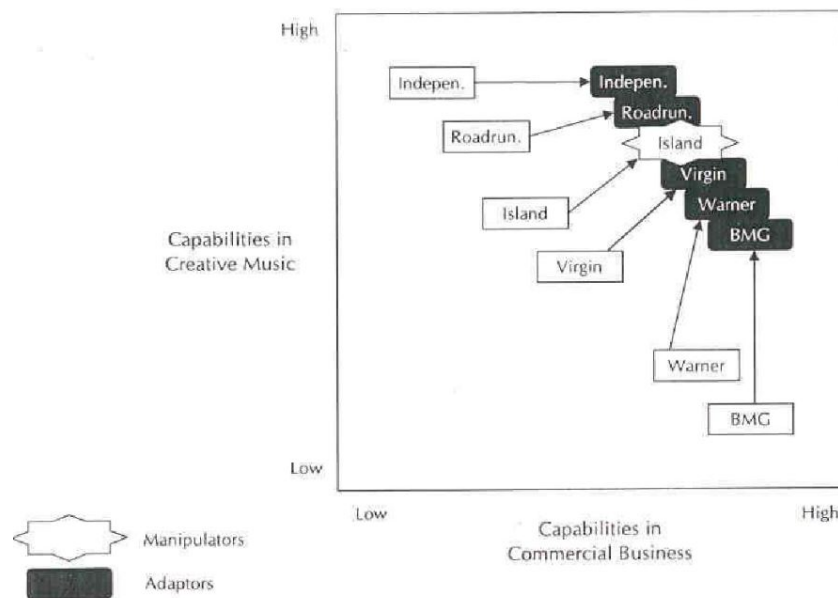
2.3. Strategier och affärsmodeller för independentbolag

Marby (1990) gjorde en av få närstudier av independentbolag i *Business History review* med syftet att förstå vad som gör dessa framgångsrika. Genom att följa skapandet och nedgången av *Ace Records* under 50-talet, demonstrerade författaren bland annat att independentbolag behövde ha ett nationellt nätverk av distributörer för att få nationella hits. Studien visade vidare att strategier som fungerat för independentbolag genom historien är att identifiera en nisch på marknaden, kreativt risktagande, att utveckla sina egna marknader och fortsätta kämpa när misslyckandet var ett faktum. Att ständigt vara på tårna och hänga med i den tekniska utvecklingen var också centralt. Författaren konkluderade slutligen att: ville man sälja skivor var man tvungen att vara uppmärksam på vad folk ville ha.

Huygens et al. (2001) genomförde en studie av hur framväxandet av förmågor och resurser gått till i musikindustrin mellan 1877–1997 och landade i ett antal slutsatser. På industrinivå utvecklas branschen genom att bolag ägnar sig åt *innovation* och *imitation*. Detta driver sökandet efter förmågor och resurser hos bolagen. *Innovation* handlar om att bolag skapar konkurrensfördelar genom introducerandet av nya affärsmodeller och strategier. *Imitation* handlar om att rivalerna replikerar innovatörernas strategier men i processen också tar dessa ett steg längre. Efter ett tag urvattnas den ursprungliga *innovationen* då konkurrerande spelare anpassat sig. Denna typ av interaktion mellan firmor utgör de *endogena drivkrafterna* för en industris evolution. (Schumpeter 1934, omnämnd i Huygens et al., 2001). Innovation och imitation är alltså starka krafter för hur musikbolag utvecklas.

Vidare menade Huygens et al. (2001) att företag ägnar sig åt så kallade sökbeteenden för att ständigt uppgradera sina affärsmodeller, resurser och förmågor. Dessa sökbeteenden sker inte i isolering, utan de olika företagens sökbeteenden influerar varandra menar författaren. Åtgärder tagna av ett företag får implikationer för sökbeteenden hos rivalerna. Sökbeteendet bland spelarna i industrin ligger således till grund för dynamiken av

konkurrensen. En konsekvens detta har är att bolag ofta rör sig mot varandra som illustrerat i figuren nedan.



Figur 2. Dynamiken mellan manipulation och adaption, Huygens et al. (2001).

3. Metod

3.1. Forskningsstrategi, vetenskaplig ansats och vetenskaplig metod

Avsikten med arbetet är att skapa en så djup förståelse som möjligt för musikbranschen och independentbolag. För att uppnå det ansågs en kvalitativ vetenskaplig metod mest lämpligt att samla information på (Per Andersson, föreläsning: Kvalitativa metoder, 5e februari, 2019). Den vetenskapliga ansatsen skedde utifrån induktion eftersom att det är vanligast vid en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2015) och eftersom vi utifrån den insamlade empirin försökte bilda oss en uppfattning om strategier och affärsmodeller som independentbolag använder sig av. Det går även argumentera för att arbetet till viss del skett utifrån en deduktiv ansats eftersom att arbetet till viss del utgår ifrån ramverk och begrepp som redan finns. (Patric Andersson, föreläsning: Att använda teorier och modeller, 29e januari, 2019)

3.2. Insamling av data

3.2.1. Semi-strukturerade djupintervjuer och intervjupersoner:

Semi-strukturerade djupintervjuer ansågs vara den mest lämpliga insamlingsmetoden. På så sätt blev det lätt för olika idéer att växa fram samtidigt som diskussionerna kunde hållas inom ramen för vad som skulle undersökas. (Bryman & Bell, 2015) En strukturerad intervju med fastställda frågor skulle i detta fall öka risken för att viktig och väsentlig information utelämnades.

För att få ett så representativt urval som möjligt valdes respondenter på olika positioner, från olika bolag och i olika åldrar. Ett avsiktligt urval gjordes då enbart personer med gedigen erfarenhet inom branschen intervjuades. (ibid.) Vi kom i kontakt med respondenterna via LinkedIn, bolagens hemsidor och via tidigare kontakter. Det uppstod även en form av snöbollseffekt (ibid.) där de som intervjuades kände någon mer som hade god kunskap inom ämnet och kunde ställa upp på en intervju.

Nio personer intervjuades (se bilaga 2), varje intervju varade 40–100 minuter och spelades in. Vid två fall användes videosamtal istället för att träffas fysiskt då intervjupersonerna befann sig i USA. Under intervjuerna ansvarade en av oss för att ställa frågor och ha en aktiv diskussion med respondenten och en för att anteckna (Bryman & Bell, 2015). Samtalet utgick från ett antal grundfrågor (se bilaga 3) för att få igång konversationen samt se till att fokus låg på det som skulle undersökas. Det fanns även specifika frågor beroende på person och erfarenhet. Följdfrågor togs upp allt eftersom de uppkom. Uppkom några efter intervjun återkopplade vi till respondenterna per mail. (Bryman & Bell, 2015)

För att försäkra oss om att vi hade förstått allt korrekt lyssnade vi igenom inspelningarna och bättrade på anteckningarna efter intervjuerna. Anteckningarna skickades till respondenten för kontroll och godkännande. Intervjuerna transkriberades inte till fullo. Detta eftersom det som undersökts inte krävde någon analys av språkanvändning samt då vi ansåg att det inte skulle tillföra särskilt mycket till vårt arbete (ibid.). Vi nöjde oss istället med våra egna anteckningar och gick tillbaka till inspelningarna för att säkerställa korrekt citering.

3.2.2. Sekundära källor

Som grund för den teoretiska referensramen och inledningen användes framförallt material från tidigare forskning samt skivbolagsrapporter. Vi var noga med att vara källkritiska och enbart välja akademisk litteratur tillgänglig via bibliotekets tjänster samt information som publicerats av större och renommmerade bolag. Empirin samlades in genom att vi läste relevanta artiklar och rapporter och sammanfattade dessa skriftligt. Sedan gicks sammanfattningarna igenom för att skapa en helhetsbild av utgångsläget.

3.3. Tillförlitlighet

Bedömning av arbetets tillförlitlighet har skett utifrån Wallendorf och Belk (1989), Tillförlitlighet är enligt Lincoln och Guba (1985, refererat till i Wallendorf & Belk, 1989) samt Bryman och Bell (2015) ett bättre sätt att bedöma kvalitativ forskning än reliabilitet och validitet. Tillförlitlighet utgår ifrån fyra kriterier som är: trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmation. Wallendorf och Belk (1989) föreslår även ett femte kriterium: integritet.

3.3.1. Trovärdighet

För att uppfylla trovärdighetskriteriet har arbetet involverat triangulering, långvarigt engagemang, ihållande observation samt medlemskontroll. Triangulering innebär användning av flera informationskällor och metoder. Både sekundär och primärdata har använts. Det finns även en fördel i att vi är två personer som utfört studien då de tillfört olika perspektiv. Den primära empirin samlades in genom att spela in, observera och anteckna, vilket säkerställde att all relevant information kom med. Långvarigt engagemang skapades genom en god grundläggande förståelse för vad som är aktuellt inom området och hur utvecklingen har sett ut. Eftersom att en av oss jobbar som musikproducent kan det antas att den grundläggande förståelsen fanns på plats även till stor del sen innan arbetet påbörjades. Vi har under arbetet försökt vara så transparenta som möjligt när det kommer till syftet med uppsatsen för att få en bättre tillgång till värdefulla svar. Efter intervjuerna användes respondentkontroller där vi återkopplade till respondenten med en summering av vad vi kommit fram till under mötet för att försäkra

oss om att allt tolkats korrekt. Respondenten fick då möjlighet att korrigera eventuella missförstånd.

3.3.2. Överförbarhet

För att säkerställa en viss grad av överförbarhet i arbetet valdes ett så brett urval som möjligt med personer på olika positioner, inom olika organisationer och i olika åldrar. Kvalitativa studier kan till viss del var svåra att testa igen eftersom att mycket beror på person och kontexten, där personliga åsikter hos respondenter kan komma att variera. Fördelen med en kvalitativ metod är att den ofta speglar verkligheten till en större utsträckning än kvantitativa metoder, något som skulle kunna jämföras med ekologisk validitet (Bryman & Bell 2015). Förväntningarna på vilken typ av studie som man borde få ett liknande resultat från begränsades ytterligare genom avgränsning till independentbolag samt populärmusik i västvärlden.

3.3.3. Pålitlighet

Då studien genomfördes under en relativt kort tid så fanns ingen möjlighet att göra observationer över tid, något som hade ökat pålitligheten. För att till viss del komplettera den informationen som kan saknas när enbart ett intervjutillfälle skett användes sekundära källor samt mailkontakt. All information som vi ansett relevant för läsaren har tagits med i arbetet eller lagts till som bilaga så att läsaren själv ska kunna bilda sig en uppfattning om kvaliteten på arbetet (Bryman & Bell, 2015).

3.3.4. Konfirmation

Valet av en semi-strukturerad intervjumetod över en strukturerad intervjumetod gjordes för att minska påverkan av våra fördomar och intressen på respondenternas svar. Även om det är svårt att helt undvika att påverka respondenter så gjordes försök till att minimera denna påverkan genom att ha ett fåtal och öppna frågor. För att minimera risken för *group think* arbetade vi vid många tillfällen individuellt för att senare mötas och diskutera vad vi kommit fram till. Detta skulle kunna jämföras med *triangulering* (Wallendorf & Belk, 1989) eller *inter-judge reliabilitet* (M. Söderlund, föreläsning: Att säkra uppsatsens kvalitet, 6e februari, 2019). En av oss har betydligt mer erfarenhet av musikindustrin, medan den andre har innan studiens början haft en mycket begränsad insatthet. Detta anser vi har bidragit till en mer nyanserad analys och har gjort det lättare för oss att ifrågasätta och kritisera vårt egna tänkande. Anteckningar har också noterats under varje möte för att senare kunna gå tillbaka och reflektera över de resonemang som förts under processen.

3.3.5. Integritet

För att minimera problemen som kan uppstå när respondenten inte känner sig bekväm med forskaren och intervjusituationen har vi utgått från varje respondent individuellt och varit flexibla med var och när de kan träffas. För att minimera risken att respondenterna känner sig obekväma har transparens gällande syfte varit viktigt. Det finns en rad olika intervjutekniker som har använts, dessa inkluderar att börja med de lättare frågorna, visa förståelse, lyssna aktivt samt försöka få den man intervjuar att försöka förklara så mycket som möjligt själv. (Wallendorf & Belk, 1989)

3.4. Etiska hänsynstaganden

För att fastställa att insamlandet av empirin skedde på ett etiskt sätt tog vi fram riktlinjer som varje respondent informerades om (se bilaga 1) (Bryman & Bell, 2015). Intervjupersonerna fick även ta del av grundfrågorna (se bilaga 3) innan intervjutillfället. Detta så att de kunde komma så förberedda som möjligt samt inte känna sig vilseledda (ibid.). Utgångspunkten var att ingen skulle vara anonym. Två respondenter efterfrågade dock detta. Vi ansåg att det inte hade någon betydelse för förståelsen av uppsatsen och valde därför att ta med deras svar i arbetet.

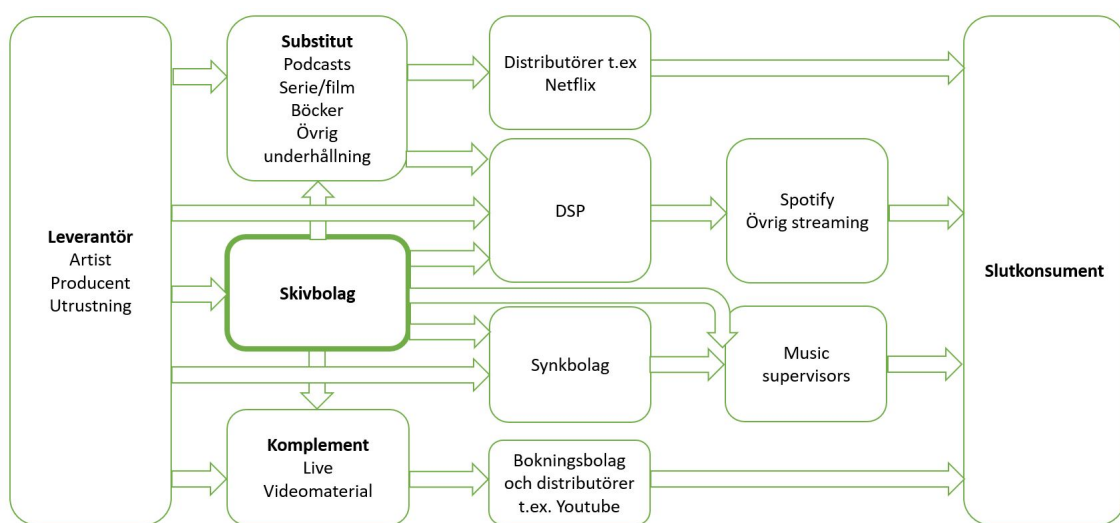
3.5. Analysmetod

Analys av empirin skedde enligt en så kallad tematisk genomgång där datan kategoriserades in i fyra teman: aktörer, live, synkronisering och produkt. Denna metod valdes då det enligt Bryman och Bell (2015) är en lämplig metod att analysera kvalitativdata. Analytisk induktion och grundad teori är alternativa sätt att analysera empirin på. Dessa valdes bort då vi efter genomgång av sätten inte ansåg oss uppfylla alla kriterier. Vi utgick inte från en hypotetisk förklaring som analytisk induktion föreslår och följde inte de relativt avancerade iterativa stegen i grundad teori.

Grunden för analysen var sammanfattningarna som varje respondent kontrolläst och godkänt. Inom varje tema noterades mönster och motsägelser. Om något var oklart kontaktades respondenten igen för att ge vidare förklaring. Fanns det fortfarande brister i materialet uteslöts den delen från empirin. Analysen skedde på en organisatorisk nivå (Bryman & Bell, 2015) eftersom att det var den förståelsen som krävdes för att kunna svara på frågeställningen. Vid insamling av empirin togs det hänsyn till alla fyra nivåer (individ, grupp, organisation och samhälle) men fokus låg framförallt på det organisatoriska.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras empirin som samlats in vid intervjutillfällena. Inledningsvis beskrivs respondenternas syn på den generella utvecklingen av branschen. Därefter presenteras empirin under fyra olika rubriker, så kallade teman: aktörer, live, synkronisering och produkt. Strategier och affärsmodeller som kunde utläsas från intervjuerna förekommer genomgående i respektive tema. För läsarens förståelse presenteras nedan en illustration av de olika aktörerna inom musikbranschen. Figuren är framtagen utifrån den insamlade empirin.



Figur 3. Branschöversikt framtagen utifrån den insamlade empirin.

4.1. Musikbranschens utveckling

Samtliga intervjupersoner var överens om att musikbranschen har varit och förblir en snabbföränderlig bransch. Idag kännetecknas branschen framförallt av hård konkurrens och den har blivit mindre kapitalintensiv som en konsekvens av digitaliseringen (Respondent B, intervju, 2019). Detta har möjliggjort för nästan vem som helst att kunna producera och släppa musik. Denna utveckling innebär både nya utmaningar och möjligheter för samtliga aktörer inom branschen att förhålla sig till.

“Barriären för att du ska kunna starta en musikkarriär är i dagsläget minimal. Du behöver en laptop och en mikrofon, spela in det och sen kan du ladda upp det på valfri streamingtjänst. Det tycker jag är ett sätt att demokratisera musikbranschen.” (Respondent A, intervju, 2019)

“Jag ser både en positiv och negativ utveckling. Det är såklart jobbigt att få folks uppmärksamhet i och med konkurrensen. Hur ska alla nya artister synas och höras?” (Sangfelt, intervju, 2019)

Drömscenariot som de flesta respondenterna delar är en mer demokratiserad bransch med större makt åt de som skapar musiken. Portnoff (intervju, 2019) är en av dem som delar visionen och arbetar för den genom det nystartade tech-bolaget Riteband.

Framtida utveckling är svår att förutspå men vi rör oss mot en ökning av livespelningar (Åstedt, L. Portnoff, intervju 2019), bättre villkor för de som skapat musiken (Portnoff, intervju, 2019) och mer integration av musik med video och annan underhållning (Respondent A, Gidlöf, intervju 2019).

4.2. Aktörer

4.2.1. Independentbolag

Independentbolagen har stort inflytande när det kommer till förändringar inom musikbranschen (Bornemann, Grippe, intervju, 2019). För att mäkta med den starka konkurrensen och den föränderliga branschen krävs av bolagen att de är snabbväxande och identifierar nya strategier och sätt att arbeta på (Martin, intervju, 2019). Enligt Portnoff (intervju, 2019) kommer independentbolagen bli allt viktigare aktörer inom branschen.

Även om respondenterna ansåg att musik är en produkt och att branschen kan jämföras med andra branscher så märks det tydligt att incitamenten för allt arbete som görs grundar sig i en starkare passion och drivkraft. Grippe (intervju, 2019) jobbade tidigare mycket med ett independentbolag som heter Shandar, grundat i Paris, som han beskriver tillkom mycket på grund av: *“en grupp nyfikna människor med ett öppet sinne. Det var inte en ekonomisk modell man satte upp för att sen häva in pengar, det var kombinationen av konst och det nya som skapade engagemang”*. Det framgick också att grunden för många av bolagen var någon form av nytänkande eller kreativ idé. Ett exempel är Åstedts (intervju, 2019) bolag Musichelp som grundades på en idé att alla kan ge ut musik själv.

Enligt Sangfelt kändes det naturligt att signa med ett independentbolag. *“De stora bolagen signar oftare artister som redan har ett stort väsen kring sig och där det redan finns en stor publik. I början var jag ung, oerfaren och hade ett lågt följarsantal”*. Hon anser att det independentbolaget som hon är signad till har varit bra på att tänka långsiktigt. (Sangfelt, intervju, 2019). Detta är också i linje med det arbetssätt som Gidlöf jobbar efter på sina två independentbolag. *“Vi jobbar på ett sätt där vi bygger upp immateriella värden och passiva inkomster, det är inte bara att man gör något nu och sen fakturerar för det nästa månad”*. (Gidlöf, intervju 2019) En annan likhet mellan Saras bolag och Gidlöfs är att de jobbar mycket för att artisterna ska komma i kontakt med rätt människor och sättas i rätt situationer. (Gidlöf, Sangfelt, intervju 2019)

Från artistens perspektiv är det en grundpelare för ett independentbolag att kunna skapa trygghet hos artisten. Både Gidlöf och Sangfelt (ibid.) är inne på vikten av personliga relationer och att som bolag kunna erbjuda artisterna det individuella stöd som behövs. Grippe, som har jobbat tillsammans med Martin och independentbolaget Dais Records,

valde att samarbeta med bolaget då de har ett gott samarbete med grafiska designers, kontakt med journalister och bra kvalitet överlag (Grippe, intervju, 2019). Han kände sig med trygg den fina produktionen de haft med andra artister och gillade att de hade ett intresse för en hel berättelse, inte bara musiken. *“Dais är en leverantör av musikaliskt konstnärligt värde medan majorbolag är mer behjälpligt för min del när vi pratar synk möjligheter och ekonomiska fördelar.” (ibid.)*

Dais Records jobbar med nytugåvor av äldre verk men också traditionell skivbolagsverksamhet. Att jobba med innovation och utmana det vedertagna är något som utmärker deras arbetssätt. Till en början släppte Dais Records endast begränsade upplagor av nytugåvorna. De upptäckte dock snabbt att detta varken uppskattades av artisterna eller publiken och fick anpassa sig efter det. Martin berättar att han satte sig själv i artisternas situation och tänkte på vad som skapar värde för dem. Målet är att folk ska lyssna på ens musik och med begränsade upplagor av en skiva, begränsas även lyssnandet. Även den digitala utvecklingen spelade roll för beslutet att sluta sälja endast begränsade upplagor av nytugåvorna. (Martin, intervju, 2019)

En strategi som grundarna till Dais Records använde var att fråga de i sin närhet som hade mer erfarenhet. Alla hade olika metoder och skilda åsikter om hur man ska driva ett skivbolag. Martin plockade det han tyckte lät bra och kombinerade ihop det till en egen strategi som sedan har utvecklats genom åren. Det finns alltså inte ett bästa sätt att göra något på utan att man själv måste avgöra och ta hjälp av andra för inspiration. Vidare anser Martin också att en stor del av deras framgång beror på att de två grundarna, han och Gibby, har vitt skilda personligheter och kompetenser och att skilda perspektiven har varit bra för Dais Records. (ibid.)

“There’s two heads that are heading in the same direction, just kind of, on sort of different parallel roads. You have to wear a lot of different hats to swim in the independent ocean”. (ibid.)

Sammanfattningsvis sammanfattar Martin i tre punkter vad de som independentbolag fokuserar mest på i termer av affärsmodeller och strategi. Det första är att satsa på marknadsföring till deras digitala service plattformar (DSPs). Dessa hjälper bolaget att marknadsföra musiken till listor på Spotify, genom bland annat månatliga möten med Spotify curators. Det andra är uppmuntra sina artister att turnera och det sista att jobba effektivt med synklicensiering. (ibid.)

Gidlöf pratar om vikten av att ha en *unique selling point* (USP). Att kunna erbjuda artisterna möjligheten till ett *one stop shop* med inte bara möjlighet till inspelning av musik utan även till video, globala kontakter samt distribution anser han vara viktigt. Hans bolag har sedan start kunnat täcka de mesta av kompetenserna, såsom PR, kontrakt och distribution, internt. En del i framgången bakom hans bolag beror på att de har lyckats hitta synergier och kan erbjuda artisterna det lilla extra. Videomaterial blir allt viktigare och lokalen som bolagen har investerat i gör det möjligt för artister samt utomstående att hyra in sig och producera allt där. Det gör även att bolagen i sig inte är lika beroende av

artisternas framgång eftersom att de även kan vända sig till de som skapar filmmaterial och podcasts som behöver en lokal eller resurser för att kunna skapa sitt innehåll. (Gidlöf, intervju, 2019)

“Målet är att lokalen kan returnera investeringen men det stora värdet ligger i vad vi faktiskt kan göra här och vad det kommunicerar utåt. Att vi som indiebolag sätter på oss kostymen och gör något som knappt har börjat spridas än, det är en ganska offensiv satsning. Vi har mycket mer att erbjuda nu.” (ibid.)

Vidare har Gidlöf fått in en del pengar via licensiering av existerande artister som senare har kunnat betala för vidare investeringar. En av de investeringarna blev grunden för det som idag är Icons Creating Evil Art. Bolaget startades som ett experiment för att testa strategin om att man kan göra en artist framgångsrik genom att framförallt investera tungt. För hans bolag har det varit att kunna bygga upp ett fysiskt distributionsnät, satsa på några hårdrocksband med en trogen lyssnarskara samt jobba aktivt med synk som har varit den främsta nyckeln till framgång. “*Det blir som en snöbollseffekt om man håller maskinen igång*”. En annan viktig pusselbit enligt Gidlöf är att ha ett globalt och digitalt perspektiv och ständigt utvärdera de samarbeten man har så att man fortsätter vara relevant. (ibid.)

4.2.2. Majorbolag

Det råder delade meningar om majorbolagen. Vissa av intervjupersonerna menar att majorbolagen är sena på bollen och trögrörliga medan andra tror att de alltid kommer finnas plats för olika typer av spelare eftersom att artister kommer befinna sig i olika stadier i sitt artisteri. Enligt Respondent B har majorbolagen en fördel när det kommer till kapital och rättigheter, vilket gör att de kan ta mer risk. (Respondent B, intervju 2019).

“Majorbolagen är väldigt efter. De som har blivit stora artister har varit signade på små independentbolag och sen signat med Sony eller Warner när de har något att sätta emot.” (Åstedt, intervju, 2019)

“Det kommer alltid finnas plats för olika typer av spelare. De stora kommer spela en roll, de har otroligt mycket kapital. Det finns olika tidsfaser när det är mest lämpligt för en artist att vara helt oberoende, t.ex. via Kobalt, signa med ett independentbolag och jobba med ett majorbolag.” (Portnoff, intervju, 2019)

“De är otroligt viktiga för det ekosystem som är musikbranschen. De har alltid haft och kommer alltid ha en reach, de har musklerna.” (Gidlöf, intervju 2019).

De rigida strukturerna som majorbolagen har leder till att de inte är lika flexibla, vilket gör det svårare för dem att hänga med i utvecklingen. Senare åren har de större bolagen blivit mer öppna för förändring och insett att de måste anpassa sig istället för att motarbeta förändring. (Martin, intervju, 2019)

Den politiska kartan har till viss del förändrats senaste tiden. Istället för att arbeta mot varandra upplever Gidlöf att alla parter börjat inse vikten och värdet av varandra.

“Det är en helt annan musikbransch idag. Majorbolagen är fruktansvärt duktiga när det finns en hit att ta tillvara på den och använda sitt globala nätverk för att göra den till en global smash”.

Independentbolag och artister själva står mer för utvecklingen av artisterna medan majorbolagen kan hålla igång ett momentum och nå ut på en större nivå med sina resurser. (Gidlöf, intervju, 2019)

4.2.3. Spotify

Streamingtjänster, framförallt Spotify i Sverige, har haft en stor inverkan på musikbranschen och framförallt på independentbolagen. De visade att det var möjligt att fortfarande ta betalt för musik, genom att konkurrera ut piratkopiering, sänkte inträdesbarriärerna så att fler artister kan släppa sin egna musik och har gjort det möjligt för artister att nå ut till nästan hela världen. (Bornemann, Respondent A, Grippe, Portnoff, intervju, 2019) De anses även vara relativt starka gatekeepers (Åstedt, Portnoff, intervju, 2019) eftersom få artister får utrymme att synas på deras inloggningssida. (Portnoff, intervju 2019) Vidare är det dem, och deras algoritmer som avgör om en artists hamnar på deras spellistor. Respondent B ser istället algoritmerna som ett sätt att ge alla en möjlighet att ta sig in på en spellista och som något som har hjälpt att minska polariseringen i branschen (Respondent B, intervju, 2019).

Åstedt anser att streams eller att hamna på en lista inte är så viktigt som många tror att det är. *“Man tänker att man bara kan breaka via spellistor, men ingen har. Det är bara en liten del av en smart kampanj.”* Det är inte heller helt ovanligt enligt honom att fusk med antal streams förekommer, så antalet streams säger egentligen ingenting om hur framgångsrik du är som artist. (Åstedt, intervju, 2019) Några av de andra som intervjuades menar att Spotifys spellistor och att få streams är en viktig pusselbit för att sprida sin musik och att bygga upp sig som artist. (Sangfelt, Bornemann, Portnoff, Ryan, intervju, 2019). *“Streams blir som någon form av kvalitetsstämpel eller bevis på att det finns ett intresse för ens musik.”* (Respondent B, intervju, 2019)

Vad gäller independentbolags förhållning till Spotify kunde vi vidare se att Åstedt föredrar en artist som kan dra folk till spelningar (Åstedt, intervju, 2019) medan Gidlöf hellre har en artist som streamar 200 000 per dag. De är båda överens om att det är en utmaning att konvertera streams till faktiska fans och Gidlöf menar att svårighetsgraden ofta beror på vilken typ av spellista man får sina streams via och hur personerna som spelar listan lyssnar på musiken. Vidare har Spotify enligt Gidlöf börjat jobba mindre med personlig kontakt och man får nästan alltid *pitcha* låtar till generella adresser eller formulär istället för en person. Detta är något som har varit lite av en utmaning för independentbolag eftersom att algoritmer styr mer och mer måste man även hitta nya sätt att komma med på listor och marknadsföra sin musik på. I detta fall har annonsering och

marknadsföring för att trigga algoritmerna kommit att bli allt viktigare. (Gidlöf, intervju, 2019)

Överlag råder det delade meningar kring strömmad försäljning som inkomstkälla. Medan vissa menar på att inkomsten är relativt liten (Sangfelt, Åstedt, intervju, 2019) ansåg andra att det är en viktig del av inkomsten för både artisterna och bolagen (Respondent A, Grippe, Gidlöf, intervju, 2019). *“Vi har byggt vår verksamhet tillsammans med Spotify. På Despotz är det vår absolut största inkomstkälla, cirka hälften av alla intäkter.”* (Gidlöf, intervju, 2019). Således har Spotify stor betydelse för independentbolag.

4.2.4. Artister och upphovspersoner

Trots att artister har fått ett större inflytande var det inte en enda av intervjupersonerna som ansåg att maktförhållandena inom branschen idag är rättvis. Enligt Grippe (intervju, 2019) har det alltid funnits en ojämn fördelning och upphovspersonerna glöms alltför ofta bort. Spotifys vision om att fler artister ska kunna leva på sin musik såg Sangfelt (intervju, 2019) som en *“dream come true”*. Samtidigt har hon svårt att se hur det ska ske. De musikskapare och artister som signar med independentbolag och majorbolag gör ofta det eftersom att de inte sitter på tillräcklig kunskap eller tillräckliga resurser själva, då är kontrakt och avtal extremt viktiga (Bornemann, intervju, 2019). Enligt Portnoff (intervju, 2019) blir det svårare och svårare inom branschen trots att alla kurvor går upp på grund av hur förmögenheten är koncentrerad. Hon ansåg att branschen som den ser ut idag är en *“winner takes it all economy”* där majoriteten av pengarna tillhör några få. Detta i kombination med att inträdesbarriärerna har minskat och utbudet ökat så blir det svårare och svårare att försörja sig på musik. Lägre inträdesbarriärer kan dock, som nämnt tidigare, samtidigt öppna upp för en mer demokratiserad marknad.

“Om du som artist är självständig har du större möjligheter idag än tidigare och så tror jag utvecklingen kommer fortsätta. Det kommer också bli tuffare i och med att det kommer bli fler aktörer men det blir också mer demokratiserat” (Respondent B, intervju, 2019)

“Det är så enkelt att göra musik idag. I LA går snacket att fler och fler skivbolag kommer försvinna och att artister kommer jobba mer självständigt.” (Sangfelt, intervju, 2019)

Antalet independent artister har ökat och kommer bli fler. Det är en positiv utveckling att fler artister ställer krav och att makten verkar skifta bort från bolagen, även om majorbolagen fortfarande har makt över de lite mer ovetande. (Bornemann, intervju 2019)

I och med att det är lättare att lägga upp musiken själv innebär det att artisterna inte blir lika beroende av att ha ett bolag som hjälper dem med allt. (Respondent A, Sangfelt, intervju, 2019). Många av intervjupersonerna nämnde *Spotify For Artists* där artisten själv kan gå in och *pitcha* sin musik till olika listor. *“Spotify visar på det sättet att vi som artister har lite power.”* (Sangfelt, intervju, 2019). Respondent B (intervju, 2019) nämnde också denna möjlighet och ser det som ett steg mot en mer demokratiserad bransch.

Samtidigt har många artister har svårt att livnära sig på och bygga en karriär av den lilla inkomst de får in från streaming.

“En signad artist behöver streama 1 miljon i månaden för att kunna leva på musiken, bara 1,5% av alla signade artister gör det. En osignad artist behöver 180 000 streams i månaden för att kunna leva på musiken, bara 0,2 % som har det.” (Portnoff, intervju, 2019)

“Problemet med visionen om att fler ska kunna leva på sin musik är att de flesta inte bara vill kunna leva på sin musik, de vill ha tillbaka, de vill se sin publik sjunga med och gråta. Det får du inte på streamingtjänster. Visst du kan tjäna lite pengar men det ger ingen karriär.” (Åstedt, intervju, 2019)

En av de aktörer som jobbar för en mer demokratiserad marknad är Riteband. De tror att det som saknas i branschen idag är rättvisa, transparens och fortfarande en möjlighet att göra allt själv ur artisternas perspektiv. Även om många artister idag har möjlighet till att göra mycket själva finns det inte många som har möjlighet att leva på det dem gör ändå, finansieringsfrågan ses som ett stort problem. (Portnoff, intervju, 2019)

4.3. Live

Intäkterna ökar från liveframträdanden, en trend som tros fortsätta. Åstedt tror att marknaden kommer att röra sig bort från att fokusera på antalet streams och istället fokusera på hur många fans en artist egentligen har och kan dra till en spelning. Korrelationen mellan att streams och spela live kan vara obefintlig, eftersom streams kan komma från folk som inte aktivt lyssnar eller heller aktivt sökt på artisten. På grund av detta tittar många bokningsbolag numera inte på antal streams en artist har utan hur många biljetter som sålts vid tidigare spelningar. Vidare anser Åstedt att det finns en ökad efterfrågan på livespelningar och underhållning (Åstedt, intervju, 2019)

Det är även enligt artisterna själva en viktig inkomstkälla att spela live om man vill kunna livnära sig på musiken. (Sangfelt, Respondent B, intervju, 2019) Portnoff pekade också på att det är live som ökar mest och att det är därifrån mest intäkter kommer. Hon tror att detta beror på paradoxen med digitalisering,

“Musik är en lämplig vara att digitalisera eftersom man kan streama vad som helst och när som helst. Men vad händer med upplevelsen? På en konsert finns en community, vänskap, kärlek och känslor. Folk är villiga att betala för det. Även när ingen vill betala för musik så betalar man 800kr för en konsertbiljett. Identitet aspekten av musik kommer in här.”

, och att ökningen av intäkter kan förklaras med en enkel pris och kvantitet-ekvation. Priset per konsertbiljett ökar och det är fler som köper biljetter. (Portnoff, intervju, 2019) Även Bornemann håller med om att live blir viktigare på grund av upplevelsen och att det är det som folk är villiga att betala för. (Bornemann, intervju, 2019)

Det inte bara viktigt för artisten utan även för bolagen att artisterna turnerar. Även om de sällan får en del av just live intäkterna är det en viktig del av hela kedjan. (Gidlöf, Grippe, intervju, 2019)

“Vi vill hitta turnerande artister för vi säljer även mycket fysiskt via dem. Otroligt viktigt sätt för oss att bygga en artist är att de ska få komma ut och träffa sina fans. Det är A och O för oss att ha turnerande artister men vi tar inte del av intäkterna. Vi kör 180, förlag och skivbolag. Har vi förlag på låtarna som framförs live så får vi public performance på det också.” (Gidlöf, intervju, 2019)

Det rådde delade meningar om huruvida bolaget som artisterna är signade på får en del av live intäkterna eller inte. Enligt några skapar det ett mervärde för bolaget men de får ingen direkt procent (Gidlöf, Respondent B, intervju, 2019) och enligt andra så är det en naturlig del att bolaget får intäkter även från live (Sangfelt, Respondent A, intervju, 2019).

“Många artister får förskott för att kunna åka på turnéer, och det är pengar som ska tillbaka till bolaget. Det som blir över efter kostnader går till artisten.” (Sangfelt, intervju, 2019)

“Musikbranschen är spännande för att de skett stora förändringar de senaste åren givet digitaliseringen. Man har behövt förhålla sig detta och hitta alternativa intäktsströmmar, då känns det väldigt naturligt och rimligt att live har blivit en större intäktskälla. Det skapar en möjlighet snarare än problem för skivbolagen att utvecklingen rört sig åt det hållet.” (Respondent A, intervju, 2019)

När det kommer till strategier kring hur skivbolagen kan anpassa sig till att live ökar så ansågs bokningsbolag och relationen med dem viktiga. (Sangfelt, intervju, 2019) I nuläget fokuserar allt för många skivbolag för mycket på artistutveckling (Åstedt, Sangfelt, intervju, 2019) när man i själva verket kanske borde fokusera mer på marknadsföringen och att nå ut live. Enligt Sangfelt (intervju, 2019) är planering och budget viktiga pusselbitar till att lyckas få till spelningar då det krävs oerhört mycket arbete och pengar för att boka spelningar. Hon har även sett att bokningsbolag och managementbolag blir allt större och viktigare och tror att det i framtiden kommer vara viktigare att ha en manager än ett skivbolag. Åstedt (intervju, 2019) tror att utvecklingen rör sig åt det hållet att det kommer gå att *breaka* ett band genom att bara skicka runt det på olika *showcase* festivaler.

“De som verkligen har kunskap inom branschen plockar artister från showcase festivaler idag och har lämnat fokuset på strömmad försäljning. Många små spelare och artister tror att det är mycket streams som gäller och det är ett problem som branschen kommer få brottas med framöver. Även om streaming kommer stanna, för det är ett sätt att tjäna pengar, så är det inte det som drar de stora pengarna. Det är live.” (ibid.)

Han poängterade också vikten av att fortsätta vara snabbriktig då branschen förändras så fort, “*om fem till sex år skulle showcase mycket väl kunna vara död*”. (ibid.)

Respondent B utvecklade vidare en teori om att hen inte tror att några av skivbolagen kommer bredda sin verksamhet och producera konserter. Även om detta kan ses som ett naturligt sätt att expandera sin portfölj på för att få nya intäktskällor.

“Det finns ett tydligt förhållningssätt för skivbolag, framförallt inom pop och majorbolag, där man inte som skivbolag vågar positionera sig med att göra konserter. Jag skulle säga att man håller sig väldigt mycket borta från det på grund av att göra bokningsbolagen irriterade. De är så pass stora och starka spelare att skivbolagen inte riktigt vågar gå in där” (Respondent B, intervju, 2019)

4.4. Synkronisering

Synkronisering av musik är något som har blivit betydligt vanligare de senaste åren. I form av inkomst kunde man tjäna mer per synk tidigare men det finns idag en högre efterfrågan på musik till filmer, serier och reklam. (Sangfelt, Gidlöf, intervju, 2019) Både Gidlöf och Åstedt (intervju, 2019) ser synk som en betydande intäktskälla. Åstedt har haft framgång med att licensiera sin musik till reklamfilmer. År 2006 fick han med musik i en Super Bowl reklam i USA. *“Jag tjänade mer pengar på den reklamfilmen än vad jag gjorde på två år”*. I Gidlöfs fall betalade en av de låtar som han placerat i reklamfilm för lokalen som hans bolag jobbar i idag.

Skivbolag har idag ett nära samarbete med synkbolag för få sätta sin musik placerad i olika sammanhang. (Sangfelt, Gidlöf, Martin, intervju, 2019) Enligt Martin (intervju, 2019) ser vi också en utveckling där allt fler artister från independentbolag förekommer i reklamfilmer och tv-serier. Denna utveckling började för ca 10–15 år sedan och har sedan fortsatt stadigt. Han förklarar vidare att synkbolagen gillar att skapa kontakter med bolagen eftersom de inte kan lyssna på all musik som görs. Synkbolagen behöver kontakter för att snabbt och effektivt hitta musik att placera. Därför är det viktigt för ett independentbolag att ha en bra synkperson som kan sköta kontakten med synkbolagen.

Att ha ett förlag som *pitchar* till synkbolag och *music supervisors* är också en bra strategi. (Gidlöf, intervju, 2019) Sangfelts bolag jobbar på ett liknande sätt och signade henne till synkbolaget Mediahorse för att få in hennes musik i filmer. *“Det är ofta så många bolag gör, eftersom de inte alltid har tid att lägga ner jobbet som synkbolagen lägger på att koppla ihop artister och musik med music supervisors.”* (Sangfelt, intervju, 2019)

Gidlöf anser att en av hans bolags största styrkor är att de har förlag för all den musik de släpper, vilket innebär att de också till fullo äger rättigheterna för den. Enligt honom blir det betydligt lättare om man som skivbolag kan representera hela verket i synksammanhang.

“Det har varit en framgång för oss att i synkbranschen vara en så kallad one stop shop och hitta bra representanter för att få ut vår musik. Genom att representera både inspelningen på skivbolagssidan och verket på förlagssidan kan vi agera som en part mot licenstagarna. Smidigare, enklare och

snabbare musik är strategin. Utöver det jobbar vi icke-exklusivt med olika synkpartners och vi har byggt upp en relation med en del supervisors som vi pitchar till direkt.” (Gidlöf, intervju, 2019).

4.5. Produkt

4.5.1. Story

Respondenterna var överens om att story har stor betydelse för framgång inom musik. *“Det måste skava någonstans, provocera och skapa en känsla. Det måste finnas något där som engagerar”* (Gidlöf, intervju, 2019) och *“Storyn är extremt viktigt när man lanserar en artist idag, viktigare än musiken”* (Åstedt, intervju, 2019). Åstedt menar att storyn kan locka folk till att lyssna på låten, men att låten självklart också måste vara bra så att du fastnar och fortsätter att lyssna. Vikten av att kunna skriva bra låtar och att det finns en story bakom musiken är alltså stor. Åstedt tror att ett av de stora problemen vi står inför är låtskrivarfabrikerna som finns idag. *“Om du köper låten så har du egentligen ingen känsla för den och nu handlar det så mycket om story så det blir viktigt att ha den känslan”*. (ibid.)

Bornemann menar på att den ökade betydelsen av story har med det ökade utbudet att göra.

“Med volymen så måste du sticka ut. Du måste hitta något säreget. Det måste finnas något med de nya artisterna som inte funnits förut. Musiken kan vara typ densamma men det är storyn och imagen som är intressant.” (Bornemann, intervju, 2019)

Både Åstedt och Bornemann (intervju, 2019) pratade om att musik kan ses som vilken annan produkt som helst och att marknadsföring och story därför blir viktigt för att nå framgång. Sangfelt och Bornemann anser vidare att sociala medier har bidragit mycket till hur branschen ser ut idag och är en viktig del i att marknadsföra sig själv som artist. (Bornemann, Sangfelt, intervju 2019)

4.5.2. Utbud

Många av respondenterna kommenterade kring vikten av att ha kompletterande produkter till musiken och att det är helheten som spelar större och större roll, inte bara musiken i sig. Videomaterial är något som har ökat explosionsartat den senaste tiden och det blir viktigare att sätta musik i sitt sammanhang. (Gidlöf, Respondent A, Åstedt, Grippe, intervju, 2019)

“Ofta är musiken en del av en helhet. Den behöver vara en del av en helhet för att bli sedd och hörd. Jag var och såg Lady Gaga, inte lyssnade på Lady Gaga” (Grippe, intervju, 2019)

Ett sätt att hantera konkurrensen som både artister och bolagen upplever idag menar Grippe (ibid.) är att fokusera mer på mervärdet av musiken. Precis som med fotboll så är det helhetsupplevelsen som folk är villiga att betala för. Även Respondent A (intervju,

2019) var inne på vikten av att ha ett bredare fokus på underhållning som artist och vikten av att skivbolagen vågar fokusera på detta.

En strategi som Gidlöfs bolag använder är att de skapar möjligheter för artister att producera mer än bara musik.

“Vi har något som vi känner är unikt som inte många andra kan erbjuda, möjligheten till att spela in videos, streama live, producera videointervjuer och annan online media. Det är otroligt viktigt att hela tiden kunna producera video content idag.” (Gidlöf, intervju, 2019)

4.5.3. Värde

Både Portnoff och Åstedt tror att det kommer finnas nya metoder för artister att hämta hem pengar på. Riteband fokuserar på att försöka lösa artisters finansieringsproblem genom en musikbörs där fans och intressenter kan köpa rättigheter och investera i artister. Åstedt tror att det kommer utvecklas fler *blockchain* metoder där man kommer kunna se lättare vem som äger låten. Vidare tror han också att det kommer finnas en uppsving för betalmusik i och med att möjligheter för att licensiera musik utvecklas så att man till exempel kan licensiera en låt till ett Youtube klipp man producerar. (Portnoff, Åstedt, intervju, 2019)

5. Diskussion, slutsatser och implikationer

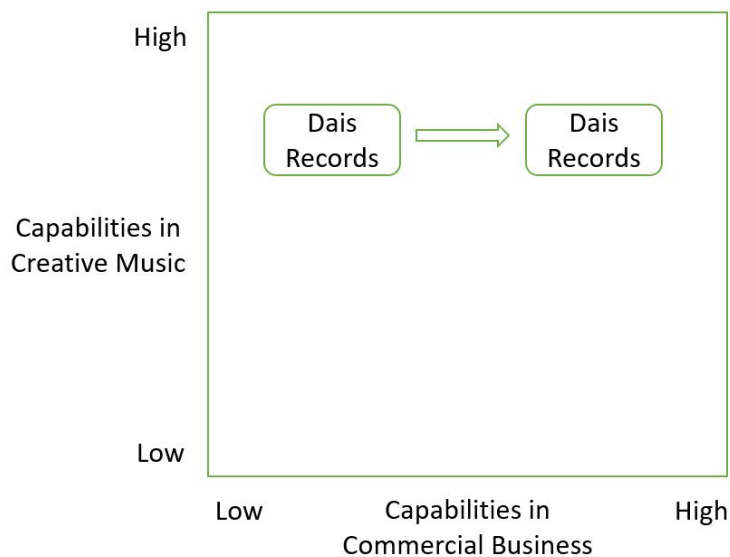
5.1. Diskussion

Syftet med detta arbete är undersöka vilka strategier och affärsmodeller independentbolag använder samt vilka resurser och kompetenser som det kräver. Resultatet från empirin visar på att det är viktigt för bolagen att vara snabbväxande och ha starkt fokus på de relationer som byggs med både leverantörer och distributörerna. Något som dock till viss del minskar vikten av relationer mot distributörerna är den ökande användningen av algoritmer hos streamingtjänster som t.ex. Spotify. I takt med utvecklingen och ökningen av underhållning överlag blir det viktigt att fokusera på att utveckla videomaterial, få in sina låtar i filmer och serier via synkbolag och *music supervisors* samt ha livespelningar och åka på turné. Empirin pekar även på att många jobbar för att upphovsrättspersonerna ska få mer makt och många klarar sig idag bra själva utan skivbolag. Där blir det viktigt att independentbolagen jobbar på ett sätt som gör att de fortfarande är relevanta och kan bidra med värde för producenter, låtskrivare och artister. Från empirin kan det även utläsas att det har blivit både lättare och svårare att nå ut med sin musik idag. Det är lätt att ladda upp material på tjänster så som Spotify och nå ut till potentiella lyssnare via sociala medier, samtidigt som det är en enorm konkurrens.

Den traditionella synen av independentbolag som snabbväxande, risktagande och kreativa tycks alltså styrkas av vår studie. Däremot finns tecken på att även de mest dominerande aktörerna (majorbolagen) i musikindustrin idag ständigt måste vara på fötterna för att hänga med. Majorbolagen står idag i större utsträckning än tidigare för innovation och hjälper att driva på för förändring (Martin, intervju, 2019). Förändringen mot en generell mer rörlig bransch beror framförallt på digitaliseringen. Enligt Arvidsson (2016) har spänningen mellan independentbolag och majorbolag ökat. Det som utläses från den insamlade empirin är snarare det motsatta. Istället för att motarbeta varandra verkar bolagen jobba i samma riktning.

5.1.1. Innovation och imitation

I likhet med den teoretiska bakgrunden är *innovation* och *imitation* grundpelarna för framväxten av nya affärsmodeller och strategier för independentbolag i vår studie. Dais Records experimentella affärsmodell att kombinera nyutgåvor av äldre verk med framtagning av nya band och artister var en innovation då bolaget grundades. Efter ett tag var de tvungna att anpassa sin verksamhet mer till branschen och sina konkurrenter, bland annat till följd av digitalisering. Från att ha börjat med god kompetens och förmåga inom *creative music*, utvecklade de sina kompetenser inom *commercial business* och rörde sig till höger i Huygen et al.s (2001) modell, illustrerat nedan. Detta är ett tydligt exempel på hur affärsmodeller i ett independentbolag bestäms av både *innovation* och *imitation*.



Figur 4. Dais Records utveckling som en konsekvens av både innovation och imitation.

Liknande mönster går att finna hos andra intervjupersoner. Gidlöfs bolag jobbar mycket med innovation och försöker hitta nya sätt att arbeta på och bredda sin verksamhet. En utav deras *unique selling points* är att erbjuda både leverantörer och konsumenter ett *one stop shop*. För att kunna göra det behöver de ständigt hitta nya lösningar och anpassa sig efter det som efterfrågas.

Åstedt jobbar mer med innovation än imitation och har under sin karriär nästan uteslutande varit tidig på bollen vid förändringar. När andra företag börjar utveckla det som hans bolag jobbat med i några år, börjar ofta han avveckla det. Ett exempel på det är Musichelp som han startade innan idén om att artister kan ge ut musik själva var allmänt accepterad. Detta visar även på imitation och hur de bolag som kanske inte alltid är de som kommer med förändringarna ändå imiterar de bolagen som gör.

5.1.2. Sökbeteende

Vad gäller sökbeteende stämmer även detta överens väl med litteraturen. Martin beskriver att Dais Records dagligen uppdaterar sig kring nya innovationer inom teknik. Hans medgrundare, Gibby, kollar ständigt på vad andra företag gör för att se om de kan imitera eller utveckla deras strategi. Han är även konstant på jakt efter nästa ”nya sak”.

Även i uppstarten av skivbolaget ägnade sig Martin och Gibby åt sökbeteende. Genom att prata med andra bolag och vänner inom branschen och se hur dem arbetade byggde Dais Record upp sin initiala strategi. Utifrån vad andra gjorde kombinerade grundarna ihop arbetssätten som de trodde skulle fungera bäst för dem. Detta är ytterligare stöd för

Huygens. et als. resultat om sökbeteende leder till att företag rör sig mot varandra i figuren *Dynamiken mellan manipulation och adaption*.

Gidlöf ägnade sig också åt visst sökbeteende. När han startade Icons Creating Evil Arts gjorde han det grundat på att han ville experimentera och undersöka vad som händer om man tar mer risker och investerar tungt i en enskild artist. Detta kan ses som en form av innovation som grundar sig i ett sökbeteende där man ständigt letar efter nya sätt att göra saker på.

5.1.3. Strategier

I enlighet med Marbys studie om Ace Records vittnar våra resultat om att independentbolag behöver en mängd kompetenser och strategier för att vara framgångsrika. Det kanske viktigaste av allt är att vara uppmärksam på vad folk gillar och efterfrågar. Dais records ändrade sin ursprungliga affärsmodell att sälja begränsade nyutgåvor till förmån för en mer kommersiellt genomförbar modell. Detta efter att Martin satt sig i artisternas och konsumenternas situation och insåg att han inte kunde begränsa lyssnandet för dessa.

Vidare tycks att nischa sig till en snäv del av marknaden utgöra en bra strategi för Gidlöf. Genom att satsa i en mindre genre, hårdrock, med ett fåtal band har Gidlöf nått framgång. Detta är också i linje med Marbys studie om att independentbolag bör identifiera en nisch på marknaden.

Givet empirin är en annan möjlig strategi vi identifierat att omvandla ett tidigare substitut till att bli mer av ett komplement, som i exemplet med Gidlöf. Genom att kunna erbjuda artister och producenter möjligheten att jobba med olika typer av musik och mediaproduktion har bolaget lyckats skapa ett mervärde för dessa. Att kunna hyra lokalen skapar också ett samarbete hos de leverantörer som inte nödvändigtvis är direkt signade med dem. På så sätt kan bolagen fortsätta vara relevanta för samtliga leverantörer, oavsett hur maktförhållandena skiftar inom branschen. Gidlöfs bolag (intervju, 2019) har under senaste tiden börjat jobba med att producera podcasts och videomaterial, något som blev möjligt tack vare lokalen som de sitter i.

En annan viktig strategi som utlästs ifrån empirin är att utveckla kontakt och nätverk med DSPs och satsa på marknadsföring mot Spotify genom dem. För att få utrymme på spellistor har det varit viktigt med ett personligt nätverk och direktkontakt med Spotifys redaktörer. Numera är det dock viktigt att också jobba med att trigga deras algoritmer.

Den ökade möjligheten för independentbolag att placera sin musik i film, reklam och tv har möjliggjort strategier för att ta vara på affärsmöjligheter som uppstår. Dels kan bolagen *pitcha* direkt mot supervisors eller samarbeta med ett synkbolag. Här underlättar det att ha musiken på förlag vad gäller rättigheter. Vidare skulle en tänkbar fortsatt

utveckling inom synken kunna vara att licensiering till mindre videoklipp på Youtube blir allt vanligare.

Slutligen visar både bakgrunden och empirin på att liveframträdanden blir allt viktigare. Det är trots detta inte troligt enligt vår studie att skivbolagen kommer att bredda sin verksamhet till att inkludera live. Däremot kan bolagen tjäna pengar indirekt genom live. Därför bör de uppmuntra samt underlätta för sina artister att ta till vara på de möjligheter som den växande liveindustrin innebär. Återigen blir arbetet med relationer viktigt.

5.1.4. Nyckelresurser och processer

Vad gäller kompetenser, pratar Gidlöf som nämnt om *one stop shop* och att hans bolag kan täcka de mesta av kompetenserna såsom PR, kontrakt, distribution, förlag etc. Tydligt av vår studie är att det krävs en mängd olika kompetenser för framgångsrikt företagande. Dais Records uppfyller kompetenskravet genom att de två grundarna är olika och besitter olika kompetenser. Gibby är inriktad på teknologi och innovativt tänkande, medan Martin har juristbakgrund samt ett mer övergripande tänk.

Sättet på vilket Gidlöf skapar mervärde åt sina företag är dels genom distinkta resurser och dels genom de synergier som uppstår av generiska resurser. Distinkta resurser utgörs till exempel av bolagens lokal samt möjlighet till det utbredd produktion av videomaterial.

5.2. Slutsatser och Implikationer

Resultaten och diskussionen i denna uppsats har bestått av en djupdykning i musikbranschen och de strategier och affärsmodeller som independentbolag kan använda sig av. Det är en snabbföränderlig bransch som präglas av framförallt innovation, imitation och sökande efter nya resurser och kompetenser. Vidare sammanfattas de slutsatser och implikationer detta arbete lett fram till.

Det finns tecken på att independentbolagens position kan komma att försvagas då artisternas position stärks. Det är dock troligt att independentbolag kommer vara fortsatt relevanta om de fortsätter att jobba, framförallt, med att erbjuda enskilda tjänster. Något som både Musichelp, Despotz Records och Icons Creating Evil Arts gör. Detta resulterar i att artisterna kan fortsätta använda tjänster från bolagen utan att vara exklusivt signade till dem. På så sätt får artisten behålla sin självständighet men det skapas samtidigt ett mervärde i att fortsätta relationen med bolaget. Att bygga ett starkt nätverk och en relation anses viktigt inte bara till artisten utan även till övriga aktörer.

Vidare visade den inledande femkraftsanalysen på relativt starka komplement och substitut. Det verkar inte finnas någon oro över tillkomsten av fler substitut. Istället för att se det som att till exempel podcasts och serier tar över verksamheten pekar empirin på att det skapas möjligheter att expandera sin verksamhet tack vare substituten. Ökningen

av serietittandet har exempelvis ökat möjligheten för synk. Den ökade efterfrågan på videomaterial skapar möjligheter att göra dokumentärer relaterade till artister. Något som i sin tur förhoppningsvis kan fortsätta driva efterfrågan på artistens musik. Ovan visar på vikten av att man som independentbolag tar tillvara på alla möjligheter som finns utöver själva musikproduktionen.

Den inledande synen på branschen som hårt konkurrensutsatt visade sig i själva verket vara drivkraften till en ständigt föränderlig och innovativ bransch. Det finns ingen tydlig vi och dem känsla, istället finns det plats för olika typer av spelare där samtliga spelar en viktig roll i det ekosystem som utgör musikbranschen. Det är således framförallt differentiering som resulterar i att independentbolagen kan fortsätta ha en viktig roll och funktion för företagande inom musikbranschen.

5.3. Kritik av studien

Det finns ett flertal faktorer som skulle kunna påverka tillförlitligheten av studien negativt. Först och främst har enbart ett begränsat antal respondenter intervjuats på grund av den korta tidsaspekten och det går att ifrågasätta hur representativa nio personer är för den västerländska musikindustrin. Det finns troligtvis idéer och tankar som vi inte lyckats fånga in, som kanske inte heller förekommer i tidigare litteratur. Det kan också vara så att respondenterna trots våra försök att vara transparenta ändå valt att undanhålla väsentlig information. Eftersom att vi försökte ställa relativt öppna frågor finns också risken att något som vi ansåg som väsentlig information inte ansågs relevant av respondenten och att de därför utlämnade det vid intervjutillfället (Bryman & Bell, 2015). Enligt Wallendorf och Belk (1989) är det bra att kunna träffa respondenterna på uppföljning, kanske något år senare, detta kunde inte heller genomföras på grund av den korta tidsaspekten. Slutligen är det viktigt att poängtera att det inte finns ett vattentätt recept för de resurser eller strategier man ska använda för att bli framgångsrik, oavsett hur grundligt man har samlat in information. Vi är även medvetna om att våra värderingar och vår bakgrund kan påverka de observationerna som gjorts, trots försök till att minimera detta.

Om vi skulle ha gjort om studien hade vi framförallt gjort två saker annorlunda. För det första hade vi försökt samla ihop empirin tidigare och bokat in mer än ett möte per respondent. Vidare hade det även varit bra att intervjua någon från ett synkbolag och ett bokningsbolag för att få deras perspektiv på hur samarbetet med independentbolag ser ut när det kommer till synkronisering och liveframträdanden.

5.4. Förslag på vidare studier

Vidare skulle det vara intressant att jämföra skillnader i strategier för independentbolag och majorbolag för att bättre kunna avgöra om strategierna eller resurserna som krävs är

bolagsspecifika. Även studier kring hur framväxten av *BRIC marknader* kan komma att påverka västvärldens musikbransch och i sin tur independentbolags globala strategier.

6. Referenser

- Arvidsson, K. (2016). Musikindustrin är död, länge leve musikindustrin! Eller historien om (hur) musikindustrin överlevde digitaliseringen. *Nordicom Information*, 38 (1), 101-109.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4). New York: Oxford University Press.
- Caves, R. E. (2000). *Creative Industries: Contracts between arts and commerce*. United States of America: Harvard University Press.
- Chapple, J. (2018, 26 oktober). Live Music Revenues to Top \$30BN for First Time. *Live Music Intelligence*. Hämtad 27 april 2019, från <https://www.iq-mag.net/2018/10/live-music-revenues-to-top-30bn-for-first-time/#.XNJdZtMzau4>
- Frick, H. (2018, 1 juni). Så byggs en artist. *Dagens Media*. Hämtad 8 maj 2019, från <https://www.dagensmedia.se/premium/sa-byggs-en-artist-6916043>
- Hellingwerf, K. (2017, 15 maj). Några resultat från Mediebarometern 2016. *Nordiskt Informationscenter för Medie- och Kommunikationsforskning*. Hämtad 9 maj 2019, från <https://www.nordicom.gu.se/sv/aktuellt/nyheter/nagra-resultat-fran-mediebarometern-2016>
- Hull, G. P. (2004). *The Recording Industry* (2). New York: Routledge.
- Huygens, M., Baden-Fuller, C., Van den Bosch, F. A.J. & Volberda, H.W. (2001). Co-evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry, 1877–1997*. *The SAGE Social Science Collection*, 22 (6), 971-1011.
- IFPI. (2019). *IFPI Global Music Report 2019*. International Federation of the Phonographic Industry. Hämtad den 5 maj 2019, från <https://www.ifpi.org/downloads/GMR2019.pdf>
- Internetstiftelsen. (2018). *Svenskar och Internet 2018*. Internetstiftelsen. Hämtad 2 maj 2019, från: <https://2018.svenskarnaochinternet.se/titta-fler-tittar-pa-video-pa-internet/youtube-fortsatter-oka-sakta/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2014). *Exploring Strategy* (10). Harlow: Pearson Education Limited.
- Johnson, M. W., Christensen, C.M. & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 58-68. Hämtad 9 maj 2019, från https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38668596/HBR_on_Strategy.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557567493&Signature=9qQ68EzSavgIHdyu2%2BvfeFxO6hM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DForces_That_Shape_Competition.pdf#page=57
- Kantar Sifo. (2017, 21 juni). *Orvesto Konsument: Podcastlyssnandet ökar med 33% på veckonivå jämfört med bara förra året* (1). Kantar Sifo. Hämtad 7 maj 2019, från <https://www.kantarsifo.se/nyheter-och-press/podcastlyssnandet-okar>

- Khalili-Tari, D. (2017, 15 december). How independent artists have changed the music industry. *Independent*. Hämtad 10 april 2019, från <https://www.independent.co.uk/arts-entertainment/music/features/independent-artists-music-industry-stormzy-aj-tracey-stefflon-don-hardy-caprio-major-label-streaming-a8110936.html>
- Kirkevall, P. (2018). *Personlighet, känsloreglering och musiklyssnande*. (Opublicerad D-uppsats). Lunds Universitet, Psykologiska institutionen. Hämtad 2 maj 2019, från <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=8950040&fileId=8950045>
- Marby, D. J. (1990). The Rise and Fall of Ace Records: A Case Study in the Independent Record Business. *The Business History Review*, 64 (3), 411-450.
- Musiksverige. (2018). *Musikbranschen i siffror: statistik från musikåret 2017*. Musiksverige. Hämtad 5 maj 2019, från <https://statistik.musiksverige.org/?fbclid=IwAR0acmBuSsfgLHTjBlukBf0MbNcRzeycjRM3R0XkXqTwvk51uAVDk3Y-cw>
- Passman, D.S. (2015). *All You Need to Know About the Music Business* (9). New York: Simon & Schuster.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86 (1), 78-93. Hämtad 29 april 2019, från <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Porter%202008.pdf>
- PwC. (2018). *Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022, Trending now: convergence, connections and trust*. PwC. Hämtad 14 april 2019, från <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook/perspectives-from-the-global-entertainment-and-media-outlook-2018-2022.pdf>
- Sisario, B. (2018, 6 september). A New Spotify Initiative Makes the Big Record Labels Nervous. *The New York Times*. Hämtad 10 maj 2019, från <https://www.nytimes.com/2018/09/06/business/media/spotify-music-industry-record-labels.html>
- Viktorsson, J. (2015, 2 oktober). Tv-seriens nya guldålder – en boom eller bubbla? *Sydsvenskan*. Hämtad 7 maj 2019, från <https://www.sydsvenskan.se/2015-10-02/tv-seriens-nya-guldalder--en-boom-eller-bubbla>
- Wallendorf, M. & Belk, R. (1989). Assessing Trustworthiness in Naturalistic Consumer Research. I E. C. Hirschman (Red.), *Interpretive Consumer Research* (sid. 69-84). Provo, UT: Association for Consumer Research.
- Worldwide Independent Network. (2018). *Wintel Worldwide Independent Market Report 2018*. Worldwide Independent Network. Hämtad 25 april 2019, från http://winformusic.org/files/WINTEL%202018/WINTEL%202018.pdf?fbclid=IwAR2EKcDHjTLH8YWrWbNH4aW7fHYMWRz1KlGz_DwIJ2W91aeR0RpuYtHrwU

7. Bilagor

7.1. Bilaga 1: Riktlinjer, information och godkännande

Information om studien (läses upp för respondenten):

Syftet med intervjun och uppsatsen är att få en djupare förståelse för musikindustrins utveckling och vad som har påverkat den, samt försöka förstå vad för strategier, resurser och kompetenser som independentbolag har och bör utveckla till följd av detta. Något som kan vara bra att veta är att vi har gjort en avgränsning till populärmusik och västvärlden. Det är helt frivilligt att delta och du kan när som helst (fram till den 6e maj) välja att ta tillbaka dina svar och de kommer då inte användas i arbetet.

Intervjun kommer spelas in och kommer ta ca 60 min. De enda som kommer ha tillgång till ljudfilen är vi två som skriver uppsatsen. Är det någon fråga som du inte känner dig bekväm att svara på så är det bara att säga pass så går vi vidare till nästa. Efter intervjun kommer vi att skicka anteckningarna som togs under intervjun. Vänligen läs igenom dem, korrigerar och återkoppla så vi kan vara säkra på att vi har förstått allting rätt.

Uppsatsen kommer inte att skickas till de intervjuade när den är klar. Den kommer dock gå att tillhandahålla för allmänheten via nätet.

Godkänner att: (muntligt godkännande från respondenten, ifylles av oss)

Namn syns: JA/NEJ

Position syns: JA/NEJ

Bolagets namn syns: JA/NEJ

Övriga invändningar:

Här noterades till exempel om intervjupersonen önskade godkänna de citat som togs med i slutliga versionen av uppsatsen.

Övriga noteringar: (muntligt godkännande från respondent, ifylles av oss)

Respondenten fick ta del av exempelfrågor innan intervjutillfället: JA

Respondenten har tagit del av och förstått ovan information: JA

Respondenten har kontrollerat anteckningarna efter intervjun: JA

Namn:

Position:

Bolag:

Plats:

Datum:

Tid:

7.2. Bilaga 2: Respondenter

	Position	Bolag	Datum, plats & tid	Övrigt
Carl-Marcus Gidlöf	Grundare	Icons Creating Evil art och Despotz Records	30/03/19, Solna, 60 min	+15 års erfarenhet
Jonathan Bornemann	Låtskrivare/ producent	Frilans	08/04/19, Stockholm, 40 min	Studerat musik i London
Linda Portnoff	Grundare & F.d. VD	Riteband & Musiksverige	12/04/19, Stockholm, 60 min	PhD Accounting
Peter Åstedt	Grundare	Dead Frog records, Musichelp m.fl.	08/04/19, Stockholm, 100 min	+30 års erfarenhet
Ragnar Grippe	Kompositör	Självständig	16/03/19, Bromma, 90 min	+45 års erfarenhet
Respondent A	Marknadsföring	Anonym	17/04/19, Stockholm, 50 min	
Respondent B	Data analys	Anonym	23/04/19, Stockholm, 50 min	Skrivit masteruppsats om musik
Ryan Martin	Grundare	Dai's Records	25/03/19, Skype, 60 min	+20 års erfarenhet
Sara Sangfelt	Artist/ Låtskrivare	Starlab & MediaHorse	16/04/19, Skype, 100 min	Studerat musik i USA

7.3. Bilaga 3: Grundfrågor

-Berätta lite kort om dig själv och vad du gör?

- Varför musikindustrin? Hur började det för dig?
- Berätta lite om hur du jobbar, hur ser arbetsprocessen ut, vilka uppgifter har du, vilka jobbar du tillsammans med? (artister, producenter osv, positioner, inte namn).
- Vad utmärker industrin? Något speciellt arbetssätt, process?
- Hur har industrin utvecklats under åren du har jobbat? Största förändringarna? Något som varit bra/lyckat och något som har varit extra svårt?
- Vilka utmaningar och problem stöter du på i arbetet?
- Vad spelar roll för att man ska bli framgångsrik och vad gör en mindre framgångsrik (både som artist och som skivbolag)
- Hur ser du på framtiden, åt vilket håll fortsätter utvecklingen?
- Hur har streamingtjänster påverkat branschen enligt dig?
- Vad är din syn på de olika rollerna inom industrin? De stora bolagen, independentbolagen, Spotify osv. Hur ser maktförhållandena ut? Hur har det förändrats över tid?
- Vad tror du är viktigt att vi inte missar när vi gör denna undersökning?