



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Löpnummer: 13737

Kurs FEKP01

Examensarbete

Magisternivå

Marknadsföring

VT -09

Att skapa värde i en döende bransch

*- Hur skapar aktörerna i musikindustrin värde
genom nya affärsmodeller?*

Författare

Linda Bonnor
Carl Rosenqvist
Dan Stenqvist

Handledare

Sverre Spoelstra

Sammanfattning

- Titel:** Att skapa värde i en döende bransch
– Hur skapar aktörerna i musikindustrin värde genom nya affärsmodeller?
- Seminariedatum:** 2009-06-02
- Ämne/kurs:** FEKP01, Examensarbete Magisternivå, 15 poäng, vt -09
- Författare:** Linda Bonnor, Carl Rosenqvist & Dan Stenqvist
- Handledare:** Sverre Spoelstra
- Nyckelord:** Musikindustrin, Affärsmodeller, Key Resources, Kundvärde, Open Strategy.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att studera på vilka sätt musikindustrins aktörer genom nya affärsmodeller skapar värde till sina kunder och sig själva.
- Metod:** Uppsatsens frågeställning är av explorativ karaktär och besvaras genom en kvalitativ ansats och induktiv undersökningsmetod. Slutsatserna bygger på en fallstudie baserad på semistrukturerade intervjuer, genomförd på åtta respondenter fördelade på sex företag.
- Teoretiskt perspektiv:** Uppsatsens teoretiska referensram behandlar huvudsakligen affärsmodellen, open strategy, kundvärde ur ett företagsperspektiv samt teorin kring ”Long tail”.
- Empiri:** Undersökningen är utförd på sex fallföretag inom musikbranschen. Aktörerna är av olika storlek och innehar olika positioner i musikbranschen. Gemensamt för alla är att de på något sätt säljer musik.
- Resultat:** Musikbranschen befinner sig just nu i ett paradigmskifte där utvecklandet av nya affärsmodeller är kritiskt för branschens överlevnad. De aktörer som studerats har börjat utveckla affärsmodeller av öppen karaktär, där de erbjuder kunden andra värden än själva musiken. Genom analysen har flertalet av de öppna affärsmodeller som Chesbrough & Appleyard (2007) beskriver kunnat identifieras i musikbranschen. Även ”Long tail” konceptet har kunnat skönjas i musikaktörernas affärsmodeller.

Abstract

- Title:** To create value in a dying business
– How do actors in the music industry create value through new business models?
- Seminar date:** 2009-06-02
- Course:** FEKP01, Degree Project Master Level, Business Administration, Master level, 15 University Credits Points (UPC or ECTS-cr)
- Authors:** Linda Bonnor, Carl Rosenqvist & Dan Stenqvist
- Supervisor:** Sverre Spoelstra
- Key words:** Music industry, Business Models, Key Resources, Customer Value, Open Strategy
- Purpose:** The purpose of the thesis is to study how actors in the music industry create value for their customers and themselves through new business models.
- Methodology:** The research question of the thesis is of exploratory nature and is answered by a qualitative approach and inductive research method. The conclusions are derived from a case study based on semi-structured interviews, conducted on eight respondents from six companies.
- Theoretical perspective:** The theoretical frame of reference mainly discusses the business model, Open Strategy, Customer Value from a company perspective and the Long tail theory.
- Empirical foundation:** The research is conducted on six case companies within the music industry. The companies are of different size and are positioned differently in the music market. The common denominator is that they all are selling music in one way or the other.
- Conclusions:** The music industry is in a paradigm shift where the development of new business models is critical for the survival of the industry. The studied actors have started to develop business models of open nature, where they offer the customer other values than the music itself. Through the analysis of the music industry numerous of the open business models that Chesbrough & Appleyard (2007) describe have been identified. The Long tail concept can also be recognized in the business models of the music industry actors.

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Sverre Spoelstra för inspirerande handledning med värdefulla råd och uppmuntrande ord. Vidare vill vi tacka samtliga intervjupersoner på fallföretagen för att de tog sig tid att träffa oss och svara på våra frågor; Johannes Andersson på Sony Music Danmark AS, Jonas Olsson och Victor Fredell på Sony Ericsson Mobile Communications AB, Martin J. Thörnkvist och Magnus Bjerkert från The Swedish Model, Mikael Olander på CDON AB, Lars Brask på Åhléns AB samt Rikard Jönsson på Spotify. Ni har alla bidragit med värdefull information till denna uppsats. Stort tack till er alla!

Lund, maj 2009

Linda Bonnor, Carl Rosenqvist och Dan Stenqvist

Innehållsförteckning

| | |
|---|-----------|
| Sammanfattning | 2 |
| Abstract | 3 |
| 1 Inledning | 8 |
| 1.1 Kapitlets struktur | 8 |
| Den nya verkligheten..... | 8 |
| Konsumenterna vill betala för musik..... | 8 |
| Ipred-lagen..... | 9 |
| Från fysisk till digital produkt..... | 9 |
| Mobiltelefonstillverkare antror musikmarknaden..... | 9 |
| Framtida affärsmodeller..... | 10 |
| 1.2 Bakgrund | 10 |
| Skivbolagens gyllene era..... | 10 |
| Fildelningen förändrar musikbranschen..... | 11 |
| Network Innovators..... | 11 |
| The Pirate Bay..... | 12 |
| Rättsliga åtgärder mot fildelningstjänster..... | 12 |
| Lagliga alternativ..... | 13 |
| 1.3 Problemdiskussion | 14 |
| 1.4 Frågeställning | 15 |
| 1.5 Syfte | 15 |
| 1.6 Avgränsningar | 15 |
| 1.7 Relevans | 15 |
| 1.8 Disposition | 16 |
| 2 Metod | 18 |
| 2.1 Kapitlets struktur | 18 |
| 2.2 Val av uppsatsämne | 18 |
| 2.3 Ansats och val av undersökningsmetod | 18 |
| 2.4 Fallstudien och val av fallföretag samt respondent | 19 |
| 2.5 Intervjuernas genomförande | 20 |
| 2.6 Sammanställning och analys av det empiriska materialet | 21 |
| 2.7 Kritik mot vald metod | 21 |
| 2.8 Validitet och Reliabilitet | 23 |
| 2.9 Källkritik | 23 |
| 2.10 Engelska uttryck och facktermer | 25 |
| 3 Teori | 26 |
| 3.1 Kapitlets struktur | 26 |
| 3.2 Vad är en affärsmodell? | 27 |
| Customer Value Proposition (CVP)..... | 28 |
| Profit Formula..... | 29 |
| Key Resources..... | 29 |
| Key Processes..... | 30 |
| Modellen i sin helhet..... | 30 |
| 3.3 När behöver man en ny affärsmodell? | 31 |
| 3.4 Introduktion till Open Innovation | 32 |
| 3.5 Att förnya sin affärsmodell | 32 |
| 3.6 Öppen innovation och öppna affärsmodeller | 33 |
| 3.7 Öppen innovation | 34 |
| 3.8 Öppen strategi | 36 |
| 3.9 Öppna affärsmodeller | 37 |

| | |
|---|-----------|
| Deployment | 37 |
| Hybridization | 38 |
| Complements | 38 |
| Self-Service | 38 |
| 3.10 Kunder som medinnovatörer | 40 |
| 3.11 Long tail | 42 |
| Paretoprincipen | 43 |
| En ny marknad | 44 |
| De tre krafterna..... | 44 |
| De två uppmaningarna..... | 45 |
| Prissättningsstrategi..... | 46 |
| 3.11 Sammanfattning av teorikapitlet | 46 |
| 4 Empiri..... | 47 |
| 4.1 Kapitlets struktur | 47 |
| 4.2 Tidigare forskning | 47 |
| 4.3 Presentation av fallföretag och respondenter | 48 |
| Sony Music Danmark AS..... | 48 |
| Sony Ericsson Mobile Communications AB..... | 49 |
| The Swedish Model | 50 |
| CDON AB | 50 |
| Åhléns AB | 51 |
| Spotify | 51 |
| 4.4 STIM..... | 52 |
| STIMs förslag..... | 52 |
| 4.5 Strategier mot illegal fildelning | 52 |
| 4.6 Att skapa mervärde | 54 |
| Mervärde genom utökade produkter | 54 |
| Mervärde genom (ljud)kvalitet..... | 55 |
| Mervärde genom tillgänglighet | 55 |
| Mervärde genom tjänster | 56 |
| Prenumerations-tjänster | 57 |
| Komplement..... | 59 |
| 4.7 Upplevelsekonceptet..... | 60 |
| Upplevelse som interaktion mellan kund och företag..... | 60 |
| Upplevelse som interaktion mellan kunder | 62 |
| 4.8 Revenue Share | 63 |
| 4.9 Partnering..... | 64 |
| 4.10 Long Tail..... | 65 |
| Prissättning..... | 67 |
| 4.11 Framtidsvisioner..... | 67 |
| 5 Analys | 69 |
| 5.1 Kapitlets struktur | 69 |
| 5.2 Strategi mot den illegala fildelningen..... | 69 |
| 5.3 Aktörernas syn på värdet av musiken | 70 |
| 5.4 De nya affärsmodellerna..... | 71 |
| Mervärde genom utökade produkter | 71 |
| Mervärde genom (ljud)kvalitet..... | 73 |
| Mervärde genom tillgänglighet | 74 |
| Mervärde genom tjänster | 77 |
| Prenumerations-tjänster | 78 |
| Complements | 79 |
| 5.5 Upplevelsekoncepten..... | 81 |
| Upplevelse som interaktion mellan kund och företag..... | 82 |

| | |
|--|------------|
| Upplevelse som interaktion mellan kunder | 84 |
| 5.6 Översikt av de öppna affärsmodellerna | 86 |
| 5.7 Revenue Share | 87 |
| 5.8 Partnering | 89 |
| 5.9 Long tail..... | 91 |
| Prissättning..... | 92 |
| Tre trender skapar Long tail..... | 93 |
| 5.10 Vad händer med dynamiken i affärsmodellen? | 93 |
| 6 Slutsatser | 95 |
| 6.1 Förslag på vidare forskning..... | 98 |
| Referenslista | 100 |
| Bilaga 1 - Intervjuguide | 103 |
| Bilaga 2 - Intervjuer | 104 |
| Sony Music..... | 104 |
| Sony Ericsson | 108 |
| The Swedish Model | 114 |
| CDON..... | 118 |
| Åhléns AB..... | 121 |
| Spotify | 122 |

1 Inledning

I detta kapitel introduceras de nya förutsättningarna som aktörerna i musikbranschen står inför. Musiken -företagens Key Resource- har förlorat sitt värde och aktörerna måste hitta nya affärsmodeller för att tjäna pengar på musiken.

1.1 Kapitlets struktur

Efter ett resonemang om musikbranschens förutsättningar ges en bakgrund till digital musik och en presentation av fildelningskulturen. Detta följs av en problemdiskussion som utmynnar i frågeställningen och syftet med uppsatsen. Kapitlet avslutas med avgränsningar, en relevansdiskussion samt en modell över uppsatsens disposition.

Den nya verkligheten

För 10 år sedan gick de flesta musikkonsumenter till den lokala skivbutikerna och köpte den senaste plattan med sin favoritartist för att sedan gå hem och avnjuta den musik som strömmade ur högtalarna, medan de sjöng med i texterna som stod på skivkonvolutet. Mycket har förändrats sedan dess. Idag får en efter en av skivbutikerna slå igen på grund av sjunkande skivförsäljning och trenden är tydlig; musikkonsumenter köper hellre sin musik på internet istället för i skivbutikerna. 2008 var 30 procent av all inspelad musik i USA köpt på internet eller via mobilen enligt International Federation of the Phonographic Industry, IFPI, (2008). Internet har dock fört med sig ett problem som musikbranschen har ytterst svårt att bemästra; den illegala nedladdningen av musik. Med hjälp av sajter som The Pirate Bay får musikkonsumenter gratis access till samma musik som de förut köpte i skivbutikerna. Den illegala nedladdningen av musik har blivit en naturlig del i konsumenternas vardag och den verkar svår att stoppa trots lagstiftningar och försök att förhindra den illegala nedladdningen från musikindustrins sida.

Konsumenterna vill betala för musik

Trots att den illegala nedladdningen av musik vuxit sig allt starkare visar en studie som Svenska Tonsättarens Internationella Byrå, STIM, (2009) har gjort, att 9 av 10 musikanvändare på internet är beredda att betala för ett frivilligt abonnemang som ger laglig rätt att fildela musik. Undersökningen visar bland annat att två tredjedelar av musikanvändarna tycker att det är en nackdel att musikskaparna inte får betalt för de verk de skapat.

Ipred-lagen

För att förhindra den illegala nedladdningen trädde en ny lag, Intellectual Property Rights Enforcement Directive (IPRED), i kraft den 1 april 2009. Ipred-lagens syfte är att göra det lättare för rättighetshavare, till exempel skiv- och filmbolag, att spåra illegal fildelning. Lagen är kontroversiell och har splittrat både politiker och upphovsmän i två läger. På den ena sidan står en krympande industris överlevnad och upphovsmäns möjlighet att leva på sitt konstnärskap; på den andra sidan står privatpersoners rätt till integritet (Sydsvenskan, 31 mars 2009).

Från fysisk till digital produkt

I takt med de ändrade tekniska förutsättningarna, där musiken har gått från att vara en fysisk till en digital produkt, har musikbranschen blivit tvungen att ändra sina affärsmodeller enligt Lidne (2009). Tack vare den nya teknologin har de stora musikbolagens monopol upphört och barriärerna för mindre aktörer att gå in på marknaden har minskat dramatiskt till skada för den konservativa skivbolagsmodellen. Den traditionella skivbolagsmodellen har varit att sälja så många kopior som möjligt men i dagsläget är det inte tillräckligt att förlita sig på att sälja skivor. Därför sker det en förflyttning från den gamla affärsmodellen till helt nya modeller där musikaktörernas huvudinkomster bland annat kommer från antalet gånger en låt spelas på olika digitala musiksidor snarare än antalet sålda kopior (Digital Renaissance, 2009). De etablerade artisterna tjänar inte längre huvudparten av sina inkomster på skivförsäljning utan snarare på turnéer och försäljningen av merchandise (Marketing Week, 2009). När Justin Timberlake släppte sin senaste platta blev intäkterna för försäljningen av ringsignaler till mobiltelefoner högre än den faktiska försäljningen av skivor (Lidne, 2009).

Mobiltelefonstillverkare äntrar musikmarknaden

Mobiltelefonstillverkare har inte varit sena med att inse möjligheterna att attrahera musikkonsumenter genom att erbjuda tjänster där den nya teknologin tas tillvara. Sony Ericsson (SE) lanserade sin musiktjänst Play Now Plus den 24 september 2008. Tjänsten ger användare obegränsad tillgång till musik i både dator och telefon till en fast månadsavgift (Sony Ericsson, 2008). En av SE största konkurrenter, Nokia, lanserade i april 2009 sin musiktjänst "Comes With Music" som ger Nokias musikanvändare möjlighet att ladda hem och lyssna på ca 4,5 miljoner låtar som idag

finns i Nokia Music Store (Nokia, 2009). Samtidigt som mobiltelefonföretagarna antror den lukrativa musikbranschen lanseras nya tjänster där musikkonsumenterna kan strömma musik istället för att ladda ner musik. Spotify är en tjänst som är utvecklad i Sverige och som ger musikkonsumenterna möjlighet att strömma ner musik genom att använda Spotifys unika teknologiska plattform (Spotify, 2009).

Framtida affärsmodeller

Vilka framtida affärsmodeller musikaktörer ska använda sig av för att kunna tjäna pengar på musik i framtiden är fortfarande oklara. Branschen är i ett paradigmskifte menar Styvén (2007) och musikaktörerna måste därför hitta lämpliga affärsmodeller som ger mervärde till konsumenterna så att dessa väljer den legala, istället för den illegala vägen, till att köpa musik.

1.2 Bakgrund

Skivbolagens gyllene era

I slutet av 1990-talet hade musikbranschen gott självförtroende och det med all rätt. Mellan åren 1990 och 2000 hade branschen lyckats fördubbla albumförsäljningen och fansen strömmade till skivbutikerna för att inhandla de senaste hitskivorna med Britney Spears och Backstreet Boys. Skivbolagen hade enligt Anderson (2007) lärt sig receptet på hur man producerar fram storsäljare och bolagens marknadsföringsavdelningar kunde både förutse och skapa efterfrågan med en knivskarp precision. I mars månad 2000 var Justin Timberlake medlem i det populära pojkbandet *NSYNC som vid tidpunkten släppte sin andra platta, *No Strings Attached*, på skivbolaget Jive Records. Albumet kom att bli den snabbaste säljande skivan någonsin med 2,4 miljoner sålda exemplar redan första veckan. Receptet för framgången menar Anderson (2007) var sexiga utseenden och påhittade personligheter där musiken var av underordnad betydelse. *NSYNC släppte sitt andra album i exakt rätt tid och kan komma att bli historiska på grund av att de markerade hitbubblans höjdpunkt där skivbolagen utnyttjade sina marknadsföringsmaskiner fullt ut och gjorde stora vinster på att sälja skivor. Dock skedde något vid tiden runt millennieskiftet som kom att förändra musikbranschen för alltid. Mellan åren 2001 och 2005 minskade hela skivbranschens totala försäljning med en fjärdedel och hitalbumen 2005 hade halverat sin försäljning jämfört med 2001. Anledningen till den

dramatiska skillnaden i skivförsäljning var enligt Anderson (2007), den illegala fildelningen.

Fildelningen förändrar musikbranschen

En ny era hade tagits plats där spelreglerna var radikalt förändrade och de stora skivbolagen inte hade samma makt som tidigare. Musikkonsumenterna fick ett vidgat synfält gällande musikutbudet och storsäljarnas tid blev ett minne blått. Fildelningsprogrammet som startade den nya eran för musikbranschen hette Napster. Napster startades dock inte med ambitionen att förändra en hel bransch. 1999 utvecklades Napster av den då 18-årige Shawn Fanning med hjälp av hans farbror John. Fanning ansåg inte att de befintliga sökmotorerna för att hitta MP3-musikfiler var tillräckliga utan arbetade för att få Napsters mjukvara att fungera så att användare kunde dela med sig av sina filer till andra användare. När den första betaversionen av Napster lanserades hösten 1999 blev den genast en stor succé; på bara några dagar hade 3000-4000 personer laddat ner programvaran (Business Week, 2000). Som mest hade Napster hela 80 millioner registrerade användare (Gowan, 2002). När Napster lanserades 1999 var konceptet att byta musikfiler över internet relativt okänt för de flesta. Tjänsten fick stor inverkan på hur vi lyssnar på musik, hur vi använder våra datorer och hur vi relaterar till andras egendom. Något som Gowan (2002) lyfter fram är att Napsters verkliga genialitet inte var att tjänsten lät användare byta musik över internet, utan att tjänsten gjorde fildelning så enkel att alla kunde göra det. MP3-formatet gjorde det möjligt att ladda ner musik via internet men Napster var den första tjänst som presenterade både formatet och konceptet för den stora massan konsumenter.

Network Innovators

Shawn Fanning är ett exempel på en så kallad Network Innovator. Network Innovators har som mål att göra livet lättare för den stora massan medan de gör precis tvärtom för de redan etablerade. En Network Innovator tenderar att vara en icke-vinstdrivande organisation som har utvecklat någon slags innovation, oftast med hjälp av nya teknologier. Genom nya typer av nätverk talar innovatörerna om att produkten finns och distribuerar samtidigt innovationen (Strategic Direction, 2006). Då Napster hade blivit stämde av amerikanska skivbolag och förlorat i en utdragen rättstvist 2001 kom nya tjänster att föra vidare Napsters arv om fildelning.

The Pirate Bay

Två år efter att Napster förlorat rättstvisten lanserades en sajt som kom att bli en av världens största webbsajter för fildelning. Sverige blev mittpunkt i den globala diskussionen som rörde fildelning och namnet på den nya sajten var The Pirate Bay (Svenska Dagbladet, 2009). Piratbyrån, som är den löst sammansatta konstellationen bakom The Pirate Bay, medgav att de ägnade sig åt illegal fildelning. Detta var dock inget man skämdes för, tvärtom. Piratbyrån menade på att det var försvarbart och till och med "en positiv kraft" samtidigt som man deklarerade att "hur det går för musikindustrin skiter vi i" (Svenska Dagbladet, 2009). Debatten tog fart. Förhoppningen när Piratbyrån startade The Pirate Bay var att göra den nya bittorrent-tekniken känd i Sverige. Tekniken innebar att filerna som delades mellan användare inte fanns på The Pirate Bays servrar, utan skickades mellan användarna och på så sätt bröt man inte mot upphovsrättslagen, utan man hjälpte bara till att låta andra göra det (Svenska Dagbladet, 2009). I likhet med Shawn Fanning trodde inte de tre huvudfigurerna bakom The Pirate Bay; Peter Sunde, Gottfrid Svartholm Warg och Fredrik Neij, att deras egen innovation skulle få en sådan stor genomslagskraft som den i praktiken fick. Ett år efter lanseringen var The Pirate Bay världens största fildelningssajt och satte nyligen nytt användarrekord med 25 miljoner användare (Svenska Dagbladet, 2009). För musikkonsumenterna innebar den nya fildelningsteknologin att man fick tillgång till mer än gratis musik. Man fick helt andra valmöjligheter gällande musikutbudet än vad som erbjöds i en traditionell skivbutik. När konsumenterna enligt Anderson (2007) fick möjlighet att välja sin musik mer på egen hand istället för att välja den musik skivbolagen ville att de skulle lyssna på, kunde man genom fildelningstrafiken se att konsumenterna hellre laddade ner nischartister än hitartister. Naturligtvis fick skivbolagsbranschen en kalldusch när man såg att konsumenterna laddade ner gratis musik istället för att köpa skivor i en skivbutik. Skivbolagen såg den nya tekniken som ett allvarligt hot där hela deras distributionskedja rubbades. Accessen till fri musik på internet har anstiftat ett skifte i marknadsinflytandet från skivbolagen till konsumenterna och även till viss del artisterna själva, enligt Styvén (2007).

Rättsliga åtgärder mot fildelningstjänster

The Pirate Bay gick samma väg till mötes som Napster och den 16 februari 2009 startade rättegången i Stockholms tingsrätt där The Pirate Bay stod åtalade för

upphovsrättsbrott. International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) företrädde musikindustrin och krävde 15 miljoner kronor i skadestånd. De tre upphovsmännen samt en extern finansiär, Carl Lundström, dömdes till 1 års fängelse samt till att solidariskt betala 30 miljoner kronor i skadestånd till målsägarna (Sydsvenskan, 18 april 2009). De stora skivbolagen jublade men trots domen kommer The Pirate Bay att finnas kvar som vanligt enligt Peter Sunde. The Pirate Bays serverar finns inte längre i Sverige och svenskt rättsväsende kan inte stänga dessa, dessutom kommer domen inte att vinna laga kraft i och med att den överklagades direkt (Sydsvenskan, 18 april 2009). När den nya Ipred-lagen trädde i kraft den 1 april 2009 sjönk nerladdningarna med ca 30 procent direkt efter att lagen gick igenom (Dagens Nyheter, 1 april 2009). Enligt Peter Sunde från The Pirate Bay var det dock endast 3,5 % mindre trafik en vecka efter att Ipred-lagen hade börjat gälla (Dagens Nyheter, 1 april, 2009). Med andra ord är det svårt att stoppa den illegala fildelningen trots kraftiga åtgärder som lagar och övervakning av fildelare. I Danmark har nedladdare klarat sig undan genom att hävda att de har ett öppet nätverk och menat på att det är ”någon annan som fildelat” (Dagens Nyheter, 7 april 2009).

Lagliga alternativ

Det finns dock alternativ till den illegala fildelningen. Apples iTunes har standardiserade priser för nedladdade låtar som idag ligger på 7-12 kronor (Apple, 2009). Problemet med det standardiserade priset är att konsumenterna enligt Styvén (2007) endast är villiga att i genomsnitt betala 5 kronor per låt. Med en modern MP3-spelare på 60 GB som rymmer ca 20 000 låtar skulle det alltså kosta en konsument ca 180 000 kronor att fylla sin MP3-spelare med musik om man köpte alla låtar från iTunes. Naturligtvis blir det svårt för konsumenterna att låta bli de gratisalternativ som finns med tanke på priset det skulle kosta att fylla en MP3-spelare. Anderson (2007) menar att anledningen till att priset är så högt för legal musik på nätet är att priset inte är satt utifrån vad konsumenterna är villiga att betala utan utifrån vad skivbolagen vill ha betalt för sin musik. Utbud möter således ej efterfrågan. Musikbranschen måste hitta nya affärsmodeller för att kunna möta konsumenternas krav och behov för den musik de vill konsumera på internet. I dagsläget är glappet för stort mellan musikbranschen och konsumenterna vilket bland annat visas i statistiken för den illegala nedladdningen av musik.

1.3 Problemdiskussion

I Maria Styvéns doktorsavhandling från 2007, visas inte bara att konsumenter är villiga att betala för att legalt ladda ner musik, utan också att det finns andra faktorer än priset per nedladdad enhet som har betydelse för konsumenten. Bland dessa kan bland annat nämnas; kvalitet på den musik som nedladdas, hur lätt man kan hitta den musik man vill ha samt hur snabbt man kan ladda ner musiken. Det är således inte bara konsumentens priskänslighet som bör övervägas då företagen i musikbranschen utarbetar sina affärsmodeller; även möjligheten till att ta betalt för olika värdehöjande aspekter bör beaktas.

Då en traditionell bransch med traditionella affärsmodeller plötsligt står inför ett paradigmskifte, infinner sig en period av strategisk tröghet inom vilken företagen för att överleva tvingas omdefiniera sina affärsmodeller och kanske till och med skapa nya affärsmodeller skriver Styvén (2007). Detta kan ses i flertalet olika industrier, framförallt inom de sektorer som av tradition varit ägda av staten och som haft monopol på en vara eller tjänst och där marknaden från en dag till en annan blivit avreglerad. Ett annat exempel är biografindustrin som stod inför ett enormt paradigmskifte i samma stund som TV-apparaten blev en vanlig syn i varje mans hem. Många var de röster som varnade för industrins fall; ändå visade det sig med tiden att konsumenterna faktiskt var villiga att betala för den upplevelse ett biografbesök är. Trots detta har ingen bransch tidigare stått inför ett så omvälvande och revolutionerande paradigmskifte som musikbranschen och detta på så kort tid. Många företag som inte har kunnat anpassa sig snabbt har gått under, de företag som fortfarande existerar har efter en kortare period av motstånd hittat nya sätt att tjäna pengar på, vilket leder fram till den stora frågan: hur kan man tjäna pengar på en produkt som tillhandahålls gratis överallt? Ska man satsa allt på att försöka begränsa den illegala nedladdningen, lagstifta omkring den och skydda upphovsrättigheterna genom att försvåra fildelningen? Eller är det bättre och mer hållbart i längden att snarast inse att fildelningen är här för att stanna och att därför implementera fildelningsmöjligheterna i sina affärsmodeller? Kanske man ska tillhandahålla musiken gratis och istället tjäna pengar på kringliggande produkter som sökmotorer eller merchandise? Det finns ett antal nya teoretiska affärsmodeller som tagits fram med hänsyn till de problem som branschen står inför, exempelvis Open Innovation,

Open Strategy och Long tail. Hur pass väl stämmer företagens affärsmodeller överens med dessa existerande teorier?

Genom att ställa denna och liknande frågor till ett urval av fallföretag inom den svenska musikbranschen, ämnar denna uppsats att genom en kvalitativ studie ur ett marknadsföringsbaserat perspektiv, där fokus ligger på en redogörelse för företagens affärsmodeller kopplade till värdeskapande teorier, att med utgångspunkt i musikbranschens paradigmskifte förklara dessa fenomen närmare. Utifrån ovanstående diskussion grundas frågeställningen som lyder:

1.4 Frågeställning

Vilka affärsmodeller arbetar företagen inom musikbranschen med idag för att bemöta kundernas efterfrågan på ett legalt alternativ för musiknedladdning som skapar värde för kunden samtidigt som företagen kan fånga värde och förbli lönsamma?

1.5 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera på vilka sätt musikindustrins aktörer genom nya affärsmodeller skapar värde till sina kunder och sig själva.

1.6 Avgränsningar

Undersökningen är avgränsad till att enbart studera ett urval av musikindustrins olika aktörer. Studien kan därför inte sägas representera musikindustrin som helhet, utan ger istället en inblick i hur några av dessa aktörer avser bemöta den förändrade dynamiken på musikmarknaden. Uppsatsens teoretiska ramverk är begränsat till i huvudsak teorierna kring Customer Value, Business Model, Open Innovation/Open Strategy samt Long tail. Analysens fokus kommer framförallt ligga på teorier kring Open Strategy. Valet motiveras genom att dessa teorier är anpassade för just det scenario som nu utspelar sig i musikbranschen, där företagens nyckelresurs- musiken- helt eller delvis förlorat sitt värde.

1.7 Relevans

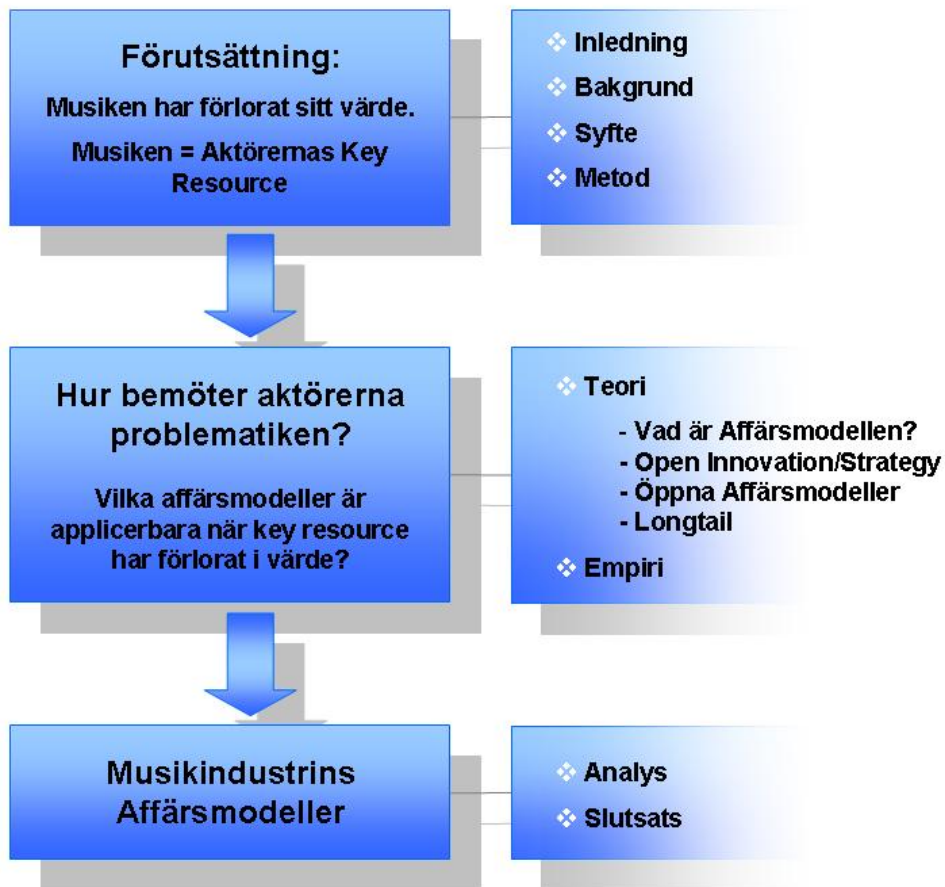
Utgångspunkten för denna uppsats är doktorsavhandlingen *Exploring the Online Music Market* av Styvén (2007) som analyserar konsumenters vilja att betala för nedladdningsbar musik. I förslag på framtida forskning anger Styvén att eftersom hon har antagit kundperspektivet i sin uppsats torde företagens, musikaktörernas, perspektiv vara nästa intressanta forskningsområde. Hur upplever företagen att de kan

skapa värde för sina kunder? Denna frågeställning har tagits fasta på i uppsatsen och avsikten har varit att göra en preliminär analys av klimatet på musikmarknaden i Sverige, ge en övergripande bild av hur företagen verkar på musikmarknaden idag samt blicka framåt mot företagens tänkbara framtida affärsmodeller. En preliminär studie är speciellt intressant när det gäller musikindustrin eftersom den utan att gå ner på djupet av varje aspekt kan ta pulsen på en bransch som står under enorm omvälvning idag. Uppsatsen riktar sig framförallt till forskare men även till marknadsstrategier och andra industrispecialister som tittar på trenderna inom musikbranschen idag.

1.8 Disposition

Inledningsvis ges en allmän presentation av det valda ämnesområdet samt bakgrund till ämnesvalet. Därpå följer problemdiskussionen som utmynnar i uppsatsens syfte och den frågeställning som uppsatsen ämnar besvara. Kapitlet avslutas med avgränsningar, en diskussion om uppsatsens relevans samt denna disposition. I det följande kapitlet beskrivs uppsatsens metod där val av uppsatsämne, fallföretag och intervjupersoner redogörs och argumenteras för. Vidare diskuteras uppsatsens reliabilitet och validitet och kapitlet avslutas med en källkritisk analys. Kapitel 3 omfattar det teoretiska ramverk som står till grund för den empiriska analysen. Inledningsvis definieras affärsmodellen som sådan efter teorier i huvudsak av Osterwalder (2004) och Magretta (2002). Därefter hävdas Johnson et als (2008) teori om innovation av affärsmodellen som utgångspunkt i den empiriska analysen samt relevansen av Chesbrough & Appleyards (2007) teorier om Öpen Innovation, Öpen Strategi och Öppna Affärsmodeller framhävs för besvarandet av uppsatsens frågeställning. Även Prahalad & Ramaswamys (2007) idéer om Customers as Innovators och Gloor & Coopers (2007) Swarm Business-teori diskuteras. Avslutningsvis presenteras Long tail-konceptet av Chris Anderson (2007).

Kapitlet som följer innehåller de empiriska data som intervjuerna givit upphov till. Dessa analyseras sedermera i kapitel 5 utifrån de teoretiska referensramar som angivits ovan och slutsatserna presenteras i kapitel 6 tillsammans med exempel på tänkbara framtida forskningsområden. I kapitel 7 återfinns slutligen referenslistan. Bilaga 1 innehåller intervjumallen och Bilaga 2 de samlade intervjuerna. En förenklad och visualiserad figur av dispositionen presenteras nedan.



Figur 1. Disposition (Egen figur)

2 Metod

Kapitlet har till syfte att argumentera för undersökningens metodval och förfarande samt framföra källkritik mot dessa .

2.1 Kapitlets struktur

Inledningsvis redogörs för val av uppsatsämne, ansats och undersökningsmetod. Fallstudien och val av fallföretag samt respondent diskuteras vidare. Genomförandet av studien och sammanställningen av det empiriska materialet redogörs och argumenteras för. Kapitlet avslutas med en diskussion om validitet och reliabilitet samt en källkritisk analys.

2.2 Val av uppsatsämne

Med utgångspunkt i de förändrade villkor som musikbranschen står inför på grund av den obegränsade tillgången på nedladdningsbar musik i olika former, både lagliga och olagliga, uppstår frågan om musikaktörernas förmåga till anpassning till den nya marknaden. I sin doktorsavhandling från 2007 diskuterar Styvén kundperspektivet inom värdeskapande strategier i musikbranschen och ger förslag på framtida forskning där en djupgående analys ur företagets perspektiv av värdeskapande åtgärder för kunderna borde vara nästa steg. Den här uppsatsen utforskar ämnet närmare och försöker därigenom skapa förståelse för hur aktörer i musikindustrin ser på kundvärde i en snabbt föränderlig bransch.

2.3 Ansats och val av undersökningsmetod

En explorativ frågeställning avser att fördjupa det vi inte vet mycket om till skillnad från en testande problemställning där utforskningen av omfattningen eller utbredningen av ett fenomen avses. Då ansatsen syftar till att undersöka ett fenomen och klarlägga och beskriva detta krävs en metod som kan gå på djupet och få fram många nyanser. Detta betyder enligt Jacobsen (2000) vanligtvis att forskaren måste fokusera på ett antal utvalda enheter. Arvidson (2000) menar att den explorativa ansatsen även ämnar ge uppslag och idéer till handlingsmöjligheter samt skall kunna lägga en grund för senare undersökningar.

I bedömningen av förhållandet mellan teori och forskning, kan man enligt Bryman & Bell (2003) i princip välja mellan två olika forskningsansatser; den deduktiva eller

den induktiva metoden. Den deduktiva metoden leder till slutsatser om enskilda händelser som härleds från en eller flera hypoteser deducerade från en teori. Med en induktiv ansats blir teorin däremot resultatet av en empirisk studie. Därigenom begränsas inte observationerna och resultatet av forskarens egna förväntningar.

Alvesson & Sköldberg (1994) presenterar ett tredje angreppssätt där man förutom att kombinera de båda ansatserna även arbetar utifrån ett slags mest troliga, men hypotetiska, orsak till händelsen man studerar; den abduktiva metoden. Den abduktiva metoden utgår i likhet med induktionen från empiriska data som utvecklas under arbetets gång men återkopplar även till teorin som korrigeras och preciseras. För att kunna svara på en explorativ frågeställning ter sig en induktiv ansats mest användbar och kommer följaktligen att införlivas i denna uppsats.

Bryman & Bell (2003) menar att man genom att inta ett holistiskt perspektiv och därmed genomföra en kvalitativ analys inriktar sig på en empatiskt förståelse av människors handlingar istället för att försöka förklara dem positivistiskt där kvantitativ metod används. I föregångaren till denna uppsats, doktorsavhandlingen av Styvén (2007), tillämpas en kvantitativ ansats. Eftersom det är viktigt att generaliserbarheten är hög i en undersökning som handlar om kundvärde ur ett kundperspektiv torde denna ansats vara att föredra i Styvéns avhandling. Däremot kan man enligt det hermeneutiska paradigmet (tolkningsbaserad ansats) få superior insyn i komplicerade mänskliga känslor medelst en kvalitativ metod enligt Thurén (2007). En kvalitativ studie kan, anser Jacobsen (2000), fånga upp många nyanser av samma fenomen, vilket tycks naturligt i detta fall där undersökningen, utifrån frågeställning och syfte, grundar sig på människors synsätt och meningar inom de valda organisationerna. Uppsatsens frågeställning är således explorativ och besvaras genom en kvalitativ ansats och induktiv undersökningsmetod.

2.4 Fallstudien och val av fallföretag samt respondent

Då studien syftar till att åskådliggöra hur aktörer inom musikbranschen ser på kundvärde enligt en kvalitativ forskningsstrategi, faller valet på genomförandet av en multipel fallstudie, där data samlas in från respektive enhet enligt en tvärsnittsdesign. I en jämförande design tillämpar man i princip identiska metoder för att studera två eller fler olika fall. Enligt Bryman & Bell (2003) kan man få en bättre uppfattning av ett socialt fenomen om man jämför detta utifrån två eller fler händelser eller

förhållanden. Fallföretagen har valts utifrån två kriterier; det första har varit att företagen aktivt agerar på den skandinaviska musikmarknaden och det andra att företagen i dagsläget jobbar med värdeskapande affärsmodeller samt har en åsikt om hur värde kan skapas i framtiden. Företagen har också valts med tanke på att de ska vara representativa för hela musikbranschen som den ser ut idag, därför skiljer sig företagen åt till storlek och i sin grundläggande affärsidé. Sony Music har valts ut till studien på grund av dess storlek och stora inflytande i branschen och representerar de stora skivbolagen på marknaden i studien. Sony Ericsson har valts ut som en av aktörerna på den nya musikmarknaden när det handlar om mobila musiktjänster. De två skivbolagen "Songs I wish I had written" och "Adrian Recordings", båda medlemmar i organisationen "The Swedish Model" med bas i Malmö, representerar det lilla nischade skivbolaget. I studien ingår även två stora återförsäljare på musikmarknaden; Åhléns som en stor butikskedja med brett urval av musik och media samt CDON.com som den största online-återförsäljaren av musik i Sverige. Slutligen ingår även Spotify i studien, ett företag som skapat en helt ny online-musiktjänst som har kommit att betyda mycket för den samtida utvecklingen av digitala musiktjänster.

I varje företag valdes en eller flera beslutsfattare inom området musik ut som intervjupersoner. I första hand blev dessa kontaktade via mail för att säkerställa att de ville ställa upp på en intervju, och de samtyckte i samtliga fall. Inför intervjuerna mailades de specifika teman som skulle beröras ut i förväg. Eftersom frågeställningen är öppen men följer en förutbestämd mall, blir intervjun semi-strukturerad till sin natur enligt Bryman & Bell (2003). Intervjuformen ger försökspersonen stort utrymme att svara fritt på frågorna eftersom intervjuprocessen är flexibel. Tonvikten ligger på försökspersonens tolkning och upplevelse av händelser och situationer. Den semi-strukturerade formen har också valts på grundval av undersökningens förutsättningar; vid en flerfallsstudie krävs ett visst mått av struktur för att kunna jämföra olika fall med varandra.

2.5 Intervjuernas genomförande

Enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) finns det tio sätt att ställa frågor på som man ska undvika i en intervjusituation, bland annat för att inte lägga in egna värderingar i frågorna eller ställa ledande frågor. Intervjumallarna konstruerades med detta i åtanke och genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser eller neutrala

platser som intervjupersonerna själva föreslog. Det finns två undantag till detta förfarande; Rickard Jönsson på Spotify har på grund av logistiska skäl intervjuats via högtalartelefon och Lars Brask på Åhléns har intervjuats via mail av samma orsak. I alla fall utom när det gäller Åhléns har intervjuerna spelats in med intervjupersonens godkännande och anteckningar har gjorts av de försöksledare som inte direkt interagerat med intervjuobjekten. Denna dokumentationsform torde även uppfånga de eventuella intryck som inte fångas av en inspelning. Vid samtliga intervjutillfällen har minst två försöksledare varit närvarande och frågorna har ställts av en och samma person. Enligt Andersen (1998) är det brukligt i en kvalitativ intervju att man på förhand besitter en viss kunskap om det ämne man har för avsikt att undersöka; således torde försöksledarnas förkunskap om eventuella teorier och empirins inriktning inte vara till någon nackdel vid tidpunkten för intervjuernas genomförande. Intervjuguiden finns bifogad i Bilaga 1.

2.6 Sammanställning och analys av det empiriska materialet

Då syftet med intervjuerna är att skaffa sig ett generellt intryck av intervjupersonernas tankar och åsikter behöver inte inspelade intervjuer transkriberas ordagrant, utan texten kan till viss del skrivas om och koncentreras. Detta kallas för meningskoncentration av Kvale (1997) och innebär att åsikter som intervjupersonerna uttrycker omformuleras och komprimeras för att enbart omfatta den grundläggande innebörden. All transkribering har gjorts av samma person medan omformulering och tolkning av intervjuerna har skett i grupp med alla försöksledare närvarande för att säkerställa analysens korrekthet.

2.7 Kritik mot vald metod

Den kvalitativa metodens främsta svaghet är generaliseringsproblematiken enligt Jacobsen (2000). Då metoden i sig är oerhört resurskrävande blir forskaren tvungen att koncentrera sig på ett fåtal analysenheter eller försökspersoner vilket sänker den externa giltigheten. Själva syftet med denna studie är att undersöka de specifika fallföretagens inställning till framtida kundvärde och de affärsmodeller de ämnar skapa värdet genom. Överförbarheten till andra aktörer blir därför liten både inom och utanför musikbranschen. Då detta är implementerat i själva problemställningen anses det inte vara till belastning för studien. Enligt Arvidson (2000) går det dock trots allt att i varje gedigen kvalitativ studie urskilja något som är allmängiltigt för alla

människor. Generaliserbarheten är således medvetet låg på grund av metoduppläggnings karaktär. Andra nackdelar som kan uppstå i den kvalitativa undersökningen är att den genererade datan blir oerhört komplex och därmed också svår att tolka för försöksledaren. Eftersom datan måste bearbetas och koncentreras kan försöksledarens sätt att filtrera informationen komma att påverka resultatet menar Jacobsen (2000). För att minimera tolkningsoenigheter har samma försöksledare transkriberat intervjuerna och försöksledarna har tillsammans koncentrerat och kategoriserat studiematerialet från alla fallföretagen. De möjliga bortsilningseffekter som i så fall har uppstått torde vara de samma genom hela studien och för alla fallföretagen. Ytterligare en nackdel enligt Jacobsen (2000) är att försöksledaren kan komma för nära subjektet i undersökningen och till följd därav förlora sin förmåga till kritiskt begrundande. Denna effekt yttrar sig främst vid studier som spänner över längre tid eller i undersökningar som har ett större mått av interaktion mellan försöksledare och försöksperson. Syftet med uppsatsen är att skildra en ögonblicksbild av hur fallföretagen avser skapa framtida kundvärde i nutid och eventuella närhetseffekter borde i så fall begränsas till interaktionen vid själva intervjutillfället. Även om författarna har förförståelse för problematiken i musikbranschen så står inte något av fallföretagen närmare försöksledarna än de andra, vilket kan ses som en minimerande faktor med avseende på närhetseffekt. Undersökningseffekten, att studien i sig framkallar särskilda resultat, samt flexibiliteten, att frågeställningen kan komma att omformuleras under studiens väg, är de två återstående problemen som kan uppstå vid den kvalitativa studien enligt Jacobsen (2000). När det gäller frågeställningen har denna tydligt formulerats innan den empiriska undersökningen ägde rum och har senare varken ändrats, manipulerats eller tillrättalagts för att tillpassas de framkomna resultaten. Flexibiliteten i detta fall torde således vara synnerligen limiterad. Undersökningseffekten däremot, kan ha haft en väsentlig inverkan i denna studie. Då frågeställningen i sig implicerar att företagen och mer specifikt försökspersonerna inom de valda företagen har gjort eller borde ha gjort sig en tanke om hur man ser på framtida kundvärde så kan oanade resultat framkomma. I värsta fall kan försökspersonerna tänkas fabricera strategier på företagets vägnar för att de på förhand har gjort sig en idé om vad försöksledarna vill höra. En mildare variant på samma tema är exempelvis att försökspersonerna misstar sina egna åsikter för företagets. Dessa effekter är av stor betydelse och därför

redovisas de valda företagen samt försökspersonernas position inom företagen noga i nästföljande empirikapitel.

Själva flerfallsstudien som sådan kan också kritiseras. Enligt Dyer & Wilkins (1991) riskerar försöksledarna att ägna mer tid åt att jämföra olika fall mot varandra istället för att ägna tid åt den specifika kontexten. Detta har också tagits under övervägande under studiens gång och framförallt vid jämförandet av de olika företagens strategier mot varandra. Eftersom företagen har valts för att representera en så stor del av musikbranschen som möjligt med de resurshinder som försöksledarna begränsas av i åminnelse, skiljer sig företagen synnerligen åt på flertalet punkter. Den enda gemensamma nämnaren är i princip att de verkar på den skandinaviska musikmarknaden. De jämförelser som görs utgår ifrån dessa olikheter vid den empiriska analysen.

2.8 Validitet och Reliabilitet

Med validitet menas hurvida undersökningen mäter det som avses att mätas. Enligt Jacobsen (2000) kan denna delas upp i extern och intern validitet. Den externa validiteten, som kan ses som graden av överförbarhet, har redan definierats och diskuterats i kapitlet ovan. Den interna validiteten anses vara hög om forskaren faktiskt mäter det han eller hon tror sig mäta och är alltså länken mellan empirin och den utvalda teorin. Uppbyggnaden av studien blir således av stor betydelse för resultatet. Teorikapitlet som följer i denna uppsats är uppbyggt av flertalet olika teorier med bred ideologihorizont och därför borde det som var intentionen att mätas i hög grad kunna urskiljas. Reliabiliteten avgör hur pass tillförlitligt resultatet av en studie är och kan exempelvis i kvalitativa studier anses vara hög då samma metod för datainsamling genererar samma resultat. På liknande sätt måste tilliten till att korrekt metod har använts vara stor enligt Jacobsen (2000). I denna studie har tillförlitligheten varit i fokus och det har därför varit viktigt att inom respektive fallföretag välja försökspersoner med passande insikt om de fenomen studien avser att mäta. Den induktiva metoden används med fördel enligt Alvesson & Sköldberg (1997) vid kvalitativa fallstudier.

2.9 Källkritik

Först och främst bör kritik riktas mot uppsatsens skriftliga källor; vetenskapliga artiklar, publicerad litteratur och elektroniska medier. En jämförelsevis stor del av det

teoretiska materialet i denna uppsats har erhållits från vetenskapliga artiklar. Artiklarna är skrivna av etablerade forskare inom Open Innovation och Customer Value och har publicerats i välrenommerade vetenskapliga tidskrifter. Dessa teorier anses ha en hög grad av pålitlighet.

Litteraturen som har använts är från olika inriktningar inom den företagsekonomiska fakulteten och har skrivits av både svenska och utländska forskare. Böckerna har antingen varit rekommenderade av handledare till uppsatsen, framkommit vid grundligare efterforskningar av teorier inom Open Strategy eller använts som kurslitteratur vid tidigare kurser på Ekonomihögskolan i Lund. Även dessa anses ha en hög grad av trovärdighet. Elektroniska källor har använts mycket sparsamt och endast i inlednings- samt bakgrundsstyckena och vid företagspresentationerna, då de anses ha en låg grad av pålitlighet. Relevansen för uppsatsens syfte har diskuterats vid användandet av varje elektronisk källa och källan har behållits i de fall där det varit tydligt vem som står bakom källan och där fördelarna av att använda källan överstigit nackdelarna. Avsikten med detta har i så fall varit att väcka intresse kring uppsatsens frågeställning.

Även de försökspersoner man använder sig av i undersökningen och grundat resultatet på bör granskas kritiskt enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006). De fortsätter vidare med att räkna upp de viktigaste källkritiska kriterierna: Samtidskrav, Tendenskritik, Beroendekritik och Äkthet. Samtidskravet har att göra med tiden som har förflutit mellan tidpunkten för fenomenets uppkomst till dess att forskaren undersöker detta fenomen exempelvis genom kvalitativa intervjuer. Ju längre tid som har förflutit mellan dessa två, desto sämre anses samtidskravet vara uppfyllt. I denna uppsats utreds de uppfattningar som intervjupersonerna har idag om ett nutida och framtida fenomen vilket anses uppfylla samtidskravet till fullo. Tendenskritiken handlar om försökspersonens egna intressen i den fråga man undersöker. Dessa kan enligt Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) påverka personens val av formuleringar eller verka selektivt på personens uppfattning om de sakförhållanden man vill undersöka. För att minska tendenskritiken kommer intervjupersonernas position och inställning till sakfrågan redovisas närmare i empirikapitlet och bilaga 2, detta så att hänsyn kan tas till deras olika förutsättningar för att bedöma sakfrågan vid den empiriska analysen. Beroendekritiken har att göra med försökspersonernas relation mellan varandra skriver Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006) och behandlar frågan

om försökspersonerna kan ha refererat till samma källa. Denna kritik kan vara befogad då vissa av uppsatsens intervjupersoner känner varandra och arbetar på samma företag. Alla åtta respondenter jobbar dock med olika strategiska mål och kan ej anses hänvisa till samma teorier eller litteratur. Däremot har en av intervjupersonerna på Sony Ericsson tidigare arbetat på Sony Music vilket kan tänkas ha en viss inverkan på hur personen reflekterar över sakfrågan. Intervjupersonernas ansvarsområden kommer redovisas närmare i empirikapitlet. Ibland behöver man också undersöka källornas äkthet vid en kritisk granskning menar Eriksson & Wiedersheim-Paul (2006). Detta har främst att göra med användningen av elektroniska medier där både små och större sakfel kan förekomma. Källkritik mot digital information har redan diskuterats ovan.

2.10 Engelska uttryck och facktermer

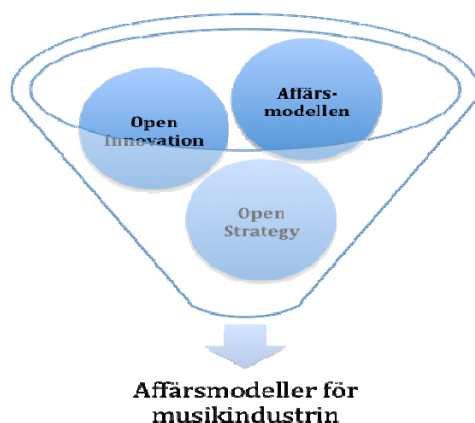
I uppsatsen används svensk terminologi i största möjliga mån. Engelska termer och begrepp brukas dock i de fall där vedertagna svenska begreppsöversättningar saknats.

3 Teori

Teoriavsnittets logiska upplägg har till syfte att föra läsaren ner i affärsmodellerna inom området Open Strategy som i uppsatsen appliceras på musikbranschens problematik.

3.1 Kapitlets struktur

Inledningsvis presenteras vad en affärsmodell är, varför och när det är viktigt för ett företag att förnya sina affärsmodeller och för affärsmodellens beståndsdelar. En av dessa beståndsdelar är Key Resources - ett företags nyckelresurser. I musikindustrin har idag värdet av musikaktörernas huvudsakliga Key Resource –musiken- urholkats genom upphovsrättsligt intrång, vilket omintetgjort musikens monetära värde. Detta är något som musikaktörerna måste ta hänsyn till då de utvecklar nya affärsmodeller vilket leder läsaren in på Open Innovation och Open Strategy som är teorier i huvudsak framtagna av Chesbrough & Appleyard (2007). Teorierna redogör för möjliga affärsmodeller när ett företag ska sälja en produkt som egentligen är ett Common Good. Affärsmodellerna kan enligt Chesbrough & Appleyard (2007) även appliceras på digital musik, vilket i sammanhanget är de studerade aktörernas huvudsakliga Key Resource. Företagen måste helt enkelt hitta en ny Key Resource, eller höja värdet på sina andra resurser för att kompensera för det förlorade värdet. Kapitlet fortsätter vidare med att presentera Prahalads teori om hur företag kan dra fördel av kunden som medinnovatör (Allio, 2007) och Gloor & Coopers (2007) teori om hur företag kan dra nytta av svärmeffekter. Kapitlet avslutas med Andersons (2007) teori om Longtail, en affärsmodell för digital musikkomers utarbetad som ett alternativ till de rådande affärsmodellerna inom musikindustrin.



Figur 2. Teoriavsnittets logik (Egen figur)

3.2 Vad är en affärsmodell?

Att som företag förnya sin affärsmodell framstår vara av allt viktigare strategisk betydelse. För att förstå hur man kan förnya sin affärsmodell måste man också förstå vad en affärsmodell är. Osterwalder (2004) påpekar att forskningen kring affärsmodeller är relativt ung och därför fortfarande måste bevisa sin relevans som praktiskt verktyg. Porter (2001) hävdar vidare att de definitioner som finns av affärsmodeller som regel är otydliga samt ofta hänvisar till lösa uppfattningar om hur ett företag sköter sin verksamhet och hur de genererar en inkomst. Magretta (2002) menar också på att konceptet ”affärsmodell”, speciellt under tiden för it-bubblan, varit ett ”buzzword” som använts slarvigt i många sammanhang för att beskriva ett företags halvfärdiga planer. Vidare säger ändå Magretta (2002) att en bra affärsmodell är kritisk för varje framgångsrik organisation. Innan företagsledare kan få praktisk användning av konceptet, måste de dock ha en enkel fungerande definition som klargör innebörden av begreppet. En första förklaring av begreppet affärsmodell kan göras genom att förtydliga skillnaderna mellan en strategi och en affärsmodell, två begrepp som ofta slarvigt används ombyttligt med varandra. Det finns dock en betydande skillnad mellan dessa begrepp enligt Magretta (2002). Affärsmodellen beskriver hur ett företags delar passar samman och fungerar i ett system; den tar dock inte hänsyn till konkurrenter på marknaden, vilket ett företags strategi gör. Fokus i denna uppsats ligger således på företagets interna processer, eller affärsmodeller, och inte i någon större utsträckning på företagets differentiering från sina konkurrenter, bortsett från det påtagliga hotet från den illegala fildelningen.

Det existerar flera olika teoretiska ramverk som försöker definiera affärsmodellen och dess olika beståndsdelar. Osterwalder (2004) har syntetiserat flera olika konceptuella modeller och sammanfört dem i en förenad referensmodell uppbyggd av nio beståndsdelar fördelade på fyra underkategorier: Infrastructure, Offer, Customer och Finance. Osterwalder (2004) använder sig dock även av en mer övergripande definition av affärsmodellen (fritt översatt till svenska):

”En affärsmodell är ett konceptuellt verktyg som består av en uppsättning komponenter och deras relationer och uttrycker ett företags logik om att tjäna pengar. Det är en beskrivning av värdet ett företag erbjuder ett eller flera kundsegment samt firmans sammansättning och dess nätverk av (affärs)partners för att skapa, marknadsföra och leverera detta värde och relationskapital, i syfte att generera lönsamma och hållbara inkomstströmmar”.

Kortfattat kan alltså en affärsmodellens främsta funktioner sägas vara att skapa värde och fånga värde enligt Chesbrough (2006). Denna uppsats baseras emellertid på den definition som Johnson et al. (2008) använder i artikeln "Reinventing Your Business Model". Valet är motiverat genom att Johnson et al. (2008) utvecklat detta koncept för att beskriva "Innovation av Affärsmodellen" ("Business Model Innovation" – BMI), varför just denna teori framstår som ett lämpligt ramverk för uppsatsen. Eftersom forskning inom området BMI är ännu nyare än forskning kring affärsmodeller, är tillgången på sekundär data begränsad. Teorierna kring BMI kommer därför i denna uppsats att till största delen bygga på forskning av Johnson et al. (2008).

Enligt Johnson et al. (2008) består en affärsmodell av fyra sammanlänkade beståndsdelar, som tillsammans skapar och förmedlar värde. Dessa fyra beståndsdelar är: Customer Value Proposition, Profit Formula, Key Resources och Key Processes; se även Figur 3 längre ner. För att kunna analysera företagens affärsmodeller i det kommande empirikapitlet är det viktigt att presentera dessa så utförligt som möjligt nedan.

Customer Value Proposition (CVP)

Johnson et al. (2008) menar på att CVP är den i särklass viktigaste beståndsdel i affärsmodellen. Ett lyckat företag är det företag som hittar ett sätt att skapa värde för kunden – ett sätt att hjälpa kunderna att lösa deras problem. Ju mer angeläget det är för kunden att lösa problemet och ju lägre kundnöjdheten är med andra existerande lösningar samt ju lägre pris företaget kan debitera för sin lösning, desto bättre CVP enligt Johnson et al. (2008).

Från kundens perspektiv kallas det värde denne upplever sig erhålla genom en vara eller tjänst för Customer Perceived Value (CPV). CPV är ett mått på kundens subjektiva upplevelse av värdet på en vara eller tjänst (Ravald & Grönroos, 1996; Zeithaml, 1988). CPV har genom åren givits flera olika definitioner inom marknadsföringslitteraturen. En tidig och ofta citerad definition av konceptet utvecklades av Zeithaml (1988) som skriver: "uppfattat värde är konsumentens övergripande bedömning av nyttan av en produkt baserat på uppfattningen av vad som är mottaget och vad som är givet". Det är också vanligt att definiera konsumentvärde som en trade-off mellan konsumentens upplevda förmåner och upplevda uppoffringar

(Ravald & Grönroos, 1996; McDougall & Levesque, 2000). Armstrong & Kotler (2005) väljer att presentera CPV på ungefär samma sätt som Johnson et al. (2008) beskriver CVP ur företagets perspektiv: Kundens bedömning av skillnaden mellan kostnaden och nyttan av ett marknads erbjudande, relativt konkurrenternas erbjudanden. Uppsatsen kommer vidare att undersöka det värde musikaktörerna själva tror sig kunna leverera till konsumenterna (CVP) och inte det värde konsumenterna själva faktiskt upplever sig erhålla (CPV). För den läsare som önskar fördjupa sig i CPV inom musikbranschen rekommenderas Styvéns (2007) avhandling på ämnet.

Profit Formula

Den andra beståndsdel i affärsmodellen är enligt Johnson et al (2008) Profit Formulan, vilket är den plan som definierar hur företaget ska kunna fånga värde samtidigt som man levererar värde till kunden. Profit formulan består av:

- Revenue Model:* Hur mycket pengar kan man som företag tjäna? Detta förklaras av den enkla ekvationen: $\text{Pris} \times \text{Volym}$. Volymen kan i sin tur exempelvis mätas genom marknadsstorlek, köpfrekvens eller antal försäljningar.
- Cost Structure:* Tar hänsyn till de kostnader som har inverkan på en produkt. Hit hör: direkta kostnader, indirekta kostnader och skalekonomier men framförallt beror detta på kostnaden av de nyckelresurser som krävs av affärsmodellen.
- Margin Model:* Tar i beaktande hur stor nettovinst varje transaktion måste beläggas med för att man ska uppnå önskad vinst.
- Resource Velocity:* Hur snabbt företaget måste omsätta/använda sina resurser för att ge stöd åt förväntad produktionsvolym och förväntad avkastning. Till resurserna hör exempelvis: lageromsättnings-hastighet, fasta tillgångar, ledtider eller produktionstider.

Key Resources

Nyckelresurserna, som även spelar en roll för kostnadsstrukturen under Profit Formulan ovan, utgörs av de tillgångar som krävs för att man ska kunna leverera en Value Proposition till kunderna, på ett för företaget lönsamt sätt. Till Key Resources hör exempelvis; personal, teknologi, utrustning, information, distributionskanaler,

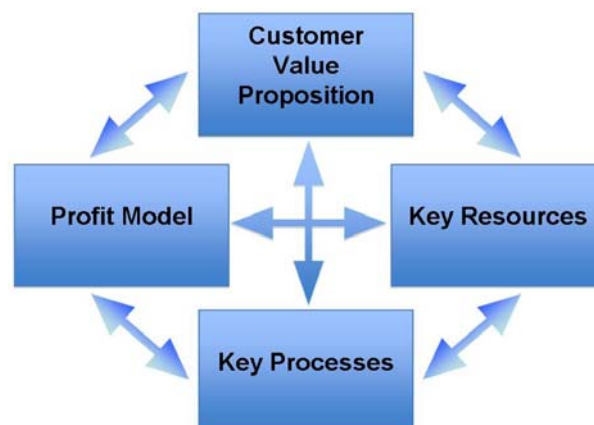
affärspartners och varumärken. Fokus ligger på nyckelelementen som skapar värde för kunden och företaget och hur dessa interagerar tillsammans.

Key Processes

Framgångsrika företag har organisatoriska och styrande processer som tillåter dem att leverera värde på ett sådant sätt att de lyckosamt kan upprepa förfarandet och utöka produktionen i större skala. Processerna kan inkludera uppgifter såsom design, utveckling, budgetering, planering, marknadsföring och tillverkning. De inkluderar även ett företags riktlinjer och arbetsordningar (såsom krav på marginal vid investeringar, kreditvillkor, ledtider och leverantörstider).

Modellen i sin helhet

Medan CVP och Profit Formula definierar värdet för kunden och företaget, beskriver Key Resources och Key Processes hur värdet levereras till kunden och företaget. Även om ovanstående teoretiska struktur framstår som enkel, ligger dess kraft i de komplexa beroendeförhållandena mellan dess olika delar. Stora förändringar i någon av dessa delar påverkar såväl de andra elementen som modellen i sin helhet. Framgångsrika företag ordnar affärsmodellens olika beståndsdelar i mer eller mindre stabila system, inom vilka de olika beståndsdelarna är förbundna med varandra på ett konsekvent och kompletterande sätt. På så vis kan ett företag skapa nya konkurrenskraftiga affärsmodeller.



Figur 3. The Business Model (Johnson et al., 2008)

3.3 När behöver man en ny affärsmodell?

Musikbranschen har fått uppleva en dramatisk förändring under de senaste 10 åren då det inte längre blivit lika självklart att det går att tjäna pengar på de gamla affärsmodellerna som har använts av musikbranschen och som beskrivits i inledningen till denna uppsats. Johnson et al. (2008) menar att företag inte bör ta förnyelse av affärsmodellen lättvindigt. Många företag kan skapa nya produkter som kan utgöra hot mot konkurrenterna utan att företaget fundamentalt måste förändra sin affärsmodell. Det finns dock också stunder då man måste bege sig in på okänt territorium för att kunna skapa ny tillväxt. Johnson et al. (2008) nämner fem strategiska omständigheter som ofta kräver att en affärsmodell behöver förändras. Den första omständigheten är Disruptive Innovation som kan infinna sig då det finns en stark efterfrågan från stora grupper av potentiella kunder på marknaden som blivit utestängda på grund av att existerande lösningar varit alltför dyra eller komplicerade. Denna omständighet har gjort att många musikkonsumenter har slutat att köpa musik lagligt på internet eftersom de tyckt att det har varit för dyrt. Standardpriset på cirka 9 kr per låt har varit för högt för konsumenterna som enligt Styvén (2007) endast är beredda att betala cirka 5 kr per låt. Med musikbranschens tidigare affärsmodeller har glappet mellan vad konsumenterna kan tänka sig att betala för musik och vad det faktiskt har kostat varit för stort. Musikbranschen måste hitta nya affärsmodeller som attraherar konsumenterna samtidigt som det blir lönsamt för musikaktörerna. Den andra omständigheten är möjligheten att kapitalisera på ny teknologi genom att anpassa den till en ny affärsmodell. Apples iPod/iStore-modell är ett bra exempel på en framgångsrik lösning där företaget med stor vinst sålt digital musik och tillhörande musikspelare. För musikaktörernas del har utvecklingen av bredbandsteknologi haft stor inverkan på musikkonsumenters beteende gällande digital musikkonsumtion. Tillgängligheten till musik såväl som hastigheten att ladda ner digital musik har ökat dramatiskt varje år. Även mobiltelefonutvecklingen har gjort att musiktjänster via mobiltelefoni har fått en genomslagskraft hos konsumenterna. Med hjälp av dagens mobiltelefoner finns möjlighet för musikkonsumenter att lagra och ladda ner musik direkt i mobiltelefonen vilket ställer krav från musikaktörernas sida att besvara kundernas efterfrågan. Den tredje omständigheten är att skapa ett ”job to be done”-fokus där det ännu inte finns. Detta innebär att det finns ett glapp att fylla för aktörerna gällande relevanta och attraktiva musiktjänster som är lagliga för

musikkonsumenterna. I dagsläget väljer hellre konsumenterna att ladda ner musiken illegalt på grund av det större utbudet som de illegala alternativen kan erbjuda (Styvén, 2007).

Att försvara sig mot lågpriskonkurrenter är den fjärde omständigheten som Johnson et al. (2008) nämner. För musikaktörernas del handlar det om att konkurrera ut den illegala nedladdningen genom att skapa mervärden som konsumenten inte kan få genom att ladda ner musiken illegalt. Den femte och sista omständigheten är då det uppstår krav på förändring vid växlingar i konkurrens. I musikbranschen har det som tidigare varit musikbolagens Key Resource, musiken, blivit en produkt som erbjuds gratis till konsumenterna genom det illegala utbudet av nedladdningsbar musik. Detta har gjort att den traditionella affärsmodellen för musikbolagen inte längre fungerar.

3.4 Introduktion till Open Innovation

I ovanstående kapitel behandlas affärsmodellens beståndsdelar samt den betydelse det har för företaget att återuppfinna sin affärsmodell. Musikindustrin som studeras i denna uppsats skiljer sig emellertid från många andra industrier vid en jämförelse. Företagens viktigaste Key Resource - i detta fall musiken - har på grund av upphovsrättsligt intrång och illegal kommersialisering i princip förlorat sitt monetära värde. Detta är något som musikbranschens företag i dagsläget måste ta hänsyn till vid utvecklingen av nya affärsmodeller. Musikindustrins problematiska scenario kan bäst beskrivas genom teorier om Open Innovation och Open Strategy, som utgår ifrån att den produkt ett företag avser sälja är kostnadsfri, eller ett Common Good.

3.5 Att förnya sin affärsmodell

Innovation är en strategisk kärnfråga enligt Chesbrough (2006). De företag som inte lyckas generera nya innovationer dör ut. Senare forskning av Johnson et al (2008) visar att det är av allt större betydelse att innovationerna inte enbart är bundna till produkter och tjänster, utan även till företagens affärsmodeller. Nya innovativa affärsmodeller har redan lyckats omforma hela industrier, och därigenom omfördelat flera miljarder dollar i värde enligt Johnson et al (2008). Ett gott exempel, som är knutet till musikindustrin, är Apple, som lyckats förändra musikindustrin genom att erbjuda kunder digital musik på internet genom företagets online-butik iTunes-store (även andra illegala alternativ har bidragit till utvecklingen såsom Napster som diskuterats i inledningen). Två andra exempel är hur flygindustrin har kommit att

förändras sedan inträdet av lågprisflygbolag samt utvecklingen av Amerikas detaljhandel sedan lågpriskedjan Wal-Mart introducerades. Trots de stora värden som går att frigöra genom nya innovativa affärsmodeller visar ändå Johnson et al (2008) på att enbart 10 % av alla investeringar avsedda för innovation i globala företag är bundna till att utveckla företagets affärsmodeller. I dagsläget har dessutom dynamiken på marknaden förändrats och för att effektivt kunna generera nya idéer måste företag i allt större utsträckning anpassa sig till en öppen innovationsmodell. För att företagen ska kunna övergå till en öppen innovationsprocess krävs det dock enligt Chesbrough (2006) också att de anpassar sin affärsmodell efter den nya innovationsdynamiken. Detta är även anledning till att det är nödvändigt för företagen att återuppfinna sin egen affärsmodell för att förbli konkurrenskraftiga på marknaden.

3.6 Öppen innovation och öppna affärsmodeller

Här presenteras teorier kring hur företag genom nya affärsmodeller kan gå med vinst trots att de inte längre kan ta betalt för sin kärnprodukt. Detta scenario utspelar sig i musikindustrin, då aktörer som illegalt tillhandahåller gratis digitalmusik gör det svårt för lagliga verksamheter att ta betalt för musiken som man tidigare gjort. Teorierna är hämtade från ämnesområdet Open Innovation som handlar om hur företag kan tjäna pengar genom att anamma en öppen innovationsprocess genom vilken innovationer utvecklas tillsammans med samarbetspartners, konkurrenter och kunder. Open Strategy och Open Innovation är nya forskningsområden inom vilka Chesbrough anses vara ledande och mest inflytelserik. De flesta publicerade böcker och artiklar om ämnet hänvisar till studier gjorda av Chesbrough, därför utgår merparten av teorierna i denna uppsats från Chesbroughs forskning. I sin renaste form har en produkt som utvecklats genom öppen innovation ingen ägare, eftersom det inte finns någon som besitter upphovsrätten. Musikindustrin skiljer sig något från detta scenario eftersom det juridiskt sett finns en tydlig upphovsman. I praktiken fungerar musikindustrin dock på samma sätt menar Styvén (2007), eftersom den illegala fildelningen nästintill omintetgjort effekten av upphovsrätten. Svårigheterna med att lagstifta mot den digitala piratkopieringen gör att de företag vars affärsverksamheter tidigare förlitat sig på patent och upphovsrätter bör, enligt Chesbrough & Appleyard (2007), överväga att istället anamma en alternativ affärsmodell som bygger på att företaget fångar värde på annat vis än enbart genom att skydda sitt eget intellektuella kapital.

3.7 Öppen innovation

En ny affärsmodell av Chesbrough & Appleyard (2007) – Open Innovation - har under de senaste åren utmanat de klassiska slutna innovationsstrategierna och tvingat företag att omvärdera sin syn på innovationsprocessen. Den öppna innovationen är ett nytt empiriskt fenomen som inte går i linje med gamla tankebanor. I mer traditionella teoretiska modeller har man rekommenderat företagen att inta en försvarsposition mot yttre konkurrenskraft och rivalitet inom den egna värdekedjan genom att skapa barriärer mot konkurrenterna, snarare än att förespråka öppenhet. Nyligen har dock företag och även hela industrier som exempelvis mjukvaruindustrin, enligt Chesbrough & Appleyard (2007), lyckats experimentera fram framgångsrika affärsmodeller genom att tillvarata den kollektiva kreativitet som kan uppstå genom öppen innovation. Enligt Chesbrough (2003) är den logik som tillämpas i den klassiska slutna innovationsmodellen av intern karaktär, där fokus ligger på de interna processerna. För företagen blir det kritiskt att locka till sig den bästa personalen, som så snabbt som möjligt kan generera de bästa idéerna så att företaget kan lansera nya produkter före sina konkurrenter. Att vara först på marknaden med en ny produkt anses avgörande för att bli marknadsledande, liksom att kontrollera sitt intellektuella kapital (IK) så att inte konkurrenterna kan begagna detta för egen vinning. I denna modell sker således all forskning och utveckling inom företagets egna väggar. I det paradigmskifte som vi nu ser, där företagen i allt större utsträckning anammar en öppen innovationsprocess, skiftar fokus till att se innovation i ett bredare perspektiv. Enligt denna syn, anser Chesbrough (2003), kan och bör ett företag använda sig av både externa som interna idéer, likväl som att använda sig av både interna och externa vägar för att nå till marknaden. Här är forskning och utveckling inte bara något som sker internt inom företaget; även externt samarbete med andra verksamheter eller företagets kunder tilldöms stor betydelse. Således är det inte kritiskt för företaget att själva anställa den bästa personalen, fokus ligger istället på att samarbeta med den bästa personalen både inom och utom företaget. Att vara först ute på marknaden med en produkt anses inte viktigare än att konstruera en smart affärsmodell. Istället för att fokusera på att själv kontrollera sitt IK, anser man att företaget ska kunna profitera på sitt IK antingen genom att använda det internt eller genom att sälja det vidare till andra aktörer. Likaså är det inget självändamål att uppfinna alla innovationer inom företaget, vid behov köper man själv IK från andra företag för att förbättra sin egen

produkt. Chesbrough (2003) anser att affärsmodellen använder både interna och externa idéer för att skapa värde, medan det kritiska i detta synsätt är att interna mekanismer tar i anspråk en del av det värde som skapas. Kontrasterna mellan de båda modellerna görs överskådliga i Tabell 1.

| Principer för stängd innovation | Principer för öppen innovation |
|---|--|
| De kompetenta personerna inom vårt fält arbetar för oss. | Alla kompetenta personer arbetar inte för oss. Vi måste arbeta med kompetenta personer både inom och utanför företaget. |
| För att tjäna på Forskning & Utveckling, måste vi upptäcka, utveckla och leverera värde på egen hand. | Extern Forskning & Utveckling kan skapa betydande värde; intern Forskning & Utveckling behövs för att kunna göra anspråk på något av det värdet. |
| Om vi uppfinner på egen hand, kommer vi att introducera nyheter på marknaden först. | Vi behöver inte själva forskningsutveckla för att kunna tjäna pengar på nyheter. |
| Det företag som först introducerar en produkt på marknaden kommer att vinna. | Att skapa bättre affärsmodeller är bättre än att vara först på marknaden. |
| Om vi genererar flest och bäst idéer i branschen kommer vi att vinna. | Om vi bäst tillvaratar interna och externa idéer kommer vi att vinna. |
| Vi borde kontrollera vårt IK, så att våra konkurrenter inte kan tjäna på våra idéer. | Vi ska tjäna på andras användning av vårt IK och vi bör köpa andras IK när det kan stödja vår egen affärsmodell. |

Tabell 1. Kontrasterande principer mellan stängd och öppen innovation enligt Chesbrough (2003)

Samtidigt som flera företag lyckats experimentera fram framgångsrika affärsmodeller genom öppen innovation visar Chesbrough (2003) att många av dessa experimentella modeller har svårigheter med att fånga värde och därigenom uppnå långsiktig hållbarhet. Speciellt tydligt har detta, enligt Anderson (2009), varit bland internetföretag, där den vanliga modellen -innan den rådande finanskrisen- var att skaffa startkapital och därefter lansera en gratis tjänst eller community på nätet. Upphovsmannen såg därefter till att användarantalet växte vilket höjde tjänstens/communityns marknadsvärde. När den då fortfarande olönsamma tjänsten värderats tillräckligt högt sålde man av den till ett större bolag. I finanskrisens spår

har det dock blivit allt svårare att skaffa startkapital, men framförallt att sälja vidare sin tjänst till större bolag. Istället måste nu internetentreprenörerna skapa riktiga affärsmodeller som genererar lönsamhet redan från början.

Ett sätt för företagen att inte helt släppa kontrollen över sitt eget öde är, enligt Chesbrough & Appleyard (2007), att kombinera strategierna öppen innovation och stängd innovation- till en hybridform av innovation. Att företaget i sig självt tillför något som konsumenterna inte kan generera gör företagets IK kritiskt för innovationens funktion. Detta skapar värde för företaget och gör att affärsmodellens lönsamhet kan vidmakthållas över tid.

3.8 Öppen strategi

För att kunna göra strategisk mening av innovation, communities och nätverk samt hur dessa inverkar på företagets konkurrensfördelar, måste man skapa en ny ansats till strategi - något som Chesbrough & Appleyard (2007) kallar öppen strategi. Detta innebär att företag måste konstruera strategiska lösningar för att tillvarata en del av det värde som skapas genom öppen innovation. Även Anderson (2009) menar att företagen måste generera nya innovativa sätt att ta betalt för sina varor och tjänster, vilket kräver att företagen skiftar fokus från ägande- till öppenhetskoncept och därmed också omvärderar processerna bakom värdeskapande och värdefångande.

Chesbrough & Appleyard (2007) menar att strategi är ett brett teoretiskt område som historiskt kommit att ses som ett företags medvetna plan att rikta in företaget efter de möjligheter och hot som finns i omvärlden. Företaget i sig följer en övergripande strategi, men kan inkorporera flera affärsstrategier inom denna. Tidigare affärsstrategier har lagt tyngdpunkt på ägandet eller kontrollen av en viss resurs som nyckeln till framgång. Därför har fokus legat internt inom företaget eller på den egna värdekedjan medan man inte uppmärksammat värdet av de externa resurser som inte ägs av företaget självt, men som ändå skapar värde för företaget. Dessa resurser utgörs enligt Chesbrough & Appleyard (2007) av frivilliga bidragsgivare, innovation-communities, företagets hela ekosystem och andra omgivande nätverk som fungerar som potentiella värdeskapare.

I sin renaste form, menar Chesbrough & Appleyard (2007), är värdet som skapas genom en öppen process att likna vid en allmännyttig produkt eller tjänst. Detta innebär att det är icke-rivaliserande på så vis att det inte förlorar i värde när någon konsumerar det och heller inte tappar i värde för nästa användare. Tvärtom höjs värdet varje gång det tillkommer en ny användare och detta kan ske på två olika sätt. Användaren kan till exempel själv direkt bidra med idéer och innehåll för att förbättra kvaliteten på produkten. På liknande sätt - ju fler användare det finns, desto större momentum kring produkten, vilket gör att andra företag som producerar kompletterande gods eller tjänster attraheras av den stora mängden användare. Denna effekt, där användare lockar fler användare, kallas nätverkseffekt av Chesbrough & Appleyard (2007) och skapar värde både för kunden och för företaget.

3.9 Öppna affärsmodeller

Perr, Sullivan & Appleyard (2006) har identifierat sju olika affärsmodeller som kan appliceras på produkter med "open source software" - öppen källkod. Trots att musiken som delas på internet egentligen inte har en öppen källkod argumenterar Styvén (2007) och Chesbrough & Appleyard (2007) för att dessa teorier även är applicerbara på fenomenet digital musik eftersom urholkningen av upphovsrätten åstadkommer samma effekt. De sju affärsmodellerna; Support, Subscription, Professional Service/Consulting, Proprietary Extention, Dual Licens, Device och Community Source, hör alla till de fyra övergripande modellerna: Deployment, Hybridization, Complements och Self-service (Chesbrough & Appleyard, 2007). Modellerna visualiseras i Figur 4 sist i avsnittet och nedan redogörs för hur dessa fungerar i praktiken.

Deployment

I denna affärsmodell höjer innovativa aktiviteter enligt Chesbrough & Appleyard (2007) användarens upplevelse av produkten, något som kunderna förväntas vara villiga att betala för även om produkten i sitt grundutförande är gratis. Kategorin Deployment innefattar affärsmodellerna: Support, Subscription och Professional Service/Consulting. I supportmodellen kommer intäkterna från försäljning av supportkontrakt. Prenumerationsmodellen inbegriper intäkterna från årliga serviceavtal där försäljaren buntar ihop paket innehållande mjukvara med öppen källkod åt kunden samt tillhandahåller kundsupport och certifierade uppdateringar av

mjukvaran via internet. Vad gäller Professional Service/Consulting kommer intäkterna från exempelvis utbildning, konsultation eller skräddarsydda lösningar baserade på mjukvara med öppen källkod.

Hybridization

Till kategorin Hybridization hör Proprietary Extension och Dual License. Proprietary Extension innebär att ett företag ser till att sprida en applikation med öppen källkod till en stor målgrupp, för att sedan tjäna pengar på att sälja skyddade versioner, eller andra applikationer, till en del av dem som använder den öppna applikationen (Chesbrough & Appleyard, 2007). Ett exempel på detta är Skype, ett svenskt företag som erbjuder internettelefoni. Tjänsten är gratis när man samtalar mellan olika datorer, men om man även vill kunna ringa till vanliga telefoner måste man betala ett minutpris. Proprietary Extension kan likaledes ske enligt Chesbrough & Appleyard (2007) genom att företaget tillhandahåller en blandning av öppen källkod/skyddad källkod eller en service med gratis provtid/ gratis community-versioner. Dual License innebär att försäljarna tillhandahåller två versioner till kunderna; en gratis reklamfinansierad tjänst samt en betaltjänst utan reklam, eller med ett fylligare innehåll.

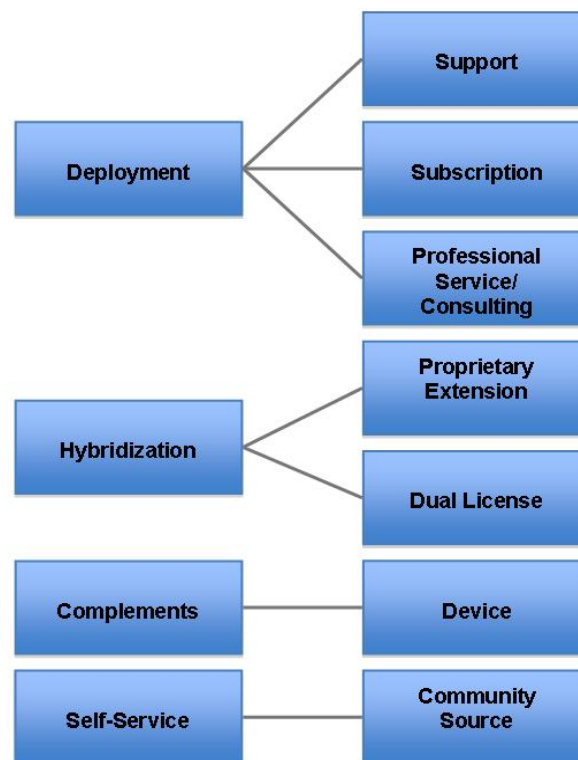
Complements

Den tredje kategorin innebär att försäljaren säljer en kompletterande produkt (Device) till mjukvaran som är gratis. I denna kategori förhöjs värdet av den kompletterande produkten genom att mjukvaran är gratis. Då priset av den öppna teknologin minskar, minskar även totalkostnaden för den kombinerade produkten för konsumenten. Detta gör enligt Chesbrough & Appleyard (2007) att efterfrågan på produkten kan öka även om tillverkaren inte sänker priset.

Self-Service

Den fjärde kategorin kallas Self-Service av Chesbrough & Appleyard (2007) och är en modell där Community Source ingår och som kännetecknas av att användarcommunityn själva – ett konsortium av slutanvändarorganisationer eller institutioner - tillverkar mjukvaruapplikationer för sina egna behov. Till skillnad från de tre första kategorierna saknar denna modell ett sätt att tillvarata värde från konsumenterna till företaget och man kan därför ifrågasätta om denna affärsmodell är

hållbar över tid. För att kunna utnyttja kapaciteten från de användare som potentiellt skulle kunna utgöra ett community av medinnovatörer som bidrar till utvecklingen av företagets produkter måste företaget lösa ett antal uppgifter enligt Chesbrough & Appleyard (2007). Den första är hur man som företag kan attrahera ett brett användarcommunity till att delta i produktutvecklingsprocessen och hur man dessutom ska få dem att stanna över tid. Den andra är det faktum att utbudet av dessa medhjälpare inte är oändligt - de flesta projekt som kännetecknas av en öppen källkod lider brist på medutvecklare vilket innebär att olika öppenorienterade projekt måste konkurrera om användarna. Den tredje frågan att lösa är hur man lämpligtvis ska kunna styra över projekten och deras agenda. Slutligen finns frågan om tidsmässig hållbarhet; om ett företag inte lyckas hitta något sätt till lönsamhet i sina öppna aktiviteter kommer de heller inte att kunna upprätthålla sitt deltagande i dessa över tid. I Figur 4 åskådliggörs de olika formerna av öppna affärsmodeller och deras huvudgrupper.



Figur 4. De öppna affärsmodellerna (Chesbrough & Appleyard, 2007)

3.10 Kunder som medinnovatörer

En viktig aspekt av öppen innovation menar Prahalad (Allio, 2008) är att även kunderna involveras som medinnovatörer då detta är ett kostnadseffektivt sätt för företagen att utveckla nya produkter och tjänster. Affärsklimatet har kraftigt kommit att förändras över de senaste åren, vilket ändrat spelreglerna för innovation. Framförallt är det fyra krafter som varit starkt bidragande till denna effekt. För det första är det globaliseringen. En stor del av jordens befolkning har tillgång till internet, vilket innebär att de har tillgång till information på ett helt annat sätt än man har haft tidigare. För det andra gör den digitala utvecklingen att produktionskostnaderna sjunker dramatiskt. Detta får till effekt att högteknologisk utrustning inte bara är tillgänglig för de rika. Idag har nästan alla i västvärlden mobiltelefoner och tillgång till datorer. Den tredje faktorn är konvergensen av teknologi och industri – digitala teknologier har blivit sammanslagna med exempelvis sjukvårds- och livsmedelsprodukter. Prahalad & Ramaswamy (2007) argumenterar att en annan aspekt av denna utveckling är att produktgränserna i sig själva suddas ut, vilket ökar konkurrensen för många företagare. Exempelvis är inte en mobiltelefon bara en telefon längre, utan även en musikspelare och kamera. Den fjärde bidragande faktorn till utvecklingen är enligt Prahalad (Allio, 2008) upprätthållandet av sociala nätverk (som till stor del sker genom internet).

Uppkomsten av aktiva, välinformerade och uppkopplade kunder tillsammans med de ovan nämnda förändringskrafterna har radikalt reformerat affärslandskapet enligt Prahalad & Ramaswamy (2007). Medan det har blivit allt lättare för företag att skapa produktvariation, har det blivit allt svårare att konkurrera om värde från konsumenterna genom produktvariationen. Det har fått till följd att allt fler företag har flyttat fokus från att vara produkt- och tjänstecentrerade till att vara upplevelsecentrerade. Värde måste i allt större utsträckning skapas genom ett samarbete med konsumenten och företagets innovationsprocess måste fokusera på konsumentens upplevelse av detta samarbete.

Prahalad & Ramaswamy (2007) anser också att upplevelsekonceptet skiljer sig distinkt från produktkonceptet - den klassiska synen av en produkt. Individens och dennes interaktioner med produkten/företaget skapar både kundens upplevelse och det

värde konsumenten upplever sig erhålla genom den. I upplevelsekonceptet är konsumenten i centrum och en händelse triggar en samskaparupplevelse för kunden och företaget. Händelsen har en kontext i tid och rum och individens engagemang i denna interaktion påverkar kundens upplevelse. Den personliga betydelse som härrör ur samskaparupplevelsen är vad som avgör värdet för kunden. Nedan visualiseras detta upplevelsekoncept i Figur 5.



Figur 5. Upplevelsekonceptet (Prahalad & Ramaswamy, 2007)

Det är dock inte enbart interaktionen mellan kunden och företaget som kan skapa ett mervärde för kunden, utan även interaktionen kunderna sinsemellan. Gloor & Cooper (2007) beskriver hur kunder tillsammans kan skapa värde för varandra i communities genom sin teori om Swarm Business. Likt en bisvärm samarbetar konsumenter tillsammans i självorganiserande grupper mot ett gemensamt mål, med vetskapen om att kanske inte erhålla någon annan ersättning än de positiva känslor som skapas genom samarbetet. Dessa grupper av människor som "svärmar" tillsammans mot ett gemensamt mål kan utgöra ett kraftfullt kollektivt "mindset" som frisläpper en oerhörd kreativitet som sporrar till spännande och värdefulla innovationer. Internet och stora delar av den mjukvara som används och sprids via internet är exempel på innovationer som uppkommit genom Swarm Business (Gloor & Cooper, 2007). De

företag som vill försöka skapa en svärm runt sina affärsverksamheter måste anamma ett helt nytt sätt att tänka. Gloor & Cooper (2007) framhåller tre principer utifrån vilka han menar att ett företag måste arbeta för att stimulera till svärmeffekter. Den första principen är: *Vinn kraft genom att ge bort kraft*. Genom att ge konsumenterna ökad makt att själva styra över (mjukvaru)produkten, kan företaget locka fler användare till tjänsten och på så vis själva vinna kraft genom en ökad svärm av användare. Enligt princip två måste företaget *dela med sig till svärmen*. Företag som tar från svärmen utan att ge något tillbaka kommer att få problem med att bygga en fungerande affärsverksamhet. Detta uppstår dock inte på grund av att bidragsgivarna i svärmen är ute efter pengar eller erkännande utan för att företagen i så fall kan uppfattas som passiva snyltare. För att kunna dra nytta av svärmeffekterna måste företagen uppfattas som aktiva bidragsgivare av konsumenterna menar Gloor & Cooper (2007). Den tredje principen lyder: *Koncentrera dig på svärmen, inte på att tjäna pengar*. Trots att uppsatsen tidigare tagit upp problematiken med online-företagens icke-lönsamma affärsmodeller hävdar Gloor & Cooper (2007) att företagen inte ska fokusera på att tjäna pengar. Anledningen till detta är att företagen ofta inte tjänar pengar på det sätt de tror. Istället är det möjligt att intäkterna strömmar in från de mest oväntade håll på ett överraskande sätt. Därför menar Gloor & Cooper (2007) att företag som startar upp en svärmverksamhet bör fokusera på svärmen och inte handla efter förväntningar om framtida vinster baserade på förutfattade affärsmodeller.

Ett problem med Swarm Business och Open Innovation i allmänhet, ligger i att företaget som är initiativtagare till innovationen måste kunna kontrollera den färdiga produkten för att själva kunna fånga värde från kunderna. Chesbrough & Appleyard (2007) menar att detta kan uppnås genom att företaget tillför något till innovationen utan vilket den blir funktionsoduglig. Det innebär i så fall att innovationen inte blir fullkomligt öppen utan en hybridform av öppen och stängd innovation som diskuterats ovan.

3.11 Long tail

Teorin om den långa svansen kom till allmänhetens kännedom genom en artikel i tidningen Wired 2004 (Anderson, 2007). I marknader med exceptionellt låga distributions- och lagerhållningskostnader och där producerandet av ytterligare en enhet är kostnadsmässigt försumbart, kan även småskalig försäljning av en

nischprodukt bli en lönsam affär så länge man kan sälja ett stort antal enheter. Long tail syftar då på utseendet av försäljningskurvan gällande antal köp och popularitetsrank. Kurvan blir både längre och tjockare på dessa marknader än på hitmarknader (Short neck) där det motsatta förhållandet råder. Anderson är dock inte ensam upphovsman till affärsmodellen; Brynjolfsson et al. (2003) gjorde en studie om Amazon.coms bokförsäljning som visade att de böcker som sålde mest var av den mer udda sorten som enbart kunde köpas på nätet. Anledningen till att teorin har valts till den här uppsatsen beror på att den långa svansen tar i beaktande det skifte som sker gällande musikkonsumenters köpbeteende. Trenden är att allt fler konsumenter väljer att köpa sin musik via nätet istället för att gå till den lokala skivhandlaren; en av anledningarna till detta är att utbudet är mycket större på nätet. Den obegränsade kvantiteten musik som finns på nätet gör att musikkonsumenterna gräver djupare i musikutbudet och hamnar långt ned på den stora listan över tillgängliga titlar. Konsumenterna rör sig bort från det traditionella hitutbudet mot ett nischutbud som förr inte var möjligt att hitta på samma enkla sätt som idag. I den nya digitala tidsåldern är det enligt Anderson (2007) nischerna som kommer att bli den nya stora marknaden för musikaktörerna och det är nischerna som representerar den långa svansen. Brynjolfsson et al. (2007) menar att den ökade försäljningen av nischmusik kan leda till att musikaktörer måste förändra sina affärsstrategier och marknadsföringen av den musik de säljer.

Paretoprincipen

Musikmarknaden har traditionellt sett dominerats av ett fåtal hitlåtar som har stått för merparten av försäljningen. Förhållandet i musikförsäljningen, mellan hitlåt och icke-hitlåt, kan beskrivas med hjälp av Paretoprincipen, eller 80/20-regeln, som Paretoprincipen också omnämns som. Regeln används bland annat av Brynjolfsson et al. (2007) för att förklara att närmare 20 procent av produkterna genererar 80 procent av intäkterna på de flesta marknader. Enligt Brynjolfsson et al. (2007) har det i musikindustrin inneburit att hitlåtarna står för de 20 procenten och de resterande 80 procenten har setts som icke-hitlåtar. I en tidigare artikel skriver Brynjolfsson et al. (2003) att musik förr i tiden konkurrerade om platsen på butikshyllorna. Idag har förutsättningarna förändrats till att erbjuda en värld av överflöd där det finns utrymme att sälja och rekommendera ett obegränsat utbud av musik tack vare internet. I och med detta menar Anderson (2007) att Paretoprincipen inte längre gäller på de

marknader som har en lång svans, exempelvis den digitala musikmarknaden. På marknader med lång svans, där kostnader för lagerhållning är låga, kan man föra alla produkter, oavsett hur mycket de omsätter. Med bra sökmöjligheter och rekommendationsfunktioner kan en produkt som tillhör de 80 procenten förvandlas till en 20-procentare. För musikaktörer som säljer musik på internet och som inte har någon kostnad för hyllplats eller distribution, får försäljningen av en icke-hitlåt samma marginal som en hitlåt och helt plötsligt har populariteten inte längre monopol på lönsamhet menar Anderson (2007).

En ny marknad

Anderson (2007) framställer vidare att grundstommen i teorin om den långa svansen är, när det gäller musikindustrin, att det finns en efterfrågan på all musik. Den långa svansen som utgör alla icke-hitlåtar och nischer är gigantisk. Kombinerar man tillräckligt många icke-hitlåtar på den långa svansen får man en marknad som kan konkurrera med hitmarknaden. I och med att det finns en efterfrågan på all musik som läggs ut på nätet, menar Brynjolfsson et al. (2003) att musikaktörer kan tjäna på att lägga ut så många musikfiler som möjligt för att maximera antalet personer som kan hitta och konsumera musiken. Med den nya tekniken finns det knappt några tillverknings- eller distributionskostnader för de musiktjänster som är digitala; dessutom existerar inga lagerkostnader som i en vanlig skivbutik. Detta resulterar, enligt Anderson (2007), i att de miljontals försäljningar av nischprodukter som äger rum varje dag blir en ytterst produktiv och kostnadseffektiv verksamhet. Då musikaktörer kan sänka kostnaderna för att koppla samman utbud och efterfrågan förändras inte enbart siffrorna, utan även marknadens hela karaktär.

De tre krafterna

För att nå ut med nischlåtarna till den stora massan måste, enligt Anderson (2007), kostnaderna för dessa minska, vilket kan ske genom *Demokratisering av produktionsverktygen*, *Demokratisering av distributionsverktygen* samt att man *Kopplar samman utbud och efterfrågan*. Demokratisering av produktionsverktygen innebär att antalet ”producenter” har blivit betydligt fler. Tidigare var det specialister med förmågan att hantera en musikstudio som hade möjlighet att spela in musik. Idag kan miljontals människor spela in en skiva och publicera den online för omvärlden tack vare bland annat persondatorn. Detta får till följd att det totala innehållet på

internet växer oerhört snabbt och förlänger svansen genom att antalet tillgängliga produkter ökar tusenfalt. Demokratisering av distributionsverktygen innebär en minskning av förbrukningskostnaden. Idag kan vem som helst tack vare internet bli distributör av musik och nå en stor massa. Det kostar en bråkdel att leverera en produkt på nätet jämfört med att göra det via butikshyllor och lastbilar. Detta ger en ökad likviditet i svansen som resulterar i förhöjd konsumtion vilket ökar försäljningen och ger en större yta under kurvan. Detta i sin tur ger en större åtkomst till nischer och gör således svansen tjockare, visar Anderson (2007). Den tredje kraften är att koppla samman utbud och efterfrågan genom att presentera de nya tillgängliga produkterna för konsumenterna och styra utbudet neråt i svansen. Detta kan göras genom exempelvis bloggar, mun-till-mun-metoden och kundrecensioner. För konsumenterna innebär detta en lägre ”sökostnad” för att hitta nischinnehållet; dessutom är konsumenterna själva oftast de bästa och mest trovärdiga vägvisarna för andra konsumenter. Genom att det är så enkelt och lättillgängligt att ta del av denna gräsrotsinformation hittar konsumenterna troligtvis det de vill ha betydligt snabbare än förut. Den ekonomiska effekten blir således att konsumenterna uppmuntras att söka sig till något nytt vilket styr efterfrågan nedåt till nischerna, åskådliggör Anderson (2007).

De två uppmaningarna

Hemligheten med att skapa en lyckosam verksamhet med lång svans sammanfattar Anderson (2007) i två uppmaningar. Den första uppmaningen är att *göra allt tillgängligt*. Det är dock inte helt oproblematiskt att göra allt tillgängligt. I musikbranschen, liksom i film- och tv-spelsbranschen, hindras detta genom att rättigheterna till verken inte är klarerade. Juridiska begränsningar kommer att vara det största hindret för att göra allt tillgängligt och det främsta hindret för tillväxt i den långa svansen, fram till att man hittar ett snabbt och effektivt sätt att klarera rättigheterna till verken. Den andra uppmaningen av Anderson (2007) lyder: *hjälp mig hitta det*. Denna komponent är inte lika trögrörlig som den första uppmaningen och med hjälp av smarta aggregatorer som till exempel filter och användarbetyg, styrs efterfrågan nedåt i svansen. Inom musikbranschen är rekommendationer från andra konsumenter en effektiv marknadsföringsmetod som innebär att även mindre konventionell musik kan hitta sin publik.

Prissättningsstrategi

I marknader med plats för ett överflöd av variationer kan olika priser vara en effektiv teknik för att maximera produktens värde och marknadens storlek, menar Anderson (2007). Olika konsumenter vill betala olika mycket- av olika skäl. Rörliga priser är den naturliga modellen för musik där marginalkostnaden för tillverkning och distribution ligger nära noll. Musikaktörer kan ta ut mer betalt för de populära låtarna och mindre för de låtar som inte är lika populära. Anledningen till att detta inte gjorts tidigare är enligt Anderson (2007) att skivbolagen vanligen tagit ut ett fast grossistpris på ca 0,70\$ per låt för att undvika kanalkonflikter med CD-skivor som fortfarande står för större delen av musikbranschens intäkter. Detta håller dock på att ändras och idag kan konsumenter köpa låtar från iTunes i prisnivåer från 7-12 kronor (Apple, 21 april 2009). När priserna blir mer flytande kommer det innebära att det blir lättare att styra konsumenterna nedåt i svansen med hjälp av lägre priser, skriver Anderson (2007).

3.11 Sammanfattning av teorikapitlet

Kapitlets fokusområde utgörs av Chesbrough & Appleyards (2007) teori om de öppna affärsmodellerna. Teorin redogör för hur affärsmodeller kan utformas när företag ska sälja en produkt som parallellt existerar gratis. Kapitlet är dock uppbyggt med syftet att successivt föra läsaren ner i denna teori vilket görs genom att inledningsvis presentera affärsmodellsbegreppet samt vid vilka strategiska omständigheter det är viktigt att ett företag förnyar sina affärsmodeller (Johnson et al., 2008). Resonemanget leder in på Chesbrough & Appleyards (2007) teorier om Open Innovation, Open Strategy samt de öppna affärsmodellerna. Därpå följer teorier som beskriver hur företag kan skapa värde genom att interagera med sina kunder; Prahalads (Allio, 2007) teori om kunder som medinnovatörer och Gloor & Coopers (2007) Swarm Business. Avslutningsvis presenteras Andersons (2007) Long tail-koncept, en ny affärsmodell för den digitala musikmarknaden.



Figur 6. Teorikapitlets sammanfattning (Egen figur)

4 Empiri

Kapitlet har till syfte att lyfta fram företagen och respondenterna i fallstudien, respondenternas åsikter och synpunkter kring musikindustrin och de problem företagen står inför på grund av att deras Key Resource har tappat i värde.

4.1 Kapitlets struktur

Till att börja med presenteras ett sammandrag av de slutsatser Styvén (2007) kommer fram till i sin avhandling *Exploring the Online Music Market*. Här redogörs för de aspekter konsumenterna, enligt Styvén (2007), värdesätter vid konsumtionen av digital musik. Kapitlet fortgår därefter med en presentation av de företag och deras representanter som utgjort underlaget för uppsatsens empiriavsnitt. Därefter presenteras STIM och deras förslag till lösning på fildelningsproblematiken. Avslutningsvis redogörs för det empiriska material som samlats in genom intervjuerna. Presentationen av materialet kommer inte att ske vare sig i kronologisk ordning eller företag för företag, istället presenteras aktörernas åsikter varvat med varandra i övergripande teman för att läsaren lättare skall kunna följa med i den efterföljande analysen. De teman som presenteras har valts ut mot bakgrund av att de varit ständigt återkommande ämnen genom de olika intervjuerna. För den läsare som önskar erhålla en mer holistisk bild av de olika företagen återfinns komprimerade, men helhetstäckande, versioner av intervjuerna i Bilaga 2.

4.2 Tidigare forskning

Eftersom uppsatsen bygger vidare på Styvéns (2007) avhandling *Exploring the Online Market*, anses det vara viktigt att lyfta fram de huvudsakliga forskningsresultaten från denna studie. Resultaten kommer också att användas som en jämförelse i den påföljande analysen. Styvéns (2007) resultat visar att de fördelar som konsumenterna anser vara av störst vikt när det kommer till att köpa musik online, är de grundläggande funktionerna. Dessa inbegriper ett brett musiksortiment, en stabil och garanterad ljudkvalitet och enkla sökfunktioner. Nästan lika viktigt är flexibilitet i användningen, vilket innebär överförbarhet, kompatibilitet och möjlighet att kopiera de musikfiler som har laddats ner. De mer immateriella egenskaperna som musiktjänster på nätet besitter, såsom varumärke och anseendet eller en försäkran om att artisten får betalt, är nästan lika viktiga för konsumenterna som flexibilitet i användningen. Olika betalningssätt, som till exempel att kunna betala sin musik via

telefon eller SMS, är något mindre viktiga för konsumenterna. De minst önskade värdehöjande aspekterna från konsumenternas sida, gällande musiktjänster på internet, är extra funktioner som till exempel communityanvändningar, rekommendationstjänster och olika sorters spellistefunktioner. Styvén (2007) hävdar att konsumenternas uppfattning om värdet antingen kan förbättras genom att man sänker barriärerna till musikkonsumtion på internet eller genom att man ökar fördelarna för kunden. Anledningarna till att den illegala nedladdningen har blivit så populär, har varit att det finns ett brett urval och en flexibilitet i användningen. Att tjänsten är enkel att använda och att den erbjuder en så stor katalog som möjligt; god ljudkvalitet, lägre pris, minskad integritetsrisk och dessutom tillåter obegränsad användning av inköpta musikfiler, ökar kundvärdet. Ovan faktorer kommer sannolikt vara nödvändiga för att den kommersiella handeln skall kunna konkurrera med den illegala fildelningen (Styvén, 2007).

4.3 Presentation av fallföretag och respondenter

Nedan presenteras de företag med representanter som utgör grunden för uppsatsens empiriska undersökning.

Sony Music Danmark AS

Sony Music Entertainment är ett av världens största skivbolag och har ett artistregister som inkluderar ett brett utbud av både lokala artister och internationella superstjärnor. Bolaget innehar en bred musikkatalog där några av musikhistoriens viktigaste inspelningar finns representerade och var ursprungligen en sammanslagning av de båda skivbolagen BMG & Sony Music. Hösten 2008 köpte Sony ut BMG och bolaget heter nu enbart Sony Music Entertainment. Sony Music Entertainment har 44 filialer runt om i världen och en av dessa finns i Danmark. På Sony Music Entertainment Danmark jobbar ca 40 anställda med att marknadsföra, sälja och utveckla Sony Musics breda musikkatalog (Newsdesk, Sony Music Denmark, 2009).

Johannes Andersson, International Marketing Manager, Sony Music

Johannes Anderssons arbetsuppgifter innebär exempelvis ett nära samarbete med internationella artister för vilka han har produktansvar samt ansvarar för att marknadsföra på den danska marknaden. Vidare arbetar Andersson som kontaktperson för Repertoire Owners i London och NY på den danska marknaden. De

artister som Andersson arbetar med står för 40% av företagets omsättning i Danmark. Anderssons huvudområde är Colombia och Epic Label Group, två gamla legendariska skivbolag som ägs av Sony Music och som har artister såsom Bob Dylan, Leonard Cohen, Beyonce, AC/DC, Bruce Springsteen och Michael Jackson i sina stall.

Sony Ericsson Mobile Communications AB

Sony Ericsson grundades 2001 och är ett samriskföretag ägt till lika delar av konsumentelektronikföretaget Sony Corporation och telefonaktiebolaget LM Ericsson. Företaget är en global leverantör av portabla multimediaapparater såsom mobiltelefoner, tillbehör och PC-kort. Produkterna förenar kraftfull teknik med innovativa applikationer för mobil bildbehandling, musik, kommunikation och nöje. Företagets målsättning är att etablera Sony Ericsson som det mest attraktiva och innovativa globala varumärket i mobiltelefonbranschen. Strategiska samarbeten med partners som Sony Music är ett sätt för företaget att förse sina kunder med det senaste inom mobil underhållning (sonyericsson.com, 2008)

Jonas Olsson, Director Application Planning, Sony Ericsson

Jonas Olsson ansvarar för global applikationsplanering inom Sony Ericsson (SE) samt för att driva företagets erbjudanden, applikationer, och delvis även ”services” i samarbete med Service Planning, som är en annan del av SE:s organisation. Avdelningens roll är idag att driva differentiering, hitta unika delar som kan erbjudas kunderna på marknaden, men även att driva projekt som spänner över alla olika mobila plattformar.

Victor Fredell, Content Acquisition Manager Music, Sony Ericsson

Victor Fredell jobbar på en global basis med musikverksamheten, både genom samarbete med musikbolag och direkt med artister. Fredell har tidigare jobbat för Sony Music som digitalansvarig, men är sedan två år anställd på SE och arbetar här med att försöka utveckla content-affärsverksamheten, alltså mjukvaran i telefonerna. Här är ledordet UX, User X-perience, vilket Fredell menar är allting som handlar om hur man interagerar med telefonen, känslan man får av telefonen.

The Swedish Model

The Swedish Model (TSM) är en organisation bestående av sju svenska oberoende skivbolag med en gemensam agenda, däribland "Songs I wish I had written" och "Adrian Recordings". Organisationen arbetar för att återföra ett fokus på musiken och hävdar att de existerar för att föra fram bra musik, vilket de kommer fortsätta att göra så länge det finns kreativa människor. Organisationen menar att kreativiteten inte står och faller med en ekonomisk modell eller en fysisk produkt. Den svenska modellen är en samverkans- och diskussionsplattform för framtiden. För att sätta musiken i fokus arrangerar organisationen festivaler, samarbetar med klubbar, samt talar med alla som kommer i deras väg om den kulturskatt de sitter på. Organisationens mål är att föra fansen närmare kärnverksamheten (The Swedish Model, 2009).

Martin J. Thörnkvist, Songs I wish I had written

Martin J. Thörnkvist är upphovsman och drivande kraft bakom musikbolaget Songs I wish I had written som är ett av sju svenska medlemsbolag i musikorganisationen TSM. Songs I wish I had written grundades 2005 och har artister som till exempel Motoboy, The LK, Gentle touch och Le Sport i sin artistkatalog. Bolagets ambition är att anamma ny teknik och våga testa moderna idéer som gör ny musik mer tillgänglig för musikkonsumenter (songsiwish.com, 2009; theswedishmodel.org, 2009).

Magnus Bjerkert, Adrian Recordings

Magnus Bjerkert jobbar som spindeln i nätet på skivbolaget Adrian Recordings. Företaget startades 1999 av en kompis till Bjerkert och 2001 tog Bjerkert över bolaget. Under tiden har olika medarbetare kommit och gått. Med tiden har Bjerkert delegerat ut allt fler arbetsuppgifter externt och istället haft rollen som koordinator och projektledare. På Adrian Recordings finns artister som till exempel Andreas Tilliander, Emil Jensen och Familjen. Adrian Recordings är liksom Songs I wish I had written en del av organisationen The Swedish Model.

CDON AB

CDON är Nordens ledande online-företag inom media och underhållning och startades 1999 med verksamhet i Danmark, Finland, Norge och Sverige. Företaget ingår i Modern Times Groups online-division MTG Online AB. MTG AB har den

näst största geografiska spridningen av radio- och TV-verksamhet i Europa (Newsdesk, 2009).

Mikael Olander, VD, CDON

Mikael Olander är VD på CDON och har det övergripande ansvaret för CDONs verksamhet. Olander är även ansvarig för företagets presskontakter.

Åhléns AB

Ursprunget till dagens Åhléns är postorderföretaget Åhlén & Holm, som år 1899 grundades i Insjön i Dalarna av Johan Petter Åhlén och Erik Holm. Åhléns har sedan starten sålt varor inom mode, skönhet, hem och media samt, från 1930-talet till början av 1990-talet, även livsmedel. Under 1990-talet påbörjades den genomgripande omvandlingen av Åhléns till en modern detaljhandelskedja av hög internationell klass. Verksamheten har nu koncentrerats till fyra affärsområden - Mode, Skönhet, Hem och Media. Åhléns har numera även en digital shop där man säljer musik, ringsignaler och ljudböcker (ahlens.se, 2009)

Lars Brask, Sortimentchef, Åhléns

Lars Brask är sortimentschef för produktområdena musik, film, spel, tillbehör samt leksaker. Brask ansvarar för sortimentet och för att nå uppsatta mål. Brask arbetar även med arbetsledning av inköpare och assistenter.

Spotify

Spotify grundades i april 2006 av entreprenörerna Daniel Ek och Martin Lorentzon. Namnet Spotify är en kombination av orden Spot (plats) och Identify (identifiera). Företaget är baserat i Europa med moderbolag i Luxemburg, huvudkontor i Storbritannien och Forskning & Utveckling i Stockholm. Tjänsten företaget erbjuder heter också Spotify och är en musiktjänst som ger användarna möjlighet att strömma musik med hjälp av Spotifys unika teknik. Företaget har för närvarande 45 personer anställda (spotify.com, 2009).

Rikard Jönsson, Produktutvecklingskoordinator, Spotify

Rikard Jönsson arbetar internt på företaget med att samla in information och önskemål bland de anställda angående vad Spotify vill göra med sin produkt och vilka behov som finns av utveckling i dagsläget.

4.4 STIM

Svenska Tonsättares Internationella Musikbyrå, STIM, är en ekonomisk förening utan vinst syfte, som ägs av musikskaparna och deras musikförlag och arbetar på deras uppdrag. Stim har 60 000 anslutna medlemmar och ger tillstånd till den som vill använda musik (licensierar). Organisationen fördelar den ekonomiska ersättningen individuellt till musikskaparna och deras musikförlag. STIM samarbetar med motsvarande organisationer i hela världen (STIM, 2009).

STIMs förslag

För att kombinera internets möjligheter med upphovsrättens principer, har STIM lanserat idén om ett särskilt internetabonnemang som ger laglig rätt att fildela musik samtidigt som upphovsmännen får ersättning för sitt arbete. STIMs vision är att alla ska kunna lyssna på all tillgänglig musik som finns på internet på ett lagligt sätt. STIM anser att alla ska kunna konsumera musik på internet på samma sätt som man tittar på tv-program; betalt och lagligt men utan att konsumenterna behöver fundera över vad just det program vi ser kostar oss. Den tekniska lösningen som STIM föreslår är att använda programvaror som är installerade hos slutanvändarna för att registrera musikanvändning. Istället för att basera en avräkningsmodell på antalet nedladdade exemplar, som görs idag när avräkning sker till upphovsmännen från à la carte nedladdning på digitala musiktjänster, skulle en sådan avräkningsmodell kunna baseras på den faktiska användningen hos musikkonsumenten istället. Via en avräkningsmodell skulle sedan internetoperatörerna kunna dela ut ersättning till musikverkens upphovsmän (STIM, 2009).

4.5 Strategier mot illegal fildelning

Eftersom uppsatsens syfte är att identifiera musikaktörernas nya affärsmodeller, torde strategier mot illegal fildelning vara ett bispår. Aktörernas syn på illegal fildelning och deras sätt att bekämpa denna bidrar dock till att skapa en bild av hur aktörerna uppfattar värdet av sin Key Resource, musiken, vilket i sin tur påverkar aktörernas

benägenhet att utveckla nya affärsmodeller, varför detta presenteras i den empiriska analysen.

Enligt Andersson stöder Sony Music IFPI:s arbete mot illegal fildelning så länge fenomenet existerar. Andersson hävdar dock samtidigt att företagets huvudfokus är att skapa en produkt som är bättre än den en illegal sajt kan erbjuda. Olsson på Sony Ericsson menar att det är nödvändigt för alla aktörer i branschen att ha en strategi mot fildelning. SE:s grundstrategi är att skydda sitt digitala innehåll genom så kallat DRM (Digital Rights Management)-skydd som begränsar filernas användningsområde. Fredell på SE menar dock att SE:s huvudstrategi är att skapa erbjudanden som är bättre än illegala. Både Thörnkvist och Bjerkert från The Swedish Model förespråkar en pragmatisk förhållning till den illegala fildelningen. De menar på att fildelningen inte går att stoppa och att man som aktör på musikmarknaden bör arbeta med kraften snarare än mot den.

”Man måste förhålla sig till hur verkligheten faktiskt ser ut. Inte sitta och gnälla och lagstifta bort saker. Det tror jag bara skapar negativ energi och det blir inte kul någonstans. Ipred-lagen och Pirate Bay-rättegången, det finns inget kreativt i det.” (Bjerkert, TSM)

Thörnkvist menar dock att IPRED-lagen skulle kunna vara ett bra incitament mot illegal fildelning, men bara tillsammans med andra tjänster som Spotify, där man erbjuder konsumenten en alternativ laglig lösning. Det är dock inte lagstiftningen som är det huvudsakliga problemet, utan affärsutvecklingen, menar Thörnkvist. Jönsson på Spotify betonar att man inte aktivt bemöter den illegala nedladdningen, utan att Spotify försöker erbjuda konsumenten en bättre tjänst än vad den illegala fildelningen kan. Olander på CDON är den person som i hårdast ordalag uttalar sig om illegal fildelning. Han välkomnar domen mot Pirate Bay och hoppas på en attitydförändring bland konsumenterna.

”Det är väl lobbying som måste ske från branschens sida. Få folk att förstå att det inte är ok att sno grejerna! Man kan förstå att vissa personer stjälar musik...det är gratis och det är bra utbud. Men att argumentera för att det är ok, är väldigt svårt för mig att förstå! Det är en sensmoralisk fråga. Hur kan man hävda att man ska få någonting gratis? Jag tycker det är helt ofattbart. Att sedan folk tycker att de har rätt att få det här gratis, nånstans tappar man bort mig i den här diskussionen. Det är klart att jag vill ha det gratis, självklart, jag

vill ha allting gratis! Jag måste ha missat något på vägen. Jag förstår inte argumenten för det. Jag kan inte ens förstå hur man kan argumentera för det.”(Olander, CDON)

Olander berättar även att CDON:s försäljning stigit något sedan Ipred-lagen trädde i kraft. I övrigt menar Olander, och även Brask på Åhlens, att det inte är återförsäljarnas uppgift att skydda upphovsrätten, utan snarare rättighetsägarnas. Olander menar dock på att det är nu musikindustrin måste utveckla nya affärsmodeller för att bemöta den illegala fildelningen.

4.6 Att skapa mervärde

Här beskrivs hur aktörerna i musikindustrin skapar mervärde genom att tillföra någonting extra till musiken.

Mervärde genom utökade produkter

Under intervjuerna har aktörerna framhållit att de kan tillföra konsumenterna ett mervärde genom att erbjuda utökade produkter, det vill säga produkter med ett rikare innehåll än de som den illegala fildelningen kan ge. Exempelvis erbjuder Sony Music via sina artisthemsidor konsumenterna en del extra digitalt material, men även fysiska Premium Editions i form av limiterade eller speciella utgåvor av samlingsalbum, som kunderna kan köpa direkt från hemsidorna. Även Thörnkvist och Bjerkert från TSM erbjuder sina konsumenter fysiska produkter och utökade digitala produkter som rikare alternativ till den gratis musik de själva tillhandahåller konsumenterna genom sina artisthemsidor.

Ytterligare ett sätt för aktörerna att skapa mervärde för konsumenterna genom utökade produkter är att inkludera fullständig metadata till de digitala filer man erbjuder. Både Olsson och Fredell från Sony Ericsson framhåller värdet i att SE alltid kan erbjuda kunden fullständig metadata till den musik man säljer via sina mobila musiktjänster. SE erbjuder konsumenten fullständig metadata till à la carte försäljningen på Play Now Arena, men även till musikprenumerationstjänsten Play Now Plus, för att höja värdet på denna tjänst. Likaledes erbjuder Spotify sina konsumenter fullständig metadata till musiken genom sin streamade tjänst. Också

Thörnkvist och Bjerkert talar om att kunna erbjuda kunderna extra värde genom metadata vid digitala musikköp.

”En MP3:a är inte så rolig, det händer liksom inte så mycket. Det är en fil och du kan lyssna på den. Men det finns en dimension som har gått förlorad. På gamla vinylomslag fanns bilder och info så att man kunde sitta och drömma sig bort och få the big picture av den här artisten.” (Bjerkert, TSM)

Thörnkvist menar på att man som skivbolag exempelvis kan erbjuda en PDF-booklet med en musiknedladdning för att öka konsumentvärdet. Spotify erbjuder också sina lyssnare att köpa MP3:or för nedladdning via sin gratistjänst. Även Olander på CDON talar om att kunderna ställer krav på mervärden vid sina digitala köp.

Mervärde genom (ljud)kvalitet

Förbättrad kvalitet är ett värde som i princip samtliga aktörer menar att de kan ge kunden som inte illegal fildelning kan erbjuda. Andersson på Sony Music, menar på att den högre ljudkvalitet man erbjuder kunden är ett av företagets främsta medel i kampen mot illegal fildelning. Även Olsson på SE menar på att företaget alltid kan se till att konsumenten får högsta kvalitet på musiken oavsett mediatyp, samt att man får rätt kvalitet till den ”device” man laddar ned musiken till. På samma sätt menar Olander på CDON och Rikard på Spotify att en av deras styrkor är att de kan erbjuda sina kunder en bättre musikkvalitet än de illegala alternativen.

Mervärde genom tillgänglighet

Ett annat värde som många av aktörerna menar att de kan erbjuda sina användare är en bättre tillgänglighet till musiken, än existerande illegala alternativ. Andersson på Sony Music menar att företaget kan skapa värde genom att ha bäst innehåll och att ha det tillgängligt först. Även de prenumerationstjänster som Sony Music varit med och utvecklat - mobiltjänsten TDC-play och abonnemangsformen som hör till multimediaspelaren Touch Diva - är med sina omfattande musikbibliotek ett smidigare alternativ än de illegala. Touch Diva behöver dessutom inte anslutas till dator, utan har direkt tillgång till musikbiblioteket via internet. Fredell på Sony Ericsson menar också på att man erbjuder konsumenten en ökad tillgänglighet genom sina mobiltjänster.

”När vi pratar om en mobil tjänst då menar vi att det är rakt ner i din hand, rakt ner i din ficka. Du får musiken omedelbart där du befinner dig.” (Fredell, SE)

Detta är något som Fredell menar att illegal nedladdning inte kan ge, eftersom man då är bunden till datorn i hemmet. Precis som i TDC-Play, får användarna av SE:s tjänst Play Now Plus tillgång till ett musikbibliotek på över två miljoner låtar, vilket skapar en ökad tillgänglighet till musiken för konsumenten, jämfört med illegala alternativ. Dessutom får konsumenten tillgång till de låtar han/hon laddat ner med mobilen även på sin dator, vilket ytterligare bidrar till att öka musikens tillgänglighet, menar Fredell. Fredell understryker också vikten av att man som aktör på musikmarknaden gör all musik tillgänglig för kunden, eftersom den annars finns tillgänglig illegalt. Både Olander på CDON och Jönsson på Spotify framhäver vikten av att kunna erbjuda konsumenterna ett fullt musiksortiment som i Spotifys fall är tillgång till alla låtar i företagets gigantiska musikbibliotek. I dagsläget får man bara tillgång till låtarna i datorn, men det kommer förmodligen också en mobiltjänst inom en överskådlig framtid, säger Jönsson. Thörnkvist på TSM menar att bolagets ambition är att anamma ny teknik och våga testa nya idéer för att göra musiken mer tillgänglig för konsumenterna. Exempelvis anser både Thörnkvist och Bjerkert från TSM att det är positivt att deras musik finns tillgänglig för konsumenterna på sajter som YouTube. Andersson menar också att SM vill göra sin musik tillgänglig på YouTube, med förbehållet att de själva kan kvalitetskontrollera och granska det material som läggs upp. Vidare menar Andersson att en del av hans jobb är att hitta och tillgängliggöra kvalitetsmusik för konsumenterna som inte hade kommit fram utan skivbolagens hjälp. Spotify försöker till exempel knyta kontrakt med så många skivbolag de kan i syfte att göra musik mer tillgänglig för sina konsumenter. Thörnkvist på TSM betonar också vikten av att de stora bolagen hakar på affärsmodeller som Spotify för att det är kritiskt för den typen av tjänster att de har tillgång till ett stort utbud av låtar.

Mervärde genom tjänster

Flera av aktörerna menar att de kan erbjuda ett mervärde genom de tjänster de tillhandahåller konsumenterna i sina musikerbjudanden. Hit hör många tjänster som hjälper användaren att hitta relevant musik i det stora utbud som erbjuds genom bland annat prenumerationstjänster. Åhléns och CDON har enklare rekommendationstjänster på sina hemsidor av typen ”fler album av samma artist” och

“kunden som köpt denna produkt har även köpt...” i ett försök att öka merförsäljningen, men funktionen skulle även potentiellt kunna skapa ett rekommendationsvärde för kunden. Även Thörnkvist från TSM talar om liknande typer av rekommendationer för att skapa värde för kunden, och för att öka musikåterförsäljarnas merförsäljning. Sony Ericsson har dock kommit längre vad gäller att utveckla detta koncept. Olsson på SE menar på att de genom att erbjuda ett antal verktyg som kan hjälpa användaren att hitta relevant musik kan öka intresset för företagets musiktjänster. Även Fredell på SE anser att företaget kan skapa ett ökat kundvärde genom att hjälpa konsumenten att hitta relevant musik.

”Nu pratar man om mediahysteri, att man får för mycket. I vår lilla grupp brukar vi tala om media navigation. Det är ett helvete att samla på sig mer och mer och sedan hantera all media. Det är exponentiellt och att kunna sortera och navigera är viktigt. Där är SensMe ett bra verktyg, ett av verktygen vi har. Det kommer väldigt många såna tjänster.” (Fredell, SE)

SE har tagit fram ett antal olika verktyg (TrackID och SensMe) som hjälper konsumenterna att hitta relevant musik i de digitala musikbibliotek som lyssnaren erbjuds i SE:s musiktjänster. Dessutom kan användare av SE:s tjänst Play Now Plus rekommendera musik till varandra genom så kallad social rekommendation. Även Spotifys användare kan rekommendera musik till varandra genom att dela med sig av sina spellistor. Spotify utvecklar också själva, och genom tredjepartstillverkare, nya applikationer till sin tjänst som ska underlätta för lyssnaren att hitta relevant musik.

Prenumerationstjänster

Alla de intervjuade företagen har nämnt prenumerationstjänsten i en eller annan form som en viktig affärsmodell. Prenumerationstjänsterna kan ha lite olika upplägg och betalningsvillkor men fungerar alla enligt abonnemangsprincipen. Följande prenumerationstjänster har identifierats hos de intervjuade aktörerna idag. Sony Music har tillsammans med telefonbolaget TDC utvecklat den mobila prenumerationstjänsten TDC Play. I abonnemanget ingår fri tillgång till ett musikbibliotek med två miljoner låtar under abonnemangets löptid. Konceptet har visat sig vara en enorm succé både ekonomiskt och när det gäller word-of-mouth. Sony Music kommer också inom den närmaste tiden lansera Touch Diva, en dator och stereo i ett, som med abonnemang ger tillgång till ett globalt musikbibliotek i samma

storleksordning som TDC Play. Touch Diva har lanserats under sloganen ”music as a service” (touchdiva.dk, 2009). Ett annat exempel är Sony Ericssons Play Now Plus tjänst som fungerar på liknande sätt. Abonnemanget betalas antingen vid köpet av telefonen eller genom månadsvisa kortbetalningar. När man köper en ny mobil ingår det ett års obegränsad nedladdning av musik plus datatrafik i priset. Sony Ericsson har även en lättanvänd synklösning för telefon/dator så att samma musik finns i konsumentens dator som telefon. I abonnemanget ingår även möjligheten att dela musiken med andra Play Now Plus användare. Även Spotify har en liknande smidig lösning; till ett fast pris på månadsbasis får man direkt fri tillgång till musik av superkvalitet. Spotify har dels en reklamfinansierad gratislösning där man kan strömma musiken fritt, dels en premiumlösning där man får bättre funktionalitet, extra erbjudanden, support och tillgång till ett nätverk av användare – mot en avgift.

”En skiva kostar idag 150 kr och om du betalar för Spotify så får du tillgång till så mycket mer. Bara senaste veckan lade vi till 200 000 låtar i vårt bibliotek.”(Jönsson, Spotify)

Svårigheterna består enligt Olander i att få konsumenterna att betala för premiummodellen. CDON är också på väg in på prenumerationsmarknaden och kommer utöka sitt utbud av nedladdningsbar musik till att även innehålla diverse prenumerationstjänster. Bland annat tror Olander på en kombinerad tjänst där man både kan strömma musiken och ladda ner den till sin dator inom ramen av en prenumeration. Det blir som en radiokanal där man själv väljer vilka låtar som ska spelas och där man sedan kan ladda ner de låtar man tycker mest om.

STIMs förslag på lösning som togs upp i inledningen, där konsumenten betalar en avgift genom sitt bredbandsabonnemang har diskuterats med alla intervjupersoner. Både positiva och negativa åsikter om detta förslag har kommit upp. Fredell menar att det i dagsläget är alldeles för komplicerat och inte försvarbart administrativt sett. Dels uppstår det problem med felaktig metadata och dels är det ett faktum att vi fildelar över landets gränser. Thörnkvist säger att STIMs lösning är helt värdelös och menar då på att eftersom porrindustrin är en så stor del av internet så ska ju de ha sin del av kakan också.

”Om man ska ha en fast avgift för nedladdning ska även porrindustrin ha en del av kakan eftersom internet till 70% består av pornografiskt material. Kolla på porrbranschen, de driver utvecklingen, men måste också ha samma problem. Från början drev de hela

internetutvecklingen. Hur har de bemött det? Vad fan gör de?”(Thörnkvist, TSM)

Jönsson på Spotify tror att STIMs förslag blir för byråkratiskt för att fungera optimalt. Både Bjerkert och Olander på CDON tycker dock att STIM kanske har en idé med sin lösning. I deras ögon köper konsumenten ett bredbandsabonnemang där fri musik ingår som en del av priset. Bjerkert tillägger också att internetleverantören gott kan ta ett större ansvar för den illegala nedladdningen.

Komplement

En affärsmodell som flera av de aktörer vi intervjuat använder sig av är kompletterande produkter. Sony Music använder sig av denna modell genom att erbjuda sina kunder en ny multimediaspelare kallad ”Touch Diva” vilken Andersson beskriver som en kombination av en stereo och en dator. Apparaten står uppkopplad mot ett musikbibliotek på några miljoner låtar till en abonnemangskostnad på 75 DKK i månaden (i Danmark). Även Sony Ericsson använder sig av samma affärsmodell. SE har exempelvis skickat med musikalbum helt gratis med sina mobiltelefoner för att höja värdet på dessa. Även de musiktjänster som SE tillhandahåller mot betalning har enligt Fredell hitintills inte varit lönsamma, utan har använts i syfte att locka fler konsumenter att köpa SE:s mobiltelefoner.

”Musik är det sexiga, det vi lockar med. Det är visuellt, när man gör reklam för en sån här grej. Men det vi tjänar pengar på, tittar man på området content, så är 70 % av vår net revenue på spel, graphics är en rätt stor del också.” (Fredell, SE)

Ett annat sätt att tjäna pengar på kompletterande produkter är genom att sälja ”merchandise” -varor relaterade till musiken. Ett exempel på detta är att Sony Music erbjuder konsumenterna merchandise via sina Global Artists Sites. Likaså erbjuder Thörnkvist och Bjerkert från TSM konsumenterna merchandise via sina artisthemsidor. Thörnkvist menar även på att digital musik alltid bör levereras kostnadsfritt till konsumenten vid köp av fysiska produkter som ett komplement. Olander på CDON menar på att bundling, där man säljer en låt plus något annat som ett paket till ett fördelaktigt pris, skulle kunna vara ett framtida koncept för CDON. Olander konstaterar dock att försäljningen av CD-skivor inte längre är lika viktig för

CDON. Istället har försäljningen av DVD-filmer och spel gått om CD-skivorna, som från början stod för 100% av försäljningen.

4.7 Upplevelsekonceptet

”Det är inte längre en fråga om en enda box som ska säljas. Konsumenterna idag kräver en upplevelse. Och en upplevelse innehåller hårdvara, tjänster och innehåll. Allt. Det är mycket större krav idag.” (Olsson, SE)

Upplevelse som interaktion mellan kund och företag

Upplevelsen är en annan värdehöjande aspekt som företagen tar fasta på. I detta avsnitt sammanfattas intervjupersonernas tankar om upplevelsen av en interaktion mellan kund och företag. För Sony Music innebär upplevelsekonceptet att man försöker skapa en totalupplevelse för både konsumenten och artisten. Detta innebär i konsumentens fall att Sony Music styr kommunikationen mellan artisten och konsumenten genom att bland annat facilitera artisternas hemsidor, boka in konserter och se till så att det finns bonusmaterial och artiklar omkring artisten att köpa. För artistens del talar Sony om 360 deals, där alla aktiviteter för en artist ingår, inte bara skivbolagsavtalet. Andersson poängterar att Sony Musics funktion som musikbolag är just detta, att hålla ihop en fysisk och en digital produkt med en story och en aktualitet och därigenom skapa en långtidshållbarhet i konsumentens relation till artisten. Även Olsson på Sony Ericsson betonar vikten av upplevelsen. Man måste presentera ett koncept snyggt för att det ska bli lönsamt, det räcker inte bara med musiken. Sony Ericsson integrerar därför ett antal musikverktyg i sina mobiltelefoner för att höja upplevelsen för konsumenten. Ett av dessa är TrackID, en tjänst som används till att identifiera musik som spelas och som enligt Fredell har mycket emotional value.

”Vad är det som är bättre än gratis? Det är sådana saker som ger instant gratification, det man kan få loss här och nu.” (Fredell, SE)

En annan tjänst är Shake Me, en funktion som gör att man kan styra sin telefon med fysiska rörelser, till exempel höja och sänka volymen genom att höja respektive sänka telefonen i luften. Det förhöjer upplevelsen för konsumenten eftersom det aktiverar tre olika sinnen; man lyssnar, ser samt känner att telefonen vibrerar. Bilintegrering är en annan viktig aspekt när man talar om upplevelsen. Om man idag sätter sig i en ny

Volvo hittar bilen telefonen direkt och man kan prata i handsfreen. Enligt Fredell är detta värden man inte kan få genom illegal nedladdning. The Swedish Models Mikael Thörnkvist poängterar också upplevelsen för konsumenten och går ett steg längre genom att betona att det är viktigt att låta fansen bestämma hur de vill konsumera sin musik:

”Det spelar ingen roll vad spelbäraren är; CD-spelare, MP3 spelare eller något annat”. (Thörnkvist, TSM)

Thörnkvist ser inte sitt företag som ett traditionellt skivbolag utan som ett musikbolag. Detta innebär till exempel att fansen själva bestämmer hur de ska använda artisternas hemsidor; Thörnkvists jobb är att skapa en palett för fansen vilket skapar värde för dem. Bjerkert ger ett exempel på samma tema och berättar om ett band som ska släppas i höst där musiken och skivan vävs ihop till en multiupplevelse.

”I höst ska vi göra ett släpp av ett band där vi kommer att använda musiken och skivan som ett element av tjugo stycken som vi väver samman i någon slags multiupplevelse. Allt ifrån plug-ins till inspelningsprogram med effekter och filter till mixed tapes och bonusmaterial. Vi ska även göra strumpor.” (Bjerkert, TSM)

Thörnkvist menar vidare att man som musikbolag måste skapa de bästa hemsidorna för sina egna varumärken så att man själv äger diskussionerna kring banden och därigenom skapar en närhet och gynnsam relation till konsumenten. ”Hela konceptet” kommer upp som term då både Bjerkert och Thörnkvist pratar om att skapa lojalitet till sina lyssnare. Bjerkert menar att det gäller att lägga på värden till artisten och dennes låtar för att göra det till en större upplevelse för lyssnaren. Enligt Thörnkvist ska man hålla igång så många modeller som möjligt och framförallt våga släppa kontrollen (till konsumenterna). Jönsson på Spotify poängterar att konsumenterna kan bygga egna lösningar av Spotifys produkt vilket också kan ses som en upplevelse i sig. CDONs Mikael Olander talar också om att kunderna kräver mervärden och kringtjänster runt själva musiktjänsten och menar att CDON bör utvecklas inom dessa områden. När Brask på Åhléns talar om upplevelsen menar han att det för Åhléns som företag är viktigt att knyta kunderna till sig genom en kundklubb där man får ta del av värdecheckar och erbjudanden.

Upplevelse som interaktion mellan kunder

Upplevelsen för konsumenten kan också betyda interaktionen kunder emellan, genom exempelvis communitys och rekommendationer. Sony Music har en alldeles speciell inställning till fenomenet där man både menar på att det är bra att konsumenterna delar filer med varandra och skapar buzz omkring artisterna men samtidigt vill man gärna kontrollera fenomenet och se till så att det ej visas pinsamma eller dåliga klipp på exempelvis YouTube.

”Att ha bäst innehåll och att ha det först. Där kan vi hjälpa, där finns vi, till och med artisten tjänar på det. Alla ser till att det bara är bra grejer som ligger ute, inte massa pinsamma eller dåliga klipp.”
(Andersson, Sony Music)

Sony Ericsson försöker skapa värde för sina kunder och ge dem verktyg att interagera med varandra genom en funktion man kallar för ”recommendations” eller ”discovery” vilket betyder att man på olika sätt erbjuder konsumenten relevant musik, exempelvis genom tidigare nämnda TrackID. Därefter kan konsumenterna dela filer med varandra inom ramen för Play Now Plus-abonnemanget vilket triggar ett intresse och stimulerar trafik i systemet, enligt Olsson. Även andra sociala nätverk, som Facebook eller Twitter, är intressanta för SE. Många mobiltelefoner har idag direkt access till dessa sociala forum. Om man kan koppla ihop sociala relationer med olika medier blir effekten mycket stark menar Olsson.

”Du kan få ett globalt genombrott snabbare, förut var du tvungen att resa runt till varje land. Men det är ju teknik, men det är ju spännande. Kolla på hon Susan Boyle, Britain got talent, den gamla damen där. Jag tror att när jag kollade sist hade hon 145 miljoner klick något sånt där. 145 miljoner, det är ju helt bisarrt! Jag tror att det är det mest tittade klippet på YouTube någonsin. Jag trodde först att det var fel på räknaren.” (Fredell, SE)

Även Thörnkvist på TSM vill använda fansen som gratis arbetskraft och samtidigt skapa värde för konsumenten. Fansen får bidra med filmer, bilder och egna remixar för att bli involverade i tjänsten och företaget fokuserar på att skapa ett socialt klister för att bygga upp trogna konsumenter. Emotionella band med kunderna gör att företaget får sålt speciella utgåvor av artisternas musik. Bjerkert menar också att många fans sponsrar sina artister med pengar genom PayPal vilket man bara kan

uppnå om man spelar med helt öppna kort och inte försöker lura fansen att köpa någonting. Thörnkvist argumenterar också för att man ska våga släppa kontrollen till sina fans, man måste tycka att det är bra att fansen filmar konserter och lägger ut dem på internet för det skapar bara mer intresse kring artisterna. Thörnkvist fortsätter vidare med att tycka att det är synd att de stora bolagen inte har förstått vitsen med att släppa kontrollen, och att det är viktigt att de vågar öppna sig eftersom de sitter på så många låtar. På liknande sätt har Spotify gjort det möjligt för tredje part att ta del av företagets produktkällkod, vilket Jönsson tror är en viktig framgångsfaktor.

”Vem som helst skulle kunna bygga en rekommendationsmotor åt oss. Men sådant kräver mycket tid och energi. Men det finns många eldsjälar där ute. Det tror jag är en stor framgångsfaktor, att vi låter folk göra vad de vill med produkten.” (Jönsson, Spotify)

Spotify delar uppfattningen att det har stor betydelse att konsumenterna kan interagera med varandra i syfte att göra det lättare att hitta relevant musik. Spotify låter exempelvis användarna interagera genom möjlighet att dela spellistor med varandra och länka Spotifys musik till andra tjänster och communities på nätet. Dock har Spotify ingen rekommendationsmotor i dagsläget med Jönsson framhäver att det vore dumt att inte ha en i framtiden. Även Olander från CDON menar att chattar och olika sorters communities kommer att bli viktiga i framtiden i syfte att skapa värde för konsumenterna. Genom chattar och communities kan konsumenterna interagera och ge tips på musik till varandra, menar Olander.

4.8 Revenue Share

Den här modellen används exempelvis av Sony Music i deras samarbete med YouTube och i mindre skala tillsammans med dagstidningar och andra aktörer. Modellen är en stor succé enligt Andersson och lovordas vidlyftigt även av Fredell på Sony Ericsson. Företagets framtid bygger på Revenue Share-modeller där man går ifrån en fast prissättning och istället rör sig mot en fördelning av intäkterna mellan Sony Ericsson och skivbolagen. Fredell menar att spelbolagen har fattat det här för länge sen:

”Vi försöker få till en revenue share. Istället för att gå från fasta priser tittar man på hur mycket pengar vi får in och splittar de, vi vill inte förlora pengar. Idag erbjuder vi bolagen en hög favör, i deras favör,

en högre procentsats. Men jag vill ha lite kvar. Går jag 1 eurocent plus per transaktion, då är det fine. Då går vi plus, men vi kan inte förlora 16 liksom, det går inte. Så då finns det inget incentive för att vi ska marknadsföra en tjänst. Det här har spelbolagen fattat för länge sedan så de har revenue share på alla sina tjänster. En revenue share-modell funkar. Alla blir glada.” (Fredell, SE)

Även Jönsson på Spotify tillstår att företaget har Revenue Share-kontrakt med sina partners men säger också att det tyvärr är konfidentiellt hur dessa avtal är utformade. Bjerkert menar på att Revenue Share-modellen är oerhört viktig för Adrian Recordings och en av anledningarna till att bolaget kan gå med vinst. Företaget delar vinsten med sina artister efter att både de och artisterna har fått sina respektive kostnader täckta, vilket minskar risken för båda parter. Så såg det inte ut för 5-10 år sedan överhuvudtaget, menar Bjerkert. ”Då tog skivbolagen allt och så fick artisten max 10 procent.” Thörnkvist menar också på att skivbolagen tidigare tagit ut helt sjuka vinstmarginaler.

”Nu börjar marginalerna krympa och bolagen klagar. Men jag kan förstå att det inte är så jävla lätt. Problemet är att VD:n måste säga till sina aktieägare att de inte längre är lika lönsamma som tidigare, och då sticker aktieägarna.” (Thörnkvist, TSM)

Thörnkvist menar på att skivbolagen nu måste se över sina affärsmodeller och anpassa dem efter det nya klimatet i musikbranschen. Även Olander på CDON riktar skarp kritik mot skivbolagen, som han menar inte har varit tillmötesgående då aktörer på marknaden försökt utveckla nya affärsmodeller. Skivbolagen har varit mer intresserade av att ta betalt än att investera i och utveckla nya affärsmodeller, menar Olander. De har ofta krävt stora förskottsbetalningar och haft inflexibla prissättningar av musiken, vilket Olander menar hindrar företaget att i sin tur erbjuda sina kunder en differentierad prisbild. Men nu håller skivbolagen på att ändra sina attityder, vilket kan öppna för förändringar menar Olander.

4.9 Partnering

Andersson på Sony Music menar på att företaget försöker utnyttja sina kommersiella rättigheter genom ”partnering” och jobba med alla sorters exploatering. Exempelvis har Sony Music samarbetat med telefonbolaget TDC för att skapa tjänsten TDC-plus. Sony har även startat ett samarbete tillsammans med YouTube där Sony Music har

ensamrätt på att lägga upp Sony Music relaterat material till högsta kvalitet, i utbyte mot att företaget får ta del av sajts annonsintäkter. Andersson menar att detta är en strategi som företaget föreslår till många digitala partners, men även i mindre skala till dagstidningar och andra aktörer. Andersson förutspår även att alla stora aktörer som jobbar med musik kommer att flyta ihop och arbeta inom samma affärsområden i framtiden. Andersson tror även att samarbeten med andra stora företag utanför musikindustrin kommer bli allt viktigare.

Även Sony Ericsson samarbetar med utomstående företag som Omniphone och Gracenote för att utveckla sina tjänster. SE utesluter inte liknande samarbeten i framtiden, då Fredell menar på att man inte har råd att köpa upp andra företag och deras kompetens. Thörnkvist och Bjerkert från TSM menar på att man måste sprida musiken i så många kanaler som möjligt, och försöka få inkomster från alla möjliga håll. Jönsson menar att Spotify är positiva till partnering, och har delvis släppt sin källkod för att tredjepartstillverkare och privatpersoner ska kunna "bygga på" deras mjukvara med nya funktioner.

4.10 Long Tail

Long tail-teorin handlar om hur konsumenter rör sig bort från det traditionella hitutbudet mot ett mer nischat utbud och har diskuterats med alla intervjupersoner. Fredell på SE menar på att Long tail är ett koncept som ofta blir feltolkat. Svårigheten med Long tail, menar Fredell, är att få konceptet att fungera i praktiken.

"I en telefonskit som är så här liten, hur visar du fem miljoner låtar? Det är det som är problemet. Det är svårt att fatta, hur söker du bland det här? Hur får du rekommendationer i det här?" (Fredell, SE)

Fredell menar på att SE:s tjänst TrackID är en del av lösningen. De 400 000 trackningar som dagligen kommer in till SE visar the Long tail, menar Fredell. "Om SE sedan lyckas omsätta dessa trackningar till sålda låtar, gör man om the Long tail till the strong tail", säger Fredell. Av 400 000 sökningar, är endast ungefär 3000 sökningar utförda på den mest populära låten. "Top 20" står för en väldigt liten del av sökningarna, medan svansen står för merparten, berättar Fredell. Fredell menar på att man kan peka på att fenomenet existerar, men om man inte kan kapitalisera på musiken, omsätta det till ett värde, marknadsföringsmässigt eller monetärt, så är det ganska ointressant ur företagets synvinkel. "Long tail är en bas att stå på, men det är

vad man gör med det som är intressant”, säger Fredell. Även Thörnkvist och Bjerkert på TSM, bemöter Long tail-teorin positivt. Teorin beskriver ett scenario som teknikutvecklingen har möjliggjort, menar Bjerkert.

”Jag tycker det är en väldigt belysande bok och en teori som förenklar och förklarar hur saker och ting ser ut. Jag uppfattar inte att man behöver tro eller inte tro på att det funkar, jag tror att det ÄR så som internet fungerar.” (Bjerkert, TSM)

Även Jönsson på Spotify tycker att Long tail-teorin är intressant. Jönsson berättar: ”Man tjänar stora pengar på den stora massan men det är först när du når ut till de små massorna som du garanterat kommer att överleva. Det tror jag är väldigt viktigt”. Jönsson tycker att de nischade publikerna är väldigt intressanta och tror att det är ett vinnande koncept om man lyckas nå ut till dessa. Olander på CDON, menar på att företaget i egenskap av återförsäljare kan erbjuda konsumenterna the Long tail genom sitt musikbibliotek. Hur företaget ska lyckas locka kunderna ner i svansen framgår dock inte av intervjun.

Att konsumenterna i större utsträckning lyssnar på ”svansen” skapar en ändrad dynamik på musikmarknaden framhäver Fredell på SE. Fredell tror att Britney Spears är den sista superstjärnan inom musiken och att det i framtiden inte kommer att vara lika lätt för artister att få stora genombrott. Däremot menar Fredell att artister kan vinna globala framgångar mycket snabbare än tidigare på grund av de nya teknologierna för att sprida musik på internet. Även Jönsson på Spotify betonar att musikindustrin idag inte är lika centraliserad som den har varit förr och menar att en artist kan få ett genombrott helt gratis idag.

”Jag tycker det är intressant att nå de nischade publikerna. Vi har tre personer på Spotify som är ansvariga bara för att samla in material. Och så har vi en kille som har ansvaret att få in independentbolag. Och det är ju lite det som är vinnande i längden. Man tjänar stora pengar på den stora massan men det är först när du når ut till de små massorna som du garanterat kommer att överleva. Det tror jag är väldigt viktigt.” (Jönsson, Spotify)

Prissättning

Thörnkvist menar att prissättningen är en viktig del när det kommer till att konkurrera mot den illegala fildelningen av musik. Thörnkvist tycker att man ska differentiera prisbilden av musik och låta konsumenterna bestämma priset i en större utsträckning.

”Man låter kunden bestämma priset. Det finns ett exempel då ett band sålde sin CD-skiva till ett pris mellan \$ 5-15. Det genomsnittliga försäljningspriset uppgick då till \$ 8. Det är ett tecken på att det faktiskt funkar.” (Thörnkvist, TSM)

Även Olander anser att CDON borde ha olika priser beroende på hur gammal musiken är. Olander menar att det har fungerat bra med ett så kallat ”Nice Price”-system när det kommer till CD-skivor, och att de skulle vilja tillämpa samma modell för den digitala musiken, men att det inte har gått på grund av att skivbolagen har satt fasta priser på musiken.

4.11 Framtidsvisioner

Överlag är alla intervjupersoner övertygade om att musikbranschens framtid är ljus och att man kommer att kunna tjäna på musik antingen i den ena eller andra formen. Olsson på Sony Ericsson och Olander på CDON är överens om att prenumerationstjänster kommer att bli stort i framtiden. Samtliga aktörer är till synes också positiva till Spotifys affärsmodell. Bjerkert och Thörnkvist på The Swedish Model menar på att aktörerna måste våga släppa kontrollen till konsumenter och innovatörer, vilket i så fall betyder att DRM-fria produkter kommer att växa i antal i framtiden. Båda fortsätter med att förutspå att fler aktörer kommer försöka finansiera sina musiktjänster helt eller delvis genom reklam. Thörnkvist framhåller också en postmodernistisk tanke om att det inte kommer att finnas en vinnande modell för musikköping, istället kommer musik säljas genom en massa olika affärsmodeller. Fredell på Sony Ericsson tillägger att nyckeln till framgång är att tjänsterna måste vara lättförståeliga. Det ”måste vara så enkelt att mamma förstår det”, basunerar Fredell ut. Andersson på Sony Music och Fredell från SE tror båda på mobilbranschens intåg på musikmarknaden. ”Idag har nästan alla telefoner i hela världen inbyggda musikspelare och är kopplade till portaler där man kan köpa musik, därför kommer man snart kunna se försäljningen sticka iväg”, menar Fredell. Andersson tror också att Sony Music kommer uppnå synergieffekter genom att

moderföretaget samlar upp sina verksamheter i en enhetlig organisation. Vidare menar Andersson att det i framtiden kommer att finnas fler musikaktörer och att alla dessa samtidigt kommer ha större affärsområden. Jönsson på Spotify tror att musikindustrin kommer att decentraliseras i framtiden eftersom allt fler artister startar egna bolag och att skivbolag kommer få bereda plats för aggregatorer som Spotify i framtiden.

”Om du försöker ge bort en CD-skiva till någon som fyller 15 idag, eller 12, så får du ju tillbaka den i huvudet. Vad håller du på med liksom? Är du dum i huvudet? Det är lite den känslan man får. De som vill ha CD-skivor är min dotter typ, som är 4 och ett halvt år. Hon vill kunna titta på Danny eller vem det nu är på omslaget. Men sen när de blir lite äldre då är det datorn som gäller direkt. Saker och ting tappar värde och då måste du skapa de här andra värdena. Och då pratar vi inte monetära värden utan känslomässiga värden för någonting så att det känns bra. Så att det ger en kick, att det är häftigt liksom. Så jag tror att framtiden är ljus, men den kommer att se helt annorlunda ut. Musikbranschen KOMMER att se annorlunda ut.” (Fredell, SE)

5 Analys

Syftet med detta kapitel är att analysera på vilka sätt musikbranschens aktörer försöker skapa värde för sina kunder och sig själva genom sina affärsmodeller.

5.1 Kapitlets struktur

Uppsatsen har i teorikapitlet redogjort för att den allra viktigaste beståndsdel av en affärsmodell är dess Customer Value Proposition (Johnson et al, 2008). Kundens perception av värdet ett erbjudande innehar beror på dennes subjektiva bedömning av skillnaden mellan kostnaden och nyttan av erbjudandet, relativt konkurrenternas erbjudanden (Armstrong & Kotler, 2005). I uppsatsen har tidigare konstaterats att musikaktörernas viktigaste Key Resource – musiken- helt eller delvis förlorat sitt monetära värde. Utmaningen för aktörerna i musikbranschen ligger således i att försöka erbjuda kunden musik till ett så högt värde och så lågt pris, att det uppfattas som ett attraktivt alternativ till att ladda ned musiken gratis. Musikbranschens aktörer kommer därför att behöva anpassa sina affärsmodeller efter den nya dynamiken på marknaden. Aktörerna måste erbjuda konsumenterna en ny Value Proposition genom att finna nya Key Resources, kompensera genom att förbättra sina Key Processes eller förändra sin Profit Formula. Analysen illustrerar aktörernas affärsmodellutveckling framförallt utifrån teorier kring Open Strategy som utgår från scenariot att ett företags kärnprodukt är en Common Good eller att det förlorat sitt värde. Vidare ämnar uppsatsen analysera de övergripande trenderna i affärsmodellernas anpassning, snarare än att analysera de nya affärsmodellernas funktion och dynamik i detalj.

5.2 Strategi mot den illegala fildelningen

En tidigare jämförelse har redan gjorts mellan strategi och affärsmodell vid den teoretiska presentationen. Magretta (2002) konstaterar att skillnaden mellan strategi och affärsmodell är att strategin tar hänsyn till konkurrenterna på marknaden medan affärsmodellen beskriver hur ett företags delar passar samman och fungerar i ett system. Fokus i denna uppsats ligger på företagets interna processer, eller affärsmodeller, och inte i någon större utsträckning på företagets differentiering från sina konkurrenter, bortsett från det påtagliga hotet från den illegala fildelningen. Det är ändå viktigt att sammanfatta musikföretagets attityd till den illegala fildelningen eftersom denna inställning har inverkan på aktörernas syn på musikens värde och

således även på deras benägenhet att begagna sig av nya affärsmodeller för att kompensera för musikens värdeminskning.

Alla aktörer är överens om att det bästa vapnet mot illegal fildelning är att skapa en bättre produkt än vad en illegal sajt kan erbjuda. Exakt hur dessa produkter eller erbjudanden är utformade kan man läsa närmare om i affärsmodellanalyserna nedan. En intressant notering är att de små nischade musikbolagen har en radikalt annorlunda syn på den illegala fildelningen än de flesta andra aktörerna. Istället för att lagstifta, förbjuda och jobba mot strömmen vill The Swedish Model och Adrian Recordings jobba med den illegala fildelningen och dra nytta av att människor vill dela musik och annan media med varandra. De små bolagen är dock även de som har minst att förlora på att människor skickar filer mellan varandra och laddar ner musik från internet eftersom de tidigare inte tjänat stora pengar på den traditionella skivförsäljningen. Det är också en yngre generation företagsledare som driver de små bolagen, vilka troligtvis är mer vana vid fildelning och därför mer öppna till det. De flesta av aktörerna vill ändå att det monetära värdet på musiken ska försvaras genom lagstiftning. Samtidigt har de en pragmatisk inställning till problemet, eftersom de inser att de måste erbjuda konsumenten ett värde som illegal fildelning inte kan. Enligt Styvén (2007) beror populariteten av den illegala nedladdningen på att det har funnits ett brett urval och en flexibilitet i användningen. För att den lagliga musikdistributionen ska kunna konkurrera med den illegala nedladdningen måste som minst villkoren om urval och flexibilitet uppfyllas, vilket även aktörerna på musikmarknaden är överens om.

5.3 Aktörernas syn på värdet av musiken

Mot bakgrund av Chesbroughs forskning har resonemanget förts att musiken genom upphovsrättsligt intrång och illegal kommersialisering i princip har förlorat sitt monetära värde, varför nu musikbranschens aktörer måste ta hänsyn till detta när de planerar för nya affärsmodeller. Men hur uppfattar egentligen musikbranschens aktörer själva värdet på sin kärnprodukt, sin Key Resource? Om aktörerna själva inte uppfattar att det monetära värdet av musiken förändrats verkar det osannolikt att de anpassar sina nya affärsmodeller därefter. Överlag har aktörerna inom musikbranschen accepterat att musik inte längre har samma monetära värde som den hade förr. De flesta av aktörerna på marknaden verkar vara villiga att helt eller delvis ge bort musik, som på ett eller annat sätt är begränsad (begränsad kvalitet, begränsat

material, eller både och) för att sedan ta betalt för en utökad produkt som levererar ett högre konsumentvärde. Att aktörerna på musikmarknaden har accepterat att priset på deras kärnprodukt minskat, tyder på att de är benägna att förändra sina affärsmodeller därefter, vilket flertalet av aktörerna också uttrycker under intervjuerna. Däremot verkar det som om få av dessa aktörer accepterar att deras kärnprodukt skulle vara helt gratis. Det framgår bland annat av att flera av aktörerna avser försvara sin upphovsrätt mer eller mindre aktivt genom juridiska åtgärder.

5.4 De nya affärsmodellerna

Nedan beskrivs de affärsmodeller som uppfattats som viktigast i aktörernas försök att skapa värde för konsumenterna.

Mervärde genom utökade produkter

En vanlig strategi bland aktörerna på musikmarknaden är att försöka höja värdet på musiken genom att utöka produkt erbjudandet. Detta kan aktörerna exempelvis uppnå genom att erbjuda kunderna fysiska eller digitala Premium Editions av låtarna eller albumen, där konsumenterna får tillgång till material som de inte kan få genom illegalt nedladdad musik. Denna affärsmodell motsvarar vad Chesbrough & Appleyard (2007) kallar Proprietary Extension under kategorin Hybridization bland de öppna affärsmodellerna. Affärsmodellen kännetecknas av att aktörerna på en marknad tillhandahåller konsumenterna en gratisversion med begränsat innehåll, men även säljer en utökad version av samma produkt. När denna modell appliceras på digital musik bör en musikfil av begränsad kvalitet eller med begränsat material betraktas som en Open Source-tillgång, medan en utökad version av samma musikfil bör betraktas som en Proprietary Extension. Fenomenet återfinns bland de aktörer som studerats inom musikbranschen eftersom den illegala fildelningen, och ibland även aktörerna själva, erbjuder konsumenterna begränsade versioner av de digitala musikfilerna, för att sedan ta betalt för samma produkt innehållande mer data till ett högre värde.

Fysisk Proprietary Extension

Premium Editions i form av limiterade CD-utgåvor och samlarboxar med mera kan betraktas som Proprietary Extensions till den digitala musik konsumenterna kan erhålla gratis genom illegal nedladdning. Dessa Premium Editions faller inte under

kategorin Complements då produkten - i detta fall musiken – i grunden är densamma som i den digitala utgåvan, fast berikad med extra material. En komplementär produkt är en i grunden annan produkt, avsedd att komplettera en annan vara. Fenomenet Fysisk Proprietary Extension förespråkas framförallt av skivbolagen som är med i studien, både det stora och de små. Fysiska Proprietary Extensions är ett sätt för framförallt skivbolagen att exploatera och profitera på en förhållandevis liten skara hängivna fans. Däremot tolkas inte denna typ av Fysisk Proprietary Extension som ett sätt för skivbolagen att nå ut till den stora massan konsumenter som ett substitut till digital musik.

Digital Proprietary Extension

En annan variant på samma fenomen är då aktörerna i musikbranschen säljer den digitala musiken paketerad tillsammans med metadata i form av information om artisten; skivomslag, bildmaterial, booklets med mera, för att erbjuda kunden ett rikare format av den digitala musiken än vad illegal nedladdning kan. Musiken ses i detta fall som en Open Source-produkt medan metadatan skapar det värde som utgör en Proprietary Extension. Aktörernas förhoppning är att konsumenten ska uppfatta den kompletterande metadatan så pass värdefull att denne är beredd att betala för musiken istället för att ladda ned den illegalt. Denna typ av försäljning kan därför betraktas som ytterligare en typ av Proprietary Extension inom huvudgruppen Hybridization. Den här formen av Proprietary Extension är något samtliga aktörer som intervjuats framhåller som en affärsmodell de använder i syfte att skapa värde för konsumenten, ett värde som illegal musik inte kan skapa. Framförallt de nya bolagen på musikmarknaden förespråkar denna affärsmodell. Till dessa hör The Swedish Model, Sony Ericsson samt Spotify. Detta kan kanske förklaras av att dessa aktörer är relativt nya i musikbranschen och inte tyngda av de traditionella affärsmodellerna. Proprietary Extension framstår som ett substitut till illegal fildelning, eftersom metadata kring digital musik avsevärt höjer funktionaliteten, genom exempelvis korrekt titel på artist och spår, samt upplevelsen genom extra information och bildmaterial kring artisten.

Sammanfattningsvis är tendensen att skivbolagen försöker exploatera sina fans genom att sälja relativt dyra Fysiska Proprietary Extensions i form av samlarboxar och

limiterade utgåvor. Samtidigt riktar sig framförallt de ”nya” aktörerna mot den breda massan konsumenter för att mot en lägre ersättning erbjuda konsumenterna fullständig metadata till den digitala musiken. Dessa strategier framstår som logiska och föga förvånande och är förankrade i den grundläggande ekonomiska teorin om utbud och efterfrågan. Aktörerna erbjuder en trogen skara fans ett limiterat antal dyra fysiska produkter samtidigt som man erbjuder den stora massan ett mervärde genom metadata till en lägre kostnad.

Mervärde genom (ljud)kvalitet

Förbättrad kvalitet är ett värde som i princip samtliga aktörer menar att de kan ge kunden och som illegal fildelning inte kan erbjuda. Affärsmodellen kan betraktas som det Chesbrough & Appleyard (2007) kallar Proprietary Extension. Den illegala fildelningen, och i viss utsträckning musikbolagen själva, erbjuder konsumenterna en undermålig produkt gratis medan musikbolagen samtidigt erbjuder konsumenterna samma ljudfil till fullvärdig kvalitet mot betalning. Den undermåliga produkten betraktas här som en Open Source-tillgång, medan den fullvärdiga ljudfilen ses som en Proprietary Extension. Scenariot är mycket likt det som ovan beskrivits som ”mervärde genom utökad produkt”. Dock framstår det rimligt att presentera ljudkvaliteten i ett eget stycke eftersom just denna egenskap traditionellt varit av stor betydelse då musik diskuterats och utvärderats. Detta bekräftas även i Styvéns rapport (2007) där konsumenterna uppgivit att en stabil och garanterad ljudkvalitet är en av de faktorer som skapar mest värde för dem. Även aktörerna på musikmarknaden framhåller ljudkvaliteten som en viktig faktor i värdeskapandet.

Man kan dock ställa sig frågande till om hög ljudkvalitet kommer vara en långsiktigt hållbar konkurrensfördel för de legala aktörerna på musikmarknaden. Styvéns rapport publicerades 2007 och sedan dess har redan den tekniska utvecklingen brutit ny mark, inte minst vad gäller hemdatorutrustning. Med tanke på denna utveckling kan man undra om illegala nedladdningstjänster i framtiden kommer att distribuera musik till så dålig kvalitet att lyssnaren själv kan avgöra skillnaden mellan lagligt- kontra illegalt nedladdad musik. Förutsatt att den tekniska utvecklingen fortgår, kommer det digitala musikformatet som illegala fildelare använder sig av troligtvis vara av så hög kvalitet att det urholkar aktörernas försäljningsargument om bättre ljudkvalitet.

Mervärde genom tillgänglighet

Ett annat värde som många av aktörerna menar att de genom sina musiktjänster kan erbjuda sina användare är, jämfört med illegala alternativ, en bättre tillgänglighet till musiken. Tillgängligheten består exempelvis av att tillhandahålla konsumenterna kompletta musikbibliotek, enklare åtkomst till musiken och musik direkt ner i mobiltelefonen. Ovanstående erbjudanden kan betraktas som den affärsmodell Chesbrough & Appleyard (2007) definierar som Professional Service under kategorin Deployment, där säljaren erbjuder konsumenten en tjänst kring själva kärnprodukten som är av Open Source-karaktär. När modellen Professional Service appliceras på digital musik, kan musiken i sig betraktas som ett paket med gratis material, medan de kringtjänster och musikprenumerationstjänster som tillgängliggör musiken kan betraktas som betald service eller som ett serviceavtal.

Man skulle även kunna argumentera för att ovanstående fenomen skulle kunna klassas som affärsmodellen Support under samma kategori av Chesbrough & Appleyard (2007). Support-modellen handlar dock i grunden om att företag säljer supportavtal till konsumenter som använder sig av en Open Source-produkt. Detta tolkas som att företag som ingår ett sådant avtal med konsument förbinder sig att bistå konsumenten med support vid eventuella driftstörningar eller andra tekniska problem. Genom studien har inte någon förteelse inom vare sig prenumerationstjänster eller andra erbjudanden från musikaktörerna kunnat kopplas till denna affärsmodell. Den modell som Chesbrough & Appleyard (2007) kallar Professional Service handlar istället om att ett företag utformar en skräddarsydd lösning baserad på en Open Source-produkt. Eftersom den tillgänglighet som musikaktörerna tillhandahåller kunden genom musikbibliotek, sökmotorer etc. inte bara sker vid enstaka tillfällen, utan som en löpande service, klassificeras detta fenomen som en Professional Service.

Den tillgänglighet till musik som aktörerna på musikmarknaden erbjuder/kommer att erbjuda konsumenterna, har dessa svårt att tillgodose sig genom illegala nedladdningsalternativ. Särskilt påtaglig blir den ökade tillgängligheten av musik genom de olika aktörernas prenumerationstjänster, inte minst SE:s Play Now Plus som finns tillgänglig direkt i mobilen. Andra exempel på prenumerationstjänster är Spotifys musikabonnemang och Sony Musics TDC-Play och Touch Diva. Touch Diva

säljs för övrigt under den talande sloganen ”music as a service”, vilket är ett tecken på Sony Musics förändrade syn på musiken.

Kvalitetskontroll

Andersson på Sony Music menar på att en av hans uppgifter är att hitta kvalitetsmusik (talangfulla musiker) och tillgängliggöra dessa för konsumenten. Om man accepterar Anderssons argument, tolkas även i detta fall musiken som en Open Source-produkt, medan det är den service som Andersson tillhandahåller genom att leta upp bra musik, som är det värde konsumenten verkligen betalar för. Även denna affärsmodell faller då in under kategorin Professional Service inom Deployment av Chesbrough & Appleyard (2007). Huruvida den talangscout-service som Andersson tillhandahåller upplevs som ett reellt värde bland konsumenterna, kan dock inte besvaras inom ramen för uppsatsens syfte. Kanske påvisar denna service snarare musikbolagens olika syn på sin egen roll i musikbranschen. Medan mindre, innovativa aktörer som Spotify ser sig själva som en sorts aggregatorer mellan artist och konsument, ser sig det stora traditionella skivbolaget Sony Music som en kvalitetskontrollant.

Betalningsfunktioner

Det är inte bara tillgången till musiktjänsten i sig som är avgörande. Betalningsfunktionen måste också vara så pass smidig att konsumenten uppfattar tjänsten som lättillgänglig. Sony Ericsson har försökt uppnå detta genom att erbjuda kunden möjligheten att betala via SMS, eftersom konkurrenter som iTunes enbart accepterar kreditkort, vilket utesluter många unga användare eller användare i länder där kreditkortsanvändning inte är lika vanligt som i Sverige. Sony Music och CDON har även satsat på att utveckla lokala sajter som hanterar transaktionerna, för att på så sätt skapa en trygghet och tillgänglighet som inte skulle infinna sig om konsumenten skulle beställa varorna från utländska sajter. En enkel och smidig betaltjänst kan således betraktas som en viktig faktor i musikaktörernas arbete att tillgängliggöra musiken för konsumenterna genom en Professional Service (Chesbrough & Appleyard, 2007) som måste vara så pass smidig att den inte lockar konsumenterna att ladda ner musik illegalt.

Närpå samtliga aktörer menar att de tillgängliggör musiken för konsumenten på ett sätt som illegal fildelning inte kan. Framförallt är det de aktörer som tillhandahåller

konsumenterna prenumerationstjänster som argumenterar att de kan leverera detta värde till konsumenten. Ett verkligt intressant exempel på detta är då aktörerna tillgängliggör musik direkt i mobiltelefonen (och i vissa fall även faciliterar synkronisering med datorn) genom sina musiktjänster, något som enligt författarnas vetenskap illegal fildelning i dagsläget inte kan erbjuda konsumenterna. Det är också den mobila musikkonsumtionen som många aktörer framhåller kommer bli ett av de mer framgångsrika koncepten. De mindre bolagen har stora förhoppningar på musikbibliotekstjänster såsom Spotify och hoppas kunna tillgängliggöra sina alster genom dessa. Men de mindre bolagen använder sig även av en mängd andra kanaler såsom YouTube och andra sociala forum för att tillgängliggöra sin musik.

Ett brett musiksortiment som kan härledas till hög tillgänglighet är också något som konsumenterna framhåller som mycket viktigt enligt Styvéns (2007) rapport. Av den anledningen verkar det också som om den stora satsning aktörerna på musikmarknaden gjort för att tillgängliggöra sin musik har varit en korrekt åtgärd för att bemöta den illegala nedladdningen. Enligt samma rapport är dock tillgången till olika betalningssätt, till exempel att kunna betala sin musik via telefon eller SMS, något mindre viktigt för konsumenterna. Dock ska man tillägga att Styvéns (2007) studie baserats på åsikter från svenska respondenter; utfallet kan tänkas bli annorlunda i länder där kreditkortsanvändande inte är lika utbrett. Detta kan bli en beaktansvärd infallsvinkel för globala företag.

En annan intressant aspekt av tillgänglighetsdiskussionen framkommer i intervjun med Fredell på Sony Ericsson, där han menar att det är extremt viktigt att aktörerna kan erbjuda ett komplett musikbibliotek eftersom musiken annars finns genom illegala kanaler. Resonemanget bekräftas av Styvéns (2007) som argumenterar att en av anledningarna till att den illegala nedladdningen har blivit så populär är att det finns ett brett urval av musik, vilket återkopplar till tillgängligheten. Ett annat problem uppstår då vissa större skivbolag inte vill ansluta sig till digitala musikbibliotek såsom Spotify, eftersom tjänsten till stor del bygger på att kunna ge konsumenten ett komplett musikbibliotek. Ovanstående kommentarer skickar lite tvetydiga signaler om huruvida den tillgänglighet som aktörerna påstår sig skänka konsumenterna verkligen är så pass mycket bättre än dagens illegala alternativ.

Mervärde genom tjänster

Flera av aktörerna menar även att de kan erbjuda konsumenten ett mervärde genom de tjänster de tillhandahåller via sina musikerbjudanden. Hit hör exempelvis många tjänster som hjälper användaren att hitta relevant musik i det stora utbud som erbjuds konsumenterna. Dessa kan vara sökfunktioner såsom Sony Ericssons TrackID och SensMe, men även funktioner som stimulerar social rekommendation och de mjukvarutillägg som tredjepartstillverkare utvecklar för Spotify. Tjänster som hjälper kunden att hitta relevant musik kan betraktas som den tjänst lyssnaren betalar för, medan musiken kan ses som en gratis/kostnadsreducerad Open Source-produkt. Denna affärsmodell faller in under vad Chesbrough & Appleyard (2007) definierar som Professional Service under kategorin Deployment. Resonemanget motiveras av att konsumenten genom sitt abonnemang eller sina applikationer erhåller en löpande tjänst eller Professional Service för att hitta relevant musik.

Åhléns och CDONs enklare rekommendationstjänster av typen ”fler album av samma artist” och ”kunden som köpt denna produkt har även köpt...” samt den typ av rekommendationstjänster Thörnkqvist talar om för att öka företagets merförsäljning betraktas inte som en Professional Service-modell, trots att den kanske skapar ett visst värde för konsumenterna. Detta motiveras med att aktörerna i dessa fall fortfarande tar ut fullpris för musiken.

Många av aktörerna framhåller att de kan erbjuda konsumenterna tjänster kring den musik de tillhandahåller för att hjälpa kunden hitta relevant musik i den ”mediahysteri” de utsätts för. Trenden är tydlig att allt fler av aktörerna gör större satsningar på just detta område. I Styvéns (2007) rapport framgår det att konsumenterna värdesätter enkla sökfunktioner för musiktjänster på internet högt. Dock visar rapporten på att de minst önskade värdehöjarna från konsumenternas sida är de extra funktioner som till exempel communities, rekommendationer och olika sorters spellistor utgör. Detta signalerar att aktörerna delvis skulle vara fel ute då de storsatsar på nya rekommendationstjänster kring musiken. Dock är Styvéns undersökning gjord 2007 då utvecklingen av den digitala musikmarknaden och communities inte var lika långt gånge som idag. Exempelvis hade Spotifys musiktjänst precis lanserats och de andra prenumerationstjänsterna ännu inte

utvecklats. Det är till just dessa prenumerationstjänster som de flesta av de nya tjänsterna är knutna. Likaså har utvecklingen av communities på internet fullkomligen exploderat under de senaste åren. Med tanke på den digitala utvecklingen finns en möjlighet att konsumenternas preferenser förändrats sedan 2007. Dessutom finns möjligheten att konsumenterna själva inte vet vad de vill ha; likt då Sonys Walkman förkastades i tidiga konsumentundersökningar.

Prenumerationstjänster

Subscription

Många aktörer på musikmarknaden idag har någon form av prenumerationstjänst eller abonnemang där konsumenten betalar en fast avgift för att få fri tillgång till musik. Chesbrough & Appleyard (2007) tar upp fenomenet i sin affärsmodell Subscription, under huvudgruppen Deployment, där konsumenten betalar för kring servicen runt en produkt som i sig själv är gratis. Prenumerationstjänsterna kan ha lite olika upplägg och betalningsvillkor men fungerar alla enligt abonnemangsprincipen. Sony Music har i samarbetet med TDC skapat TDC Play, Sony Ericsson har Play Now Plus och även Mikael Olander pratar om att CDON snart kommer lansera en musikprenumerationstjänst. Bland de aktörer som har intervjuats om företeelsen är det framförallt de små, nischade bolagen som saknas när man räknar upp möjliga abonnemangstjänster. Anledningen till detta torde vara att de små bolagen inte har tillgång till ett stort musikkbibliotek på samma sätt som de större skivbolagen eller mobiloperatörerna. Själva principen att prenumerera på musik förutsätter att man har tillgång till en stor mängd musik som kan passa många olika människor. Däremot kan ju de små skivbolagens kunder prenumerera på information om de artister de är intresserade av, men att sälja musik genom abonnemang är ingen affärsmodell som framhävs av de mindre bolagen. STIMs förslag på prenumerationslösning, med en fast avgift för fildelning genom internetabonnemanget har avfärdats av de flesta intervjupersonerna, i alla fall i den form lösningen presenteras idag. Lösningen ses varken som tekniskt eller administrativt försvarbar, dock uttrycker både Bjerkert och Olander att internetleverantörerna faktiskt kan ta ett större ansvar när det gäller den illegala fildelningen.

Dual License

Spotify's abonnemangslösning, där man tillhandahåller en gratisversion finansierad med reklam och en annan betalversion utan reklam och med utökat innehåll kallar Chesbrough & Appleyard (2007) för Dual License som faller in under huvudgruppen Hybridization bland de öppna affärsmodellerna. För att få konsumenterna att betala för premiummodellen i en Dual License-tjänst måste man få dem att känna att det mervärde tjänsten ger är värt pengarna. Det är en utmaning för uppstickare som Spotify att skapa ett så pass attraktivt erbjudande att konsumenterna vill betala för det. Ipred-lagen kan ha en viss påverkan i det här fallet, Mikael Olander på CDON säger exempelvis att CDONs försäljningssiffror gick upp något efter Pirate Bay-rättegången (se Bilaga 2). Detta kan tolkas som att konsumenterna blir mer benägna att köpa musiken än att ladda ner den gratis om lagstiftningen kring illegal fildelning i större utsträckning efterföljs. Det finns även en annan aspekt av prenumerationstjänster, och det är att vissa människor faktiskt själva vill äga musiken och inte bara äga möjligheten att lyssna på den. Spotify har tillmötesgått detta önskemål bland konsumenterna och presenterat en kombinationslösning i sin musiktjänst. Man kan lyssna på den streamade musiken gratis online, men även ladda ner de låtar man tycker mest om mot betalning. Många av de aktörer som intervjuats har uttryckt höga förväntningar angående den reklamfinansierade Dual Licence-modellen inför framtiden. Det framgår dock av intervjuerna att det hitintills varit svårt att tjäna pengar på sådana tjänster.

Complements

Kompletterande produkter är en annan affärsmodell som flera av aktörerna förespråkar. Om man inte längre kan sälja musiken kan man sälja apparater som spelar upp musiken och på så sätt tjäna pengar. Detta är en strategi som Sony Ericsson utnyttjat för att sälja fler mobiltelefoner och Sony Music använder sig av i lanseringen av sin nya multimediaspelare Touch Diva. I dessa fall förhöjs värdet av den kompletterande produkten genom att mjukvaran - eller i detta fall musiken- är gratis (eller väldigt billig). Chesbrough & Appleyard (2007) kallar denna affärsmodell Device under kategorin Complements. Även komplementära produkter (merchandise) som inte har en direkt interagering med musikfilerna kan emellertid betraktas som komplement till dessa. Detta motiveras genom att merchandise kan betraktas som ett komplement till musiken, som bistår i att skapa en helhetsupplevelse av artisten för

konsumenterna. I enighet med detta synsätt kan även musikaktörerna tjäna pengar genom att sälja kompletterande produkter, merchandise, i form av t-shirtar, samlarfigurer mm. som är relaterade till artisterna. Anledningen till att merchandise inte betraktas som en Proprietary Extension, är att detta inte är en utökad eller förbättrad version av samma produkt, utan i grunden en helt annan produkt.

Det kanske tydligaste exemplet på den första formen av komplement är då Sony Ericsson skickar med musikalbum helt gratis med sina mobiltelefoner och själva står för musikkostnaden för att höja värdet på sina telefoner. Även de musiktjänster som Sony Ericsson tillhandahåller mot betalning har enligt företaget själva hitintills inte varit lönsamma. Dessa har använts i syfte att locka fler konsumenter att köpa Sony Ericssons mobiltelefoner, varför även dessa musiktjänster kan betraktas som kostnadsfria/kostnadsreducerade Open Source-tillgångar för att sälja den kompletterande hårdvaran - mobiltelefonerna. Ett liknande scenario är Sony Musics mediaspelare Touch Diva, där värdet på hårdvaran höjs genom att Sony till en låg kostnad (75 DKK/mån) erbjuder obegränsad tillgång till musik. Även Sony Musics modell kan betraktas som det Chesbrough & Appleyard (2007) definierar som affärsmodellen Complements. Detta motiveras genom att den avgift Sony Music tar ut för musiken är så låg, jämfört med att man köper musiken, att den kan betraktas som kraftigt kostnadsreducerad.

Skivbolagen har även försökt att kompensera för den minskade skivförsäljningen genom att erbjuda konsumenterna andra kompletterande produkter via sina webbsidor. Inledningsvis argumenterades för att även denna typ av försäljning kan betraktas som en variant på den affärsmodell Chesbrough & Appleyard (2007) kallar Complements. Även den form av "bundling" där man skickar med en extra produkt till reducerat pris för att höja värdet på paketet, som Olander på CDON talar om, skulle kunna tolkas som en variant på affärsmodellen Complements. Olander konstaterar också att försäljningen av CD-skivor inte längre är lika viktig för CDON. Istället har försäljningen av DVD-filmer och spel gått om musiken. Denna typ av substituerande försäljning kan dock inte tolkas som en variant på ett komplement till musikköpsförsäljningen och diskuteras därför inte vidare i uppsatsen.

De två större aktörerna med elektronikbakgrund, Sony Music och Sony Ericsson, försöker använda sig av affärsmodellen Complements för att indirekt tjäna pengar på musikförsäljningen genom att erbjuda konsumenterna hårdvara som kan spela musikfilerna. Till skillnad från den affärsmodell som Chesbrough & Appleyard (2007) beskriver som Complements, tar aktörerna betalt för sina musikprenumerationstjänster. I Sony Ericssons fall går ändå inte dessa tjänster med vinst, varför man åtminstone från ett företagsperspektiv kan se musiken som en kostnadsfri produkt för konsumenten. Vidare är kostnaderna för abonnemangen så pass låga, relativt alternativet att köpa musiken, att musiken framstår som kraftigt kostnadsreducerad. Med stöd av ovanstående resonemang kan dessa affärsmodeller klassificeras som det Chesbrough & Appleyard (2007) kallar Complements. Paketlösningarna, där aktören erbjuder både hårdvara och musik tillsammans, skulle kunna tolkas som att man erbjuder ett upplevelsekoncept till konsumenten. Upplevelsen som värdehöjande faktor diskuteras vidare i kapitlet Upplevelsekoncepten.

Samtliga aktörer, men framförallt de mindre aktörerna som inte själva har möjlighet att utveckla hårdvara för musikuppspelning, satsar på att erbjuda kunden komplementära produkter i form av merchandise.

5.5 Upplevelsekoncepten

Man kan skilja på två sorters upplevelse för konsumenten; den första är den som enligt Prahalad (Allio, 2008) innebär en interaktion mellan kunden och företaget, där kunden är med och utvecklar produkten som medinnovatör. Den andra är den som Gloor & Cooper (2007) kallar för Swarm Business som innebär en upplevelse i form av en interaktion kunder emellan. I första avsnittet här nedan analyseras upplevelsen i den första formen och i nästkommande avsnitt behandlas upplevelsen som en interaktion mellan kunder. Alla intervjupersoner har på olika sätt talat om upplevelsen som helhetskoncept för konsumenten. Enligt Prahalad & Ramaswamy (2007) skiljer sig detta koncept från det traditionella produktkonceptet på så sätt att konsumentens interaktion med produkten höjer värdet av själva upplevelsen.

Upplevelse som interaktion mellan kund och företag

Genom studien framgår det att konsumentens upplevelse är viktig för alla aktörerna och att alla har sitt eget sätt att se på saken. Gemensamt för alla är dock tanken att skapa kundvärde genom interaktionen mellan kund och företag, genom själva upplevelsen. Prahalad & Ramaswamy (2007) menar att ett växande problem för många företagare är den ökade konkurrensen som uppstått på grund av att produktgränserna suddats ut. Detta sker då kunderna i större utsträckning kräver en upplevelse, vilket betyder att aktörerna måste anpassa sig och sina affärsmodeller till att täcka allt större områden, en utveckling som kunnat observeras hos alla intervjuade företag. Generellt kan man se en trend bland företagen att försöka sälja musik genom att integrera den som en del i en upplevelse. Företagen talar därför många gånger snarare om att sälja upplevelser än om att sälja musik.

Chesbrough & Appleyard (2007) talar om värdet som skapas i en öppen process som icke-rivaliserande eftersom det varken tappar i värde vid konsumtion eller har mindre värde för nästa användare. De menar tvärtom att värdet höjs varje gång det tillkommer en ny användare på två olika sätt; dels höjs värdet för företaget om man kan få kunden att själv bidra med idéer och innehåll för att höja kvaliteten, dels höjs värdet för andra företag som producerar kompletterande gods och tjänster om produkten har många användare. Om en produkt har mycket kompletterande artiklar höjer det i sin tur värdet för själva produkten och företaget. Diskussionen om kunder som attraherar fler kunder framförs närmare i stycket nedan. Att skapa en tjänst som är självproducerande på värde anses vara mycket viktig för alla intervjupersoner, oavsett företag. Det man tyvärr kan se är att det ofta saknas verktyg för att fånga en del av detta värde och återföra det till företaget. Tjänsten blir så att säga ensidig, från företaget – till kunderna. Bristen på en väl fungerande tvåvägskommunikation leder i sin tur ofta till att tjänsterna och erbjudandena från företagen blir alldeles för komplicerade för att den enskilde kunden ska förstå. Samtidigt kan företagen inte snappa upp problem med interaktionstjänsterna i tid eller ta tillvara förslag på förbättringar direkt från kunderna. Fredell på Sony Ericsson uttrycker i samband med denna diskussion att företaget är bra på telefoner men har mycket att lära sig på tjänstesidan (se Bilaga 2). För att kunna utnyttja kapaciteten från ett community av medinnovatörer måste ett företag enligt Chesbrough & Appleyard (2007) lösa tre uppgifter: 1) attrahera ett community och behålla det över tid, 2) förhålla sig till att

utbudet av medinnovatörer ofta är starkt begränsat och slutligen 3) lösa hur man ska styra över projekten. Det ter sig som om företagen i musikbranschen befinner sig i startgroparna när det gäller strategier för att ta tillvara värde genom de öppna affärsmodellerna. Många tjänster är utvecklade för att berika kundens interaktion med företagets produkter och musiken, men det är få av intervjupersonerna som talar om hur företaget kapitaliserar på detta. Sony Music är ett dock ett undantag som genom sitt Revenue Share-samarbete med YouTube lyckats åstadkomma lönsamhet i sin affärsmodell. Bland undantagen finns även de små nischade företagen. Bjerkert från Adrian Recordings berättar om fans som själva gjort en video till musik av Familjen, en av bolagets artister. Videon ansågs vara så bra att den nu spelas på biografer runt om i landet, och genererar på så vis inkomst till företaget och skapar uppmärksamhet kring bolagets musik. Produktionskostnaderna har varit minimala ur företagets synvinkel men genom att anamma en öppen affärsmodell och ge användarna verktyg att leka med företagets produkter kan man nu fånga det skapade värdet genom kunderna som medinnovatörer. Thörnkvist på The Swedish Model framhåller också att man måste satsa på att bygga emotionella band med sina kunder; "It's all about relations!". Trovärdighet från företagets sida ger lojala kunder vilket i sin tur gör att man kan få dem att stanna som medinnovatörer, vilket Chesbrough & Appleyard (2007) tar upp som den andra viktiga uppgiften att lösa med kunder som medinnovatörer. Sony Ericssons gratistjänst TrackID är också ett försök att kapitalisera på interaktionen mellan kund och företag. Genom att ge bort information om musiken som kunden är intresserad av och sedan genom samma tjänst ge konsumenten möjligheten att köpa produkten, kan man dels direkt stimulera köp i systemet och dels få veta vad kunderna är intresserade av. Denna information skulle SE kunna använda sig av för att erbjuda konsumenterna produkter genom riktad reklam vilket i sin tur kan stimulera köp.

Den tredje uppgiften att lösa enligt Chesbrough & Appleyard (2007) är hur man kan styra över projekten. Även om detta är svårt finns möjligheten att företagen implicit kan åstadkomma detta genom att marknadsföra den musik och de artister som de vill ha mest feedback kring och som är mest aktuella för tillfället. Viljan och förmågan att styra över projekten kan ses hos alla bolagen som sysslar med musik i första hand. CDON och Åhléns som även säljer andra artiklar byter bara affärsområde om

musikförsäljningen går trögt och marginalerna blir för små. Viljan att marknadsföra musiken och driva industrin framåt är inte lika framträdande hos dessa återförsäljare.

Prahalad (2008) talar om nya förändringskrafter (globalisering, digital utveckling, konvergens, och förekomsten av sociala nätverk) som har varit starkt bidragande till utvecklingen av kunder som medinnovatörer. Dessa krafter har bland annat medfört att det har blivit allt svårare att konkurrera om värde från konsumenterna genom produktvariationen, konstaterar Prahalad & Ramaswamy (2007). Fokus i företagen måste således skifta från en produkt- och tjänstecentrering till en mer holistisk syn på upplevelsen som sådan. Företagets innovationsprocess måste inkludera konsumentens upplevelse av interaktionen med företaget. Detta börjar så smått gå upp för aktörerna i musikindustrin och de talar mycket om upplevelsen för konsumenten. Det saknas dock ofta verktyg för att mäta kundnöjdheten eller upplevelsen av de olika tjänsterna som företagen erbjuder, vilket kan tänkas vara nästa steg för företagen när det gäller utveckling av nya affärsmodeller.

En viktig aspekt som Sony Ericsson har talat mycket om är kompatibiliteten eller överförbarheten av media som en viktig ingrediens för att tillfredsställa kunden. Play Now Plus-tjänsten har en lättanvänd synlösning mellan dator och telefon och Sony Ericsson talar även om bilintegrering som en värdehöjare för konsumenten. Dessa tankar stämmer överens med Styvéns (2007) resultat där flexibilitet i användningen värderas nästan lika högt som de mest grundläggande funktionerna av konsumenterna. Kompatibiliteten kan således ses som en av de värdehöjande aspekterna som företaget kommer att kunna profitera på.

Upplevelse som interaktion mellan kunder

Gloor & Cooper (2007) beskriver hur kunder tillsammans kan skapa värde för varandra i communities genom sin teori om Swarm Business. De intervjuade företagen har nått olika långt i sina försök att skapa möjligheter för kunderna att interagera tillsammans, men tankar och idéer omkring det återfinns hos alla företag. I Chesbrough & Appleyards (2007) teori om de öppna affärsmodellerna kallas kategorin där konsumenterna själva utvecklar applikationer för Self-Service. När det gäller musikmarknaden tolkas denna teori som att det inom affärsområdet digital musik uppstår ett likvärdigt fenomen då aktörer i ett användarcommunity tillverkar

och tillgängliggör material i form av ljudfiler, videoklipp, bilder med mera för det community de själva är en del av. De företag som framförallt har en positiv inställning till att kunderna interagerar med varandra är de små nischade bolagen. De försöker stimulera till interaktion genom att tillhandahålla musikverktyg via sina hemsidor, och låter användarna fildela och manipulera materialet för deras eget höga nöjes skull. Dessutom uttalar de sig positivt om att konsumenter lägger upp klipp och musik på olika sociala forum. Chesbrough & Appleyard (2007) menar att det i den öppna processen kan uppstå större momentum kring en produkt ju fler användare det finns. En produkt med många användare attraherar företag som producerar kompletterande produkter vilket ytterligare höjer värdet på produkten.

Nätverkseffekten, där användare attraherar flera användare, beskrivs av både Chesbrough & Appleyard (2007) och Gloor & Cooper (2007). Genom att locka fler användare till företagets tjänster kan företaget själva fånga mer värde genom den ökade svärmen användare. Sony Ericsson försöker stimulera denna nätverkseffekt genom att ge kunderna möjlighet att dela musik inom ramen för prenumerationstjänsten Play Now Plus. Detta blir då i form av en rekommendation från en användare till en annan. Olsson menar att eftersom värdet av en kompisrekommendation är högre än av en anonym rekommendation, blir kundvärdet av tjänsten högre, vilket också ökar intresset för tjänsten. Detta kan få till följd att kunden lättare hålls kvar inom abonnemanget. Dessutom kan fler användare teckna sig för tjänsten när deras vänner rekommenderar tjänsten för dem. Detta kan ses som det sista viktiga steget när det gäller rekommendationsfunktionerna; att kunna kapitalisera på dem för att uppnå lönsamhet på nedladdningarna.

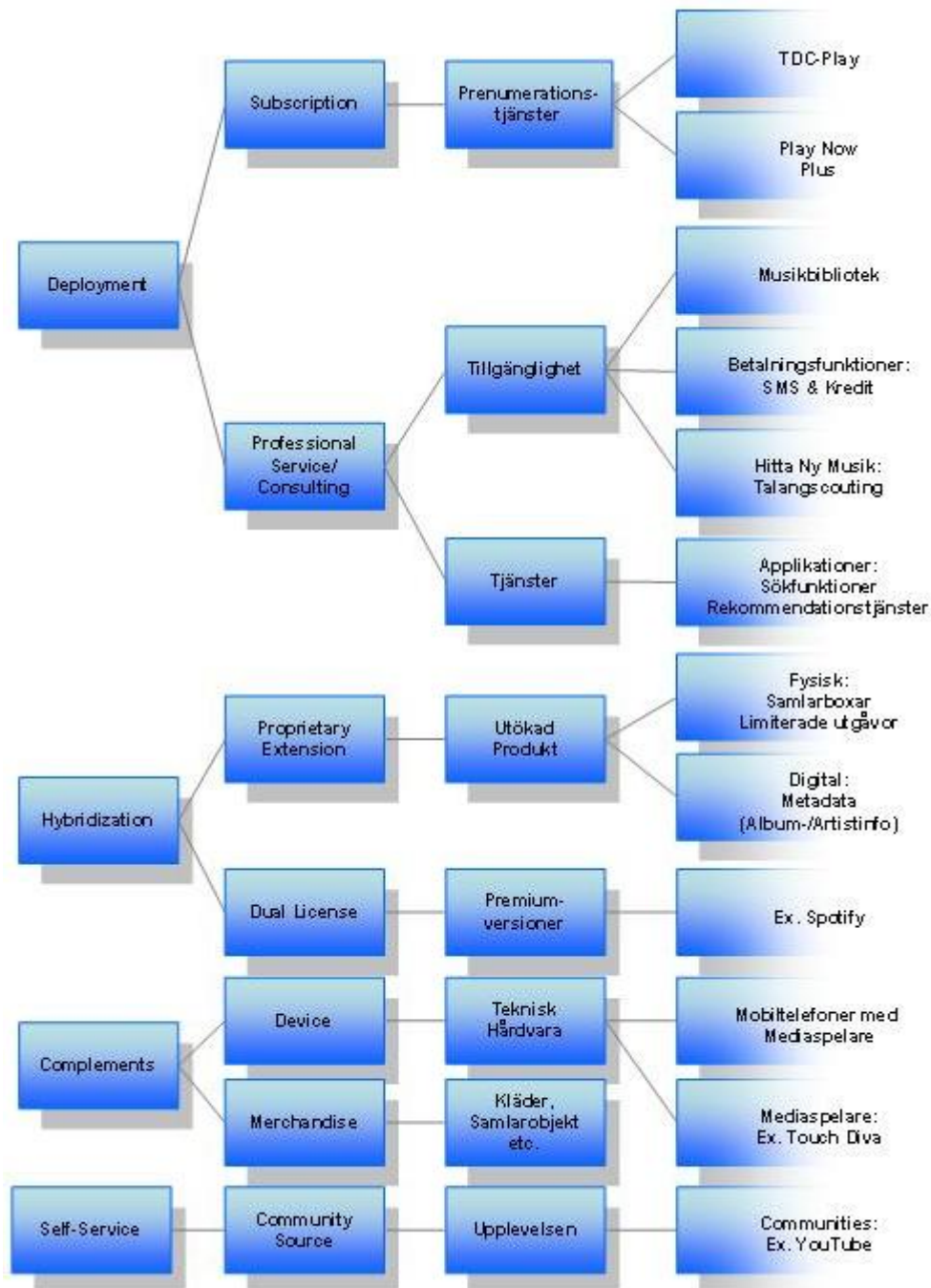
Enligt Gloor & Coopers (2007) teori om Swarm Business bör företaget ytterligare koncentrera sig på två principer för att stimulera till svärmeffekter; dela med sig till svärmen och koncentrera sig på svärmen- inte på att tjäna pengar. Om man jämför företagen med varandra kan man tydligt se skillnaderna mellan exempelvis Thörnkqvists (TSM) och Anderssons (Sony Music) uttalanden. The Swedish Model har kommit mycket längre i sitt arbete att skapa nya affärsmodeller utifrån Gloor & Coopers (2007) teorier medan Sony Music fortfarande lägger energi på att försöka behålla kontrollen. Detta illustreras tydligt genom Sony Musics samarbete med YouTube. Andersson vill ge konsumenterna officiella kvalitetsklipp på Sony Musics

artister, men vill samtidigt ta bort alla inofficiella klipp, för att kvalitetssäkra communityn. Enligt Gloor & Coopers (2007) teorier skulle det ge konsumenterna ett större värde om de själva fick agera filter genom att ranka den musik som läggs upp på YouTube på det vis som sker idag. Problematiken ur Sony Musics synvinkel är att de i sistnämnda fallet, inte direkt kan profitera på sin musik eftersom de bara har en Revenue Share-fördelning (på reklamintäkter) på de klipp de själva lagt upp. Frågan är ändå om Sony Musics samarbete med YouTube är en långsiktigt hållbar affärsmodell då Gloor & Cooper (2007) i sin tredje princip angående Swarm Business uppmanar aktörerna att koncentrera sig på svärmen, inte på att tjäna pengar. Risken är att konsumenterna flyr till andra forum om de känner sig allt för begränsade av skivbolagens inskränkningar i utbudet, vilket skulle få till följd att YouTube inte genererar lika mycket reklamintäkter.

Till Sony Musics försvar måste dock sägas att deras samarbete med YouTube hitintills har varit lönsamt, trots att de begränsar svärmeffekterna genom att ta bort oönskat material i communityn. Sony Music som sitter på en massa musik av de riktigt stora namnen kan således fortfarande tjäna pengar på sin upphovsrätt även genom sociala forum, medan de små nischade företagen med mindre etablerade artister, i första hand kan uppnå en ökad publicitet genom samma kanal. Spotify har i dagsläget gått en medelväg vad gäller interaktionen mellan kunder. Företaget har själva inte utvecklat sociala rekommendationsfunktioner eller andra verktyg, i annan bemärkelse än att användarna kan skicka spellistor mellan varandra. Däremot öppnar de upp möjligheten för konsumenterna att själva utveckla sådana verktyg, då de släppt delar av källkoden till sin mjukvara .

5.6 Översikt av de öppna affärsmodellerna

I Figur 7 nedan presenteras en visuell modell tillsammans med illustrerande exempel av de öppna affärsmodeller som genom denna studie identifierats i musikbranschen. Modellen är i grunden baserad på de öppna affärsmodeller Chesbrough & Appleyard (2007) presenterat genom sin forskning, men är i detta fall modifierad och anpassad till musikindustrin. De största förändringarna jämfört med originalmodellen är att Support-modellen under kategorin Deployment fallit bort och att Merchandise-modellen tillkommit under kategorin Complements.



Figur 7. Översikt av öppna affärsmodeller i musikindustrin (Egen figur)

5.7 Revenue Share

För att få lönsamhet i sina affärsmodeller tillämpar flera av företagen en så kallad Revenue Share-fördelning där vinsten delas mellan två parter. En Revenue Share-modell faller under vad Johnson et al kallar (2008) Profit Formula som är en av beståndsdelarna i affärsmodellen. Profit Formulan definierar värdet för kund och företag och beskriver närmare hur företaget ska kunna fånga värde samtidigt som

värde levereras till kunden. När företagen har tagit hänsyn till alla aspekter av Profit Formulan: Revenue Model, Cost Structure, Margin Model och Resource Velocity, definieras värdet på produkten och den eventuella vinsten. De två parterna kommer sedan överens om en lämplig fördelning av vinsten. Tendenserna man kan se är att företagen är villiga att ingå Revenue Share- modeller i de fall då de inte är säkra på att kunna tjäna pengar på en fast prissättning. Sony Music vill exempelvis gärna teckna dessa avtal med YouTube där alternativet är att inte tjäna några pengar alls eftersom communityn i så fall själva lägger upp material. Däremot vill storbolagen såsom Sony Music fortfarande gärna ha betalt per låt med fast prissättning av sina återförsäljare som i princip inte har något val om de gärna vill ha musiken tillgänglig lagligt. Både Fredell och Olander kritiserar skivbolagen för deras inflexibla affärsmodeller som enligt Olander leder till att CDON inte kan tillämpa en differentierad prissättningsstrategi även om de hade velat. Sony Ericsson betonar att just Revenue Share-modellen är den viktigaste vinstfördelningsmodellen för framtiden. Anledningen till att det är svårt att få lönsamhet i försäljningen av låtar via mobiltelefonen är att operatörerna ofta tar en hög avgift för varje låt. Därför menar Fredell på att det är bättre att aktörerna delar på den vinst som utgår från varje transaktion. Fredell talar även om spelbranschens lönsamma tillväxt där Revenue Share-modellen använts av företagen under flera år. Samtliga aktörer, bortsett från Åhléns, har under intervjuerna uttryckt en önskan om ökat samarbete genom Revenue Share-modeller, vilket tyder på ett bättre samförstånd mellan de olika aktörerna på musikmarknaden. Detta tolkas som att musikbranschens aktörer rör sig mot ett mer "open mindset" där de i större utsträckning ser utanför företagets egna väggar och istället börjar utnyttja den kompetens som aktörer utanför företaget besitter för att tillsammans utveckla nya koncept och affärsmodeller. Detta menar författarna är ett tecken på en utveckling av musikbranschen som går i linje med Chesbroughs (2003) teorier om Open Innovation. Musikåterförsäljaren CDON har dock riktat skarp kritik mot den tröghet och ovilja att anpassa sig till nya affärsmodeller skivbolagen har visat. Även The Swedish Model betonar att skivbolagen måste inse att de inte kan använda sina gamla modeller utan blicka framåt och våga bryta ny mark vad gäller nya affärsmodeller. De stora skivbolagen har tidigare haft väldigt höga vinstmarginaler på sin musik och det framstår därför som föga förvånande att de har varit motvilliga att släppa in andra aktörer som vill dela på vinsten. I dagsläget har de stora skivbolagen inte mycket till val, utan måste förändra sina affärsmodeller för att

överleva. Samtidigt som flera företag lyckats experimentera fram framgångsrika affärsmodeller genom öppen innovation visar Chesbrough (2003) att många av dessa experimentella modeller har svårigheter med att fånga värde och därigenom uppnå långsiktig hållbarhet. Många av aktörerna i musikindustrin sätter nu sitt hopp till att Revenue Share- modellen ska bidra till att avhjälpa denna problematik.

5.8 Partnering

En genomgående trend bland aktörerna är att de ser samarbeten med externa partners som en naturlig del i utvecklingen av att skapa nya affärsmodeller. Anledningen till dessa samarbeten är att aktörerna tror att man tillsammans med andra företag, som har andra kompetenser och resurser, kan uppnå synergieffekter och därigenom skapa ytterligare värde till konsumenterna. Genom partnering kan aktörerna dessutom nå ut till konsumenterna genom andra kanaler än de man tidigare haft tillgång till. Utvecklingen kan betraktas som ett tecken på branschens paradigmskifte där företagen rör sig mot att i större utsträckning använda sig av vad Chesbrough (2003) definierar som öppna innovationsmodeller. I likhet med vad som framkommit under intervjuerna gällande samarbeten mellan företagen, anser Chesbrough (2003) att företag kan och bör använda sig av både externa och interna idéer. Likväl anser Chesbrough (2003) att aktörerna bör använda sig av både interna och externa vägar för att nå ut till marknaden. Detta är något som merparten av aktörerna säger sig använda i dagsläget, och kommer att försöka utveckla vidare inom den närmaste framtiden. The Swedish Model uttrycker explicit att man måste våga testa nya idéer och menar att man som musikbolag måste våga existera i flera olika sammanhang (se Bilaga 2). Till synes räds inte heller de stora aktörerna att söka sig till externa partners för att utveckla nya affärsmodeller, även om detta oftare sker tillsammans med andra lite större aktörer. Det företag som till synes kommit längst i sina samarbeten med externa aktörer är Spotify. Företaget använder sig aktivt av Open Innovation som strategi för att tredjepartstillverkare och konsumenterna ska kunna hjälpa till att utveckla funktioner till Spotifys mjukvara. Detta har möjliggjorts av att Spotify har släppt delar av sin källkod till programvaran. Sony Ericsson, som inte är ett traditionellt musikbolag i den mening som exempelvis Sony Music, arbetar också tillsammans med externa aktörer för att få tillgång till musikkataloger men också för att utveckla nya tjänster som kan skapa värde både för konsumenterna och företaget. Ett av de samarbeten som intervjupersonerna på Sony Ericsson lyft fram, är med det

digitala medieföretaget Gracenote som har hjälpt till att utveckla musiktjänsten TrackID.

Sony Music betonar att företagets samarbeten kommer att intensifieras, framförallt inom företagets egen koncern. Då Sony Music ingår i en stor koncern kan företaget dra nytta av interna såväl som externa samarbeten, som exempelvis det med TDC, för att kunna erbjuda bättre erbjudanden till konsumenterna. Inom koncernen finns all kompetens samlad för att utveckla ny hårdvara där man samtidigt erbjuder konsumenterna Sony Musics stora musikkatalog. På detta sätt har Sony Music tänkt dra nytta av de synergieffekter som de menar kommer bli resultatet av ett intensifierat internt samarbete mellan koncernens bolag. Andersson hoppas också på att den ”antifusion” som uppdelningen av Sony och BMG startade ska sprida sig vidare till koncernens andra bolag, även till Sony Ericsson som Andersson helst vill se som ett renodlat Sonybolag. Om Sony gör verklighet av denna vision går deras agerande stick i stäv med Chesbroughs (2003) teorier om Open Innovation. Istället tenderar Sony genom sitt agerande röra sig mot en mer sluten innovationsmodell.

Något som är viktigt för framtidens affärsmodeller är att kunna erbjuda en bred musikkatalog tillsammans med tekniska lösningar som tilltalar konsumenterna. För att kunna erbjuda konsumenterna detta krävs att de bolag som innehar rättigheterna till musiken och de som har den tekniska kompetensen att paketera musiken på ett attraktivt sätt samarbetar.

Genom intervjuerna kan det klart urskiljas att partnering kommer att bli en viktig komponent för aktörerna i syfte att erbjuda konsumenterna attraktiva musiktjänster. Något som aktörerna försöker att dra nytta av är de olika typer av synergieffekter som kan uppstå genom samarbeten med andra företag inom och utanför musikbranschen. De mer traditionella musikaktörerna, CDON och Åhléns, har inte kommit lika långt i sina samarbeten med externa företag som Sony Ericsson och Spotify. De mindre bolagen som intervjuats tenderar att ha en mer positiv inställning till innovation genom samarbete. Trenden är att aktörerna på marknaden ser partnering som en nödvändig del av de framtida affärsmodellerna då det kommer att krävas spetskompetens på varje område för att skapa en holistisk musikupplevelse för

konsumenterna. Att skapa denna helhetsupplevelse för företagen på egen hand skulle ta alltför lång tid och blir alldeles för kostnadskrävande.

5.9 Long tail

Long tail-konceptet emmottas varmt av i princip samtliga aktörer som intervjuats. Flera av intervjupersonerna menar dessutom att den som lyckas exploatera den långa svansen kommer att tjäna stora pengar. Enligt teorin om den långa svansen av Anderson (2007) rör sig konsumenterna bort från det traditionella hitutbudet mot ett mer nischat utbud där nischmusiken representerar den långa svansen. Paretoprincipen, som säger att 20 % av produkterna utgör 80 % av omsättningen, är enligt Andersson (2007) inte längre applicerbar på den digitala musikmarknaden. Anderson (2007) argumenterar för att den nya teknologin hjälper fram en ny marknad som konkurrerar ut den gamla, men för att man ska kunna nå ut till denna musikmarknad måste kostnaderna minska. Anderson (2007) presenterar tre krafter som han menar måste infinna sig för att denna kostnadsreduktion ska vara möjlig. De första två krafterna: ”Demokratisering av produktionsverktygen” och ”Demokratisering av distributionsverktygen” har redogjorts för, och identifierats som närvarande i den nya marknadsdynamiken redan i teoriavsnittet. Det förstnämnda kriteriet bekräftas även i intervjun med Thörnkvist som berättar att ett musikband numera kan sitta hemma och spela in sina skivor, vilket är ganska talande för den tekniska utvecklingen. Den tredje kraften, att ”Koppla samman utbud och efterfrågan” är mer intressant för analysen och återkopplar även till Andersons (2007) två rekommendationer till musikbolagen: ”Gör allt tillgängligt” och ”Hjälp mig hitta det”. Här handlar det om att föra konsumenten ner i svansen till nischmarknaderna. Det är också detta som de aktörer vi talat med framhåller som problematiken med Long tail-teorin.

De aktörer som varit införstådda med Long tail-teorin, håller med om att nischmarknaderna för musik har en stor potential. Däremot vet aktörerna inte riktigt hur de ska omsätta intresset för nischmusiken till en lönsam affärsmodell – att göra ”the Long tail” till ”the Strong tail” som Fredell uttrycker sig. ”Long tail är en bas att stå på, men det är vad man gör med det som är intressant”, säger Fredell och syftar på att man som företag måste kunna kapitalisera på fenomenet för att det ska vara intresseväckande.

Att göra all musik tillgänglig för konsumenten, i enighet med Brynjolfssons (2003) och Andersons (2007) teorier, är något som många av aktörerna på musikmarknaden tillmötesgår. Dels genom att några av de större aktörerna tillhandahåller gigantiska musikbibliotek för konsumenterna, genom vilka även de mindre aktörerna kan distribuera sin musik och dels genom att aktörerna använder en myriad av kanaler för att nå ut till konsumenterna, exempelvis genom hemsidor och sociala forum. Tillgängliggörandet av musik har redan redogjorts för i avsnittet ”Mervärde genom tillgänglighet”, vilket läsaren hänvisas till för fördjupning.

Den andra komponenten som Anderson (2007) betonar som viktig är att hjälpa konsumenten att hitta relevant musik. Denna komponent är aningen mer problematisk. Ju mer musik som läggs upp på nätet desto viktigare blir det att konsumenten får tillgång till verktyg som gör att han eller hon verkligen hittar den musik som eftersöks. Detta är något som aktörerna har insett och många av dem arbetar i dagsläget aktivt med att utveckla olika verktyg för att bemöta problemet, vilket tidigare behandlats i kapitlet ”Mervärde genom tjänster”.

Prissättning

I dagsläget använder de flesta återförsäljarna en inflexibel prissättningsstrategi där musiken kostar lika mycket oavsett hur gammal, eller populär, den är. Anderson (2007) är kritisk till den inflexibla prissättningsstrategin och menar att olika konsumenter vill betala olika mycket och av olika skäl, därför blir rörliga priser en naturlig modell när marginalkostnaden för musik ligger nära noll. Detta är en åsikt som även Thörnkvist från The Swedish Model och Olander från CDON lyfter fram under intervjun. Bjerkert från The Swedish Model har dessutom experimenterat med differentierad prissättning genom att låta kunderna frivilligt donera pengar för musiken i samband med nedladdning. Prissättningsstrategier har tidigare diskuterats i kapitlet Revenue Share. Om musikbolagen ändrar sin nuvarande prissättningsstrategi, exempelvis genom att övergå till en Revenue Share-modell tillsammans med sina återförsäljare, skulle branschen lättare kunna anpassa sig till att erbjuda en differentierad prisbild, vilket sannolikt (enligt utbud/efterfrågan modellen) ytterligare hade lockat kunder att konsumera den billigare musiken i svansen. En differentierad prisbild framstår som en logisk prissättningsstrategi med tanke på att mycket av den musik som finns i den långa svansen under många år legat som en ”dead stock” och

inte genererat någon inkomst alls. Det framstår därför som märkligt att den äldre och mindre populära musiken kostar lika mycket som de nyproducerade ”hittarna”.

Tre trender skapar Long tail

Flertalet olika trender har tidigare kunnat observeras på musikmarknaden – metoder som aktörerna i musikbranschen använder sig av för att skapa mervärde för sina kunder eller för att förbättra sina affärsmodeller. Tre av dessa trender är; skapa mervärde genom ökad tillgänglighet, skapa mervärde genom tjänster samt att använda sig av nya flexibla intäktsmodeller (t.ex. Revenue Share-modellen). Long tail kommer således bli en naturlig följd av att företagen anammar dessa tre trender eftersom Anderson (2007) just förespråkar dessa förändringar för att musikbolagen skall kunna åstadkomma Long tail-effekten.

5.10 Vad händer med dynamiken i affärsmodellen?

Nedan analyseras hur de olika affärsmodeller och värdepropositioner som identifierats bland musikbranschens aktörer påverkar dynamiken inom affärsmodellen så som Johnson et al. (2008) beskriver den.

De första kategorierna mervärden som företagen försöker erbjuda konsumenten, det vill säga mervärden genom: utökade produkter, ljudkvalitet, tillgänglighet och tjänster samt de egna kategorierna komplement och prenumerationer, är alla nya Key Resources som aktörerna på musikmarknaden försöker framhäva och erbjuda konsumenterna som substitut för det värde musiken tidigare levererat. Detta är ett sätt för aktörerna på musikmarknaden att försöka förbättra sitt Customer Value Proposition genom att höja det upplevda värdet på den produkt man erbjuder. Trenden verkar vara att man försöker höja värdet på flera Key Resources samtidigt, snarare än att förhöja värdet på en enda Key Resource åt gången. Detta för att kompensera för den större förlust som musikens värdefall orsakat.

Partnering- och upplevelsekonceptet skiljer sig något från ovanstående erbjudanden om mervärden. Förvisso borde både partnering av Johnson et al. (2008) och upplevelsekonceptet kunna tolkas som nya Key Resources som levereras av aktörerna för att förbättra företagets CVP. Samtidigt fungerar båda dessa kategorier även som Key Processes som tillåter företaget att på nya sätt leverera värde till konsumenterna.

Genom partnerskap kan aktörerna på marknaden utbyta erfarenheter och skapa synergieffekter och på så vis finna nya vägar och processer genom vilka de kan leverera värde till konsumenten. På samma sätt kan upplevelsekonceptet också betraktas som en Key Process, då konsumenten i vissa fall är involverad i skapandeprocessen och värdeskapandet genom sitt bidrag till communities av olika slag. Man kan därför påstå att partnering- och upplevelsekonceptet bidrar till att höja företagets CVP både som Key Resources och som Key Processes.

Aktörerna på musikmarknaden kan även höja konsumentens upplevda värde av en produkt genom att sänka kostnaderna för denna. Detta med bakgrund av att konsumentvärde kan definieras som en trade-off mellan konsumentens upplevda förmåner och upplevda uppoffringar (Ravald & Grönroos, 1996; McDougall & Levesque, 2000; Armstrong & Kotler, 2005). Det har tidigare i analysen redogjorts för att aktörerna tillsammans börjar arbeta fram mer flexibla betalningssystem. Detta för att de i sin tur ska kunna erbjuda konsumenterna en mer flexibel prissättning och bättre kunna matcha utbud med efterfrågan. Så gott som samtliga aktörer framhåller att den viktigaste utvecklingen på området är att utveckla Revenue Share-modellen. När man ändrar prissättningen och intäktsmodellen påverkar man alltså företagets CVP genom affärsmodellens Profit Formula. På så vis påverkar aktörerna företagets CVP genom ett samspel av samtliga delar av affärsmodellen såsom Johnson et al. (2008) beskriver den.

6 Slutsatser

Syftet med denna studie har varit att studera på vilka sätt musikindustrins aktörer genom nya affärsmodeller försöker skapa värde till sina kunder och sig själva. Själva positioneringen av kunskapsbidraget är en vidareutveckling av Styvéns (2007) undersökning om upplevt kundvärde av produkten musik och fokus i denna uppsats har legat på musikaktörernas uppfattningar om hur kundvärde bör skapas. Analysen har huvudsakligen gjorts genom teorier inom ämnet Open Innovation och Open Strategy som är relativt outforskade områden. Förhoppningen är att denna uppsats kan utgöra ett bidrag till att föra diskussionen framåt och peka på nya intressanta aspekter av ämnet. Då uppsatsen är limiterad av både tid och resurser är denna studie en preliminär undersökning av ett fenomen avsett att undersökas mer ingående i ett senare skede. Tendenserna och de grova linjerna i sammanhangen kan dock urskiljas och brukas till att ge en övergripande bild av musikbranschen. En begränsning av studien är att samtliga av de intervjuade respondenterna är svenskar, även om de arbetar på global basis. Detta kan få till följd att respondenterna är färgade av den aktiva debatt som förts kring fildelning i Sverige under senare tid. Det är möjligt att resultatet av undersökningen hade blivit annorlunda om den utförts i ett land där debatten inte är lika långt gången.

Det är tydligt att musikbranschen befinner sig i ett paradigmskifte där nya affärsmodeller ersätter gamla och förlegade. Redan i inledningen har det konstaterats att musiken på grund av upphovsrättsligt intrång helt eller delvis förlorat sitt monetära värde och genom studien framkommer det även att aktörerna inom musikbranschen har accepterat detta. Däremot är aktörerna inte villiga att se musiken som helt gratis, utan medger endast en värdeminskning. Mot bakgrund av detta kan man se att det från aktörernas sida finns ett stort intresse att utveckla nya affärsmodeller för att bemöta problemen med den illegala fildelningen. Främst tycks dessa syfta till att förändra affärsmodellen genom att skapa ett utökat mervärde för konsumenterna och att man istället för att sälja musik, säljer en upplevelse.

Det kan också konstateras att företagen inte bara använder en affärsmodell utan flera olika och där varje modell innehåller mångfacetterade komponenter och erbjudanden. Studien har lyckats identifiera flera olika affärsmodeller som aktörerna inom

musikbranschen använder sig av och som har en tydlig koppling till de öppna affärsmodellerna som presenterats i uppsatsens teoriavsnitt. Aktörerna inom musikindustrin tenderar att i första hand försöka förändra sina affärsmodeller genom att erbjuda konsumenterna ett högre CVP genom att öka värdet på en eller flera av de Key Resources och Key Processes man inom företaget besitter, för att substituera det värde som musiken i sig självt tidigare har levererat.

Två värdehöjande faktorer som framhävs i alla intervjuer är kvalitet och tillgänglighet. Jämfört med Styvéns (2007) resultat värderas dessa två också väldigt högt av konsumenterna och företagen torde alltså vara på rätt spår när det gäller dessa två faktorer. Enligt Styvéns (2007) rapport är däremot de minst önskade funktionerna communityanvändningar, rekommendationstjänster och olika sorters spellistefunktioner, tjänster som aktörerna till synes nu satsar stora resurser på att utveckla och inkludera i sina affärsmodeller. Måhända är detta en felsatsning från aktörernas sida eller så har konsumenternas preferenser ändrats sedan Styvéns rapport publicerades 2007.

Förutom kvalitet och tillgänglighet försöker musikföretagen uppnå lönsamhet och skapa värde genom att sälja kompletterande hårdvaruprodukter och merchandise - artiklar relaterade till artisterna (kläder, samlarobjekt etc.) Flera av aktörerna försöker även uppnå lönsamhet genom att sälja musiken på abonnemang via diverse prenumerationstjänster.

Ytterligare ett sätt för aktörerna på musikmarknaden att försöka skapa ett ökat CVP för konsumenten är genom att försöka förbättra sina Key Resources och Key Processes genom att bilda partnerskap med andra aktörer, för att uppnå synergieffekter och kunna profitera på deras intellektuella kapital. Aktörerna försöker även åstadkomma samma effekt genom att inkludera konsumenterna i skapandeprocessen där de kan dra nytta av kunderna som medinnovatörer och samtidigt sälja konsumenten en upplevelse.

Företagen försöker dock inte bara förändra sin affärsmodell genom att erbjuda nya värden genom Key Resources och Key Processes. Företagen försöker också få lönsamhet i sina affärsmodeller genom att anamma diverse vinstfördelnings- eller

prissättningsstrategier. Genom att kunna erbjuda konsumenterna en differentierad prisbild, eller anamma en Revenue Share-modell, kan aktörerna på marknaden pressa ned sina egna priser, vilket får till följd att Customer Perceived Value ökar, vilket även förbättrar företagets CVP. Likaså är tanken bakom prenumerationstjänsterna att medelkostnaden per spelad låt blir så låg att värdet på tjänsten upplevs som högre för konsumenterna.

Det framgår av studien att flera av aktörerna på marknaden börjar integrera konceptet Long tail i sina affärsmodeller. Författarna anser att Long tail är ett fenomen som uppstår oavsett om aktörerna använder konceptet som en medveten strategi eller ej. Detta motiveras med att Long tail-effekten ses som en naturlig följd av att aktörerna på musikmarknaden tillhandahåller konsumenterna: 1) all tillgänglig musik, 2) tjänster som hjälper dem hitta relevant musik samt 3) en differentierad prisbild. Musikaktörerna närmar sig dessa tre trender idag, således blir Long tail en naturlig del av utvecklingen.

Det framgår tydligt att de aktörer som studerats har börjat anpassa sina affärsmodeller till att vara av en mer öppen karaktär, där man erbjuder kunden andra värden än bara själva musiken. Genom analysen har flertalet av de öppna affärsmodeller som Chesbrough & Appleyard (2007) beskriver kunnat identifieras i musikbranschen. Även Long tail-konceptet har kunnat skönjas i musikaktörernas affärsmodeller. Studien indikerar att det framförallt är de mindre företagen, samt de företag som nyligen gett sig in på musikmarknaden, som i större utsträckning anammat de nya affärsmodellerna. De större skivbolagen och återförsäljarna har dock inte lika helhjärtat anpassat sig till de nya affärsmodellerna, utan försöker på olika sätt behålla kontrollen över sina musikrättigheter.

6.1 Förslag på vidare forskning

Uppsatsen är till karaktären en preliminär studie vilken syftar till att öppna upp för fortsatt forskning och nya frågeställningar inom samma ämnesområde. Nedan presenteras de förslag på vidare forskning som kan tänkas vara intressanta ur fördjupningssynpunkt.

Under arbetets gång har ett antal olika öppna affärsmodeller studerats. Dessa affärsmodeller har genom studien visat sig applicerbara på musikindustrin. Det har dock under arbetets gång uppstått ett antal frågor som inte kunnat besvaras inom ramen för denna uppsats. Dessa frågor har utmynnat i följande förslag på vidare forskning:

- Genom studien har ett antal olika nya affärsmodeller inom musikindustrin kunnat observeras. Hur anpassar musikaktörerna bäst dessa nya affärsmodeller efter marknadens olika kundsegment?
- Fredell på Sony Ericsson påpekar under intervjun att svårigheten med Long tail-konceptet är att göra the Long tail till the Strong tail. Med andra ord: Hur bör musiktjänsterna utformas för att konceptet ska fungera och skapa lönsamhet i praktiken?
- Enligt Styvéns (2007) rapport uppfattar konsumenterna värdet av extra funktioner kring musiken som till exempel communities, rekommendationstjänster och olika sorters spellistefunktioner som lågt. Det skulle vara intressant att undersöka om konsumenterna i dagsläget uppfattar värdet av dessa tjänster annorlunda, eftersom digital musikdistribution och communities på internet utvecklats explosionsartat sedan Styvéns rapport publicerades 2007.

Under arbetets gång har det framgått att musikindustrin fortfarande aktivt jobbar mot den illegala fildelningen. Istället för att följa med trenden och jobba med fildelningen, har man försökt bekämpa utvecklingen genom lagstiftning och genom att jaga de individer som tidigare utgjort företagets kundgrupp. Funderingar kring detta agerande har utmynnat i ytterligare två frågeställningar:

- Musikindustrin har tagit väldigt lång tid på sig att utveckla nya affärsmodeller för att bemöta den illegala fildelningen. Istället har de flesta aktörer naglat sig fast vid gamla affärsmodeller och agerat passivt. Vad har denna tröghet och oförmåga till anpassning berott på?
- Flera av intervjupersonerna talar om vikten av en god relation till konsumenterna. Ett intressant forskningsuppslag skulle kunna vara att undersöka hur aktörerna på musikmarknaden försöker förbättra den i dagsläget ansträngda relation man har till sina kunder. Detta kan med fördel anknytas till teorier om relationship marketing.

Genom intervjuerna har exempel på ett par andra branscher som framgångsrikt sysslar med digital distribution kommit på tal; spelbranschen och porrindustrin. Dessa branscher har till synes lyckats bättre än musikindustrin med övergången till digitala medier. Det torde därför vara intressant att studera dessa branscher närmare genom följande förslag på vidare forskning:

- Musikindustrin har sparkat bakut och länge motarbetat digital distribution. En annan industri som istället verkar frodas på internet är porrindustrin. Oavsett vad man har för moraliska betänkligheter kring porrbranschen, skulle det vara intressant att studera vilka affärsmodeller denna industris aktörer arbetar utifrån för att kunna profitera på sin digitala distribution.
- Ett alternativt uppslag vore att närmare studera hur spelbranschen anammat den lönsamma Revenue Share-modellen, för att utifrån dessa resultat kunna dra slutsatser om hur andra aktörer inom digital distribution skulle kunna uppnå en ökad flexibilitet och lönsamhet i sina affärsmodeller.

Referenslista

- Allio Robert J. "Interview C. K. Prahalad heralds a new era of innovation" *Strategy & Leadership*, Vol 36 No. 6, 2008
- Alvesson Mats & Sköldberg Kaj, *Tolkning & Reflektion, Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, 1994
- Anderson, C. "Long Tail", Bonnier Fakta, (2007)
- Anderson, Chris. "The Economics of Giving It Away", *The Wall Street Journal* February 2, 2009, 10:48 PM
- Annika Lidne, Skiftesföreläsning #97 Malmö Högskola: *Billie the vision & visionen, Musikbranschens framtid i fokus*, 6 april, 2009
- Arvidson Peter, "Måste vi läsa metod", ur Gunilla Jarlbo (red), "Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i medie-och kommunikationsvetenskap", Studentlitteratur, 2000
- Chesbrough, Henry W. "Open Business Models – How to Thrive in The New Innovation Landscape", Harvard Business School Press, 2006
- Chesbrough, Henry W. "Open innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology", Harvard Business School Press, 2003
- Chesbrough, Henry W. & Melissa M. Appleyard. "Open Innovation and Strategy" *California Management Review*, Vol 50. No1 Fall 2007 s. 177
- Dagens Nyheter, TT, "Ipred-lagen, Fildelningen minskade direkt", Publicerad 2009-04-01 22:40 <http://www.dn.se/kultur-noje/fildelningen-minskade-direkt-1.835961>
- Eriksson Lars Torsten & Wiedersheim-Paul Finn, "Att Utreda, Forska och Rapportera", 2006, 8 upplagan, Liber AB
- Gibb Dyer W. Jr, and Wilkins Alan L. "Better Stories, Not Better Construct, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt", *Academy of Management Review* 1991, Vol 16 No 3
- Gloor, Peter A. & Cooper, Scott M., *The New Principles of Swarm Business*, MIT Sloan Management Review, Spring 2007
- Gordon H.G. McDougall & Terrence Levesque, "Customer satisfaction with services: putting perceived value in the equation", *JOURNAL OF SERVICES MARKETING*, VOL. 14 NO. 5 2000
- Gowan, M., "Requiem for Napster", (2002), Hämtad 2009-04-14 från <http://pcworld.about.com/news/May172002id100004.htm>
- IFPI, "Digital music report 2008". London: International Federation of the Phonographic Industry
- Johansson Daniel, "The Music Companies Changing Role", *Digital Renaissance*, 15 februari, 2009 <http://www.digitalrenaissance.se/2009/02/15/the-music-companies-changing-role/>
- Johnson, Mark W., Christensen Clayton M., Kagermann Henning; "Reinventing Your Business Model", *Harvard Business Review*, December 2008
- Kuprijanko Alexander, "The Pirate Bay-rättegången – Alla åtalade fälldes" *Sydsvenskan*, lördag 18 april, 2009, s. A8
- Magne Holme Idar & Krohn Solvang Bernt, "Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder", *Studentlitteratur*, 1997, Andra upplagan

Marketing Week, Anonymous author, "THE MUSIC INDUSTRY: And the brand plays on", London: April 17, 2008, p. 20-21, hämtad från Proquest

Newsdesk, "Pressrum: Sony Music", <http://www.newsdesk.se/pressroom/sonybmj>, 2009-05-20

Newsdesk, "CDON över miljarden och satsar på nya segment", <http://www.newsdesk.se/pressroom/mtgir/pressrelease/view/cdon-oever-miljarden-och-satsar-paa-nya-segment-273480>, 2009-02-19 08:52, Hämtat 2009-05-20

Nokia, "Ladda ner obegränsat med musik under ett helt år", 2009-03-11, <http://press.nokia.se/release.php?id=5324578>

Ossi Carp, "Ipred-lagen, Upphovsrättsexpert: "Det kan bli som i Danmark", Dagens Nyheter, Publicerat 2009-04-07 10:35, <http://www.dn.se/kultur-noje/ipred-skadestand-wainikka-1.839810>

Osterwalder A., *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach*, Thesis, Universite de Lausanne Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, 2004

Perr, Sullivan & Appleyard, "Open for business: emerging business models for open source SW companies, working paper", Lab to market, Portland State University, 2006

Prahalad C. K. & Ramaswamy V, "The New Frontier of Experience Innovation", MIT Sloan Management Review, Spring 2007

Styvén, Maria, "Exploring the online music market – Consumer characteristics and value perceptions", Luleå University of Technology, 2007

Sony Ericsson: "Sony Ericsson lanserar Play Now™ plus – en obegränsad musiktjänst", 24 september 2008, <http://www.sonyericsson.com/cws/companyandpress/pressreleases/pressrelease/pressreleaseoverview/playnowarenaplustradefinal-20080924?cc=se&lc=sv>

Sony Ericsson Mobile Communications AB, "Profile" <http://www.sonyericsson.com/cws/corporate/company/aboutus/profile>, 24 maj 2008, Kl. 15 :55

Sony Music, "Sony Completes Acquisition of Bertelsmann's 50% Stake in Sony BMG", <http://press.sonymusic.com/category/sonymusic-press-release/>, 2008-10-01, Hämtad 2009-05-20

Sony Music "Om Sony Music", http://www.sonymusic.dk/om_sony_music/om_sony_music/, Hämtad 2009-05-20

Spencer E. A., "Inside Napster – How the music-sharing phenom began, where it went wrong, and what happens next", Business Week Online, August 14, 2000 Issue, Hämtad 2009-04-14 från, http://www.businessweek.com/2000/00_33/b3694001.htm

Spotify, "Background information", <http://www.spotify.com/en/about/press/background-info/-company-history>, 2009-04-08, Tid 11:30

Sten Gustafsson/TT, "Ipred-lagen, Pirate Bay nästan oberörd av Ipred", Dagens Nyheter, Publicerat 2009-04-03 15:32 <http://www.dn.se/kultur-noje/pirate-bay-nastan-oberord-av-ipred-1.837597>

STIM, "Pirater, fildelare och musikanvändare - En undersökning om förutsättningarna för nya musiktjänster på internet", Februari 2009

Strategic Direction, Anonymous author, "How the likes of Napster and Kazaa went so far so quickly", Apr 2006; 22, 4; ABI/INFORM Global

Svanell, A., "Historien om Pirate Bay", Svenska Dagbladet, 8 februari, 2009, Hämtad 2009-04-14, http://www.svd.se/kulturnoje/nyheter/artikel_2438651.svd

Sydsvenskan, "Omstridd lag träder i kraft", Publicerad 31 mars 2009 01.30

Sydsvenskan, TT, "The Pirate Bay-rättegången – Operatörer struntar i krav på blockering", söndag 19 april 2009, A7

Torsten Thurén, *Vetenskapsteori för nybörjare*, Liber, 1996, upplaga 1

Touch Diva, "Touch Diva homepage" <http://www.touchdiva.dk>, 2009-05-24, Tid 12:29

Valarie A. Zeithaml, "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *The Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3 (Jul., 1988), pp. 2-22, Published by: American Marketing Association

Åhlens, "Åhléns Historia", http://www.ah lens.se/om_ah lens/ah lens_historia/, Hämtad 2009-05-12

Bilaga 1 – Intervjuguide

Vilken position arbetar du på inom "X"? Vilka är dina arbetsuppgifter?

Hur ser "X" affärsmodell ut?

Vilken/vilka olika affärsmodeller har "X" utvecklat/tänkt utveckla för att skapa framtida värde för konsumenterna samtidigt som de också är lönsamma för företaget?

Vilken strategi arbetar "X" utifrån för att bemöta den illegala musiknedladdningen/fildelningen? (*Förlitar sig på Lagstiftning? Nya affärsmodeller etc.?*)

Hur arbetar ni tillsammans med era återförsäljare av musik för att bemöta den illegala musiknedladdningen/fildelningen?

Vilka värden kan "X" erbjuda konsumenterna som de inte kan få genom att ladda ned musik illegalt?

Har/tänker "X" involvera konsumenter och/eller externa aktörer i affärsmodellen i syfte att skapa värde för konsumenten och sig själva?

Vad har du för uppfattning om nya affärsmodeller som genomförts eller föreslagits inom musikindustrin såsom: Streamad musik (ex. Spotify), STIMS förslag på månadsavgift genom internetoperatören och Chris Andersons "Long Tail- strategi"?

Hur ser du på musikbranschens framtid?

("X" var vid samtliga intervjutillfällen utbytt mot företagsnamnet.)

Bilaga 2 – Intervjuer

Sony Music

Sonys Affärsmodeller

Andersson berättar att Sony Music har ändrat sig från att vara ett skivbolag till att vara ett musikbolag. Sony Music jobbar inte bara med release av album, utan arbetar med musik på så många sätt man kan. Skiftet innebär i praktiken att Sony Music arbetar med att kommersiellt utnyttja immateriella rättigheter genom "publishing" som traditionellt förlag. Sony Music jobbar även med "live booking", "partnering", samt andra sorters exploatering. Enligt Andersson handlar det om att utnyttja sina rättigheter i många olika sammanhang. Det kan till exempel handla om att tidningar vill skicka med låtar till sina nummer, att sälja special(produkter) och merchandise. Enligt Andersson är Sonys huvudomsättning fortfarande rotad i traditionell skivförsäljning. Dock poängterar Andersson att omsättningsfördelningen ändrar sig relativt snabbt. I Spanien och Finland står det som Sony Music internt kallar "New Biz" (nya affärsområden) för väldigt stor andel av årsomsättningen. I Spanien är andelen mer än 50 %, och det är en utveckling som Andersson tror kommer ske även i Skandinavien.

Global Artists Sites

Sony Music har valt att inte längre enbart distribuera sin musik via underleverantörer. En ny satsning är deras artisthemsidor, så kallade "Global Artists Sites" som blivit en internationell succé. Genom dessa hemsidor och andra sociala nätverk kommunicerar och säljer Sony Music musik och merchandise direkt till slutkonsumenterna. Kunden slussas via hemsidan till lokala digitalshoppas (en för varje land) där Sony står som direktleverantör. Enligt Andersson är Sony Musics stora utmaning balansen av distributörer, både fysiska och digitala, och möjligheten att gå direkt till slutkonsument. Andersson menar att det finns en risk med att gå direkt till slutkonsument, man förlorar den nödvändiga kontakten till- och goodwill från-distributörerna. Man kan inte byta från en dag till en annan. Det ska göras över tid och ske väldigt genomtänkt säger Andersson. Sony Music är fortfarande otroligt beroende av distributörerna och återförsäljarna. Det är ingen hemlighet att ett bolag som Sony Music lever på julklapps-försäljningen medger Andersson. Den försäljningen kan inte ske digitalt. Det är ingen på Sony Music som har kommit på hur man kan komma in och ta julklapps-racet med någonting digitalt eller "direct to consumer". "Folk går ut och shoppar julklappar, och vi har kanske 1/3 av världens största artister hos oss och de vill folk ha fysiskt. Så är det. Och om man börjar röra runt i hela den grejen så förstör man för sig själv." konstaterar Andersson.

TDC-Play

En annan ny affärsmodell är TDC-play som är ett koncept utvecklat av bland annat Sony Music i Danmark och telebolaget TDC. TDC-play är ett telefonabonnemang där kunden får fri nedladdningsmöjlighet via sin telefon så länge denne har kvar sitt abonnemang. Kunden får genom abonnemanget access till ett musikbibliotek med ca två miljoner låtar. TDC-play är det första exemplet i världen på den typen av affärsmodell. Tjänsten har funnits på marknaden i ett år och folk från hela världen har

kommit till Danmark för att studera modellen. Konceptet har visat sig vara en ”megasuccé” och en ekonomisk succé för Sony Music som företag eftersom företaget tjänar mycket på tjänsten, berättar Andersson. Men Sony Music tjänar på detta genom att tjänsten ger ökad merförsäljning av fysiska produkter och till och med ger en ökad digital försäljning, trots att konsumenterna får musiken gratis via sin telefon. Ur telebolagets perspektiv skapar det värde genom större marknadsandelar och bra branding.

Touch Diva

Samtidigt som Sony Music varit med och utvecklat TDC-play har de även varit delaktiga i en annan produktanslagning som man fortfarande väntar på att se resultaten av. Produkten heter Touch Diva, och är en ”multimedia device” som finns i fysisk form och är en kombination av stereo och dator. Det motsvarar ett iTunes-bibliotek i en förstärkare, förpackat i en snygg design, som är uppkopplat via nätet till en musikdatabas. Det innebär att man kan använda Touch Diva utan att behöva koppla den till dator, CD-spelare eller något annat. Har man en Touch Diva med abonnemang kan man välja musik i ett musikbibliotek med ett antal miljoner låtar. Än så länge vet Sony Music inte hur produkten kommer att mottas, men den har börjat testas på olika marknader. Abonnemangspriset ligger i Danmark på 75 DDK i månaden. (touchdiva.dk, 2009)

YouTube

Sony Music har även utvecklat en tredje modell med YouTube. Hittills har YouTube besökare haft möjlighet att få gratis innehåll men utan bra kvalitet. Nu har Sony Music ingått ett avtal med YouTube om att leverera videos till bästa kvalitet, vara först ut med material samt att utveckla bra artistsidor till siten. Detta ger YouTube större värde mot att de betalar en avgift per klick till Sony Music. Som exempel på ovanstående strategi nämner Andersson artisten Britney Spears. Istället för att det finns hundratusentals Britney Spears-videor, har YouTube och Sony Music kommit överens om att det bara ska finnas Sony-godkända klipp av Britney Spears. Sony Music erbjuder i utbyte att låtarna är av bra kvalitet och att YouTube får tillgång till singlarna först av alla samt att alla videos har premiär på YouTube. Andersson menar att det hela är en ”win-win situation”. Denna strategi medför att videornas ”klick rate” (antal klick) blir större och att annonsörer därför hellre vill annonsera på YouTube vilket både YouTube och Sony Music tjänar pengar på. Detta är en strategi som Sony Music presenterar för många digitala partners. I och med det rör sig Sony Music bort från den traditionella affärsmodellen där man säljer album eller låtar och säljer istället innehåll generellt. Betalningen baseras på ett genomsnitt av klick av ett givet värde, vilket innebär att Sony Music får en ”share of income”. Enligt Andersson är YouTube-strategin en megasuccé, som omsätter miljarder (kr). Sony Music använder sig även av samma strategi i mindre skala när det kommer till dagstidningar och andra aktörer. ”Att ha bäst innehåll och att ha det först - Där kan vi hjälpa, där finns vi, till och med artisten tjänar på det. Alla ser till att det bara är bra grejer som ligger ute, inte massa pinsamma eller dåliga klipp.” säger Andersson. YouTube formatet är även ett exempel på hur Sony Music försöker interagera med kunden för att skapa ett ökat värde enligt Andersson.

360-Deals

”Sony Music arbetar med 360-deals precis som Live Nation och AEG, där man tar utgångspunkt i att vi är bästa samarbetspartner för en artist. Det innebär att Sony Music utformar ett avtal med artisten som inte bara innebär det traditionella skivbolagsavtalet utan innehåller alla aktiviteter för en artist. Vi faciliterar hela skiten.” förklarar Andersson. ”Det är en sådan deal som U2 och Madonna har gjort med Live Nation.”

Bemöta den illegala fildelningen

På frågan vilken strategi Sony Music arbetar utifrån för att bemöta den illegala musiknedladdningen/fildelningen svarar Andersson att man arbetar utifrån olika strategier. Andersson konstaterar att IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) fortfarande jobbar mot piratkopiering och illegal nedladdning och att de kommer att göra detta så länge fenomenet existerar. Sony Music stöder IFPI:s arbete eftersom upphovsrättsskyddad musik är den produkt som företaget och dess artister lever på. Men Sony Musics huvudfokus just nu är att marknadsföra sig genom kvalitet och genom att ingå partnerskap med olika distributörer och plattformar som kan leverera en bättre produkt till konsumenten än vad en illegal sajt kan göra. Ett exempel är tidigare nämnda TDC-play. Andersson menar att denna produkt är mycket smidigare och att ljudkvalitén är bättre än vid illegal nedladdning. Sony Music satsar även väldigt mycket på ”De Luxe-utgåvor” av alla releaser, det vill säga specialutgåvor av skivor. Under intervjun visar Andersson en limiterad utgåva av AC/DC:s album förpackad i en läcker plåtförpackning, samt en vinylskiva med Bob Dylans nyläppta album som exempel. Andersson berättar att LP-försäljningen har gått upp 60 % jämfört med förra året. Det är just dessa De Luxe-paket och den digitala musikens höga kvalitet som Andersson framhåller som företagets främsta medel i kampen att skapa värde för konsumenterna och därmed konkurrera mot illegal fildelning.

Enligt Andersson finns ytterligare en funktion som Sony Music som skivbolag kan och som ingen annan kan. Det är att hålla ihop en fysisk och en digital produkt med en story och en aktualitet. Sony Music kan till exempel se till att en given artists material kommer i ett sammanhang med ett lokalt ”live performance” eller en nyhet. Även att det görs nya låtversioner anpassade till den lokala marknaden är enligt Andersson en av Sony Musics förtjänster. Vidare menar Andersson att Sony Music kan leverera mer och bättre innehåll till konsumenten på ett sätt som är bra för artisten, men även för konsumenterna som vinner på att det skapas en långtidshållbarhet i konsumentens relation till artisten. Andersson menar även att det är tack vare skivbolagen som det lönar sig för en artist att spela och släppa sitt album i exempelvis Danmark.

Andersson menar att det är väldigt många saker som aldrig skulle släppas i Skandinavien om inte Sony Music hade funnits och om det bara skulle finnas digital distribution. Mycket musik skulle aldrig nå publikens öron. Om allt skulle vara digitalt, skulle det finnas hundratusentals remixar av de låtar som är mest aktuella för tillfället, medan andra erkända artister aldrig hade lyfts fram resonerar Andersson. Dessutom menar Andersson att många av de nya remixarna är väldigt dåliga. Han uppfattar det som skivbolagens roll att leta upp det som har kvalitet och få ut detta till en bred publik. Själv framhåller Andersson att han tycker att hela blogg- remix-

kulturen är fantastisk och vill inte motarbeta den. Men ibland menar Andersson på att de måste, eftersom de får påtryckningar från USA. Men för det mesta tycker Sony Music bara att det är positivt att musiken är aktiv och levande resonerar Andersson.

Anderssons åsikter om andra affärsmodeller

Spotify

Andersson tycker att Spotify är ett lysande exempel på en bra affärsmodell. Modellen innebär att musikbolagen som leverantörer säkrar att konsumenten får en bra produkt, och en distributör säkrar att det händer, att det fungerar på ett bra sätt. Affärsmodellen säkrar att artisten och bolagen får betalning samtidigt som tjänsten är smidig för konsumenten. Andersson menar att ingen i skivbranschen vill göra det svårt och konstigt. Det handlar bara om att man måste säkra rättighetstagarnas framtid.

Mobila tjänster

Andersson tror att den nya utvecklingen inom musik kommer att ske på telemarknaden. Andersson menar på att Internet och hela "online-grejen" är bra, men att det är det "mobila online" som gäller i framtiden. Andersson förutspår att alla operatörer kommer att ha en service för musik som är smidig och effektiv redan innan jul (2009). Den mobila musiken kommer att bli en världsomspännande succé i några år tills film och spel blir enklare att hantera via mobilen förutspår Andersson. "Den fysiska kapaciteten i mobiltelefoner och andra devicer blir till slut så stor så att man likaväl kan se på film eller spela spel istället. Utmaningen blir då att fortsätta erbjuda musik på ett smidigt sätt och som kan konkurrera med film och spel. Om man ser på fysiska skivaffärer är de inte bara skivaffärer numera utan både film- och skivaffärer. Meterplatsen för musik blir mindre och mindre. Dock tror Andersson att musiken har alla möjligheter att överleva. Musik finns överallt och musik används överallt och det är bara att vara med och leverera på rätt sätt med rätt avtal helt enkelt."

Partnering

Andersson förutspår att alla stora aktörer som jobbar med musik kommer att flyta ihop. Man ser att Live Nation och AEG, Ticket Master och Clear Channel, flyttar sig mot Sony Musics traditionella marknad, och att Sony Music flyttar sig mot deras. Det blir väldigt många 360-dealar resonerar Andersson. Andersson tror även att en annan viktig trend i framtiden är partnering med andra stora varumärken. Nike och Apple är bara ett exempel. Det kommer vara fler aktörer men alla aktörer kommer att ha större affärsområden än tidigare säger Andersson

Sony Musics framtid

Sony Music hette tidigare Sony-BMG, halvt ägt av japanska Sony Corporation och halvt ägt av tyska Bertelsmann Music Group. Nu har Sony köpt ut BMG och nu äger Sony Corporation hela företaget. Sony Music leds nu helt och hållet från New York. Det betyder att Sony Music kommer in i familjen Sony Corporation i ett mycket närmare samarbete. I dagsläget startas en avdelning som heter Sony United som ska samla hela bolaget för att skapa synergier inom Sony Music berättar Andersson.

Just nu distribueras Sony Pictures av Universal och Sony Home Entertainment distribueras av Dicknick. Sony Bravia tv-reklam har köpt musik från Universal samtidigt som Sony Ericsson samarbetar med många olika bolag. Sony Music

kommer att styrkas framöver för att möta båda kriserna, genom effektivisering och cost benefit. Sony Music blir en mastodont utan dess like, som kommer att ha allt utom datorer enligt Andersson Sammanslagningen kommer inte att ske över en natt, men man börjar märka att Sony Hardware och Sony Music har ett tätare samarbete berättar Andersson. Andersson tror även att Sony Walkman fortfarande har världens bästa varumärke på mobil musik och att det finns mycket potential kvar i varumärket. Andersson menar att det nu bara gäller för Sony att köpa ut Ericsson från ”den där Sony Ericsson skiten”. Andersson menar att Ericsson är samma bromskloss som Bertelsmann tidigare var för Sony-BMG. Sony Music hoppas därför på att Sony-BMGs antifusion sprider sig, och resulterar i att Sony köper ut Ericsson säger Andersson.

Sony Ericsson

Sony Ericsson nuvarande affärsmodeller

Sony Ericsson (SE) har flera olika musikerbjudanden berättar Olsson. Traditionellt sett har SE jobbat med musik där vi använder oss av pre-loads (förladdningar), där vi har köpt musik av skivbolagen, stoppat in filerna i telefonen och sedan sålt telefonen där musiken ingår som en värdehöjare för telefonen. Fredell menar på att telefoner fortfarande är SE:s kärnprodukt, men att de ”sexar” till telefonerna genom att ”slänga in lite låtar”. Konceptet har varit extremt framgångsrikt framförallt i Latinamerika där Warner Music sålde 200 000 exemplar av nya Madonna-skivan medan SE sålde 850 000 exemplar. Fredell förtydligar: ”Vi säljer ju inte albumet, vi ger ju bort det. Men vi betalar fullt till Warner och de betalar fullt till artisten så det är bara en ny typ av försäljning, en ny kanal.” SE tar kostnaden för musiken och använder det som värdehöjare för telefonen. ”Musik är det sexiga, det vi lockar med”, menar Fredell. Det är visuellt, när man gör reklam, men det SE tjänar pengar på inom content - området är spel som står för 70 % av net revenue, medan musiken bara står för 10 % (enbart a la carte-försäljningen).

Konsumenten kan annars köpa musik på två olika sätt idag inom SE. Det är dels via Play Now Arena-tjänsten som är ett a la carte-erbjudande, det vill säga att man betalar per nedladdning via SMS eller kreditkort. Hitintills har ingen tjänat pengar på att sälja digital musik, bortsett från iTunes, konstaterar Fredell. iTunes erbjuder bara kreditkortsbetalning, vilket innebär att man utesluter ungdomar som inte har kreditkort eller konsumenter i länder där kreditkort inte är lika vanliga resonerar Fredell. En problematik som uppstår då konsumenter betalar via SMS är att mobiloperatörerna ofta tar en stor del av vinsten, i snitt 45 %. I Sydamerika och Asien kan andelen bli så hög som 70 %. Att få lönsamhet i dessa transaktioner är så gott som omöjligt, berättar Fredell. Av den anledningen satsar SE mycket energi på att ingå i Revenue Share-avtal tillsammans med skivbolagen. Det innebär att man går från fasta prissättningar till att istället dela på intäkterna. För SE är Revenue Share modellen den viktigaste affärsmodellen för framtiden, säger Fredell. Fredell menar att spelbolagen har fattat det här för länge sen, ”de har Revenue Share på alla sina tjänster. En Revenue-Share modell funkar – alla blir glada”. Dock menar Fredell att svårigheten är att skivbolagen ofta är låsta till sina ”konstiga affärsmodeller”.

Den andra tjänsten är Play Now Plus som är en Subscription-modell där konsumenten prenumererar och får obegränsat innehåll (”all you can eat”) under en viss tidsrymd,

till musiknedladdning. Abonnemanget betalar man antingen när man köper sin telefon eller genom kreditkortsbetalning månadsvis. När man köper en ny mobiltelefon betalar kunden vanligtvis extra ovanpå priset för mobilen, men det är inbakat, så för konsumenten syns det inte som en separat kostnad. Med det priset får kunden en telefon, ett års obegränsad nedladdning av musik samt att datatrafiken ingår. Dessutom får konsumenten tillgång till de låtar som denne laddat ned i mobilen via sin PC berättar Fredell.

Sony Ericssons strategi för att bemöta den illegala nedladdningen

Att som företag ha en strategi mot den illegala nedladdningen menar Olsson är nödvändigt för alla aktörer i branschen. Dock påstår Fredell samtidigt att SE inte jobbar aktivt för att bemöta eller främja illegal fildelning eller nedladdning. Det SE gör är att försöka skapa erbjudanden som är bättre än de illegala alternativen menar Fredell. Idag finns det tjänster som är bättre än de illegala alternativen. Problemet för dessa tjänster är att de tappar på att de inte har all musik konstaterar Fredell. Fredell trycker även på vikten av tillgänglighet. Man måste göra allt tillgängligt och finns det inte tillgängligt så finns det tyvärr illegalt menar Fredell.

SE:s grundstrategi är annars att använda sig av DRM-skydd, alltså att skydda innehållet med olika teknologier. SE:s policy gällande DRM är att tillhandahålla DRM-skydd till alla sina plattformar, till alla mediatyper, i syfte att försvara rättighetsinnehavarens rättighet till intäkt och att skydda deras rättigheter. Den DRM-strategi vi har är att stödja öppna standarder i möjligaste mån, men också de mest populära formaten som finns på marknaden idag säger Fredell. En annan aspekt av DRM och tillika ett argument för att behålla DRM, är att man måste kunna mäta vilka låtar och artister konsumenten lyssnar på eftersom det är på basis av den informationen som betalningen till upphovsmannen utgår. Det enda sättet och veta det är med en teknik man kallar för "metering", som mäts via DRM-skyddet. Mätinstrumentet räknar alla låtar som laddas ner och spelas, och på basis av detta utgår betalning till leverantörerna. SE:s andra policy är mer outtalad, och går ut på att se till att SE har täckning för allt material företaget erbjuder. Det innebär att SE har licensavtal på plats och rättigheter utagerade på varje marknad SE agerar på. Samtidigt som detta görs ser man till att SE uppfyller innehållsleverantörens krav säger Fredell.

Skapa konsumentvärde

På frågan hur SE uppfattar vilka erbjudanden företaget kan erbjuda konsumenterna som de inte kan få om de laddar ner musik illegalt svarar Olsson: "Kvalitet." SE kan alltid se till att konsumenten får högsta kvalitet i musiken oavsett mediatyp - om det är film eller musik spelar ingen roll. Det är relevant kvalitet för den "device" man laddar ned till. Varje konsumentelektronik kräver sin kvalitet, sina egna format och så vidare. Det andra värdet som SE kan erbjuda konsumenten är kringdata, så kunden också får information om artisten, "albumart", vilket land musiken gjorts i och så vidare. Den här "metadatan" hänger ihop med filerna som laddas ned, och SE kan alltid garantera att konsumenten får fullständig metadata till den låt som laddas ned berättar både Olsson och Fredell.

Verktyg för att hitta relevant musik

Den stora frågan är hur man ska göra musikköp mer attraktivt än att ladda ner det illegalt. Det är många saker som spelar in. Det är inte bara pengarna, utan också

snabbhet och att hitta rätt musik, tror Olsson. ”Vi tror ju att vi genom att ge ett antal verktyg till användaren att hitta musik som är relevant, så kan vi få upp intresset för musiken. Det är dels rekommendationer, dels att ha fullständig metadata, och dels se till att filerna håller hög kvalitet. Vi tror att de sakerna tillsammans kan göra folk villiga att betala för musik idag” poängterar Olsson.

SE har en gratis musiktjänst som heter TrackID som är ett samarbete med Gracenote, det största databasföretaget för musik. Om man hör en låt som man tycker om på radio eller på stan, så kan TrackID identifiera vilken låt det är. Konsumenten får samtidigt en förfrågan om man vill ladda ner låten. Vi har ungefär 400 000 trackningar per dag och det är mycket, menar Fredell. ”Man trackar inte saker man hatar utan snarare något man hånglade till på högstadiet. Man har mycket emotional value här”, konstaterar Fredell. Det där är en jättegrej för oss, att få upp köpfrekvensen från TrackID. Det äger enorma värden för en konsument, att kunna identifiera en låt, menar Fredell. ”Vad är det som är bättre än gratis? Det är sådana saker som ger ”instant gratification” (direkt värde). Det man kan få loss här och nu.”

SE har en tjänst som heter ”SensMe”, ett koordinatsystem med Sad/Happy Fast/Slow där användaren får sina låtar plottade i detta system. Sedan kan användaren beroende på vilket humör denne är på välja musik som passar. SE kommer att bygga vidare på konceptet, och snart kommer en ny tjänst som är mycket mer avancerad och bygger på en hemlig algoritm som analyserar musik matematiskt. Denna algoritm kan detektera om musiken är upptempo eller ej, samt en rad andra olika parametrar. På det sättet kan man ta fram musik som är glad eller ledsam exempelvis, en kombination av tempo, dur och moll exempelvis. Det kommer att hjälpa konsumenterna att hitta relevant musik menar Fredell. ”Man pratar om ”better then free” och ”all you can eat”, men vad är värdet i att ha hur mycket musik for ever and ever?” argumenterar Fredell. Om man istället kan ge tips om vad du ska äta och lyssna på genom ”media navigation” så kommer konsumentvärde kunna tillföras. ”Det är ett helvete att samla på sig mer och mer och sedan hantera all media.” menar Fredell. Det är verktyg som kan slussa konsumenten genom denna ”mediahysteri” som kommer att skänka konsumenten värde, menar Fredell. SE kommer att utveckla fler sådana tjänster framöver. ”Man köper inte album, det var det för 20 år sedan. Först kom singlarna, sedan samlingskassetterna, sedan kom playlisten. Och nu tror jag att rekommendationerna där du väljer musik som passar till varandra och en kontext.” resonerar Olsson. ”Konsumenterna idag kräver en upplevelse. Och en upplevelse innehåller hårdvara, tjänster och innehåll. Det är mycket större krav idag” konstaterar Olsson. Kunden vill ha en rik mediaupplevelse och kan företagen paketera det riktigt snyggt tror Olsson att konsumenten vill ha mer.

Det tredje värdet som SE erbjuder är tillgängligheten. ”När vi pratar om en mobil tjänst då menar vi att det är rakt ner i din hand, rakt ner i din ficka. Du får musiken omedelbart där du befinner dig. Det är någonting som kanske inte en vanlig fildelning kan ge, då man är bunden till sin dator i hemmet, menar Olsson.

SE har även lanserat en funktion som heter ”Shake Me” som gör att man kan styra sin telefon via fysiska rörelser. Man kan höja och sänka musiken via en handrörelse. Funktionen kommunicerar med konsumenten genom tre sinnen: Audio/Visual – du lyssnar och ser samtidigt, plus känselintrycket eftersom mobilen vibrerar. Det ger ett

otroligt starkt intryck. Det kanske inte ger något marknadsföringsvärde, men det höjer värdet för produkten, menar Fredell.

Sådana smågrejer gör att vi lägger till mervärde till hela musikupplevelsen. Låtintegreringssupport för bilar, är ett annat exempel. Fem killar sitter och jobbar dagligen bara med mobilintegrering för Mini, Audi och Mercedes-bilar som kommer ut på markanden 2015, berättar Fredell. Sitter du i en Volvo idag som du köpt i år, så hittar den direkt telefonen så att du kan prata i handsfreen. Dessa värden kan man inte få genom det illegala på samma sätt säger Fredell.

Värdeskapande genom kundinteraktion

SE försöker även involvera konsumenterna att interagera med deras produkter för att skapa ytterligare värde för kunden. Att integrera saker i en produkt på ett relevant sätt och gärna koppla ihop uppspelningen med nedladdningen är jätteviktig tror SE. Det kommer allt mer i nya telefoner där vi har touchskärm. Det går inte längre att se telefonens egna mediaspelare och en tjänst. Det är ett och samma. Rekommendationer är integrerade i telefonen säger Olsson. SE har försökt uppnå denna effekt genom en funktion man kallar för "recommendations" eller "discovery". Det går ut på att man inte bara säljer musik genom ett skyltfönster för konsumenten, utan genom att på olika sätt erbjuda konsumenten relevant musik, exempelvis genom SE:s tidigare nämnda tjänst TrackID.

Ett annat sätt att uppnå denna effekt är att låta konsumenterna dela filer med varandra. I Play Now Plus-tjänsten finns idag goda möjligheter för konsumenten att dela musik med andra användare av tjänsten. Om en kund gillar en viss sorts musik, så kan denne skicka musiken till en kompis som annars eventuellt inte skulle ha upptäckt låten annars. Det här triggat ett intresse och stimulerar trafik i systemet, menar Olsson. Fenomenet kallas ibland "social rekommendation". Det sociala nätverket man har omkring sig brukar kunna skapa mer värde än en liknande tjänst baserad på exempelvis antal nedladdningar eftersom rekommendationen då härrör från en anonym massa av människor. Men om kunden skickar något unikt till en kompis så har det ett värde, en klar rekommendation från en vän till en annan, säger Olsson. Konsumenterna är inblandade i denna typ av interaktion redan idag, men det genererar inte speciellt mycket inkomster eftersom det inte genererar mer pengar inom ramen för en redan betald Subscription. Men för skivbolagen kan det generera pengar eftersom de får betalt per nedladdning. En annan viktig aspekt är att man upprätthåller kundens intresse. I och med att värdet av rekommendationen blir högre blir även konsumentvärdet högre och därigenom även intresset för tjänsten. Chansen att hålla kvar konsumenterna inom en Subscription blir mycket större eftersom tjänsten blir mer relevant för konsumenten, menar Olsson. Olsson drar även en parallell till vad som händer idag inom andra sociala nätverk. På mobilsidan har i dagläget många telefoner direkt access till sociala forum som Facebook och Twitter. Om man lyckas koppla samman dessa system med mediasystemen, kan vännerna på Facebook rekommendera låtar att ladda ned på mobilen. Om man lyckas kombinera sociala relationer och medier tillsammans, har man någonting mycket starkt, menar Olsson. Fredell är något mer självkritisk när han talar om SE:s förmåga att integrera konsumenten: "Jag tror inte att vi är ett bolag som är speciellt bra på sådant. Det är bara min egen känsla. Vi är bra på telefoner, men vi har mycket att lära på tjänstesidan, och det märker man. Mer än halva fighten är att driva genom någonting och få ut det internt."

Framtidens Affärsmodeller

Beroende på att ingen i branschen i princip har tjänat några pengar på den mobila musiken sedan tjänsterna introducerats, menar både Olsson och Fredell att man tvingas se sig om efter nya affärsmodeller. SE tittar på alla möjliga affärsmodeller och genomför även egen forskning på området, precis som alla andra, konstaterar Olsson. Några av de tjänster som SE tillhandahåller sina konsumenter; Play Now Plus och TrackID, har man utvecklat tillsammans med partners. Liknande samarbeten är inget som SE utesluter i framtiden. ”Vi tror på strategiska samarbeten, och vi har inte råd att köpa bolagen som våra finska stövelkollegor.” säger Fredell och syftar på Finska konkurrenten Nokia.

Prenumerationstjänster

Subscription-tjänster är väldigt populära just nu enligt Olsson. För ett år sedan pratade alla om DRM-skydd, men det har tonats ner lite idag. De två härskande system som finns idag är à la carte, DRM-fritt, eller Subscription med DRM. Olsson tror att Subscription kommer att vara den ledande modellen i framtiden. Vidare finns lite olika tillvägagångssätt för musikföretagen att fånga värde genom denna modell. Antingen tar man betalt per antal spelningar, eller så använder man sig av en schablonbetalning. (skivbolagen får då betalt efter marknadsandelar). SE använder en tredje modell där man mäter och tar betalt för varje låt som laddas ner. Enligt Olsson är det egentligen tekniken som sätter gränserna för möjligheterna. Det måste finnas en balans mellan teknik och användarupplevelse.

Inför framtiden finns förhoppningar både från SE och resten av marknaden att de nya affärsmodellerna som Subscriptiontjänsterna och de reklamfinansierade tjänsterna ska generera vinster i slutändan. Det tyder på att man i framtiden kommer att använda sig av ”advertising” i större utsträckning, menar Olsson och refererar till Spotify. Man betalar ingenting för att få gratis musik, men i gengäld får konsumenten ta emot reklam istället. Det funkar idag på PC-sidan, men det finns idag ingen som gör det på mobilsidan, med ett undantag: I Kina har Google lanserat en tjänst där konsumenten laddar ner gratis men i utbyte får konsumenten ta emot reklam. Men Olsson menar på att det råder lite speciella omständigheter i Kina eftersom det är svårt att ta betalt för musik i Kina över huvudtaget. Men enligt Olsson är det bara är en tidsfråga innan samma koncept kommer till västvärlden. ”Det gäller nog inte bara musik utan det gäller all sorts media. Man kommer att försöka hitta andra sätt att finansiera det på, antingen helt eller delvis med exempelvis reklam och advertising.” konstaterar Olsson. Fredell är mycket positiv till Spotify och deras affärsidé, han kan dessutom räkna upp flera företag som jobbar på samma sätt. Problematiken med affärsmodellen, menar Fredell, är att allt för få betalar. Konsumenten tycker om Spotify, just för att det är gratis, menar Fredell. Men när Spotify framöver kommer med nya funktioner kanske kunderna blir mer benägna att betala, menar Fredell.

Anledningen till att inte SE har en streamad tjänst till mobiltelefoner idag är att man i mobiltelefoner kan mista täckning, konsumenten hoppar in i en tunnel, byter operatör och så vidare, vilket skapar helt andra förutsättningar. Där fungerar inte streaming på samma sätt som på en PC. Nu för tiden finns hybrider där man kan ladda ned musik, precis som om det vore streaming, med skillnaden att filen stannar kvar efteråt. Filen laddas ner, men du kan lyssna musiken under tiden den laddas ned, vilket kallas

”progressive downloading”. Detta är ett koncept som SE kommer att satsa på i framtiden.

STIMs affärsmodell

Fredell har genom sitt arbete haft mycket med STIM att göra. Deras förslag om en avgift som betalas genom internetabonnemanget har funnits länge, säger Fredell. Vad som inte riktigt STIM förstår är, att om man säger till konsumenterna: ”Fine- fildela hur mycket ni vill så länge alla betalar via sina månadsavgifter, så är det ju ändå så att vi sprider musiken. Du kan ju inte hindra att dela ut till någon som sitter utom Sveriges gränser. Det är det som är svårt.” argumenterar Fredell. ”Dessutom uppstår problem om en låt har felaktig metadata, om en låt heter: ”Prince –Like a virgin”. Vem skulle då få betalt? Madonna eller Prince? Så fort det är felstavat uppkommer frågan om vem som ska få betalt. Det är jättesvårt att lösa.” menar Fredell. Det finns lösningar enligt Fredell, men de skulle kosta för mycket. Dessutom kontrollerar STIM bara musikrättigheterna. Lösningen skulle då innebära att man får dela musik, men inte tv-serier, filmer eller mjukvara. STIM skulle behöva få med sig alla rättighetsägare på projektet, inklusive Microsoft och hela spelindustrin, menar Fredell. Därför tror inte Fredell på STIMs lösning.

Long tail

Fredell menar på att Long tail är ett koncept som ofta blir feltolkat. Problemet menar Fredell, är att visa fem miljoner låtar i en mobildisplay. ”Det är svårt att fatta, hur söker du bland det här? Hur får du rekommendationer?” argumenterar Fredell. Här kommer SE:s tjänst TrackID in i bilden menar Fredell. De 400 000 trackningar som dagligen kommer in till SE visar ”the Long tail”. Om SE sedan lyckas omsätta dessa trackningar till sålda låtar, gör man om ”the Long tail” till ”the Strong tail”. Av 400 000 sökningar, är endast ungefär 3000 sökningar utförda på den mest populära låten, enligt Fredell. De mest coola och hipa låtarna idag –”Top 20”, står för en väldigt liten del, medan svansen står för merparten av sökningarna. Det är det är det the Long tail handlar om, summan av arean på svansen. Fredell menar på att man kan peka på att det här finns. Men om man inte kan kapitalisera på musiken, omsätta det till ett värde, marknadsföringsmässigt eller monetärt, så är det ganska ointressant. Long tail är en bas att stå på, men det är vad man gör med det som är intressant, menar Fredell.

Musikbranschens framtid

Fredell är övertygad om att musikbranschens framtid är ljus. Jämfört med tidigare musikförsäljning i form av kassetband, LP-skivor och CD-skivor är den digitala försäljningen fortfarande låg. Men nu när varenda telefon i nästan hela världen har en ”Virgin Mega Store” inbyggd, kan vi se försäljningen sticka iväg menar Fredell. Fredell menar på att man märkt av detta fenomen då man introducerade sina musiktjänster i Tyskland. Det förklarar han med att det är mycket mer folk i Tyskland som har telefoner. Man är ”playing by the numbers”. ”Vi kommer att gå ”live” i Indonesien snart, och där finns 150 miljoner konsumenter. Mexico kommer vi också gå ”live”. Brasilien kommer vi att äntra, bara för att få upp volymen.” berättar Fredell. ”Jag tror att det här kommer att kunna dra iväg precis hur långt som helst uppåt, men för att komma dit måste man göra det så enkelt att mamma fattar, så att ALLA fattar”, menar Fredell. Rättigheterna finns fortfarande, och folk kommer att betala för musik, det är Fredell övertygad om. ”De vill bara betala rätt pris.” konstaterar Fredell, och

menar att det är naturligt att ett produktpris förändras över tid. Även värdet på produkter ändras över tid menar Fredell: ”Om du försöker ge bort en cd skiva till någon som fyller 15 idag, eller 12 så får du ju tillbaka den i huvudet. Det är lite den känslan man får. De som vill ha CD-skivor är min dotter som är 4 och ett halvt år. Hon vill kunna titta på Danni eller vem det nu är på omslaget. Men sen när de blir lite äldre då är det datorn som gäller direkt. Saker och ting tappar värde, och då måste du skapa de här andra värdena. Då pratar vi inte monetära värden, utan känslomässiga värden för någonting så att det känns bra. Så att det ger en kick, att det är häftigt.”

Framtiden är ljus, men den kommer att se helt annorlunda ut menar Fredell. Superstjärnorna som Madonna, Michael Jackson och Elvis, kommer vi inte att se lika många utav. Den sista superstjärnan tror Fredell är Britney Spears. Men musikkonsumtionen kommer ändå att ligga kvar på samma nivåer tror Fredell, men inte nödvändigtvis antal sålda låtar, där någon betalat för varje låt. Istället kan det vara en stream på Spotify, det kan vara en ”Comes with music”-nedladdning med Nokia, det kan vara vad som helst, men artisten får betalt.

Det kommer att kunna bli hur stort som helst, bara det är rätt låt. Det är svårare att få de stora genombrotten, däremot kommer det att gå mycket fortare. Du kan få ett globalt genombrott snabbare. Fredell tar upp YouTube som exempel på hur musik kan spridas otroligt snabbt genom en viraleffekt mellan konsumenter. Olsson talar även om att skapa framtida synergieffekter genom samarbeten. Olsson menar att en sådan synergieffekt skulle kunna uppstå om flera företag har samma ”back end” en gemensam tjänst. I dagsläget har SE tjänsten Play Now Plus tillsammans med en partner som heter Omniphone. Olsson menar på att de, eftersom de är en tredje part, skulle kunna förse andra företag med innehåll. På så vis skulle man kunna skapa synnergieffekter genom olika ”devicer” som annars inte kan kommunicera. ”Köper man på sig ett backend så kan det sammanföra skivbolagen, musikbolagen, konsumentelektroniken och telefonerna i samma nät. Det ska bli spännande att se om det inträffar.” säger Olsson. Fredell avslutar självsäkert intervjun: ”Jag skulle inte sitta här om jag inte trodde att det fanns en framtid inom musikbranschen, då skulle jag göra någonting annat.”

The Swedish Model

The Swedish Models affärsmodeller

På frågan vilken affärsmodeller The Swedish Model (TSM) använder sig av svarar Thörnkqvist: ”Jag ser inte mig eller mitt företag som ett skivbolag utan ett musikbolag. Det spelar ingen roll vad spelbäraren är; CD-spelare, MP3 spelare eller något annat. Jag låter fansen bestämma hur de vill konsumera sin musik.” På samma fråga svara Bjerkert att ” Det har varit väldigt mycket att bara köra på och göra saker som peppar upp mig själv och som jag får energi av. Det har handlat om att vara överallt hela tiden och göra så mycket som möjligt”. Enligt Bjerkert handlar TSM mycket om en inställning till vad musik, Internet och tekniken har gjort med folks konsumtionsvanor samt hur folk hittar musik. Bjerkert fortsätter: ”När vi i TSM har snackat om affärsplaner så har vi sagt att man som skivbolag inte kan tänka sig att skivförsäljningen kommer att vara den dominerande inkomstkällan. Man måste skifta perspektiv och inte fäktas och försvara det i varenda situation. Nu är vi i början av det musikbranschmässiga paradigmskiftet. Det är väldigt stort fokus på att hitta alla små inkomster överallt och försöka få in dem hela tiden”.

Man har inte råd att säga nej till några idéer i det här läget. Det handlar om att försöka få in alla pengar från alla möjliga håll” konstaterar Bjerkert. Tidigare arbetade alla skivbolag för att sprida musiken så mycket som möjligt i alla kanaler för att få fler köpare, men så arbetar man inte längre, menar Thörnkvist. ”Branschen måste förstå att det inte är möjligt att alla som lyssnar på musiken köper den. Tidigare fanns det tydliga avdelningar inom skivindustrin marknadsföring, försäljning och distribution. I dag måste avdelningarna vara mer integrerade” menar Thörnkvist. Thörnkvist tar upp sitt arbete med artisten Motoboy som exempel. ”Mitt jobb är att skapa en palett för fansen så de kan använda hemsidorna på bästa sätt, vilket också skapar värde för kunden.” ”Ett exempel på hur man kan lyckas med den nya affärsmodellen är att se på ”Nine Inch Nails” sångare Trent Reznor som lade ut sina låtar gratis på sin hemsida, men som istället sålde massor med premium material till sina fans” berättar Thörnkvist. Även Bjerkert använder sig av den här modellen. ”Vi har gjort något liknande med Emil Jensen på vårt bolag. Vi la upp alla hans låtar för download på Emils sajt och sa, ”här är låtarna, det här kan ni lyssna på”. Men det vi helst ville var att musiklyssnarna skulle köpa skivorna.” säger Bjerkert. Vidare berättar Bjerkert att ”I höst ska vi göra ett släpp av ett band där vi kommer att använda musiken och skivan som ett element av tjugo stycken som vi väver samman i någon slags multiupplevelse. Allt ifrån plug-ins till inspelningsprogram med effekter och filter för mixtapes och bonusmaterial kommer att finnas.” Thörnkvist menar att man som musikbolag måste skapa de bästa hemsidorna för ens egna varumärken så att man själv äger diskussionerna kring banden och därigenom skapar en närhet till konsumenten. På så vis kan man uppnå en helt annan, gynnsam relation, till konsumenterna menar Thörnkvist. Bjerkert betonar i likhet med Thörnkvist vikten av att skapa en lojalitet till sina lyssnare där de kan se ”hela konceptet”. Enligt Bjerkert gäller det att lägga på värden till artisten och låtarna för att göra det hela till en större upplevelse för lyssnaren.

Vilka värden TSM kan skapa

På frågan vilka värden TSM kan erbjuda kunderna som de inte kan få genom att ladda ned musik illegalt svarar Thörnkvist: ”Jag tror att det handlar mycket om trovärdigheten hos företaget. Men det handlar även om prissättningen. Man kan differentiera prisbilden. Man låter kunden bestämma priset. Det finns ett exempel då ett band sålde sin CD-skiva till ett pris mellan \$ 5-15. Det genomsnittliga försäljningspriset uppgick då till \$ 8. Det är ett tecken på att det faktiskt funkar.”

Att låta konsumenterna bestämma priset framhåller Thörnkvist som än viktigare när det kommer till digital musik då det inte kostar någonting att producera ytterligare en kopia. Thörnkvist påpekar även att ett skivbolag kan sälja sina musikfiler tillsammans med exempelvis en ”PDF-booklet” för att skapa ett mervärde för kunden. Thörnkvist tar även upp webbsidan ”jillsnextrecord.com” som exempel. På sidan använder sig en etablerad artist av alternativa vägar för att tjäna in pengar, såsom att till exempel ta betalt för att låta fans vara med att sjunga på nästa skiva och för att hålla konserter hemma hos fans. Skivbolagen är som vilka företag som helst, de måste kunna uppfinna sitt eget existensberättigande, ”Reinvent yourself, hela, hela tiden” menar Thörnkvist. Bjerkert menar på att en del saker kommer att vara gratis och en del saker kommer att kosta. ”Jag tror inte man ska försöka lura lyssnaren till att betala någonting. Det är bara dumt. Men kan man erbjuda saker på ett respektfullt sätt och få

folk att förstå varför de ska betala någonting för musiken eller mervärdet så tror jag att det är bättre att göra så” resonerar Bjerkert.

Involvera konsumenterna

Thörnkvist menar på att musikbolagen kan utnyttja fansen som gratis arbetskraft, samtidigt som det skapar värde för konsumenten. ”Det är knutet till att bygga trovärdighet, man vill använda fansen till att göra den bästa sajten genom att bidra med bilder, filmer från konserter och egna remixar.” säger Thörnkvist. ”Man måste göra fansen involverade i tjänsten. ”Det räcker med att ha 3-4 dedikerade fans för att det ska ha en ganska stor påverkan. Men det är viktigt att man signalerar till fansen att man är trovärdig” betonar Thörnkvist. Trovärdighet, relationer och filter i en kontext är viktiga delar enligt Thörnkvist. Man måste fokusera på att skapa ett ”socialt klister” för att bygga upp trogna konsumenter, menar Thörnkvist. Att bygga emotionella band med sina kunder är extremt viktigt och kritiskt för ett musikbolags framgång, menar Thörnkvist. Det gäller att få dem att köpa speciella utgåvor och så vidare, ”It’s all about relations!” säger Thörnkvist. Thörnkvist betonar även vikten av att våga ge bort kontrollen till sina fans. Som skivbolag måste man tycka att det är bra att fans filmar konserter och lägger upp material på Internet menar Thörnkvist. Warner har till exempel tagit bort alla klipp på sina artister från YouTube, vilket Thörnkvist menar är helt fel väg att gå. ”Hela den här så kallade deltagandekulturen tycker jag är fantastiskt intressant” berättar Bjerkert. Enligt Bjerkert är det då man verkligen kan se vad artisterna har triggat för mekanismer hos lyssnaren. ”På nätet finns, till exempel Familjen, som vi gav ut. Det finns många videos på YouTube där konsumenter har gjort egna versioner av låtar. Ibland får man nya infallsvinklar som man inte har sett tidigare och då märker man ju också det att när någon har varit kreativ och gjort någonting bra så är det fler som kollar på det” berättar Bjerkert. Vidare menar Bjerkert att det är roligt och bra att det finns de här möjligheterna för konsumenterna att vara delaktiga. ”På grund av det skapas det värde för artisten som byggs vidare” säger Bjerkert. Thörnkvist berättar att de anställda på TSM först tyckte att det bara var ”gött” att enbart de hade den här affärsmodellen, och tyckte att de andra bolagen som inte anpassade sig lika gärna skulle kunna få gå under. Men sen kom de på att det är en tragisk utveckling när de stora bolagen sitter på så många låtar. Så nu vill vi TSM spilla över sina idéer även på resten av skivbranschen. Det är också viktigt för TSM att de stora bolagen hakar på affärsmodeller som Spotify eftersom det är kritiskt för sådana tjänster att det finns ett stort utbud låtar.

Framtida affärsmodeller

”Just nu kan man se en musikkubbla, många av musiktjänsterna går omkull, men jag tror att det beror på orimliga krav från branschen. Försäljarnas avtal med de stora mediebolagen gör att de skär bort många innovatörer. Man måste vara tillmötesgående mot innovatörerna som sitter och knåpar hemma i sina garage. Skivbolagen måste lära sig att släppa kontrollen. Tidigare ägde man hela värdekedjan från inspelningen, marknadsföring, distribution till försäljning. Nu kommer någon annan aktör och distribuerar musiken. Band kan sitta hemma och spela in sina skivor. Att släppa iväg kontrollen till Spotify är väldigt svårt för skivbolagen”, påstår Thörnkvist.

Idag sätter man stora förhoppningar till reklamfinansierade tjänster. Men Thörnkvist ifrågasätter om dessa modeller håller i längden. Dock betonar Thörnkvist att just nu är

det billigare än någonsin att misslyckas. Man måste våga testa nya idéer enligt Thörnkvist. Thörnkvist menar på att det inte kommer att finnas en lösning, utan istället flera olika. Bjerkert tror att utvecklingen av streamad musik är viktig och betonar att den känns som rätt väg att gå men anser att man skulle kunna utveckla streamingtjänsterna ännu mer. "Spotify är grymt, har snyggt gränssnitt, och allting fungerar väldigt bra. Dock kan man inte ta del av hemmapysslande remixar och sådant på Spotify som också kan vara riktigt bra" resonerar Bjerkert. Thörnkvist menar att man måste hålla igång så många modeller som möjligt. Våga släppa kontrollen. Skivbolagen säger alltid att musiken måste ha ett värde, och då menar man alltid pengar. Men för att kunna sälja en CD-skiva måste man ha ett värde innan, en "reson to buy". Exempelvis är varken Facebook och Twitter lönsamma ännu. Tidigare var modellen att man odlade up en community som man sedan sålde. Men nu i spåret av finanskrisen vill ingen köpa sådana communities som inte har en färdig lönsamhetsmodell, säger Thörnkvist. Thörnkvist tycker att STIMS föreslagna lösning om ett fast pris för nedladdning som betalas genom internetabonnemang, är en "sjukt dålig idé"! Om man ska ha en fast avgift för nedladdning ska även porrindustrin ha en del av kakan eftersom internet till 70 % består av pornografiskt material, menar Thörnkvist. Bjerkert har en något positivare inställning till STIMS förslag och tycker att förslaget om att betala en klumpsumma varje månad för att få ladda ner musik kan vara intressant. Vidare tycker Bjerkert att Internetoperatörerna borde ta ett större ansvar för musikladdningen.

Thörnkvist kommenterar även E-butikernas nuvarande upplägg och att det inte är tillräckligt integrerade. Man har en separat del för nedladdningar av digital musik, och en för CD-försäljning. Thörnkvist tycker även att man alltid ska få nedladdningarna när man köper en CD-skiva. "När man köper en skiva göra man det ju för att man vill ha musiken i det ögonblicket, inte för att den ska komma på posten om 3 dagar. Det kan öka incitamenten för folk att köpa skivorna." hävdar Thörnkvist. Thörnkvist trycker på vikten av med merförsäljning, att kunden blir erbjuden något annat vid sidan av den produkt man tänkt köpa. Bjerkert berättar om ett exempel där Adrian Recordings ska göra strumpor i samband med ett skivsläpp för en artist. Bjerkert menar på att det gäller att hitta nya vägar hela tiden för att få in pengar på musiken. Ett bra motsvarande exempel är klädbutiken ASOS.com som Thörnkvist menar lyckas ganska bra genom funktionen "complete this style". När konsumenten köper ett plagg blir denne rekommenderad att köpa andra plagg som kompletterar stilen. På samma sätt skulle E-butikerna kunna rekommendera sina köpare låtar och album för att komplettera sin musiksamling. "Ungefär: Den här musiken är rock gjord från samma decennium, som inspirerade den artist som du just laddat ned." säger Thörnkvist. Thörnkvist menar vidare att musikbolagen har goda förutsättningar att generera inkomster genom "den lite tråkiga och uttjatade premium-modellen." Man erbjuder kunden en ganska avskalad gratisversion av produkten och tillhandahåller vid sidan en betalversion som ger kunden ett större värde. "Om man frågar de större skivbolagen får ingen lyssna på musik utan att betala. Jag anser att det är bättre att jobba med än att jobba emot den nya trenden." säger Thörnkvist. Bjerkert menar att man kan ha musiken som komplement till en annan upplevelse: "Man ska inte vara rädd att låta musiken existera i så många olika sammanhang som möjligt. Det degraderar inte musiken. Musiken är starkare än så. Är musiken bra så kommer folk att hata det" resonerar Bjerkert. Utmaningen kommer sen om 5-10 år när man försöker bunta ihop alla differentierade inkomstströmmarna till en modell som är

ningen mer lätthanterlig, där bulken av pengar är lika mycket som det var för fem år sedan men bara att det kommer från olika massa andra håll, menar Bjerker.

Revenue Share

Enligt Bjerkert så måste man jobba mer med en Revenue Share-modell. ”Adrian Recordings jobbar med ett break-even-kontrakt med alla artister där man delar alla inkomster när parterna har respektive kostnader täckta” berättar Bjerkert. Både musikbolagen och artisterna riskerar mindre med denna modell och där är det som är själva poängen. Inga vågar riskerar så mycket idag, menar Bjerkert. Så såg det inte ut för 5-10 år sedan över huvudtaget. Då tog skivbolagen allt och så fick artisten max 10 procent. Thörnkvist menar på att skivbolagen tidigare tagit ut helt sjuka vinstmarginaler. ”Nu börjar marginalerna krympa och bolagen klaga. Men jag kan förstå att det inte är så lätt. Problemet är att VD:n måste säga till sina aktieägare att de inte längre är lika lönsamma som tidigare, och då - pfjutt – sticker aktieägarna.” säger Thörnkvist. Thörnkvist menar dock på att skivbolagen nu måste se över sina affärsmodeller och anpassa dem efter det nya klimatet i musikbranschen.

Illegal nedladdning

Thörnkvist tror inte att musikbranschen kan bekämpa illegal nedladdning enbart genom nya lagar. Men han menar att Ipred-lagen kan vara ett bra incitament tillsammans med Spotify. Men utan Spotify vore det lönlöst. Det är inte lagstiftningen som är huvudproblematiken utan istället affärsutvecklingen menar Thörnkvist.

Bjerkert anser att vi är i en teknisk utveckling och har kommit till en situation som gör att man inte kan stå i ett vakuum. ”Man måste förhålla sig till hur verkligheten faktiskt ser ut. Inte sitta och gnälla och lagstifta bort saker. Det tror jag bara skapar negativ energi och det blir inte kul någon stans. Ipred-lagen och Pirate Bay-rättsgången, det finns inget kreativt i det.” fortsätter Bjerkert. Bjerkert menar att det bör vara upp till artisten om de vill att deras musik ska fildelas eller inte. Men Bjerkert menar att han inte skulle kunna jobba med en artist som inte vill fildela. ”Jag skulle inte veta vad jag skulle göra, det finns inte något att göra då i dagens läge. Så vad man gör är att försöka att nå ut så mycket det bara går med alla medel som finns.” säger Bjerkert. ”Man får försöka använda internet och använda de fördelar som finns hela tiden. Att använda det som ett medel för att nå och hitta lyssnare för musiken man ger ut. Man får hålla sig pragmatisk till möjligheterna” resonerar Bjerkert. Vidare tycker Bjerkert att Long tail-boken är en väldigt belysande bok och en teori som förenklar och förklarar hur saker och ting ser ut. ”Jag uppfattar inte att man behöver tro eller inte att det funkar, jag tror att det ÄR så som Internet fungerar. ”Long tail”-teorin är en effekt av den tekniska utvecklingen.” säger Bjerkert.

CDON

CDON:s affärsmodell

CDON:s affärsmodell är enligt Olander att inte ha några butiker i fysisk form. CDON säljer sina produkter enbart via internet där företaget sedan 2000 har lokala internetsajter i de fyra nordiska länderna. Olander berättar: ”Vi var väldigt tidigt ute på de fyra Skandinaviska marknaderna och detta har varit en av framgångarna med CDON:s affärsmodell”. Anledningen till framgångarna med de lokala sajterna menar

Olander beror på tryggheten som det för med sig till konsumenterna. Konsumenterna behöver inte oroa sig för leveranstider, som annars ofta kan vara ett problem när man handlar från till exempel USA. Det blir lättare för konsumenterna att göra returer på produkter de köpt. Även att sajterna finns på kundens hemspråk är något som ökar tryggheten enligt Olander. Fördelen med att ha lokala sajter är att CDON kan anpassa utbudet efter lokala preferenser, som till exempel lokala artister som är populära i just det landet. Inom loppet av en månad kommer CDON att lansera delbetalning för sina kunder när de har köpt produkter. Det är ett led i att utveckla affärsmodellen enligt Olander.

Olander berättar att CD-marknaden har krympt för CDON och företaget måste satsa mer på digital musik samtidigt som de fortsätter att utveckla andra produktgrupper så som spel och böcker. CDON har en digital nedladdningstjänst där CDON säljer musik a la carte. Från början sålde CDON digitala filer i WMA-format. Hösten 2008 slopade CDON WMA-formatet eftersom det visade sig att kunderna inte vill ha sina digitala musikfiler i WMA-format utan i MP3-format som de kan använda fritt. Olander betonar att CDON inte är nöjd med sin digitala nedladdningstjänst och menar att företaget inte fått det stöd som de borde ha fått från skivbolagen. Vidare har de inte fått någon lönsamhet i den digitala försäljningen och därför har företaget inte haft råd att utveckla bättre digitala tjänster än de nuvarande. Problemet med dagens tjänst enligt Olander är att den inte är tillräckligt användarvänlig samt att prisbildningen är ologisk, ”Vi borde ha olika produktpriser beroende på hur gamla låtarna är”. Anledningen till prissättningen är enligt Olander att skivbolagen sätter priset och inte CDON själva.

Kundvärde

På frågan om vilka värden CDON kan erbjuda sina kunder, som de inte skulle ha fått om de laddade ner musik illegalt, poängterar Olander ett antal nyckelfaktorer. Dels är kvaliteten på filerna bättre och det går fortare att ladda ner dem hos CDON och dels har CDON ett ”fullt sortiment” som är lagligt att ladda ner. Olander riktar dock kritik mot CDON:s egna tjänst och menar på att de måste utveckla tjänsten så att den blir mer användarvänlig och levande. Enligt Olander kommer kunderna att kräva fler mervärden och tjänster runt omkring själva tjänsten. Till exempel nämner Olander vikten av att ha chattar och en community-känsla där konsumenterna kan kommunicera med varandra. Det som Olander lyfter fram som det största problemet är att prisbildningen är ologisk vilket beror på skivbolagen. Det har varit ett pris för varje låt rakt av och Olander anser att någon form av ”back katalog” skulle finnas där man köper äldre musik till ett annat pris, likt det Nice Price-system som finns på CD-skivor. För CDON:s del är Olander säker på att företaget både kommer att sälja musik styckevis samt som prenumerationstjänst i framtiden. Även ”bundling” är något som CDON ser som ett framtida koncept för att kunna sälja musik för ett annat pris än 9:90 per låt: ”Jag tycker att 9:90 kr är ett bra psykologiskt pris för en låt. Man borde ha bundling där man kan ta t.ex. 14:90 kr för en singel plus något annat, eller kanske 19:90 och få ännu mer”, säger Olander.

Framtidens affärsmodeller

Enligt Olander ska musik kosta pengar i framtiden och betonar att det inte kommer att vara accepterat att stjäla musik i framtiden. Olander ser positivt på möjligheten att kunna sälja musik i framtiden, det gäller bara att hitta rätt modell. Olander resonerar

att man skulle kunna ge bort musik gratis genom en "hämmad gratisversion" med sämre kvalitet och sedan en version som folk betalar för som har högsta kvalitet med olika kringtjänster. Olander lyfter fram att Spotify är en bra och intressant affärsmodell. Dock menar Olander att man måste begränsa Spotify-tjänsten på något sätt så att kunden faktiskt köper musiken och inte bara lyssnar på musik genom gratistjänsten. Olander ser en fara i den dagen då Spotify blir mobil för då är tjänsten inte endast låst till konsumentens stationära PC där konsumenten kan lyssna på gratistjänsten utan då finns gratisalternativet även mobilt för kunden. Vidare tror Olander att prenumerationstjänster, där konsumenter både kan streama musik och teckna en nedladdningsprenumeration, kommer att finnas på marknaden i framtiden. En framtida modell som Olander lyfter fram är att konsumenten köper abonnemang från bredbandsoperatörer med en komplett lösning, där musik ingår som en del av paketet.

Men Olander riktar skarp kritik mot skivbolagen, som han menar inte har varit tillmötesgående då aktörer på marknaden försökt utveckla nya affärsmodeller. Det har varit oerhört dyrt att utveckla nya modeller men skivbolagen har ändå tagit förskottsbetalningar som är enorma. Musikbranschen har inte velat vara med och investera och utveckla nya modeller utan man har velat ta betalt istället. Nu håller det på att vända lite grann, menar Olander. "Nu måste man snart få det här och funka så nu kanske det finns vissa öppningar. Men jag känner att det är så pass dyrt att utveckla modeller och chansen att lyckas är ganska liten", säger Olander.

CDON:s och musikbranschens framtid

På frågan om hur Olander ser på CDON:s framtid med en sjunkande CD-försäljning som ett faktum bekräftar Olander att musikförsäljningen blir mindre viktig för företaget. "Vi säljer andra saker än musik. Från att CD-skivan har stått för 100 % av försäljningen i början är den inte längre vår största produktgrupp, det är DVD och spel som har gått bäst för oss". Vidare förklarar Olander att CDON tycker det är frustrerande att musikbranschen inte är mer aggressiva att hitta lösningar på tappet i musikförsäljningen. CDON säljer även merchandise och tycker att det är en spännande bransch men att det inte fyller gapet från den sjunkande musikförsäljningen i tillräckligt stor utsträckning. Enligt Olander kommer att CDON att ändå sälja CD-skivor länge till. "Det blir vi och Statoil som kommer att sälja CD-skivor när allt fler skivbutiker slå igen och vi får ta del av deras tidigare kunder" konstaterar Olander. Olander förutspår att det även finns en framtid för digital musikförsäljning bara man hittar rätt modell för att sälja musiken. "Det är bara att titta på iTunes, de har ju lyckats, de säljer musik och de säljer mycket musik". CDON:s största problem är att folk tycker att musik ska vara gratis berättar Olander. "Det är otroligt fånigt att påstå att den illegala nedladdningen hjälper musikbranschen. Det kan den omöjligt göra." säger Olander. Men att bemöta den illegala fildelningen ser inte Olander som CDON:s jobb, utan snarare rättighetsägarnas. Samtidigt välkomnar han den fällande domen i Pirate Bay-rättegången. "Resultatet i Pirate Bay-rättegången, där The Pirate Bay blev fällda, gav en törn till många illegala musiknedladdare och fick dem att tänka till och inse att det faktiskt inte är lagligt att ladda ner viss musik gratis". CDON har ökat sin försäljning en aning på grund av detta resonerar Olander men betonar att det viktigaste är att få folk att inse att det inte är accepterat att stjäla musik. Musikindustrin måste börja våga chansa och investera i nya affärsmodeller. Branschen har inte råd att inte chansa i detta läge enligt Olander.

Åhléns affärsmodell

Åhléns säljer musik i form av fysiska produkter i sina varuhus, där man har fokus på topplistan och nyheter. Digital försäljning av musik sker via företagets hemsida. Brask kan inte svara på hur Åhléns tänkt utveckla nya affärsmodeller för att skapa värde för konsumenterna, samtidigt som de också är lönsamma för företaget. Vidare menar Brask att Åhléns i egenskap av att vara återförsäljare inte kan bemöta den illegala nedladdningen i den meningen att företaget skulle försöka hindra den eller förändra människors beteende. Brask framhåller att man fortfarande erbjuder den fysiska produkten för de människor som fortfarande föredrar den.

Värden

På frågan vilka värden kan Åhléns erbjuda konsumenterna som de inte kan få genom att ladda ner musiken illegalt framhåller Brask att värdet ligger i att konsumenten framförallt får varan direkt med sig hem. Brask menar även på att man som medlem i Åhléns kundklubb får värdecheckar när man handlat för vissa belopp, samt olika erbjudanden.

Nya affärsmodeller

I grunden menar Brask att allt som ökar intresset och konsumtionen av musik är positivt. För musikindustrin som får sina intäkter från försäljning av musik, vare sig det är fysiskt eller digitalt, är det naturligtvis negativt om det leder till att den försäljningen ytterligare minskar, menar Brask. Detta rör såväl artister som CD-tillverkare som distributörer och återförsäljare.

Musikbranschens framtid

Brask tror att musikbranschens framtid är oerhört ljus som helhet. För den som producerar mycket, snabbt och billigt finns det fler möjligheter än någonsin att tjäna pengar. Kreativiteten och mångfalden ökar säkerligen genom fler distributionsvägar, men kanske också kvaliteten försämras av samma skäl, resonerar Brask. För tillverkare och återförsäljare av fysiska CD-skivor (eller andra format) minskar marknaden alltjämt och ingen vet när det bottenar och om den kvarvarande basen är tillräckligt stor för att det ska finnas någon ekonomi i att fortsätta framställa och tillhandahålla fysiska produkter, säger Brask. ”Ofta har leverantörerna bestämt detta åt konsumenterna. Produktionen av audio-kassetterna, videobanden, LP/Vinylen och CD-singlarna upphörde eller minskades kraftigt av leverantörerna, det var en relativt stor försäljning kvar av samtliga format och inget "krav" från konsumentledet att dessa format skulle upphöra. Leverantörerna gjorde detta för att skynda på utvecklingen av de nya formaten (CD, DVD) eller för att styra över försäljningen till mer lönsamma produkter (man ville sälja album istället för singlar).” Idag är det en ganska annorlunda situation där det är en illegal distributionsform som konkurrerar ut det gällande formatet” konstaterar Brask.

Spotify's affärsmodeller

Jönsson berättar att Spotify två olika versioner av sin tjänst. Det första alternativet är en reklamfinansierad version som gör att kunden får en gratisversion av Spotify. I gratisversionen får konsumenten 30 sekunder reklam var 20:e minut i utbyte mot att kunden får tillgång till hela Spotifys bibliotek på över 2 miljoner låtar. Det andra alternativet är att kunden betalar en fast summa i månaden. I Sverige kostar det 99 kronor i månaden och då slipper konsumenten framför allt reklam och så har konsumenterna tillgång till mycket annat, till exempel pre-releases och möjlighet att tävla om biljetter till olika exklusiva spelningar berättar Jönsson. Vidare berättar Jönsson att Spotify har i pipelinen väldigt många intressanta funktioner som skapar ett större incitament att skaffa premium-versionen.

Spotify knyter kontrakt med alla skivbolag så gott det går enligt Jönsson. ”Ofta knyter vi ett kontrakt med varje land och vi ansluter oss till STIM, eller motsvarande organisationer, i alla länder. Vår ambition är att vi ska ge tillbaka mer än någon annan gjort till artisterna tidigare. Ambitionen är att artisterna verkligen ska tjäna pengar på att vara med på Spotify. Det ska löna sig för dem” berättar Jönsson. På frågan om Spotify har någon form av Revenue Share-modell svarar Jönsson att så är fallet men att han inte får säga så mycket mer än så angående Spotifys Revenue Share-modell i dagsläget.

Köpa musik på Spotify

Det går även att köpa musiken via Spotify berättar Jönsson. Konsumenten länkas vidare till iTunes eller andra webbutiker, som till exempel engelska 7Digital, om konsumenten känner ett behov av att äga musiken eller vill tanka över musiken i sin mobil. Jönsson berättar att kunden erbjuds att köpa musiken direkt via Spotifys klient. Då förlitar sig inte Spotify på Peer-to-peer-tekniken utan då har Spotify en central server som konsumenten laddar ifrån.

Bemöta den illegala nedladdningen

Jönsson säger att det är svårt att konkurrera med något som är gratis. Dessutom är det inte på den arenan som Spotify slåss enligt Jönsson. Det som Spotify gör för att bemöta konkurrensen från den illegala nedladdningen är att erbjuda konsumenterna full metadata där allting är korrekt taggat och där musiken har högsta kvalitet. ”Du får full kvalitet, du får det direkt och du får det gratis.” sammanfattar Jönsson. Jönsson framhåller dessutom att tjänsten garanterat är fri från ”spyware” och virus. Dessutom kan Spotify erbjuda förhandslyssningar för konsumenten. Spotify var till exempel världsexklusiva med U2- skivan i England berättar Jönsson.

Mobil plattform

Jönsson konstaterar att det inte är någon hemlighet att Spotify håller på med en mobil plattform. ”Det vore väldigt naivt att inte göra det” säger Jönsson. Det kan mycket möjligt vara att tillgången till Spotify i mobilen blir en premium-funktion enligt Jönsson.

Öppen källkod

Jönsson berättar att Spotify släppt sitt "API", vilket ger tredjepartstillverkare möjlighet att bygga saker på Spotify-plattformen. Men vem som helst får ta del av vissa delar av Spotifys källkod vilket gör att även privatpersoner skulle kunna bygga en rekommendationsmotor åt Spotify berättar Jönsson. "Men sådant kräver mycket tid och energi. Dock finns det många eldsjälar därute. Det tror jag är en stor framgångsfaktor, att vi låtar folk göra vad de vill med produkten" betonar Jönsson.

Involvera konsumenterna

På frågan om hur Spotify involverar konsumenterna i affärsmodellen i syfte att skapa värde både för sig själv och konsumenterna betonar Jönsson vikten av att konsumenterna kan bygga egna produkter av Spotifys produkt. Vidare berättar Jönsson att användarna kan agera med varandra genom att dela spellistor och bygga spellistor tillsammans med andra. En annan fördel med Spotify enligt Jönsson är att tjänsten går att länka till andra tjänster på nätet som till exempel Facebook. "Spotify är väldigt integrerad med de tjänster som redan finns på marknaden" säger Jönsson. Dock har Spotify ingen rekommendationsmotor, där konsumenterna själva får ranka hur bra de tycker att låten är. Men Jönsson tillstår att det kan dyka upp i framtiden: "Det vore dumt om vi inte hade en rekommendationsmotor på gång" konstaterar han. Spotify har i dagsläget en funktion som kallas "Popularity" som baseras på lyssningsstatistik, säger Jönsson. På så vis kan konsumenten enkelt se vilka låtar som är mest populära bland andra lyssnare. Jönsson menar dock att ambitionen med Spotify är att det ska vara en väldigt enkel klient utan för mycket "klutter". För framtiden tror Jönsson personligen att Spotifys ambition är att skapa en semantik inom företaget, så man snabbt kan rikta reklam som är relevant till en specifik kund, och på samma vis även hjälpa kunden att hitta relevant musik.

Rikards åsikter om andra affärsmodeller

Jönsson tycker inte att STIM:s förslag om att betala en fast summa i månaden för att få ladda ner musik är någon bra idé. Jönsson resonerar: "Hade det varit en statlig plattform där alla laddade upp till samma plattform hade det kanske fungerat, men det låter för byråkratiskt för att det ska funka i mina öron".

Däremot tycker Jönsson att the Long tail-teorin är intressant. Jönsson berättar: "Man tjänar stora pengar på den stora massan men det är först när du når ut till de små massorna som du garanterat kommer att överleva. Det tror jag är väldigt viktigt". Jönsson tycker att de nischade publikerna är väldigt intressant och tror att om man lyckas nå dessa så är det vinnande i längden.

Musikindustrin i framtiden

Det är en tydlig trend att fler artister har sina egna bolag idag säger Jönsson. "Du behöver inte längre gå till en dyr studio eller ett stort skivbolag för att nå ut till publiken. Musikindustrin är inte alls lika centraliserad i dagsläget. I längden tror jag att skivbolagen kommer att spela ut sin egen roll. Däremot gör de allt för att överleva vilket är förståeligt" säger Jönsson. "Det går att bli stor helt gratis i dagsläget inom musikälden. Det finns en tydlig trend att aggregatorer blir större och större. En aggregator som Spotify samlar till exempel independentartister under ett paraply för att kunna få ut dem till så många som möjligt. Det är något som verkar växa väldigt mycket" resonerar Jönsson.



Värdet av musik

Man kan se tydligt att trenden att det har gått ifrån att äga musik till att ha tillgång till musik, det är ett faktum man får acceptera säger Jönsson. "När vi har tillgång till det mesta tror jag inte att vi behöver skapa lika mycket värde i varje specifik låt. Det är många som har försökt olika modeller. Spotifys behov av värdet för varje låt blir inte lika viktigt. Det handlar om att "aggregera content" och distribuera det till de som lyssnar på det. "Om man tittar på jättelång sikt är Spotifys ambition är att erbjuda all musik till alla människor i hela världen avrundar Jönsson".