



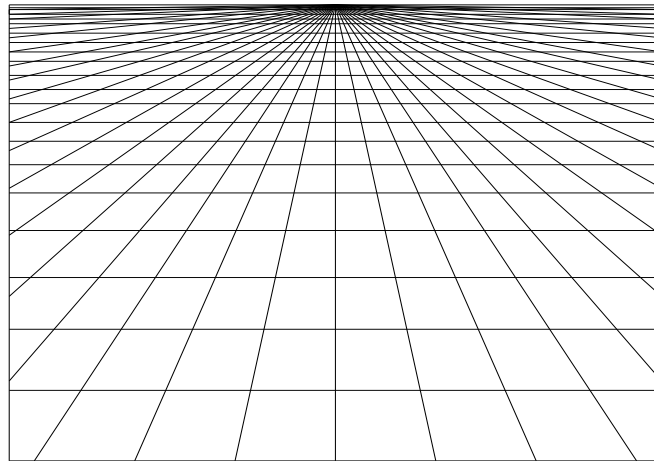
UNIVERSITETET I OSLO
SAMFUNNSVITENSKAPELIG FAKULTET

TIK

Senter for Teknologi, Innovasjon og Kultur.
P.O. BOX 1108 Blindern N-0317 OSLO, Norway

[http://www.](http://www.tik.uio.no)

[tik.uio.no](http://www.tik.uio.no)



Digital fildeling og innovasjon i musikkbransjen

Hvordan spredningen av digital fildeling har påvirket innovasjon i Universal Music Group Norge og Platekompaniet

Sindre Horseby

Våren 2010

Antall ord:

26 893

I've found that you've got to look back at the old things and see them in a new light.

John Coltrane, amerikansk jazzsaksofonist

SAMMENDRAG

Denne masteroppgaven studerer hvorvidt og hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen i Norge. Digitalisering som truende teknologi for musikkbransjens tradisjonelle virke, har i nyere tid vært gjenstand for mye oppmerksomhet, og debatten rundt bransjens videre eksistens preges i stor grad av spådommer om destruksjon. Denne oppgaven beskriver imidlertid destruksjon og innovasjon som parallelle og gjensidig avhengige prosesser; hvordan bransjen, som følge av rask dynamisk endring, står overfor transformasjon snarere enn eliminasjon. I lys av Joseph Schumpeter (1943) sin brede forståelse av innovasjon, belyser oppgaven hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i to toneangivende norske musikkbedrifter - Universal Music Group Norge og Platekompaniet. Dette i form av nye produkter, nye metoder for produksjon og nye tjenester, i tillegg til utforskning av nye markeder og nye organiseringsmetoder.

Det foreligger relativt lite forskning på hvorvidt og hvordan digital fildeling påvirker innovasjon i musikkbransjen. Med intensjon om å bringe til veie en forståelse av hvordan IKT (i.e. Internett og digital teknologi) medfører implikasjoner på mikro- og makronivå, gir oppgaven en teoretisk presentasjon av Freeman og Perez (1988) sitt begrep *tekno-økonomiske paradigmer* og det gjensidig utfyllende begrepet *General Purpose Technologies*. Dette leder inn i en fremstilling av Burns og Stalkers (1961) teori om innovasjonsledelse; hvordan bedrifter, avhengig av organisasjonsstruktur, lar seg påvirke av eksogen endring, samt hvordan dette påvirker evne til å innovere. Videre diskuterer jeg Christensen og Overdorfs (2000) handlingsstrategi for hvordan bedrifter kan håndtere *forstyrrende* teknologi (i.e. digital fildeling). Disse teoretiske bidragene benytter jeg deretter i en analyse av hvorvidt og hvordan digital fildeling (som *forstyrrende* teknologi) har påvirket innovasjon i Universal Music Group Norge og Platekompaniet, samt hvordan disse bedriftene kan håndtere utfordringer forbundet med digital fildelingen.

Oppgaven konkluderer med at musikkbransjen er i rask dynamisk endring. Disse endringene – som omfatter både utradering av eksisterende forretningsmodeller og betydelig innovasjonsaktivitet - er tett knyttet til spredningen av digital fildeling. Jeg viser også at spredningen av digital fildeling har inspirert en rekke innovative tiltak på bedriftsnivå, i form av nye allianser, nye bedrifter og nye organisasjonsmetoder. På overordnet nivå reflekterer dette tidligere forskning på økonomiens lange bølger og *kreativ destruksjon* (Kondratieff –

1935; Schumpeter – 1939, 1943; Freeman og Perez – 1988), den mikroorienterte teorien til Burns og Stalker (1961) og Christensen og Overdorfs (2000) handlingsstrategier.

Mer spesifikt antyder empirien at effekten av å gjennomføre Christensen og Overdorfs (2000) handlingsstrategier varierer fra situasjon til situasjon. At Universal Music Group Norge på sin side er underlagt et hovedkontor i USA og at Platekompaniet på den andre siden står fritt til å styre egne handlinger, medfører ulike utfall av innovasjonshåndtering. I dette impliseres det at Christensen og Overdorfs (2000) teori er universell. Oppgavens bidrag til eksisterende teori er således å belyse et behov for nyansering; hvordan videre teoribygging bør utforske hvorvidt og hvorfor slike handlingsstrategier resulterer i ulike utfall av innovasjonshåndtering.

Nøkkelord: Økonomiske sykluser, IKT, Forstyrrende teknologi, Innovasjon, Kreativ destruksjon, Musikkbransjen.

FORORD

Det er mange som skal takkes i forbindelse med denne masteroppgaven.

En stor takk går til min veileder Jarle Hildrum. Du har en unik evne til å formidle komplisert stoff på en pedagogisk og lettfattelig måte. Takk for engasjementet du viste for temaet, for de konkrete tilbakemeldingene jeg fikk, og for alle de givende diskusjonene vi hadde. Du har lært meg enormt mye.

En takk går også til alle på TIK-senteret hvor dørene alltid står åpne. Takk til Olav Wicken for givende masterseminarer hvor du hele tiden utfordret oss, og hvor skrekken var å høre deg si: *Men hva er det du egentlig vil?* At det å skrive masteroppgave er en prosess, ja, det har du helt rett i, Olav. Takk til studiekonsulent Ole Ronny Tveite-Strand for at du alltid er opptatt av at vi masterstudenter har det bra, og at du alltid ønsker å tilrettelegge for oss på best mulig måte.

Tusen takk til Jørn Korbi, Gjermund Moastuen og Petter Singsaas i Universal Music Group Norge, Gunnar Sellæg og Per Einar Dybvik i Aspiro, og Espen Lauritzen og Sveinung Rindal i Platekompaniet. Jeg har satt veldig stor pris på det engasjementet deres viste for oppgaven. Møter og samtaler var over all forventning.

En stor takk går også til *laget* med Tina Næss og Morten Fosaas. Takk for de lærerike, morsomme og knallharde kollokviene vi hadde, hvor vi ødela og bygget opp våre oppgaver, og utviklet mange interne spøker. En glimrende kreativ destruksjonsprosess.

Tusen takk til min gode venn Erlend Bøksle for gjennomlesninger, diskusjoner og oppmuntringer gjennom hele prosessen.

Vilde S. Wiig, takk for god støtte fra start til slutt. Takk for din evne til å roe meg ned når jeg er stressa og for alle oppmuntringene du ga meg. Du er enestående.

En helt spesiell takk går til mamma som alltid står bak meg, og som alltid er stolt av det jeg gjør. Jeg er enormt glad i deg og jeg beundrer deg på alle måter for den styrken og støtten du har vist overfor meg i alle år.

Sindre Horseby

28. mai 2010.

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	V
FORORD	VII
INNHALDSFORTEGNELSE	IX
LISTE OVER FIGURER OG TEKSTBOKSER	XIII
LISTE OVER FORKORTELSER	XIII
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Dynamikk, destruksjon og nyskapning i musikkbransjen	2
1.2 Tema og forskningsspørsmål	4
2.0 KONTEKSTUALISERING – DEN TRADISJONELLE MODELLEN OG KREATIV DESTRUKSJON	5
2.1 Spredningen av digital fildeling og verdikjedens transformasjon	7
2.1.1 Omforming av verdikjeden	9
2.2 Økonomiske paradigmer	11
2.2.1 Drivkraften ved økonomisk vekst og utvikling på mikro- og makronivå	12
2.2.2 Innovasjon	15
2.3 Tidligere forskning	17
2.3.1 Musikk og innovasjon	17
2.3.2 Teknologiske endringsprosessers implikasjoner på bedriftsnivå	18
3.0 TEORETISK DISKUSJON	20
3.1 Strukturendringer på bedriftsnivå	20
3.1.1 Mekanisk	20
3.1.2 Organisk	21
3.2 Distinksjonen mellom <i>vedvarende</i> og <i>forstyrrende</i> teknologi	21
3.2.1 <i>Vedvarende</i> teknologi	22
3.2.2 <i>Forstyrrende</i> teknologi	22
3.2.3 Implikasjoner ved en situasjonstilpasset tilnærming til <i>vedvarende</i> teknologi	23
3.3 Innovasjon som følge av <i>forstyrrende</i> teknologi	23
3.3.1 Skape nye kapabiliteter internt	25

3.3.2 Skape kapabiliteter gjennom nye sidestilte divisjoner	26
3.3.3 Skape kapabiliteter gjennom ervervelse av kunnskap	26
4.0 METODE	28
4.1 Valg av metode	28
4.2 Individuelle dybdeintervjuer	29
4.2.1 En semistrukturert intervjuutilnærming	29
4.3 Datainnsamling	30
4.3.1 Beskrivelse av intervjuprosessene	30
4.4 Casestudier – metodens styrker og begrensninger	31
4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering	32
4.5.1 Validitet	32
4.5.2 Reliabilitet	33
5.0 EMPIRISK ANALYSE AV UNIVERSAL MUSIC GROUP NORGE	34
5.1 Nye organisasjonsstrukturer og prosesser	35
5.1.1 <i>Vedvarende</i> teknologi og mekaniske strukturer	35
5.1.2 <i>Forstyrrende</i> teknologi og organisatorisk endring	39
5.1.3 Forsøk på innovasjon som følge av <i>forstyrrende</i> teknologi	40
5.1.4 Organisk struktur i praksis	42
5.2 Ny divisjon medfører ny kunnskap	43
5.2.1 Opprettelse av ny divisjon	43
5.2.2 Stillingen og divisjonens funksjonsnytte	45
5.2.3 En integrering av kunnskap om IKT	46
5.3 Ekstern relasjon	47
5.3.1 Kunnskap om <i>hva</i> initierer nye prosesser	48
5.3.2 Fra distribusjon til administrasjon	48
5.3.3 Integrering av eksterne partnere	49
6.0 EMPIRISK ANALYSE AV PLATEKOMPANIET	52
6.1 Nye organisasjonsstrukturer som driver frem nye prosesser	52
6.1.1 Teknologi påvirker organisasjonsstruktur	52
6.1.2 Spredning av digital fildeling, men kontroll over marked	54
6.1.3 Digital fildeling skaper innovasjonsaktivitet	55
6.2 Ny divisjon og komplementær kunnskap	58
6.2.1 Kompanjong AS – innovasjonsaktivitet og organisatorisk innovasjon	59
6.2.2 Prosessene innen alliansen som fremmer innovasjon	60
6.3 Ekstern allianse som kilde til nyskapning	61
6.3.1 Kunnskapen i Aspiro – prosesser og verdier	62
6.3.2 PK og IKT	63

7.0 KONKLUDERENDE DISKUSJON	65
7.1 Oppsummering	65
7.2 Teoretiske implikasjoner	66
7.3 Praktiske implikasjoner	68
7.4 Forslag til videre forskning	69
KILDER	71
KILDER FRA INTERNETT	76
VEDLEGG NR. 1: LISTE OVER RESPONDENTER	78
VEDLEGG NR 2: INTERVJUGUIDE	79

LISTE OVER FIGURER OG TEKSTBOKSER

Figur 1	Den tradisjonelle verdikjeden	6
Figur 2	Den digitale verdikjeden	10
Tekstboks 1	MPEG-teknologi og <i>peer-to-peer</i>	8
Tekstboks 2	Statistikk om <i>kreativ destruksjon</i>	11
Tekstboks 3	Société Générale og Universal Music Group	50
Tekstboks 4	Streaming	55
Tekstboks 5	WIMP	56

LISTE OVER FORKORTELSER

CD - COMPACT DISC

IFPI - INTERNATIONAL FEDERATION OF THE PHONOGRAPHIC INDUSTRY

PK - PLATEKOMPANIET

UMGN - UNIVERSAL MUSIC GROUP NORGE

UMG - UNIVERSAL MUSIC GROUP (HOVEDKONTORET)

1.0 INNLEDNING

The record industry as we know it is dying. But the music industry is healthier and more vibrant than ever, with limitless possibilities for change and growth due to the Internet and digitization of music (Kusek og Leonhard – 2005:198).

Empirisk er det påvist at radikal teknologisk endring fremstår problematisk for veletablerte¹ firmaer (Henderson og Clark – 1990; Utterback – 1994; Christensen – 1997; Christensen og Overdorf – 2000), og at strategiske responser som oftest feiler grunnet organisatorisk ineffektivitet (Christensen – 1997; Tripsas og Gavetti – 2000). Slike empiriske funn underbygger postulatene om at teknologiske endringsprosesser er dynamiske, og at dynamisk endring impliserer utfordringer på bransje- og bedriftsnivå (Schumpeter – 1939, 1943; Burns og Stalker – 1961; Freeman og Perez – 1988). Noen innovasjoner har en allmennspredende effekt overfor alle sektorer av økonomien og samfunnet for øvrig, hvilket fremveksten av IKT har påvist (Freeman og Perez – 1988; Lundvall og Johnson – 1994). Freeman og Perez (1988) argumenterer for at slike innovasjoner naturlig nok medfører kriser på mikro- og makronivå, og at dette påfølgende leder inn i perioder av justeringer, forstått som destruksjon og innovasjon. I dette ligger det en evolusjonærøkonomisk tankegang om at elementer ved et økonomisk system vil falle av, men også at andre vil selekteres inn. Schumpeter (1943) beskriver slike transformasjoner som *kreativ destruksjon*; hvordan teknologisk endring skapes av innovasjon, samt etterfølges av innovasjon. Dermed er et sentralt poeng at ny teknologi ikke utelukkende skaper destruksjon, men også nyskapning. I så måte argumenterer Schumpeter (1943) for at teknologiske endringsprosesser handler om transformasjoner, snarere enn eliminasjoner. Således er det mulig å skape innovasjon når forholdene er turbulente (Christensen og Overdorf – 2000; Christensen og Raynor – 2003; Tidd og Bessant – 2009), hvilket utsagnet til Kusek og Leonhard (2005) ovenfor gir uttrykk for. Foruten å adressere at teknologi for veletablerte firmaer medfører utfordringer, retter innovasjonsstudier også fokuset mot hvordan endring påvirker innovasjon. Et dagsaktuelt tema som kan berike vår teoretiske og empiriske kunnskap om hvordan ny teknologi påvirker bransjer og bedrifter, er musikkbransjen.

¹ Veletablerte firmaer forstås i denne teoretiseringen som store firmaer som besitter betydelig markedsandeler.

1.1 Dynamikk, destruksjon og nyskapning i musikkbransjen

The music industry is toast, my friends.

Rob Harvilla, journalist i den amerikanske avisen *The Village Voice* (Harvilla – 2009)

Utfordringer ved musikkbransjens tradisjonelle virke har i nyere tid vært gjenstand for mye oppmerksomhet, og debatten som verserer i media fokuserer i stor grad på destruksjon. Det vil si fildelingens ødeleggende effekt på platesalg. Digital teknologi og Internett, med sin allmennspredende effekt, skapte muligheter for massiv illegal fildeling. Dette medførte et sett nye markedsprinsipper som bransjen tilsynelatende har hatt utfordringer med å imøtekomme på en produktiv og konstruktiv måte (Kusek og Leonhard – 2005). På den andre siden kan det med teoretisk substans hevedes at ny teknologi prosjekterer frem dynamikk og nyskapning. Innen innovasjonsstudier foreligger det en presedens som tilsier at altomfattende innovasjoner skaper dynamikk, destruksjon og nyskapning. Inntreden av teknologier som dampmaskinen, stålfabrikering, elektrisitet, den petrokjemiske bilen og IKT vitner om dette (Freeman og Perez – 1988; Møkyr – 1990).

Kusek og Leonhard (2005) argumenterer for at den tradisjonelle musikkbransjen slik vi kjenner den er i fred med å dø ut. Forfatterne understreker at dette ikke må forstås som en absolutt eliminering, slik som kulturjournalisten Rob Harvilla bastant proklamerer, men snarere en transformasjon eller en revitalisering. En debatt som per dags dato overveldende fokuserer på eliminering analyseres i denne sammenheng som en *kreativ destruksjon*; hvordan musikkbransjen ikke er på vei til å utraderes, men at bransjen er i rask dynamisk endring. I dette ligger det at nye organisasjonsstrukturer og bedrifter vokser frem på bekostning av etablerte systemer, og at nye løsninger dukker opp i raskt tempo. Mulighetene for nyskapning innen musikkbransjen fremstår underkommunisert i media. Innen innovasjonsstudier er musikkbransjen også et lite utforsket område, og derfor bør dette analyseres nærmere. Gjennom søk i *Google Scholar* og *Thomson Reuters Web of Science* fant jeg ingen forskning som direkte så på innovasjon i musikkbransjen. Liknende studier eksisterer, men disse søker å utforske hvordan digital teknologi og fildeling påvirker kvantummessig salg og distribusjon (Leyshon – 2001; Alderman – 2002; Alexander – 2002; Tanaka – 2004), samt hvordan MP3 påvirker interaksjon mellom individer over Internett (Cooper og Harrison – 2001). Tschmuck (2006) på sin side analyserer kreativitet og innovasjon i musikkbransjen, og retter sitt fokus

mot hvordan ny kommunikasjonsteknologi og Internett påvirker hvordan musikk lages. I så måte belyser min studie et forhold som er av interesse for forskningen og samfunnet for øvrig.

Det siste tiåret har det imidlertid innen fagfeltet økonomisk geografi oppstått en økende interesse for kreative industrier. I denne sammenheng belyses den kreative industriens påvirkning på økonomisk vekst (Scott – 1999; Bugge – 2003; Power – 2003). Power og Jansson (2004) utforsker fremveksten av klynger mellom IKT-bransjen og musikkbransjen i Stockholm. Funnene synes interessante, da forfatterne belyser hvordan musikkbransjen i sin interaksjon med IKT-bransjen redefineres. I slikt øyemed spør forfatterne om musikkbransjen per i dag kan karakteriseres som en post-industriell musikkøkonomi, og konkluderer blant annet med at:

[T]he evolution of a music service sector in Stockholm we argue is suggestive and indicative of a deeper shift in the music industry: the development of a post-industrial (and post-MP3) musical economy where services and related products around the core music make the money and reputation for musical centres and indeed the industry as a whole. (...) we suggest they are illustrative of a wider technologically mediated set of phenomena and emerging activities that are part of a deep shift in the industry (...) (Power og Jansson – 2004:436).

Power og Janssons (2004) studie fremstår berikende ved å vise til interaksjon mellom IKT-bransjen og musikkbransjen, og at det på bakgrunn av dette oppstår nyskapning. Funnene synes å fremme tanken om en ny industriell dynamikk, hvilket kan forstås som en re-allokering eller transformasjon av ressurser innen og på tvers av bransjens grenser (Krafft – 2008). Imidlertid synes ikke innovasjon å være deres fokus. Som samfunnsgeografer virker deres overordnede mål å ligge i et ønske om å utforske fenomener av *inter-industry*, samt hvordan geografisk nærhet bidrar til koblinger mellom industrier. Forfatterne erkjenner i så måte at det har oppstått en interaksjon mellom to bransjer, men spørsmål om *hvordan* og *hvorfor* interaksjon, dynamikk og innovasjon skjer synes uklart. Således oppstår det et tomrom. Et interessant spørsmål forfatterne stiller er hvorvidt vi kan snakke om fremvekst av en post-industriell musikkøkonomi. For å bidra til en slik vurdering vil det derfor være nyttig å utfylle dette tomrommet ved å stille spørsmål omhandlende *hvordan* og *hvorfor* dette skjer. Ved å ta et skritt tilbake vil det være interessant å undersøke hvordan ny teknologi påvirker innovasjon i musikkbransjen.

1.2 Tema og forskningsspørsmål

Temaet for denne studien er hvorvidt og hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen i Norge. Dette vil jeg studere gjennom dybdestudier av Universal Music Group Norge og Platekompaniet. Bakgrunn for valg av tema ligger i ønsket om å belyse sammenhengen mellom digital fildeling (i.e *forstyrrende* teknologi) og innovasjon. Likeledes foreligger det relativt lite forskning som direkte søker å utforske denne sammenhengen. For å belyse forholdet digital fildeling som *forstyrrende* teknologi og innovasjon, vil jeg gjennomgå generell teori omhandlet innovasjoner med altomfattende effekter (i.e IKT), og dets implikasjoner på bransje- og bedriftsnivå. Dette leder påfølgende inn i en teoretisk diskusjon for hvordan initiere innovasjon i møte med *forstyrrende* teknologi (i.e digital fildeling).

Studien søker å besvare følgende problemstillinger:

Hvorvidt og hvordan har spredningen av digital fildeling påvirket innovasjon i Universal Music Group Norge og Platekompaniet?

og

Hvordan kan bedrifter håndtere effektene av *forstyrrende* teknologi?

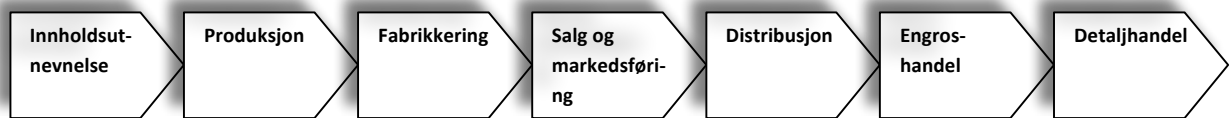
2.0 Kontekstualisering – den tradisjonelle modellen og kreativ destruksjon

Musikkbransjen har i flere tiår vært global; styrt av få, men store aktører. Et slik oligopolmarked vokste frem på 1980-tallet med de fem store plateselskapene: Warner Music Group, BMG Entertainment, Sony Music Entertainment, Universal Music Group og EMI. Et kjennetegn ved de store selskapene var at de var vertikalt integrert og hierarkisk oppbygd, samt mekaniske i sin struktur (Burgelman et al. – 2005). Dette kan ses som en parallell til kjennetegnene ved *Fordistiske* bedrifter og *masseproduksjon* (Lundvall og Johnson – 1994), nærliggende strukturen Chandler (1962) gjør rede for. Som vi skal se var bedriftene delt opp i divisjoner med klart definerte roller.

På denne tiden utøvde plateselskapene en betydelig innflytelse over produksjon og distribusjon av musikk; de eide ressursene bak leddene i verdikjeden, og ikke minst var de toneangivende ved frembringelsen av nye artister. Samlet sett kontrollerte de fem store 80 prosent av markedet. Typisk for den tradisjonelle musikkbransjen var den artist- og repertoaransvarlige sin rolle (A&R). A&R-ansvarlig i et plateselskap var artisten eller bandets eneste kanal ut mot markedet. En A&R-ansvarlig hadde som mål å identifisere nye artister med kommersielt potensial, for så å forvalte plateselskapets interesser og ressurser inn i forhold til disse. Som eneste promotør med ressurser til å nå ut til det store musikkmarkedet kunne plateselskapene med sin A&R-ansvarlig formulere kontrakter som i større grad havnet i favør dem selv enn artisten. Tidlig i en lanseringsperiode var det overfor artisten liten avkastning. Pengene ble som oftest investert i gode produksjoner, eller bevisst holdt tilbake i den hensikt å gjøre risikoaspektet mest mulig levbart for plateselskapet. Innen enkelte musikkmiljøer mente man plateselskapene representerte et *unholy establishment*, utelukkende sett på som organisasjoner med den agenda å tjene penger på artistens bekostning. Parallelt eksisterte det et syn som så verdien i plateselskapets rolle, siden de bidro med studioproduksjon, fabrikkering, promotering, og distribusjon.

Et interessant kjennetegn ved den tradisjonelle organiseringen var at fabrikkeringen av det fysiske musikkformatet var under plateselskapenes kontroll. I realiteten var dette en produksjonsprosess som kun i møte med større produksjonskvanta gav avkastning, hvilket i så måte gjorde det lite attraktivt for nye aktører å bryte inn i fabrikkeringsmarkedet. Dette

plasserte plateselskapene i en maktposisjon, grunnet deres kontroll over hele verdiskapningsprosessen i markedet preget av forutsigbarhet (Burgelman et al. – 2005). Den helhetlige kontrollen over verdiskapningsprosessen gir seg til kjenne i modellen fra OECD (2005a) under:



Figuren 1: Den tradisjonelle verdikjeden. (Konvertert og oversatt: OECD – 2005a:36)

Prosessene ved den tradisjonelle verdikjeden kan ut i fra modellen over beskrives på følgende måte (OECD – 2005a):

Innholdsutnevne: Første del av verdiskapningsprosessen går ut på at plateselskapets avdeling for artist- og repertoarutvikling søker og identifiserer nye lovende artister og band. Disse bindes opp mot korte eller langvarige kontrakter. Avtalene er ikke standardiserte, og partene kan i så måte gjøre forhandlinger seg i mellom. Den kontraktfestede relasjonen mellom artist og plateselskap er som oftest bundet opp mot en viss tid eller mot et visst kvantum solgt ut i markedet.

Produksjon: Selve prosessen hvor innspilling av innholdet skjer. Plateselskapet finansierer denne delen av prosessen, samtidig som det er normalt at band eller artist mottar et førstegangsbeløp.

Fabrikking: Tradisjonelt sett har de store plateselskapene eid fabrikkene som produserer CD-er, mens mindre plateselskaper i større grad har sidestilt denne virksomhetsfunksjonen etter behov. Dette leddet har vært organisert for å produsere store kvanta.

Salg og markedsføring: Plateselskapene har en integrert relasjon til ulike musikkforretninger og ulike mediekanaler som aviser, radio og TV-stasjoner. Eksponering av artister gjennom slike kanaler er essensielt i den tradisjonelle verdikjeden.

Distribusjon: De store veletablerte plateselskapene har et globalt nettverk. I så måte har man lokalt forankrede kontorer som tar seg av salg, distribusjon og markedsføring innen sine geografiske områder. Mindre plateselskaper må i dette tilfellet lisensiere sin lokale distribusjon.

Engroshandel: Distribusjonsselskapene, som ved de store plateselskapene er integrert, selger innholdet inn til de store detaljhandelsleddene.

Detaljhandel: Dette leddet i verdikjeden kjøper album fra engroshandelsleddet etter reelle markedsbehov. Prisen ut i marked vil variere ut fra kvantum kjøpt opp av engroshandelen.

I sin rene natur er den tradisjonelle verdikjeden tilnærmet standardisert, da relasjonene mellom leddene fremstår klart definerte (OECD – 2005a; Kusek og Leonhard – 2005; Peitz og Waelbroeck – 2005). Dette impliserer en interaksjon med rutinepreg. Den tradisjonelle modellen baserer seg på å identifisere artister og band med potensial for å selge i store kvanta. Profitten dette medbringer benyttes for å finansiere nye artister og band. Samtidig må artisten eller bandet selge et visst antall eksemplarer for å nå et økonomisk nullpunkt. Et plateselskap regnes som suksessfullt hvis én av ti artister bringer til veie profitt (OECD – 2005a). I så måte er denne typen aktivitet nærliggende det investeringsmønsteret man ser i risikovillige selskaper og forskningsavdelinger, hvor én av ti investeringer vil bringe til veie tilstrekkelig profitt for å dekke kostnadene ved andre mindre fruktbare prosjekter (OECD – 2005a). Denne karakteristikken tilsier at selskapene var organisert for *masseproduksjon*, hvilket er et kjennetegn ved hva Lundvall og Johnson (1994) legger i begrepet om *Fordismen*. Selskapene jobbet innenfor et stabilt og forutsigbart CD-marked, og dermed var det kostnadseffektivt med vertikal integrering og hierarkiske forhold. På bakgrunn av dette er det interessant å analysere hvordan bransjen evnet å innovere ved inntreden av ny *forstyrrende* teknologi, hvilket digital fildeling var.

2.1 Spredningen av digital fildeling og verdikjedens transformasjon

På 1990-tallet, i takt med fremveksten av Internett, utviklet PC-en seg til å bli en multimedia-gjenstand. Rask forbedring i hurtighet, minne, grafikk og skjermt teknologi vokste i takt med en økende grad av bredbåndskapasitet. Dette utgjorde en trussel som gikk på akkord med musikkbransjens tradisjonelle virke og verdiskapning (OECD-2005; Peitz & Waelbroeck – 2005). Den raske teknologiske utviklingen og fremveksten av nye brukerpraksiser skulle vise

seg å være kjernen i det som slo beina under musikkbransjens tradisjonelle drift. I takt med fremveksten av Internett vokste en digital kompresjon av musikkformatet frem, MP3 (se tekstboks nr. 1). MPEG-teknologiens *forstyrrende* teknologiske karakter lå i muligheten til å komprimere musikkfiler til en tiendedel av dens opprinnelige størrelse. I kontrast til tidligere filformat fordret ikke dette stor datalagringskapasitet. Dette muliggjorde effektiv filtransport over nett, også kalt *peer-to-peer* (se tekstboks nr. 1). Forbrukeren kunne nå konvertere en CD til filer på datamaskinen, og disse kunne igjen fritt sendes over e-post eller tilgjengeliggjøres over ulike nettsider. Samtidig muliggjorde fremveksten av filformatet en større tilbøyelighet til å imøtekomme forbrukerpreferanser når det gjaldt ønsket filstørrelse. Preferanse for filstørrelse gikk på bekostning av lyd kvalitet. Dess mindre filen var, dess lettere og raskere var det å distribuere den over nett. Dette medførte en lavere produktkvalitet. Disse tendensene muliggjorde seg gjennom spredningen av Internett, hvorpå datanettverket *Napster* vokste seg stort opp og stod for store deler av den illegale fildelingen (OECD – 2005a; Burgelman et al. – 2005). Digital fildeling sin karakteristikk er i så måte, som studien senere vil vektlegge, et kjennetegn ved Christensen (1997) sin begrepsformulering av *forstyrrende* teknologi (OECD – 2005a).

Tekstboks nr. 1

MPEG-teknologi (MP3)

MP3 er et digitalt format som står for *MPEG-1 Audio Layer 3*. MPEG er akronymet til *Moving Picture Experts Group*, en arbeidsgruppe innen standardiseringsorganisasjonen *International Organization for Standardization Format*. Teknologien er utviklet for å komprimere data til sitt nødvendige nivå for at lyd kan spilles av. Filen kan dermed enkelt deles mellom nettverk over nett, såkalt *peer-to-peer* aktivitet (Burgelman et al. – 2005).

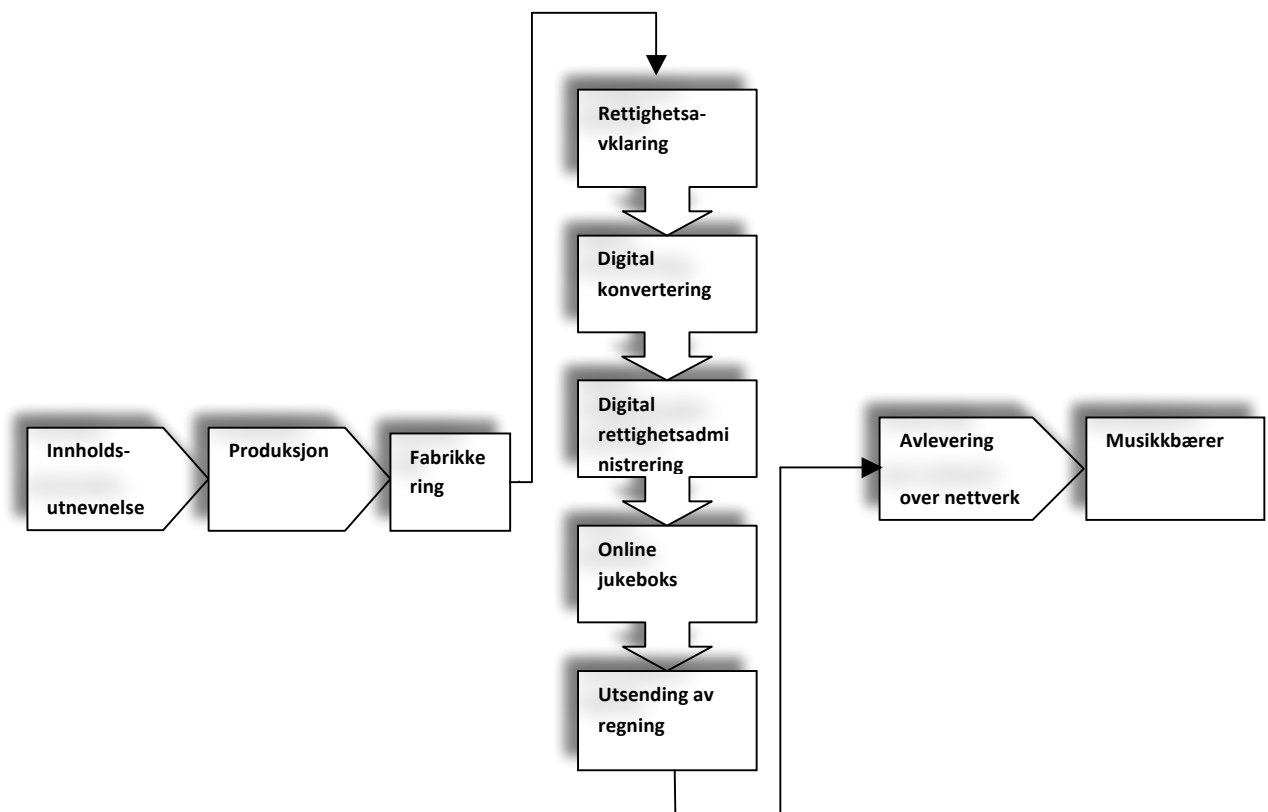
Peer-to-peer

Peer-to-peer er i sin rene natur et fenomen av ny innovativ teknologi (OECD – 2005a). OECD (2005a) definerer det på følgende måte:

Peer-to-peer technologies are defined as a communication structure in which individuals interact directly, without necessarily going through a centralised system or hierarchy. Users can share information, make files available, contribute to shared projects or transfer files (OECD – 2005a:73).

2.1.1 Omforming av verdikjeden

Den illegale fildelingsaktiviteten har konsekvenser for veletablerte aktører innen musikkbransjen, da den teknologiske utviklingen bryter med den tradisjonelle forretningsmodellen som er bygget rundt salg av fysiske produkter (Rajgopal, K. – 2004; Burgelman et al. – 2005; OECD – 2005a; Cha og Rajgopal – 2004; Kusek og Leonhard – 2005). At digitalt innhold og digital levering i økende grad blir allment utbredt, synes å gå på akkord med den etablerte verdikjeden (OECD – 2005a). Dette er fordi det digitale aspektet krever andre prosesser sammenliknet med hva som ligger integrert i den tradisjonelle verdikjeden. Likeledes drives utviklingen av en ekspansjon i teknologiske kapabiliteter ved nye leveringsplattformer, hvilket muliggjør hyppigere inkrementell innovasjon innen formater og musikkbærere (OECD – 2004; OECD – 2005a). Med dette menes at digital teknologi har fostret frem et sett ulike avspillingsmedier, og at det derfor finnes ulike digitale formater. For å forklare implikasjonene ved spredningen av digital fildeling benytter OECD (2005a) Christensen (1997) sitt begrep *forstyrrende* teknologi. Dette er et begrep jeg vil gjøre rede for i dybden i teoriseksjonen. Imidlertid, i sin essens beskriver *forstyrrende* teknologi produkter som har dårligere ytelsesevne enn etablerte produkter. Den er billigere, enklere og mindre, samt antatt mer bruksvennelig fordi den tilfredstiller faktisk etterspørsel hos forbrukeren. Dette har videre, i følge OECD (2005a), stimulert frem nye markeder, hvilket impliserer en relasjon til Schumpeter (1943) sin tese om *kreativ destruksjon*, altså hvordan nye markedsstrukturer vokser frem på bekostning av etablerte strukturer (se tekstboks nr. 2 for statistikk som underbygger *kreativ destruksjon* i musikkbransjen i Norge). OECD (2005a) redegjør for hvordan verdikjeden har gjennomgått en transformasjon som følge av digital teknologi og IKT:



Figur 2: Den digitale verdikjeden. (Konvertert og oversatt fra OECD – 2005a:58)

Den digitalbaserte verdikjeden er ulik den tradisjonelle, hvilket hovedsakelig gir seg til kjenne i fjerde ledd. Her blir prosessene mer komplekse. I fjerde ledd av verdikjeden skal den digitale musikken gjennom en rettighetsavklaring og musikken skal konverteres til det digitale. Påfølgende vurderes det i hvilken grad musikken skal være digitalt rettighetsadministrert; hvorvidt musikken skal være låst til én musikkbærer eller hvorvidt musikken kan distribueres til andre enheter når den først er blitt solgt. Videre skal musikken legges ut på nett via nettbaserte jukebokser. Salg over nett fordrer også nye betalingssystemer og andre måter å overvåke salg på. Samtidig skal det tilrettelegges for at musikken selges ut i ulike digitale formater. Dette er fordi den digital teknologien har drevet frem en ekspansjon i ulike avspillingsmedier (OECD – 2005a).

Den hyppige fremveksten av nye avspillingsmedier som IKT har muliggjort, medfører at en formatmessig standardisering vanskelig lar seg etablere (OECD – 2005a). Dette impliserer dermed *kreativ destruksjon*. Musikkbransjen har forsøkt å etablere nettbaserte

musikkbutikker, men i takt med spredningen av digital fildeling har disse hatt vanskeligheter med å etablere et markedsmessig fotfeste. Imidlertid har denne nye aktiviteten fordret nye praksiser innad i verdikjeden, hvilket hovedsakelig involverer produksjon av digitalt innhold, digital ressursforvaltning og digital nettverkslevering (IFPI – 2004; OECD -2005a).

Tekstboks nr. 2 – Tall som underbygger *kreativ destruksjon*

I 2009 registrerte *The International Federation of the Phonographic Industry Norge* (IFPI) at salg av fysiske produkter siden 1999 har hatt en nedgang på 50 prosent, men at omsetningen av nedlastede produkter kompensere for 18 prosent av nedgangen. *Streaming* og lovlig nedlastning omsatte dette året for ca. 90 millioner NOK, hvilket ga en økning på 57 prosent fra foregående år (IFPI – 2010a). Dette forteller oss at det fysiske salget synker, men at nye digitale forretningsmodeller vokser frem.

En interessant påpekning IFPI gjør i sine rapporter er at lovlig nedlastning og *streaming* vokser, hvorpå sistnevnte antas å være den fremste driver. Januar 2010 viser en økning på 772 prosent sett i forhold til samme tidsrom i 2009, februar viser en økning på 738 prosent, mens mars viser en økning på 845 prosent, hvilket for denne måneden (mars) tilsvarer over 2.000.000 *streams* (IFPI – 2010a).

IFPIs *Digital Music Report 2009* viser at 25 prosent av bransjens inntekter kommer fra digitalt salg (nedlastning og *streaming*), og at den kontinuerlige veksten i digitalt salg har kompensert for betydelige deler av nedgangen i det totale markedet for musikk (IFPI – 2009). Veksten i digital levering skyldes større innovasjoner som iTunes og Spotify, samt innovasjoner som Deezer, TDC Play og Nokia Comes with Music for å nevne flere (IFPI – 2010b).

Innledningsvis har vi her sett hvordan den tradisjonelle verdikjeden har gjennomgått en endring. Utviklingen og ekspansjonen av IKT, som muliggjorde Internett og digital teknologi, synes å ha hatt en bred påvirkning overfor musikkbransjens tradisjonelle virke, særlig fordi teknologien har muliggjort en fremvekst av ulike avspillingsmedier og formater. Parallelt innen denne nye sfæren har digital fildeling vokst frem som *forstyrrende* teknologi, hvilket impliserer at teknologiens funksjonalitet utfordrer og har en betydning for veletablerte organisasjoner og bedrifter (Christensen – 1997; OECD – 2005a). For å forstå implikasjonene må vi rette fokus inn mot teorier som søker å forklare omtalt problematikk.

2.2 Økonomiske paradigmer

Foregående seksjon har søkt å belyse hvordan musikkbransjen i møte med IKT har blitt stilt overfor en endringsprosess; hvordan radikale innovasjoner som Internett og digital teknologi

har skapt *kreativ destruksjon*, samt hvilke implikasjoner dette har hatt for bransjens verdikjede. For å svare på studiens forskningsspørsmål er det hensiktsmessig å sette fokus på betydningen dette har for veletablerte organisasjoner og bedrifter. Av den grunn må vi se nærmere på etablerte teoretiske forståelser av slike endringsprosesser.

2.2.1 Drivkraften ved økonomisk vekst og utvikling på mikro- og makronivå

I følge Schumpeter (1934; 1939; 1943) skapes økonomiske sykluser og vekst av innovasjon. Innovasjon konstituerer nye konstellasjoner av kunnskap, hvilket i følge Schumpeter (1943) medfører og gir seg til kjenne ved spredning av nye produkter, prosesser, tjenester, markeder og organisasjonsmåter. Dette tankegodset spiller videre på Marx (1906) sin fremhevelse av en dynamisk økonomi. De sykliske mønstrene impliserer strukturendringer på mikro- og makronivå. I så måte forstås denne brede tilnærmingen til innovasjon, og dens kvalitative endring, som drivkraften bak økonomisk dynamikk. Dette impliserer derfor bransjedynamikk (Schumpeter – 1943).

Med Schumpeter sitt tankegods som teoretisk kjerne har det de siste tiår oppstått en økende interesse for økonomiske konjunkturer (Fagerberg – 2003). Freeman og Perez (1988) føyer seg inn i rekken av sentrale bidragsyttere innen denne teoretiske tradisjonen. Forfatterne søker å gjøre rede for forholdet mellom investeringsatferd og økonomiske sykluser. Med IKT som eksempel viser forfatterne til hvordan teknologisk endring av en slik skala – definert som *tekno-økonomiske paradigme* – har en allmennspredende konsekvens for alle sektorer innen økonomien. Ved slike paradigmer postulerer forfatterne, i tråd med Schumpeter (1934, 1939, 1943), at innovasjon skjer på flere nivåer, det være seg nye produkter, prosesser, tjenester, markeder og organisasjonsmåter. Videre argumenteres det for at innenfor et *tekno-økonomisk paradigme*, hvilket IKT som innovasjon konstituerer, vil det forekomme radikal og inkrementell innovasjon i form av den kvalitative endringen Schumpeter (1943) argumenterer for. Dette innebærer et sett nye teknologiske systemer, og medfører at nye sektorielle konstellasjoner kan vokse frem. Freeman og Perez (1988) hevder slike teknologiske omveltninger drar med seg større strukturelle mikro- og makronivåkriser som medfører behov for justering på bedrifts- og organisasjonsnivå. Dette betyr nødvendigvis at radikal innovasjon, uavhengig av nivå og form, påvirker bedrifter og organisasjoners aktivitet. Man kan således anta at musikkbransjens utfordringer i møte med ny teknologi ikke er et enkeltstående fenomen.

Tankegangens referanse er forankret i Schumpeters (1939) formulering av *konjunkturforløp*²; hvordan økonomisk utvikling fremstår periodisert. Schumpeters økonomiske teori tok utgangspunkt i den russiske økonomen Kondratieffs (1935) tese om en bølgeformet utvikling; hvordan økonomien bar preg av perioder med høykonjunktur, resesjon, depresjon og forbedring. Kondratieffs (1935) tese fremmer i så måte økonomiske bølger, og i sin teoretiske prediksjon argumenteres det for at intervallet mellom bølgetoppene er cirka 40-60 år.

Den første Kondratieff-bølgen gjorde seg gjeldende på 1800-tallet og befestes ved dampmaskinen, den andre ved stålfabrikeringen og utviklingen av jernbanen, den tredje ved elektrisiteten og den fjerde ved den petrokjemiske bilen. Den femte er, interessant i denne sammenheng, IKT. Slike omveltninger har historisk sett gitt implikasjoner for økonomiens struktur, både på mikro- og makronivå (Mokyr – 1990). Ved å klassifisere slike bølger som *tekno-økonomiske paradigmer* belyser Freeman og Perez (1988) i følgende sitat de sosiale, samt mikro- og makroøkonomiske strukturelle betydningene dette måtte ha:

By 'paradigm' change we mean precisely a radical transformation of the prevailing engineering and managerial *common sense* for best productivity and most profitable practise, which is applicable in almost any industry (Freeman og Perez – 1988:48).

Freeman og Perez (1988) fremhever at et *tekno-økonomisk paradigme* utgjør en flernivå uregelmessighet og, interessant i denne sammenheng, at dette har implikasjoner for ens *[m]anagerial common sense* (Freeman og Perez – 1988:48). Paradigmets påvikning gir seg således til kjenne på bedrifts- og organisasjonsnivå, og bidrar til innsikt i hvordan de økonomiske bølgene skaper utfordringer for aktører innen ulike typer marked. Begrepet *tekno-økonomiske paradigmer* er imidlertid en bred tilnærming, da det omfavner hele det økonomiske system, hvor inkludering av sosiale og institusjonelle faktorer er viktig. I så måte fremstår konseptet som en systemisk relasjon mellom produkter og prosesser, samt mellom organisasjonene og institusjonene som koordinerer økonomiens aktivitet. Disse elementene ved *tekno-økonomiske paradigmer* antas å være systemisk forbundet, og drivkraften innen slike *tekno-økonomiske paradigmer* anses av Lipsey et al. (1998) å være *General-Purpose Technologies* (GPT). GPT-er ses som innovasjoner som fundamentalt evner å endre

²Konjunkturforløp er studiens norske oversettelse av begrepet *business cycle*.

relasjonen mellom ulike teknologier og de elementene *tekno-økonomiske paradigmer* legger til grunn. Begrepene er gjensidig utfyllende (Lipsey et al. – 1998), hvilket gir seg til kjenne i Helpmans (1998) forklaring av kvalifikasjonene ved GPT-er. Det Helpman (1998) legger i begrepsbetydningen av *drastisk* innovasjon parallelliseres og forstås i så måte med begrepsinnholdet i *radikal* innovasjon.

A drastic innovation qualifies as a GPT if it has the potential for pervasive use in a wide range of sectors in ways that drastically change their modes of operation (Helpman – 1998:3).

Videre sier Helpman og Trajtenberg (1998) også noe om omfanget av GPT-er:

GPTs are characterized, first by their pervasiveness in that they are used as input by a wide and ever expanding range of sectors in the economy. As a GPT diffuses, it fosters complementary investments and technical change in the user sector, thereby bringing about sustained and pervasive productivity gains (Helpman og Trajtenberg – 1998:85).

En distinktiv karakteristikk ved GPT er dens teknologiske dynamikk; hvordan teknologien tilrettelegger for kontinuerlig inkrementelle produkt- og prosessinnovasjoner. I dette ligger et teoretisk grunnlag for å forstå hvordan spredningen av digital fildeling ble gjort mulig gjennom Internett og digital teknologi, samtidig som det gir grunnlag for å forstå hvordan musikkbransjen har kunnet respondere med innovasjon. Slike dynamiske forhold kan i så måte utgjøre reduksjoner i beregningen av pris/ytelse (Bresnahan og Trajtenberg - 1995). Dette sistnevnte aspektet er, som vi senere skal se, en essensiell del av Christensen (1997) sin teori rundt begrepet *forstyrrende* teknologi. Samtidig endres forutsetningene for læringsprosesser, og nye tolkningssystemer må opparbeides for å tilpasses endring (Christensen og Overdorf – 2000). For firmaer fordrer dette som regel organisatorisk innovasjon, en endring som også gir seg til kjenne på makroøkonomisk nivå i form av forflytning av kapital, arbeidskraft og investeringer. Slike observasjoner på flere nivå har gitt grunnlaget for en etablert konsensus om at GPT skaper brede omstillingsprosesser, hvor firmaer på nytt må investere i nye former for spesialisering og innovasjon (Helpman og Trajtenberg - 1998).

Da Kondratieff (1935) postulerte at økonomien bar preg av bølger, søkte Schumpeter med tiltro til tesen å stille spørsmål ved *hvordan* bølgene oppstod, noe som resulterte i et postulat om at innovasjon måtte være driveren. Freeman og Perez (1988) viderefører denne teorien, dog med større vektlegging av sosiale implikasjoner. Vektleggingen av innovasjon er altså en essensiell faktor innen denne teoretiske tradisjonen, og en redegjørelse av begrepsinnholdet i innovasjon er i så måte nødvendig for å forstå hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen, samt hvordan dette måtte ha implikasjoner for bedrifters aktivitet.

2.2.2 Innovasjon

I følge Fagerberg (2003) har Joseph Schumpeter sitt evolusjonærøkonomiske tankegodt, med *innovasjon* som driver for vekst og utvikling, de siste tiår vært gjenstand for en økende interesse. Schumpeter representerer en motpol til den ortodokse økonomien, hvor pris og kvanta anses å utgjøre den sentrale konkurransemekanisme. Schumpeter på sin side mener økonomisk utvikling og vekst, både på mikro- og makronivå, må ses som en prosess av kvalitativ endring, hvor innovasjon utgjør den sentrale driver (Fagerberg – 2003). I dette ligger det at innovasjon derfor skjer på flere nivåer, hvilket sitatet nedenfor fremhever:

But in capitalist reality as distinguished from its textbook picture, it is not that kind of competition that counts but the competition from the new commodity, the new technology, the new source of supply, the new type of organization (...) – competition which commands a decisive cost or quality advantage and which strikes not at the margins of the profits and the outputs of the existing firms but at their foundations and their very lives
(Schumpeter – 1943:84).

Som sitatet påpeker fremmer Schumpeter innovasjon som (1) nye produkter, (2) nye metoder for produksjon, (3) nye tjenester, (4) utnyttelse nye markeder og (5) nye måter å organisere på. Denne brede tilnærmingen tilsidesetter ytterligere det ortodoksøkonomiske tankesettet hvor teknologi ikke er en endogen variabel. Som Lazonick (2005), Tidd og Bessant (2009) påpeker settes innovasjon i senter for bedrifters tilpasningsdyktighet og konkurranseevne.

Schumpeters definisjon av innovasjon er over femti år gammel, og i takt med verdensøkonomiens utvikling har også prosessene bak innovasjon gjennomgått en utvikling (OECD – 2005b). OECD (2005b) definerer innovasjon på følgende måte:

An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisations or external relations (OECD – 2005b:46).

Definisjonen ovenfor omfatter en bred forståelse av hvordan innovasjon foregår i ulike former. I så måte har denne tilnærmingen en klar parallell til Schumpeter (1943). OECD (2005b) legger imidlertid til grunn at innovasjon fordrer en implementering av en eller flere typer innovasjon. I dette ligger et minstekrav til innovasjonen, hvilket er at produktet, prosessen, utnyttelsen av markedet, den nye organisasjonsmåten eller den nye eksterne relasjonen representerer noe *nytt*, eller at det innebærer en *betydelig forbedring*. I den empiriske analysen i denne oppgaven vil jeg påpeke at innovasjon innad i musikkbransjen ikke utelukkende utgjør noe fysisk. Det kan derfor være hensiktsmessig å gjøre rede for begrepet om *innovasjonsaktivitet*, og hvordan innovasjon gir seg til kjenne i prosesser. *Innovasjonsaktivitet* blir av OECD (2005b) definert på følgende måte:

Innovation activities are all scientific, technological, organisational, financial and commercial steps which actually, or are intended to, lead to the implementation of innovations. Some innovation activities are themselves innovative, others are not novel activities but are necessary for the implementation of innovations. Innovation activities also include R&D that is not directly related to the development of a specific innovation (OECD – 2005b:47).

I disse definisjonene fremheves betydningen av markedsimplementering. Et nytt eller forbedret produkt anses implementert når det er introdusert overfor markedet. En ny prosess, markedsmetode eller organisasjonstilnærming derimot, anses implementert når det bringer ny nytte for et firmas aktivitet. Ved sistnevnte behøver ikke innovasjon i så måte å utgjøre noe materielt, men være nye prosesser og aktiviteter som er med på å promotere frem innovasjon (OECD – 2005b).

En måte å klassifisere innovasjon på, som kommer med Schumpeter sitt tankegods, er å skille mellom inkrementell og radikal innovasjon. Inkrementell innovasjon refererer til små forbedringer ved eksisterende produkter og tjenester, markeder og organisasjoner. Typisk for denne typen innovasjoner er at de forekommer kontinuerlig og hyppig, da omstillingene ikke

er store. I kontrast har man radikal innovasjon som introduserer en helt ny type teknologi og som bringer en mer helhetlig innflytelse overfor markedet. Denne typen innovasjon er imidlertid diskontinuerlig i tid og rom (Fagerberg – 2005).

2.3 Tidligere forskning

Hittil har jeg søkt å vise hvordan Schumpeter (1934, 1939, 1943) og Marx (1906) sitt tankegods innen innovasjonsstudier har konstituert et fundamentalt referansepunkt for hvordan teknologisk endring påvirker industrier (e.g., Freeman og Perez – 1988) og organisasjoner (e.g., Burns og Stalker – 1961; Henderson og Clark – 1990; Christensen – 1997; Lam – 2005). I lys av dette har oppgavens hensikt vært å fremheve generelle trekk dette fører med seg på bransjenivå, samt hvilken essensiell rolle innovasjon faktisk spiller. Av hensyn til studiens forskningsspørsmål må fokuset videre rettes inn mot hvilke implikasjoner teknologisk endring har på bedriftsnivå, og hvordan bedrifter kan respondere på slike endringsprosesser. Dette vil først bli sett i lys av tidligere forskning.

2.3.1 Musikk og innovasjon

Innen denne teoretiske og forskningsmessige tradisjon eksisterer det ikke, etter min viten gjennom søk via *Google Scholar* og *Thomson Reuters Web of Science*, studier som direkte berører musikkbransjen; hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon. Liknende studier eksisterer, men disse søker å utforske hvordan digital teknologi og fildeling påvirker kvantummessig salg og distribusjon (Leyshon – 2001; Alderman – 2002; Alexander – 2002; Tanaka – 2004), samt hvordan MP3 påvirker interaksjon mellom individer over Internett (Cooper og Harrison – 2001). Studier som eksplisitt retter oppmerksomhet mot hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon foreligger ikke. Kretschmer et. al. (2001) fremmer gjennom sin forskning en teoretisk prediksjon; hvordan den tradisjonelle musikkbransjen i takt med fremveksten av Internett vil gjennomgå en omfattende endring, hvor kunstnerisk innhold og formidling imidlertid forblir konstant.

Power og Jansson (2004) gjør imidlertid en utforskende studie av samspillet mellom IKT og musikkbransjen i Stockholm, hvor de ser på synergieffekter som følge av digitaliseringen. Forfatterne foreslår i sin konklusjon at musikkbransjen gjennomgår omfattende endringer, og at bransjens interaksjon med IKT derfor viser tegn på en post-industriell musikkøkonomi. I sin kartlegging av interaksjonen fremstår studien bred, og studien kulminerer derfor i en fremstilling av tendenser i skjæringsfeltet mellom IKT og musikk, samt det

verdiskapningspotensialet dette potensielt måtte skape. I så måte fremstår studien til en viss grad berikende i henhold til å forstå fremveksten av et nytt marked. Om man allikevel skal stille dens helhet til veggs, utelater studien et interessant og viktig aspekt; hvordan innovasjon i bred forstand skjer mellom IKT og musikk som følge av ny teknologi.

2.3.2 Teknologiske endringsprosessers implikasjoner på bedriftsnivå

På den andre siden foreligger det forskning som peker på at teknologiske endringsprosesser for veletablerte firmaer har vist seg vanskelig (Dosi – 1982; Cooper og Schendel – 1976; Utterback – 1994), hvor studier av halvledere gir seg særskilt til kjenne (Dosi – 1982; Christensen C. – 1997; Walsh et. al - 2003). Det finnes konsistente bevis for at teknologisk endring gjennom historien har slått beina under inntektsgrunnlaget til veletablerte industrier og bedrifter. James Watt hadde som formål med dampmaskinen å utvikle en teknologi som var billigere, men like god som Denis Papin sin første fremstilling. James Watt sin forbedring av dampmaskinen, som var avgjørende for de dynamiske endringene ved den industrielle revolusjon, ble imidlertid igjen utkonkurrert av Richard Trevithick sin dampmaskin som var mindre og billigere i drift. Dette medførte nye bruksområder, hvilket redefinerte teknologiens nytte (Mokyr – 1990).

Bedriftene Goodyear og Firestone, to veletablerte firmaer innen bildekkindustrien, entret markedet for radiale bildekk relativt sent i forhold til sine konkurrenter. Dette skapte utviklingsbarrierer på lik linje med Xerox, en av verdens største selskaper innen dokumentbehandling, som lot Canon etablere et markedet for små bærbare skrivere. Den veletablerte produsenten for utstyr til gruvearbeid, Bucyrus-Erie, lot Caterpillar og Deere penetrere gruvemarkedets behov for ny og enklere gravemaskinteknikk. Innen dataelektronikkindustrien er eksemplene mange og hyppige. IBM dominerte markedet for stasjonære datamaskiner, men var en etterfølger i prosessen med å utvikle bærbare datamaskiner som i sin karakteristikk var enklere. Apple var ledende innen markedet for brukervennlige datamaskiner, men lå 5 år bak når det gjaldt utviklingen av bærbare maskiner (Bower og Christensen – 1995).

Et nyere eksempel relevant for fildelingsproblematikken i musikkbransjen finnes i Tripsas og Gavettis (2000) narrative fremstilling av fotoselskapet Polaroid. Forfatterne viser til hvordan kognisjon og kapabiliteter medførte organisatorisk treghet i møte med digital teknologi.

Polaroid hadde over tid opparbeidet veletablerte prosesser for hvordan utvikle nye kameraer innen den analoge teknologien. Med mål om å tilby kameraer med den beste teknologien, investerte selskapet aggressivt i forsknings- og utviklingsaktivitet. Disse prosessene ble praktisert i møte med digital teknologi, og selskapet var derfor tidlig ute med å tilby digitale kameraer med gode tekniske løsninger. Disse kameraene representerte imidlertid en form for overfunksjonalitet i forhold til hva forbrukeren trengte, noe som førte til stagnasjon i salget. I likhet med musikkbransjen investerte selskapet i teknologi og innovasjon som lovet den beste avkastningen, samtidig som det vokste frem enklere tekniske løsninger som markedet visste å verdsette. I takt med teknologisk utvikling endret ikke selskapet sine prosesser for fremstilling av kameraer.

På bakgrunn av tidligere forskning og etablert teori rettes nå fokuset inn mot hva som skjer i bedrifter når *tekno-økonomiske paradigmer* og GPT muliggjør spredning av *forstyrrende* teknologi. Hva skjer med veletablerte bedrifter i møte med *forstyrrende* teknologi, og hva kan de gjøre?

3.0 TEORETISK DISKUSJON

Denne seksjonen foretar en teoretisk diskusjon som har til hensikt å øke forståelsen for *hvordan* digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen.

3.1 Strukturendringer på bedriftsnivå

Som vi tidligere har sett fremlegger Freeman og Perez (1988) et postulat om at bedrifter i møte med teknologisk endring står overfor implikasjoner for *[m]anagerial common sense for best productivity and most profitable practice* (Freeman og Perez – 1988:48). Dette impliserer at bedrifter internt må tilpasses eksogen endring, og tilrettelegge for at interne strukturer tilpasses omgivelsene rundt. Et sentralt teoretisk bidrag innen denne problematikken, som analyserer teknologiske endringsprosessers implikasjoner på bedriftsnivå, er formulert av Burns og Stalker (1961). Teorien omhandler utfordringer med organisatorisk innovasjon i bransjer preget av rask teknologisk endring. I så måte er organisasjonen ved denne teorien selve gjenstanden for analyse. Dette er et felt forskning generelt har vektlagt (Lam, A. – 2005).

Forfatterens siktemål er å formulere et rammeverk som utpeker strukturkarakteristikk ved en innovativ organisasjon eller stipulerer virkningen av den organisatoriske formstrukturen, og dens eventuelle varierende påvirkning på produkt- og prosessinnovasjoner. Burns og Stalker (1961) belyser altså utfordringer forbundet med organisasjonsendring i bransjer med rask teknologisk utvikling. Forfatterne gir i sin bok *The Management of Innovation* en beskrivelse av hvordan ny teknologi med sine ukjente oppgaver, prosesser og verdier kan dissonere med organisasjonsstrukturer tilpasset eksempelvis stabile og forutsigbare omstendigheter. Burns og Stalker (1961) redegjør for en *mekanisk* og en *organisk* formstruktur. Strukturene er i sin rene natur motpoler, hvori deres funksjonsnytte potensielt antas å påvirkes ulikt ved teknologisk endring og ved endring i markedsomgivelser. Deres teori gjenspeiler i så måte organisatoriske implikasjoner ved spredning av GPT og/eller tekno-økonomiske paradigmer.

3.1.1 Mekanisk

Den *mekaniske organisasjonen* har en rigid struktur. I følge Burns og Stalker (1961) er dette en struktur som spesielt gir seg til kjenne hos firmaer som opererer i omgivelser som preges av stabilitet og forutsigbarhet både teknologisk og markedsmessig. Karakteristikken syntes å ha en parallell til Weber (1947) sitt byråkrati, da den *mekaniske* strukturens karakteristikk

preges av spesialiserte enheter som tydelig er funksjonelt differensiert i henhold til oppgaver og forpliktelser. I dette ligger det at enkeltindividets oppgaver, rettigheter og forpliktelser er tilknyttet spesifiserte roller, og at hver funksjon således har et definert ansvarsområde. I så måte er den *mekaniske organiseringen* hierarkisk kontrollert, hvor kunnskap om hele organisasjonen er lokalisert på toppen. Betydninger og anseelse knytter seg til intern og lokal kunnskap. En slik struktur innebærer at interaksjon mellom firmaets ansatte forekommer vertikalt. I dette fremkommer det at informasjon, kunnskap og kommunikasjon har en statisk fremstilling mellom organisasjonens funksjoner.

3.1.2 Organisk

I kontrast til den *mekaniske* formstrukturen er den *organiske* strukturens overordnede karakteristikk flytende. Burns og Stalker (1961) fremhever den *organiske* organisasjonstilnærmingen som mer tilbøyelig for ekstern endring. Deres teori, som bygger på en dybdestudie av 20 fabrikkbedrifter, tilsier at firmaer med denne organisatoriske tilnærmingen, i kontrast til den *mekaniske*, ytterligere er i stand til å imøtekomme uforutsigbare forhold som krever frembrytende og innovativ responderingsevne. Karakteristisk for firmaer med *organisk* struktur er at individer deltar i de ulike prosessene firmaet praktiserer, og i dette ligger det at individet får større innflytelsesevne overfor nevnte praksiser. En effekt av dette er at det fremstår som lettere å identifisere utfordringer og at man i så måte mer smidig kan redefinere og justere de aktiviteter man opererer med gjennom interaksjon med andre mennesker. Et kjennetegn ved den *organiske* karakteristikk er at enkeltindivider i større grad føler ansvar overfor firmaets aktivitet, og at forpliktelser overfor arbeidsoppgaver tydeligere gir seg til kjenne. Det tolkes dit hen at *organiske* strukturer skaper en annen form for intern dynamikk, at nettverksstrukturer med sin spredning av kontroll, autoritet og kommunikasjonskarakteristika fremstår mer lateral enn vertikal. I møte med utfordringer kan kunnskap derfor lokaliseres overalt innad i firmaet, og prosesser oppleves derfor bredt inkluderende for firmaets ansatte. Likeledes preges *organiske* strukturer av at betydninger og anseelse innad i prosesser knytter seg til ekspertise som er nyttig innen andre industrielle, tekniske eller kommersielle miljøer som er eksterne til firmaet.

3.2 Distinksjonen mellom *vedvarende* og *forstyrrende* teknologi

I lys av Christensen (1997) definerer denne studien på lik linje med OECD (2005a) digital fildeling som *forstyrrende* teknologi. For å gjøre oss kjent med denne definisjonen må vi ytterligere dykke ned i distinksjonen Christensen (1997) foretar mellom *vedvarende* og

forstyrrende teknologi. Innsyn i disse klassifiseringene anses å gjøre studien i stand til å forstå *hvordan* digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen, da disse i følge Christensen og Overdorf (2000) setter utgangspunktet for hvordan firmaer integrerer nye prosesser og verdier i sin operasjonelle aktivitet. I dette teoretiske landskapet ligger det som Tidd og Bessant (2009) fremhever teoretisk adresserte utfordringer relatert til rekognosering av en rik variasjon i kilder og konfigurasjonsmekanismer. Disse vil i praksis balansere en bedrifts evne til å utnytte etablert kunnskap (gjøre det man kan bedre), samt undersøke nye områder (gjøre ting totalt annerledes).

3.2.1 Vedvarende teknologi

I følge Christensen (1997) fostrer de fleste nye teknologier bedre ytelsesevne, i form av at de streber etter å overkomme den foregående teknologiens funksjonalitet. Dette er den grunnleggende karakteristikken ved *vedvarende* teknologi. Enkelte *vedvarende* teknologier kan fremstå usammenhengende og radikale, mens andre kan være inkrementelle. Kjennetegnene ved *vedvarende* teknologi er imidlertid at disse har en bedre ytelsesevne enn hva etablerte teknologier har, og som markedet historisk har anerkjent. Med referanse til empiri viser Christensen (1997) til hvordan slik teknologi sjeldent har ført til nedgang hos bedrifter og industrier, selv om teknologien har vært av enorm karakter. Denne teknologiske karakteristikken er i så måte interessant å se i lys av musikkbransjens historiske og fysiske fremstillingsmetode. Konverteringen fra kassetten til CD-en er hva Christensen (1997) definerer som spredning av *vedvarende* teknologi. CD-en som teknologisk musikkformat representerte en teknologi som var bedre enn kassetten, og i sin karakteristikkk overkom den kassetts teknologiske funksjonalitet.

3.2.2 Forstyrrende teknologi

Christensen (1997) definerer *forstyrrende* teknologi som en innovasjon som, når den gjør sin intreden, er i besittelse av dårligere ytelsesevne enn etablerte produkter på markedet. Forfatteren finner det ironisk at det er denne typen teknologi som synes å velte veletablerte firmaers rytme. *Forstyrrende* teknologi har en evne til å presentere en ny type verdi overfor markedet. I dette ligger det at teknologien synes å imøtekomme den reelle etterspørselen i markedet, og at etablerte teknologier og produkter i så måte representerer en form for overfunksjonalitet. Typisk for *forstyrrende* teknologi er at den er billigere, enklere og mindre, samt generelt mer bruksvennelig i form av at den tilfredstiller faktisk etterspørsel. Denne karakteristikken vil være interessant å parallellisere med spredningen av digital fildeling, da

lydfiler distribuert illegalt via ulike nettsamfunn medførte at musikk ble mer tilgjengelig, musikk som fil ble mindre, og kvalitetsmessig ble lyden dårligere enn på CD.

3.2.3 Implikasjoner ved en situasjonstilpasset tilnærming til *vedvarende* teknologi

Christensens (1997) forskning peker på hvordan det å *gjøre alt etter boka* kan utløse feiltrinn i møte med teknologisk endring. En fellesnevner for firmaer som feiler i møte med *forstyrrende* teknologi synes å være at de følger kundebehov i sitt hovedmarkedet, at de investerer aggressivt i opprettholdelsen av produkter og tjenester som medfører bedre produkter, og at de systematisk allokere kapital inn i innovasjon som lover den beste avkastning. Med dette impliserer Christensen (1997) at veletablerte ledelses- og organisasjonstilnærminger som anerkjennes som velfungerende, representerer en inngrodd systematikk og automatikk, forstått som *sporavhengighet*³, som nødvendigvis står i dissonans til spredningen av ny teknologi. Denne problematikken er blitt adressert av Burns og Stalker (1961); hvordan firmaer måtte oppleve utfordringer forbundet med organisasjonsendringer i bransjer med rask teknologisk endring.

3.3 Innovasjon som følge av *forstyrrende* teknologi

Foregående seksjon har søkt å forstå digital fildeling i lys av Christensens (1997) teori. I det påfølgende skal vi derfor se nærmere på hvordan *forstyrrende* teknologi påvirker innovasjon; hva som legges til grunn for at innovasjon finner sted som følge av *forstyrrende* endring. Den teoretiske vinklingen bygger på Christensen og Overdorf (2000) sin artikkel *Meeting Challenge of Disruptive Change*, og Christensen og Raynor (2003) sin bok *The Innovators Solution*. Der det er nødvendig, suppleres teoriene med bidrag som inngår innen samme teoretiske område og tankegang.

It's no wonder that innovation is so difficult for established firms. They employ highly capable people – and then set them to work within processes and business models that doom them to failure. But there are ways out of this dilemma. (Christensen og Overdorf – 2000:3)

Som omtalt i foregående seksjoner fremlegger Christensen (1997) en tese som antar at firmaer bevisst er organisert for å utvikle og introdusere *vedvarende* teknologi. I dette ligger det at etablerte organisasjonskapabiliteter kun fokuserer på å produsere bedre produkter, og at produkter med økt ytelsesevne skaper bedre økonomisk margin. Et slikt tankesett kan i følge

³ Sporavhengighet benyttes som den norske oversettelsen av *path-dependency*.

Christensen (1997) skyggelegge reell markedsetterspørsel. Suksessfulle og veletablerte bedrifter innehar relativt gode responderingsevner til evolusjonær endring i markeder i form av utvikling av *vedvarende* teknologi. Etablerte firmaer og dets kapabiliteter blir imidlertid satt overfor vanskeligheter ved *forstyrrende* teknologi. Denne type teknologi skaper nye markeder gjennom introduksjon av nye produkter eller tjenester som i realiteten innehar en lavere helhetlig ytelsesrate. I dette ligger det at firmaer må drive frem nye verdier og prosesser som overkommer inngrodd *sporavhengighet*.

Christensen og Overdorf (2000) redegjør eksplisitt for hvordan *forstyrrende* teknologi, i denne sammenheng digital fildeling, kan igangsette innovasjon innad i bedrifter. Denne tilnærmingen kan settes i sammenheng med hva Cohen og Levinthal (1990) redegjør for i sin begrepsformulering av absorberingskapasitet. Absorberingskapasitet forstås som et firmas evne til å rekognosere verdien i ny ekstern kunnskap, for så å assimilere og forvalte den for kommersielle formål, en evne som anses kritisk for firmaets innovasjonsevne og tilpassningsdyktighet. Begrepsinnholdet gjenspeiler på mange måter betydningen læringseffekter har i organisasjoner og bedrifter, hvilket implisitt ligger til grunn i Christensen sin teoretiske argumentasjon (Christensen – 1997; Christensen og Overdorf – 2000; Christensen og Raynor – 2003). Følgende punkter er en konkretisering av hvordan bedrifter i møte med *forstyrrende* teknologi kan drive innovasjon, og i så måte bedre sin absorberingskapasitet (Christensen og Overdorf – 2000:8).

- (1) Danne nye organisasjonsstrukturer som skaper rom for utvikling av nye prosesser.
- (2) Danne en autonom divisjon som tar til seg ny kunnskap, og som utvikler nye prosesser og verdier som er av relevans for å tilpasse seg underliggende, men voksende markeder.
- (3) Tilegne seg en annen organisasjon som besitter de påkrevde prosesser og verdier som er av nødvendighet for å imøtekomme *forstyrrende* endring.

Som vi senere skal se i den empiriske analysen reflekterer disse punktene bedriftenes respons på de utfordringene de møter i forbindelse med digital fildeling. Christensen og Overdorfs (2000) punkter handler om å danne nye kapabiliteter internt. Fordi, som Christensen og Overdorf (2000) poengterer, når kapabiliteter er forankret i etablerte prosesser, og nye utfordringer krever nye prosesser - forstått som interaksjon mellom ulike mennesker og

grupper med hensikt å danne nye tolkningssystemer - må kunnskapsfelt forenes og utgjøre nye grenser. Christensen og Overdorf (2000) argumenterer for at slike nye organisatoriske grenser vil kunne ivareta kunnskapen som er opparbeidet fra tidligere av, men at kunnskapen samtidig kan utvides og endres.

Nevnte tre punkter vil videre i denne seksjonen inkorporeres og belyses gjennom ulike mekanismer som Christensen og Overdorf (2000) teoretisk argumenterer for. Mekanismene bidrar til innovasjon i bransjer preget av *forstyrrende* teknologi. Disse er å (1) skape nye kapabiliteter internt, (2) skape kapabiliteter gjennom nye divisjoner, og (3) skape kapabiliteter gjennom ervervelse av ny kunnskap.

3.3.1 Skape nye kapabiliteter internt

For å skape nye kapabiliteter internt vektlegger Christensen og Overdorf (2000) betydningen av å redefinere interne organisasjonsgrupperinger og deres funksjon. Bakgrunnen for dette er at når firmaers kapabiliteter ligger integrert i etablerte strukturer, rutiner og prosesser, og *forstyrrende* teknologi oppstår, er det behov for omfattende organisatoriske endringer. I Christensen og Overdorfs (2000) fremstilling ligger det en parallell til betydningen av kunnskapsoverføring, en prosess hvor en organisatorisk funksjon påvirkes av erfaringene til en annen, og at dette, som følge av en kunnskapskomplementaritet, bidrar til innovasjon (Argote og Ingram – 2000). Integrert i begrepsformuleringen av absorberingskapasitet fremhever Cohen og Levinthal (1990) betydningen av en *mediator*⁴, hvis formål, i tråd med Christensen og Overdorf (2000), er å skape nye evner internt. En *mediator* har til hensikt å stimulere til kunnskapsoverføring på tvers av bedriftsomgivelsenes grenser, samt mellom hva forfatterne betegner som *sub-units*, forstått som organisasjonens divisjoner. I så måte skal rollen operere i grensesnittet mellom firmaet og de eksterne omgivelser, eller mellom organisasjonens divisjoner. Rollens funksjon er å kommunisere på tvers av grenser, oversette og tilgjengeliggjøre informasjon; i det hele tatt fungere som en *mediator* mellom det interne og eksterne virket. Rollen blir adressert som en essensiell faktor, førende overfor firmaets absorberingskapasitet, men på den annen side understrekes det at rollen ikke utgjør den totale absorberingsevnen.

⁴ *Mediator* er studiens oversettelse av Cohen og Levinthal (1990) sitt begrep *gate-keeper*.

3.3.2 Skape kapabiliteter gjennom nye sidestilte divisjoner

Større veletablerte firmaer anses å ha vanskeligheter med å innovere på en fruktbar måte (Christensen – 1997; Christensen og Overdorf – 2000; Christensen og Raynor – 2003), og da særlig i møte med *forstyrrende* teknologi. Et firmas kompleksitet er således for stor til å kunne tilpasse seg et lite, men voksende marked. Det finnes, i følge Christensen og Overdorf (2000), utfordringer forbundet med å stille en organisatorisk funksjonalitet som er tilpasset å operere i etablerte markeder, inn i sideliggende små, men voksende markeder. *Forstyrrende* teknologi krever i følge forfatterne en annen måte å tenke kostnader og profitt på, og når det sidestilte markedet kun danner laber avkastning, ses sidestilte eller autonome underorganisasjoner som hensiktsmessige å opprette. Christensen (1997) mener slike underliggende organisasjoner fostrer den nødvendige kunnskapen om *forstyrrende* teknologi, slik at den sidestilte divisjonen kan jobbe med å opparbeide relevant kunnskap for det voksende markedet.

Dette belyser hvordan firmaer formulerer nye måter å løse problemer på, og er i så måte et teoretisk aspekt som søker å gjenspeile organisasjonens evne til å danne og utforske kunnskap essensiell for å innovere i tråd med *forstyrrende* teknologi. Denne teoretiske vinklingen reflekterer innholdet i Teece et al. (1997) sitt begrep *dynamiske kapabiliteter*. Følgende sitat, som definerer *dynamiske kapabiliteter*, står i harmoni med Christensen og Raynor (2003) sin teori om hvordan *forstyrrende* teknologi kan håndteres. Definisjonen av *dynamiske kapabiliteter* ligger i:

...the firm's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments (Teece et al. – 1997:516).

Her ser vi hvordan bedriftsstrategier fokuserer på ervervelse av nye kapabiliteter gjennom nye divisjonsfunksjoner. Evnen til å håndtere rask teknologisk endring krever et sett distinkte koordinerings- og kombineringsprosesser. Disse bør, i følge Christensen (1997), ligge i autonome sidestilte divisjoner. Sådan ses dette som en organisatorisk innovasjon som har til hensikt å identifisere og eliminere funksjonsforstyrrende rutiner nedfelt i *sporavhengighet*.

3.3.3 Skape kapabiliteter gjennom ervervelse av kunnskap

I lys av teori om hvordan imøtekomme *forstyrrende* teknologi med innovasjon, viser Christensen og Overdorf (2000) til hvordan firmaer kan innhente verdifull kunnskap som har lav grad av relevans for eksisterende aktiviteter. I dette ligger det at man må vurdere sine

styrker og svakheter som ligger integrert i etablerte ressurser, prosesser og verdier. Samme prinsippet gjelder ved ervervelse av nye tilskudd til selskapets kunnskapsbase, at man vet hvor styrkene befinner seg, og at man påfølgende vet å kunne integrere dem i etablerte baser slik at kunnskapen fremstår komplementær. Som den empiriske analysen vil påpeke har både Platekompaniet og Universal Music Group Norge som følge av digital fildeling måttet inkorporere kunnskap som fra før har fremstått perifer for musikkbransjen. I dette har man sett det nødvendig å besitte ulike former for kunnskap.

Lundvall og Johnson (1994) redegjør for en firedelt gruppering for hvordan ulik kunnskap har relevans for ulik økonomisk aktivitet, hvilket vil være av interesse og relevans for casene. Forfatterne motiveres gjennom ønsket om å skape distinksjoner mellom kunnskapens ulike former. Disse er kunnskap om *hva*, *hvorfor*, *hvem* (når og hvor) og *hvordan*. Kunnskap om *hva* refererer til saklig eller objektiv fakta, hvilket kan relateres til informasjonstilgang. Kunnskap om *hvorfor* refererer til vitenskapelig kunnskap om teknologiske prinsipper som i møte med teknologiske utfordringer og problemer vil være av relevans. Kunnskap om *hvem* refererer til spesifikk og selektiv sosial kunnskap, altså kunnskap om hvilke individer og sosiale grupperinger som er hensiktsmessige å oppsøke for å kunne løse ulike teknologiske utfordringer. Kunnskap om *hvordan* refererer til ferdigheter og evner til å gjennomføre ulike saker av praktisk karakter, det være seg relatert til produksjonsaktivitet eller annet innen den økonomiske sfære.

De presenterte former for kunnskap vil være av interesse å identifisere innad i casene denne studien tar for seg. Kunnskapsformene anses å inneha relevans for aktører som opererer innen reformasjonen av musikkindustrien. Med tanke på overføring av kunnskap finnes ulikheter ved de ulike grupperingene. *Hva* og *hvorfor* inneholder alt fra triviell til mer spesifikk og beskrivende kunnskap, og slik type kunnskap kan lettere reproduseres og imiteres av omgivelser eller utenforliggende aktører. Med andre ord er denne typen kunnskap eksplisitt av natur. Dette gjelder dog ikke de resterende kunnskapsgrupperingene. Kunnskap om *hvem* og *hvordan* faller inn under *hva* beskrives som taus kunnskap og kan derfor ikke skilles fra sin menneskelige eller sosiale kontekst. Dette er således iboende og implisitt kunnskap som verken lar seg verbalt eller visuelt fremstille (Polanyi – 1966).

4.0 METODE

Metode handler ikke bare om å gjøre en presentasjon av forskningsprosessen, men også om å være bevisst de begrensninger et metodisk valg gir. Denne seksjonen av oppgaven har til hensikt å gjøre rede for nettopp dette. I den forbindelse gjennomgås og argumenteres det for hvilke strategier og metoder som anses nyttige i møte med studiens forskningsspørsmål; hvilke data som trengs til et slikt formål, samt hvilke kilder som må benyttes. En naturlig del av dette vil være å fortelle noe om innsamlingsprosessen, hvilke utfordringer dette skapte, samt hvordan jeg imøtekom disse. En målsetning med denne studien er å øke den empiriske og teoretiske kunnskapen om hvordan ny teknologi påvirker innovasjon i bedrifter. For å strukturere forskningsprosessen har jeg tatt utgangspunkt i Yins (2009) fem komponenter for hvordan fremlegge en substansiell plan som ivaretar forskningsprosjektets konkrete hensikt. Disse er (1) et forskningsspørsmål, (2) antakelser, (3) gjenstand for analyse, (4) den logiske koblingen mellom data og antakelser og (5) kriteriene for å tolke funn.

4.1 Valg av metode

I tråd med Yin (2009) har studien latt forskningsspørsmålet styre valg av metode. I følge forfatteren lar *hvordan* og *hvorfor* spørsmål seg best analysere gjennom casestudier. Som påpekt i de innledende seksjonene utforsker denne studien hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon. I så måte, for å underbygge og styrke effekten av funnene av hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen, har studien foretatt en multiple casestudie. Yin (2009) påpeker at en multiple casestudie gjør seg nyttig når man innehar en antakelse om at liknende resultater vil oppstå i de ulike analyseenhetene, eller ved en antakelse om at utfallene vil avvike fra hverandre, men i så tilfelle av teoretiske begrunnede årsaker. Bedriftene ble valgt ut på grunnlag av førstnevnte.

Innledningsvis ble det gjennomført en pilotcase av Universal Music Group Norge for å bringe til veie konseptuelle avveininger for valg av metodologisk design, hvilket Yin (2009) tilrår. I dette påpeker Yin (2009) at en pilotcase ikke er en pretest eller en prøve, men hvis hensikt er å opparbeide relevante og tilspissede spørsmål som også kan influere valg av metode. For å styrke funnene fra Universal Music Group Norge, ble det samme forskningsopplegget replisert på Platekompaniet, da antakelsen som påpekt ovenfor, var at utfallene ville harmonisere. I tråd med Yins (2009) videre metodiske argumentasjon medfører dette at studien kan presentere en substansiell analyse. Casene er som nevnt plateselskapet Universal

Music Group Norge, som hovedsakelig driver produksjon, distribusjon og promotering av musikkartister på forskjellige formater, samt forhandlerkjeden av musikk, film og dataspill, Platekompaniet.

4.2 Individuelle dybdeintervjuer

I følge Yin (2009) er dybdeintervjuer en av casemetodens viktigste kilder for innhenting av informasjon og data. Disse representerer en datainnsamlingsprosess som i sin form innehar en viss fleksibilitet, da hensikt er å få frem respondentens personlige erfaring og mening innen saksområdet. Metodetilnærmingen legger i så måte grunnlaget for en detaljert og bred forståelse av saksområdet, hvor risiko for forenkling av en sammensatt virkelighet i større grad elimineres. Dette er imidlertid en utfordring ved standardiserte intervjuer (Schoenberger – 1992). Yin (2009) trekker videre frem ulike aspekter og evner som det har vært viktig å være seg bevisst ved innsamlingsprosessen. Disse er: (1) evne til å formulere gode spørsmål og tolke dem, (2) være en god lytter; i den anledning legge til side personlige ideologier og forutfattede meninger, (3) evne til å være tilpassningsdyktig og fleksibel slik at nye funn ses som muligheter og ikke som trusler for forskningsprosessen, (4) innsikt i det saksområdet intervjuet omhandler og (5) forholde seg upartisk til oppfatninger; fra eksempelvis teoretiske fremstillinger. Med Yins (2009) punkter i minnet har jeg i studien foretatt semistrukturerte intervjuer av sentrale nøkkelpersoner innen Universal Music Group Norge og Platekompaniet, samt også hos sistnevntes alliansepartner, Aspiro.

4.2.1 En semistrukturert intervjutilnærming

I denne studien har jeg foretatt kvalitative dybdeintervjuer med en semistrukturert tilnærming. Denne intervjumetoden kjennetegnes ved at intervjueren lar respondenten slippe til, og at intervjusituasjonen oppleves som en samtale snarere enn som et intervju. Likeledes kan teknikken sies å være hybrid i sin form, da den kommunikasjonsmessige strukturen ved diskusjonen vil bære preg av en utforskende og klinisk tilnærming. Den utforskende tilnærmingen ble brukt for å definere saksområdet i detalj overfor respondent, mens den kliniske tilnærmingen ble brukt for å fremskaffe innsikt overfor spesielle aspekter med fokus på det latente og underbevisste (Gripsrud et al. – 2004). Videre åpnet denne metodebruken for at respondentene fikk gitt presise uttrykk for hva de mente om saksområdet, samtidig som eventuelle misforståelser mellom intervjuer og respondent kunne avdekkes og rettes opp i (Schoenberger – 1992; Gripsrud et al. – 2004). Intervjumetoden åpnet også opp for at respondentene kunne anbefale andre nøkkelpersoner det ville være hensiktsmessig å intervjuer.

4.3 Datainnsamling

For å bringe til veie konseptuelle avveininger for valg av metodologisk design, samt for å opparbeide relevante og tilspissede spørsmål (Yin – 2009), foretok studien et innledningsintervju med Petter Singsaas, administrerende direktør i Universal Music Group Norge. Dette medførte at jeg i studien i større grad kunne kartlegge aktiviteter innen saksområdet. Samtidig forårsaket dette et konstruktivt teoretisk og metodologisk innblikk. Likeledes førte intervjuet til ny kontaktinformasjon til andre nøkkelpersoner i både Universal Music Group Norge og Platekompaniet. Dette resulterte i at jeg i studien videre benyttet hva Kaplan et al. (1987) betegner som *snøballteknikken*⁵. De aktuelle og sentrale nøkkelpersonene innad i Universal Music Group Norge og Platekompaniet ble ut fra dette identifisert og kontaktet. Innledningsintervjuet med Petter Singsaas brakte med seg anbefalinger om å undersøke Platekompaniet, da deres aktivitet synes å være interessant for studiens tema. Etter å ha praktisert *snøballteknikken* innad i Universal Music Group Norge og Platekompaniet, kom studien frem til å benytte en multiple case tilnærming. Også i følge Yin (2009) vil en slik tilnærming kunne bidra til å underbygge og styrke de funn som blir gjort.

4.3.1 Beskrivelse av intervjuprosessene

Studien bygger på til sammen syv semistrukturerte intervjuer av nøkkelpersoner som innen bedriftene styrer og influerer de prosesser denne studien har til formål å utforske. Intervjuene ble foretatt ved respondentenes arbeidsplasser. Intervjuene startet med en presentasjon av studiens tema, hvorpå respondentene ble opplyst om informert samtykke, samt muligheter for anonymisering. I dette ble det også etterspurt tillatelse for å ta opp intervjuene på bånd. Alle respondentene sa seg villig til dette.

Intervjuene ble utformet i lys av Flick (2002) sin tilnærming til semistrukturerte intervjuer. Intervjuene ble delt inn i emner, hvor hvert emne ble innledet med et *åpent spørsmål* (Hva er det som skjer med musikkbransjen nå?). Dette medførte at respondentene selv kunne reflektere over tematikken og komme med personlige ytringer om saksområdet ut fra deres kunnskap der og da. Svarene kunne eventuelt følges opp med *teoridrevne spørsmål*. I dette ble det mulig å gjøre respondentenes implisitte kunnskap eksplisitt. Denne tilnærmingen fungerte som intervjuenes fundamentale base og utgangspunkt.

⁵ *Snøballteknikken* er min egen oversettelse av hva Kaplan et al. (1987) refererer til som *snowball-sampling technique*.

4.4 Casestudier – metodens styrker og begrensninger

Til tross for at casestudier kan være utfordrende å gjennomføre har man innen forretningsvirksomhet og samfunnsvitenskap i økende grad anerkjent casemetoden som fruktbar (Yin 2009). Imidlertid kan det stilles spørsmålsteget ved om det faktisk foreligger en presis definisjon av forskningsmetoden. Schramm (1971) argumenterer for at essensen ved en casestudie er å søke og belyse avgjørelser; hvorfor de blir tatt, hvordan de implementeres, og med hvilket utfall. Denne definisjonen av en case sin betydning henviser til beslutninger, men kan også ses i sammenheng med å undersøke individer, organisasjoner og prosesser (Yin 2009). I så måte anses casestudiet som en formålstjenlig metode for å imøtekomme studiens forskningsspørsmål; hvorvidt og hvordan spredningen av digital fildeling påvirker innovasjon i musikkbransjen.

Likeledes argumenterer Punch (2005) for at casestudiet søker å forstå caset i dybden, hvilket i sin rene natur vil fremskaffe informasjon om dets kompleksitet og kontekst. Denne tankegangen er dertil mulig å tilkjenne i Stakes (2005) beskrivelse av såkalte *indre case studier*⁶. Denne typen casestudie kjennetegnes ved at en forsker utelukkende ønsker å bedre forståelsen av et spesifikt forhold, hvis hensikt ikke er å kunne underbygge eller representere tidligere case, men hvor fokus er rettet mot forholdets ordinære og særskilte karakteristikk. Som tidligere nevnt argumenterer Yin (2009) for at spørsmål av typen *hvordan* og *hvorfor* best svares ved en casetilnærming, da spørsmålet søker å frembringe *forklarende* svar. Bakgrunnen for dette er at forskningsspørsmålet vil omhandle funksjonelle linker det er nødvendig å følge over en viss tid. Dermed angriper man analyseobjektet på langs og i dybden uten å følge rigide mønstre eller protokoller. Da forholdet mellom en utenforliggende teknologi og bedrifters påfølgende handlingsmønstre er et tema man i større grad søker å forstå, kan casemetoden gi perspektiver av relevans i henhold til eventuell videre forskning. En casestudie vil i så måte gjennom litteraturstudier, dybdeintervjuer og observasjoner forstå og tolke det aktuelle fenomenet, for så å trekke slutninger på grunnlag av teoretiske abstraksjoner (Yin – 2009).

Samtidig er det viktig å erkjenne metodens styrker og begrensninger. Foruten metodens styrker, som delvis er presentert ovenfor, gjennomgår Yin (2009) kritikken rettet mot

⁶ *Indre case studier* er min egen oversettelse av Stakes (2005) begrep *intrinsic case studies*

casestudier og kvalitativ metode generelt. Betenkelighet rettes overfor metoden grunnet dens fraværende potensial for generalisering og overførbarhet til andre sammenhenger. Med få analyseenheter som grunnlag, argumenterer kritikere for at vanntette slutninger ikke kan foretas og at det således i stor grad åpnes for spekulasjoner. Av den grunn hevdes det at funn aldri kan være representative for hele populasjoner. Yins (2009) motargument, hvilket også står i samsvar med Punch (2005), er at casestudier er overførbare, da studier i dybden bidrar til en konseptualisering og begrepsdannelse som for andre sammenhenger vil være av relevans. Således har metoden nytteverdi utenfor egne spesifiserte rammer.

4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering

Det er i foregående seksjon blitt presisert at studien søker å øke forståelsen for hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen i Norge. En utfordring ved studien vil være å vurdere hvor *god* den er. I den forbindelse fremheves spørsmålet rundt studiens reliabilitet (pålitelighet) og validitet (gyldighet). Begrepene benyttes når man skal vurdere studiens eksaminasjon av ett eller flere fenomener. Validitet omhandler hvor godt man klarer å måle det man har til hensikt å måle, eller hvor godt man klarer å forstå det man har til hensikt å forstå. Selv om et funn har høy reliabilitet, er det ikke sikkert validiteten er likedan (Gripsrud et al. – 2004).

Gjennom dybdeintervjuer er det mulig å innhente informasjon med høy grad av nøyaktighet og pålitelighet, og som fra gang til gang resulterer i konsistente resultater. Samtidig kan det i denne sammenheng forekomme at man måler noe annet enn hva som var til hensikt å måle. Det vil alltid være en utfordring å unngå hva man innen metodologi betegner som *systematiske* feil. Reliabilitet på et overordnet nivå omhandler i hvilken grad man kan stole på at resultatene er riktige. Om man gjentar undersøkelsen eller studien, fremkommer da de samme resultatene? Det vil kunne være hensiktsmessig å ha et sett standardspørsmål som omhandler samme tematikken for å sammenlikne respondentenes svar. Således vil det være enklere å oppdage dissonans i resultatene som for studiens del skaper tvil rundt reliabilitet (Gripsrud et al. – 2004).

4.5.1 Validitet

Validitet kan styrkes gjennom tre former. Disse er i følge Yin (2009) konstruksjonsvaliditet, samt indre og ytre validitet.

Konstruksjonsvaliditet søker å imøtekomme kritikken av casestudier sitt antatte svake forhold til operasjonelle mål. Dette bygger på antagelsen om at forskeren påvirker datainnsamlingsprosessen med sitt objektive skjønn. For å styrke dette aspektet kan materialet tilbakesendes respondenter slik at de får muligheten til tilføye informasjon eller kommentere innholdet (Yin 2009). Alle intervjuer som ble foretatt for denne studien ble transkribert og sendt per e-post til respondentene for godkjenning. Respondentene ble oppfordret til å gi eventuelle tilbakemeldinger og kommentarer om dette skulle være ønskelig. To av respondentene benyttet seg av denne muligheten.

Intern validitet omhandler kausale forbindelser, og er av viktighet for å styrke studier som søker å forklare begivenheter; hvordan x (digital fildeling) påvirker eller leder inn i y (innovasjon). Høy validitet avhenger av at man med sikkerhet kan si at x er den reelle årsaken til variasjon i y , og at denne variasjonen ikke påvirkes av andre faktorer som er utelatt i modellen (Gripsrud et al. – 2004; Yin – 2009). Men hvordan overvåker eller styrker man dette? I møte med å styrke studiens *indre validitet* er det gjort sammenlikninger av mønstre under casestudieanalysene med de teoretisk forventede mønstre som gjenspeiles i studiens antakelser. Om de empiriske mønstrene stemmer overens med de teoretiske antakelsesmønstrene, anses studien å ha høy indre validitet.

Ekstern validitet omhandler studiens generaliserbarhet; hvordan studien med sitt begrenset antall analyseenheter kan gjøres allment gjeldende for andre bedrifter. Dette vies egen seksjon nedenfor.

4.5.2 Reliabilitet

For å styrke en studies reliabilitet er det nødvendig å bringe til veie informasjon om valgene som er tatt underveis i forskningsprosessen. Hensikten er at andre forskere kan utføre den samme undersøkelsen ved bruk av samme prosedyre, og at utfallet resultatmessig og konklusjonsmessig forblir det samme. For å imøtekomme en solid reliabilitetsfremstilling har studien hatt som mål å fremstille et fruktbart teoretisk rammeverk, samt en detaljert beskrivelse av valg i forhold til forskningsdesign og metodetilnærming. Et mål, for å styrke undersøkelsens reliabilitet, har vært å synliggjøre disse aspektene overfor lesere, samt fremstå reflektert rundt de valg som er gjort (Yin – 2009).

5.0 EMPIRISK ANALYSE AV UNIVERSAL MUSIC GROUP NORGE

Denne seksjonen vil i lys av den teoretiske diskusjonen analysere det empiriske materialet fra Universal Music Group Norge (UMGN). Teksten som følger er basert på intervjuer av Petter Singsaas, Gjermund Moastuen og Jørn Korbi i UMGN.

UMGN er en divisjon av det internasjonale plateselskapet Universal Music Group som eies av det franske mediakonsernet Vivendi Universal. Selskapet er lisensiert i 77 land og har en markedsandel på ca. 25 prosent (umusic – 2010).

Som redegjort for i metodeseksjonen foretar jeg i studien en multiple casestudie, da min antakelse er at empirien fra de to casene vil samsvare. I så måte, for å diskutere og presentere empirien på en meningsfylt måte, er datamaterialet fra de to casene delt inn etter sine hovedtrekk. Hensikten er å på en systematisk måte kunne tilnærme meg problemstillingen; *hvorvidt og hvordan* spredningen av digital fildeling har påvirket innovasjon i UMGN.

Som fremhevet i den teoretiske seksjonen vil empirien i all hovedsak belyses ved hjelp av Christensen og Overdorfs (2000) argumentasjon for hvordan *forstyrrende* teknologi, i denne sammenheng digital fildeling, kan påvirke innovasjon i bedrifter. Studien vil imidlertid presisere at punktene nedenfor utgjør en teoretisk tilnærming, og at empirien, slik den fremstilles til tider, kan flyte på tvers av den teoretiske tilnærmingens struktur. Denne tankegangen er inspirert av Christensen og Raynors (2003) vektlegging av at teori som oftest ikke er universell og allmenngyldig uavhengig av kontekst. Ved teoribygging, som forfatterne fremhever, anses det fruktbart å karakterisere fenomener, for så å kategorisere dem.

I den teoretiske presentasjonen gjorde jeg rede for hvordan *tekno-økonomiske paradigmer* og GPT medførte et sett implikasjoner på bedriftsnivå. Dette ledet til Burns og Stalkers (1961) fremstilling av hvordan bedrifter, avhengig av organisasjonsstruktur, lot seg påvirke av eksogen endring, samt hvordan dette hadde innvirkning på evnen til å innovere. Den helhetlige problematikken ved teknologisk endring, og implikasjonene dette potensielt måtte skape på bedriftsnivå, ble belyst via Christensen og Overdorf (2000). Dette resulterte i et sett postulatet om hvordan overkomme *forstyrrende* teknologi (i.e. digital fildeling). Postulatene benyttes således som teoretiske *knagger* for å analysere hvordan spredningen av digital

fildeling har påvirket innovasjon i de aktuelle casene. Christensen og Overdorf (2000) argumenterer for at *forstyrrende* teknologi kan overkommes på følgende måter:

1. Bedrifter kan danne nye organisasjonsstrukturer som driver frem utvikling av nye prosesser.
2. Bedrifter kan danne en (autonom) divisjon som tar til seg kunnskap, og som utvikler nye prosesser og verdier som er av relevans for å tilpasse seg underliggende, men voksende markeder.
3. Bedrifter kan tilegnet seg en annen (andre) organisasjon(er) som besitter de påkrevde prosesser og verdier, forstått som kunnskap, som er av nødvendighet for å imøtekomme *forstyrrende* teknologi.

5.1 Nye organisasjonsstrukturer og prosesser

Denne seksjonen vil, med bakgrunn i en historisk fremstilling, analysere hvordan UMGN har skapt nye kapabiliteter internt; hvordan UMGN tenderer mot å ha konvertert fra en *mekanisk* til en *organisk* struktur på grunn av spredningen av digital teknologi og fildeling. Den organisatoriske strukturendringen antas i så måte å ha påvirket innovasjon.

5.1.1 Vedvarende teknologi og mekaniske strukturer

Som gjennomgått i oppgavens seksjon 2.0 har platebransjen historisk sett vært styrt av få, men store globale aktører. Som OECD (2005a) sin fremstilling av den tradisjonelle verdikjede viser var prosesser nær sagt standardiserte og leddenes roller klart definerte. Dette impliserer en rutinepreget verdiskapning, og det påpekes at UMGN praktiserte en mekanisk organiseringsstruktur. Denne tankegangen lar seg gjenspeile i følgende utsagn av Singaas:

Med CD-en fikk du et nytt lag med folk som kjøpte musikk, og de som ikke var opptatt av musikk, de kjøpte nå musikk. Dette skapte et stabilt marked, og vi jobbet ut fra det.

Petter Singaas

Det synes interessant å innlede den empiriske analysen med sitatet ovenfor, da det sier noe om det tradisjonelle tankesettet til UMGN i forhold til teknologi og forutsigbare omgivelser; hvordan og hvorfor den fysiske fremstillingsmetoden som *vedvarende* teknologi skapte hva Burns og Stalker (1961) refererer til som *mekaniske* strukturer. Et innblikk i UMGN sitt forhold til de fysiske formatene anses å være viktig å adressere, da disse bringer til veie et overblikk som gir forståelse for hvordan *forstyrrende* teknologi påvirker *innovasjon* i form av interne strukturelle endringer.

Sammen med andre plateselskaper opplevde UMGN et eskalerende marked for salg av CD på 1990-tallet. Innad i bransjen omtales denne perioden som glansdagene. Glansdagene, som var preget av et forutsigbart og stabilt marked, satte UMGN i en helt annen markedsposisjon enn hva man fra tidligere var vant med. Veksten av CD-formatet skapte i følge Petter Singsaas en ny form for teknologisk interesse, og skrittet fra den analoge kassetten til den digitale CD-en medførte således en ny markedsinteresse grunnet teknologisk forbedring. I dette lå det at man fikk et nytt forbrukersegment som kjøpte musikk. Folk som fra tidligere av ikke var interessert i musikk, kjøpte nå musikk. Den teknologiske konverteringen til CD-en representerte det Christensen (1997) definerer som *vedvarende* teknologi. CD-en fostret frem en forbedret ytelsesevne som overkom kassetten teknologiske funksjonalitet. I tråd med Christensen (1997) sin teoretiske postulering om *vedvarende* teknologi, representerte CD-en som teknologi betydelige vekstmuligheter for UMGN, og ressurser ble derfor kontinuerlig allokert inn i dette markedet.

CD-ens påvirkning er interessant fordi, slik som respondentene i UMGN påpekte, gir den oss en forståelse for hvorfor bransjen implementerte forretningsmodeller som var tilpasset stabile og forutsigbare markeder. CD-en skapte en stabilitet ved UMGNs interaksjon med markedet, og av den grunn etablerte man forretningsmodeller som var tilpasset dette. UMGN etablerte interne strukturer som gjenspeiler Burns og Stalker (1961) sin teoretisering av den *mekaniske* formstruktur. Moastuen beskriver den fysiske strukturen som automatisert, i form av at systemene for koding av musikk var veletablerte og at organisasjonen til daglig var preget av rutine. UMGN hadde et varehandelspreg, hvor de ansatte hadde klart definerte roller med spesialisering innen hvert sitt felt.

Slike historisk integrerte funksjonsstrukturer, i lys av Burns og Stalkers (1961) *mekaniske* fremstilling, er interessante å adressere siden de gir en større helhetlig forståelse for *hvordan* digital fildeling, definert som *forstyrrende* teknologi, måtte påvirke innovasjon i UMGN.

Karakteristikken belyst ovenfor gjenspeiler UMGN sin *sporavhengighet* til infrastrukturen rundt det fysiske format, hvilket antas å påvirke UMGN sitt forhold til innovasjon i møte med teknologisk dynamikk.

Tankesettet som var forankret i en eksemplarbasert fremstillingsmetoden, og som medførte *mekaniske* organisasjonsstrukturer, skapte på denne tiden overfor UMGN en optimisme fordi omsetningen innen markedet for salg av det fysiske formatet eskalerte. Dette medførte at UMGN opparbeidet seg finansielle muskler. I takt med en økende omsetning eskalerte behovet internt hos UMG sentralt for større kontroll over totalmarkedet, og ressursene for å oppnå dette var tilgjengelige. Denne praksisen tyder på at UMGN fant det hensiktsmessig å utelukkende allokere ressurser inn i markedet for CD-er, hvilket utsagnet nedenfor indikerer:

Altså, med CD-en – hva kan jeg si – mye vil har mer. Sånn er det alltid i forretningsverdenen – så, vi fusjonerte.

Petter Singsaas

Et interessant funn ved UMGN er at man på 1990-tallet inngikk fusjoner motivert av tilgang til markeder. Tankesettet synes ikke fraværende ved dagens operasjonelle drift, men som vi senere skal se investerer UMGN per i dag mer ressurser inn i kunnskapsoverføring; prosesser som antas å medføre en evne til å kunne tilpasse seg en rask teknologisk utvikling. I dette ligger det en forståelse av at tilgang til dagens digitale marked fordrer ny kunnskap, og, som vi skal se, *organiske* strukturer.

På 1990-tallet ble man vitne til en økende grad av sammenslåinger. Med målbilde om å kjøpe seg tilgang til markeder, fusjonerte *The Music Corporation of America* (MCA) med *Polygram* i 1999. Disse gikk sammen inn under *Universal Music Group* (UMG), og etablerte en felles divisjon i Norge, UMGN. *Polygram* på sin side, var et selskap som i 1972 ble etablert av det multinasjonale elektronikk-selskapet *Philips* i den hensikt å ivareta dets musikkinteresser. I følge Singsaas var musikkbransjen på 1990-tallet preget av hyppige sammenslåinger, noe som for aktører gjerne involverte et sett tidkrevende og kostbare omstillinger. Fusjonen mellom *Polygram* og *MCA* var dog et unntak. *Polygram* på sin side, hadde et veletablert fotfeste i Europa, men var markedsmessig svake i USA. UMG besatt den motsatte posisjonen. Dette skapte en intern organisatorisk komplementaritet innad i UMG fra første stund, hvilket drev frem et sett synergieffekter som kulminerte i økt markedsandel. Bevisstheten om at fusjonen som enhet var større enn summen av de to enkeltstående selskapene, regjerte innad i

organisasjonen, og den *mekaniske* organisasjonsstrukturen bestod. Fusjonen, med sin *mekaniske* strukturmodell, skapte kontroll over større deler av markedet, et marked som fortsatt fremstod stabilt og forutsigbart. I takt med fusjonen bestod derfor den forretningsmessige logikken, og fusjonen representerte i så måte en kontinuerlig ressursallokering inn mot markedet for CD-er.

I takt med en eskalerende omsetning ønsket UMGN å satse mer kreativt, og i den forbindelse ble folk med bakgrunn fra stillinger som artist- og repertoaransvarlige (A&R) ansatt som ledere. Således ønsket UMG sentralt å beholde den da velfungerende *mekaniske* forretningsmodellen som egnet seg i et stabilt CD-marked, men at fokuset i større grad skulle rettes inn mot en kreativitet i markeds- og promoteringsarbeid. På 1980-tallet hadde toppledelsene innad i musikkbransjen hovedsakelig bestått av økonomer. Tankegangen var at den stabile veksten skulle kompletteres med A&R-folks kreativitet, som gjennom sitt arbeid med markedsføring og promotering skulle tenke utenfor den tradisjonelle boksen. Dette organisatoriske fenomenet vokste frem før spredningen av digital fildeling gjorde seg gjeldende, og den nye organisasjonstilnærmingen omhandlet hovedsakelig å utfylle ressursallokering med kreativitet.

Kreativitetstendensen gjorde seg synlig ved begynnelsen av, og frem til midten av 1990-tallet. I takt med implementeringen av ny kompetanse inn i direktør- og lederstillinger, begynte UMG sentralt å redegjøre for utviklingspotensialet som lå innenfor digital teknologi og Internett. Her ble det initiert tiltak for å investere i digitale løsninger. Hensikten var å trekke til seg ny kunnskap for å kunne formulere velfungerende digitale systemer som imøtekom et digitalt marked. Dette er en aktivitet som er mulig å parallellisere med den strategien ledelsen i Polaroid gjennomførte (Tripsas og Gavetti – 2000). UMG jobbet sentralt med teknologiselskaper for å formulere digitale forretningsmodeller som tok utgangspunkt i å selge musikk immaterielt. Dette var prosesser UMGN var med på å påvirke. Prosessene resulterte imidlertid ikke i velfungerende systemer som ivaretok reell markedsetterspørsel og de forbrukerpremissene som lå innenfor dette. Incentivet for opprettelsen av en divisjon med hensikt å kartlegge mulighetene ved den digitale økonomien, lyktes altså ikke. Forklaringen på hvorfor UMG sentralt, i lag med UMGN feilet i møte med å formulere nye forretningsmodeller, var i følge Singsaas at det ikke lå i plateselskapenes natur å tenke teknologi. Musikken og artisten har alltid stått i sentrum, og teknologi, uavhengig av regjerende teknologisk format, har alltid vært sekundært. Kjerneproduktet har alltid vært

musikken og markedsføringen av den. Følgende sitat underbygger UMGN sitt forhold til teknologi.

Folk tror vi styrer teknologi, og folk skal hele tiden mene at vi gjør det. Men historisk sett har vi ikke vært opptatt av det, det er musikken.

Petter Singsaas

5.1.2 Forstyrrende teknologi og organisatorisk endring

I år 2000 sto UMG som eiere av fabrikkene som produserte CD-er, samt alle distribusjonsavtalene. En slik omfattende styring over verdikjeden ga et unikt potensial for kontroll, inkludert besittelse av makt og innflytelse overfor bransjen og markedet for øvrig. Organisatorisk var UMGN tilpasset en *masseproduksjon* av CD-er, og helhetlig bar strukturen preg av spesialisering og sentralisering. Implikasjonene av spredningen av digital fildeling medførte imidlertid en nedgang i fysisk salg på 20 prosent. I takt med dette så UMG seg nødt til å redusere selskapets personale med 11 prosent. Dette påvirket UMGN direkte. Ved fusjonen med Polygram i 1999 hadde organisasjonen 45 ansatte, i dag er antall ansatte sunket til 29. Bakgrunnen for nedbemanningen forklares gjennom implikasjonene digital fildeling som *forstyrrende* teknologi fikk for selskapet.

I tråd med OECD (2005a) sin fremhevelse av implikasjonene ved digital fildeling som *forstyrrende* teknologi, medførte spredningen at UMG så seg nødt til å selge seg gradvis ned fra sin totale eierandel i fabrikasjon og distribusjon. Av den grunn gikk strategien i større grad over til å kjøpe tjenester etter gitt behov. Per i dag eier ikke UMG et eneste distribusjonssystem, og man har gått over fra å være eier til å bli kunde. Dette impliserer at teknologisk endring, som Freeman og Perez (1988) postulerer, påvirker strukturelle mønstre på bedriftsnivå. Digital fildeling hadde omgjort UMG sin strategiske bruk av ressurser, da tradisjonelt utførte oppgaver og ressurser innen distribusjon ble satt ut til andre bedrifter. Ut fra signaler fra respondentene i UMGN, impliserte dette starten på hvordan et nytt tankemønster innad i UMGN vokse frem. Helhetlig involverte dette en endring i hvordan UMGN måtte forholde seg til markedet. Singsaas forklarte konsekvensene dette fikk for UMGN sitt forhold til markedet på følgende måte:

Vi må i større grad følge det forbrukeren har valgt.

Petter Singsaas

Sitatet impliserer at digital fildeling dermed hadde endret omgivelsene og skapt nye premisser og preferanser innad i markedet for hvordan musikk skulle konsumeres. Omgivelsene fremstod ikke lengre stabile og forutsigbare fordi CD-konsumet sank betraktelig, og den *mekanisk* rigide organisasjonsstrukturen mistet funksjonsnytte. Fremveksten av Internett og digital teknologi, som radikale innovasjoner innen det *tekno-økonomiske paradigmet* IKT, muliggjorde spredningen av digital fildeling og utfordret UMGN sin organisasjonsstruktur. Digital fildeling utgjorde en fri immateriell flyt som gikk på akkord med platebransjens rettigheter og organisatoriske strukturtilpasning.

5.1.3 Forsøk på innovasjon som følge av *forstyrrende* teknologi

Som nevnt i tidligere seksjoner fremstår innovasjonsaspektet innen musikkbransjen underkommunisert. Foruten innovasjonsaktivitet som foregår per i dag, forsøkte UMGN i tett samarbeid med hovedkontoret UMG på midten av 1990-tallet å formulere nye forretningsstrukturer for å tilpasse seg det digitale markedet. Dette fordret imidlertid en løsrivelse fra den tradisjonelt integrerte fremstillingsmetoden av fysiske formater, hvilket bød på utfordringer.

I takt med fremveksten av Internett og digital teknologi, hvilket muliggjorde spredningen av digital fildeling, så UMG på midten av 1990-tallet behovet for å formulere digitale forretningsmodeller. I følge Singsaas så UMGN at digital fildeling gjennom sin illegale nettdistribusjon hadde gjort musikk mer *tilgjengelig*, og at dette var et aspekt som markedet synes å verdsette. UMGN identifiserte digital fildeling som en fremvekst av *forstyrrende* teknologi, og en rekke aktiviteter ble igangsatt for å overkomme dette. Som vi skal se ble digitale forretningsmodeller formulert, men disse feilet i møte med markedet, nettopp på grunn av at modellene hadde en strukturmessig forankring til den fysiske fremstillingen. Feilingen med velfungerende digitale modeller resulterte imidlertid i at UMGN i større grad måtte løsrive seg fra en rigid strukturtilnærming, og samtidig tilegne seg nye måter å jobbe på. Slik begynte konverteringen til hva Burn og Stalker (1961) betegner som den *organiske* struktur.

Parallelt med kritikken platebransjen mottok for tilsynelatende ikke å makte og imøtekomme teknologisk endring, ansatte UMG sentralt en person med militær bakgrunn til å lede selskapets digitale strategiutvikling. Prosjektet, ledet av Rob Wells, inkluderte alle divisjoner av UMG, og Moastuen var en av de i Norge som fulgte opp implementeringen av resultatene. Prosjektets tilnærming var av en annen karakter i forhold til hvordan man tidligere hadde

jobbet. Fremveksten av Internett og digital teknologi, som muliggjorde spredningen av digital fildeling, hadde vekket erkjennelsen av at man måtte angripe markedsproblematikken tverrfaglig. Dette var prosjektets generelle utgangspunkt, og i følge Moastuen forlot man et rigid mønster hvor enkeltindivider praktiserte spesialiserte funksjoner. I sin rene natur bestod den *mekaniske* strukturen, men i takt med omstillingsprosjektet ble det i større grad vektlagt å dele informasjon på tvers av divisjoner og funksjoner. Denne utviklingen gjenspeiles i Lundvall og Johnsons (1994) teoretiske argumentasjon rundt fremveksten av en *Post-Fordistisk* æra; hvordan aktører innen den moderne økonomi i større grad ser nødvendigheten av å bringe til veie nye konstellasjoner av kunnskap, og at *fleksibel spesialisering* vil være en pådriver for innovasjon. Denne teoretiseringen står i sammenheng med Moastuen sin beskrivelse av hvordan UMGN jobber per i dag. Enkeltindividers kunnskap blir anerkjent på tvers av funksjonelle grenser, og således benyttet innen flere operasjonsområder. Dette leder til, som Moastuen fremhever, at UMGN i større grad er i stand til å lære, samt overkomme rask endring i markedet. Denne praksisen tyder på at UMGN tilstreber å løsrive seg fra rigide strukturer tilpasset det forutsigbare markedet, og heller retter seg inn mot hva Burns og Stalker (1961) omtaler som *organiske* strukturer. Et kjennetegn ved sistnevnte struktur er hensynet til at alle individer innen en organisatorisk enhet får bidra og utgjøre en rolle ved organisasjonens ulike prosesser.

Erfaringene UMGN tok med seg fra prosjektet ledet av Rob Wells var at man i større grad enn før måtte tenke på enkeltindividets behov enn behovet i et massemarked. Gjennom sin totale kontroll over verdikjeden hadde UMGN praktisert en form for *masseproduksjon*, hvilket Lundvall og Johnson (1994) argumenterer for er et kjennetegn ved *Fordismen*. I dette lå det at UMGN hadde en organisasjonsstruktur som gjennom sin *mekaniske* karakteristikk fremmet spesialisering og sentralisering. Singsaas ga uttrykk for at på bakgrunn av at UMGN opplevde at spredningen av digital fildeling satte markedet på hodet, ble man nødt til å erkjenne at fokuset måtte endres fra marked til kunde. Dette fordi markedet ikke lengre fremstod stabilt, hvilket det tradisjonelt sett hadde gjort. Respondenter i UMGN beskrev ved flere tilfeller at spredningen av digital fildeling hadde vekket en erkjennelse av at man i større grad enn før måtte skreddersy løsninger. I denne erkjennelsen lå det også en bred forståelse for at man stod overfor en teknologi som hadde utviklet seg til et nivå som gjorde at man måtte integrere ny kunnskap innad i organisasjonen, samt forvalte den etablerte kunnskapen man hadde på nye måter.

5.1.4 Organisk struktur i praksis

UMGN jobber i dag ut i fra erkjennelsen om at digital fildeling har endret markedet, og at kunnskap må benyttes og absorberes inn på nye måter. Det synes viktig å forstå forbrukerens tankesett i takt med den raskt voksende digitale teknologien. I dette arbeidet har UMGN i større grad begynt å integrere hele organisasjonen i de prosesser og beslutninger som tas. I møte med å søke og forstå de preferanser som eksisterer ved den digitale økonomien er UMGN gitt innpass til en videregående klasse i Oslo hvor elevenes forbrukeratferd overvåkes. De data som bringes til veie evalueres av alle ansatte i UMGN, og materialet benyttes videre for å legge den digitale strategien:

Nå har vi satt alle som jobber her rundt bordet for å legge den digitale strategien, det vil si at vi drar frem erfaringer, kunnskap, opplevelser, også får vi da en overordnet forståelse for hvordan det fungerer, da får vi hevet kompetansen, (...) vi får tilført mye informasjon som vi deler på tvers av territorier.

Gjermund Moastuen

Per i dag fører UMGN en organisatorisk strategi som muliggjør at alle organisatoriske funksjoner bidrar i de prosesser og strategier som utarbeides. Respondenter i UMGN signaliserte at målet var å kombinere kunnskap. Dette inkluderte en bredere organisatorisk involvering, i form av at de som jobbet med promotering kunne gi innspill overfor de som jobbet direkte med digital distribusjon og vice versa. Med mål om å kunne tilpasse seg rask dynamisk endring i den digitale økonomien, som Moastuen påpekte, var målet med den organisatoriske tilnærmingen å få frem erfaringer, kunnskap og opplevelser fra hele organisasjonen. I kontrast til den *mekaniske* strukturen, står denne tilnærmingen særs nærliggende Burns og Stalkers (1961) teori om den *organiske* struktur. Samtidig impliserer dette at UMGN per i dag, i større grad enn før med sitt stabile marked og *mekaniske* struktur, praktiserer hva OECD (2005b) definerer som *innovasjonsaktivitet*. De prosesser og verdier som synliggjøres når UMGN lar alle ansatte bidra til den digitale strategien, danner essensiell kunnskap som er av nytte for formuleringen og implementeringen av nye forretningsmodeller.

Den *organiske* strukturtilnærmingen, som i større grad tenderer mot å praktiseres innad i UMGN, anses å stimulere frem bredere kunnskapsbaser. Bakgrunnen for å jobbe bredt og inkluderende ligger i UMGN sin erkjennelse og adressering av at inkrementell innovasjon innen den digitale sfæren skjer oftere og hyppigere enn hva man tidligere er vant til. Respondenter i UMGN ga uttrykk for at handling som følge av eksogen endring må forekomme raskere internt for å skape betydning eksternt i markedet.

Denne typen inkluderende aktivitet foregår parallelt innen andre divisjoner av UMG, og informasjonen dette bringer til veie deles mellom territorier. Det å dele informasjon mellom territorier er ikke en ny måte å jobbe på, men i takt med spredningen av digital fildeling, som har presset frem et utforutsigbart marked som endrer seg fra dag til dag, har denne typen intern aktivitet blitt intensivert. I kjølevannet av dette har UMGN konstruert nye databasesystemer som benyttes for å innhente informasjon om kjøpstid, kjønn, demografi, geografi og sjangerpreferanser. Informasjonsinnhentingene bringer til veie markedspreferanser hvilket gjør at UMGN raskere enn før kan tilrettelegge nye aktiviteter som anses tilpasset for det digitale markedet lokalt. Samtidig er informasjonen gjennom databasene avgjørende for hvordan nye forretningsmodeller skapes. Som Moastuen fremhevet medfører dette at UMGN i større grad enn før kan handle i takt med markedet.

5.2 Ny divisjon medfører ny kunnskap

I lys av Christensen og Overdorfs (2000) teoretiske argumentasjon for hvordan overkomme *forstyrrende* teknologi, vil jeg videre i denne seksjonen vise hvordan UMGN har dannet en (autonom) divisjon. Divisjonen har til hensikt å absorbere ny kunnskap, som igjen utvikler nye prosesser og verdier som er av relevans og kan tilpasses underliggende, men voksende markeder. I koblingen mellom teori og empiri vil hensikten være å bidra til å øke forståelsen for *hvordan* spredningen av digital fildeling har påvirket innovasjon i UMGN. Denne seksjonen vil i all hovedsak fokusere på opprettelsen av stillingen *New Business Director* som i fremtiden skal lede en divisjon som skal jobbe med forretningsutvikling innen UMGN. Samtidig har rollen en funksjonsnytte nærliggende hva Cohen og Levinthal (1990) legger i betydningen av en *mediator*, hvis formål er å tilgjengeliggjøre informasjon innen og på tvers av UMGN sine firmagrenser.

5.2.1 Opprettelse av ny divisjon

UMGN opprettet høsten 2009 stillingen *Business Development Director*. Stillingens overordnede funksjon er, i første omgang, å identifisere hvordan UMGN kan utvikle det OECD (2005b) legger i betydningen *innovasjonsaktivitet*, hvilket videre skal lede inn i reell *innovasjon* i bred forstand (Schumpeter – 1943; OECD – 2005b). Stillingen ble initiert av UMG på bakgrunn av de erfaringene man gjorde seg under prosjektet ledet av Rob Wells. Til tross for at ulike prosjekter for tilpasning til digitale strukturer ikke resulterte i velfungerende konsepter, hadde man imidlertid oppnådd en forståelse for hvordan man burde forholde seg til teknologiutvikling videre, samt hva som burde initieres i takt med dette. Moastuen fant en

erkjennelse av at man i større grad måtte kombinere ulike former for kunnskap, samt i større grad tilnærme seg organisasjonsstrukturer som kunne fungere i takt med raske endringer. Opprettelsen av denne nye stillingen gjenspeiler således empirisk hvordan UMGN i større grad lener seg mot hva Burns og Stalker refererer til som *organisk* struktur.

Opprettelsen av stillingen *Business Development Director* dannet en ny organisasjonsforgrening i UMGN, som i tråd med Christensen og Overdorf (2000) sine teoretiske argumenter, hadde til hensikt å igangsette og utvikle nye prosesser internt. Singsaas beskrev stillingsopprettelsen som et ønske om å igangsette nye prosesser med hensikt å dra seg ut av det tradisjonelle mønsteret, teoretisk forstått som *sporavhengighet*, og for å fremstå ydmyk og på akkord med den teknologiske utviklingen. I sin rene natur konstituerer opprettelsen av divisjonen en *organisatorisk innovasjon* (Schumpeter – 1943); hvordan en dannelse eller adopsjon av en idé eller atferd som er ny for organisasjonen implementeres inn i UMGN. I Christensen og Overdorfs (2000) fremstilling av funksjonsnyttene til autonome divisjoner, ligger det en parallell til betydningen av kunnskapsoverføring. Kunnskapsoverføring er en prosess hvor en organisatorisk funksjon påvirkes av erfaringene til en annen, hvorpå dette potensielt medfører en kunnskapskomplementaritet som implisitt bidrar til innovasjon (Argote og Ingram – 2000). Som vi skal se har UMGN ønsket, i lys av opprettelsen av den nye divisjonen, å integrere kunnskap om IKT inn i organisasjonen, slik at dette i lag med kunnskap om musikk kan bringe nødvendig komplementær kunnskap for et musikkmarked i endring.

Med mål om å utvide forretningshorisonten i den digitale sfæren, som Singsaas betegnet det, inkorporerte man en kyndig person med kjennskap til og kunnskap om prosesser innenfor IKT. Ut fra insentiver fra toppledelsen i UMG så man behovet for å implementere ny kunnskap i UMGN med evne til å stimulere og utfylle kunnskapsbasen, og som i større grad var kunnskap om utviklingstrekkene og markedsprinsippene ved den digitale økonomien. UMGN hadde derfor en klar antakelse om at kunnskap om IKT og tilhørende prosesser kunne skape gode interne synergieffekter. Denne typen organisatoriske utviklingstrekk ved UMGN syntes å konstituere et strategisk tankesett som er interessant å se i relasjon til Teece et al. (1997) sin fremhevelse av den betydningen *dynamiske kapabiliteter* har for bedrifter. I tråd med begrepets innhold søker UMGN å rekonfigurere intern og ekstern kompetanse for å kunne adressere ekstern endring. Ved opprettelsen av stillingen *Business Development Director* finnes et ønske om å drive frem nye prosesser for å tilegne seg verdier som er av

nødvendighet for å imøtekomme *forstyrrende* teknologisk endring (Christensen og Overdorf – 2000).

Stillings- og divisjonsopprettelsen er en *organisatorisk innovasjon*, og funksjonsnyttens sentrale siktepunkter, i interaksjonen med kunnskapen om musikk, er følgende:

1. Bidra til komplementær kunnskap i UMGN.

- (a) Nye prosesser ligger til grunn for hvordan UMGN jobber internt. I møte med spredningen av digital fildeling har UMGN måttet identifisere og formulere nye metoder for å kapitalisere musikkinnholdet. I så måte praktiserer bedriften nye måter å promotere sin musikk på. Hensikten er å stimulere interaksjon mellom IKT og musikk for å implementere *prosessinnovasjon*.

2. Formulere nye forretningsmodeller

- (a) På bakgrunn av kjennskap til musikk og IKT jobber stillingen (divisjonen) med å formulere nye forretningsmodeller. Dette synliggjør *innovasjonsaktivitet*, da de driver frem nye kommersielle steg for å kapitalisere musikkinnhold.

I sin helhet skal vi se hvordan disse punktene empirisk knytter seg opp mot Christensen og Overdorfs (2000) teoretiske argumentasjon for hvordan aktivitet rundt *forstyrrende* teknologi påvirker innovasjon. Diskusjonen rundt dette knyttes opp mot stillings- og divisjonsfunksjonens nytte, og hvordan implementering av ny kunnskap som følge av digital fildeling potensielt måtte lede inn i innovasjon.

5.2.2 Stillingen og divisjonens funksjonsnytte

Vi har i november 2009 ansatt en kar som skal jobbe med forretningsutvikling. Han heter Jørn Korbi, han kommer fra Microsoft, og hans stilling her er *Business Development Director*. Han jobber med problemstillinger som: Hvem skal selge musikken vår?.

Petter Singsaas

Sitatet ovenfor vitner om at UMGN per i dag jobber med nye måter å kapitalisere sitt musikkinnhold på. Den nyopprettede stillingen besittes i dag av Jørn Korbi som kom til

UMGN høsten 2009 direkte fra IKT-bransjen, nærmere bestemt Microsoft. Ved å ansette en person fra IKT-bransjen med en kunnskap om prosessene og mekanismene fra denne bransjen, mente UMGN at man stod ytterligere rustet til å jobbe med tilpasningsdyktighet innen den digitale teknologien. Dette var i følge UMGN en bransje drevet av raske omveltninger. Stillingen og divisjonen isolert sett, utgjør imidlertid innovasjon i immateriell form. Integrering av ny kunnskap i UMGN synes interessant, da den underbygger Schumpeters (1943) teori rundt *nye kombinasjoner*; hvordan etablert kunnskap settes sammen for å utgjøre nye konstellasjoner. I dette tilfellet tyder det på at prosesser og verdier fra IKT får en økende påvirkende rolle på UMGN. Dermed synes *inter-industry* fenomenet Power og Jansson (2004) gjør rede for, å være integrert i organisasjonen. Som denne studien senere vil påpeke har stillingen som siktemål å formulere nye tjenester, utnytte nye markeder og nye metoder for ekstern relasjon.

5.2.3 En integrering av kunnskap om IKT

UMGN har på grunnlag av integreringen av kunnskap om prosessene ved IKT i bredere grad kunnet adressere at digital teknologi genererer bredere muligheter for innovasjon, hvilket er den nye divisjonens utgangspunkt. Dette impliserer, i følge Korbi, en utfordring siden inkrementell innovasjon forekommer hyppig. Digital teknologi muliggjør kontinuerlig små forbedringer ved eksisterende produkter, tjenester og markeder, slik at markedet for musikk kontinuerlig vil være i endring. Derfor jobber divisjonen utelukkende med å igangsette modeller som jobber ut i fra andre premisser og prinsipper enn hva den fysiske fremstillingen gjør. Det medfører endring internt, og igangsettelsen av nye modeller fordrer derfor læring.

Kunnskapen og erfaringen Korbi har tatt med seg fra IKT-bransjen vitner om at digital teknologi har ført til utvikling av ulike kanaler for musikkdistribusjon. Korbi vektlegger at inkrementell innovasjon forekommer kontinuerlig, og at man i så måte ikke kan jobbe innenfor de modeller man tidligere opererte med når det gjaldt fysisk fremstilling. I tråd med dette viser det seg at UMGN i takt med den kontinuerlige endringen må lære seg å lære, hvilket Lundvall og Johnson (1994) fremhever er av betydning for bedrifters utvikling.

I følge Singaas var opprettelsen av stillingen og ansettelsen av Korbi et tiltak for å øke kunnskapen innad i UMGN om premissene og preferansene ved det digitale markedet. Rollen som *Business Development Director* innebærer å integrere en tankegang som i større grad forlater de rigide aspektene ved *masseproduksjon*, og som gjør UMGN kapabel til å

skreddersy løsninger tilpasset den digitale økonomiens premisser. Det blir viktig å integrere nye prosesser og ny kunnskap.

Respondentenes tilbakemeldinger innebærer at UMGN, ved opprettelsen av en ny divisjon, søker å bedre hva Teece et al. (1997) legger i begrepet *dynamiske kapabiliteter*. Divisjonens overordnede mål var å integrere nye prosesser fra IKT inn i UMGN, som i interaksjon med den musikkfaglige kunnskapen ville være i stand til å rekonfigurere den totale kompetansen. Målsetningen ved denne tilnærmingen var å stå ytterligere rustet til å imøtekomme dynamisk utvikling. Praksisen i UMGN underbygger likeledes Christensen (1997) og Teece et al. (1997) sine teoretiske ståsteder, hvor de mener slike nye distinkte koordinerings- og kombineringsmekanismer bidrar til å overkomme *sporavhengighet*.

I relasjon til teori utarbeidet av Christensen og Overdorf (2000) har vi ovenfor sett på hvordan UMGN har hentet inn kunnskap som tradisjonelt sett har ligget utenfor dens operative område. Opprettelsen av stillingen *Business Development Director* kom som et resultat av UMGNs evaluering av interne styrker og svakheter ved den tradisjonelle tilnærmingen. Tidligere hadde UMGN kjøpt kunnskap av ulike konsulenter, men i takt med utviklingen av digital teknologi vokste bevisstheten om at integrering av ny kunnskap var nødvendig. Således ble kunnskapen integrert i UMGNs etablerte kunnskapsbase. Den komplementære kunnskapen bestod i så måte av kunnskap om musikk, og kunnskap om prosesser, verdier og prinsipper innen IKT.

5.3 Ekstern relasjon

En forklaringsmekanisme for *hvordan* UMGN har kunnet identifisere muligheter for innovasjon som følge av *forstyrrende* teknologi, var å finne i kunnskapen om prosesser og verdier innen IKT. En naturlig retning videre vil derfor være å se nærmere på hva UMGN har gjort i etterkant av dette; hvilke prosesser som er satt i gang nettopp på bakgrunn av dens nye integrerte funksjon. Denne seksjonen vil belyse hvordan UMGN skaper kapabiliteter gjennom ervervelse av ekstern kunnskap via *Strategic Marketing Partnership*. Partnerskap med eksterne aktører bidrar til ervervelse av kunnskap som ligger utenfor eget ressursområde, prosesser og verdier.

I det øyeblikk man klarte å feste musikk til en lagringsenhet, det være seg grammofon, vinyl, kassett eller CD, har lagringsenheten fremstått regjerende, med klare kjennetegn til hva som ligger i *vedvarende* teknologi. Korbi kom inn med en kontrasterende tro for hva gjaldt det

fysiske format; hvordan digital teknologi representerte et hav av muligheter, at inkrementell innovasjon måtte kunne forekomme hyppigere enn før, og at UMGN derfor i større grad enn før måtte se på nye retninger for å kapitalisere innholdet sitt på. Det fordret i følge UMGN nye eksterne relasjoner.

5.3.1 Kunnskap om *hva* initierer nye prosesser

Som gjennomgått i tidligere seksjoner, begrunnet Moastuen og Singasaas ansettelsen av Korbi på bakgrunn av hans besittelse av en viss type kunnskap. Denne type kunnskap samsvarer med hva Lundvall og Johnson (1994) refererer til som kunnskap om *hva*. *Hva* henspiller i dette tilfellet Korbis kunnskap om Internett og implikasjoner ved digital teknologi. Et siktemål syntes å være og integrere denne kunnskapen for så å jobbe konstruktivt med problematikken internt. UMGN mente en slik kunnskap lå forankret i IKT, en bransje Korbi har sin bakgrunn fra. Integret i erfaringer, verdier og prosesser fra IKT-bransjen manøvrerte Korbi en omfattende forståelse for hvordan man innhentet nødvendig informasjon for å operere i en digital økonomi. Følgende sitat av Singasaas på nettsiden www.kampanje.com tydeliggjør betydningen UMGN så i å integrere kunnskap som Korbi var i besittelse av:

Korbi har en inngående kjennskap til mediebransjen og det digitale landskapet, samt en sterk forståelse for kompleksiteten og potensialet i vår industri.

Petter Singasaas (Hauger – 2009)

Kunnskapen Korbi besitter vil benyttes i arbeidet med å videreføre de forretningsmodeller UMG har initiert, og som UMGN per i dag jobber med å tilrettelegge for i Norge. Helhetlig viser dette at Korbi inntar en posisjon som *mediator* for UMGN. Før vi går ytteligere inn på den nye aktiviteten, må innovasjonsinsentivene ses i sammenheng med hvilken endring i funksjonsrolle UMGN selv mener de står overfor.

5.3.2 Fra distribusjon til administrasjon

Der den tradisjonelle distribusjonen var viktig før, sitter vi nå med en annen type tilgang til markedet. Det er veldig viktig. Den tilgangen må vi skaffe oss. Det handler om å skape en ny fase. Den er viktig, og den går forbi profitt, men den er der. Vi er fortsatt designet for å selge store volumer, så vi har fortsatt prosessene klare for å få en artist ut.

Petter Singasaas

Singasaas utsagn redegjør for UMGN sin erkjennelse om at platebransjen står overfor endring, og at dens rolle i så måte må transformeres. Singasaas presiserte også at man skal være klar

over at man fortsatt sitter inne med nyttig kunnskap til å få artister ut, og at denne evnen alltid vil være essensiell, uavhengig teknologiens rolle. Singsaas mente videre at UMGN sin rolle endret seg i form av at man som aktør innen bransjen gikk fra å drive distribusjon til administrasjon. Denne tankegangen bygger på at UMGN per i dag sitter på unik kunnskap for hvordan få artister ut, henholdsvis med tanke på aspekter rundt promotering og markedsføring. For øvrig, der det tradisjonelle distribusjonssystemet for fysiske formater har falt bort, sitter man nå igjen med en rolle, som i følge Singsaas, handler om å administrere. Dette innebærer å ivareta artistens interesser for markedseksposering, samt internt administrere digitalt materiell ut mot sisteleddsfunksjoner. UMGN betegner dette som en ny fase, og som sitatet ovenfor redegjør for jobber bedriften for at etablert kunnskap må benyttes for å danne en ny fase. På bakgrunn av dette anser man det vitalt å benytte den etablerte kunnskapsbasen, men som Singsaas poengterte, på en ny og kreativ måte. I betydningen av 'ny fase' mener Singsaas at nye forretningsmodeller må initieres og formuleres, hvilket er en rolle som i all hovedsak tilfaller den nye divisjonen ledet av Korbi.

5.3.3 Integrering av eksterne partnere

Da spredningen av digital fildeling har snudd UMGN sin tradisjonelle aktivitet på hodet, har selskapet også observert at digital teknologi har medført implikasjoner overfor andre bransjer. Dagens moderne marked drives, i følge Korbi, av kontinuerlig endring, hvor mange aktører er involvert og hvor det er problematisk å ha evnen til nettopp å skille seg ut. Observasjonen og tankegangen dette medfører i UMGN er at aktører innen næringslivet kan knytte seg opp mot innholdet og mekanismene UMGN besitter for således å *verdiøke* egne produkter og tjenester. Hensikten vil være å redusere kundefrafall og øke kundelojalitet fordi produktet eller tjenesten sammen med musikken fremstår mer attraktiv. Per i dag sitter UMGN på en rekke avtaler som handler om nettopp dette. Slik aktivitet prosjekterer frem nye forretningsmodeller som mellom partene internt går under navnet *Strategic Marketing Partnership* (SMP). Aktivitetens form og hensikt slik de fremstår i dag, er mulig å sidestille med hva OECD (2005b) legger i begrepet *innovasjonsaktivitet*. Aktivitetens reelle intensjon er implementering av nye produkt- og tjenesteinnovasjoner mellom UMGN og eksterne partnere fra næringslivet. Per i dag har modellen blitt lansert av UMG sin divisjon i Frankrike og banken Société Générale, beregnet for det franske marked.

Tekstboks nr. 3 – Société Générale og Universal Music Group

UMGN sin divisjon i Frankrike inngikk våren 2009 *Strategic Marketing Partnership* med Europas største bank, Société Générale. Sammen med betalingssystemet Visa, lanserte de bankkortet *So Music Rolling Stones* overfor det franske markedet. Med en ekstra årlig kostnad på 24 Euro, fikk kunden eksklusiv tilgang til en nettside med rabatterte konsertbilletter, ulike konkurranser, samt mulighet til å laste ned musikk digitalt. Banken Société Générale hadde over lengre tid slitt med å beholde og bygge opp kundelojalitet rundt sine yngre segmenter. Partnerskapet med UMG sin divisjon i Frankrike førte til at Société Générale, gjennom sine musikkjenester, verdiøkte sine produkter og tjenester, og banken som helhet fremsto mer attraktiv. Société Générale økte sin kundebase med 150.000 kunder samtidig som frafallet av kunder sank drastisk (Korbi, 4/3-2010, *personlig kommunikasjon*; Société Générale – 2009).

SMP handler i første instans om å benytte seg av hverandres markedsposisjon til å styrke egne produkter og tjenester. I tillegg uttaler Korbi at SMP medfører en interaksjonsprosess hvor kunnskap mellom bransjer deles. I artikuleringen av hvordan forretningsmodellene reelt sett skal fungere, deles informasjon, erfaringer og kunnskap på tvers av bransjenes sektorielle grenser og dermed trekkes aspekter og utfordringer frem som i den digital økonomien oppleves som problematiske for begge parter. I dette ligger det derfor en mulighet til å bringe til veie hva Lundvall og Johnson (1994) kaller kunnskap om *hva*, hvor en sentral ringvirkning av partnerskapene medfører informasjonstilgang til nye markeder hvor musikk kan selges. Kunnskap om *hva* synes i denne sammenheng å referere til erfaringsbasert kunnskap som medfører informasjonstilgang. Denne kunnskapservervelsen synes å påvirke den videre formulering av UMGN sin digitale strategi. Kunnskapen som absorberes inn ved slike partnerskap gir UMGN en forståelse av hvordan selskapet kan skape en ny fase og en større forståelse for hvilken rolle de skal spille.

Som tidligere påpekt er Korbi sin rolle å videreutvikle og identifisere nye måter for hvordan UMGN kan kapitalisere sitt innhold på. I innsamlingen av det empiriske materialet lot det seg tilkjennegi at denne typen aktivitet, som eksempelvis SMP, i all hovedsak omhandler å jobbe med aktører utenfor den tradisjonelle musikkbransjen. I så måte innhenter UMGN via partnerskap tilgang til nye markeder. Likeledes bidrar slike relasjoner til å bringe til veie kunnskap som ligger utenfor egne ressurser, prosesser og verdier. Helhetlig synes UMGN å

finne nytte i å integrere denne eksterne kunnskapen i etablerte kunnskapsbaser, og at nye metoder for å kapitalisere innhold på fordrer en dynamikk på tvers av bransjers grenser.

6.0 EMPIRISK ANALYSE AV PLATEKOMPANIET

Denne delen vil analysere casen Platekompaniet (PK). Teksten som følger er basert på intervjuer av Espen Lauritzen og Sveinung Rindal i Platekompaniet, samt Gunnar Sellæg og Per Einar Dybvik i Aspiro.

PK er en norsk musikkforhandlerkjede som ble startet i 1992 av Rolf Kristian Presthus, Richard Ona og Egil Dahl. Kjeden har vært en suksess, og etter sin etablering har kjeden vokst seg opp til å bli markedsledende innen salg av CD og DVD (Steen – 2004). PK har i dag 25 heleide butikker rundt omkring i landet som har som mål å selge god musikk til lave priser (Platekompaniet – 2010).

Som redegjort for i metodeseksjonen foretar denne studien en multiple casestudie med bakgrunn i antakelsen om at funnene vil korrelere. PK vil derfor analyseres i lys av den samme teoretiske tilnærmingen som ble benyttet i tilfellet med UMGN (se 5.0 for gjennomgang). For å diskutere og presentere de empiriske karakteristika på en meningsfylt måte, er også denne casen delt inn etter sine hovedtrekk.

6.1 Nye organisasjonsstrukturer som driver frem nye prosesser

Denne seksjonen vil innledningsvis belyse hvordan PK har skapt nye kapabiliteter internt; hvordan PK har beveget seg bort fra et varehandelspreg, mot prosjektledelse og koordinering.

6.1.1 Teknologi påvirker organisasjonsstruktur

I den teoretiske seksjonen ble det gjort rede for Freeman og Perez (1988) sitt postulat om at bedrifter i møte med teknologisk endring står overfor utfordringer ved hva gjelder produktivitet. Forfatterne viser til at bedrifter må tilpasse seg eksogen endring i form av å tilrettelegge for nye interne strukturer som egner seg ved omgivelsenes karakteristikk. I møte med spredningen av digital fildeling er det derfor interessant å belyse hvordan digital fildeling har påvirket nye interne strukturelle organiseringsmodeller som har til hensikt å stimulere frem innovasjon. Dette anses fruktbart i møte med å svare studiens forskningsspørsmål.

Før spredningen av digital fildeling var prosessene innad i PK enkle. På denne tiden hadde PK et gjennomsyrende varehandelspreg, med et sett butikker, hvor varer gikk inn og ut. I dette ligger det at den organisatoriske strukturen bar preg av hva Burns og Stalker (1962) definerer som *mekanisk* struktur. Dette skapte rutinebaserte prosesser hvor enkeltindivider var i

besittelse av egendefinerte roller. Bakgrunnen for dette var at PK opererte i et markedet som i følge Lauritzen bar preg av forutsigbarhet. Rent organisasjonsmessig var det i så måte lett å forstå eller tegne opp PKs organisasjonskart.

Etter utviklingen av digital teknologi, hvor digital fildeling overfor PK syntes å ha definert nye forbrukerpremisser, har PK lagt om hele sin organisatoriske struktur. PK setter fokus på å følge kunden. Med dette mener respondentene i PK at firmaet kontinuerlig streber etter å være der kunden er rent format- og tilgjengelighetsmessig. Denne tilnærmingen har i takt med spredningen av digital teknologi fremstått mer utfordrende enn da CD-en var det regjerende format. Som respons til spredningen av digital teknologi og digital fildeling har PK derfor gjennomgått en organisatorisk endring. Digital fildeling har i følge Lauritzen lagt ned et nytt markedsfundament for hvordan ting skal være. Likeledes fremheves det at endringene forekommer raskere enn før, og at det som er nytt i dag muligens vil være foreldet i morgen. For å imøtekomme slike hyppige endringer søker PK å kartlegge endringer hos sluttbruker i markedet. Denne informasjonen initierer påfølgende PK sitt operasjonsmønster. I takt med spredningen av digital fildeling, hvor endringer stadig forekommer, har PK rettet det organisatoriske fokuset mot prosjektledelse og koordinering. Denne strukturtilnærmingen anses mer tilpassningsdyktig, da den i følge Lauritzen står kapabel til å imøtekomme raske omveltninger ved teknologi og marked. Denne tendensen har medført at PK per i dag er blitt mer fragmentert og divisjonalisert. Lauritzen beskriver det på følgende måte:

Nå er det mer fragmentert, mer klynger som har fokus på forskjellige ting, men med en sterk forbindelse mellom dem. Det har helt klart forandret organisasjonen mye, spesielt med tanke på at folk som er her har vært her lenge. Det har vært en utfordring å få alle som jobber her med på denne endringen, altså fra den strømlinjeformede og forutsigbare hverdagen til det fragmenterte.

Espen Lauritzen

I dette ligger det at PK har forlatt et rigid organisatorisk mønster, som med sitt varehandelspreg gjenspeilet Burns og Stalker (1961) sin *mekaniske* struktur. De implementerte prosessene i prosjektledelse og koordinering er imidlertid elementer PK fra tidligere av har relativt liten erfaring med. Internt har det derfor vært en omfattende prosess å snu hele organisasjonen og få med alle ansatte. Dette tyder på at PK hadde en *sporavhengighet* til sitt rent *mekaniske* varehandelspreg, og at digital fildeling videre ble forklaringsvariabelen for hvorfor den organisatoriske strukturen foretok en omstilling mot prosjektledelse og koordinering. Dette tyder på at PK i større grad, som følge av digital

fildeling, tenderer mot hva Burn og Stalker (1961) ser på som en *organisk* struktur, da prosjektledelse og koordineringspraksisen medfører en mer organisatorisk flytende form. Den interne omstruktureringen var i så måte en *organisatorisk innovasjon*, da den skapte ny nytte overfor PK i et marked preget av kontinuerlig endring.

6.1.2 Spredning av digital fildeling, men kontroll over marked

PK sin ledelse erkjenner i dag at de står overfor nye markeder, og at nye forretningsmodeller derfor bør, og må, initieres på bakgrunn av reell markedsetterspørsel. Tankegangen gjenspeiler en erkjennelse av at digital teknologi skaper dynamiske forhold. I dette ligger også en etablert forståelse blant respondentene om at nye tiltak betinger ny kunnskap; kunnskap forankret eksternt, hvilket vi kommer tilbake til senere. PK ser tankesettet presset frem av dynamiske endringer i totalmarkedet, hvor spredningen av digital fildeling særskilt har påvirket og satt nye standarder for hvordan produkter og tjenester skal utvikles.

Internt ses PK sin nye operasjonelle aktivitet som generert på bakgrunn av to faktorer. Disse er (1) digital fildeling og den nye markedspreferanse for økt *tilgjengelighet* og (2) en stagning i totalmarkedet for CD. Denne utviklingen brøt med PK sin etablerte og rutinemessig integrerte fysiske fremstilling. I lys av studiens problemstilling synes disse punktene interessante da de viser til konturen for *hvordan* digital teknologi har påvirket innovasjon i PK. Som tidligere pekt på definerer PK seg selv som en forbrukerdreven aktør som kontinuerlig opererer i takt med markedspreferanser. Men hvordan klarte PK å holde seg på topp på da CD-salget stagnerte? I takt med nedgang i CD-salget var PK sine konkurrenter først ute med å trekke seg ut av markedet grunnet konkurs. Dette medførte at PK oppnådde kontroll over større deler av totalmarkedet i form av at kunder i større grad valgte PK. Dermed la ikke PK merke til den store nedgangen. Parallelt utvidet PK sitt produktsortiment med DVD-er, hvilket skapte en produktsynergi mellom CD-en og DVD-en.

I denne sammenheng er det interessant at PK ved fremveksten av digital teknologi og spredningen av digital fildeling beholdt sin operasjonelle struktur, siden konkurrenter trakk seg ut av markedet. Det skulle vise seg at digital fildeling, overfor markedet for salg av CD, ved sin inntreden ikke påvirket PK direkte. At konkurrenter trakk seg ut av markedet skapte på mange måter et pusterom for PK, og firmaet kunne vie tid til hvordan de skulle forholde seg til markedets preferanse for det immaterielle format. Konsekvensen av dette ble at PK beholdt den organisatoriske tilnærmingen tilpasset fysisk fremstillingsmetode, siden markedet for salg av CD-er relativt sett forholdt seg stabilt og forutsigbart.

Denne observasjonen synes interessant, da den avviker fra Christensens (1997) tese om at veletablerte firmaer feiler i møte med *forstyrrende* teknologi, nettopp fordi ressurser kontinuerlig allokeres og investeres inn i markeder som lover den beste avkastning. I denne sammenheng vil det si at tesen fraråder aktører å intensivere ressurser inn i salg av CD-er når spredning av digital fildeling gjør seg gjeldende. I så måte bryter de empiriske funnene fra PK delvis med tesen, da bedriften, med suksess, valgte å opprettholde de etablerte systemene for salg av CD. Forklaringen på hvorfor dette fungerte var at konkurrenter helt og holdet trakk seg ut av markedet for salg av musikkinnhold, hvilket etterlot PK store markedsandeler. Tesen til Christensen (1997) kan imidlertid ikke totalt sett forkastes. Som Lauritzen påpekte var ikke allokeringen av ressurser inn i markedet for CD-er en tankegang som satset på å ignorere den voksende markedspreferansen for immaterielle formater. Strategien ga avkastning i form av at PK fikk tatt over markedsandeler de fra før ikke hadde, og dette medførte at digital fildeling ved sin inntreden ikke påvirket PK sin omsetning. I følge Lauritzen fungerte denne allokeringstrategien fordi PK, i motsetning til sine konkurrenter, hadde et veletablert fotfeste i markedet. Følgelig skapte dette rom for å jobbe med digitale strategier.

6.1.3 Digital fildeling skaper innovasjonsaktivitet

Igjen, driveren er at vi vil gi det kunden vil ha. Vi selger musikk, og om det er i form av vinyl, MP3, en DVD, CD eller *streaming*, det er opp til kunden å bestemme (...) Vi tilbyr formater med etterspørsel.

Espen Lauritzen

Tekstboks nr. 4 – Streaming

Streaming er en kontinuerlig fremsending av data over nett til en eller flere enheter, som i motsetning til nedlastning kun medfører midlertidig lagring og ikke varig kopiering i mottakerenheten. Streaming kan skje som fast sending, eksempelvis slik som det gjøres innen fjernsyn og radio, men også som *on-demand* slik som *Spotify* og *Wimp* gjør (se tekstboks nr 5).

PK sin kontinuerlige overvåkning av markedstrender identifiserte tidlig på 2000-tallet en forbrukermessig preferanse for det immaterielle. Dette skapte et behov for å forberede og igangsette en rekke nye aktiviteter, hvilket PK fikk tid og rom til å gjøre da konkurrenter trakk seg ut av markedet. Man forstod imidlertid tidlig i prosessen at overgangen fra det fysiske til

det immaterielle ikke var enkel, ettersom markedspreferanser brøt med den interne logikken PK hadde ved fremstillingen av det fysiske. Parallelt med spredningen av digital fildeling, hvor økte markedsandeler ble en midlertidig konsekvens, ekspanderte PK sitt produktsortiment til også å omfatte DVD-er. I følge Lauritzen skapte dette en produktsynergi som igjen hadde positive ringvirkninger overfor omsetning. Sett i forhold til omstillingen til digitalbasert distribusjonssalg, var integreringen av DVD-er i produktsortimentet en prosess som PKs internt etablerte modeller raskt adopterte. Dette fordi prosessene ved DVD fremsto identiske med prosessene ved CD.

PK jobbet på bakgrunn av dette lenge med det immaterielle aspektet ved digitaliseringen, og med hvordan selge musikk over nett. Bak tjenesten *Wimp* (se tekstboks nr. 5) ligger det derfor mye forarbeid; et forarbeid som krevde læring på tvers av bransjens grenser, hvilket synliggjøres i sitatet nedenfor.

Tekstboks nr. 5 – *WIMP*

Wimp er en musikkstreamingtjeneste utviklet av selskapene Aspiro og Platekompaniet i samarbeid med Telenor. Tjenesten kan beskrives som en digital jukeboks som gir tilgang til enrome mengder musikk, alt fra gamle klassikere til dagens moderne musikk. Siden tjenesten er streamingbasert laster kunden aldri ned musikkfiler. For å benytte *Wimp* må brukeren laste ned og installere programmet på sin datamaskin eller mobiltelefon (Lauritzen 27/2, *personlig kommunikasjon*; *Wimp* – 2009).

Det ligger masse forarbeid bak [*Wimp*], og for oss har det handlet veldig mye læring.

Espen Lauritzen

Som sitatet impliserer, og som Lauritzen poengterer, igangsatte fremveksten av det immaterielle formatet og spredningen av digital fildeling en rekke nye prosesser hos PK. Tidlig i prosessen så man behovet for teknologisk kompetanse, hvilket man ikke hadde tilgang til internt. PK så seg nødt til å evaluere to muligheter for hvordan tilegne seg denne kunnskapen. De ulike scenarioene som ble evaluert var svært så ulike med tanke på PKs potensial for å absorbere ny verdifull teknologisk kunnskap. Som vi skal se, ville valget også influere PK sin videre organisatoriske tilnærming ettersom scenarioene fremsto ulike med tanke på bedriftens involvering. Scenarioene følger under.

1. Lage en *white-label*⁷ løsning

Det første scenarioet bestod i å sette bort det tekniske virksomhetsområdet til en ekstern part uten å i betydelig grad kunne influere utviklingen av den tekniske løsningen. Løsningen hadde en kortere tidmessig ferdigstillingsperiode enn prosessen ved det andre scenarioet (allianse), men involverte potensielt lavere avkastning. Det å skille ut et virksomhetsområde ville innebære høye utgifter og påløpende kostnader. Samtidig innebar alternativet en lav integrering og involvering i produkt- og tjenesteutviklingsprosessen. Ved å sidestille virksomhetsområdet ville man i større grad beholde en *mekanisk* struktur, da dette ikke fordret nye prosesser internt. Scenarioet ville gå ut på å sidestille hva Lundvall og Johnson (1994) klassifiserer som kunnskap om *hvordan*, da scenarioet innebar å hente inn et teknologiselskap som hadde ferdighetene og evnene til å gjennomføre oppgavene av praktisk karakter. Dette selskapet ville ta seg av produksjonsaktiviteten i form av koding av digitale formater. Likeledes involverte scenarioet en avstand til, om ikke ekskludering av, kunnskap om *hvorfor*, nettopp fordi PK ikke ville hatt tilgang til prosesser som kunne øke kunnskapen om teknologiske prinsipper.

2. Allianseinngåelse

Scenarioet innebar å bruke mer tid på å realisere en tjeneste i lag med selskapet Aspiro. I kontrast til *white-label* løsningen var dette en tidkrevende investering, men på lang sikt kunne den skape større avkastning. Som Lauritzen påpekte involverte scenarioet en rekke positive synergieffekter hva gjaldt ervervelse av kunnskap. Dette er interessant å se i lys av Lundvall og Johnsons (1994) kunnskapsklassifisering ved det forfatterne betegner som den læringsdrevne økonomi. Allianseinngåelse tilsa gjensidig tilgang til selskapenes informasjon. Dette innebar at selskapene måtte dele informasjon og fakta om det digitale markedet for salg av musikk, noe som igjen refererer til kunnskap om *hva*. Likeledes var alternativet ytterligere interaksjonsbasert enn ved *white-label* løsningen, noe som i dette tilfellet vil si at PK i større grad hadde tilgang til kunnskap om *hvorfor*. Dermed kunne PK, i interaksjon med Aspiro, observere og knytte til seg vitenskapelig kunnskap om hvordan systemet for digital distribusjon fungerte. Dette bedret kunnskapen om teknologiske prinsipper. Videre hadde

⁷ *White-label* er produkter eller tjenester som er produsert av et selskap, men som et annet selskap markedsfører som om det var ets eget. Man kjøper en løsning, tjeneste eller produkt og promoterer det videre som om det skulle være egenprodusert.

allianseinngåelsen en gjensidig nytte med tanke på kunnskap om *hvem*. For PK var Asprio av relevans da de var i besittelse av kapabiliteter til å løse ulike teknologiske utfordringer, samtidig som PK var av interesse for Asprio gjennom å disponere individer og sosiale grupperinger med fagkunnskap om musikk. En allianseinngåelse med et teknologiselskap innbar også tilgang til kunnskap om *hvordan*. I dette tilfellet forvaltet Asprio kunnskap til bruk for digital produksjonsaktivitet gjennom koding og formatering av digitalt innhold tilpasset nye plattformer. Samtidig ville alternativet medføre habile tilbakebetalingssystemer, hvilket var i plateselskapenes interesse. Dette scenarioet ville i all hovedsak føre til en sterkere tilknytning til utviklingen av digitale tjenester, hvilket impliserte at PK internt måtte legge om sin organisasjonsstruktur i retning prosjektledelse og koordinering. Det interaksjonsbaserte forholdet en allianseinngåelse krevde var i så måte utslagsgivende for hvorfor PK tilnærmet seg hva Burn og Stalker (1961) definerer som en *organisk* struktur. Alternativet med allianseinngåelse utgjør på bakgrunn av det foregående en krevende og kompleks læringsprosess, da det involverer større og mer helhetlige prosesser ved kunnskapservervelse. Bakgrunnen for dette finner man i at PK i større grad kunne komme i kontakt med Asprio sin kunnskap om *hvem* og *hvordan*. Disse formene for kunnskap regnes som taus kunnskap, som ikke kan tas vekk fra sin menneskelige eller sosiale kontekst, og overføring medfører derfor kompleksitet. En slik kunnskapsinteraksjon mente Lauritzen i større grad kunne bidra til en formulering av tjenester som ville fungere, hvilket følgende utsagn gir uttrykk for:

Altså, det kunne vært lett å sette opp en nedlastningstjeneste, mange gjorde det. Men fra et faghandelsperspektiv mente vi at det å bare etablere en nedlastningstjeneste, sånn uten videre, ikke ville være tilstrekkelig for å lykkes, (...) og det krever da at man ikke bare kjøper en *white-label* løsning, man må utvikle noe.

Espen Lauritzen

6.2 Ny divisjon og komplementær kunnskap

I lys av Christensen og Overdorfs (2000) teoretiske argumentasjon for hvordan overkomme *forstyrrende* teknologi, søker oppgavens empiri å gjenspeile hvordan PK har dannet en (autonom) divisjon i den hensikt å absorbere ny kunnskap, og som utvikler nye prosesser og verdier som er av relevans for tilpasning til underliggende, men voksende markeder. I koblingen mellom teori og empiri er hensikten i så måte å bidra til å øke forståelsen for *hvordan* spredningen av digital fildeling har påvirket innovasjon i PK. Denne seksjonen

fokuserer hovedsakelig på opprettelsen av Kompanjong AS, selskapet som kontrolleres både av PK og Aspiro. Selskapet er i første omgang etablert for å stå for lanseringen og driften av streamingtjenesten *Wimp*.

6.2.1 Kompanjong AS – innovasjonsaktivitet og organisatorisk innovasjon

Lundvall og Johnson (1994) argumenterer for at fremveksten av IKT driver frem et behov for nye konstellasjoner av kunnskap. Som gjennomgått i den teoretiske seksjonen impliserer dette at læring er sentralt for å drive innovasjon innen IKT. Christensen og Overdorf (2000) betegner læring implisitt som et behov for nye verdier og prosesser for å overkomme teknologiske utfordringer innen det Freeman og Perez (1988) definerer som *tekno-økonomiske paradigmer*. Denne teoretiske tankegangen gir seg til kjenne i PKs strategi, da selskapet valgte å inngå allianse med teknologiselskapet Aspiro. Allianseinngåelsen bidro i så måte til å endre selskapets [*m*]anagerial common sense (Freeman og Perez – 1988:48). Disse aspektene gir seg til kjenne gjennom selskapet Kompanjong AS, en felles kontrollert virksomhet mellom Aspiro og PK.

Kompanjong AS styres i fellesskap av PK og Aspiro. Selskapets overordnede oppgave er å operativt styre og videreutvikle tjenesten *Wimp*; en internettbasert musikkstreamingtjeneste for datamaskiner og mobil. Dette krever interaksjon mellom to kunnskaper; teknologi og musikk. Til daglig driver Kompanjong AS videresalg av digitale musikk-løsninger opp mot bedrifts- og privatmarkedet. Et sentralt siktemål for selskapet, i følge respondentene i PK og Aspiro, er at Kompanjong AS skal være en pro-aktiv og komplementær kunnskapsbase som imøtekommer eksterne endringer i marked og teknologi. Kompanjong AS ser seg rustet til dette, da selskapet konstituerer en bilateral konstellasjon bestående av komplementær kunnskap; kunnskap som gjennom Lundvall og Johnson (1994) lar seg klassifisere som *hva, hvorfor, hvem og hvordan*. I så måte ser selskapet seg kapabel til å handle i takt med endring, da selskapet gjennom kunnskapsklassifiseringene har integrert spesifikk, presis og taus kunnskap om både teknologi og musikk.

Kompanjong AS har en forståelse for at markedet for digital distribusjon av musikk er i en tidlig fase, og at det de neste årene vil vokse frem nye kombinasjoner av streaming-løsninger. Selskapet tror imidlertid denne utviklingen hovedsakelig vil være ledsaget av internasjonale aktører med det formål å operere i flere land samtidig, nettopp for å imøtekomme kravet om kostnadseffektivitet. Kompanjong AS kontrasterer denne strategiske tilnærmingen og mener det er viktig at det eksiterer et norsk alternativ; et alternativ som gjennom nære prosesser

mellom IKT og det musikkfaglige setter kompetanseutveksling i sentrum. Som Rindal poengterte ser Kompanjong AS lokal forankring og lokal kunnskap som essensielt for å lykkes med streamingtjenester. I dette ligger det at selskapet kontinuerlig fokuserer på å jobbe tålmodig og kontrollert overfor de endringer som skjer. I takt med at selskapet er konstruert for å respondere raskt i forhold til ekstern endring, står opparbeidelsen av en komplementær kunnskapsbase som hovedfokus. Denne observasjonen er i tråd med Teece et al. (1997) sitt begrepsinnhold i *dynamiske kapabiliteter*, da opprettelsen av Kompanjong AS har til hensikt å integrere, bygge og rekonfigurere intern og ekstern kompetanse slik at ekstern endring kan identifiseres (Teece et al. – 1997:516). De *dynamiske kapabilitetene* blir hovedsakelig investert i *innovasjonsaktivitet*, hvilket alliansen erkjenner er tidkrevende. Imidlertid anses dette, ifølge Sellæg, som nødvendig for å kunne formulere og lansere velfungerende tjenester. Alliansens komplementære kunnskapsbase vurderer Sellæg for øvrig på følgende måte:

Vi kan de tekniske løsningene, vi laget den teknologiske plattformen til *Wimp*, men hva kan jeg si, Platekompaniet sin kunnskap om musikk gjør bare tjenesten enda bedre.

Gunnar Sellæg

Sitatet betoner betydningen komplementær kunnskap har ved formuleringen av nye forretningsmodeller innen musikkbransjen. Sellæg og andre respondenter i Aspiro og PK la vekt på betydningen av synergieffektene som oppstår når kunnskap om musikk og teknologi forenes. En synergieffekt innad i Kompanjong AS var at selskapet med sin komplementære kunnskapsbase kunne adressere nye konstruktive måter å løse problemer på.

Et samarbeid [med PK] så vi som en mulighet til å få bedre spillelister, og kanskje bedre metadata, og vi kunne sammen utvikle bedre søkemotorer inn i tjenestene våre.

Gunnar Sellæg

I så måte består målsetningen i å formulere forretningsmodeller som står i stil med de markedspremissene digital fildeling som *forstyrrende* teknologi har skapt. Dette krever, som respondentene ga uttrykk for, nye koordinerings- og kombineringsprosesser på tvers av PK og Aspiro, samt innen den felles kontrollert bedriften Kompanjong AS.

6.2.2 Prosessene innen alliansen som fremmer innovasjon

Jeg har frem til nå adressert hvordan PK som følge av spredningen av digital fildeling valgte å inngå en allianse med teknologiselskapet Aspiro, hvilket medførte en annen type prosess enn ved en *white-label* løsning. Likeledes førte det strategiske alliansevalget til at det innad i PK

forekom *organisatorisk innovasjon* som et *inter-industry* fenomen slik Power og Jansson (2004) gjør rede for gjennom sin studie av musikkbransjens interaksjon med IKT-bransjen i Stockholm. Alliansen hadde som mål å lansere streamingtjenesten *Wimp*. Som tidligere påpekt artikulerte både respondenter i PK og Aspiro betydningen av den andre parts kompetanse og kunnskapsbase, da særlig innen to sentrale prosesser ved utviklingen av *Wimp*, samt ved Kompanjong sin påtenkte og visjonære funksjon. Disse prosessene viser også til hvordan innovasjon i bred forstand har forekommet. Prosessene var:

(1) Pre-produksjon av *Wimp*

- a. *Organisatorisk innovasjon* – gjennom å implementere prosjektledelse og koordinering innad i PK, konverterer bedriften i større grad mot hva Burns og Stalker (1961) legger i begrepet *organisk* struktur.
- b. *Prosessinnovasjon* – den *organiske* strukturen, prosjektledelse og koordinering, bidrar til at det legges nye prosesser til grunn for hvordan PK produserer sine produkter. Bakgrunnen for dette er at *Wimp* fordrer digital behandling.

(2) Den videre operasjonelle driften og utviklingen av tjenesten

- a. Den videre driften er det Kompanjong AS som står for. Dette felles kontrollerte selskapet utgjør en *organisatorisk innovasjon*.
- b. *Wimp* utgjør en *tjeneste- og produktinnovasjon*.

PK sitt sentrale bidrag i alliansen har vært fagkunnskap om musikk; en kompetanse som gjør seg gjeldende i henhold til alle formater, men som for Aspiro har vært avgjørende for å etablere en solid tjeneste. PK sin opparbeidede kunnskap om musikk fremstår derfor universell og uavhengig av format, og var et sentralt element i møte med å konstruere og systemimplementere de teknologiske mekanismene for hvordan selge musikk immaterielt via *streaming*.

6.3 Ekstern allianse som kilde til nyskaping

Christensen og Overdorf (2000) argumenterer for at bedrifter i møte med *forstyrrende* teknologi kan opparbeide relevant kunnskap gjennom andre organisasjoner som er i besittelse

av de påkrevde prosesser og verdier. Dette forstås som kunnskap. Denne seksjonen av oppgaven analyserer hvordan PK som følge av digital fildeling har tilegnet seg kunnskap gjennom IKT-bedriften Aspiro, samt hvordan dette har ført til innovasjon. Da foregående seksjoner fokuserte på hvordan PK og Aspiro under den felles kontrollerte virksomheten Kompanjong AS bidro til å komplettere hverandre, fokuserer denne delen på Aspiro sine prosesser og verdier; hvordan denne kunnskapen måtte være relevant for PK i møte med innovasjon.

6.3.1 Kunnskapen i Aspiro – prosesser og verdier

Aspiro er markedsledende innen mobil underholdning i Nord Europa. Ved hjelp av Aspiros tjenester kan forbrukeren blant annet se på TV, høre på musikk og spille spill. I tillegg til å tilby mobilløsninger til bedriftsmarkedet er selskapet en av nordens ledende aktører innenfor mobil markedsføring (Aspiro – 2009).

Det var det norske telekommunikasjonsselskapet Telenor som satte PK og Aspiro i kontakt med hverandre. Da Telenor i 2004 begynte salg av ringetoner til mobil stod Aspiro for utviklingen av den tekniske plattformen. Telenor, på sin side, så imidlertid et behov for å øke kunnskapen om sluttbrukers preferanser da selskapet noen år senere sammen med Aspiro begynte å selge hele musikkfiler til mobil. Dette var bakgrunnen for hvorfor PK ble kontaktet. PK ble involvert i Telenor sitt datterselskap Djuice for å drive tjeneste- og produktutvikling innen salg av musikk til mobil. Dette ledet følgelig inn i et samarbeid mellom PK og Aspiro. Imidlertid var det Aspiro som satt inne med de teknologiske prinsippene for hvordan utviklingen skulle arte seg.

Det er ikke platebransjen som har tatt kontakt med IKT-bransje – det er ikke de som driver digitaliseringen. IKT-bransjen, i regi av Apple, tok initiativet i forhold til den typen aktivitet vi nå ser.

Gunnar Sellæg

Aspiro kom fra mobilbransjen og satt inne med en kompetanse, samt en bred forståelse for det immaterielle aspektet ved digital teknologi. I dette lå det en kompetanse til å arkitektonisk videreutvikle systemer i takt med den digitale teknologiens utvikling. Aspiro drev tidlig med utvikling av teknologiske plattformer for distribusjon av ringetoner til mobil. Disse prosessene skapte kunnskap og kompetanse om feltet, og selve omstillingen til *streaming* og utviklingen av *Wimp* var derfor i større grad teknisk gjennomførbar for Aspiro enn den var for PK.

Aspiro hadde velutviklede systemer som uavbrutt overvåket forbrukermønstre, preferanser og behov i markedet, og da systemet så konturen av stagnering i ringetonemarkedet var ledelsen fort ute med å igangsette nye prosesser. På denne tiden ble det ansatt en ny administrerende direktør, Gunnar Sellæg. Et sentralt siktemål på denne tiden var å videreutvikle forretningsmodeller for salg av musikk. Aspiro hadde gjennom erfaringene ved salg av ringetoner opparbeidet en relevant kunnskapsbase for salg av musikk digitalt. I dette fant man at Asprio kunne prosessene for hvordan drifte og styre pålitelig tilbakebetalingsystemer. Samtidig hadde selskapet opparbeidet en dialog og integrering opp mot plateselskapene.

6.3.2 PK og IKT

Ved hjelp av datainnsamling lot det seg identifisere at Aspiro utelukkende stod for den tekniske delen og at PK sin fagkunnskap om musikk komplementerte systemet. Produktutviklingsprosessen av *Wimp*, som Kompanjong AS i dag driver, bærer preg av en felles formulering. Med dette forstås at PK og Aspiro kontinuerlig jobber side om side, hvor de bakenforliggende prosessene er preget av dynamikk og hvor hver part får påvirke den andre parts arbeid og mening. Dette viser at digital teknologi innad i musikkbransjen har drevet frem et behov for komplementær kunnskap, hvor aktører alene ikke synes kapable til å imøtekomme det komplekse digitale markedet.

Vi hjelper hverandre med å bistå med andre innsatsfaktorer enn penger.

Espen Lauritzen

Det synes åpenbart at man i formuleringen av digitale forretningsmodeller vil innta en bred tilnærming som i stor grad skal omfatte systemets intrikate teknologiske karakter. I det ligger det at den digitale teknologien kontinuerlig åpner opp for nye muligheter, og med dette følger nye prosesser. For å imøtekomme disse står man således sterkere ved komplementære kunnskapsbaser. Fremstillinger av forretningsmodeller som fremmer komplementaritet impliserer erkjennelsen av endring, og derfor er også læring en essensiell pådriver for å imøtekomme de kontinuerlige mulighetene og prosessene. Aspiro sin interaksjon med musikkbransjen bidrar til å bryte med den eksemplarbaserte fremstillingsmetoden bransjen tradisjonelt har bedrevet. Tankegangen internt er tydelig; når fremveksten av Internett blomstrer frem på toppen av etablert digital teknologi får man, i følge Dybvik, et nytt teknologisk område, og dermed endres måten å fremstille musikk på.

Aspiro besitter i Kompanjong en unik ressurs, da deres tekniske løsninger imøtekommer behovet for å integrere plateselskapene i prosessen. Systemet har en evne til å presist spore en låt, hvor ofte den blir spilt og hvor. Denne tekniske evnen har vært en utfordring ved andre *streamingtjenester*, og er således en funksjon som skaper velvilje blant plateselskapene. En slik evne ville eksempelvis PK hatt problemer med å iverksette om de hadde valgt å gå for en *white-label* løsning. I så måte måtte den operasjonelle funksjonen vært sidestilt en annen virksomhet, hvilket i betydelig grad ville redusert PK sin tilgang til denne prosessen.

Partene i Kompanjong AS – Aspiro og PK – er tydelige i sin artikulasjon av synergieffekten ved alliansen. Det er et resiprokt prosjekt. Hver part har utvekslet kunnskap og kompetanse, det være seg angående tekniske løsninger ved den digitale teknologi eller musikk som fagområde. Prosessene har vært åpne, og dette har skapt verdi for begge parter. Helhetlig har dette sikret gode løsninger for musikkdistribusjon i den digitale økonomien, hvilket også har medført konkurransefortrinn.

7.0 KONKLUDERENDE DISKUSJON

Denne masteroppgaven har belyst hvordan fremveksten av digital fildeling har påvirket den norske musikkbransjen. Mer spesifikt har jeg undersøkt hvorvidt og hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen, samt hvordan bedriftene håndterer utfordringer forbundet med *forstyrrende* teknologi. I denne konklusjonen vil jeg gjøre en oppsummering av oppgavens hovedfunn, belyse de praktiske og teoretiske implikasjonene, samt komme med forslag til videre forskning.

7.1 Oppsummering

Først ga jeg en teoretisk presentasjon av Freeman og Perez (1988) sitt begrep *teknøkonomiske paradigmer* og det gjensidig utfyllende begrepet *General Purpose Technologies*. Dette hadde til hensikt å bringe til veie en forståelse av hvordan IKT (i.e. Internett og digital teknologi) medfører implikasjoner på bedriftsnivå. Videre fulgte en teoretisk diskusjon i lys av Burns og Stalker (1961) for hvordan bedrifter, avhengig av organisasjonsstruktur, lar seg påvirke av eksogen endring, samt hvordan dette påvirker evne til å innovere. Dette ente opp i en teoretisk diskusjonen av Christensen og Overdorfs (2000) postulater for hvordan overkomme *forstyrrende* teknologi (i.e. digital fildeling). Postulatene ble benyttet som teoretiske knagger for å analysere hvorvidt og hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i de aktuelle casene.

Min empiriske analyse viste at bedriftene har stått overfor utfordringer som relaterer seg til digital teknologi, hvor nettopp spredningen av digital fildeling har utgjort en sentral rolle. Denne teknologiske utviklingen hadde implikasjoner på bedriftsnivå. I dette lot det seg tilkjenne at bedriftenes *mekaniske* og hierarkiske organisasjonsstrukturer ikke stod kapable til å imøtekomme den teknologiske dynamikken digital teknologi drev frem. Bakgrunnen for dette var at markedet for salg av musikk ikke lengre var forutsigbart og stabilt. Begge bedriftene fant det således hensiktmessig å tendere mot en *organisk* struktur. I UMGN sitt tilfelle handlet det om å inkludere alle sine ansatte i formuleringen av den digitale strategien, mens for PK handlet det om å implementere nye arbeidsmetoder som prosjektledelse og koordinering. Disse endringene utgjorde *organisatoriske innovasjoner*. Videre viste den empiriske analysen at bedriftene dannet nye divisjoner til hensikt for å tilegne seg ny relevant kunnskap for den digitale teknologien. PK etablerte selskapet Kompanjong AS sammen med teknologiselskapet Aspiro. Kompanjong AS hadde til hensikt å jobbe nært opp mot

markedstendenser og tilpasse seg de endringer digital teknologi drev frem. UMGN på sin side opprettet internt en ny divisjon, som i første omgang ble besatt av en person med kunnskap om prosessene innenfor IKT. Hensikten var å komplettere fagkunnskapen om musikk med kunnskap om IKT. Den empiriske analysen viste i så måte hvordan bedriftene praktiserte teoriens handlingsstrategier, men at tilnærmingen var forskjellig. Videre tilegnet bedriftene seg eksterne aktører på ulike måter for å besitte ny kunnskap. PK tilegnet seg ekstern kunnskap gjennom allianseinngåelsen med teknologiselskapet Aspiro. Dette resulterte i at PK fikk opparbeidet en nærhet til den teknologiske utviklingen via Aspiro, og formulert *produkt- og tjenesteinnovasjonen Wimp*. UMGN på sin side initierte nye forretningsmodeller gjennom *Strategic Marketing Partnership*, hvor hensikt var å inngå partnerskap med eksterne aktører som ønsket å binde seg opp mot UMGNs musikkjenester for å verdiøke sine produkter og tjenester. I slike partnerskap, som studien klassifiserte som *innovasjonsaktivitet*, lå det at UMGN med sine partnere kunne utveksle kunnskap om utfordringer ved den digitale teknologien.

Før jeg diskuterer de teoretiske og praktiske implikasjonene som kan trekkes fra disse funnene, er det nyttig å kort gjennomgå de metodiske begrensningene. Jeg har ved denne studien, gjennom to analyseobjekter, undersøkt hvordan digital fildeling har påvirket innovasjon i musikkbransjen. I så måte vil videre studier være av nødvendighet for å underbygge de implikasjoner som her trekkes frem. Imidlertid har studien utforsket to sentrale aktører innen musikkbransjen, og de aktiviteter studien reflekterer er i så måte sentrale og influerende overfor bransjen. Funnene antas, med forbehold, å reflektere en substans.

7.2 Teoretiske implikasjoner

Teori om *kreativ destruksjon* reflekteres i empirien, da bransjen preges av nedgang i platesalg, konkurser, nedbemanning, men også innovasjoner. Samtidig påviser dette hvordan bransjen er i dynamisk endring i form av forflytning av kapital, arbeidskraft og investeringer. Analysen påviste også at digital fildeling skapte utfordringer for etablerte bedrifter i bransjen, dog på ulik måte. I siste instans ledet dette inn i ulike former for innovasjon; med andre ord, den kvalitative endringen Schumpeter (1943) argumenterer for i lys av *kreativ destruksjon*.

Studien reflekterer også den mikroorienterte teorien for hvordan bedrifter kan håndtere effektene av *forstyrrende* teknologi. De tre handlingsstrategiene Christensen og Overdorf (2000) presenterer, reflekteres i de empiriske funnene som ble gjort i UMGN og PK. Likeledes synes empirien å gjenspeile den teoretiske substansen i Burns og Stalker (1961),

som omhandler utfordringer forbundet med organisasjonsendring i bransjer med rask teknologisk endring.

Ut fra denne studien finnes det grunnlag for å berike og utfylle Power og Janssons (2004) forslag om fremveksten av en post-industriell musikkøkonomi. Som denne studien gjennom sin analyse adresserte, drev digital fildeling frem et behov for ny kunnskap for å tilpasse seg endring. Dette gjaldt begge bedriftene ettersom en fellesnevner handlet om koblinger mot kunnskap i IKT-bransjen. I dette synes det å virke som om teknologisk innovasjon driver frem et organisatorisk behov for læring og adaptasjon på tvers av bransjer, samt mellom interne organisatoriske funksjoner. Dette gir substans i Lundvall og Johnson (1994), og Christensen og Overdorfs (2000) postulater om at allokering og absorbering av kunnskap er den viktigste driveren for bedrifters utvikling.

Som analysen av bedriftene identifiserte synes slik ervervelse av kunnskap å være drivkraften bak den nyskapingen som per i dag finner sted. Dette påviser at det ikke bare forekommer destruksjon. Videre synes et slikt tankegods å gi mening overfor de tendenser som har vært mulig å identifisere gjennom casene; det være seg nyopprettede stillinger i UMGN som fordrer ny spesifikk teknologisk kompetanse, eller allianseinngåelser med utenforliggende bransjer til hensikt for å innhente tilgang til ny kunnskap om markeder i utvikling. Slike bevegelser medfører, som Power og Jansson (2004) fremhever, en antydning om at noe nytt skjer innen musikkbransjen. Ut fra dette, som nevnt innledningsvis i oppgaven, synes det å ha oppstått hva Krafft (2008) legger i definisjonen av industriell dynamikk; hvordan det forekommer en re-allokering eller transformasjon av ressurser innen og på tvers av bransjens grenser. Som analysen fremhevet fant bedriftene det strategisk nyttig å operere på tvers av industrier, eller ta til seg og integrere kunnskap og ressurser fra en annen. Dette var en bedriftsmessig atferd motivert av et ønske om å tilpasse seg omgivelsene, samt fremme bedre vilkår for konkurransedyktighet. Funnene har derfor en parallell til Schumpeters (1943) postulat om *kreativ destruksjon*, da dette medfører en destruksjon av fordeler og ressurser, som på ny bygges opp gjennom nye forretningsmodeller, hvilket PKs streamingtjensten *Wimp* og UMGNs *Strategic Marketing Partnership* konstituerer.

Studien viser også at bedrifters evne til å gjennomføre de handlingsstrategier Christensen og Overdorf (2000) presenterer, og effekten av å gjennomføre dem, varierer fra situasjon til situasjon. Der UMGN valgte å opprette en ny divisjon med ny kunnskap, valgte PK å inngå allianse med ekstern partner. Dette viser at handlingsrommet hos bedriftene varierer. Siden

UMGN er underlagt insentiver fra sitt hovedkontor i USA, medfører dette et sett retningslinjer som påvirker UMGN sin håndtering av digital fildeling og innovasjon lokalt. UMGN sin respons har derfor i større grad vært styrt av hovedkontoret, og derfor fremstår handlingsrommet mindre enn hva er tilfellet ved PK. På bakgrunn av dette kunne ikke UMGN gjøre slik PK gjorde, danne et selskap med et eksternt teknologifirma. PK på sin side, som er et selvstendig selskap, har ikke slike retningslinjer, og i så måte fremstår det enklere å inngå en allianse med et eksternt teknologiselskap. Dette viser at effekten av handlingsstrategiene varierer ut fra bedrifters situasjon.

We can trust a theory only when its statement of what actions will lead to success describe how this will vary as a company's circumstances change (Christensen og Raynor – 2003:16).

Helhetlig reflekterer altså empirien Christensen og Overdorfs (2000) teori om handlingsstrategier, men også at bedriftene, som vist til ovenfor, har håndtert innovasjon på ulike måter. I seksjonen for metode gjennomgikk jeg hva Yin (2009) legger i betydningen av *ekstern validitet*; hvordan funn via analyseobjektene kan gjøres allment gjeldende for andre bedrifter. Ettersom funnene viser til variasjon i håndteringen av innovasjon synes teorien passende i møte med å forklare fenomener, snarere enn enkeltforhold. I så måte vil jeg foreslå en nyansering av Christensen og Overdorfs (2000) universelle modell; hvordan videre teoribygging bør utforske hvorvidt og hvorfor slike handlingsstrategier resulterer i ulike utfall. Denne tankegangen bygger på Christensen og Raynors (2003) refleksjoner om teoribygging, hvilket sitatet ovenfor gir uttrykk for. Nettopp fordi de empiriske funnene synes å gjenspeile at endringer innen den digitale økonomien forekommer særs hyppig, synliggjøres et behov for teorier som også forklarer enkeltsituasjoner. Dette fordrer omfattende forskning, men en slik teoretisk adressering vil ytterligere kunne fremme en forutsigbarhet for bedrifter som operer i dynamiske omgivelser.

Teoriens hovedmål synes å være og forenkle, samt skape oversikt. I dette oppstår en fare for overforenkling. En implikasjon er således at teoriene bør leses som forenklinger av komplekse utfordringer. Dette er noe bedriftsledere bør ta høyde for når ledelselitteratur som dette gjennomgås.

7.3 Praktiske implikasjoner

Ovenfor har jeg adressert behovet for en teoretisk nyansering, fordi som Christensen og Raynor (2003:17) selv poengterer, ligger det en fare i å formulere *one-size-fits-all* teorier. For

hvilke implikasjoner medfører en universell teori? Er det nok det bedriftene gjør? Adresserer de universelle handlingsstrategiene at det UMGN og PK gjør er nok?

En fellesnevner ved bedriftene er deres interaksjon med IKT, hvor hensikt var å absorbere inn relevant kunnskap om den digitale teknologi. PK inngikk allianse, mens UMGN integrerte en ny divisjon. Gjennom den empiriske analysen lot det seg tilkjennegi at bedriftene mente endringer forekom særs hyppig innen den digitale teknologien. PK på sin side derimot valgte, gjennom alliansen med Aspiro, å føre en tålmodig strategi ved oppbyggingen av *Wimp*. UMGN opprettet først en ny divisjon høsten 2009, som per i dag gjennom *innovasjonsaktivitet* tilrettelegger for at innovasjon skal finne sted. Så er dette tilstrekkelige omstillinger, eller kun rykninger som ikke vil evne å håndtere fremtidens utfordringer?

Musikkbransjen synes per i dag å fremstå mer dynamisk enn noen gang, og i dette ligger det at utfordringer kontinuerlig oppstår både på det globale og lokale plan. Av den grunn bør handlingsalternativene formuleres på en slik måte at de genererer nytte for bedriftens egen situasjon. Sett i lys av UMGN, så vil deres lokale kunnskap være viktig når situasjonsavhengige handlingsstrategier skal lede inn i forretningsmodeller for det norske markedet. Et faremoment vil være å utelukkende praktisere modeller som initieres fra hovedkontoret i USA. Nettopp fordi endringer skjer raskt, er det utfordrene for praktikere å generere en egen verdi gjennom universelle anbefalinger.

Samtidig har spredningen av digital fildeling gjort markedet for musikk uforutsigbart og ustabil. Dette tatt i betraktning, vil et faremoment være å vente på at endringer skjer, for så handle. Dette er tydelig adressert gjennom Christensens forskning. PK valgte å føre en tålmodig strategi og UMGN ventet til høsten 2009 med å opprette en ny divisjon. Faren er i så måte at man kan falle bakpå ved fremtidige spredninger av *forstyrrende* teknologi, og da er det ikke sikkert dagens strategier vil evne å imøtekomme dette. Dermed vil det være nyttig å tilpasse handlingsstrategiene til situasjonen, men også i større grad være frempå med å investere i små, men voksende markeder. På den måten vil man i bredere grad kunne være med på å forme markedspremissene og således utøve innflytelse over utviklingen.

7.4 Forslag til videre forskning

Min analyse har bidratt til å bringe til veie et empirisk forankret teoretisk bidrag til et lite utforsket område. Imidlertid, mine funn kan videre berikes og utdypes gjennom studier av industriell dynamikk som i hovedsak retter sitt fokus mot prosesser på mikronivå. En slik

konsistent analyse av hvorfor og hvordan industrier utvikles, kan berike både denne studien og Power og Janssons (2004) forskning. Videre kan slike studier ytterligere beskrive og analysere hvordan bransjen gjennomgår en transformasjon; hvilke krefter som var operative ved en reorganisering, samt hvordan disse kreftene har endret seg over tid.

KILDER

- Alderman, J. – 2002. *Sonic boom: Napster, MP3 and the new pioneers of music*. Fourth Estate, London.
- Alexander, P. J. – 2002. *Peer-to-peer file sharing: the case of the music recording industry*. *Review of Industrial Organization* 20 (2), 151–161.
- Argote, L. og Ingram, P. – 2000. *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 82 (1): 150–169.
- Bower, J. L. og Christensen – 1995. *Disruptive technologies: Catching the Wave*. Harvard Business Review, Januar-Februar 1995.
- Bresnahan, T. og Trajtenberg, M. - 1995. *General Purpose Technologies; "Engines of Growth?"*. NBER Working Paper Series, Working Paper No.4148. National Bureau of Economic Research.
- Bugge, M. M. – 2003. *Independent Dependency and the Resonance of Buzz: Creation and Coordination of Competencies in the Norwegian Pop Music Industry*, i *Behind The Music: Profitting from sound: A systems Approach to the Dynamics of the Nordic Music Industry*, redigert av Power, D. STEP/Nordic Innovation Centre.
- Burgelman, R. A., Meza, P. E. og Vadasz, L. – 2005. *Digital Creation and Distribution of Music: Revised in 2005*, i *Strategic Management of Technology and Innovation*, Fourth Edition, redigert av Burgelman, R.A., Christensen, C.M., Wheelwright, S.C. McGraw Hill Irwin: New York.
- Burns, T. og Stalker, G. M. – 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cha, B. og Rajgopal, K. – 2004. *Digital distribution and the Music Industry in 2001*. *Strategic Management of Technology and Innovation*, Fourth Edition, redigert av Burgelman, R.A., Christensen, C.M., Wheelwright, S.C. McGraw Hill Irwin: New York.
- Chandler, A. D. – 1962. *Strategy and structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press
- Christensen, C. M. – 1997. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. HarperCollins Publisher: New York
- Christensen, C. M. og Overdorf, M. – 2000. *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. Harvard Business Review: OnPoint Article
- Christensen, C. M. og Raynor, M. E. – 2003. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.
- Cohen, W. M. og Levinthal, D. A. – 1990. *Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*. 35 (1) Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation. 128-152.

- Cooper, A. C. og Schendel, D. – 1976. *Strategic Responses to Technological Threats*. Business Horizons: 61-69.
- Cooper, J. og Harrison, D. M., 2001. *The social organization of audio piracy on the Internet*. Media Culture & Society 23 (1), 71.
- Dosi, G. – 1982. *Technical change and industrial transformation: The Theory and an Application to the Semiconductor Industry*. The Macmillian Press LTD: Great Britain.
- Fagerberg, J. – 2003. *Schumpeter and the Revival of Evolutionary Economics: An Appraisal of the Literature*. Journal of Evolutionary Economics, 13: 125-159.
- Fagerberg, J. – 2005. *Innovation: A Guide to the Literature*. The Oxford Handbook of Innovation, redigert av: Fagerberg, J., Mowery D.C. og Nelson R. R. Oxford University Press: Oxford.
- Flick, U. – 2002. *An Introduction to Qualitative Research*. Sage Publications: London
- Freeman, C. og Perez, C. – 1988. *Ch. 3: Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behavior*. Technical Change and Economic Theory, redigert av Dosi, G., Freeman, C., Nelson. og Soete, L. Pinter Publishers: London.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H. og Silkoset, R. - 2004. *Metode og dataanalyse - med fokus på beslutninger i bedrifter*. Høyskoleforlaget: Kristiansand.
- Helpman, E. – 1998. *Introduction*. General Purpose Technologies and Economic Growth, redigert av Elhanan Helpman. MIT: United States of America.
- Helpman, E. og Trajtenberg, M. – 1998. *Diffusion of General Purpose Technology*. General Purpose Technologies and Economic Growth, redigert av Elhanan Helpman. MIT: United States of America.
- Henderson, R.M., og Clark, K.B. – 1990. *Architectural Innovation: the Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*. Administrative Science Quarterly 35: 9-30.
- IFPI – 2004. *IFPI online music report 2004*. London: IFPI
- IFPI – 2009. *IFPI Digital Music Report 2009*. London: IFPI
- IFPI – 2010b. *IFPI Digital Music Report 2010: Music how, when where you want it*. London: IFPI.
- Kaplan, C. D., Korf, D. og Sterk, C. – 1987. *Temporal and social contexts of heroin-using populations. An illustration of the snowball sampling technique*. Journal of Nervous & Mental Disease, 175(9): 566-574.
- Kondratieff, N.D. – 1935. *The Long Waves in Economic Life*, oversatt av Stolper, W.F. The Review of Economics and Statistics, Vol. 17, No. 6:105-115. MIT Press.
- Krafft, J. - 2008 *Industrial dynamics*, IEBM Handbook of Economics, redigert av William Lazonick. Thomson: Great Britain.

- Kretschmer, M., Klimis, G.M., Wallis, R., 2001. *Music in electronic markets—an empirical study*. *New Media & Society* 3 (4), 417–441.
- Kusek, D. og Leonhard, G. – 2005. *The Future of Music: Manifesto for the Digital Music Revolution*. Berklee Press: Boston
- Lam, A. – 2005. *Organizational Innovation*. The Oxford Handbook of Innovation, redigert av: Fagerberg, J., Mowery D.C. og Nelson R. R. Oxford University Press: Oxford.
- Lazonick, W. – 2005. *The innovative firm*. The Oxford Handbook of Innovation, redigert av: Fagerberg, J., Mowery D.C. og Nelson R. R. Oxford University Press: Oxford.
- Leyshon, A., 2001. *Time–space (and digital) compression: software formats, musical networks, and the reorganisation of the music industry*. *Environment and Planning A* 33, 49–77.
- Lipsey, R. G., Bekar, C. og Carlaw, K. – 1998. *What Requires Explanation?*, i *General Purpose technologies and Economic Growth*, redigert av Elhanan Helpman. MIT Press: Cambridge, Massachusetts, London, England.
- Lundvall, B-Å. og Johnson, B. – 1994. *The Learning Economy*. *Journal of Industry Studies*, Volume 1 nr. 2.
- Marx, K. - 1906. *Capital*. Chicago: C. H. Kerr.
- Mokyr, J. – 1990. *The Lever of Riches: Technological Creativity and Economic Progress*. Oxford University Press: New York.
- OECD – 2004. *OECD Information Technology Outlook 2004: Peer to Peer Networks in OECD Countries*. Pre-release of Section from Chapter 5 of the Information Technology Outlook.
- OECD – 2005a. *Working Party on the Information Economy, Digital Broadband Content: Music*, (OECD JT00195975).
- OECD – 2005b. *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Third Edition*. A Joint Publication of OECD and Eurostat. OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development Statistical Office og the European Communities.
- Peitz, M. og Waelbroeck, P. – 2005. *An Economist's Guide to Digital Music*. CESifo Economic Studies, Vol. 51. 2-3/2005, 359-428
- Polanyi, M. – 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day Books
- Power, D. – 2003. *Behind The Music: Profitting from sound: A systems Approach to the Dynamics of the Nordic Music Industry*. STEP/Nordic Innovation Centre

- Power, D. og Jansson, J. – 2004. *The emergence of a post-industrial music economy? Music and ICT synergies in Stockholm, Sweden*. Elsevier Ltd. *Geoforum* 35 (2004) 425-439
- Punch, K. F.- 2005. *Introduction to social research. Quantitative and qualitative approaches*. London: SAGE Publications
- Schoenberger, E. – 1992. *The Corporate Interview as a Research Method in Economic Geography*. *Professional Geographer*, 43 (2):180-189.
- Schramm, W. – 1971. *Notes on casestudies of instructual media projects*. Working paper for the Academy for Educational Development, Washington, DC.
- Schumpeter, J. – 1934. *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. 1939 - *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill
- Schumpeter, J. – 1943. *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper, New York.
- Scott, A. J. – 1999. *The cultural economy: geography and the creative field*. *Media, Culture and Society*, 21: 807 – 817.
- Stake, R. E. – 2005. *Qualitative Case Studies*. *The Sage Handbook of Qualitative Research*, Third Edition, redigert av: Denzin, N. K. og Lincoln, Y. Sage Publications: London.
- Tanaka, T. – 2004. *Does file sharing reduce music CD sales?: A case of Japan*, Working paper, Institute of Innovation Research, Hitotsubashi University.
- Teece, D. J., Pisano, G. og Shuen A. – 1997. *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-553.
- Tidd, J. og Bessant, J. R. – 2009. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 4th Edition. John Wiley & Sons Ltd.: England.
- Tripsas, M. og Gavetti, G. – 2000. *Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging*. *Strategic Management Journal*, 21: 1147-1161 (2000).
- Tschmuck, P. – 2006. *Creativity and Innovation in the music industry*. Springer: Dordrecht, Nederland.
- Utterback, J. – 1994. *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Walsh, S.T., Boylan, R.L., McDermott, C. og Paulson, A. – 2003. *The semiconductor silicon industry roadmap: Epochs driven by the dynamics between disruptive technologies and core competencies*. *Technological Forecasting & Social Change* 72 (2005) 213–236
- Weber, M. – 1947. *The theory of Social and Economic Organization*. Glencoe, Ill.: The Free Press.

Yin, R. K. – 2009. *Case Study Research: Design and Methods, Fourth Edition*. Applied Social research Methods Series, Volume 5. Sage Publications: Thousand Oaks: California.

KILDER FRA INTERNETT

- Aspiro – 2009. *The Aspiro Group*. [Online]. aspiro.com. Tilgjengelig fra URL: <http://www.aspiro.com/en/About-Aspiro/> [Nedlastet 05.04.2010].
- Harvilla, R. – 2009. *How the Music Industry Died: Steve Knopper's Appetite for Self-Destruction*. [Online]. villagevoice.com. Tilgjengelig fra URL: <http://www.villagevoice.com/2009-01-07/music/how-the-music-industry-died-steve-knopper-s-appetite-for-self-destruction/#comments> [Nedlastet 07.12.2009].
- Hauger, K. K. – 2009. *Fra MSN til UNIVERSAL: Salgssjefen i MSN Advertising går til musikkindustrien*. [Online]. kampanje.com. Tilgjengelig fra URL: <http://www.kampanje.com/medier/article512429.ece> [Nedlastet 05.02.2010].
- IFPI – 2010a. *Salgsstatistikk: 2010*. [Online]. ifpi.no. Tilgjengelig fra URL: <http://www.ifpi.no/statistikk/2010/index.htm> [Nedlastet 07.04.2010].
- Platekompaniet – 2010. *Om Platekompaniet*. [Online]. platekompaniet.no. Tilgjengelig fra URL: <http://www.platekompaniet.no/hjelpoginfo.aspx?t=5> [Nedlastet 01.05.2010].
- Société Générale – 2009. *So Music*. [Online]. societegenerale.fr. Tilgjengelig fra URL: https://particuliers.societegenerale.fr/essentiel_quotidien/cartes/cartes_collection/so_music.html [Nedlastet 07.03.2010].
- Steen, K. – 2004. *Platekompaniet: - Derfor selger vi flest plater i Norge*. [Online]. ballade.no. Tilgjengelig fra URL: <http://www.ballade.no/nmi.nsf/doc/art2004032613083474948043> [Nedlastet 17.06.2009].
- Wimp – 2009. *Wimp: er en streamingtjeneste som gir deg tilgang til millioner av låter og album*. [Online]. wimp.no. Tilgjengelig fra URL: <http://wimp.no/site/web3/view.ftl?page=index> [Nedlastet 20.03.2010].

umusic – 2010. *Overview: Universal Music Group*. [Online]. new.umusic.com. Tilgjengelig fra URL: <http://new.umusic.com/overview.aspx> [Nedlastet 05.03.2010].

VEDLEGG NR. 1: LISTE OVER RESPONDENTER

Dybvik, Per Einar, musikkansvarlig i Aspiro, 4/3-2010.

Korbi, Jørn, *Business Development Director*, Universal Music Group, 4/3-2010.

Lauritzen, Espen, Leder i nettavdelingen, Platekompaniet, 27/2-2010.

Moastuen, Gjermund, *New Media Manager*, Universal Music Group Norge, 18/3-2010.

Rindal, Sveinung, Butikksjef – digitalavdelingen, Platekompaniet, 11/3-2010.

Sellæg, Gunnar, Administrerende Direktør, Aspiro, 9/2-2010.

Singsaas, Petter, *Managing Director*, Universal Music Group Norge, 4/2-2010.

VEDLEGG NR 2: INTERVJUGUIDE

1) INTRODUKSJON

Innledet intervjuene med en presentasjon av meg selv. Informerte om hvilket studie jeg var tilknyttet og gjorde en kort presentasjon av hva Senter for Teknologi, Innovasjon og Kultur var opptatt av. Informerte om at jeg var interessert i forholdet digital fildeling og innovasjon.

Informerte om at intervjuet ville være åpent og bredt.

Opplyste om informert samtykke, og at om ønskelig kunne bedrifter og personer benytte anonymitet.

Etterspurte samtykke til å bruke båndopptaker.

2) BAKGRUNN

- 1) Hva er din stilling?
- 2) Hva er dine arbeidsoppgaver?
- 3) Hvor lenge har du vært her?
- 4) Hva har du eventuelt jobbet med tidligere?

3) OM BEDRIFTEN

1. Hva produserer bedriften?
2. Hvor mange jobber her?
3. Hva er bedriftens mål og visjon?

4) ÅPEN TILNÆRMING

1. Hva skjer med musikkbransjen nå?
2. Hva har skjedd de siste 10 årene?
 - a. Hvordan har organisasjonen forandret seg de siste 10 årene?

5) TEKNOLOGI OG DIGITAL FILDELING

1. Hvordan påvirket digital fildeling bedriften?
2. Hvordan reagerte bedriften ved spredningen av digital fildeling?
 - a. Hva var i så fall de viktigste endringene?
3. Hvordan påvirket dette bedriftens strategi?
4. Hva vil du si var den sentrale utfordringen?
5. Hvordan forholder bedriften seg til teknologisk utvikling?
6. Hvordan utformes strategier?

6. INNOVASJON

1. Hvordan reagerer dere i takt med teknologisk utvikling?
2. Hvordan påvirket digital fildeling nye aktiviteter?
3. Hva er viktig ved produkt- og tjenesteutvikling i dag?
4. Hvordan fungerer arbeidsmetodene i dag?
5. Hva er viktig for å drive innovasjon?

7. AVSLUTNING

1. Hvor er bedriften om 10 år, og hvilken rolle har den?