



Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan vid  
Lunds universitet

# Internets påverkan på värdekedjan inom musikindustrin

Handledare:  
Lars Carlman  
Ulf Elg

Författare:  
Magnus Fridh

## **Sammanfattning**

**Uppsatsens titel:** Internets påverkan på värdekedjorna inom musikindustrin

**Seminariedatum:** 060201

**Kurs:** Magisteruppsats i marknadsföring 10 poäng

**Författare:** Magnus Fridh

**Handledare:** Lars Carlman, Ulf Elg

**Nyckelord:** Internet, musikindustrin, transformation, värdekedjor samt digitala medier

**Syfte:** Uppsatsen syfte är att studera huruvida den transformation som sker när den fysiska värdekedjan omvandlas till en virtuell kan orsaka förändringar för produkten musik och distributionen av densamma. Genom att studera musikindustrin vill jag undersöka om en liknande förändring kan appliceras på andra branscher med liknande strukturer.

**Metod:** Den huvudsakliga metoden har varit en kvalitativ undersökning. En utförlig litteraturstudie rörande musikindustrin samt värdekedjorna har genomförts. Vidare har djupintervjuer med nyckelpersoner på olika företag inom den svenska musikindustrin genomförts för att uppfylla syftet.

**Teoretiska perspektiv:** De teoretiska verktyg som använts har varit Gaddes förändringsdimensioner, men även teorier rörande produktbegreppet har analyserats och använts. Dessa har sedermera applicerats på de existerande värdekedjorna inom musikindustrin ur ett nätverksperspektiv för att erhålla en mer nyanserad bild i enlighet med IMP: skolans syn på nätverksteorin.

**Empiri:** Det empiriska materialet består utav tre intervjuer med personer från den svenska musikindustrin samt en grundlig litteraturstudie vilket tillsammans har utgjort grundstommen i det empiriska materialet. Vidare har jag valt att följa Gaddes ordningsföljd i hans förklaring av förändringsdimensionerna för att tydliggöra sambandet mellan teori och empiri i analysen.

**Slutsatser:** När musiken och dess värdekedjor övergår från en fysisk till virtuell form sker det flertalet saker med produkten musik. Jag har försökt att påvisa två möjliga vägar som produkten kan gå. Det ena är att upplevelsen prioriteras, det vill säga att när flera aktiviteter försvinner såsom paketering, distribution etc. är det själva upplevelsen som musiken erbjuder som blir det viktigaste. Det andra är att artisten står i fokus och musiken kan i dess virtuella form vara ett billigt sätt för skivbolagen att marknadsföra samt skapa uppmärksamhet kring artisten.

Vidare kan den utförda analysen även appliceras på andra typer utav innehållsindustrier såsom böcker, tidningar och filmer men jag anser det vara främst inom musikindustrin som förändringen är tydligast och lättast att analysera.

**Title:** Internets influence on the value chains in the music industry

**Seminar date:** 060201

**Course:** Master thesis in business administration, Major in marketing, 10 Swedish credits (15 ECTS).

**Author:** Magnus Fridh

**Advisor/s:** Lars Carlman, Ulf Elg

**Key words:** Internet, music industry, transformation, value chains and digital media

**Purpose:** The purpose of this thesis is to study whether the transformation that occurs when the physical value chain converts to a virtual can cause changes for the product music and the distribution of the same. By studying the music industry I want to examine if a similar change can be applicable on other industries with similar structures.

**Methodology:** The main method of research has been a qualitative investigation. A detailed literature study regarding the music industry and the value chains has been carried out. Further, several deep interviews with key personnel from different companies in the Swedish music industry has been carried out to realize the purpose of the thesis.

**Theoretical perspectives:** The theoretical tool used has been Gaddes dimensions of change, but also theories regarding the concept of the product has been analyzed and used. These has furthermore been applied on the existing theories regarding the music industries value chains from a network approach to receive a more distinct image in accordance with the IMP school.

**Empirical foundation:** The empirical material consists of three interviews conducted with employees from the Swedish music industry and a thorough literature study which together constitutes the foundation of the empirical material. Further more I have chosen to follow Gaddes order in his explanation of the dimensions of change to elucidate the connection between theory and empirical evidence in the analysis.

**Conclusions:** When music and its value chains transforms from a physical to virtual reality several things occur. In my thesis I've tried to demonstrate two possible roads that the product can take with this transformation. One aspect of the transformation is that the experience becomes prioritized, i. e. that when several activities disappear, such as packaging, distribution etc, the actual experience that the music offers becomes the most important. The other is that the artist stands in focus and the music can in its virtual form become a cheap way for the record companies to promote and to create attention around the artist.

It is also possible to apply the performed analysis on other types of content industries, such as books, newspapers and films but I consider the transformation in the music industry to be the clearest and easiest to analyze.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Bakgrund	6
1.2 Vad har orsakat förändringen?	7
1.3 Hur har den förändrade situationen avhandlats tidigare?	9
1.4 Hur har den generella debatten beträffande förändringar utvecklats?	11
1.5 Varför är det intressant att studera förändringar?	12
1.6 Syfte	14
1.7 Avgränsningar	14
<b>2. Litteraturgenomgång</b>	<b>15</b>
2.1 Värdekedjans upphov och bakgrund	15
2.2 Den fysiska värdekedjan för skivbolagen	19
2.3 Distributionen i den traditionella värdekedjan	20
2.4 Den virtuella värdekedjan för skivbolagen	21
2.5 Distributionen i den virtuella värdekedjan	22
2.5.1 <i>Fortsatt fysisk produkt</i>	23
2.5.2 <i>Virtuell produkt</i>	24
<b>3. Metod</b>	<b>26</b>
3.1 Övergripande metod	26
3.2 Metodsynsätt	27
3.2.1 <i>Kvantitativ och kvalitativ metod</i>	28
3.3 Val av undersökningsansats	29
3.4 Metodikprocedur	30
3.5 Primärdata	30
3.5.1 <i>Personliga intervjuer</i>	31
3.6 Sekundärlitteratur	32
3.7 Källkritik	32
3.8 Generaliserbarhet	34
<b>4. Teoretisk referensram</b>	<b>35</b>
4.1 Nätverksteori och IMP	35
4.2 Förändringsdimensioner	36
4.3 Förändringsprocesser	37
4.3.1 <i>Koordinering i aktivitetsdimensionen</i>	38
4.3.2 <i>Omstrukturering i aktivitetsdimensionen</i>	38
4.3.3 <i>Koordinering i resursdimensionen</i>	39
4.3.4 <i>Omstrukturering i resursdimensionen</i>	39
4.3.5 <i>Koordinering i aktörsdimensionen</i>	39
4.3.6 <i>Omstrukturering i aktörsdimensionen</i>	39
4.4 Produktbegreppets teoretiska bakgrund	40
<b>5. Litteraturgenomgång och teoretisk referensram – sammankoppling</b>	<b>43</b>

<b>6. Hur förändras musiken med Internets påverkan?</b>	<b>45</b>
6.1 Koordinering i aktivitetsdimensionen	46
6.2 Omstrukturering i aktivitetsdimensionen	47
6.3 Koordinering i resursdimensionen	52
6.4 Omstrukturering i resursdimensionen	53
6.5 Koordinering i aktörsdimensionen	55
6.6 Omstrukturering i aktörsdimensionen	56
<b>7. Vad har skett med musiken när den blivit virtuell?</b>	<b>59</b>
7.1 Transformationen till den virtuella värdekedjan	
– påverkan på produkten musik	59
7.1.1 Aktivitetsbaserade förändringar	
– Vad karaktäriserar den virtuella produkten?	59
7.1.2 Aktivitetsbaserade förändringar	
– Hur ser den virtuella distributionen ut?	61
7.1.3 Resursbaserade förändringar	
– Vem kontrollerar vad?	63
7.1.4 Aktörsbaserade förändringar	
– Vem gör vad?	64
7.2 Transformationen till den virtuella värdekedjan och hur detta kan appliceras på andra produkter.	65
7.3 Framtiden och fortsatt forskning	67
<b>Källförteckning</b>	<b>68</b>
<b>Intervjubilaga</b>	<b>71</b>

# 1. Inledning

*I detta kapitel ges läsaren en introduktion till ämnet och en utvecklande diskussion rörande tidigare forskning leder sedermera fram till problemet.*

## 1.1 Bakgrund

*Det ser fortsatt mörkt ut för skivförsäljningen i Sverige. Nya siffror från branschorganisationen Ifpi visar att fjolårets försäljning minskade med ytterligare 18 procent, jämfört med 2003. Sedan 2001 har branschen tappat hela 33,6 procent.<sup>1</sup> Detta citat ur tidningen *Sydsvenskan* är bara en artikel i mängden som berättar om de senaste årens nedgång inom musikindustrin. Musikindustrin är en bransch om vilken det dagligen publiceras nya artiklar rörande dess nuvarande och framtida beskaffenhet. Flertalet aktörer är för närvarande väldigt intresserade av att tycka och tänka om industrins nuvarande och framtida tillstånd. Pirater, antipirater, artister och skivbolagschefer, listan kan göras lång. Emellertid har den akademiska världen inte visat samma entusiastiska intresse för området som ovan nämnda personer.*

Kanske kan detta akademiska ointresse bero på att branschen har varit relativt stabil en längre tid då inga större förändringar skett. Förvisso har nya lagringsmedium och musikformat tillkommit och det förekommit sporadiska diskussioner i branschpress och inom den akademiska världen rörande tidig piratkopiering och dess framtid, men det är inget som har höjt några ögonbryn runt om i forskningsvärlden. Då intresset för branschen har varit svalt har detta i sin tur resulterat i ett fåtal vetenskapliga artiklar som specifikt kan härröras till musikindustrin. Det har dock ändrats under de senaste åren och en ökning har skett som kan härledas till den nuvarande situationen med minskade intäkter och marknadsandelar för musikindustrin.<sup>2</sup>

Den främsta anledningen till att skivbolagen har tappat stora delar av marknaden anser de själva vara framför allt en: den olagliga fildelningen.<sup>3</sup> Det vill säga nerladdning av musik digitalt utav individer som inte betalar de upphovsrättsliga avgifter som erfordras. Detta fenomen kostade industrin 4,8 miljarder dollar förra året, och med en total försäljning på 38 miljarder dollar 2004 är detta självklart något som påverkar industrin i stort.<sup>4</sup> Musikindustrins nemeses är följaktligen given; fildelning via Internet.

Detta har inneburit att en annorlunda situation uppstått de senaste åren. Internet har emellertid inte enbart medfört förändringar för musikindustrin, utan har radikalt ändrat flertalet industriernas möjligheter att göra affärer.<sup>5</sup> Internet har möjliggjort för företagen att nå ut till konsumenterna på ett tidigare ogenomförbart sätt.<sup>6</sup> Sveriges bredbandsnät bestod 2003 utav 868 000 privata kunder som hade någon form av bredbandsuppkoppling.<sup>7</sup> Detta innebär att en stor del av Sveriges befolkning har möjlighet att nyttja Internet på flertalet olika sätt, där ibland att använda sig av fildelning. För skivbolagen innebär konsumenternas möjlighet att

---

<sup>1</sup> Gustafsson (2005)

<sup>2</sup> Meisel & Sullivan (2002)

<sup>3</sup> Jones (2000), Meisel & Sullivan (2002), Lehonard (2004), Ifpi (2005)

<sup>4</sup> Graham, Burnes, Lewis, Langer (2004)

<sup>5</sup> Porter (2001)

<sup>6</sup> Bhatt & Emdad (2001)

<sup>7</sup> PTS (2004)

använda sig av olaglig fildelning att stjälpå den traditionella värdekedjan och den nuvarande aktivitetsstrukturen.<sup>8</sup>

## 1.2 Vad har orsakat förändringen?

Det som nu sker med piratkopiering av musik (vilket fildelning kan klassificeras som) är dock inte på något sätt ett nytt fenomen. Innan försäljningen av inspelad musik, som är en relativt ny företeelse sett ur ett historiskt perspektiv, (det har bara pågått i cirka hundra år) var det noter som kopierades. Illegala kopior av Beethoven och Brahms såldes öppet på gatorna runt om i västvärlden. En hel industri var uppbyggd bara kring piratkopiering. Detta ledde till att *The musical copyright act* skapades år 1902 – den första lagstiftningen som skulle skydda musikaliska verk.<sup>9</sup>

I början av 1980-talet såg musikindustrin en nedgång i försäljningen, liknande den som vi upplever idag. Efter några lukrativa år på 70-talet kom den nya billiga tekniken med bandspelare och kassetband, vilken möjliggjorde för individer att med hjälp av denna spela av musik från radion och från sina vänner.<sup>10</sup> Kassetbanden hjälpte förvisso musikindustrin att nå ut till jordens alla hörn, men finansiella problem uppstod för skivbolagen på grund av piratkopieringen. För att kompensera detta fick musikindustrin till stånd en lagstiftning, vilken innebar att en skatt lades på kassetbanden. Denna delades därefter upp mellan skivbolag, förlag och artister. Skatten skulle ersätta dem för de förlorade intäkter som orsakades på grund av piratkopieringen.<sup>11</sup> I Sverige infördes 1982 skatt på kassetband och 1999 utökades lagstiftningen, så att alla inspelningsbara medium påverkades, med bestämmelser om en kassettersättning som utgick med 2 öre per minut och max 6 kronor per medium.<sup>12</sup> Musikindustrin har under den senaste tiden även försökt att få till stånd en liknande lagstiftning på mp3-spelare.<sup>13</sup>

Dagens situation är således inte unik; likartade händelser har ägt rum tidigare. Vad som emellertid är annorlunda i nuläget är skivbolagens möjligheter att kunna stoppa den nuvarande fildelningen. Detta med tanke på den teknologiska utveckling som har bidragit till att skapa situationen. Marknaden har upplevt flera teknologiska förändringar under det senaste århundradet med produkter såsom stenkakan, lp-skivan, kassetbandet och cd-skivan. Alla dessa teknologiska förändringar har bidragit till att driva musiken och industrin framåt, vilket skivbolagen tidigare kunnat utnyttja.<sup>14</sup> De bolag som inte anammat den nya tekniken har oftast fått se sig omsprungna av sina konkurrenter och i vissa fall har det inneburit slutet för deras verksamhet.<sup>15</sup> Ett exempel ifrån de senaste månaderna är att Sony gick ut och förklarade att de har förlorat miljarder på grund av att deras nya Walkman först inte hade stöd för mp3.<sup>16</sup> De bolag som varit med och tillägnat sig den nya tekniken tidigt har däremot oftast kunnat dra stora ekonomiska fördelar av det. Övergången från lp till cd då hängivna samlare

---

<sup>8</sup> Meisel & Sullivan (2002)

<sup>9</sup> Mann (2000)

<sup>10</sup> Gronow & Saunio (1997)

<sup>11</sup> Kasaras (2002), Garofalo (1999)

<sup>12</sup> Copyswede

<sup>13</sup> Idg.se (2004-12-19)

<sup>14</sup> Kasaras (2002)

<sup>15</sup> Rao (1999)

<sup>16</sup> Idg.se (2005-01-24)

köpte samma skivor som de redan hade är ett exempel, mono till stereo på lp-skivorna samt kassetbanden som bidrog till musikens spridning över världen är ytterligare exempel.<sup>17</sup>

Det som skiljer denna förändring från tidigare teknologiförändringar är att Internet och fildelning har bidragit till en maktförskjutning ifrån bolagen till artister och konsumenter.<sup>18</sup> Skivbolagen har således förlorat makt och söker nu febrilt efter nya metoder för att återvinna denna.<sup>19</sup> Det som gör denna återerövring komplicerad är bland annat svårigheten för musikindustrin att kunna kontrollera och stoppa fildelningen.

Samtidigt som skivbolagen har trappat upp sin kamp gentemot fildelningen har fildelningsprogrammen i sin tur blivit mer sofistikerade. Det första fildelningsprogram som blev världskänt, *Napster*, hade vid sin höjdpunkt 60 miljoner registrerade användare. Napster kunde dock stängas ner på grund av att den var serverbaserad, det vill säga det fanns en värddator som förmedlade all trafik. Varje enskild person var tvungen att koppla upp sig mot denna server för att kunna ladda ner musik. Flertalet av de nya programmen består av så kallade "trackers" där programmet hittar den önskade filen på någon annans dator utan att behöva gå igenom en mellanhand (server).<sup>20</sup> De nya programmen gör det således väldigt svårt för skivbolagen att kunna peka ut de ytterst ansvariga, och eftersom fildelning inte är förbjudet enligt svensk lag har den svenska musikindustrin inte kunnat göra något åt det. Under sommaren 2005 har dock en lagändring trätt i kraft. Fildelning har numera blivit olagligt, vilket förmodligen innebär att hårdare tag kommer att tas mot fildelare. Att jag skriver förmodligen är på grund av att någon rättegång ännu inte ägt rum. Vilka påföljder dessa lagöverträdelser kommer att orsaka kommer troligen att fastställas under de första rättegångarna gentemot fildelare som kommer att hållas i oktober 2005. Dessa kommer att verka vägledande för hur framtida fall kommer att behandlas.<sup>21</sup>

En ytterligare anledning till att fildelningen kan vara svårstoppad för skivbolagen tros vara den rådande attityden som existerar bland många, förhållandevis unga människor.<sup>22</sup> Det kan summeras som: *Musik uppfattas av många yngre på samma sätt som de flesta av oss uppfattar nyheter. Det är något som man förväntar sig att ha gratis tillgång till. Är det inte gratis är det inte intressant.*<sup>23</sup>

Jag tror att det här i inledningen av uppsatsen kan vara på sin plats att förklara varför skivbolagen anser sig tvungna att ingripa gentemot fildelningen. Sett ur en strikt ekonomisk synvinkel är fallet så att kontrakt skrivs mellan artist och skivbolag, och med denna överenskommelse är det oftast så att skivbolaget blir ägare till den musik som spelas in och således ägare av upphovsrätten till dessa verk (I majoriteten av kontrakten är det på det här sättet men det finns självklart andra former).<sup>24</sup> Artisterna erhåller sedermera kompensation, med så kallad royalty för antalet sålda album och singlar. När inskränkning av dessa rättigheter sker, genom exempelvis fildelning, innebär det oftast att skivbolagen förlorar inkomst. Ett problem uppstår således vilket skivbolagen anser sig vara tvungna att åtgärda för

---

<sup>17</sup> Parikh (1999)

<sup>18</sup> Graham, Burnes, Lewis, Langer (2004)

<sup>19</sup> Mann (2000)

<sup>20</sup> Piratbyrån (2004-11-23)

<sup>21</sup> Computersweden.idg.se (2005-09-09)

<sup>22</sup> Torbay, Pigneur & Usunier (2004), Pew internet & american life project (2004), Intressant att notera är också att i en undersökning gjord bland artister i USA så bedömde 2/3 av de tillfrågade att fildelning inte var något hot och 37 % ansåg att det skulle vara lagligt med fildelning.

<sup>23</sup> Johansson (2004)

<sup>24</sup> Engström & Hallencreutz (2003)



att erhålla kompensation för den musik som laddats ner. Skivindustrins metoder för att få bukt med problemet har främst varit lobbying för förändring av nuvarande lagstiftning och, i andra länder såsom Danmark och USA, åtala vissa individer i avskräckande syfte.<sup>25</sup> Detta verkar emellertid inte fungera på ett tillfredsställande sätt då fildelningen har fortsatt att öka. Mycket av svårigheten består, som jag tidigare nämnt, i att kunna identifiera de ytterst ansvariga.

Hur musikindustrin ska få kontroll över detta mångfacetterade problem utan att stämma användare och lagstifta om skatter, har flertalet författare haft svårt att besvara. Meisel och Sullivan påstår att *Business as usual in the music industry is over. Online music is a force to be reckoned with now and increasingly in the future*. De anser att skivbolagen tvingas att finna sig i fildelningens existens, och att söka alternativa strategier och partners blir sålunda en nödvändighet. Om inte skivbolagen anpassar sig till de rådande trenderna kommer de följaktligen att gå under liksom andra bolag tidigare gjort, då de inte följt med i den teknologiska utvecklingen.<sup>26</sup> Skivbolagen måste följaktligen få bukt på problemet med olaglig fildelning men de kan icke desto mindre bortse från effektiviteten i dessa system för att distribuera musik. Alla dessa aspekter summerade innebär att en förändring av de traditionella värdekedjorna är oundviklig.<sup>27</sup>

### 1.3 Hur har den förändrade situationen avhandlats tidigare?

Flera forskare har studerat företeelsen med värdekedjor och deras betydelse för skapandet av strategiska fördelar samt identifiering av värdeskapande aktiviteter. Begreppet värdekedjor introducerades av Porter 1985 med *Competitive advantage*<sup>28</sup> och har sedan analyserats utifrån olika aspekter av flera författare. Porter ämnade med sin bok *Competitive advantage* bidra med ett synsätt som kan generera gynnsamma strategiska fördelar för företagen ifråga.

Rayport (1994), Rao (1999), Graham & Hardaker (2000) och Evans & Smith (2004) har i sina artiklar huvudsakligen studerat hur Internet och en utbyggd IT-verksamhet kan understödja den traditionella värdekedjan att flytta över fysiska uppgifter till en virtuell miljö. Det är specifikt de kringliggande och stödjande uppgifterna som genom Internet möjliggörs att genomföras virtuellt istället för fysiskt samt med avseende på de produkttyper där den fysiska karaktären på produkten kvarstår som dessa artiklar koncentrerar sig på. Rayport och Sviokla (1996) var de första som utvecklade ovanstående resonemang och presenterade begreppet *den virtuella värdekedjan*, där flertalet aktiviteter blir genomgripande annorlunda när de utförs virtuellt. Den virtuella värdekedjan har sedermera även analyserats av Bhatt & Emdad (2001) och Porter (2001).

Den existerande litteratur som förekommer specifikt avseende musikindustrin är dock begränsad, och då speciellt inom områden som rör värdekedjor och dess beskaffenhet. Den forskning som presenterats inom den akademiska världen rörande musik och ekonomi har företrädesvis varit inriktad på smak, preferens och identitet.<sup>29</sup> Det är först på senare år, i och med Internet och fildelningens utbredning, och till följd av det överhängande hot som skapats gentemot musikindustrin genom detta, som intresset har väckts för forskning kring

---

<sup>25</sup> Meisel & Sullivan (2002)

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Rao (1999)

<sup>28</sup> Porter (1985)

<sup>29</sup> Negus & Velasquez (2002), Holbrook & Gardener (2000), Schindler & Holbrook (2003) Martin & McCracken (2001)

värdekedjornas specifika betydelse och dess förhållande inom industrin. Produkten musik har genom denna digitala transformation erhållit en annorlunda status av den orsaken att den tidigare enbart fysiska produkten numera fullt ut kan ersättas av en virtuell kopia.<sup>30</sup> De tongivande forskarna har här varit Rayport & Sviokla (1996), Parikh (1999), Meisel & Sullivan, (2002) och Graham, Burnes, Lewis och Langer (2004).

Samtliga nämnda författare har fört diskussioner kring hur de befintliga värdekedjorna är beskaffade och vilka förändringar som har ägt rum inom musikindustrin de senaste åren i och med Internets frammarsch. Alla författare är överens, implicit eller explicit, om att den traditionella fysiska värdekedjan har tappat mark och att det är dags för musikindustrin att agera om de ska ha en chans att återskapa sitt tidigare inflytande över marknaden.

Flera författare menar dessutom att den tekniska utvecklingen inte har avstannat utan tvärtom att flertalet innovationer kommer att fortsätta äga rum på marknaden, vilka kommer att innebära ytterligare framtida implikationer för skivbolagen.<sup>31</sup> Graham, Burnes, Lewis och Langer, (2004) förklarar i sin artikel att vid intervjuer med representanter från de stora skivbolagen var samtliga respondenter medvetna om problematiken med Internet men osäkra på hur de skulle gå till väga för att tackla och dra fördel av det.

Analyser av möjliga framtida implikationer beträffande musikindustrin har främst representerats i artiklar utav Rayport & Sviokla, Meisel & Sullivan och Parikh. Deras forskning har företrädesvis baserats på de virtuella värdekedjorna, som nämnts ovan. Emellertid har deras analyser alltså sett musik främst såsom en vara, vilken emellertid genom Internet har bytt skepnad till en digital dito. Övergången till den virtuella världen anser författarna främst har medfört att en maktförskjutning ifrån företag till konsumenter och artister skett.<sup>32</sup> Övergången ifrån fysisk värdekedja till virtuell har kunnat ske då nya resurser tillkommit, nya aktörer trätt in på marknaden och då flertalet aktiviteter har möjliggjorts att utföras virtuellt genom datorer och Internet.<sup>33</sup>

I nuläget, några år efter att dessa artiklar skrivits, vet vi således att ett antal förändringar har ägt rum, dock har inte alla de hypotetiska utfallen inträffat som de tidigare nämnda författarna förutspått. Det som vi ser sker i nuläget är att den lagliga fildelningen har vuxit till 200 miljoner lagliga nerladdningar 2004 jämfört med 20 miljoner 2003.<sup>34</sup> Vi ser samtidigt ett framtida mobilnät med höga hastigheter, mobiltelefoner med stora hårddiskar, billiga mp3-spelare, större kapacitet på bredbandsnätet et cetera som ett faktum inom en snar framtid. Marknaden för både den lagliga fildelningen och andra digitala produkter växer stadigt och genom detta träder flertalet utomstående aktörer in på den för musikindustrin tidigare exklusiva marknaden.<sup>35</sup>

Till följd av de ovan nämnda orsakerna har skivbolagen nu erbjudits en möjlighet att disponera över en helt digital produkt med allt effektivare distributionsmöjligheter. Även om det tidigare har funnits/finns renodlade digitala produkter som även dessa distribuerats digitalt, till exempel viss mjukvara såsom viruskydd, är musik ett ypperligt exempel på hur en tidigare fysisk produkt fullt ut kan ersättas av en digital sådan. Viktigt att påpeka att denna

---

<sup>30</sup> Clemons & Lang (2003)

<sup>31</sup> Parikh (1999), Meisel & Sullivan (2002), Graham, Burnes, Lewis, Langer (2004), Pigneur & Usunier (2004)

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Schmid (2001)

<sup>34</sup> Ifpi (2005)

<sup>35</sup> Bockstedt, Kauffman & Riggins (2005)

transformation kan ske utan att själva kärnan i den fysiska produkten förloras, det vill säga musiken.

När det gäller just denna transformation ifrån en fysisk till digital produkt vet vi följaktligen att flertalet aktiviteter blir genomgripande annorlunda när de utförs virtuellt istället för fysiskt. Detta medför stora omvälvningar inom bland annat resursstrukturen och aktörsstrukturen då de fysiska värdekedjorna genomgår dessa radikala förändringar, vilka får till följd att de omvandlas till virtuella värdekedjor.<sup>36</sup>

#### **1.4 Hur har den generella debatten beträffande förändringar utvecklats?**

Tidigare forskning har, som jag nämnt tidigare, tagit upp problemen med vad som händer med aktiviteterna inom värdekedjan när de övergår ifrån en fysisk verklighet till att de antar en virtuell motsvarighet. Att det sker någon typ av förändring när detta sker kan vi således utläsa ur denna tidigare forskning, men för att kunna erbjuda läsaren en större förståelse för uppsatsens frågeställning kan det vara värt att diskutera det hela ur ett bredare perspektiv och undersöka huruvida det finns andra forskare som har bemött problemet på ett annorlunda sätt. Och i så fall, vilka diskussioner har förts rörande just transformation i allmänhet? Enkelt uttryckt undrar jag om vi tidigare har kunnat urskönja liknande förändringar som det vi idag upplever med Internets påverkan på produkter och tjänster och de implikationer som orsakas av detta.

Svaret på ovanstående fråga är ett ja med reservation. Det har naturligtvis inträffat omvälvningar som har orsakat förändring innan Internet, men problemet är att det inte finns mycket dokumenterad forskning rörande ämnet tillgänglig. Det är framför allt med Internets inledning och den förändring som skett i samband med dess introduktion som vi har erhållit litteratur som tar upp problematiken och orsakerna till att aktiviteter inom värdekedjan förändras. Förklaringen till denna avsaknad tror jag kan vara att det tidigare inte har varit möjligt eller intressant att studera just den specifika betydelsen för enskilda aktiviteter eller produkter som en transformation kan ha medfört. Dagens forskningssamhälle är betydligt större och har en bredare inriktning än vad den hade för låt säga hundra år sedan. Det finns i nuläget betydligt större resurser och möjligheter att utföra vald forskning, vilket självklart breddar och utvecklar densamma. En ytterligare förklaring till varför det inte gjorts så mycket forskning kring transformationer tror jag kan vara att det som för tillfället sker i samband med Internet och introduktion av ny teknologi som gör det möjligt att transformera produkter ifrån en fysisk verklighet till en virtuell kopia är ett nytt fenomen, och detta utan att själva kärnan förändras. Det medför givetvis också följer för forskningsvärlden, då det självklart är intressant att forska och diskutera kring aktuella problem.

Med ovanstående sagt så finns det självfallet förändringar som ägt rum under årens lopp och som har diskuterats, förvisso på senare år. Det är oftast förändringar som har varit av avgörande betydelse för branschen ifråga och som har orsakat omvälvningar, dels i själva produktens struktur, men även i hur produkten/tjänsten utformas och distribueras. Grammofonens utveckling är ett exempel inom musikbranschen. När den introducerades blev det möjligt för konsumenten att lyssna till musiken i hemmet (samt att kunna transportera musiken) istället för att vara tvungna besöka en konsertlokal.<sup>37</sup> Kushek & Leonard menar att innan grammofonen introducerades var det inte möjligt för en enskild person att äga musiken,

---

<sup>36</sup> Rayport & Sviokla (1996), Meisel & Sullivan (2002), Graham, Burnes, Lewis, Langer (2004)

<sup>37</sup> Kushek & Leonard (2005)

utan det var först när musiken kunde spelas in som den antog produktformer lika de vi har i dagsläget. Det blev nu möjligt att spela in musik och förvara den på fysisk väg, vilket sedermera kunde utnyttjas och bidrog således till bildandet av en helt ny bransch och skapandet av musik som en produkt.<sup>38</sup>

Om vi väljer att gå utanför musikbranschen är introduktionen av televisionen på 50-talet ett bra exempel. Tv:s lansering fick långtgående konsekvenser för de tidigare ohotade filmbolagen och bidrog till en helt annan syn på det visuella mediet.<sup>39</sup> Genom introduktionen av teven i hemmet förändrades och tillkom det nya aktörer samt aktiviteter vilka liknade de som utfördes inom filmbranschen, men genom att ny teknologi introducerades på marknaden förändrades förutsättningarna för Hollywood.<sup>40</sup> Liknande omvälvningar skedde åter igen när kabel-tv och betal-tv lanserades på 70-talet. Kritiker trodde att lanseringen skulle innebära dödsstöten för de stora bolagen, men filmbranschen anpassade sig till tv-mediumet och lyckades dra nytta av fördelarna istället för att gå under.<sup>41</sup> Videon är ännu ett bra exempel på hur ny teknologi kan förändra strukturen i en bransch. Tidigare kunde konsumenten enbart se filmer på tv eller på biografen men med introduktionen av videon utvidgades produkten film ytterligare, vilket fick flertalet konsekvenser för de producerande bolagen.

Utan att använda sig av tidigare forskning är det lätt att förstå att vid introduktionen av bland annat grammfonen, telefonen och tv:n, för att bara nämna några tekniskt banbrytande uppfinningar, så har troligen dessa innovationer varit av avgörande betydelse och verkat formande för den dåvarande industri- och produktstrukturen i vilka dessa innovationer spelat en stor roll. Som jag påpekade tidigare är dock litteraturen som behandlar dessa ämnen knapphändig. Forskning som kan stödja mig i uppfattningen om att omvälvningar i produktens form eller utförande när dessa innovationer skett är sällsynt.

Vad det däremot forskats mer kring är hur effektivitet bäst kan uppnås och vilka konsekvenser förändring får för produkter och tjänster genom till exempel nya distributionsmöjligheter, nya tillvägagångssätt vid produktion och omstruktureringar inom organisationer.<sup>42</sup>

Transformationstankarna adresseras här således på ett annat sätt. Forskningen inom detta område har företrädesvis varit intresserad av förändringar i genomförandet och distributionen av produkter och tjänster. Oftast är det inte stora tekniska förändringar som varit i fokus, utan främst forskning kring åtgärder som främjar ökad effektivitet eller möjligheter att skaffa sig konkurrensfördelar.

Teorin om värdekedjorna är en sådan tanke. Porter, vars teori senare kommer att presenteras mer ingående, introducerade 1985 sina tankar om värdekedjor. Kortfattat är grundtanken att kunna identifiera strategiska fördelar inom företaget för att kunna öka effektivitet och skapa sig konkurrensfördelar. Att förändra aktiviteter inom värdekedjan kan således fordras för att förbättra effektivitet eller för att skapa en basis för differentiering.<sup>43</sup> Teorin är följaktligen inte direkt inriktad på förändring utan det viktiga är att skapa en basis för identifikation av de olika aktiviteterna inom värdekedjan för att därefter utvärdera och om möjligt förändra för att skapa fördelar för företaget. Denna indirekta metod kan likväl vara av betydelse för att kunna identifiera och analysera förändringar även om dess huvudsakliga syfte är ett annat.

---

<sup>38</sup> Kushek & Leonard (2005)

<sup>39</sup> Bhatia, Gay & Honey (2001)

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

<sup>42</sup> Porter (1985), Frazier, Spekman & O'Neal (1988), Gadde (1993), Rayport & Sviokla (1995)

<sup>43</sup> Porter (1985)

## 1.5 Varför är det intressant att studera förändringar?

Det som är annorlunda med den nuvarande situationen, och en av anledningarna till avsaknad av tidigare forskning, är att vi genom Internet och ny datorteknologi möjliggjort för flertalet företag att agera i ytterligare en dimension.<sup>44</sup> Även om det förekommit litteratur med avseende på förändringar i själva produkten är det som sker i nuläget, med möjligheter att transformera hela produkten ifrån fysisk till virtuell, något som saknar motstycke i historien. Följaktligen är forskningen inom området inte komplett. När allting rör sig inom den fysiska sfären blir aktiviteterna inte påverkade på samma sätt som de blir när en transformering sker och aktiviteten kan genomföras virtuellt. Att byta fysisk leverantör eller att omorganisera säljavdelningen inom ett företag kan visserligen orsaka förändringar i utförandet av produktens värdeskapande aktiviteter, men ett skifte till en virtuell leverantör eller säljavdelning (om det är möjligt) får troligtvis betydande konsekvenser för aktiviteternas genomförande och för produktens eller tjänstens form. *Executives must pay attention to how their companies create value in both the physical world and the virtual world. But the processes for creating value are not the same in the two worlds.*<sup>45</sup> Datorer och annan teknologi har tidigare kunnat påverka enskilda aktiviteter men det är först nu vi ser möjligheter att kunna påverka hela branscher.<sup>46</sup> Rayport och Sviokla poängterar just detta att det blir annorlunda när det rör sig om den virtuella världen. Dessa tankar har saknats inom tidigare litteratur av den enkla anledningen, som jag nämnt tidigare, att den dimensionen inte tidigare existerat.

Överlag ser vi att forskningen kring transformationer av aktiviteter tydligast uppfattas inom den virtuella sfären. Bill Gates, som har grundat Microsoft, tydliggör detta i en artikel från 2000 där han säger att: *as products morph from physical to digital, the economics of each business will be dramatically transformed.*<sup>47</sup> Han menar att den digitala transformationen leder till betydligt större möjligheter för företagen att specialanpassa produkten eller tjänsten efter konsumentens specifika önskemål. Detta är också väldigt tydligt när en produkt blir virtuell. Han menar att det inte är en tillfällighet att musik är den produkt som har genomgått denna transformation först av alla. Redan innan hemdatorn blev vanlig fanns musiken i digitalt format på cd-skivor. Internet var bara ett ytterligare steg i digitaliseringen och bidrog till att *the bits are wherever you want them.*<sup>48</sup>

Det är inte bara musikbranschen som haft denna möjlighet, menar Gates, utan även böcker och mjukvara har stora förutsättningar att skifta ifrån fysisk form till digital.<sup>49</sup> Likaså har vi i tidningsbranschen sett en tydlig digitalisering under de senaste åren.<sup>50</sup> Det har funnits varierade strategier: Vissa har valt att erbjuda betaltjänster medan andra, som de flesta svenska dags och kvällstidningar, har gjort det gratis. Detta har fått till följd att tidningarna nu har kunnat anta ytterligare en form, som till skillnad ifrån den fysiska har möjligheter att inta en mer dynamisk och interaktiv roll.<sup>51</sup> Rao tar även upp exempel såsom banker och finansiell service. Här menar han att transformation till att göra det själv helt har ändrat industrins

---

<sup>44</sup> Rao (1999)

<sup>45</sup> Rayport & Sviokla (1995)

<sup>46</sup> Schmid (2001)

<sup>47</sup> Gates (2000)

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Clemons, Gu & Lang (2002)

<sup>51</sup> Clemons & Lang (2003)

förutsättningar.<sup>52</sup> Det finns numera möjligheter för en insatt privatperson att själv köpa aktier, värdepapper etc. Det har inneburit att branschen genom transformationen med Internet, från att ha varit en kunskapsrik och kostsam bransch, öppnats upp och tillåtit amatörer att träda in, vilket i sin tur har förändrat flertalet aktiviteter inom bankvärlden och utförandet av dessa.<sup>53</sup>

Vad vi dock kan se är att förändringarna i produktens form är lättast att spåra inom musiken. Den teknologiska utveckling som har skett under årens gång har starkt bidragit till produktens förändrade karaktär. Vad jag ämnar undersöka i denna uppsats är huruvida den transformation som sker när den fysiska värdekedjan omvandlas till en virtuell kan orsaka förändringar för produkten ifråga och detta i sin tur ge implikationer för distributionen. Jag avser följaktligen inte att studera om aktiviteter och resurser blir eller utförs annorlunda i den virtuella värdekedjan, eftersom vi redan vet detta till följd av den forskning som redan åstadkommit rörande de virtuella värdekedjorna. Frågan är istället vad dessa förändringar som den digitala transformationen medför får för implikationer rörande karaktären på produkten. Även om själva kärnan och innehållet i den digitala produkten är desamma som i den fysiska motsvarigheten, såsom musik, nyheter, skönlitteratur et cetera, innebär denna digitala transformation att produkten erhåller andra drag som är skilda ifrån den tidigare fysiska produkten och om karaktären förändras, orsakar detta implikationer för hur distributionen av dessa virtuella produkter sker?

## 1.6 Syfte

Uppsatsens syfte är att studera huruvida den transformation som sker när den fysiska värdekedjan omvandlas till en virtuell kan orsaka förändringar för produkten musik och distributionen av densamma. Genom att studera musikindustrin vill jag undersöka om en liknande förändring kan appliceras på andra branscher med liknande strukturer.

## 1.7 Avgränsningar

Jag anser det vara viktigt att poängtera att jag i uppsatsen ej kommer att resonera eller diskutera kring huruvida det är moraliskt rätt eller fel att använda sig av fildelning eller det etiskt riktiga i att piratkopiera skivor. Diskussionen om att musik alltid har funnits och det som sker när ny musik skapas bara är en modifiering av existerande musik är inte uppsatsens syfte att dryfta. Syftet är inte heller att fastslå något konkret om vem som äger musiken.

---

<sup>52</sup> Rao (1999)

<sup>53</sup> Rao (1999), Schmid (2001)

## 2. Litteraturgenomgång

*I detta kapitel ges en översikt rörande tidigare forskning inom värdekedjorna. Både den fysiska och virtuella värdekedjan kommer att beröras samt distributionen i de båda.*

Litteraturgenomgångens syfte är att redovisa den tidigare forskningen rörande ämnet. Jag vill genom detta påvisa hur skivbolagens och musikindustrins värdekedjor tidigare analyserats utav forskare för att jag därefter ska kunna använda detta som underlag i den kommande analysen. För att göra detta på bästa sätt kommer jag först att redogöra för värdekedjans uppbyggnad och dess grundläggande aktiviteter för att sedan diskutera distributionen och hur den existerande forskningen har analyserat denna.

I detta avsnitt kommer både de traditionella och de virtuella värdekedjorna inom musikindustrin att redogöras för. För att kunna ge en fullgod analys och skapa förståelse för de värdeskapande aktiviteterna bör en klarläggning av hela värdekedjan vara på sin plats. Detta för att läsaren ska få en överblick om vad värdekedjan innebär och vilka värdeskapande aktiviteter som skivbolagen undergår. Jag finner det även vara av vikt att läsaren erhåller kunskap om ämnet för att kunna förstå och utvärdera framtida resonemang.

### 2.1 Värdekedjans upphov och bakgrund

Porter var den första att introducera begreppet med värdekedjor i sin bok *Competitive advantage*. Tanken bakom detta var att skapa ett verktyg för företagen, med vilken de kan identifiera strategiska fördelar och därmed markera sin särprägel gentemot konkurrenter. Värdekedjeanalysen urskiljer de olika värdeskapande aktiviteterna i företaget och de ekonomiska implikationerna av dessa aktiviteter.<sup>54</sup> Det är främst ett verktyg för att åskådliggöra och analysera ett företags verksamhet för att ta reda på vad det är som genererar värde. Värdekedjan kan visa hur systemets funktionalitet kan användas för att uppnå konkurrensfördelar. Värde kan här definieras som det köparen är villig att betala för det som levereras. Ett företag är därför lönsamt om värdet av detta överstiger de kostnader som produkten kostar att producera.<sup>55</sup>

Genom att granska de aktiviteter som företaget utför och som de själva anser vara av avgörande betydelse kan således strategiska fördelar identifieras. Dessa kan sedermera frambringa en basis för differentiering och konkurrensfördelar för företaget ifråga.<sup>56</sup> Porter ansåg det vara viktigt att identifiera enskilda aktiviteter som skapade värde och kostnader och inte bara se på företaget som en helhet.<sup>57</sup> Genom att analysera aktiviteterna i värdekedjan kan företagsledare ändra, om så behövs, den interna och externa processen för att skapa större effektivitet. Det ger även en inblick i vilka kostnader som hör ihop med vilken aktivitet samt vilka unika aktiviteter som företaget förfogar över.<sup>58</sup> Jag kommer härnäst att kalla Porters värdekedja den fysiska värdekedjan i likhet med Rayport och Sviokla.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> Porter (1985)

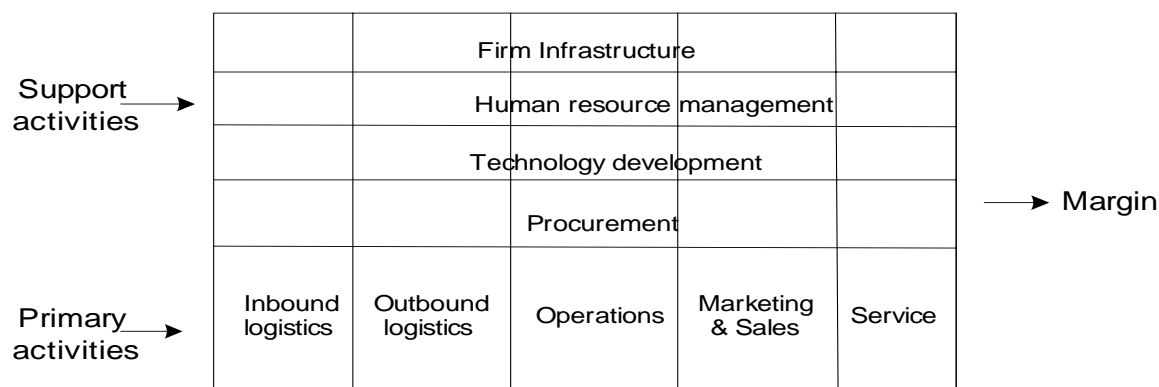
<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Porter (1985), Evans & Smith (2004)

<sup>57</sup> Porter (1985)

<sup>58</sup> Porter (1985), Rayport & Sviokla (1995)

<sup>59</sup> Rayport & Sviokla (1995)



**Fig. 1.** Porter (1985)

Den fysiska värdekedjan består utav två kategorier av aktiviteter, primära (*primary*) och stödjande eller sekundära (*support*) aktiviteter. De primära aktiviteterna kan beskrivas som ett horisontalt flöde genom hela verksamheten, från leverantör till kund (se figur 1). Aktiviteterna måste vara överensstämmande för att verksamheten ska fungera på ett korrekt sätt. De sekundära aktiviteterna är stödaktiviteter som är till för att kontrollera och utveckla verksamheten. Stödaktiviteterna ger företaget värde indirekt, men enligt Porter kan dessa endast realiseras genom de primära aktiviteterna.<sup>60</sup> En förutsättning för att mervärde ska skapas är att de primära och sekundära aktiviteterna är sammanlänkade genom ett funktionerande förfarande. Det vill säga att dessa aktiviteter måste kunna fungera fristående ifrån varandra, men för att mervärde ska kunna skapas måste samarbete och kommunikation ske mellan de separata aktiviteterna.<sup>61</sup>

Porters värdekedja intar en sekventiell struktur, vilket innebär att den är speciellt tillämpbar på företag som har möjlighet att tillämpa en sådan struktur. Främst är det industrier som sysslar med produktion och tillverkning som passar in på den specifika strukturen.<sup>62</sup> I ett tillverkande företag finns det oftast en klar input och output, vilket gör det avsevärt enklare att applicera modellen. Inom det tillverkande företaget är det oftast så (grovt förenklat) att en specifik råvara tas emot och en förädling sker. Sedan ska den färdiga produkten säljas. Distribution, logistiska operationer och marknadsföring träder således in och försöker att få detta till stånd. Det handlar främst om en modell som koncentrerar sig på handskandet med fysiskt gods.<sup>63</sup> Mindre lämpat är det således för företag som ej har denna struktur, till exempel inom servicebranschen.<sup>64</sup>

Porter lade fram dessa teorier 1985 och därefter har omfattande förändringar inom både affärsvärlden och den akademiska sfären ägt rum. Flertalet marknader har mognat eller försvunnit och så har även teorierna om värdekedjorna gjort.<sup>65</sup> Det finns idag betydligt större möjligheter för företagen att nå ut till ett stort antal kunder än vad det gjorde för 20 eller 10 år sedan, med detta har en global konkurrens tillkommit.<sup>66</sup> Detta har inneburit att konkurrenter och konsumenter blivit mer sofistikerade och speciellt konsumenterna har blivit betydligt rörligare. Lägg därtill den ökade tillgängligheten till information som Internets frammarsch

<sup>60</sup> Porter (1985)

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Bhatt & Emdad (2001)

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Norrman & Ramirez (1993)

<sup>65</sup> Evans & Smith (2004)

<sup>66</sup> Norrman & Ramirez (1993), Evans & Smith (2004)



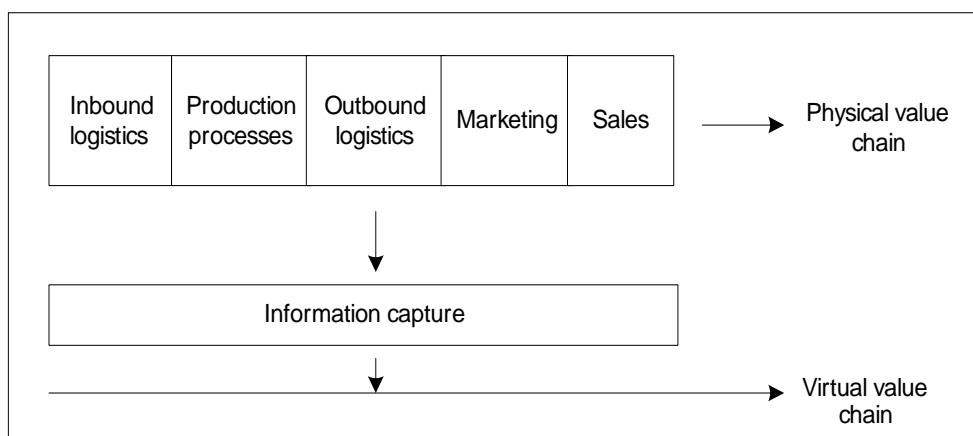
har inneburit så kan läsaren kanske skapa sig en uppfattning om de förändringar som har skett de senaste åren.<sup>67</sup>

Detta har fått till följd att flertalet teorier därmed har tillkommit som har byggt vidare på den ursprungliga värdekedjan och bidragit till dess utveckling och förändring. Det huvudsakliga målet kvarstår likväl, att identifiera strategiska fördelar för företaget i fråga.

De forskare som jag främst anser har bidragit till värdekedjans utveckling i och med Internets genombrott är Rayport och Sviokla. De har fortsatt på Porters tankegångar och presenterat teorier som har anpassats till den digitala sfären. De väljer att benämna detta som den virtuella värdekedjan. Den största skillnaden mellan dessa värdekedjor är att information i den fysiska värdekedjan värderas av Porter ha en stödande funktion, medan information i den virtuella värdekedjan anses av Rayport och Sviokla ha ett egenvärde. Detta får till följd att information kan bli en fristående aktivitet som kan generera värde, *the valueadding steps are virtual in that they are performed through and with information.*<sup>68</sup>

Ett exempel som de tar upp för att illustrera detta är FedEx och deras ”tracking” funktion, (för övrigt har vi en liknande funktion inom det svenska postsystemet). De menar att det som tidigare enbart var stödande information för företaget, att ha möjlighet att spåra paketen, kan nu användas som en värdeskapande funktion. Genom att erbjuda konsumenten möjlighet att själv kontrollera statusen på paketen ifråga, produceras därmed en värdeskapande aktivitet utav en tidigare sekundär aktivitet. De anser följaktligen att tidigare stödande information nu kan bli till en konkurrenskraftig aktivitet. Detta bidrar till att värdekedjan ter sig annorlunda, vilket innebär att den traditionella värdekedjan som enbart bygger på fysiskt genomförda uppgifter, ej blir tillämplig i den nya kontext som Internet och den nya tekniken gett upphov till.

Det är dock ingen radikal förändring av de tidigare teorierna som har skett på grund av IT och Internet, men den utvecklade värdekedjemodellen hjälper företagen att förstå och analysera värdeskapande aktiviteter utifrån den nya situation som detta har medfört och där främst informationen värdesätts på ett annat sätt än vad Porter gjorde i den fysiska värdekedjan.<sup>69</sup>



**Fig. 2.** Evans & Smith (2004)

<sup>67</sup> Norrman & Ramirez (1993), Johnson & Busbin (2000)

<sup>68</sup> Rayport & Sviokla (1995)

<sup>69</sup> Rayport & Sviokla (1995), Bhatt & Emdad (2001), Evans & Smith (2004)

Rayport och Sviokla vill påvisa att för värde ska kunna genereras i den virtuella värdekedjan är det fem typer av aktiviteter som måste genomföras. Dessa är insamling av information, sortering, urval, sammansättning och distribution av densamma. Sedan måste en förädlingsprocess tillämpas för att informationen därpå ska kunna producera värde. Detta sker i likhet med den fysiska värdekedjan där de fysiska produkterna måste förädlas för att sedan kunna generera värde.<sup>70</sup>

Rayport och Sviokla har identifierat tre olika händelseförlopp i vilka företagen tillgodogör sig värdeskapande information på. *Visibility* är det första. Här kan företaget erhålla möjligheter, med hjälp av information, till större insyn i de värdeskapande aktiviteterna. Oftast manifesterar det sig i att informationsteknologi används för att samla in och analysera stora mängder information som kan vara till nytta för att kunna kontrollera och koordinera aktiviteter i den fysiska värdekedjan. Ett exempel kan vara att samla information beträffande årets försäljning för att därefter kunna uppskatta nästa års försäljning och därmed tillverkning.

*Mirroring capability* är det andra steget. Företaget använder här virtuella aktiviteter som substitut för fysiska aktiviteter. En parallell virtuell värdekedja skapas därmed. När det första steget är genomfört, det vill säga *visibility*, och informationen har analyserats kan företaget fråga sig själv vilka aktiviteter som kan utföras bäst i de två olika dimensionerna. Det förutsätter självklart att aktiviteterna är möjliga att utföra virtuellt. En brödrost kan inte produceras virtuellt, men det är möjligt att själva utvecklingen och designarbetet av den kan genomföras virtuellt. Till exempel kan flertalet designers på skilda platser runt om i världen arbeta samtidigt på samma produkt genom att använda sig av informationsteknologi. Detta istället för att alla ska vara samlade på en fysisk plats.

Den tredje implikationen bedömer de vara *new customers relationship*. Genom informationsteknologi och Internet kan företagen frambringa nya relationer med konsumenterna. Efter att de två föregående stegen har fullbordats kan den hopsamlade informationen användas för att inbringa värde. Det vill säga att det värde som har skapats genom företagets användande av information måste nu rendera i värde från kunden. Möjligheter för företagen att skapa nya relationer manifesterar sig i bland annat, hemsidor som ren reklam, möjlighet till feedback på produkter, tillgång till manualer etc. Alla är olika sätt att skapa nya kontakter med gamla och nya kunder. Detta är emellertid något som vi ser som en självklarhet 2005 men 1995 var det inte det.

Rayport och Sviokla anser att, *by thinking boldly about the integration of place and space, executives may be able to create valuable digital assets that, in turn, could change the competitive dynamics of industries*. En extra dimension har tillkommit sedan Porters artikel skrevs och de menar att det krävs att företagen är medvetna om de båda dimensionerna och agerar därefter. De måste vara fokuserade på vad det är som skapar värde i den fysiska respektive virtuella värdekedjan och utvärdera dessa, därefter välja de bästa alternativen i de respektive kedjorna. Det som skiljer sig mellan de två kedjorna är att den fysiska värdekedjan består av en linjär sekvens med en tydligt definierad input och output, medan den virtuella värdekedjan är icke-linjär och mer svårdefinierad.<sup>71</sup> Rayport och Sviokla menar att det finns åtskilliga möjligheter till input och output från olika aktörer som kan nås på varierande sätt i den virtuella värdekedjan.<sup>72</sup>

---

<sup>70</sup> Rayport & Sviokla (1995)

<sup>71</sup> Ibid.

<sup>72</sup> Ibid.

Den virtuella värdekedjan kan för skivbolagens del spela en avsevärd roll, då musik är en produkt som numera kan finnas i både fysisk och virtuell form.<sup>73</sup> Internet har för många företag inneburit att flertalet aktiviteter kan skötas i den virtuella dimensionen och således vara effektivitetsfrämjande, då tillgång till information och kontakter underlättats. För skivbolagen har det inneburit att möjligheten finns att utföra sin verksamhet uteslutande på Internet. Ingen fysisk kontakt behöver infinna sig överhuvudtaget vid ett extremt scenario.

Det är således viktigt att skivbolagen är medvetna och analyserar sin verksamhet utifrån både den virtuella och fysiska värdekedjan. I nuläget är det så att allt fler kunder väljer att nyttja sig av den virtuella distributionen framför den fysiska. Detta utav åtskilliga skäl såsom större utbud, bekvämlighet och pris. Från 2003 till 2004 ökade den lagliga nerladdningarna från 20 miljoner till 200 miljoner.<sup>74</sup> Även om den lagliga distributionen på nätet har ökat avsevärt på några år är den olagliga fildelningen fortfarande mycket större.

## 2.2 Den fysiska värdekedjan för skivbolagen

Innan Internets genombrott hade den fysiska värdekedjan inom musikindustrin varit i stort sett oförändrad under cirka 90 år.<sup>75</sup> Det som har förändrats har främst varit formatet som musiken har levererats på, ifrån de tidiga stenkakorna till dagens cd och dvd skivor. Parikh hävdar att den fysiska värdekedjan till stora delar har karaktäriserats av ineffektivitet då produkten måste passera flera steg för att slutligen nå konsumenten. Det finns (oftast) tre mellanhänder emellan artist och konsument. Första instans är skivbolag, sedan distributör och slutligen når produkten skivaffären. Varje mellanhand lägger i sin tur på en kostnad som ska täcka utgifter och skapa intäkter. Dock påpekar han att dessa troligen har, genom att industrin har varit stabil i flertalet år, skapat en väl utvecklad process för detta och därigenom åstadkommit skalfördelar. Utgifterna är således på ett minimum.<sup>76</sup>

Hur ser då den fysiska värdekedjan ut? Oftast börjar det med att en artist skriver en komposition/låt. Denna framförs sedan på en spelning eller genom att en demo spelas in och skickats till bolaget ifråga. I nästa steg befinner sig A & R (Artists & Recordings), som kan ses vara musikindustrins forskningsavdelning (R & D). Här upptäcks artisten och dess marknadspotential bedöms. Frågor såsom hur många skivor artisten kan tänkas sälja, artistens livslängd etc. ställs i detta skede.<sup>77</sup> Har artisten bedömts vara värd att satsa på är nästa steg oftast att spela in musiken professionellt i en studio. Just själva inspelningen har tidigare varit mycket kostsam. Specialister såsom tekniker och producenter, dyr utrustning och höga kostnader för överföring av musik har inneburit att stora barriärer för utomstående aktörer att etablera sig funnits.<sup>78</sup> Skivbolagen har oftast ägt egna studiokomplex eller hyrt in sig i fristående aktörers studios.

Efter inspelning väljs de låtar ut som är tänkta att släppas som en skiva, en så kallad mastertape skapas därmed. Musiken ska sedan överföras till cd eller lp och X antal kopior ska

---

<sup>73</sup> Parikh (1999)

<sup>74</sup> Ifpi (2005)

<sup>75</sup> Gronow & Saunio (1997)

<sup>76</sup> Parikh (1999)

<sup>77</sup> Rayport & Sviokla (1995)

<sup>78</sup> Meisel & Sullivan (2002)

tryckas. Omslag ska därefter utformas och tillverkas. Den fysiska produkten ska färdigställas för försäljning och ett attraktivt paket är ett måste.<sup>79</sup>

Vidare måste den fysiska produkten distribueras. Det innebär att från producenten, det vill säga skivbolaget, säljs produkten till en mellanhand, grossist, vars uppdrag sedan blir att försöka att sälja skivan vidare till skivaffärer. Dessa försöker sedan göra likadant till konsumenten. Alla steg innebär att respektive mellanhand adderar en summa på det slutgiltiga priset för att skapa intäkter och täcka kostnader.<sup>80</sup> Dessförinnan och under tiden som försäljning sker måste skivbolaget skapa en efterfrågan för produkten. Konsumenten måste efterfråga produkten för att försäljning ska ske. Traditionellt har detta gjorts med hjälp av promotionskivor till radiostationer, tidningar och bokningsbolag. Artisten spelas i eteren, får sin skiva recenserad och bokningar äger rum. Vilket leder till försäljning (förhoppningsvis). Större artister gör också videos till valda singlar som spelas främst på MTV, men även på de lokala stationerna runt om i länderna.<sup>81</sup>

### *Den fysiska värdekedjan för skivbolagen*



**Fig 3.** Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

### **2.3 Distributionen i den traditionella värdekedjan**

Musik är en flytande produkt. Det vill säga att den måste fångas på något medium såsom en cd-skiva, ett kassetband eller en lp för att konsumenten ska ha möjlighet att lyssna på produkten.<sup>82</sup> Före Internet behövdes ett väldigt stort nätverk för att kunna nå ut till flertalet kunder. Ett antal butiker på flertalet olika orter, stor lagerhållning och omfattande logistik krävdes likaså. Det innebar att det var kostsamt och tidskrävande att bygga upp ett sådant nätverk. Flertalet forskare har hävdats att dessa tidiga system ofta har präglats av en stor stabilitet med mycket lite förändringar. Det finns få aktörer och bindningarna dessa emellan har varit, och är fortfarande, mycket starka.<sup>83</sup> Detta har inneburit att det var/är svårt för nya aktörer att komma in på marknaden, speciellt när det gäller distribution.<sup>84</sup> Marknaden har varit stabil under en väldigt lång tid och det har enbart funnits ett fåtal kanaler för konsumenten att tillgå för att erhålla den önskade musiken.<sup>85</sup>

Det har tidigare funnits försök att få ner kostnader genom att skivbolagen själva har skött försäljningen. Främst rörde det sig om medlemsklubbar där kunderna kunde köpa musiken direkt från skivbolagen till ett rabatterat pris. BMG Music club och Columbia Music house är

<sup>79</sup> Rayport & Sviokla (1995), Parikh (1999), Kasaras (2001), Meisel & Sullivan (2002)

<sup>80</sup> Meisel & Sullivan (2004)

<sup>81</sup> Parikh (1999), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>82</sup> Rayport & Sviokla (1995), Parikh (1999), Meisel & Sullivan (2004)

<sup>83</sup> Parikh (1999), Jones (2000), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>84</sup> Ibid.

<sup>85</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

två exempel på detta.<sup>86</sup> I Sverige var Scandinavian Music club, som ägdes av dåvarande Polydor, stora.<sup>87</sup> Dessa system innebar att kostnader kunde hållas nere genom ökad effektivitet, då två steg försvann ifrån distributionen. I nuläget finns det ingen sådan försäljning i Sverige utan all försäljning till konsumenterna sköts utav återförsäljare. Detta system upplevde måttliga framgångar, varför det inte blev större tror jag kan förklaras med att det vara bara det egna skivbolagets produkter som såldes via dessa musikklubbar och således var det ett begränsat utbud, till skillnad ifrån den väl sorterade skivaffären.

## 2.4 Den virtuella värdekedjan för skivbolagen

Genom Internet har den traditionella fysiska värdekedjan fått konkurrens som allvarligt hotar dess existens. Det fysiska distributionsledet, som tidigare varit tämligen ohotat, har fått uppleva svår konkurrens gentemot Internetbaserade återförsäljare såsom Cdon, Cd-wow, Amazon etc.<sup>88</sup> Detta har lett till att de traditionella skivaffärerna har minskat under de senaste åren.<sup>89</sup> Det samma gäller andra aktiviteter i värdekedjan. Flera aktiviteter som förr enbart kunde göras fysiskt har nu fått virtuell konkurrens. Internet har således inneburit att kostnader har minskat för flertalet företag när aktiviteter kan verkställas virtuellt.<sup>90</sup>

Flertalet aktiviteter i den virtuella värdekedjan är självklart desamma som i den fysiska. Samtliga aktiviteter måste genomföras, det går till exempel inte att hoppa över A & R eller inspelning av musik. Därför blir det slutgiltiga värdet av produkten inte annorlunda, det vill säga att det är samma produkt nu som tidigare. Det som har ändrats är dock tillvägagångssättet.<sup>91</sup> Internet och datorutvecklingen erbjuder alternativa tillvägagångssätt. Den nya tekniken har möjliggjort professionella inspelningar i hemmet eller replokalen till en mycket överkomlig summa. Det rör sig inte om miljonbelopp i studiobygge, utan med hjälp av en dator kan det mesta göras.<sup>92</sup>

Internet har även möjliggjort att sökkostnaderna har minskat för de inblandade parterna. Konsument, skivbolag och återförsäljare kan numera genom Internet hitta en specifik artist med lätthet. Artister kan ha egna hemsidor, där musik kan laddas ner eller skivor kan köpas. Det innebär att skivbolag har möjligheten att upptäcka artister som befinner sig på en annan plats, vilket tidigare var betydligt svårare.<sup>93</sup> För konsumenten innebär det att skivor kan köpas från hemmet genom ett musklick och efter några dagar finns produkten i hemmet. Konsumenten kan även såsom skivbolaget upptäcka nya artister genom att besöka hemsidor och ladda ner musik eller beställa musiken direkt från källan.<sup>94</sup>

Internet har även inneburit att kontakter med artister, distributörer och andra partners kan skötas betydligt snabbare och billigare.<sup>95</sup> Detta fenomen är något som inte bara musikindustrin har anammat, utan de allra flesta branscher har tagit fasta på Internets

---

<sup>86</sup> Parikh (1999)

<sup>87</sup> Homeentertainment.com

<sup>88</sup> Meisel & Sullivan (2002), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>89</sup> Sydsvenskan (2005-01-30)

<sup>90</sup> Evans & Smith (2004)

<sup>91</sup> Schmid (2001)

<sup>92</sup> Jones (2000), Kasaras (2001)

<sup>93</sup> Kasaras (2001)

<sup>94</sup> Parikh (1999), Jones (2000), Mann (2000)

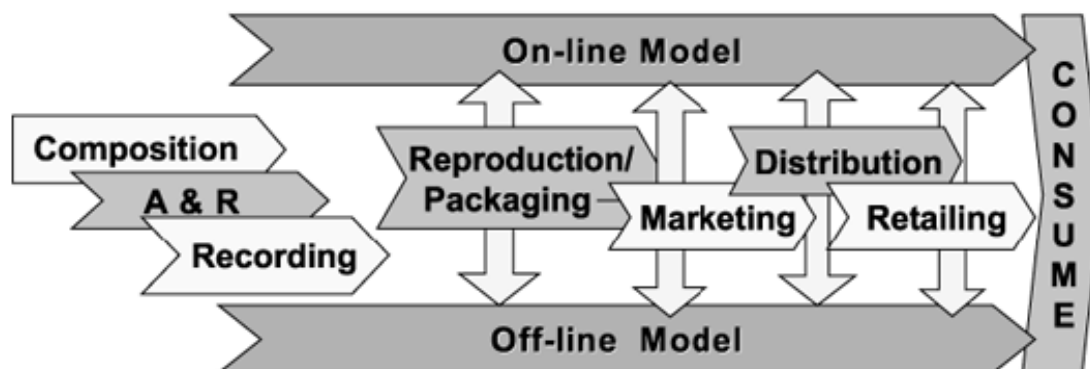
<sup>95</sup> Rayport & Sviokla (1995), Porter (2001), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

effektivitet när det gäller kommunikationer.<sup>96</sup> Det innebär att numera kan koordinering ske betydligt enklare och billigare. Inom musikindustrin har detta manifesterat sig i bland annat att de flesta skivbolag har centraliserat produktion och distribution.<sup>97</sup> Detta medför att istället för att tillverkning av skivorna sker i respektive land kan numera produktionen ske på en plats och därifrån skeppas till vederbörande land.

Graham et al menar att internet har medfört att flertalet aktiviteter numera kan skötas parallellt i de båda dimensionerna. Då Internet har möjliggjort för information att färdas betydligt snabbare har det inneburit att aktiviteter som innan bara kunde genomföras i den fysiska världen numera i de flesta fall kan flyttas till den virtuella dimensionen.<sup>98</sup> För musikindustrin kan detta således innebära att musik ibland kan föras till marknaden betydligt snabbare, enklare och billigare genom Internet.<sup>99</sup>

Rayport och Sviokla påpekar vikten av att skivbolagen ser över den fysiska värdekedjan, vilken är att göra och sälja cd skivor, samtidigt som bolagen måste utveckla och exploatera den virtuella värdekedjan, det vill säga tillverkning och försäljning utav musikfilen. Det är av yttersta vikt att förstå skillnaden mellan de två kedjorna och förvalta de båda korrekt. Även om många aktiviteter är desamma, sköts de inte på samma sätt och den fysiska världens applikationer kan inte alltid överföras till den virtuella. De måste följaktligen skötas separat men i samklang.<sup>100</sup>

*Den virtuella värdekedjan för skivbolagen*



**Fig 4.** Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

## 2.5 Distributionen i den virtuella värdekedjan

Distributionen i den virtuella värdekedjan kan delas upp i två delar. Det finns den distribution som sköts av e-retailers. Här rör det sig fortfarande om en fysisk produkt, cd skivor, men där butiken befinner sig virtuellt på Internet. Billigare lokaler, minimal personalstyrka och

<sup>96</sup> Porter (2001)

<sup>97</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>98</sup> Ibid.

<sup>99</sup> Rayport & Sviokla (1995)

<sup>100</sup> Rayport & Sviokla (1995), Rao (1999), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

möjlighet till koordinering med distributörerna är några av fördelarna som dessa har gentemot de fysiska butikerna.<sup>101</sup>

Den andra delen är den helt virtuella distributionen. Musiken paketeras som information, det vill säga 1 och 0. Dessa kan sedan med lätthet distribueras digitalt till konsumenten. Musiken kan då paketeras och distribueras till en minimal kostnad. Det finns här inget behov av fysiska lager, planering kring antal tryckta kopior eller välutvecklad logistik.<sup>102</sup>

### 2.5.1 Fortsatt fysisk produkt

Internet erbjuder konsumenten en annan väg att erhålla den önskade produkten som skiljer sig från det traditionella sättet med lokala, fysiska skivaffärer. Det har blivit möjligt att handla direkt av E-affärerna, som har likheter med en fysisk affär i det att det är fortfarande en fysisk produkt som köps, men skillnaden är istället att marknadsplatsen befinner sig virtuellt.<sup>103</sup>

Rao påpekar att det finns ett flertal unika aspekter med att handla online som skiljer sig från dess fysiska motpart. E-affärerna erbjuder bland annat konsumenten bekvämlighet och ett stort produktutbud. Kunden kan sitta i vardagsrummet och därifrån välja den önskade produkten. Kunden kan även besöka tre olika butiker betydligt enklare än i den fysiska världen. Det innebär att prisjämförelser kan göras och/eller välja andra produkter betydligt enklare.<sup>104</sup>

De Internetbaserade försäljarna, E-affärerna, har inte heller behov av lagerhållning på samma sätt som dess fysiska motpart.<sup>105</sup> Genom koordinering av logistiken kan de enbart agera ”infomedary”, det vill säga de förmedlar produkten emellan distributör och kund. Det innebär att det finns möjlighet för företaget att minska transaktionskostnader då osäkerhet i konsumentbeteende inte behöver innebära några större kostnader för säljaren då lagerhållningen i sin tur minskar.<sup>106</sup> E-affärerna behöver heller inte ha någon fysisk verksamhet att tala om. Med det menar jag att ingen centralt belägen skivbutik eller flertalet anställda med obekväma arbetstider behövs. Det innebär att väldigt lite initialt kapital krävs för att starta verksamheten samt att detta medför mindre driftkostnader.<sup>107</sup> Detta resulterar i ytterligare faktorer som kan hjälpa till att minska utgifterna och skapa konkurrensfördelar gentemot den traditionella fysiska handeln.

Internet erbjuder även en ingång till en global marknad då en E-affär kan nå utav en global kundkrets. De lokala gränserna kan suddas ut och en global etablering kan ske utan det kapital som behövs för att ha en liknande räckvidd med fysiska butiker. Skeppningen kan sedan göras till önskad plats. Butiken kan nå framgång utan att ha ett flertal butiker, det bästa exemplet här torde vara Amazon.com med säte i USA.<sup>108</sup>

---

<sup>101</sup> Rayport & Sviokla (1995), Parikh (1999), Rao (1999), Jones (2000), Meisel & Sullivan (2002), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004), Evans & Smith (2004)

<sup>102</sup> Parikh (1999), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004), Bockstedt, Kauffman & Riggins (2005)

<sup>103</sup> Rao (1999)

<sup>104</sup> Ibid.

<sup>105</sup> Parikh (1999)

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004), Graham & Hardaker (2004)

<sup>108</sup> Parikh (1999), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

### 2.5.2 Virtuellt produkt

Den andra möjligheten att distribuera musik i den virtuella värdekedjan är genom musikfilen. Den flytande produkten musik kan genom detta paketeras och distribueras till en minimal kostnad i form av digital information.<sup>109</sup> Det innebär att inga dyra transporter behövs, musiken behöver inte tryckas på cd-skivor och konvolut behöver inte framställas. För skivbolagen medför detta att en stor del av de kostnadsskapande aktiviteterna kan avlägsnas medan de värdeskapande aktiviteterna bibehålls.<sup>110</sup>

Den stora fördelen för konsumenten, med musikfilen, är att produkten kan förvärfvas omedelbart. Befinner kunden sig vid en dator kan produkten enkelt laddas ner och sedan är det bara att lyssna.<sup>111</sup> Detta förutsätter självklart att konsumenten har tillgång till en dator och någon form av uppkoppling gentemot Internet.<sup>112</sup> Genom fildelningen slipper även kunden att oro sig att produkten är slut, filen finns alltid att tillgå. Skillnaden gentemot en E-affär eller en fysisk butik är således att vid fildelning finns möjligheten till omedelbar åtkomst av produkten och förutom detta slipper kunden även det fysiska mediumet som en cd-skiva innebär.<sup>113</sup> Detta manifesterar sig i om kunden ska köpa en låt eller skiva måste hon först besöka en butik, vilket innebär en investering i tid. Dessutom måste den fysiska produkten transporteras av kunden eller leverantören, då den fortfarande är av fysisk karaktär och logistik krävs.<sup>114</sup> Internet och den digitala musiken har därmed en fördel gentemot de butiker som erbjuder den fysiska produkten. Främst har de möjligheten att åstadkomma både stor räckvidd (*reach*) samt omfång (*richness*).<sup>115</sup> Tidigare var det svårt och dyrt för skivbolagen att skapa båda dessa aspekter eftersom det krävdes ett väl utbyggt nätverk.<sup>116</sup> Med fildelningen har det blivit betydligt lättare för bolagen att erbjuda individualisering och interaktivitet gentemot ett stort antal kunder.

Kunden kan även göra ett urval av vilka låtar hon önskar. Tidigare har det varit så att albumförsäljning har varit det vanligaste. Detta får till följd att kunden blir tvingad att köpa hela paketet, även om det kanske bara är ett par låtar som önskas. Självklart finns det dock singlar att tillgå, men detta är då på det som skivbolagen tror är de mest populära låtarna. Det är dock inte alla gånger som det är den låten kunden vill ha. Den lagliga fildelningen för således med sig en större valfrihet då kunden själv kan arrangera det önskade materialet kontra det färdiga albumvalet som skivbolagen gör.<sup>117</sup>

Baksidan till detta kostnadseffektiva sätt att sprida musik är att det är lika lätt att sprida olagligt. Det finns otaliga nätverk på Internet där personer kan få tillgång till flera miljoner låtar, vilket är betydligt mer än vad de lagliga nätverken kan erbjuda i nuläget.<sup>118</sup> *Kazaa* hade

---

<sup>109</sup> Parikh (1999), Rao (1999), Kasaras (2001), Meisel & Sullivan (2002)

<sup>110</sup> Meisel & Sullivan (2002), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004), Bockstedt, Kauffman & Riggins (2005)

<sup>111</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004), Bockstedt, Kauffman & Riggins (2005)

<sup>112</sup> I Sverige 2003 hade 20 % av hushållen någon form av bredbandsuppkoppling, lägg därtill ett okänt antal som surfar på modem.

<sup>113</sup> Meisel & Sullivan (2002)

<sup>114</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>115</sup> Rayport & Sviokla (1995)

<sup>116</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>117</sup> Meisel & Sullivan (2002)

<sup>118</sup> Mann (2000), Meisel & Sullivan (2002), Pigneur & Usunier (2004)



2002 över 500 miljoner filer<sup>119</sup> (då är det inte bara musik) medan *Itunes* i nuläget har en miljon låtar.<sup>120</sup> Den olagliga fildelningen får till följd att skivbolagen förlorar den önskade kontrollen över produkten. Deras inkomster kommer ifrån möjligheten att exploatera och kontrollera värdekedjan från början till slutet. Tidigare piratkopiering har varit ett problem för skivbolagen men inte alls i samma utsträckning som i nuläget, vilket gör detta till en av orsakerna till att skivbolagen har tappat stora marknadsandelar.<sup>121</sup>

Parikh ger en förklaring till varför denna fildelning sker utan skrupler ifrån konsumenten. Han anser att Internetkonsumenten har skapat sig två särskilda karaktärsdrag när det gäller informationsprodukter på Internet. Det första är att hon laddar gärna ner dessa produkter från Internet och det andra är att ladda ner det gratis. Parikh anser att detta har stärkts av att alla stora tidningar finns att tillgå gratis på Internet. Konsumenten kan där få läsa gratis i utbyte mot reklambanners etc. Dessa faktorer tror han har påverkat att musikkonsumenten känner samma sak för den musik som finns digitalt på Internet.<sup>122</sup>

Det har gjorts försök av skivbolagen att starta upp egna butiker med möjlighet till nerladdning, men hittills har dessa gått i stöpet.<sup>123</sup> Det största problemet för skivbolagen, förutom den olagliga fildelningen, är att se till att upphovsrätten kan skyddas. I dagsläget är det bara filer med DRM (Digital Rights management) som säljs via de olika butikerna. Det innebär att mp3 formatet inte stöds eftersom detta format inte uppfyller den standard som skivbolagen kräver. Det har dock gått bättre för flertalet andra försäljningsställen och den butik som har upplevt störst framgångar är utan tvekan *Itunes* som år 2004 sålde över 200 miljoner låtar.<sup>124</sup>

Det som flertalet författare anser kommer att hända när fildelningen växer sig starkare är att maktstrukturen kommer att förändras när den fysiska distributionen minskar.<sup>125</sup> Artister och konsumenter kommer att få betydligt större makt än vad de har haft tidigare och detta på bekostnad av skivbolagen.<sup>126</sup>

---

<sup>119</sup> Oberholzer & Strumpf (2004)

<sup>120</sup> IFPI (2005)

<sup>121</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>122</sup> Parikh (1999), Pigneur & Usunier (2004)

<sup>123</sup> Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>124</sup> Internetworld.idg.se (2005-01-20)

<sup>125</sup> Parikh (1999), Kasaras (2001), Meisel & Sullivan (2002), Graham, Burnes, Lewis & Langer (2004)

<sup>126</sup> Ibid.

### 3. Metod

*I detta kapitel kommer jag att redogöra för studiens angreppssätt genom att beskriva den övergripande och den handgripliga metoden. Jag vill för läsaren redovisa det sätt på vilket jag har bemött ämnet ifråga. Jag vill även med metodavsnittet göra det möjligt för läsaren att på egen hand kunna bedöma tillförlitligheten i resultaten.*

Jag har i denna uppsats valt musikindustrin som studieobjekt och detta utav flera skäl. Den främsta anledningen är att musikindustrin är den bransch där den digitala transformationen av fysiska produkter kommit längst och orsakat mest uppståndelse. En annan orsak till valet är att jag har ett stort intresse och kunskaper rörande musik och musikindustrin, vilket jag anser kan gagna mig under uppsatsen gång. Främst då rörande intresse och motivation samt att jag innehar en grundläggande förståelse beträffande de värdeskapande aktiviteterna.

En anledning till att jag väljer att studera just musikindustrin är för att göra den till ett bollplank, där jag ska försöka att påvisa att transformationstankarna är applicerbara på flertalet andra branscher och produkter genom att förklara hur de manifesterar sig inom musikindustrin. Jag anser att resonemangen kring vad som sker när en produkt omvandlas ifrån fysisk till virtuell likaledes kan appliceras på flertalet branscher där vi ser att liknande strukturer och förändringsmöjligheter existerar. Jag tänker främst då på böcker, filmer, television, dataspel, telefoni, mjukvara för bildbehandlig och musikinstrument etc.

#### 3.1 Övergripande metod

Metod är enligt Arbnor och Bjerke vägledande principer för kunskapande. Olika författare väljer att tolka och definiera användandet av metod utifrån olika synvinklar. Vissa författare och forskare lämnar en vetenskapsteoretisk tolkning av metoddefinitionen där metoden åsyftar på individens grundläggande filosofiska och vetenskapliga förutsättningar och de implikationer detta får för forskningen. Den andra tolkningen syftar på metod som de handgripliga verktyg för insamling och analys av information som forskare använder sig av i sitt arbete. Vilken tolkning som individen och forskaren väljer att göra är beroende av hur djupt ner i metodlärans beskaffenhet man väljer att gå. De båda metoddefinitionerna spelar emellertid en avgörande roll i formandet av uppsatsens karaktär och det slutgiltiga resultat, direkt eller indirekt.

Den första infallsvinkeln rörande metoddiskussionen är således den övergripande synen på kunskap. Det väljer jag, i likhet med Arbnor och Bjerke, att benämna metodsynsätt. Denna aspekt behandlar metoden utifrån hur vi som individer skådar och tolkar vår omgivning, med andra ord vilket analytiskt synsätt vi har. Bakgrunden till detta är att samtliga individer innehar en personlig värdegrund och gör utifrån denna vissa antaganden, eller förmedlar sin subjektiva syn, på den kunskap som produceras, skapas eller förmedlas. Oftast är dessa föreställningar omedvetna och mycket svåra att ändra på.<sup>127</sup> Detta kan rent konkret för forskning och uppsatsskrivande manifesteras genom att: *Problemformulering, datainsamling, etc. formas till stor del av det valda metodsynsättet, som i sin tur är inordnat under en samling filosofiska antaganden och föreställningar.*<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Arbnor & Bjerke (1998)

<sup>128</sup> Ibid.

Den andra tolkningen av metodläran berör den mer hantverksmässiga sidan av den vetenskapliga verksamheten. Halvorsen definierar metod som hur man samlar in, organiserar, bearbetar, analyserar och tolkar fakta på ett systematiskt sätt, vilket i sin tur möjliggör kontrollerbarhet ifrån andra individer.<sup>129</sup> Detta kan benämnas som den metodiska proceduren. Här handlar det om de verktyg som forskaren använder i det praktiska arbetet såsom teorier, empiriska insamlingsverktyg et cetera, och hur forskaren inordnar och/eller modifierar någon på förhand given teknik eller teori.

Dessa båda infallsvinklar av metoden är således nödvändiga för att en uppsats ska kunna genomföras på bästa sätt och aspekterna är följaktligen sammanbundna. *Den tillämpade metodiken ska alltså stämma överens med det valda synsättet, metoderna och undersökningsområdet.*<sup>130</sup>

Jag kommer i detta metodkapitel försöka att dela upp texten så att jag inledningsvis kommer att diskutera metoden utifrån de aspekter som ligger till grund för skapandet av ett methodsynsätt. Den andra delen kommer sedermera att behandla de handgripliga metoder, metodikproceduren, som ligger till grund för vägledandet av insamling och analys av information.

### 3.2 Methodsynsätt

Enligt Weber ska vetenskapen vara neutral och objektiv. Med detta menar han att vetenskapen inte ska präglas av forskarens värderingar. Holme & Solvang innehar en liknande uppfattning och påpekar att forskaren ska försöka minimera påverkan på den företeelse som studeras.<sup>131</sup> Kunskap ska vara objektiv och resultatet ska så långt det är möjligt vara fritt från forskarens personliga trosföreställningar, felkällor, värderingar och tänkesätt.<sup>132</sup>

Men kan en forskare vara neutral och objektiv inom samhällsvetenskaplig forskning? Jag anser att fullständig objektivitet är mer eller mindre omöjligt. Detta eftersom vi till stor del låter oss påverkas av den miljö som vi befinner oss i. Som jag skrev i början av detta kapitel har alla människor en överordnad föreställningsram som innehåller ett antal, medvetna eller omedvetna, antaganden om hur verkligheten är konstruerad. Denna föreställningsram bestämmer vad individen anser vara viktigt, oviktigt, bra eller dåligt. Föreställningsramen formas av bland annat uppfostran, utbildning och erfarenheter.<sup>133</sup> För mitt vidarekommande, och förhoppningsvis även andra författares, är självklart ambitionen att vara så objektiv som möjligt. Jag har försökt att hålla en öppen attityd gentemot det insamlade materialet och de teorier och slutsatser som har presenterats. Dock anser jag det vara en omöjlighet att helt gå utanför de egna referensramarna. För min del har en viss förförståelse varit svår att bortse ifrån då jag har haft tidigare kontakt med musikindustrin som, omedvetet och medvetet, har verkat formande under uppsatsens gång. Till sist kommer vi att komma till en punkt där vi grundar våra föreställningar på vår normativa karaktär.<sup>134</sup>

---

<sup>129</sup> Halvorsen (1992)

<sup>130</sup> Arbnor & Bjerke (1998)

<sup>131</sup> Holme & Solvang (1997)

<sup>132</sup> Gilje & Grimmen (1995)

<sup>133</sup> Lundahl & Skärvad (1999)

<sup>134</sup> Holme & Solvang (1997)

Jag tror inte heller att det skulle vara önskvärt, då jag anser att det är de personliga referenserna och tolkningarna som bäst sporrar forskaren att tänka i nya banor och att försöka applicera de studerade fenomenen på den egna tankevärlden.

### 3.2.1 Kvantitativ och kvalitativ metod

När forskaren skall samla in material från den verkliga världen för att ställa upp eller testa vetenskapliga teorier, står valet oftast mellan två olika angreppssätt. De två skiljer sig åt med hänsyn till på vilket sätt som det insamlade materialet mäts och analyseras. Det syftar på hur man väljer att generera, bearbeta och analysera den information man har samlat in.<sup>135</sup> De två angreppssätten benämns som kvantitativ respektive kvalitativ metod.

Den kvantitativa metoden har sin utgångspunkt framför allt i det analytiska synsättet.<sup>136</sup> Det analytiska synsättet utgår ifrån att verkligheten är oberoende av individen. Det finns följaktligen en objektiv och till viss del rationell verklighet. Inom det analytiska synsättet belönas förklarande kunskap och oftast eftersöks generella och abstrakta, men empiriska resultat.<sup>137</sup> Kunskap är av individoberoende karaktär, det är något av det viktigaste inom det analytiska synsättet. Ambitionen inom detta synsätt är framför allt att ta fram modeller av den objektiva verkligheten. Den kvantitativa metoden karaktäriseras av standardiserade tillvägagångssätt vilket kan bidra till att riskerna för ett misslyckande minskar. Likaså präglas kvantitativ informationsinsamling av avstånd och ett selektivt urval ifrån en population. Vid kvantitativa intervjusituationer rör det sig oftast om på förväg bestämda frågor, utan hänsyn till om respondenten anser dessa vara de mest relevanta frågeställningarna.

Den kvalitativa metoden har till skillnad från den kvantitativa sitt ursprung framför allt i system- och aktörssynsättet.<sup>138</sup> Systemsynsättet antar att verkligheten är arrangerad på ett sådant sätt att helheten skiljer sig ifrån summan av delarna.<sup>139</sup> Detta betyder att det inte går att summera ihop delarna, såsom det analytiska synsättet förutsätter vara möjligt, och få samma resultat. En komponent kan inte enbart förklaras och förstås som en isolerad del utan den måste också sättas in i ett sammanhang. Det finns vidare ytterligare faktorer som måste tas med i ekvationen såsom miljömässiga aspekter, relationer et cetera. Det innebär att den kunskap som utvecklas med hjälp av systemsynsättet är systemberoende och delarna förklaras eller förstås utifrån helhetens egenskaper. Vid användning av systemsynsättet söker forskaren efter finalitetssamband. Det innebär att forskaren undersöker om de indikatorer som finns kan ge de effekter som påträffats, det vill säga föreligger det ett orsakssamband. Andra ambitioner som systemsynsättet är beskäffat med är att beskriva, sambandsbestämma, förutsäga och vägleda.

Aktörssynsättet är den yngsta av de tre synsätten och här förklaras helheten utifrån delarnas egenskaper.<sup>140</sup> Det finns inget specifikt förklaringsintresse, utan strävan efter att förstå de sociala helheterna är det viktigaste. De huvudsakliga målen med detta synsätt är främst en kartläggning av den betydelse och innebörd olika aktörer lägger i sina handlingar och den

---

<sup>135</sup> Patel & Davidson (2003)

<sup>136</sup> Alvesson & Skoldberg (1994), Holme & Solvang (1997), Arbnor & Bjerke (1998)

<sup>137</sup> Arbnor & Bjerke (1998)

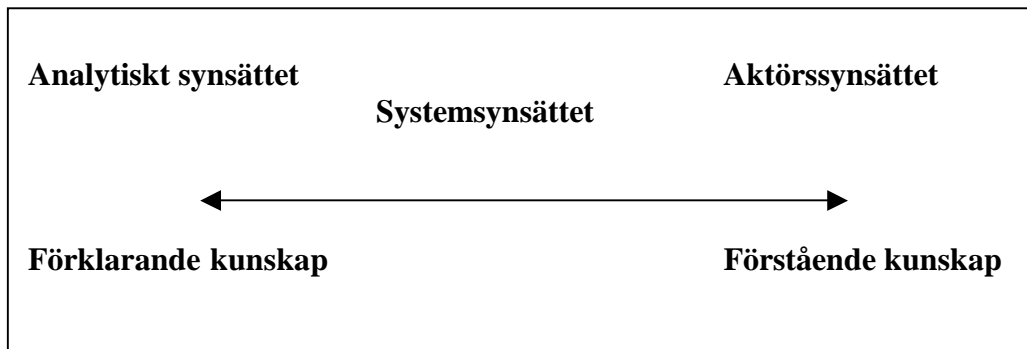
<sup>138</sup> Alvesson & Skoldberg (1994), Holme & Solvang (1997), Arbnor & Bjerke (1998)

<sup>139</sup> Arbnor & Bjerke (1998)

<sup>140</sup> Ibid.

omgivande miljön. Till skillnad från det analytiska synsättet är verkligheten enbart en social konstruktion och kunskap är helt individberoende.

De tre synsättens ambitioner kan lättast förstås med hjälp av nedanstående figur. Det analytiska synsättet strävar till stor del efter att förklara verkligheten och där således verkligheten är av oss oberoende. Målet för aktörssynsättet är istället förståelse av verkligheten och menar att det är en social konstruktion som är beroende av dess medlemmar för att uppehålla den.<sup>141</sup>



**Fig 5.** Arbnor & Bjerke (1998)

### 3.3 Val av undersökningsansats

Då jag har valt att undersöka hur den transformation som sker när värdekedjan går ifrån att vara fysisk till att bli virtuell får för konsekvenser för produkten musik, samt dess distribution, anser jag att en tillämpning av den kvalitativa metoden ur ett systemsynsätt som den mest lämpade metoden för att göra det. Viktigt att påpeka är att jag inte bara vill se den transformation som enbart applicerbar på musiken, utan musikindustrin ska snarast ses som ett bollplank beträffande förståelse för liknande typer av förändringar. Andra industrier med likartade strukturer kan också analyseras på ett liknande sätt.

För att kunna genomföra den tänkta studien avser jag använda Gaddes förändringsdimensioner för att analysera transformationen i värdekedjorna. Med dessa teorier som verktyg erhåller jag som författare möjligheten att tolka de förändringar som sker när värde skapas och transformeras i värdekedjan och hur produkten i den virtuella värdekedjan skiljer sig ifrån den fysiska. Gaddes förändringsdimensioner bygger på ett nätverksperspektiv med en dynamisk omvärld i fokus, vilket är överensstämmande med systemsynsättet.

Fördelarna med att använda en kvalitativ metod och ett systemsynsätt är att analys i systemsynsättets mening innebär att behålla helheten och att förklara (ibland förstå) delarnas relationer till sin omvärld, att undersöka komponenternas relation till varandra och till helheten i systemet. Det innebär att musikindustrin i analysen ska ses som en helhet medan de olika aktiviteterna utförda av diverse aktörer är en del av denna helhet och måste förstås och analyseras i enlighet med det. Genom att använda mig av Gaddes teorier blir analysen mindre statisk då förändringen studeras utifrån en nätverksansats. Nätverksansatsen menar han står i

<sup>141</sup> Arbnor & Bjerke (1998)

kontrast till de mer traditionella synsätten med enkla bindningar företagen emellan.<sup>142</sup> Gadde menar att förändringar i enskilda aktiviteter kan ge implikationer för hela systemet i nätverket, likhet med systemsynsättets utgångspunkt, då en av grundpelarna är att komponenter inom systemet interagerar.<sup>143</sup> Inom systemsynsättet eftersöks en indikator-effekt och detta till skillnad från det analytiska synsättet med orsak-verkan.<sup>144</sup>

En komponent kan således inte enbart förklaras och förstås som en isolerad del utan den måste också sättas in i ett sammanhang. För musikindustrin innebär det att skivbolaget är en aktör som agerar inom nätverket, vilket jag har förklarat tidigare. Om en aktör lämnar nätverket eller om aktiviteter kan utföras annorlunda påverkar detta således helheten och analysen därefter.

### 3.4 Metodikprocedur

När en undersökning genomförs kan man samla in data på olika sätt. Den insamlade datan brukar delas in i användandet av befintlig data samt anskaffning av egna uppgifter. Data som redan finns benämns som sekundärdata medan data som samlas in av forskaren själv benämns som primärdata.<sup>145</sup> I detta avsnitt kommer jag att diskutera de redskap som jag har använt för att samla in och organisera den information som använts i uppsatsen.

Viktigt att påpeka är att det inom systemsynsättet inte ställs lika höga formalistiska krav på undersökningens utformning som i det analytiska synsättet. Att använda sig av olika tekniker på ett korrekt sätt är inget recept för framgång. Det hänger lika mycket på fantasi, vakenhet och medvetenhet inför den komplexa verkligheten som studeras.<sup>146</sup>

Med detta sagt är det inte så att jag kommer att bortse ifrån de rådande metoderna för informationsinsamling. Jag kommer att använda mig av de traditionella metoderna, men jag vill påpeka att det inte är det som faller forskaren. Ett öppet sinne är ett måste, att riktigt följa en viss insamlingsmetod garanterar således inte ett bra resultat.

### 3.5 Primärdata

Primärdata innebär att man samlar in ny data som inte tidigare har samlats in och sammanställts. Detta kan främst göras på tre sätt: enkäter, intervjuer eller observationer.<sup>147</sup> Jag har i uppsatsen anammat en kvalitativ ansats och genom detta ämnar jag att göra kvalitativa intervjuer då jag anser dessa vara mest lämpade för att uppfylla mitt syfte med att skaffa mig en större insikt kring problemet.

Varför är då intervjuer att föredra i mitt fall? Det besvaras lättast genom att förklara varför de andra metoderna är obrukbara i mitt fall. Observationer passar inte eftersom problemområdet är utforskat och då det gäller att förstå förändringen i värdekedjorna är den direkta observationen oanvändbar. Enkäter kan fungera men här anser jag att det är svårt att vara

---

<sup>142</sup> Healy, Hastings, Brown & Gardiner (1998)

<sup>143</sup> Gadde (1993)

<sup>144</sup> Arbnor & Bjerke (1998)

<sup>145</sup> Wiedersheim-Paul & Eriksson (1991)

<sup>146</sup> Arbnor & Bjerke (1998)

<sup>147</sup> Holme & Solvang (1997)

djuplodande och således minskar närheten till det studerade objektet. Det är vidare betydligt svårare att med enkäter ställa följdfrågor och skapa den ingående kunskap som eftersträvas. Vidare gäller samma kritik gentemot enkäter som i fallet med observationer. När det inte går att observera handlingar och känslor eller det sätt på vilket människor tolkar sin omvärld, måste således en kvalitativ intervju genomföras för att komma till botten med problemet.

### 3.5.1 Personliga intervjuer

Valet faller således på den personliga intervjun vilken används då vi som undersökare vill bli varse vad någon annan vet, tycker, vill eller överhuvudtaget tänker på. Jag har gjort intervjuerna för att kunna förstå de olika bolagens inställningar till de förändringar som sker inom värdekedjan med Internets påverkan, jag har följaktligen eftersträvat en djupare och mer fullständig förståelse för det studerade fenomenet.<sup>148</sup> Vad som är utmärkande för den kvalitativa intervjun är att enkla och raka frågor ställs i syfte att erhålla komplexa och innehållsrika svar.<sup>149</sup>

Intervjuerna i denna uppsats har styrts utifrån ett antal förutbestämda frågor, som ska utforskas och som innefattas i en intervjumall (se intervjubilaga), men varken dess ordalydelse eller ordningsföljd har bestämts i förväg; intervjun är med andra ord av semistrukturerad form.<sup>150</sup> Respondenterna har valts utifrån en subjektiv ansats på ett sätt som jag anser belyser problemområdet bäst. Kriteriet har varit att respondenterna ska inneha kunskap om ämnet ifråga och vara verksamma på ett företag som verkar inom den svenska musikindustrin. Utöver uppfyllandet av dessa formella kriterier har de intellektuella ambitionerna varit att erhålla djupare insikt i hur aktörer inom branschen iakttagit förändringarna som initierats utav Internet. Intervjuerna har genomförts för att kunna hjälpa mig att besvara frågor rörande den förändrade situationen och de implikationerna som orsakats för musikindustrin. Detta har lett till att intervjuer med två av Sveriges största skivbolag ägt rum, vilka jag väljer att benämna skivbolag X och Y. Vidare har intervjuer med en stor svensk fysisk återförsäljare vilken kommer att benämnas återförsäljare F. Genom dessa intervjuer anser jag mig kunna fånga tendenser utifrån hela distributionsspektrumet, då alla delar av distributionskedjan har tagits i beaktande.

På skivbolag X och Y genomfördes intervjuer med respektive bolags *New media manager*, som jag väljer att kalla Måns och Stefan. Deras ansvarsområde kretsar främst kring de nya medierna såsom Internet och mobilteknologi men de innehar även strategiskt ansvar för vidareutvecklandet av nya tjänster och distributionsmöjligheter. Vid intervju med återförsäljare genomfördes denna med butikschefen kallad Erik, hos återförsäljare F. På skivbolagen har således respondenterna kunnat erbjuda mig den önskade informationen då deras respektive tjänster har uppfyllt både de formella men även de intellektuella kriterier som jag nämnde tidigare. Intervjupersonerna har kunnat erbjuda mig en inblick i hur förändringen mottagits och till viss del analyserats utav de olika bolagen.

Med de ovannämnda förutsättningarna anser jag således att dessa intervjuer har täckt ett stort spektrum rörande befintliga försäljnings- och distributionsmöjligheter av musik i Sverige. Genom att intervjuer har genomförts med två av Sveriges största skivbolag (sammanlagt

---

<sup>148</sup> Holme & Solvang (1997)

<sup>149</sup> Trost (1997)

<sup>150</sup> Denscombe (1998), Merriam (1994)

utgjorde de under 2003 tillsammans 44 % av den svenska marknaden<sup>151</sup>) får jag en insikt i hur skivbolagen tänker och agerar i frågan. På grund av de stora marknadsandelarna kan det även tänkas att kvantitativa förespråkare ser detta som positivt, likaså kan de kvalitativa förespråkarna finna tilltro då det rörde sig om djupintervjuer.

Premisserna för intervjuerna har varit sådana att jag funnit det lämpligt att både föra anteckningar och använda bandspelare under intervjuerna. Fördelen med att spela in intervjun är att jag kan lyssna till tonfall och ordval upprepade gånger och att intervjupersonernas svar kan uppmärksammas mer exakt.<sup>152</sup> Bandinspelning har dock skett under förutsättning att ett godkännande ifrån respondenterna ägt rum. Vidare har de intervjupersoner som så önskat via e-post fått ta del av en sammanställning av intervjun. Samtliga djupintervjuer varade i enlighet med Chisnalls rekommendationer i 60-90 minuter.<sup>153</sup> Jag valde att låta varje intervjuperson bestämma var intervjun skulle äga rum, detta för att han skulle känna sig trygg i miljön, vilket i dessa fall innebar att alla intervjuerna genomfördes på respektive arbetsplats.<sup>154</sup>

### 3.6 Sekundärlitteratur

Sekundärlitteratur är den litteratur vi använder för att bilda bakgrund, att förstå samt kunna analysera och tolka utifrån.<sup>155</sup> Inom det område som jag har valt att studera är den befintliga litteraturen något begränsad. Det finns ett antal forskare, vilkas artiklar jag har nämnt tidigare, som har varit mycket användbara för mitt arbete. Materialet har valts utifrån möjlighet till både fokusering och generalisering. Det har varit viktigt att det valda materialet erbjudit möjlighet att understödja analysen och påvisa att en liknande förändring av produktens karaktär kan förekomma i andra branscher. Dock har en stor del av dessa studiers fokus legat på maktförskjutning och aktivitetsskifte. Det har inneburit att tolkning av texterna har varit nödvändig för att kunna appliceras på mitt arbete. Följden av detta är att mitt val av teorier och källmaterial inte är fullständigt uttömmande; det går säkerligen att belysa förändring ur en annan synvinkel. Mitt motiv till litteraturval är ett försök att spegla den samtida debatten rörande transformationer genom en vinkling av tidigare forskning.

I denna uppsats har jag främst använt mig av befintlig litteratur och artiklar ur vetenskapliga tidskrifter. I litteraturen inkluderas de områden som rör värdekedjor, nätverksteori och musikindustrins beskaffenhet i stora drag. Litteraturen har främst inhämtats från Ekonomiska biblioteket och Ekonomiska kursbiblioteket vid Lunds universitet. På Ekonomiska biblioteket nyttjades databaserna Libris, Lovisa och ELIN.

### 3.7 Källkritik

Utifrån denna grundsyn som jag har presenterat i den övergripande metoden innebär detta att det som presenteras av olika forskare och av mig själv i denna uppsats, inte kommer att vara fullständigt objektivt, utan som jag har nämnt tidigare sker all kunskapsutveckling utifrån en

---

<sup>151</sup> Grammofonleverantörernas förening (2004)

<sup>152</sup> Trost (1997)

<sup>153</sup> Chisnall (2001)

<sup>154</sup> Trost (1997)

<sup>155</sup> Rienecker & Jörgensen (2002)



viss uppsättning värderingar.<sup>156</sup> Jag anser att en diskussion kring förutsättningarna och en kritisk reflektion till metodsynsättet tillför uppsatsen mycket, och på så sätt kan läsaren själv vara delaktig och få en inblick i både de grundläggande tankarna som ligger till grund för uppsatsen och de handfasta instrument som har använts för att komma till slutmålet. Detta kan förhoppningsvis hjälpa till att förklara den text och de underliggande kriterier som jag förmedlar i uppsatsen.

All forskning syftar till att producera giltiga och hållbara resultat och för att granska kvaliteten på det insamlade materialet har jag valt att analysera dem utifrån deras validitet och reliabilitet.<sup>157</sup> Oavsett vilken typ av forskning det rör sig om, är validitet och reliabilitet frågor som kan åtgärdas genom ett noggrant beaktande av de grundläggande begreppen i undersökningen och av hur informationen samlats in, tolkats och analyserats.<sup>158</sup>

Validitet innebär att forskaren försöker tillförsäkra sig om att han/hon verkligen mäter det han/hon avser att mäta samt att det föreligger en giltighet och en relevans i undersökningen. Jag anser mig uppfylla detta genom att i huvudsak använda mig av sekundärinformation skriven av erkända forskare inom området. En granskningsprocedur genomförs för att artikeln ska kunna bli publicerad vilket resulterar i att en kvalitetskontroll har gjorts av det etablerade forskningssamhället och artiklarna kan således anses inneha en viss legitimitet i de påståenden som görs. Likväl måste vi som undersökare ständigt ifrågasätta trovärdigheten i den sekundärinformation som används. Jag måste fastställa huruvida befintlig sekundärinformation är tillämpbar, pålitlig och relevant för problemställningen.<sup>159</sup> Risken kan kvarstå att en viss vinkling av materialet finns, både av författare samt utav recensent vilket innebär att jag som forskare måste vara selektiv i mitt urval, något som poängteras av systemsynsättet. Historien är aldrig dokumenterad i sin helhet och som jag framhöll tidigare är mitt val av litteratur inte fullständigt uttömmande och blir därmed inte heller ett uttryck för att ämnet hade kunnat belysas ur en annan teoretisk vinkling.

Även primärdatans validitet kan antas vara stor, då de utförda intervjuerna har avpassats för att vara tillämpbara frågeställningen. Intervjupersonerna som är knutna till studieobjektet har därtill varit relevanta att intervjua, eftersom alla besitter en stark anknytning till fenomenet. Likaså har företagen varit representativa och jag anser deras positioner inom den svenska musikindustrin gör dem relevanta för uppsatsen.

Reliabilitet mäter källans tillförlitlighet, det vill säga hur väl mätinstrumentet motstår olika slumpinflytanden. Det betyder att hög reliabilitet uppnås om olika studier av samma företeelse ger liknande resultat.<sup>160</sup> En medvetenhet om att det ställs höga krav på oss som undersökare i intervjusituationen krävs således. Dessa krav handlar i hög grad om att vara observant och mottaglig inför intervjupersonernas åsikter och synpunkter; det gäller att kunna följa deras tankegångar men samtidigt få fram relevant information för det valda problemet.<sup>161</sup> Genom att ha använt bandspelare och samtidigt fört anteckningar under intervjuerna, anser jag mig genom detta kunna ha ökat reliabiliteten. Efter varje intervjutillfälle transkriberade jag dessa så snabbt som möjligt för att på så sätt kunna återge dem så bra och korrekt som möjligt, vilket jag anser ytterligare kunna bidra till en ökad tillförlitlighet i studien.

---

<sup>156</sup> Holme & Solvang (1997)

<sup>157</sup> Andersen (1998)

<sup>158</sup> Merriam (1994)

<sup>159</sup> Andersen (1998)

<sup>160</sup> Patel & Tebelius (1987)

<sup>161</sup> Holme & Solvang (1997)

### **3.8 Generaliserbarhet**

Min ambition med uppsatsen är att resultatet i stor utsträckning ska kunna anses allmängiltigt. Huruvida slutsatserna av undersökningen är allmängiltiga får läsarna bedöma men jag är av den uppfattningen att resultaten möjliggör generaliseringar under liknande förutsättningar. Generaliserbarhet manifesteras dock i de begrepp, teorier och språk som ligger som grund för resultatet. Målsättningen med denna uppsats är således inte att besvara alla frågor som berör ämnet i stort utan ambitionen är att besvara frågeställningen utifrån det i uppsatsen presenterade materialet och därmed möjliggöra generalisering utifrån det.

## 4. Teoretisk referensram

*Här presenteras de teorier som kommer att användas som verktyg i analysen och som bygger vidare på de värdekedjor som presenterades i litteraturgenomgången.*

För att förstå och kunna analysera de förändringar som har/kommer att äga rum inom musikindustrin och de branscher som uppvisar en liknande struktur, är det av yttersta vikt att en fruktbar teori tillämpas. I litteraturgenomgången har läsaren fått möjlighet att förstå vilka aktiviteter det är som skapar värde och hur de befintliga värdekedjorna är utformade (både fysiskt och virtuellt) i musikindustrin. För att kunna förstå och analysera den transformation som sker när den fysiska värdekedjan transformeras till virtuell och de implikationer som detta medför rörande karaktären på produkten, samt genom det implikationerna för distributionen, kommer jag att använda mig av Gaddes teorier om förändringsprocesser i nätverk.<sup>162</sup>

Gadde presenterar i sin artikel olika förändringsdimensioner som bygger på en nätverksansats med förankring i IMP-skolan.<sup>163</sup> Med detta menas att nätverket bygger på aktörer, resurser och aktiviteter. Dessa är således dynamiska entiteter där samverkan och beroende existerar genom de bindningar som skapas till följd av förhållande mellan aktörer, resurser och aktiviteter.<sup>164</sup> Fördelarna med att studera problemet utifrån denna nätverksansats är att en mer öppen syn erhålls. *Nätverksperspektivet är en lämplig ansats för att analysera utvecklingsprocesser i distributionssystem. Etablerade modeller av distributionssystem har tenderat att analysera systemen i första hand från ett statiskt perspektiv.* Ett utvidgat synsätt erbjuds vilket får konsekvenser för synen på både aktiviteter och aktörer.<sup>165</sup>

### 4.1 Nätverksteori och IMP

IMP: s syn på den existerande nätverkansatsen uppkom när forskare inom gruppen försökte att bredda det existerande synsättet och se bortom enbart tvåfaldiga relationer aktörer emellan.<sup>166</sup> Tidigare forskning har således varit koncentrerad kring den bindning som existerat mellan två aktörer då dessa har skapat relationer med varandra genom samarbete. IMP-gruppens forskning har dock försökt att gå bortom detta och har således insett att de flesta bindningar företag emellan är betydligt mer komplicerade och involverar mer än bara dyadiska bindningar aktörer emellan.<sup>167</sup>

Ett nätverk av aktörer ger således en mer nyanserad bild av den befintliga situationen, där komplexa bindningar existerar mellan flertalet olika aktörer med olika resurser och kompetenser.<sup>168</sup> Nätverksansatsen ger en klar bild av relationerna aktörerna emellan och blickfånget riktas mot de implikationer som erhålls genom de beslut som de olika aktörerna tar.<sup>169</sup> *The network approach offers conceptual tools to the study of dynamics in business markets.*<sup>170</sup> Nätverket skapar begränsningar för företagen men erbjuder även nya möjligheter

---

<sup>162</sup> Gadde (1993)

<sup>163</sup> Håkansson & Johansson (1992), Håkansson & Snehota (1995), Brown, Gardiner, Hastings & Healy (2001)

<sup>164</sup> Brown, Gardiner, Hastings & Healy (2001)

<sup>165</sup> Gadde (1993)

<sup>166</sup> Brown, Gardiner, Hastings & Healy (2001)

<sup>167</sup> Anderson, Håkansson & Johanson (1994), Turnbull, Ford & Cunningham (1996), Halinen, Haliva & Salmi (1999), Brown, Gardiner, Hastings & Healy (2001)

<sup>168</sup> Brown, Gardiner, Hastings & Healy (2001)

<sup>169</sup> Turnbull, Ford & Cunningham (1996), Halinen, Haliva & Salmi (1999)

<sup>170</sup> Halinen, Haliva & Salmi (1999)

och skapar möjligheter att uppnå önskade mål. Inom nätverket finns det således både stabilitet och förändring.<sup>171</sup>

IMP: s nätverksansats består i huvudsak av tre grundkomponenter: aktiviteter, aktörer och resurser.<sup>172</sup> Det grundläggande för nätverkets existens är de aktiviteter som utförs inom det. Detta kan syfta på både de aktiviteter som görs inom företaget och de aktiviteter som görs företag emellan. Dessa aktiviteter skapar därefter bindningar aktörerna emellan. Det kan vara lösa samarbeten eller tätt sammankopplade länkar mellan aktörerna som skapar dessa relationer i nätverket.<sup>173</sup> Inom ett skivbolag är exempel på aktiviteter som görs av olika aktörer, A & R, distribution och komponering. Då olika aktörer gör skilda aktiviteter måste ett samarbete komma till stånd för att slutprodukten ska kunna existera och inhandlas av konsumenten, virtuellt eller fysiskt.

Aktörsnivån är den andra aspekten inom nätverket. Aktörsbegreppet kan appliceras på flera olika nivåer inom nätverket. Det kan avse aktörer inom ett företag, mellan olika avdelningar till exempel. Det kan också gälla företag till företag eller företag och konsument.<sup>174</sup> Aktörerna inom nätverket har, på samma sätt som i aktivitetsdimensionen, olika starka bindningar mellan varandra.<sup>175</sup> Aktörerna inom nätverket strävar oftast efter att skapa nya kombinationer av aktiviteter, resurser och aktörer. Kontroll av nätverket är emellertid något alla inblandade aktörer strävar efter.<sup>176</sup>

För att aktörerna ska kunna utföra de önskade aktiviteterna behövs resurser. Här rör det sig om kapital, teknologi, personal och liknande resurser. *En utgångspunkt i nätverksmodellen är att aktörerna strävar efter att kontrollera resursstrukturen.*<sup>177</sup> Aktörerna inom nätverket vill följaktligen ha så mycket makt över resurserna som möjligt. Detta kan uppnås bland annat genom ägarinflytande eller utvidgat samarbete. Ett viktigt särdrag hos resurserna är att värdet av dem varierar i avseende på vilka aktiviteter de används i och i förhållande till vilka andra aktörer de utnyttjas med.<sup>178</sup>

## 4.2 Förändringsdimensioner

Jag kommer således att använda Gaddes förändringsdimensioner för att analysera transformationen inom värdekedjorna och hur detta har påverkat produktens karaktär samt distribution. Gadde menar att det finns tre olika förändringsdimensioner och två olika typer av förändringsprocesser som är centrala för utformningen av samarbetet mellan aktörerna. Ett nätverk är aldrig stabilt, utan ständigt i konstant förändring. Det kan manifesteras sig i små eller stora förändringar.<sup>179</sup>

---

<sup>171</sup> Halinen, Haliva & Salmi (1999)

<sup>172</sup> Håkansson & Johansson (1992), Gadde (1993), Turnbull, Ford & Cunningham (1996), Welch & Wilkinson, (2002), Gadde, Heumer & Håkansson (2003)

<sup>173</sup> Gadde (1993), Håkansson & Johansson (1992), Gadde (1993), Turnbull, Ford & Cunningham (1996), Welch & Wilkinson (2002)

<sup>174</sup> Gadde (1993),

<sup>175</sup> Gadde, Heumer & Håkansson (2003)

<sup>176</sup> Gadde (1993), Gadde, Heumer & Håkansson (2003)

<sup>177</sup> Gadde (1993)

<sup>178</sup> Gadde (1993), Gadde, Heumer & Håkansson (2003)

<sup>179</sup> Gadde (1993)

Nedan kommer jag att redogöra för de olika förändringsdimensionerna för att i senare analyskapitel applicera dessa på den fysiska och virtuella värdekedjan. De tre olika förändringsdimensionerna är förändringar i aktivitetsstrukturen, förändringar i resursstrukturen och nätverksförändringar avseende aktörsstrukturen.

Förändringar i aktivitetsstrukturen åsyftar det sätt på vilket de olika arbetsfördelningarna är beskaffade, vilka aktiviteter som görs av de olika aktörerna.<sup>180</sup> Detta kan förändras genom att arbetsfördelningen ändras. Ett företag tar över en aktivitet från en annan aktör eller lägger självmant ut aktiviteten till ett annat företag. Inom skivindustrin har detta yttrat sig i att artister själva spelar in skivan hemma, skivbolagen har inga egna nationella fabriker för tillverkning av cd-skivor etc.

Den andra dimensionen avser förändringar i resursstrukturen. Gadde menar att aktörerna inom nätverket strävar efter att kontrollera resurserna. De enskilda aktörerna försöker således på olika sätt att stärka sitt inflytande över resurserna inom nätverket.<sup>181</sup> Detta kan manifesteras sig i ökat ägarinflytande såsom copyright. Ett annat sätt är genom ökat samarbete. Långa kontrakt med artister kan till exempel medföra stort inflytande för företaget ifråga.

Den sista förändringsdimensionen är nätverksförändringar avseende aktörsstrukturen. Aktörerna i nätverket har alla olika positioner inom densamma. Detta bestäms av aktörens resurser, kompetenser eller relationer.<sup>182</sup> Förändringar rörande aktörsstrukturen får således betydande men för alla inblandade. Sådana strukturförändringar har det funnits en del av inom musikindustrin. 1992 köpte EMI Virgin, 2000 köpte Universal Polygram.<sup>183</sup> Dessa förändringar har inneburit att aktörer försvunnit och speciellt de traditionellt stora bolagen har fortsatt att växa och tagit andelar från de mindre bolagen.

### 4.3 Förändringsprocesser

Gadde fortsätter i sin artikel att urskilja två huvudprocesser som leder till att strukturen i nätverket förändras. Det ena är de gradvisa förändringar som sker fortlöpande inom ett nätverk, effektivitetsfrämjande åtgärder är ett exempel på detta. Aktörerna gör små anpassningar till varandra som över tiden kan orsaka väsentliga strukturförändringar.<sup>184</sup> Modifieringarna sker inom alla tre dimensionerna. Gadde menar att dessa förändringar inte innebär att aktiviteterna förändras, det vill säga att de utförs i princip på samma sätt före och efter, utan det rör sig bara om smärre förändringar i arbetsfördelningen mellan aktörerna. Den befintliga nätverksstrukturen bevaras följaktligen intakt.<sup>185</sup>

Den andra typen av förändring är betydligt mer avancerad, även i ett kort tidsperspektiv. Arbetsfördelningen mellan de existerande aktörerna kan förändras genom att nya aktörer träder in i nätverket. Oftast sker detta genom att ny teknologi gör det möjligt att förändra den befintliga strukturen. Vidare har detta oftast resulterat i en utökning av resursstrukturen och en förändring av aktörsstrukturen.<sup>186</sup>

---

<sup>180</sup> Gadde (1993)

<sup>181</sup> Ibid.

<sup>182</sup> Ibid.

<sup>183</sup> Aftonbladet (2003-10-11)

<sup>184</sup> Gadde (1993)

<sup>185</sup> Ibid.

<sup>186</sup> Ibid.

De två typerna av förändringsprocesser inträffar i alla tre nätverksdimensionerna, vilket innebär att det finns sex olika förändringsaspekter som är applicerbara på ett företag i förändring.

<b>Förändringsdimension och analysbegrepp</b>	<b>Förändringens omfattning</b>	
	<b>Koordinering</b>	<b>Omstrukturering</b>
Aktivitetsstrukturen (arbetsfördelning, specialisering)	<b>A</b>	<b>B</b>
Resursstrukturen (makt och beroende)	<b>C</b>	<b>D</b>
Aktörsstrukturen (position och roll)	<b>E</b>	<b>F</b>

**Fig. 6** Gadde (1993)

#### 4.3.1 A. Koordinering i aktivitetsdimensionen

Denna förändring sker genom successiva förändringar av arbetsfördelningen inom distributionssystemet. Genom att de olika aktörerna inom nätverket specialiserar sig på olika aspekter kan effektiviteten förbättras inom systemet. Gadde anser att genom specialisering flyttas aktiviteter mellan de olika aktörerna. Främst ordnas detta genom mellanhänder såsom distributörer. Dessa existerar således på grund av att de bidrar till en effektivitetshöjning. Det är oftast billigare för det tillverkande företaget att låta en mellanhand ansvara för distributionen till slutkonsumenten. Aktiviteterna har omfördelats så att distributörerna tagit över de uppgifterna från de tillverkande företagen. Det innebär dock inte någon förändring i aktivitetsstrukturen, ej heller någon större förändring i den totala resursstrukturen.

#### 4.3.2 B. Omstrukturering i aktivitetsdimensionen

Radikala förändringar av aktivitetsstrukturen kan ske till följd av att ny teknik introduceras på marknaden. Exempel på detta är förbättrade transportmedel eller ny informationsteknik. Genom att aktiviteterna utförs på ett nytt sätt eller att kopplingarna mellan aktiviteterna är förbättrade eller annorlunda kan den rådande aktivitetsstrukturen bli fullständigt annorlunda. Detta kan ibland resultera i att enskilda aktiviteter försvinner helt.

#### *4.3.3 C. Koordinering i resursdimensionen*

Genom att utveckla grundliga relationer emellan aktörerna kan dessa sedan inom nätverket skapa ett mera effektivt utnyttjande av de befintliga resurserna. Det handlar i första hand om koordinering i inköp och logistik. Då ett ökat utnyttjande av aktörernas resurser sker bidrar detta till ett ökat beroende. Oftast är de så att distributörerna ökar sin kontroll av nätverket genom att ta över en del av tillverkarnas tidigare kunder. Detta resulterar i att tillverkarna då förlorar kontroll över de slutliga konsumenterna och får enbart indirekt kontroll över dessa.

#### *4.3.4 D. Omstrukturering i resursdimensionen*

Här rör det sig om att den totala resursmängden inom nätverket förändras. När det gällde koordinering fanns det en given mängd, men vid en omstrukturering träder helt nya element in och detta kan få konsekvenser för distributionssystemet. Till och med för en hel bransch. Gadde ger som exempel när direktförsäljning kompletterades med försäljning via distributörer för ett marknadsledande företag. Distributörerna ingick tidigare inte i nätverket och genom en introducering av dessa till nätverket kunde resursmängden öka för båda företagen. Det tillverkande företaget fick möjlighet att nå ut till betydligt fler kunder. Den direkta kontrollen gick förlorad i vissa avseenden, men i gengäld tilltog den indirekta kontrollen genom att distributören kunde nå ut till betydligt fler små och mellanstora kunder. Distributörernas resurskontroll ökade även den genom att de fick ta över flertalet kunder från tillverkaren samt att de fick tillgång till marknadsledarens varumärke samt den resursökning som det medförde.

#### *4.3.5 E. Koordinering i aktörsdimensionen*

Diskussionen här rör främst de roller som aktörerna intar i nätverket. Ett företag har förväntningar på distributörernas beteende likaså tvärtom. En överensstämmelse rörande attityderna bör finnas för att konflikter ska undvikas. Det är ofta som det finns bekymmer kring dessa relationer, och då främst på grund av att det ena företagets intäkter är det andras kostnader. Det är således viktigt att successiva modifieringar inom aktörsstrukturen äger rum. Främst rör det sig om strävanden efter ömsesidiga mål och strategier som är överensstämmande mellan företagen. Det kan således krävas förändringar i hur företagen ser på varandra. Samarbete kan inte fungera om aktörerna ser varandra som något nödvändigt ont.

#### *4.3.6 F. Omstrukturering i aktörsdimensionen*

Här avses det mer radikala förändringar av aktörsstrukturen. De tidigare omstruktureringarna rörande aktiviteter och resurser äger alla rum inom aktörsdimensionen. Aktörer kan dock genom att, till exempel, utnyttja ny teknik för att förändra aktörsstrukturen. Detta kan i sin tur leda till att de olika aktörernas relativa betydelse förändras. När befintliga aktörer försöker förändra sin position inom systemet eller nya aktörer träder in kommer förutsättningarna för de andra att påverkas av dessa beslut. Internet har möjliggjort att mellanhänder har försvunnit och nya aktörer har kommit in i systemen vilket har påverkat balansen mellan aktörerna.

#### 4.4 Produktbegreppets teoretiska bakgrund

Efter att ha presenterat Gaddes förändringsdimensioner, vilka jag kommer att använda för analys av de transformationer som ägt rum inom produkten musik, finner jag det vara lämpligt att i detta avsnitt erbjuda en teoretisk förklaringsgrund till just produkten och hur denna kan beskrivas. Hur förklaras produktbegreppet inom den företagsekonomiska forskningen och vad innefattas i begreppet?

Att försöka att ge en kort förklaring till vad en produkt innebär kan vara komplicerat; det hade varit fullt möjligt att ägna en hel uppsats åt ämnet. Produktbegreppet varierar betydligt mellan forskare och begreppet kan utvecklas betydligt. Jag kommer emellertid att göra det enkelt för läsaren och använda mig av Kotlers definition, vilken är en av de mest använda definitionerna och något de flesta studenter som läser företagsekonomi är väl förtrogna med. *En produkt är något som utbjuds på en marknad för köp, användning eller konsumtion vilket kan tillgodose en önskan eller ett behov.*<sup>187</sup>

Ovanstående citat kan tolkas som att kunden strävar efter en behovstillfredsställelse, en nytta eller en funktion. Således är det viktigt att påpeka att det inte är själva produkten i sig som kunden vill åt.<sup>188</sup> Borrmaskinen har inget egenvärde, utan det är dess förmåga att borra hål som kunden åstundar. Viktigt är också att Kotlers definition även innefattar tjänster. Axelsson har sedermera i sin forskning utvecklat produktdefinitionen och menar att produkter skall, vare sig de domineras av varu- eller tjänsteinnehåll, erbjuda nytta för kunden.<sup>189</sup> För att kunna erbjuda denna nytta behöver vi emellertid veta vilka beståndsdelar produkten består av, det vill säga vad det är som gör att produkten kan erbjuda denna nytta.

Den första byggstenen kan benämnas kärnprodukten, det vill säga produktens huvudfunktion eller grundläggande nytta.<sup>190</sup> Ett mineralvattens kärnprodukt är följaktligen att släcka törsten och kärnan i en tågresor är att konsumenten erhåller möjligheten att transporteras ifrån plats A till plats B. Kotler utvecklar sedan resonemanget och talar om att i nästa dimension existerar den påtagliga produkten. Den avspeglar hur produkten överförs till kunden. Produktens egenskaper behövs göras märkbara genom bland annat förpackningar, specifika egenskaper, utseende och kvalitet. Konsekvensen av detta blir att aspekter såsom förpackning och smaksättning när det gäller mineralvatten blir av vikt för kunden utöver den uppenbara kärnnyttan att släcka törsten. För en resa är god tidhållning, trivsamt miljö och trevligt bemötande en påtaglig produktaspekt. Vidare ser vi viktiga aspekter såsom information före köp, leveranssätt, garantier och efterköpsaktiviteter.<sup>191</sup>

Den tredje komponenten i produktens utformning benämns av Kotler som den utvidgade produkten. Axelsson väljer i boken *Företag köper tjänster* att beteckna de värden som finns i den utvidgade produkten såsom metavärden. Han refererar här till en svensk författare vid namn Carl Eric Linn som myntade begreppet. Med metavärden menas de värden som följer med ett märke eller företagsnamn som inte går att härleda direkt till en specifik funktion.<sup>192</sup> Han tar upp exempel som McKinsey som tar ett högre pris som direkt kan förklaras av deras metavärde, kunden köper således tjänsten till stora delar på grund av namnet och den

---

<sup>187</sup> Kotler (1988)

<sup>188</sup> Axelsson (1998)

<sup>189</sup> Ibid.

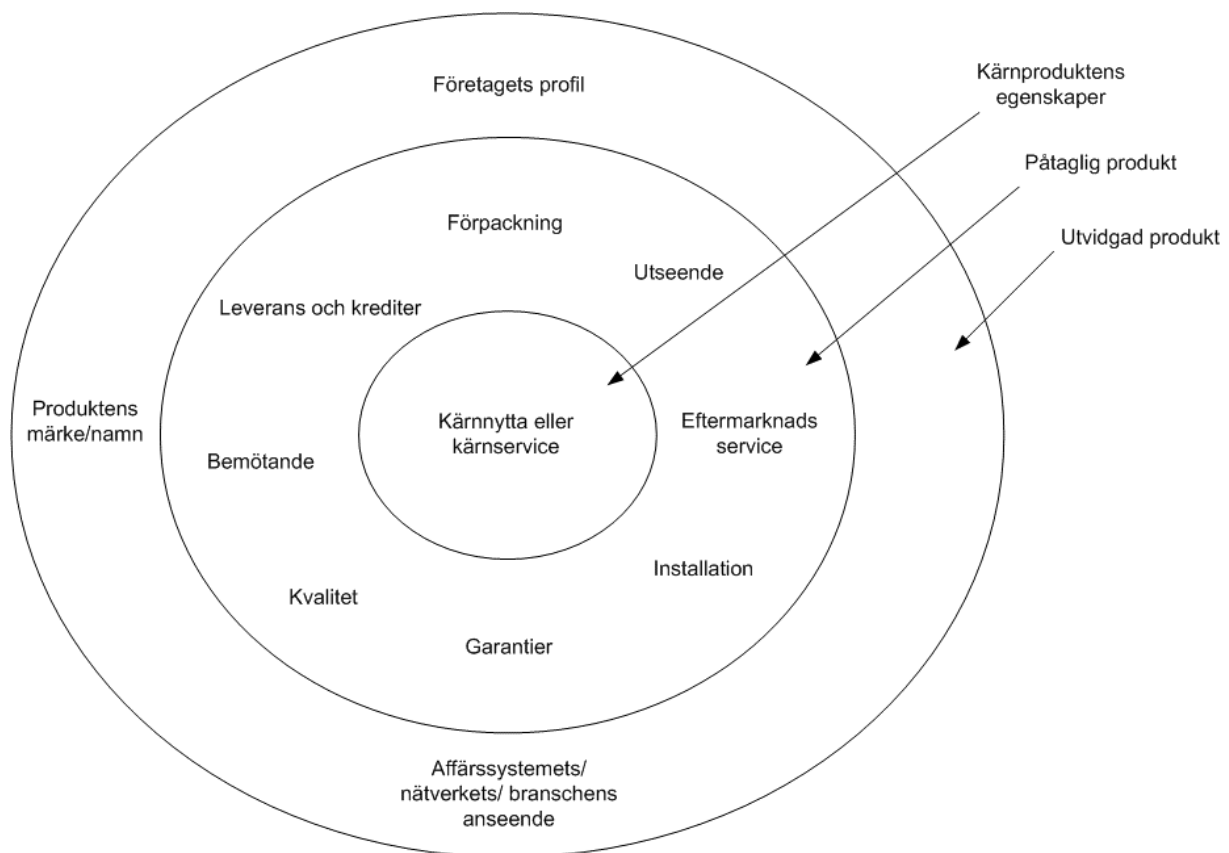
<sup>190</sup> Albertsson & Lundquist (1997), Axelsson (1998)

<sup>191</sup> Axelsson (1996), Axelsson (1998)

<sup>192</sup> Axelsson (1998)



legitimitet som det medför. Om vi ska fortsätta att diskutera mineralvattnets beskaffenhet är märken såsom Evian och Perrier utmärkta exempel på tydliga metavärden som inte kan härledas till en specifik funktion.



**Fig 7.** Axelsson (1998)

Utöver Kotlers klassiska definition på produktbegreppet erbjuder Axelsson i *Företag köper tjänster* en intressant synvinkel på hur en produkt eller tjänst utformas. Denna är länkad till Gaddes och IMP skolans förändringsdimensioner. Axelsson menar att en serviceproduktion kan beskrivas i termer av aktiviteter, aktörer och resurser. Viktigt är att Axelsson menar att denna serviceproduktion har en universell applikation och argumentationen även går att applicera på varor.<sup>193</sup>

Enligt Axelsson kan en tjänst bestå av allt från en enskild aktivitet till en hel aktivitetskedja och det är dessa aktiviteter som utgör konstruktionen av tjänsten. Ska vi dra paralleller till Kotler är det följaktligen kärnprodukten, men även den påtagliga produkten, som skapas utav dessa aktiviteter. Det finns under tjänsteproduktionen ett aktivitetsmönster som gör att vissa aktiviteter enkelt kan separeras ifrån kedjan medan andra kan vara betydligt svårare att dela upp. Vidare utförs dessa aktiviteter av skilda aktörer som under produktionen använder resurser av olika slag. Aktörerna, vilka till stor del utgör den utökade produkten eller metaproducten, kan sedermera bestå av enskilda individer eller av stora företag och resurserna i sin tur utav fysiska/materiella, personella och/eller immateriella resurser. Aktiviteternas utförande förutsätter självklart att aktörerna förfogar över tillräckliga resurser för att kunna genomföra aktiviteterna.<sup>194</sup>

<sup>193</sup> Axelsson (1998)

<sup>194</sup> Ibid.

Produkter kan sedermera klassificeras och analyseras utifrån strategiska aspekter såsom låg och hög *involvement*, produktlivscykeln och flera andra typer av grupperingar vilka samtliga är tänkta som hjälpmedel för att kunna förklara konsumenters köpbeteende. Det finns flertalet typer av strategiska indelningar som görs beroende på vilken typ av likhet eller variation man söker efter.<sup>195</sup> Detta är dock inget som jag kommer att beröra i denna uppsats utan det väsentliga här är att läsaren erhåller förståelse för vad en produkt är och hur den är uppbyggd.

---

<sup>195</sup> Kotler (1988), Axelsson (1996)

## 5. Litteraturgenomgång och teoretisk referensram – sammankoppling

Det är möjligt att läsaren under uppsatsens gång ställer sig frågande till uppdelningen mellan litteraturgenomgång och den teoretiska referensramen. För att minimera eventuell förvirring samt för att läsaren ska erhålla en tillfredsställande kännedom rörande uppsatsens struktur och uppbyggnad anser jag det vara viktigt att förklara orsaken till denna indelning.

Att säga att den valda uppdelningen mellan de två avsnitten är det bästa tillvägagångssättet för att kunna förklara problemet ifråga kan vara förmätet. Det finns självklart både fördelar och nackdelar med den valda indelningen. Framst anser jag att det rör sig om en smaksak i upplägg och presentation av uppsatsen, som dock har gjorts av flertalet analytiska och pedagogiska skäl. Jag finner det framför allt vara gynnsamt för förståelsen rörande det kommande analyskapitlet. Det finns flera aspekter som är förbundna i de båda delarna samt flertalet aspekter som skiljer dem åt och anledningen till den valda indelningen är följaktligen att läsaren ska kunna förstå uppdelningen dem emellan på bästa sätt. Separationen anser jag tydligt visar på de tänkta användningsområdena inom uppsatsens sfär.

Litteraturgenomgången är just tänkt som en redovisning av tidigare forskares upptäckter och ska fungera som en analytisk grund till det kommande analyskapitlet. Jag anser att det krävs ett eget kapitel för att läsaren ska kunna förstå vilka de värdeskapande aktiviteterna är och hur dessa implementeras i musikindustrin. Jag vill se genomgången av värdekedjorna såsom en bakgrund till förståelse kring de förändringar som har skett och analyserats av tidigare forskare. Jag vill även med det påvisa förändringen och skillnaden mellan de två värdekedjorna.

Litteraturgenomgången erbjuder förståelse för de värdeskapande aktiviteterna och hjälper läsaren att begripa vad det är som skiljer den fysiska produkten ifrån den virtuella. I detta kapitel förklarar jag vilka aktiviteter som existerar och utförs i de olika värdekedjorna samt de resurser som krävs för att produkten ska kunna bli realiserad. Vidare förklaras det även vilka aktörer som medverkar inom värdekedjan. Den infrastruktur inom vilken produkterna produceras kan beskrivas som ett nätverk av aktiviteter, aktörer och resurser. Aktivitetsstrukturen påverkar och påverkas av både resurser och aktörer.

Litteraturen rörande värdekedjorna är följaktligen en stor del av den teoretiska referensramen, dock är det den förändring, och specifikt frukten av denna förändring vilken sker när transformationen ifrån fysisk till virtuell produkt äger rum, som är det centrala problemet. Värdekedjorna är således det huvudsakliga studieobjektet och inte analysredskapet. Teorierna beträffande förändringsdimensionerna är de verktyg jag kommer att använda för att förstå och analysera de förändringar som sker inom ett nätverk när produkten går ifrån en fysisk produkt till att bli en virtuell dito.

Att använda sig av Gaddes teorier om förändringsdimensioner anser jag blir en självklarhet då frågeställningen bygger på hur transformationen ifrån fysisk till virtuell värdekedja påverkar produktens karaktär och distribution. Gaddes teori bygger på hur olika faktorer påverkar nätverket och dess struktur samt vilka tänkta implikationer det får för densamma. Det finns därför flertalet förändringsdimensioner, vilka alla är möjliga när ett företag går igenom förändring. Då strukturen förändras ändras samtidigt de aktiviteter, resurser och aktörer som verkar inom nätverket. Det är således inte enbart det enskilda företaget som påverkas av förändringar utan det får implikationer för de/det nätverk som ett företag är involverat i. Detta

anser jag vara just vad vi ser i dagens musikindustri, vilket får till följd att dessa teorier passar den nuvarande situationen.

Till följd av ovanstående resonemang, och då vi vet genom tidigare forskning att aktiviteter, resurser och aktörer blir och utförs annorlunda då värdekedjor bli virtuella, kan vi genom att applicera teorierna om förändringsdimensioner sedermera dra slutsatser om produktens förändrade karaktär. Om värdekedjan förändras (vilket transformationen till virtuell värdekedja är ett ypperligt exempel på), innebär det i sin tur att aktiviteter, resurser och aktörer genomgår en förändring, kommer detta att resultera i en annorlunda karaktär på produkten, samt genom det en förändrad distribution.

Tanken bakom den valda uppdelningen är att läsaren på ett lättförståligt sätt ska kunna erhålla den förståelse som krävs för att kunna följa med i analysen, och som jag nämnde i början av detta avsnitt är denna uppdelning kanske inte det enda rätta. Jag anser dock att med hjälp av ovannämnda förklaringar så har läsaren möjlighet att kunna förstå mina val och motiven bakom dessa.

## 6. Hur förändras musiken med Internets påverkan?

*I detta kapitel ska jag försöka påvisa att produkten förändras när den virtuella transformationen sker. Detta kommer att göras genom att applicera Gaddes förändringsdimensioner på förändringen inom värdekedjan.*

Jag kommer i detta kapitel att redogöra för den förändring som sker när den fysiska värdekedjan transformeras till en virtuell och detta för att jag ska kunna erhålla belägg huruvida transformationen orsakar förändringar för produkten ifråga samt om det i sin tur ger implikationer för distributionen. För att genomföra det kommer nedanstående kapitel att bestå utav en analys av litteraturgenomgången som görs med hjälp av Gaddes förändringsdimensioner. I analysen kommer jag även att använda mig av de intervjuer som jag har gjort med de olika respondenterna. Det är Stefan på skivbolag X, Måns på skivbolag Y och Erik som representerar återförsäljare F. Intervjuerna och litteraturen kommer således att användas för att försöka påvisa att transformationen orsakar förändringar för produkten musik och distributionen av densamma.

Jag kommer i analysen att följa den uppställning som jag har gjort i teorikapitlet. Detta gör jag för att läsaren ska erhålla samma disposition, vilket jag tidigare nämnt kan gynna sammankopplingen teori och analys emellan. Jag finner det av den orsaken vara viktigt att påpeka i inledningen av detta kapitel, att det ibland kan vara svårt att separera de olika dimensionerna. Flertalet av förändringarna har många saker gemensamt och det kan således vara svårt att separera dessa och dela upp dem i tydliga förändringsdimensioner, då det rör sig om en samverkan inom nätverket. Då nätverket är en dynamisk entitet och omvärlden är i konstant förändring får detta följderna för samtliga aktiviteter, resurser och aktörer. Koordinering är något som sker kontinuerligt medan en omstrukturering oftast har sin grund i omvälvande yttre orsaker såsom introduktion av ny teknik, omvärldshändelser etc. Detta sagt så har de flesta av de genomförda koordineringarna inom musikindustrin skett efter en omstrukturering i och med Internet ägt rum. Priset för att vara den valda uppställningen trogen är därför att de olika händelseförloppen inte kommer att analyseras i en kronologisk ordning. Eftersom jag följer Gaddes uppdelning kommer jag att analysera omstruktureringen efter koordineringen, vilket i flera fall inte stämmer med den kronologiska ordning i vilket förändringarna har skett.

Analysen kommer att ske utav nätverket som inom musikindustrin är uppbyggt av flertalet aktörer, vilka alla verkar tillsammans för att värdekedjan ska kunna skapas. Jag har i litteraturgenomgången förklarat de olika värdekedjornas uppbyggnad och de aktörer, aktiviteter och resurser som krävs för att värdekedjan ska finnas till. De aktörer som är medverkande inom värdekedjan är även de som utgör nätverket inom musikindustrin. Nätverket består således i stort av artister, skivbolag, distributörer och konsumenter. Det finns självklart andra konstellationer av aktörer, men de ovannämnda är den vanligaste och den konstellation jag kommer att utgå ifrån.

Jag har tidigare erbjudit flertalet forskares förklaring på värdekedjans uppbyggnad inom musikindustrin, men jag anser att det kan vara av relevans att erbjuda ytterligare en förklaring utöver de tidigare nämnda, och då ifrån en representant från ett skivbolag, innan analysen påbörjas. Skivbolag X: s uppfattning om den fysiska värdekedjan är sådan att artisterna har idéer, en känsla och en kreativ talang som de inte har. Vad skivbolaget istället förfogar över är pengar, vilket artisten saknar. De kommer då överens om att de ska samarbeta vilket innebär att skivbolaget får ta del av artistens talang och kommersialisera dessa. För detta får artisten en summa pengar, en royalty, vilket kan ses motsvara en patenträtt. Artisterna spelas

sedrmera in i en studio eller om artisen har gjort detta själv, förfinas produkten genom mastring och liknande processer. Nästa steg är att koppla samman artisen med formgivare, tillverkare och andra samarbetspartners. Dessa är sedan med och utformar produkten genom formgivning, omslag och tillverkning av densamma. Från skivbolagens lager går produkten sedermera till en återförsäljare eller grossist. Därifrån till en skivaffär som i sin tur säljer det till konsumenten

### **6.1 A. Koordinering i aktivitetsdimensionen**

*Denna förändring sker genom successiva förändringar av arbetsfördelningen inom systemet. Genom att de olika aktörerna inom nätverket specialiserar sig på olika aspekter kan effektiviteten förbättras inom systemet.*

Koordinering inom aktivitetsdimensionen har skett genom successiva förändringar av arbetsfördelningen aktörerna emellan. Värdekedjan för skivbolagen har innan Internets introduktion varit väldigt stabil och har karaktäriserats utav få förändringar, säger Måns. Inom musikindustrin har den fysiska värdekedjan varit i stort sett densamma sen musik först började spelas in och få förändringar har skett under den gångna tiden. De förändringar som tidigare inträffat rubbade inte heller de olika aktörernas aktivitetsfördelning utan har i de flesta fall underlättat arbetet för de existerande aktörerna. Främst är det teknologiska utvecklingar som har förfinat inspelningsprocessen och distributionen, vilket i sin tur effektiviserat dessa aktiviteter något.

Detta har fått till följd att det varit samma typ av aktörer, och i stort sett samma aktörer, som har genomfört identiska aktiviteter i ungefär 90 år. Måns ger ett exempel på just denna stabilitet och förklarar att endast för några år sedan var budget bara något som existerade. Han menar att den allmänna uppfattningen inom skivbolaget var att det inte var så viktigt för verksamheten. Kostade en artist mer än beräknat var det inte hela världen, säger Måns. Detta på grund av att skivbolagen hade upplevt tillväxt under en mycket lång tid och speciellt efter den tillfälliga krisen i början av 80-talet var det glansdagar tills bara för några år sedan.

Det är följaktligen först efter omstruktureringen genom Internet och ny billig dator teknik som en koordinering har skett värt att tala om. Artister, skivbolag, grossister och konsumenter, alla har de genom ny teknik kunnat koordinera aktiviteter, vilket har inneburit att flera aktiviteter har skiftat producent eller att en förfining av dess utförande skett. Inom den fysiska värdekedjan är det fortfarande samma typer av aktiviteter som genomförs sedan länge, men med hjälp av informationsteknologi har de kunnat omfördelas så att andra aktörer har tagit över vissa uppgifter och/eller kunnat förenkla genomförandet av de olika aktiviteterna. Den virtuella värdekedjan har uppkommit först efter omstruktureringen ägt rum och är så pass ny att ingen koordinering skett. Denna kommer därför främst att beröras i nästa avsnitt. Dock är det flera aktiviteter som är dem samma i de båda kedjorna, speciellt i det inledande stadiet av värdekedjan, och dessa aktiviteter påverkas således av koordineringen.

Inom skivbolag X har prioriteringarna under de senaste åren varit att kapa kostnader. Det är det enklaste, menar Stefan. Till följd av det har skivbolaget inte tillgodogjort sig några nya tekniker eller angreppssätt utan de har försökt att skala bort allt onödigt och förädla de existerande aktiviteterna. Det har inneburit att en stor grad av centralisering ägt rum och aktiviteter inom skivbolagen har koordinerats för att kunna skötas bättre inom den egna organisationen. För skivbolag X har detta lett till att en stor del av ekonomiavdelningen har placerats i Danmark och jobbar centralt för Skandinavien, istället för att som tidigare då varje

skandinaviskt land hade en egen avdelning. Vidare har säljkåren skalats ner och bara det absolut viktigaste finns kvar, samt att de inte släpper lika många skivor nu som för ett par år sedan. Även cd-tillverkningen har blivit centraliserad. Nu sköts tillverkningen på Europnivå med en fabrik i Österrike. Det samma gäller den virtuella förpackningen, som numera finns i USA.

Mycket av denna centralisering och koordinering menar Stefan har kunnat göras på grund av Internet och den effektivisering inom kommunikationen som det tillåter. Skivbolag Y har även de gjort en liknande förändring och koordinerat aktiviteter. De har flyttat sin tillverkning till Tyskland ifrån Sverige och den är numera centraliserad så att alla skivbolag inom Y koncernen i Europa använder sig av samma fabrik. De har även flyttat sitt lager så att Sverige och Norge har samma lager. En samordning har således skett vilket har blivit möjligt genom tillgång till ny teknik, säger Måns.

Internet har även inneburit att sättet för marknadsföring och promotion av musiken har förändrats något. Internet har medfört stora möjligheter för skivbolagen att få ut musiken till ett stort antal kunder betydligt lättare och snabbare än vad de tidigare haft möjlighet till. Stefan påpekar att det emellertid fortfarande handlar om att göra reklam för något som kommer, men att de numera även använder andra kanaler såsom Internet och mobiltelefoner utöver de traditionella medierna såsom radio, tv och tidningar. Genom mobiltelefonen kan kunden anmäla sig till ett nyhetsbrev och sedan erhålla nyheter rörande skivsläpp, turnéer etc.

Även inom artistdimensionen har det skett förändringar. Den teknologiska utvecklingen inom inspelningen har möjliggjort för artisterna att själva spela in sin skiva och kommer numera allt oftare med en färdig produkt till skivbolagen. Detta har effektiviserat och förenklat arbetet för de etablerade skivbolagen samt att artisterna kan på ett billigare sätt genomföra och presentera sina idéer.

Vidare drar även konsumenten sitt strå till stacken och är med och effektiviserar. Den digitala musiken kräver lagring, vilket med cd skivan skivbolagen tillhandahöll. Men i och med musikfilen är det konsumenten som själva står för detta i form av en dator eller mp3-spelare. I nuläget får konsumenten även stå för uppkopplingsavgiften, i form av modem eller bredbandskostnad. Det intressanta är att detta gör konsumenten utan att tveka. Kunden står frivilligt för dessa kostnader som bolagen tidigare i den fysiska värdekedjan stod för. Det innebär att de tidigare förpacknings- och transportkostnaderna står nu konsumenten för vilket frigör resurser för skivbolagen och flyttar dessa aktiviteter så att kunden ansvarar för dem.

## **6.2 B. Omstrukturering i aktivitetsdimensionen**

*Genom att aktiviteterna utförs på ett nytt sätt eller att kopplingarna mellan aktiviteterna är förbättrade eller annorlunda kan den rådande aktivitetsstrukturen bli fullständigt annorlunda. Det är en typ av förändring av aktivitetsstrukturen som innebär att aktiviteter kan substitueras.*

För skivbolagen har en omstrukturering inom aktivitetsdimensionen skett genom att Internet och ny datorteknik blivit faktorer att räkna med. Genom dessa innovationer har flertalet aktiviteter kunnat effektiviseras eller helt enkelt kunnat tas bort inom värdekedjan. En av de största omvälvningar som skett inom musikindustrin har varit introduktionen av de virtuella värdekedjorna till marknaden. Tekniken har emellertid även fått konsekvenser för den fysiska

värdekedjan, då flertalet aktiviteter inom denna har kunnat utföras virtuellt och valmöjligheter har uppkommit när det gäller i vilken dimension aktiviteterna ska/kan utföras bäst.

Om vi börjar med omstrukturerings implikationer för artisterna så har dessa medfört att det numera finns helt andra möjligheter att spela in musiken än vad det tidigare har funnits. Som det har redovisats i litteraturgenomgången har mjukvara och hårdvara kunnat simplificera och göra inspelningsprocessen billigare. Idag kan professionella inspelningar med datorns hjälp göras i hemmet eller i replokalen. Kostnaden för inspelningar, både för professionella och amatörer, har minskat avsevärt på grund av teknologiska förbättringar och till följd av detta har tillgången till billig teknologi ökat. Dessa faktorer har bidragit till att nivån på de inspelningar som skickas till skivbolagen är allt högre, vilket i sin tur medfört att denna aktivitet i vissa fall försvunnit ifrån skivbolagen. Den tidigare enbart skivbolagsstyrda aktivitetsskedjan har på det sättet med hjälp av ny teknologi kunnat brytas och i flera fall tagits över av nya aktörer och till stor del utav artisterna själva. Både Måns och Stefan påpekar just detta och säger att artisterna numera kommer med betydligt mer professionella inspelningar, vilket har medfört att det för skivbolagen oftast bara rör sig om en förädling av produkten. Förr var skivbolagen tvungna att hålla sig med en studio, men nu är det vanligare att de hyr in sig i en extern studio om det skulle behövas.

Den teknologiska utvecklingen har således fått till följd att skivbolagen träder in senare i artistens utveckling. Vidare påverkar den minskade försäljning och teknologiska utvecklingen till att en annorlunda analys av artisternas potential äger rum. Skivbolagen gör nu en kalkyl och beräknar huruvida det är möjligt att gå runt på den här artisten. Tidigare var det mer av en magkänsla som dominerade. För några år sedan kunde majorbolagen kontraktera nya ”färska” artister som i nuläget ofta har varit på ett mindre bolag innan övergången sker till det större skivbolaget. Detta för att artisten ska mogna och hinna etablera någon form av kundbas, säger Måns. För produkten musik innebär detta att skivbolagen har mindre att göra med de två innersta dimensionerna i produktcirkeln, kärn- och påtaglig produkt. Som tidigare nämnt kommer artisterna oftast med en redan förfinad produkt och mycket av den påtagliga produktens karaktär är redan etablerad när det kommer till stadiet att ett stort skivbolag skriver kontrakt med artisten ifråga. Karaktären när det gäller musik kan tänkas utgöras av ett speciellt sound för musiken eller en viss image och målgrupp för artisten. Tidigare, då studiotid var betydligt dyrare och heminspelningar omöjliga, var det vanligt att musiken fick mycket av sin specifika karaktär, sin påtagliga produktkaraktär, under inspelningar i studio. Utformningen av ljudet har i många fall varit unika för olika skivbolag beroende på tekniker, producenter och inspelningsutrustning. Exempel på detta kan vara skivbolaget Motown eller svenska Tambourine studios.

Även artisternas kommunikation gentemot skivbolagen har förändrats. Användandet av Internet har fått till följd att avstånden minskat och skivbolag i andra länder numera kontrakterar svenska artister och vice versa. Fortfarande sker dock kontraktering oftast på grund av de personliga nätverk som skivbolagen innehar, säger både Stefan och Måns. Stefan säger emellertid att ett band för några år sedan kontrakterades på grund av att de låg etta på *Mp3.com* som det mest nerladdade bandet. Det som har blivit annorlunda i rekryteringsprocessen är att om skivbolagen märker att en artist ”bubblar” går de kanske in och tittar på deras hemsida och laddar ner låtar. Kommunikation kan ske utan att fysisk kontakt, vilket för skivbolagen kan underlätta en informell kontroll av möjliga framtida samarbetspartners.



Hemsidan har följaktligen blivit ett effektivt sätt för aktörer inom nätverket att kommunicera med varandra samt med möjliga framtida partners och kunder. Skivbolagen har uppmärksammat att många artister har en hög besöksfrekvens på sina hemsidor och på skivbolag Y har de testat att låta folk förbeställa artistens skiva på dennes hemsida. Det innebär att man kan få en ganska stor försäljningsförsäkran, vilket i sin tur minskar skivbolagets kreditrisk. Det kan i framtiden innebära att om skivbolagen har möjlighet att prognostisera sina kostnader bättre kan det innebära att risken kan minskas. Måns förtäljer även att försök har gjorts med att vid köp av en cd-skiva erhåller konsumenten en kod som den kan komma in på hemsidan med, där kunden sen kan få tag på biljetter till spelningar och erhålla specialerbjudanden med mera. Unika erbjudanden kopplas till den fysiska produkten, vilket skivbolagen hoppas ska erbjuda mervärde för kunden, det vill säga att den påtagliga produkten utökas för att locka konsumenter. Flertalet av den påtagliga produktens aspekter har tidigare enbart varit reserverad för den fysiska produkten men dessa kan numera också kopplas till den virtuella världen. Förr kunde det till exempel vara medföljande affischer i lp skivan, snygga omslag och bilder medan det nu finns betydligt större möjligheter att erbjuda en attraktiv påtaglig produkt. Det kan vara möjligheter för konsumenten att erhålla biljetter etc. som Måns nämnde, men numera existerar även möjligheten att på hemsidan, samt även på den fysiska skivan, erbjuda bonusmaterial såsom videos, spel, tävlingar och exklusivt extra material. Möjligheten att få detta på hemsidan kompletteras även utav den standardinformation som brukar finnas såsom biografi, diskografi, turnéinformation och så vidare. Måns ger dessutom ett exempel på kreativ användning av sin hemsida när ett band blev av med sitt skivkontrakt. Då gick de ut på hemsidan och uppmanade fans att betala in en valfri summa så att de kunde spela in en ny skiva och på så sätt fick de in 1,5 miljoner. I konvolutet till skivan tackades alla som hade bidragit, detta tillvägagångssätt hade varit omöjligt utan Internet anser Måns.

För skivbolagens del har flertalet omvälvningar skett de senaste åren vilka påverkat aktivitetsdimensionen, och nästan alla förändringar kan härleddas till de teknologiska implikationer som skett genom introduktionen av Internet och datorteknologi till nätverket. Allt detta har bidragit till flertalet omvälvningar inom bolagen, både interna och externa. De flesta förändringarna har varit av godo för skivbolagen men den teknologiska utvecklingens baksida har resulterat i en ökad fildelning, vilken följaktligen har skadat bolagen enligt dem själva. Stefan påpekar att just fildelningen har fått till konsekvens att skivförsäljning minskat, vilket i sin tur får till följd att personal måste avskedas. Då blir Internet i sin tur viktigt igen när det är färre personer som ska göra samma jobb och då underlättas kommunikation och den existerande personalens arbete genom användandet av Internet. Förändringar har skett inom den interna organisationen vilket i sin tur har påverkat genomförandet av aktiviteterna, både externt och internt.

Internt har således Internet varit både av godo och utav ondo. Det som har gynnat bolagen har varit möjligheten att kunna sammankoppla bolagen länder emellan och skaffa en gemensam affärsplanering. Alla jobbar numera efter samma mall, förr var det upp till varje enskilt land att göra som de ville. Detta berodde även på att tidigare fanns det inte något behov för det, anledningen till att det inte fanns en gemensam strategi var helt enkelt att det fungerade, säger både Stefan och Måns. Nu krävs det emellertid ett större informationsutbyte inom företagen och mellan de olika aktörerna som verkar inom nätverket. Internet har här inneburit en hel del, såsom ovannämnda förändringar, men inte fullt så mycket som det kunde ha gjort, menar Måns.

Måns anser att skivbolagen egentligen är informationsföretag, då musik är information. Den

synen har inte existerat inom branschen alls, utan man har sett på sig själv som ett skivbolag, vilket har tillverkat musik fysiskt och sedan distribuerat detta, punkt slut. Han nämner under intervjun tidigare uppsatser som han har läst där skivbolagen har klassificerat som distributionsbolag och givet det är det dömt för dem i framtiden, menar han. Ett informationsföretag som kan hantera dessa mängder har å andra sidan en ljus framtid. Det som försvårar denna transformation är att det finns en tröghet inom industrin att anpassa sig till den nya situationen, säger Måns. Det har dock börjat förändras genom att bolagen samkör system, databaser har byggts med information om artister, gemensamma strategier och en unison affärsplanering. Internt har dessa omvälvningar således resulterat i att kommunikationen mellan aktörer har förändrats, vilket sedan resulterat i hur aktiviteter genomförs.

Den externa förändringen har resulterat i att produkten musik numera även kan existera i enbart virtuell form. Det är tänkbart att skivbolaget i nuläget kan ta emot en musikfil, förfina den och sedan distribuera den. Allt detta kan ske helt virtuellt, vilket får som konsekvens att flertalet aktiviteter blir radikalt annorlunda eller att de helt enkelt försvinner då detta tillvägagångssätt väljs. En liknande förändring kan tänkas ha skett då cd-skivan blev aktuell som ett lagringsmedium. Övergången ifrån lp till cd bidrog till att hantering förenklades, hållbarheten utökades samt att kvaliteten höjdes jämfört med dess föregångare.

Vi ser att samma slags förändring har skett med den digitala filen i jämförelse med cd skivan. Hantering har förenklats avsevärt, ingen fysisk hantering krävs men det som fortfarande kvarstår är att ett visst lagringsutrymme på en dator eller liknande krävs. Hållbarheten på produkten har ökat. Lp skivan kunde det bli hack i eller förstöras medan cd-skivan var betydligt mer slitstark. Musikfilen har inte det problemet då det rör sig om 1 och 0, men det finns andra problem såsom virus och att hårddisken kraschar, vilka kan påverka hållbarheten. Vad som förändras under den virtuella transformationen är följaktligen tillvägagångssättet i hur produkten tillverkas, utformas och distribueras men vad konsumenten eftersträvar är fortfarande det samma oavsett format.

Då musikfilen är immateriell så måste en digitalisering först göras för att detta ska ske. De mesta av den nya musiken har inte det problemet, då den spelas in digitalt. Dock måste den musik som är analog genomgå en förändringsprocess. Måns påpekar detta och säger att det som måste göras nu är att samla ihop all befintlig musik som skivbolagen äger och digitalisera detta för att göra det tillgängligt för den virtuella distributionen. Det är absolut en prioritering för skivbolaget. Självklart kan även musikfilen lagras på en cd skiva och då uppstår det samma problematik angående hållbarheten. Rörande kvaliteten skedde det en dramatisk ökning i och med övergången från lp till cd. En sådan förändring har dock inte skett ifrån cd till musikfil, istället har en viss kvalitetsförsämring ägt rum. Denna försämring är dock försumbar och oftast knappt hörbar för den vanlige konsumenten.

Efter att en digitalisering av musiken skett är kostnaderna minimala, för både kopiering och distribution. För skivbolagen innebär det att aktiviteter såsom kopiering utav den fysiska produkten försvinner. Ingen hårdvara behövs, inte heller en fysisk förpackning krävs. Vidare fordras det inga transporter, här menar jag transporter i fysisk form. Det förekommer givetvis transporter i form av ett bredbands- eller telefonnät. Detta begränsar således vissa transporter då det i vissa länder och orter inte finns detta. Den virtuella konsumtionen av musik är av infrastrukturella skäl för tillfället främst tillgänglig i västvärlden.

Den virtuella produktens introduktion har följaktligen inneburit att helt nya aktiviteter, och

genom detta nya aktörer, kommit in på marknaden. Detta manifesterar sig då nya virtuella specialister och distributörer införts i nätverket. Det bästa exemplet här torde vara iTunes. Framst har detta fått följd för de fysiska distributörerna då virtuella motsvarigheter har tagit över delar av deras verksamhet och deras aktiviteter.

Den fysiska produkten har dock fortfarande kunnat säljas, även om musikfilen har de ovannämnda fördelarna. Det som har hänt i och med Internet är att det följaktligen dykt upp nya aktörer, både i den fysiska och i den nya virtuella världen, som säljer cd skivor. De stora varuhusen och Internetbutikerna har kommit in på marknaden, vilket har resulterat i att fackbutikerna har fått det väldigt svårt, säger Måns. De virtuella butikerna har skapat fördelar då flertalet av den fysiska butikens kostnadsskapande aktiviteter har kunnat skalas bort. Jag åsyftar här främst på personal, lokaler, öppettider och lagerhållning. De resurser som krävs för att utföra samma aktiviteter i den virtuella världen är betydligt mindre vilket resulterar i en resursbesparing och således en fördel gentemot de fysiska butikerna. Dock får detta självklart implikationer för service och överblick gentemot kunden. I den virtuella butiken kan kunden inte få den personliga service som erbjuds i den fysiska affären samt att kunden kan ha svårt att erhålla en överblick av de produkter som den virtuella butiken erbjuder. De virtuella butikerna kan dock kompensera detta genom lägre priser och ett större utbud. Detta på grund av att de slipper höga hyror för centrala lokaler. Personalstyrkan kan hållas till ett minimum genom att ingen fysisk kundkontakt krävs samt att inga speciella öppettider krävs.

Den största fördelen som Internetbutikerna har gentemot de fysiska butikerna rör emellertid lagerhållningen. De virtuella distributörerna har möjligheten att inte hålla ett lager, utan enbart agera som en mellanhand mellan konsument och skivbolag. Den fysiska affären har inte den möjligheten, utan här måste en viss lagerhållning ske. Måns säger att hur de olika virtuella distributörerna gör är emellertid affärshemligheter. Vissa beställer löpande medan andra håller lager, allt beroende på avtal.

Om de virtuella handlarna som sålde fysiska produkter hade fördelar gentemot sina fysiska konkurrenter, kan detta även appliceras på de virtuella distributörer som säljer musikfiler. De företag som distribuerar musikfilen har flera fördelar i form av noll lagerhållning, inga hanteringskostnader och små transportkostnader utöver de gemensamma fördelarna en virtuell butik har gentemot dess fysiska motsvarighet. De krav som ställs på den här typen av butiker är istället tillräcklig bandbredd, det vill säga att det inte får ta för lång tid att ladda ner produkten. Vidare bör butiken vara tillgänglig dygnet runt och givetvis förfoga över ett sortiment av musik som tilltalar konsumenten ifråga.

När musiken blir virtuell kan således flertalet tidigare fysiska aktiviteter försvinna helt. För artisten kan det innebära att skivbolaget helt kan förbises. Den tidigare inträdesbarriären, som bland annat krävde avancerad inspelningsutrustning och ett väl utvecklat distributionsnätverk, har i och med Internet minskat avsevärt. Artisten kan teoretiskt sett spela in sin musik i hemmet med hjälp av en dator, lägga ut sin musik på sin hemsida och sedan kan de konsumenter som har möjlighet ladda ner musiken därifrån, gratis eller till en viss kostnad. Genom att göra detta så kan alla mellanhänder mellan artist och konsument försvinna. Det innebär att aktiviteter skiftar aktörer och en förändring sker således även i resursstrukturen, vilket jag kommer att ta upp senare. I nuläget är dock det vanligaste att fortfarande gå igenom ett skivbolag, stort eller litet. För skivbolagen är det de tidigare nämnda aspekterna som sker då musiken blir digital som är gynnsamt. Såsom inga kopieringskostnader, inga kostnader för distribution och så vidare vilket innebär att skivbolagen kan bli av med flera av de kostnadsskapande aktiviteterna och enbart behålla de värdeskapande.

Nackdelarna med den virtuella distributionen, som skivbolagen upplever det, är att det är väldigt lätt för privatpersoner att dela med sig av musiken med andra på Internet. De fördelar som skivbolagen kommer i besittning av kan även konsumenten använda sig av. Då det rör sig om den egna artistens val finns det inga problem. Det är när upphovsrättsskyddad musik laddas ner utan ersättning till dem som äger upphovsrätten som skivbolagen anser att ett problem uppstår. En orsak till varför den fysiska skivförsäljningen har minskat tror Måns just vara nerladdningen. Konsumenterna får tag i det gratis, det har tidigare inte varit olagligt och det funkar bra att göra det, menar han. Måns tror att man som konsument inte är van vid att betala för tjänster på Internet och därmed blir det att man laddar ner materialet gratis. Det är naturligt att ladda ner spel, film och diverse programvaror utan kostnad och därför verkar det vara svårt att förstå att man stjälar någonting. Måns tror att individer motiverar det med att ingen skada sker eftersom filen fortfarande finns kvar hos den person som filen laddas ner ifrån. Dessa aspekter summerade tror Måns får till följd att incitamenten till att köpa produkten minskar.

Hela skulden ska dock inte läggas på fildelningen, utan det finns även andra faktorer som har medverkat till försäljningsnedgången, säger Stefan. Han menar att förr hade de den hetaste produkten och med det fick musiken massa gratisutrymme i media samt att de inte hade andra konkurrenter om ungdomars pengar. Nu menar han att bland annat DVD, tv spel och mobiltelefoner tagit en stor del av denna tidigare ohotade marknad. Implikationen av detta blir att de dels får in mindre pengar direkt, genom minskad försäljning, och följden blir minskade marginaler. Detta andra är att medieutrymmet minskar när det är fler produkter som slåss om samma utrymme, vilket i sin tur även det bidrar till minskad försäljning, framför Måns.

För konsumenterna har den teknologiska utvecklingen inneburit att det nu finns ytterligare vägar att nå musik. Aktiviteten att besöka en skivaffär och inhandla den fysiska produkten kan ersättas om så önskas, utav ett virtuellt köp. Möjligheten finns att med hjälp av en dator ladda ner den önskade musiken ifrån en virtuell distributör eller att beställa den fysiska produkten virtuellt. För konsumenten kan detta val innebära att transport till och från skivaffären försvinner, tid kan sparas och om musikfilen väljs kan en större valmöjlighet finnas då konsumenten själv kan välja vilka låtar som inhandlas. Konsumenterna har således fått fler valmöjligheter och tillgång till ett större utbud. Samt att flertalet kostsamma aktiviteter som tidigare krävdes utav konsumenten nu kan försvinna.

### **6.3 C. Koordinering i resursdimensionen**

*Genom att utveckla grundliga relationer emellan aktörerna kan dessa sedan inom nätverket skapa ett mera effektivt utnyttjande av de befintliga resurserna. Det handlar i första hand om koordinering i inköp och logistik.*

Mycket av den koordinering som sker inom resursdimensionen kan härledas ifrån den effektivisering av aktiviteter som har skett genom Internet och datorkommunikation. För skivbolagen har det främst manifesterat sig i ett ökat samarbete de olika bolagens underavdelningar emellan. Skivbolagen strävar numera efter att tillvarata nätverkets resurser på ett bättre sätt än tidigare. Något som både Måns och Stefan hävdar bestämt prioriteras.

Måns säger att tidigare skötte de respektive länderna inom de globala skivbolagen sig själva och hade inga kontakter mellan varandra. Till följd av de rådande kommunikationsmöjligheterna och nedgången i försäljning kan de, och är tvungna att, numera

samordna inköp och lansering gemensamt. Detta får till följd att resurser sparas i och med att stordriftsfördelars erhålls när aktiviteter utförs gemensamt. Relationerna inom nätverket har genom detta kunnat stärkas och de befintliga resurserna har använts på ett mer effektivt sätt. Borta är tiden med den speciella USA eller Englandspressningen, som jag nämnt tidigare har det skett en centralisering av cd tillverkningen, samt att flera av de aktiviteter som tidigare gjordes separat av respektive lands avdelning har genom en gemensam resursanvändning kunnat effektiviseras och centraliserats. Som jag tidigare nämnde i avsnitt A (6.1) har även lagerhållning och försäljning centraliserats. All koordinering av de existerande aktiviteterna hjälper skivbolagen att utnyttja resurserna mer effektivt.

Stefan berättar att även kommunikationen på skivbolag X har kunnat förenklas och resurser effektiviseras, både internt och externt. Det har skett genom uppbyggnad av en ny hemsida, ett intranät, extranät för säljkåren samt att ett on-line orderformulär för kunderna är under uppbyggnad. Detta har fått till följd att flertalet parter kan dra nytta av det förenklade informationsutbytet. Skivbolaget, distributörer och slutkonsumenter, alla har möjligheten att på ett enkelt sätt erhålla information genom en effektivisering i hur informationen nås. Även här ser vi ett ökat utnyttjande av varandras resurser äger rum, vilket skett genom att kommunikationen underlättats samt det ökade beroende inom nätverket som informationen skapar.

För de fysiska affärerna har Internet inneburit att koordinering kunnat ske vid bland annat inköp. För återförsäljare F har detta genererat att förhandsbeställningar kan läggas centralt samt att de har ett intranät där allt informationsutbyte inom företaget sker. Varje butik sköter emellertid sig själva helt och hållet, samarbete sker endast vid lansering och inköp av de riktigt stora artisterna. Då lägger de gemensamma beställningar, vilket resulterar i ett bättre pris, då de köper ett stort antal exemplar. Det samma gäller reklam och promotion av de större artisterna då gemensamma kampanjer görs. Erik anser dock att samarbetet, både internt och externt, inte sker i den utsträckning det hade kunnat göras. Internt strävar de efter en enhetlig front gentemot skivbolagen, vilket de har saknat innan och i viss mån fortfarande saknar, anser Erik. Externt är det fortfarande samma beställningsrutiner som det har varit innan och man blir lika förvånad när en skiva inte kommer på grund av att den är slut på lagret, säger Erik. Det är sådant som borde vara lätt att ordna med, anser han. Erik tycker att det borde finnas ett automatiskt ordersystem, så det vet som ska komma och inte komma.

För de virtuella återförsäljarna är det annorlunda. De befinner sig fortfarande i ett startskede och håller alltså på att skapa relationer. Det blir därför svårt att koordinera relationer om inga finns eller är under etablering. Deras uppkomst beror främst på den omstrukturering inom aktivitetsdimensionen som har gjort att de virtuella distributörerna kunnat komma in på marknaden. Det viktigaste här är att de virtuella distributörerna är de första att ta vara på den resurseffektivisering som musikfilen erbjuder. Då skivbolaget transformerar musiken till 1 och 0 kan leverantörerna dra fördel av detta då de kan ta till vara på skivbolagets resurser bättre. Även skivbolagen befinner sig i ett startskede inom den virtuella distributionen där de kontinuerligt försöker att knyta nya avtal med betaltjänster på nätet. Skivbolag Y försöker att ha kontinuerlig koll på vad som händer och försöker dra lärdom av detta, säger Måns.

#### **6.4 D. Omstrukturering i resursdimensionen**

*Här rör det sig om att den totala resursmängden inom nätverket förändras. När det gällde koordinering fanns det en given mängd, men vid en omstrukturering träder helt nya element*

*in och detta kan få konsekvenser för systemet. Introduktionen av virtuella distributörer är det bästa exemplet, vilket fick till följd att den totala resursstrukturen förändrades.*

Som jag skrev i slutet av förra avsnittet torde det bästa exemplet på en omstrukturering vara introduktionen av virtuella distributörer på marknaden. Genom deras inträde erhöll nätverket ytterligare en resursmängd. Det betyder att själva resursmängden påverkas då ytterligare aktörer kommer in i nätverket och bidrar med sina specifika resurser. För skivbolagen har nya avtal skrivits med virtuella distributörer och med det ökar den totala resursmängden inom nätverket. En omstrukturering sker då resursmängden ökar. I föregående avsnitt var resursmängden konstant men på grund av nya distributionsformer och med det introduktionen av nya aktörer samt utträdde av existerande aktörer, har de samlade resurserna nu ökat inom nätverket.

Denna omstrukturering får störst konsekvens för distributörerna. I och med att möjligheten nu finns för konsumenten att välja den virtuella distributionen, innebär det att ytterligare resurser tillkommer inom nätverket. Inträdet av de virtuella distributörerna påverkar både de fysiska men även de virtuella försäljarna, då ett utökat nätverk och marknad innebär större konkurrens de olika försäljarna mellan. Musikdistributionen befinner sig numera på flera nivåer i flera olika segment, säger Stefan. Det är inte bara fysiska skivbutiker utan det finns nu renodlade virtuella försäljare, radiokanaler, medieföretag och elektronikföretag vilka alla säljer nerladdningar. Han menar att det är en helt annan dimension på allting. Konsumenterna har visat sig att vara väldigt villiga att betala för hårdvara som de sedan kan fylla med mjukvara. För skivbolag X innebär det att de försöker hitta nya sätt att sälja musik på som är intressanta för alla parter. De eftersträvar att kunna koppla hårdvara med mjukvara på direkten och kan bolagen sluta avtal med de stora mobiltillverkarna, bilstereotillverkarna, tv, hemmabio, musikspelare och ser till att få smidiga detaljhandelslösningar kan det löna sig avsevärt, anser Stefan.

Det som hindrar att den virtuella försäljningen i nuläget blir riktigt stor är tvisterna kring rättighetsskydd. För skivbolag Y är det så de inte stödjer mp3 formatet utan bara wma och aac. Detta då dessa format är de enda som de kan koppla på avtal om licenser, så att kunden har rätt till ett visst antal nerladdningar och bränningar. Skivbolag Y håller även på att starta en avdelning för nerladdningar via mobiltelefoner, vilket ska agera som ett separat bolag. Problemet här är att mjukvaran, det vill säga musikfilen, håller den standard de kräver medan hårdvaran inte gör det. Det finns vissa spelare, både mobiltelefoner men även vanliga mp3 spelare, där det inte går att spela skivbolagets repertoar. Flertalet spelare har inte de skydd som de kräver, och det ska därför inte gå att spela deras musik på dessa. Måns säger dock att det är för lätt att knäcka dessa skydd med hjälp av viss programvara. Detta får till följd att även om resurser har tillkommit genom en omstrukturering så har vissa aktörer inom nätverken inte kunnat uppfylla de ställda kraven. Det resulterar bland annat i att flera konsumenter känner sig vilseledda, säger Måns.

Den stora skillnaden som ny teknik och Internet medfört är att de tidigare kapitalkrävande resurserna nu till stor del försvunnit, eller att de i flera fall behövs betydligt mindre resurser för att uppnå liknande resultat, vilket har medfört att det har blivit betydligt lättare för artisterna att erhålla en större kontroll över viktiga aktiviteter. Detta manifesterar sig främst i att det nu är enklare och billigare att spela in musiken själv och stora möjligheter att själv distribuera musiken föreligger. Förändringar i resursdimensionen har således skett vilket bidrar till en möjlig förändring inom aktivitetsdimensionen då flertalet aktiviteter nu är möjliga att skötas av artisterna själva på grund av att minskade resurser krävs. Det är i nuläget

inte självklart att skivbolagen måste medverka som det har varit tidigare. Internet och ny teknik kan därmed påverka både genomförandet av viktiga aktiviteter och de resurser som fordras för att utföra de aktiviteter som krävs för att produkten musik ska kunna förmedlas till konsumenterna.

### **6.5 E. Koordinering i aktörsdimensionen**

*Diskussionen här rör främst de roller som aktörerna intar i nätverket. Ett företag har förväntningar på distributörernas beteende och vice versa. En överensstämmelse rörande attityderna bör finnas för att konflikter ska undvikas.*

Att förändringar ska kunna ske är i stort beroende av hur parterna ser på varandra. Om aktörerna uppfattar varandra som något nödvändigt ont kan ingen utveckling äga rum. Effektiviteten kan endast öka om de olika parterna inom nätverket kan utnyttja sina kombinerade resurser och kompletterande förmågor. Stefan berättar att hans skivbolag numera har börjat samarbeta med de kontrakterade artisterna redan från ett tidigt stadium i produktionsprocessen. I vissa fall redan från mixstadiet, till exempel om det blir låtar över eller alternativa tagningar av låtar. Anledningen till det ökade samarbetet mellan skivbolag och artist är externa faktorer, vilka har resulterat i minskad försäljning. På grund av detta har en koordinering skett mellan bolag och artist. Skivbolagen tror att det tidigare samarbetet kan hjälpa till att skapa mervärde för kunden. Aktörernas samarbete intensifieras då de börjar arbeta tillsammans tidigt, något som förhoppningsvis kan resultera i ökad försäljning. Vad som sker under det tidiga samarbetet begränsas oftast bara till den påtagliga produkten; i allmänhet handlar det bara om extra material eller någon remix på befintligt material. Vidare sker samarbetet oftast med redan etablerade artister, där den påtagliga produkten oftast är välutvecklad och etablerad och möjligheterna att förändra är små. Skivbolagen menar att de vill samverka tidigt med artisterna, något som kan ses som motsägelsefullt när färskartister inte kontrakteras, eftersom man oftast först vill låta dem mogna på ett mindre bolag. De etablerade artisterna har oftast redan en tydlig påtaglig produkt som kan vara svår att förändra.

Vid de intervjuer med skivbolag och affärer som gjordes erhöll jag uppfattningen att de existerande aktörsbindningarna inom nätverket var väldigt starka. På skivbolagen anser de att detta kan vara en av anledningarna till att de "ligger efter". Gamla bindningar kvarstår och förväntningar på att vara varandra trogna likaså. Det är intressant säger Måns, att förändringen tar så långt tid. De är ett personalintensivt företag, men han anser att de är betydligt långsammare på att ställa om än vad kapitalintensiva företag är. Han menar att de inte har förändrats ett dugg. Det hot som de är utsatta för är inte ovanligt i andra branscher, men på grund av att det har varit en skyddad verkstad i ungefär 100 år med fåtalet förändringar tar det lång tid. Denna långa period av stabilitet har onekligen präglat de existerande relationerna, säger Måns. Då branschen har upplevt goda tider under flera år har det varit gynnsamt för de redan etablerade relationerna inom nätverket. Under den gångna perioden har det säkerligen försvunnit aktörer medan nya kommit in i nätverket, men musikindustrins främsta karaktärsdrag inom aktörsdimensionen har likväl varit stabilitet.

Stefan utvecklar ovanstående resonemang och säger att det finns mycket tradition och gamla bindningar med traditionella medier och distributörer vilket han anser bromsar utvecklingen. Det förekommer stor press från distributörer och skivaffärer för att den fysiska distributionen ska vara kvar och prioriteras, eftersom det är deras levebröd. Det är gamla kompisar och vänner, det finns personliga bindningar med dessa som försvårar en övergång till ett informationsföretag, menar Måns. Nätverket sitter för tillfället fast och Måns anser att det är

först med förlusterna som det gamla nätverket börjat luckras upp och åtgärder tas för att komma tillrätta med problemen. Stefan menar, liksom Måns, att inga medieföretag kan byta inriktning på en månad, utan de tuffar på som de alltid har gjort. Sen kommer de små förändringar och försöker ta sig in, men på grund av de traditionsbundna relationerna gör det att omställningen går trögt.

Stefan motiverar denna ovilja till förändring och säger att många inom branschen är osäkra på vad de nya förändringarna kommer att få för konsekvenser. Denna osäkerhet gör att man finner det lättare att koncentrera sig på vad man alltid har gjort, den fysiska produktionen och distributionen prioriteras därmed. Tidigare har allt gått på en räls och då har ingen ifrågasatt effektiviteten eller systemet i stort. Det har inte funnits någon anledning att göra det. Måns erbjuder en likvärdig förklaring till det hela och menar att många i branschen har jobbat där i många år och innan Internet blev en faktor att räkna med gick det jättebra. Nu stöter man på patrull och vad gör man då? Jo, titta på vad de gjorde innan och studera varför det gick så bra då, istället för att blicka framåt. Stefan tror dock att det kommer att ge sig själv inom sin tid, troligen kommer det att fasas ut och om fem år hoppas han att den digitala försäljningen kommer att stå för hälften inom skivbolag X.

Även Erik anser att branschen är svår att förändra. Han säger att han får känslan av det är en väldigt konservativ bransch där inga nymodigheter kommer in och gamla bindningar består. Erik tror att det skulle vara svårt för en ny fysisk distributör att slå sig in på marknaden. Inom andra delar av nätverket har det inte hänt speciellt mycket och detta då på grund av de tidigare nämnda orsakerna. Det är främst genom de nya virtuella aktörerna och aktiviteternas inträde på marknaden som omstruktureringar har skett inom industrin, vilket jag kommer att behandla i nästa avsnitt.

## **6.6 F. Omstrukturering i aktörsdimensionen**

*Här avses mer radikala förändringar av aktörsstrukturen. De tidigare omstruktureringarna rörande aktiviteter och resurser äger alla rum inom aktörsdimensionen. Aktörer kan dock, genom att till exempel utnyttja ny teknik, förändra aktörsstrukturen. Detta kan i sin tur leda till att de olika aktörernas relativa betydelse förändras.*

De tidigare nämnda omstruktureringarna inom både aktivitets- och resursdimensionen får alla implikationer för de befintliga aktörerna inom nätverket. Genom att utnyttja ny teknik kan aktörerna inom nätverket förändra aktivitetsstrukturen, något som i allmänhet leder till att deras betydelse och status förändras. Detta kan även avgöra vilka resurser som de olika aktörerna besitter. För skivbolagen har detta medfört att kopplingarna mellan aktörerna förändrats radikalt på grund av Internet och den befintliga datorteknologin.

Då betydande förändringar av aktivitetsstrukturen sker kan det krävas att nya resurser tillförs och detta kan oftast göras av aktörer utanför nätverket. Skivbolagen har på grund av detta erhållit flera möjliga samarbetspartners och således även nya konkurrenter när nya aktörer har introducerats till marknaden. Dessa ges då möjlighet att etablera sig och kan orsaka förändringar av de olika aktörernas betydelse, där vissa kan helt förlora sin betydelse. För skivbolagen har introduktionen av virtuella distributörer i mångt och mycket förändrat synen på det egna bolaget. Stefan påpekar att hans bolag har gått från att vara ett skiv- till att vara ett musikbolag. Han säger att det är ett ställningstagande att de ska gå från skivor till musik. Om fem år kommer de fortfarande att syssla med musik, men han tror inte att de tillverkar cd-



skivor på samma sätt. Istället kommer de att försöka tillvarata artisten och rättigheterna kring artisterna.

Både Stefan och Måns anser att själva grundtanken bakom skivindustrin har börjat förändras, från att distribuera färdiga fysiska produkter till att de har rättigheterna till ett antal produkter. Med hjälp av dessa produkter försöker de sedan hitta andra vägar att tjäna pengar. Detta tror Måns är resultatet av att man tänker: *Hmm, det går inte så bra för oss, vad kan vi göra åt saken? Vad är det vi sysslar med och vad är det vi kan sälja?* Dessa frågeställningar kan förtydligas när musiken övergår till att existera som en virtuell produkt. Musiken blir i dess virtuella form avskalad från flera kringliggande aktiviteter och fokus kan då infinna sig på själva upplevelsen som produkten kan erbjuda och därmed tillfredsställa konsumentens önskan eller behov rörande musik och den upplevelse som den tillhandahåller. Kärnprodukten kan då anses vara den erhållna upplevelsen. Anser skivbolagen istället att fokus infinner sig på artisten och dess musik, det vill säga att musiken ses som en del av den påtagliga produkten och artisten som kärnprodukten, blir inställningen gentemot vad konsumenten önskar sig annorlunda och med det måste ett skifte i fokus rörande produkten infinna sig.

Måns säger att trenden går mot en omstrukturering i likhet med ett informationsföretag, där ett flertal lösningar kan vara möjliga för produkten. Detta har skett då den egna aktörspositionen förändrats på grund av att nya aktörer, aktiviteter och resurser har kommit in i nätverket. Alla förändringar påverkar således aktörernas betydelse. Genom att de virtuella distributörerna kommit in på marknaden, både när det gäller försäljning av cd-skivor och musikfiler, har de fysiska distributörerna förlorat i betydelse. Stefan påpekar detta och säger att en av fördelarna med nerladdning är att flera kostnadsbärande aktiviteter försvinner, vilket innebär att man inte behöver sälja i så stora kvantiteter för att gå runt. Detta får till följd att många tidigare mellanhänder går i graven, menar han.

Nya konstellationer med tidigare otänkbara partners har blivit vanligare. Mobiloperatörer, datatillverkare och andra virtuella distributörer har tillkommit nätverken. Apple har plötsligt blivit en av de största aktörerna på den virtuella musikmarknaden, något som förmodligen ingen trodde för fyra år sedan. Måns ger en förklaring till detta och menar att det är viktigt att inte bara stirra sig blind på skivan som produkt utan se musik som information som kan fylla flera olika kärn. Detta har Apple och iTunes tagit fasta på, menar Måns. För skivbolag resulterar detta också i att alternativa betalningsmetoder söks. Att köpa mobilabonnemang med ett visst antal nerladdningar inbakat i priset är ett exempel.

För artisterna har teknikutvecklingen inneburit en möjlighet att stärka sin position. Kostnaden för att producera och distribuera musik har blivit avsevärt lägre och med det har beroendesituationen minskat gentemot skivbolagen. Den billiga och lättillgängliga inspelningstekniken har möjliggjort för artisten att själv producera musiken medan Internet har erbjudit ett billigt distributionssätt samt en effektiv promotionkanal. Likaså har konsumentens situation inom nätverket förändrats. Den ökade valmöjligheten samt tillgången till den olagliga men vanligt förekommande fildelningen har gjort att skivbolagen och distributörerna blivit tvungna att revidera sin roll och hur musiken distribueras. Stefan anser att folk överlag konsumerar musik i större utsträckning nu än tidigare, men sättet på vilket man konsumerar har förändrats. För tio år sedan köpte man ett album, läste texterna, granskade omslaget och blev ett med produkten. Så går det inte till längre, anser Stefan. *Idag konsumerar man en låt, sen iväg med den och in med nästa*, påpekar han. Skivbolagen måste anpassa sig till detta.

När produkten musik har förändrats har dessa implikationer fått konsekvenser för alla inblandande men även för produkten i sig. Resultatet av förändringarna har varit att bolagen måste revidera vad kunden egentligen efterfrågar. Detta ska jag försöka bemöta i nästa avsnitt.

## **7. Vad har skett med musiken när den blivit virtuell?**

*Jag kommer här att diskutera de förändringar som analyserats i föregående kapitel och med stöd av det påvisa att produkten genom ovannämnda transformation får implikationer för produktens karaktär samt distribution.*

### **7.1 Transformationen till den virtuella värdekedjan – påverkan på produkten musik**

Jag har i föregående kapitel påvisat hur produkten förändras när det sker en transformation ifrån en fysisk till en virtuell värdekedja. Genom att applicera Gaddes förändringsdimensioner på det existerande nätverket kunde jag visa på de olika förändringar som sker inom ett nätverk. I detta kapitel ska jag försöka att förklara och erbjuda min förklaring till hur dessa transformationer får implikationer för produkten och distributionen ifråga.

Det som sker inom nätverket när en transformation ifrån fysisk till virtuell värdekedja äger rum är således att flera saker blir annorlunda, vilket jag anser får konsekvenser för produkten. Aktiviteter förändras, resurser tillkommer och nya aktörer träder in i nätverket. De omstruktureringar och koordineringar jag redovisat i analysen anser jag även kunna vara applicerbara på liknande förändringar i andra branscher och genom att påvisa hur förändringen inom musikindustrin skett kan jag diskutera möjliga implikationer för andra branscher.

#### *7.1.1 Aktivitetsbaserade förändringar – Vad karaktäriserar den virtuella produkten?*

Det som sker inom aktivitetsdimensionen när musiken blir virtuell är att flertalet aktiviteter kan försvinna helt eller genomgå en radikal effektivisering. Jag har i analysen förklarat att många av de kostnadsbärande aktiviteterna försvinner när produkten blir virtuell, bland annat behövs det inga fysiska transporter. Vidare kan skivbolagen även undvika aktiviteter såsom kopiering och lagring vid en transformation. Om skivbolagen väljer att sälja och distribuera musiken i virtuell form medför det att musiken erhåller formen utav information, den blir följaktligen immateriell.

Att jämföra musiken i den virtuella formen med hur det var innan den började spelas in anser jag kan hjälpa till att tydliggöra förändringen. Innan musik kunde lagras på cd-skivor eller dylikt, var den en tjänst som enbart kunde upplevas då artister framförde musiken inför publik. Därefter, när musiken kunde spelas in, blev den en produkt, en vara. Fortfarande kunde/kan dock en upplevelse erhållas, men vad som förändrades var att musiken blev en vara som kunde existera i form av en statisk medieprodukt. Produkten musik antog flera av de traditionella produktutformningarnas karaktär och musiken fick en varas utformning, i vilken den sedan såldes och marknadsfördes. Skivbolag skapades och dessa kunde genom att kontrollera de aktiviteter och resurser som krävdes etablera barriärer för utomstående. Vidare bidrog de initialt stora investeringarna till att försvåra inträdet för flera aktörer. I likhet med många andra stora industrier och bolag skapades det under tidens gång stordriftsfördelar vilket ytterligare försvårade det för andra aktörer att träda in på marknaden. När sedan Internet och fildelning uppkom tolkades det som något som inte kunde påverkas. Skivbolagens inställning till detta var att ställa sig frågande. Deras uppgift var att sälja skivor, vilket fildelning inte har någon koppling till.

Väljer man då att se på skivbolagen som företag som säljer skivor är det en korrekt analys. Då har Internet och fildelningen inget med dem att göra. Det som är skillnad i nuläget, när möjligheten finns att göra musiken digital, är att det återigen finns möjlighet att uppfatta musiken som en upplevelse, en tjänst som kunden får under konsumtionstillfället. Musikens tidigare produktutformning kan då bortses ifrån och kvar finns själva kärnan, nämligen musiken och upplevelsen som konsumenten erhåller av den. För skivbolagen medför detta att fokus måste skiftas från att tänka på musik som en produkt vilken spelas in, kopieras och distribueras fysiskt, till att se musiken som en tjänst vilken kan tillhandahållas kunder på flera olika sätt.

Varför detta inte har blivit en rådande uppfattning tror jag beror på att produkten musik tidigare enbart setts som en fysisk produkt som existerar och tillverkas i enlighet med flertalet andra materiella produkter. Utan konkurrens och med svårighet för andra aktörer att komma in på marknaden har det troligen inte varit någon som ifrågasatt vad produkten egentligen består i. Allt har gått bra för de stora bolagen och självrannsakan har inte stått överst på listan, vilket både Stefan och Måns poängterade.

Om vi då enligt ovanstående resonemang utgår ifrån att skivbolagens nya uppgift är att sälja själva innehållet på skivorna, det vill säga musiken, är fildelningen bara ytterligare ett sätt för konsumenten att få tag i musiken. Måns, New Media Manager på skivbolag X, sa att de numera försökte se på musiken som en patenträttighet och givet att man gör det är det rättigheten att använda sig av musiken som säljs. Utifrån detta synsätt är det rätten till en viss upplevelse som kunden får ta del av och får tillstånd att nyttja. Denna rättighet kan sedan återfinnas i flera former och detsamma gäller möjligheten att nå musiken.

Synsättet att det är enbart rätten till nyttjande av musiken som säljs är trots det inget nytt som kan härledas enbart ifrån den virtuella transformationen, utan detta är vad skivbolagen har gjort hela tiden. De har inte sålt musiken utan rätten att nyttja musiken, förbehållet att de äger rättigheten till densamma. Det är dock genom att flertalet aktiviteter försvunnit och svårigheter infunnit sig på grund av den virtuella transformationen som jag anser att denna aspekt tydliggjorts. Detta medför att det i nuläget ställs frågor rörande vad bolagen egentligen har för uppgift och kring produktens beskaffenhet, något som intervjuerna med både Måns och Stefan tydliggjorde.

Den virtuella transformationen har tydliggjort upplevelsen på ett nytt sätt. Detta på grund av att Internet och ny teknik gjort det möjligt att påverka produktens utformning så att dess innersta struktur exponerats. När det bara rör sig om ettor och nollor blir det tydligt att enbart örat och den upplevelse som ges vid lyssningen prioriteras. Det innebär att om rättigheten till musiken ägs av skivbolagen och själva kärnan i produkten är den upplevelse som kunden erhåller när hon nyttjar musiken, måste det följaktligen vara konsumentens strävan efter önskade musikaliska upplevelser som skivbolagen ska eftersträva att tillfredställa.

Detta är dock inte det enda sättet att analysera produkten på, utan man kan även se det på ett annat sätt där artisten är själva kärnprodukten och musiken en del av den påtagliga produkten. Detta tror jag är fallet för flera av de nya Idol-artisterna (*Idol*: dokusåpaserie med musikinriktning) men det har även funnit tidigare artister såsom The Monkees och praktexemplet Milli Vanilli. För de som inte känner till Milli Vanilli så var de en duo i slutet av 80-talet som mimade till förinspelad musik. Publiken fick emellertid intrycket att det var duon som sjöng. Den grammis som gruppen tog emot blev de fråntagna när det uppdagades att duon bara var inhyrda modeller som mimade till musiken. Något år senare lanserades de

riktiga sångarna, men istället för att upprepa den succé som duon hade lyckats skapa blev det senare projektet en flopp. Detta torde vara ett överdrivet och ganska komiskt exempel men det tydliggör att det var artisterna som var kärnprodukten och att musiken var den påtagliga produkten.

Det viktiga i detta fall var följaktligen att artisterna stod i fokus, inte musiken. Theodore Levitt skrev 1983 en artikel där han uttryckte sig på följande sätt: *Den nya konkurrensen sker inte mellan vad företag producerar i sina fabriker, utan vad de adderar till denna produkt i form av förpackningar, service, annonsering, rådgivning, finansiering, leveranssätt, lagerhållning och allt annat som kunden sätter värde på.*<sup>196</sup> Innebörden av detta då artisten är själva kärnprodukten blir att musiken är det som kan fälla avgörandet för konsumenten men är inte det huvudsakliga säljargumentet. Musiken blir istället en del av den påtagliga produkten som används som säljargument för artisten och vid en virtuell transformation finns då möjligheten att genom Internet distribuera den påtagliga produkten på ett billigt sätt och sedermera ta betalt för kärnan, det vill säga artisten.

### 7.1.2 Aktivitetsbaserade förändringar – Hur ser den virtuella distributionen ut?

För att ovanstående förändringar ska kunna ske är det viktigt att se vilka aktiviteter som krävs för att genomföra detta och hur en effektiv hantering av bolagets aktiviteter kan genomföras. Som jag påvisade i analysen kan flertalet kostnadskrävande aktiviteter försvinna när Internet används. För musikindustrin och andra ”innehållsbranscher”, såsom förlag, tv, film, programvaror et cetera finns fördelen att även distribution kan ske digitalt. Flera industrier kan bara använda sig av Internet såsom en effektivisering av kommunikation då det inte går att virtuellt distribuera en bil medan det går att omvandla tidningar, böcker och musik till 1 och 0 utan att innehållet försvinner. Som jag förklarade tidigare är själva musiken densamma vare sig produkten är virtuell eller fysisk. Vad som istället kan vara annorlunda är vad som anses vara kärnprodukten och den påtagliga produkten.

Därför kan det verka besynnerligt att så mycket energi har lagts på att försöka motarbeta fildelningen istället för att försöka se vad det är som gör den så populär. Det finns flera fördelar med att få en virtuell produkt, då bland annat flertalet kostnadskrävande aktiviteter försvinner och möjligheterna till diversifierad distribution ökar. Fildelningen har visat sig vara ett ytterst effektivt sätt att sprida information; inte bara musik utan även filmer, programvara med mera kan distribueras på ett verkningsfullt och billigt sätt. Att det blev en datortillverkare, såsom Apple, som lyckats bäst med att profitera på fildelningen var det nog inte många som trodde. Jag tror att en av anledningarna till varför de har lyckats kan vara att de inte är vana vid de mönster som verkar finnas inom de gamla nätverken hos musikindustrin. De ser musiken främst som en tjänst vilken via Internet levereras till en konsument. Det kan också vara så att eftersom de inte medverkar under produktionsprocessen erhåller de en annan syn på produkten samtidigt som distributionskedjan är ny, vilket gör att de gamla nätverken inte existerar inom den virtuella världen. Apple var troligen inte ens påtänkta som en möjlig samarbetspartner i branschen för 10 år sedan. Frågorna som skivbolagen och andra informationsbolag följaktligen måste ställa sig är: Vad eftersträvar konsumenten med fildelningen? Under sommaren har vi sett att antalet lagliga nerladdningar ökat drastiskt och att ett flertal företag väljer att satsa på den virtuella musiken, men vad är det då som lockar?

---

<sup>196</sup> Levitt (1983)

Valfriheten verkar vara ett starkt argument för fildelningen, då kunden kan välja att ladda ner enstaka låtar istället för hela album. Här är det konsumenten själv som får välja musiken, vilket gör att systemet erbjuder en hög grad av individualisering då konsumenten blir delaktig i skapandet. Konsumenten kan till exempel välja de låtar som hon önskar och göra sin egen blandskiva. Vidare finns möjligheten att få musiken i samma stund som den köps och i likhet med de andra aktörerna inom nätverket slipper även konsumenten flera aktiviteter såsom transport och fysisk lagring i samband med köpet. Emellertid måste konsumenten inneha en dator och en uppkoppling så att köp kan möjliggöras. Produktion och konsumtion kan ske i princip samtidigt och med produktionen här avser jag själva köpet av musiken. Med bredbandsuppkoppling tar det inte många minuter (sekunder ibland) för musiken att bli spelbar, till skillnad från att handla den fysiskt i en butik.

Även om den lagliga fildelningen har många fördelar tar den lång tid att utveckla, mycket beroende på att skivbolagen fortfarande verkar vara kvar i de gamla spåren med tillhörande aktiviteter och aktörsbindningar. Avtal har knutits med vissa virtuella distributörer, dock finns vissa problem som måste lösas innan allt kan fungera problemfritt. Fortfarande måste en stor del av musiken digitaliseras då det är bara under de senaste åren som digitalinspelning har varit norm; tidigare var det analoga inspelningar som gjordes. Mycket arbete kvarstår innan all denna musik är tillgänglig för konsumenten. Likaså måste denna musik godkännas för fildelning. Vissa artister har inte lämnat sitt medgivande och frågan kvarstår om nya avtal måste knytas för att kunna passa den virtuella distributionen. De flesta skivkontrakt bygger på den fysiska verkligheten och de kostnader som är förknippade med den. När musiken blir virtuell försvinner flera kostnadsbärande aktiviteter vilket framtida kontrakt mellan artist och skivbolag måste ta i beräkning. Hur de ska utformas kommer med all sannolikhet att bli beroende av hur utvecklingen inom skivbolagen tar form.

Vidare har Internet och den virtuella transformationen gjort att flera aktiviteter försvunnit eller effektiviserats inom skivbolaget, såsom ekonomi, tillverkning och försäljning. Dessa förändringar har fått till följd att den tidigare organisationen har genomgått en förändring som bidrar till det sätt på vilket aktiviteterna genomförs. När organisationen blir mindre måste kvarvarande personer göra ett likvärdigt jobb och kan då aktiviteter skalas bort är detta att föredra. Fördelarna är således flera när produkten blir virtuell.

Alla ovanstående resonemang gör att musiken, när fildelning utförs, blir kundcentrerad på ett mer genomgripande sätt än tidigare då större möjligheter finns att individualisera produkten. Skivbolagen måste försöka vara lyhörda gentemot kunderna och ställa sig frågan var tyngdpunkten bör ligga. Är det musiken eller artisten som står i fokus? Beroende på svar blir olika aspekter viktiga och kan helt skifta inriktning på ett bolag. För Idol-kändisarna blir musiken viktig som en del av "förpackningen", och image och de värderingar som artisten förmedlar kan därmed kategoriseras som kärnprodukten. Denna analys måste dock inte vara allmängiltig. Upplevelsen av musik är givetvis individuell, och en kund kan tycka att Idol-musiken verkligen berör eller är den vackraste som finns, men troligare är det att produkten säljer på grund av den mediebevakning som allmänheten får ta del av och den image som artisten utstrålar.

### 7.1.3 Resursbaserade förändringar – Vem kontrollerar vad?

Om den virtuella musiken och dess synsätt blir det rådande, det vill säga att istället för att artistens verk enbart ses som en fysisk produkt ses musiken som en patenträttighet, skapas nya förutsättningar som får till följd att stora förändringar inom resursstrukturen kan ske. Som jag fastslog i analysen, innebär den virtuella musiken en stor resursbesparing. Möjligheter finns också till tydliga resursbesparingar och maximalt utnyttjande av de befintliga resurserna genom att fastslå vad musiken spelar för roll inom nätverket. Huruvida det är musiken eller artisten som utgör kärnan i produkten avgör hur resurser kan användas samt vem som ska förvalta de olika resurserna inom nätverket.

Det viktiga för skivbolagens del måste vara att tillvarata rättigheterna och att administrera artisternas musik på ett bra sätt. Skivbolagen är, genom kontraktering med artisten, oftast ägare till rättigheten av musiken, som måste anses vara den viktigaste resursen inom nätverket. Frågan är dock om artisterna kommer att vara villiga att upplåta dessa viktiga resurser i framtiden. För att åstadkomma detta måste skivbolagen kunna erbjuda artisterna fördelaktiga avtal. Skivbolagen kan med den virtuella transformationen slippa flera kostnader men samtidigt är det i nuläget oftast samma kontrakt som erbjuds artisterna, dock med en striktare budget. För artisterna har förändringen inneburit att kontroll nu kan erhållas över flertalet av de kritiska resurserna. Tidigare har de enbart haft möjlighet att kontrollera låtskrivandet eller sin egen förmåga att spela instrument, något som skivbolagen inte haft möjlighet att göra. Nu existerar helt andra möjligheter att även få uppsikt över inspelnings- och distributionsprocessen med hjälp av avancerad men billig datorteknik. När det krävs mindre resurser för inspelning och distribution är det möjligt för artisten att sköta allt själv, vilket många redan gör. Det kan vara möjligt att skivbolagen måste erbjuda en motprestation i utbyte mot exploatering av artistens verk. Ett par möjligheter torde vara att skivbolagen köper ett visst antal låtar av artisten som de sedan säljer eller att de agerar som konsulter till artisten. Jag menar att en av skivbolagens starka sidor just kan vara att identifiera artistens viktiga resurser, vare sig det rör sig om musiken eller om artistens image och utifrån det arbeta mer intimt med artisten för att nå framgång.

Den virtuella transformationen har också bidragit till att släppa in nya aktörer med nya resurser i nätverket. Detta har medfört en ökning i resursdimensionen och därmed större möjligheter att sälja musik och marknadsföra artister i andra sammanhang, till exempel genom streaming, som troligtvis får en ny dimension så snart mobiltelefonerna får större bandbredd. Det finns även andra sätt för skivbolagen att nå ut med musiken som i dataspel, bakgrundsmusik på hemsidor, mobilsignaler och videos via mobilen etc. Artisten kan också få större möjligheter att synas via hemsidor, nätbaserade tidningar, bloggar samt forum. Vad det hela mynnar ut i måste vara att försöka sälja produkten, vare det rör sig om musiken eller artisten, på alla möjliga sätt.

Att skivbolagen ser musik som något annat än en fysisk produkt öppnar även för andra sätt på vilka produkten kan konsumeras. Nästa alternativ är att tillverka nya typer av produkten – om det är upplevelsen som prioriteras behöver kunden inte äga musiken utan enbart konsumera. Exempel på detta kan vara långt individualiserade radiokanaler där konsumenten har tillgång till ett stort låtarkiv och själv kan välja utifrån det. Ser vi istället att det är artisten som står i fokus kan det tänkas att artistens musik blir gratis. Ett möjligt scenario kan vara att sälja reklam på artistens hemsida där konsumenten laddar ner musiken och på så sätt få in pengar istället för att erhålla pengar ifrån försäljningen. Ekonomisk vinst kan i stället nås genom att

skivbolagen får en större del av konsertintäkterna samt att kunden kan få betala för att ladda ner intervjuer med artisten och så vidare, som alternativ för musiken.

#### *7.1.4 Aktörsbaserade förändringar – Vem gör vad?*

För de befintliga aktörerna inom industrin har transformationen inneburit att nya aktörer har kommit in på marknaden samtidigt som gamla aktörer har försvunnit eller minskat sitt inflytande. Förändringarna har inneburit att en diversifiering har infunnit sig bland aktörerna. När Internet etablerades uppkom plötsligt nya sätt att erhålla musik, något som först ignorerades av skivbolagen. Detta har möjliggjort att nya aktörer tillåtit att etablera sig och i dagsläget kan artisterna erbjuda konsumenten sin musik direkt via Internet, utan att den behöver passera flera mellanhänder.

Det blir också så att när mellanhänderna försvinner blir bilden av musik i egenskap av en upplevelse tydligast. Den parallell jag tidigare gjorde med artistens roll innan inspelning av musiken var möjlig tydliggörs i detta fall. I likhet med denna period av kringresande musiker är det som prioriteras upplevelsen: Artisten förmedlar en tjänst till kunden och när mellanhänderna försvinner blir själva kärnan i produkten tydlig. Dock gäller detta endast om det är själva musiken som är kärnprodukten. Är det artisten som bedöms vara kärnan får vi en annan situation.

Det som är annorlunda när artisten utgör kärnprodukten menar jag är att den upplevelse som kunden erhåller främst bottnar i artistens image och metavärde. Med det vill jag säga att artisten i sig har ett visst värde och namnet i sig kan skapa ett visst intresse. Artister såsom Madonna, Rolling Stones och Britney Spears har alla tydliga metavärden. Det är inte säkert att konsumenten har hört deras musik men de flesta vet vem de är och de har troligen en viss bild av artisterna. Anledningen till detta tror jag i mångt och mycket kan förklaras med hjälp utav rådande sociala föreställningar där artisten är det som primärt intresserar konsumenterna. Vad individen eftersträvar är överensstämmande värderingar eller en bekräftelse utav den egna identiteten, vilket artisten kan hjälpa konsumenten med. Produktspekten blir likaledes tydlig i detta fall då det fortfarande rör sig om en tjänst som konsumenten efterfrågar men skillnaden är att det är artisten istället för musiken som utgör kärnprodukten.

Den stora förändring som den virtuella transformationen medfört har varit att artisterna nu skaffat sig möjligheten till betydligt större makt genom den förenklade inspelnings- och distributionsprocessen, något som i sin tur kan påverka aktörssituationen inom nätverket. Dessutom har flera av de tidiga barriärerna kunnat raseras med hjälp av ny teknologi vilket inneburit att flera aktörer har haft helt andra möjligheter att skaffa sig tillträde till nätverket och marknaden i stort. Fortfarande verkar det emellertid vara många artisters ambition att vara kontrakterad på ett stort bolag. Varför är det så?

En anledning tror jag kan vara att få tillgång till de personliga nätverk som existerar inom bolagen. Dessa bolag innehar även vad jag talade om i teoridelen, ett metavärde. De stora skivbolagens namn medför att vägar öppnas för artisterna; att ha varit kontrakterad på ett stort bolag medför att en viss kvalitetsstämpel erhålls. På samma sätt har även de stora artisterna ett metavärde. Det kan även vara så att eftersom Internet som distributionslänk fortfarande är relativt nytt, så krävs det att en viss stabilitet infinner sig i systemet och tydliga exempel på att artisterna själva kan klara av det. Givetvis kan det också vara så att flertalet blivande artister inte är intresserade av att sköta affärerna själva, utan vill överlåta allt utom skapandet till



andra. Det avgörande menar jag emellertid är just att möjligheten existerar för artisterna, att de vet att det inte är omöjligt att själva producera och distribuera musiken för att ett ifrågasättande av aktörernas roller ska kunna göras.

För att skivbolagen ska kunna dra fördel av musiken fullt ut, så måste framtida nätverk med ett stort antal aktörer vara det som bolaget önskar, och då inte enbart inom musikindustrin. Allianser kan bildas så att hårdvara kan kopplas med mjukvara från första början. Konsumenterna har visat sig vara villiga att betala för hårdvara som de sedan kan fylla med mjukvara. Stora hårddiskar, mp3-spelare och mobiltelefoner är bara några exempel. Kan skivbolagen sluta avtal med de stora mobiltillverkarna, bilstereos, tv, hemmabio, musikspelare och se till att få till stånd effektiva detaljhandelslösningar samt erbjuda artisterna attraktiva avtal, kan det nuvarande hotet istället vara till fördel för musikindustrin.

## **7.2 Transformationen till den virtuella värdekedjan och hur detta kan appliceras på andra produkter.**

Jag har visat på vad det är som sker när musik går ifrån att vara fysisk till att vara virtuell och förklarat vad som sker med produkten under denna transformation. Jag valde musik då jag anser den vara det tydligaste exemplet på hur den virtuella transformationen förändrar produkten. Jag anser emellertid att en likvärdig analys kan appliceras på andra produkter med liknande struktur. I dagens samhälle ser vi att produkter och tjänster transformeras till virtuella sådana om så är möjligt då det finns flera fördelar med detta.

Som jag har påvisat med musik finns ett flertal kostnadsskapande aktiviteter som kan elimineras medan de värdeskapande behålls när produkten blir virtuell. Jag nämnde i inledningen flera exempel på produkter med liknande strukturer. Här finns bland annat böcker, tidningar, filmer, mötesplatser, dataspel, mjukvara och telefoni. Vad som således är den gemensamma nämnaren är att dessa produkter kan klassificeras under benämningen innehållsindustri.

Flertalet av innehållsindustrins produkter genomgår en liknande förändringsprocess när de transformeras till en virtuell form och lärdom kan således dras utav musikindustrin. Det viktiga för dessa företag är att de, i likhet med sina musikaliska kollegor, måste se bortom själva den fysiska varan samt den behållare som varan inryms i. Det centrala blir att istället fokusera på innehållet som en tjänst vilken kan fylla flertalet lagringsmedium, fysiska eller virtuella. Detta medför i sin tur att aktörerna måste vara lyhörda för vad konsumenten efterfrågar. Är det en fysisk produkt eller är det en e-bok som kunden kan läsa på bussen? Inom tidningsindustrin till exempel har försök gjorts att via WAP distribuera dagstidningen, och detta kostnadsfritt. Även i nuläget kan kunden med hjälp av sin mobiltelefon ta del av de virtuella nyheterna. Kundens enda kostnad har varit uppkopplingsavgiften.

Även tidningarnas webbplatser har utvecklats mer och mer. De flesta virtuella tidningar har samma innehåll som de tryckta och i många fall erbjuds ytterligare redaktionellt material. Det kan vara längre artiklar och länkar till kompletterande läsning. Fördelen här är som med musiken att flera kostnadsbärande aktiviteter försvinner. Vidare erbjuds oftast tidningarnas webbplatser någon form av webb-tv men även andra interaktiva medel i syfte att locka läsare. Effekten av Internet blir nu att dessa tidningar kan börja konkurrera med tv. Om bredbandsutvecklingen fortsätter kan det om några år vara möjligt att streama, det vill säga att det blir möjligt för konsumenten att kunna se sändningen i realtid, högupplöst. Följderna blir

att skillnaderna mellan tv och Internetsänd television kan minska avsevärt. Nya aktörer kommer således in på marknaden, vilket gör att nya nätverk bildas. Detta bidrar även till att resursdimensionen utökas, vilket troligen resulterar i ett ökat utbud för konsumenten.

En liknande utvecklingstrend kan ses inom mobiltelefonindustrin. När telefonerna blir bättre och näten snabbare finns möjligheter för flera industrier att profitera på detta. Musikspelare i mobiltelefonen har börjat bli vardagsmat och musiken har under de senaste månaderna börjat spela en stor roll för att marknadsföra telefoner och abonnemang. Detta visar också på att kringarrangemangen, det vill säga den påtagliga produkten, blir väldigt viktiga för de inblandade aktörerna. Alla förutsätter att det är möjligt att ringa med telefonen, så istället blir det musiken, spelen och programvaran i telefonen som blir det viktiga för konsumenten. För tillverkaren blir det viktiga att se mobilen främst som ett käril vilket kan tillhandahålla de tjänster som konsumenten önskar. På samma sätt som kvaliteten höjs på markbunden Internet är utvecklingen på väg mot samma håll i mobiltelefonen. Det gör att mobilen i flera fall kan ses som en förlängning av Internet, ett mobilt Internet. Kunden kan till exempel snart ha möjligheten att se gårdagens avsnitt av Musikbyrån på tåget till Stockholm och sedan köpa den musik som hon eller han hört i programmet, bara genom att knappa på sin mobiltelefon.

I nuläget börjar tillverkarna av spelkonsoler, men även pc-spel, att utveckla onlinespel där kunden kan koppla upp sig och spela med andra. Uppgraderingar görs konstant med nya banor och karaktärer, vilket får till följd att spelen blir betydligt mer dynamiska än tidigare. Vidare slipper kunden den fysiska produkten, cd-skivan eller annat lagringsmedium, när uppgraderingar görs. Snart kan det tänkas att man köper hela spelet på Internet, vilket gör att man i likhet med musiken helt slipper det fysiska lagringsmediumet. Kunden betalar, utöver engångskostnaden för inköp av spelet, en prenumerationsavgift för tillgången till det virtuella spelet. Transformationen från att köpa enbart en produkt till att köpa en tjänst blir tydlig i detta fall. Spelen kan anpassas mer efter den individuella spelaren och erbjuda en unik upplevelse.

En viktig slutsats som vi kan dra är att det finns en röd tråd mellan alla dessa möjliga digitala produkter, nämligen att transformationen inom dessa branscher, den så kallade innehållsindustrin, är möjlig just på grund av att innehållet består även om det övergår till en virtuell form. Detta bidrar också till möjligheten för dessa branscher att gå samman och erbjuda konsumenterna gränsöverskridande produkter. Det viktiga är även här att själva upplevelsen är det som prioriteras. Hur innehållet paketeras kan variera efter kundens önskemål. Det kan vara en mobiltelefon med abonnemang på musik, möjlighet att ladda ner nya programvaror till telefonen, en prenumeration på Sydsvenskan eller möjlighet att se på Aktuellt. Vad som blir viktigt är att företagen inom dessa branscher måste förändra sig; de kan inte saluföra sina produkter på samma sätt som tidigare och att bortse ifrån produkttanken blir därför ett måste. Väljer man istället att se på innehållsprodukterna som tjänster som kan fylla ett antal funktioner och käril, föreligger betydligt större möjligheter för företagen.

### 7.3 Framtiden och fortsatt forskning

Att Internet har förändrat, och kommer att fortsätta förändra, synen på innehållsindustrin är tydligt. Vad som kommer att hända under den närmsta tiden hoppas jag ha givit några indikationer på i uppsatsen. Jag har emellertid främst fokuserat på själva produkten och vad som händer under den virtuella transformationen. Det finns således flera kringarrangemang rörande produkterna som spelar en avgörande roll vid ett eventuellt köp, vilka kan vara intressanta att studera. Jag tror att betydelsen för ett företag att profilera sig kan bli av ännu större vikt när närheten och införskaffning av produkten förenklas med hjälp av Internet. Om kunden har flera möjliga leverantörer av samma bok är det inte enbart närheten till affären eller priset på boken som är det avgörande, då det med den digitala boken inte existerar tryck- eller transportkostnader att tala om. Istället kommer konkurrensen troligen att se annorlunda ut. Flera av den fysiska världens attribut kommer säkerligen att kvarstå, men det är avgörande att inse detta och försöka att skapa nya medel för att konkurrera i den virtuella världen.

Frågor kan då ställas kring hur framtiden kan komma att se ut och som det finns stora möjligheter att forska kring. Kommer lagstiftningen att få den önskade effekt som skivindustrin vill att den ska ha? Hur kommer artistens roll att utvecklas i de virtuella sammanhangen? Vad kommer att hända med tidningarnas framtida utveckling på Internet? Kommer biografer att försvinna och ersättas av video-on-demand när bandbredden ökar? Det finns flera möjliga scenarier vilka med all säkerhet kommer att orsaka omvälvningar för aktörerna inom innehållsindustrin. I takt med att teknologin förändras och bolagen anpassar sig kommer konsumenterna troligen att få uppleva flera genomgripande förändringar.

Att sja om framtiden är väldigt svårt, om inte omöjligt, men det finns som sagt flera aspekter som kan vara av värde att studera och jag hoppas att jag med den här uppsatsen har inspirerat någon att gå vidare med forskningen.

## Källförteckning

### Böcker:

Albertsson, Sten & Lundquist Olof (2002) *Marknadsföring*, Bonniers utbildning, 2:a upplagan

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj (1994), *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Arbnor, Ingeman & Bjerke, Björn (1994) *Företagsekonomisk metodlära*, Studentlitteratur, 2:a upplagan

Axelsson, Björn (1996) *Professionell marknadsföring*, Studentlitteratur

Axelsson, Björn (1998) *Företag köper tjänster*, SNS Förlag

Gronow, Pekka & Saunio, Illa (1998), *An international history of the recording industry*, Cassell

Halvorsen, Knut (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, 2:a uppl.

Levitt, Theodore (1983) *The Marketing imagination*, Free Press New York

Patel, Runa & Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, 3:a uppl.

Trost, Jan (1997) *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, 2:a uppl.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten (1987) *Att utreda och rapportera*, Liber, 2:a uppl.

### Artiklar:

Anderson, James C, Håkansson, Håkan & Johanson, Jan (1994) *Dyadic business relationships within a business network context*, Journal of Marketing

Benjamin, Robert, Wigand, Rolf & Cameron, Lorette (1995) *Electronic markets and virtual value chains on the information superhighway*, Sloan Management Review

Bhatia, Krishan G, Gay, Richard C & Honey, Ross W (2001) *Windows in to the future: How lessons from Hollywood will shape the music industry*, Journal of interactive marketing

Bockstedt, Jesse, Kauffman, Robert J & Riggins, Frederick J (2005) *The move to artist-led online music distribution: Explaining structural changes in the digital music market*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences

Clemons, Eric K, Gu, Bin & Lang, Karl R (2002) *Newly vulnerable markets in an age of pure information goods: An analysis of online music and online news*, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences

Clemons, Eric K & Lang, Karl R (2003) *The decoupling of value creation from revenue: A strategic analysis of the markets for pure information goods*, Information Technology and Management

Dubosson-Torbay, Magali, Pigneur, Yves & Usunier, Jean-Claude (2004) *Business Models for Music Distribution after the P2P Revolution*, Proceedings of the Fourth International Conference on Web Delivering of Music (WEDELMUSIC'04)

Evans, Philip B & Wurster, Thomas S (1997) *Strategy and the new economics of information*, Harvard Business Review

Evans, Daniel M & Smith, Aaron C T (2004) *Augmenting the value chain: Identifying competitive advantage via the Internet*, Journal of Information Technology Theory and Application

Gadde, Lars-Erik (1993) *Nätverksanalys av distributionssystem*, Nordisk Företagsekonomisk ämneskonferens, Lund 18-20 augusti 1993

Gadde, Lars-Erik & Snehota, Ivan (2000) *Making the most of supplier relationships*, Industrial Marketing Management

Gadde, Lars-Erik, Huemer, Lars & Håkansson, Håkan (2003) *Strategizing in industrial networks*, Industrial Marketing Management

Gates, William H (2000) *Product distribution goes digital*, IEEE Internet computing  
IFPI: 05 (2005) *Digital music report*

Graham, Gary & Hardaker, Glen (2000) *Supply-chain management across the Internet*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management

Graham, Gary, Burnes, Bernard, Lewis, Gerard J & Langer, Janet (2004) *The transformation of the music industry supply chain*, International Journal of Operations & Production Management

Healy, Marilyn, Hastings, Kathleen, Brown, Les & Gardiner, Michael (1998) *The old, the new and the complicated*, European Journal of Marketing

Rayport, Jeffery F & Sviokla, John J (1995) *Exploiting the virtual value chain*, Harvard Business Review

Håkansson, Håkan & Ford, David (2002) *How should companies interact in business networks?* Journal of Business Research

Jones, Steve (2000) *Music and the Internet*, Popular music

Lam, Calvin K M & Tan, Bernard C Y (2001) *The Internet is changing the music industry*, Communications of the ACM

Leonhard, Gerd (2004) *The future of music – An introductory essay*

Mann, Charles C (2000) *The heavenly jukebox*, The Atlantic Monthly

Meisel, John B & Sullivan, Timothy S (2002) *The impact of the Internet on the law and economics of the music industry*, Info

Normann, Richard & Ramirez, Rafael (1993) *From value chain to value constellation: Designing interactive strategy*, Harvard Business Review

Oberholzer, Felix & Strumpf, Koleman (2004) *The affect of file sharing on record sales. An empirical analysis*

Parikh, Mihir (1999) *The music industry in the digital world: Waves of change*, Institute for technology & enterprise

Porter, Michael E (2001) *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review

Rao, Bharat (1999) *The Internet and the revolution in distribution: a cross-industry examination*, Technology in Society

Rayport, Jeffery F (1994) *Managing in the market space*, Harvard Business Review

Schmid, Beat F (2001) *What is new about the digital economy?* Electronic markets

Halinen, Haino & Möller, Kristian K (1999) *Business relationships and networks: Managerial challenge of network area*, Industrial Marketing Management

Turnbull, Peter, Ford, David & Cunningham, Malcolm (1996) *Interaction, relationships and networks in business markets: An evolving perspective*, Journal of Business & Industrial Marketing

**Siffror:**

*Marknadsandelar kalenderåret 2003*, Grammofonleverantörernas Förening (2003)

*Artists, musicians and the Internet*, PEW Internet and American life project (2004)

*Bredband i Sverige 2004*, Post och telestyrelsen

## Intervjufrågor

- Hur upplever du dagens situation inom skivindustrin jämfört med för 10 år sedan respektive 5 år sedan?
- (Hur har er verksamhet ändrats de senaste åren?)
- Hur har distributionen förändrats under de senaste 10 åren?
- Vad tror du är orsaken till den senaste tidens nedgång i skivförsäljningen?
- Hur försöker ni att skydda er ifrån fildelningen? Vad är er syn på fildelning?
- Vilka metoder använder ni för att skydda upphovsrätten?
- Vad är era åsikter angående kopieringsskydd?
- Vilken inställning har ni gentemot mp-3 spelare och den nya generationens mobiltelefoner?
- En lagändring kommer att träda i kraft under sommaren, vilken betydelse får den tror du?
- Hur tror ni att fildelningen ska kunna stoppas? Kan den stoppas överhuvudtaget?
- Tror du att synen på upphovsrätten kommer att förändras efter lagstiftningen? Hur kommer konsumenterna att reagera? Vad vill skivindustrin?
- Vad har Internet inneburit för er? Inte enbart ur en fildelningssynvinkel utan även för eran distribution, allmänna effektivitet och möjlighet till snabb information?
- Har era metoder att lansera artister blivit annorlunda under de senaste åren?
- Har era metoder att hitta och ”signa” artister blivit annorlunda de senaste åren?
- Vad gör ni för att öka effektiviteten? Har nya nätverk etablerats?
- Har ni något samarbete med andra aktörer? Varför? Hur har det uppkommit?
- Vad är det som talar för de lagliga betaltjänsterna?
- Vilken framtid ser du för betaltjänsterna? Kommer de att dominera marknaden? Vilka planer har ert skivbolag?
- Har ni planer på att vidareutveckla dessa?
- Har ni funderat på alternativa modeller för att täcka förluster för fildelningen?
- Vad anser ni om att ha lagliga mp3 som promotionmaterial i likhet med Matador på hemsidan?
- EFA har gett förslag på en modell med en frivillig kollektiv licensieringsavgift, i likhet med den svenska tv-avgiften och den modell som radiostationerna betalar för. Vad tror ni om det?
- Skulle en modell i likhet med filmindustrins ”fönster” vara applicerbart på skivindustrin?
- Finns det några specifika modeller som ni vill se genomföras i framtiden?
- Vilken potential anser du finnas i Internet i stort?
- Vad är era framtidsplaner? Hur tror du att verksamheten kommer att se ut om 10 år?