

En musikkbransje i fritt fall eller i ny renessanse?

*En kvalitativ casestudie av innvirkningene Covid-19
pandemien og digital teknologi har på innovasjon i den norske
musikkbransje*

Jeremy Sáenz



Masteroppgave ved TIK Senter for teknologi, innovasjon og kultur
Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2022

En musikkbransje i fritt fall eller i ny renessanse?

En kvalitativ casestudie av innvirkningene Covid-19 pandemien og digital teknologi har innovasjon i den norske musikkbransje

“The key here is to shift the mindset of a song being essentially a finished product, and really, just start coming up with ways of how a song or fandom for an artist can be present in creating newer products where music can be present.” (Zarczynski 2021)

- Karol Severin, Senior Analyst og Product Manager I MIDiA Research

Sammendrag

Den internasjonale musikkbransjen har gjennom fire radikale perioder opplevd en digital transformasjon som har endret flere områder innen bransjestandarder, arbeidsmetoder og økonomi. Særlig den fjerde perioden (2013-), med introduksjonen av en ny distribusjonsmodell som tilrettela for en radikal innovasjon som forstyrret hele bransjen, førte Spotify med seg nye spilleregler for den tradisjonelle praksisen i bransjen. Plattformen opererer med en utradisjonell forretningsmodell som baserer seg på abonnement og digital lytting av musikk. Skru tiden frem i tid og vi får en global pandemi bankene på døren med navn Covid-19. Det omfattende digitale inntoget i vårt samfunn parallelt med Covid-19 pandemien førte med seg uforutsigbarhet for den norske musikkbransje. Hvordan påvirker en global krise som Covid-19 norske musikkaktører?

Denne masteroppgaven undersøker forholdet mellom den norske musikkbransje og Covid-19 med den hensikt å belyse hvordan digital teknologi kan være en katalysator for endrede bransjestandarder og nye digitale forretningsmodeller. For å studere Covid-19-fenomenet og besvare problemstillingen *Hva slags innvirkning har Covid-19 på innovasjon i den norske musikkbransje?* tar oppgaven i utgangspunkt Feng Li sitt rammeverk The Holistic Business Model Framework og generell innovasjonslitteratur. The Holistic Business Model Framework (Li 2020) utviklet som både et kognitivt instrument for å forstå forretningsmodeller og som et planleggingsverktøy for utvikling av forretningsmodellinnovasjoner. Rammeverket ønsker dermed å identifisere hvordan verdiforslaget, verdiarkitekturen og den funksjonelle arkitekturen til selskaper formes og utvikles ved hjelp av digital teknologi.

Oppgaven bygger på en kvalitativ forskningsstrategi og en casestudie for å undersøke Covid-19 fenomenet opp mot den norske musikkbransje. Det empiriske datamaterialet belager seg på 6 dybdeintervjuer med informanter som representerer bransjen. Funnene i denne studien tyder på at Covid-19 har akselerert prosesser, endringer i atferd og praksis som allerede var blitt igangsatt. Norske musikkelskaper har sett seg nødt til å tilpasse seg en ny hverdag som preger deres viktigste inntektskilde, nemlig live-act. Nye digitale trender dukket opp som følge av pandemien og musikkaktører har utviklet en nysgjerrighet for eksperimentering av disse. Resultatet har vært ny bruk av digitale teknologier, endring av bransjestandarder og et ønske om etablering av nye digitale forretningsmodellinnovasjoner for å etterlevere forbrukernes nye etterspørsel på musikkopplevelser – i en tid preget av mangel på det fysiske.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på mine to år ved Universitetet i Oslo. Prosessen har til tider både vært svært krevende og utfordrende, men den har også gitt meg en faglig tyngde og latt meg fordype meg i et fagfelt jeg anser å være veldig relevant og interessant. Det er med en blanding av glede og ærefrykt jeg nå leverer denne avhandlingen. I den forbindelse er det flere som fortjener oppmerksomhet og anerkjennelse for deres bidrag til studien.

Aller først vil jeg rette en stor takk til samtlige informanter som satt av tid til å la seg intervju. Uten deres unike innsikt i musikkbransjen og nysgjerrighet for morgendagens utfordringer ville ikke denne masteroppgaven kunne ha eksistert. Dere har bidratt med uvurderlig kunnskap og spennende samtaler som har gitt meg en større forståelse i en svært intensiv og spennende bransje.

Jeg vil også takke min fantastiske og trofaste veileder, Jakoba Sraml Gonzalez, for givende diskusjoner og stor tro på min visjon. Ikke bare har du vært en eksepsjonell veileder, men også en fabelaktig og pedagogisk sparringspartner som har evnet å være oppmuntrende og entusiastisk gjennom hele denne prosessen.

I tillegg er det på sin plass å takke mine kjære venner og familie for all hjelp og støtte i form av motivasjon, rettskriving og innspill. Dere vet hvem dere er! Til slutt vil jeg dedikere en ekstra stor takk til min vakre samboer for din tålmodighet i perioder hvor alt i verden har handlet om denne masteravhandlingen.

God lesning!

Oslo, 9. juni 2022

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	1
1.1 Presentasjon av formål, problemstilling og forskningsspørsmål	3
1.2 Avhandlingens oppbygging	4
2.0 Teoretisk gjennomgang	6
2.1 Hva er innovasjon?	6
2.1.1 Den innovative prosessen og det innovative selskapet	7
2.1.2 Radikal vs. Inkrementell innovasjon.....	8
2.2 Innovasjon og sjøkk	9
2.2.1 Teknologiske og økonomiske dynamikker i sjøkk	10
2.3 Digital transformasjon	11
2.4 Forretningsmodell	12
2.4.1 Fagområdet forretningsmodell i dag	13
2.4.2 Definisjon av begrepet forretningsmodell.....	13
2.4.3 Konstruksjonen av en forretningsmodell	13
2.4.3 Business Model Adaption (BMA) og Business Model Innovation (BMI)	14
2.5 Analytisk rammeverk	15
2.5.1 Kreativ næring ideelt for systematisk undersøkelse	15
2.5.2 Hvordan rammeverket opererer i praksis.....	15
3.0 Empirisk kontekst	19
3.1 Hva er en kreativ næring?	19
3.1.1 Den kreative næringens innflytelse på samfunnsøkonomien.....	20
3.1.2 Konseptualisering av den kreative næringen	21
3.2 Den kreative næringen i plattformøkonomien	22
3.2.1 Hvorfor er det så stor interesse for plattformer i dag?	23
3.2.2 Hvordan forklares fremveksten av plattformøkonomien?	23
3.2.3 Hvordan påvirkes tradisjonelle kreative selskaper av plattformer?	24
3.3 Tverrindustrielt samarbeid i den kreative næringen	24
3.3.1 Samarbeid innen den kreative næringen	25
3.4 Den globale musikkbransjens digitale transformasjon	26
3.4.1 Den første perioden (1983-1999).....	26
3.4.2 Den andre perioden (1999-2003)	26
3.4.3 Den tredje perioden (2003-2013)	27
3.4.4 Den fjerde perioden (2013-).....	27
4.0 Metodisk tilnærming	29
4.0.1 Validitet og reliabilitet	29
4.0.2 Forskningsetikk.....	29
4.1 Valg av metode	30
4.1.1 Eksplorativt design.....	31
4.1.2 Datainnsamlingsmetode: Casedesign.....	32
4.2 Casestudie	33
4.3 Beskrivelse av case	33
4.3.1 Beskrivelse av Covid-19	33
4.3.2 Beskrivelse av den norske musikkbransje	34
4.3.3 Avgrensninger og omfang.....	37
4.4 Datainnsamling	38
4.4.1 Kvalitative intervjuer	38
4.4.2 Semistrukturerte intervjuer	39
4.4.3 Utfordringer ved semistrukturerte intervjuer	40
4.4.4 Seleksjon av informanter	41

4.4.5 Intervjuene	42
4.4.6 Dokumentering og analyse av data	43
4.4.7 Evaluering	44
4.5 Analyse	46
4.6 Refleksivitet	47
5.0 Empiri og analyse	49
5.1 Pre-Covid	50
5.1.1 Verdiforslag	50
5.2 Covid-19 krisen	63
5.2.1 Utfordringer vedrørende musikkens fysiske økosystem	63
5.2.2 Budsjettering og musikkens digitale økosystem	63
5.2.3 Endring og tilpasning av verdiarkitektur, verdiforslag og den funksjonelle arkitekturen	65
5.3 De umiddelbare reaksjonene på Covid-19	66
5.3.1 Hvordan automatisere og forbedre etablerte praksiser	66
5.3.2 En akselererende prosess for implementering av digitale tjenester	67
5.3.3 Mangelen på fysisk tilstedeværelse og utnytting av digitale trender	68
5.4 Potensielle langsiktige effekter av Covid-19	72
5.4.1 Endring av verdiforslag	72
5.4.2 Endring i mentalitet blant de yngre	73
5.4.3 En ny profesjonalisering	74
5.5 Empiriske funn oppsummert	76
6.0 Diskusjon	79
6.1 Musikkbransjen og digital transformasjon	79
6.1.1 Radikale innovasjoner som følge av den digitale transformasjonen	79
6.1.2 Det innovative selskapet og teknologisk kunnskap	80
6.2 Covid-19 innvirkninger: Forbrukere og markeder	82
6.2.1 Covid-19 krisens påvirkning på forbrukere	82
6.2.2 Hvor nyttig er nye digitale trender for den norske musikkbransje?	87
6.3 Covid-19 innvirkninger: Musikkelskaper og musikkbransjen som helhet	87
6.3.1 Covid-19 krisens innvirkning på norske musikkelskaper	88
6.3.2 En ytterligere dimensjon av innovasjon	89
6.3.3 Akselererende bruk av digitale tjenester	90
6.3.4 Digitale trender	92
6.3.4 Covid-19 betydningen for den norske musikkbransje	93
7.0 Konklusjon	95
7.1 Covid-19 innvirkninger på innovasjon i den norske musikkbransje	96
7.2 Implikasjoner av studien	100
7.3 Oppgavens begrensinger	101
7.4 Forslag til videre forskning	102
8.0 Kilder	104
9 Vedlegg	109
9.1 Informanter	109
9.2 Intervjuprotokoller	109
9.2.1 Intervjuguide	109
9.3 Samtykkeskjema og informasjonsskriv til informanter	111

1.0 Introduksjon

Våren året 2020 erklærte Verdens Helseorganisasjon (WHO) at det høyt fryktede Covid-19 viruset var blitt en global pandemi. For å hindre spredningen av viruset innførte Helsedirektoratet de strengeste tiltakene i Norge siden 2. verdenskrig. Stenging av utdanningsinstitusjoner og forbud mot både kulturarrangementer og idrettsarrangementer var blant det som inngikk i tiltakene. Høsten samme år hadde pandemien innvirkning på flere millioner liv, og hundretusener dødsfall rundt om i verden var et faktum. Dette resulterte i at økonomiske og sosiale systemer ble vesentlig brutt ned. Internasjonale forsyningskjeder brøt sammen, grensene ble stengt, og turismen ble satt på vent. Verdensøkonomien ble svært påvirket, og både finansielle og industrielle markeder opplevde omfattende reduksjon (Wells m. fl 2020). To år inn i pandemien er den fortsatt svært uforutsigbar, omfattende og har alvorlige konsekvenser som endrer det politiske og økonomiske miljøet i verden.

Man kan dermed konstatere at pandemien har tvunget mange selskaper i å tenke nytt. Digital transformasjon har lenge vært pådriveren mange selskaper og bransjer har hatt for å tenke nytt, og med det overleve i et høyt skiftende teknologisk miljø. Derimot ser vi nå en sammenheng mellom disse igangsetterne. På den ene siden preges hverdagen av endrede arbeidsrutiner, og på den andre siden endring i forretningsmodeller. I en tid preget av to ulike utfordrende instanser, nytter det ikke å legge fokuset på bare et av dem. utfordringer vedrørende pandemien og den digitale transformasjonen må ses i sammenheng.

Som følge av den digitale utviklingen de siste årene har musikkbransjens innovatører oppdaget flere vekstmuligheter som finnes i det raskt voksende spillmarkedet. Artister utnytter spillerom for nye måter å gi ut album på, lansere tilleggsprodukter og være vertskap for oppslukende arrangementer som den enormt vellykkede Fortnite/Travis Scott-konserten. I følge en MIDiA Research-rapport fra 2021, «*Music and Games Partnership Strategy: Beyond the Comfort Zone*» av Karol Severin, står musikkelskaper overfor en unik mulighet til å bli forretningskritiske partnere for spillelskaper. Ved å se utover tradisjonelle lisensieringsmodeller som tjener penger på forbruk, kan rettighetshavere av musikk nå skape innovative avtalestrukturer for partnerskap som hjelper spillbransjen å utnytte den viktigste vekstmuligheten, nemlig utgifter *innad* spillet (Zarczynski 2021). På tross av innføringen av denne type samarbeid internasjonalt, har vi til gode å oppleve noe slikt her i Norge. Selv om det er oss nordmenn som ifølge Jensen & Krøyer (2018) strømmer desidert mest musikk i

Norden med et gjennomsnitt på 15,4 timer i uken per person, er slike musikkopplevelser enda ikke blitt eksperimentert med. Denne uoppdagede muligheten er min motivasjon for å undersøke forretningsmodeller i den norske musikkbransje, i en hverdag preget av Covid-19 og teknologisk utvikling i samfunnet.

I løpet av de to siste årene har vi kunnet se de store konsekvensene Covid-19 har hatt for selskaper og bransjer for øvrig. I en rapport fra juni 2020, på oppdrag fra Musikkindustriens Næringsråd, har BI Centre for Creative Industries (BI:CCI) undersøkt pandemiens påvirkning på musikkbransjen i perioden 30. april – 12. mai 2020. Her meldes det at 20 prosent av de fast ansatte var delvis eller helt permitterte, 88 prosent av selskapene mistet oppdrag siden 12. mars og gjennomsnittsinntekten for selskaper etter 12. mars og ut 2020 var på 2,5 millioner kroner, sammenlignet med 6,3 millioner kroner året før (Gran m. fl 2020).

I lys av nåtidens nye utfordringer for selskaper hva angår Covid-19 pandemien, kan en hypotese være at den kreative næringen kan utnytte det store potensialet som ligger i digital teknologi, i møte med Covid-19 utfordringer. Nyere innovasjonsstudier har rettet oppmerksomheten på digital transformasjon av forretningsmodeller i den kreative næringen. Denne avhandlingen vil redegjøre for en rekke egenskaper selskaper og aktører i den norske musikkbransje kan ta i bruk for å gjøre de mer motstandsdyktige i en digital transformasjon, og med det være bedre rustet for livet etter Covid-19. The Holistic Business Model Framework utviklet av Feng Li (2020) presenterer et analytisk rammeverk som muliggjør en systematisk undersøkelse av forretningsmodellinnovasjon gjennom digital teknologi, ved å analysere endringer i forretningsmodellkonstruksjoner. Kjernen i rammeverket er å utvide selskapers læringsprosess, som kan fungere både som et kognitivt instrument for å forstå forretningsmodeller og som et planleggingsverktøy for forretningsmodellinnovasjoner (Li 2020).

I denne avhandlingen ønsker jeg dermed å rette fokuset på hvilke endringer i konstruksjonen bak en forretningsmodell viser seg å være gjeldende ved digital teknologi, som kan skape nye markedsfordeler for selskaper og aktører i den norske musikkbransje. Med det, også undersøke hvorvidt disse endringene kan hjelpe selskaper og aktører i en hverdag preget av Covid-19.

Flere akademikere har lenge argumentert for at vi nå står overfor den andre maskinalderen. Datamaskiner og digitale fremskritt gjør for oss det dampmotoren gjorde for muskelkraft – de hjelper oss til å bruke hjernen for å forstå og forme miljøene våre (Brynjolfsson & McAfee 2014, s. 6-8). Dette har ført med seg utfordringer knyttet forbrukeres forventninger og atferd, presset tradisjonelle selskaper og forstyrret (disrupted) flere markeder. Med andre ord, forbrukerne går gjennom et raskt økende antall berøringspunkter i kundereisen, hvorav de aller fleste i dag er digitale (Verhoef m. fl 2021, s. 889). Har eller kan Covid-19 trigge nye endringer i disse områdene? Forskere har hevdet at pandemien har fungert mer eller mindre som en akselerator for prosesser, endringer i atferd og praksis som allerede var blitt igangsatt.

Jeg ønsker dermed å utføre en casestudie der jeg ser på hvordan management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper i den norske musikkbransje tenker om Covid-19, og hvorvidt digital teknologi kan være en katalysator for nye digitale forretningsmodeller i en ny hverdag preget av Covid-19. Konkretiseringen av case vedrørende Covid-19 og musikkbransjen vil bli presentert i metodekapittelet.

1.1 Presentasjon av formål, problemstilling og forskningsspørsmål

Formålet med denne avhandlingen vil være todelt, men går gjerne inn i hverandre. Det primære formålet er å bidra med kunnskap og innsikt i hvordan digital transformasjon og forretningsmodellinnovasjon påvirker aktører og selskapers innovasjonsevne i den norske musikkbransje. Det vil bli foretatt semistrukturerte kvalitative intervjuer på et utvalg aktører i bransjen som gjerne har endret arbeidsoppgaver, forretningsmodell, og produkter/tjenester som følge av det digitale inntoget. Avhandlingen vil etterstrebe og fremvise hva slags innvirkning ny digital teknologi kan ha på daglig drift, ideutvikling og implementering av nye praksiser. Det analytiske rammeverket vil være Li (2020) The Holistic Business Model Framework og litteratur om innovasjon og forretningsmodell vil være gjeldende.

Det sekundære formålet vil være å sette innovasjon i musikkbransjen som følge av Covid-19 i et bredere perspektiv. Her anses det som fordelaktig å koble sammen litteratur om forretningsmodellinnovasjoner (som knytter seg til formål 1) og litteratur som omhandler Covid-19 pandemien og dens medførende endringer i kultur, verdier og arbeidsutførelse (Ratten 2020). For at problemstillingen skal kunne belyses fra et mer konkret perspektiv, vil det supplerende formålet bidra med innsikt i hvilke endringer som manifesteres i, den kreative

næringen, spesifikt den norske musikkbransje og omgivelsene i selskapene innad bransjen, samt tenker om et tverrindustrielt-samarbeid. Følgende problemstilling er dermed utarbeidet:

Hva slags innvirkning har Covid-19 på innovasjon i den norske musikkbransje?

Videre vil forskningsspørsmålene ha som formål å være til hjelp for å navigere det empiriske datamaterialet mot et svar på problemstillingen. Forskningsspørsmålene er følgende:

R1: Hvordan har digital teknologi fungert som en katalysator for endrede bransjepraksiser og nye digitale forretningsmodeller?

R2: Hvordan har digital teknologi og Covid-19 stimulert musikkaktører til å samarbeide på tvers av den kreative næringen?

R3: Hvilke bransjepraksiser opplever musikkaktører å ha endret seg som følge av Covid-19 pandemien?

Forskningsspørsmålene bidrar med å si noe om forholdet mellom musikkaktørers evne i å innovere og forretningsmodellinnovasjoner. Suksessfaktorer og utfordringer ved analyserte selskaper og aktører i møte med Covid-19 og digital teknologi vil bli belyst, parallelt med å kaste lys på hvordan Covid-19 pandemien har medført endringer i den daglige praksisen.

1.2 Avhandlingens oppbygging

I **kapittel 2** redegjøres det for den teoretiske konteksten avhandlingen er knyttet til. Dette kapittelet er bygget opp med en kort introduksjon i fagfeltet innovasjon, før det presenteres teori knyttet digital transformasjon etterfulgt av forretningsmodeller. Det siste delkapittelet forklarer hva som vil bli brukt som analytisk rammeverk i analysen av avhandlingen.

I **kapittel 3** redegjøres det for den empiriske konteksten. Den kreative næringen vil innebære dens innflytelse på verdensøkonomien og en konseptualisering. Den vil så fungere som en introduksjon rundt diskusjoner om den kreative næringen i plattform-økonomien, etterfulgt av diskusjoner om tverrindustrielle samarbeid og avsluttet med en gjennomgang av musikkbransjens digitale transformasjonens fire radikale perioder.

I **kapittel 4** redegjøres det for de metodologiske valgene som er gjort i avhandlingen. Valg av metodededesign, strategi for datainnsamling og analyse er blant annet det som vil bli presentert i løpet av kapitlet. I tillegg vil en konkretisering av avhandlingens case vedrørende Covid-19 og den norske musikkbransje bli illustrert.

I **kapittel 5** vil i hovedsak ta for seg det analytiske materialet i denne studien. Jeg vil presentere relevante funn sett i lys av det teoretiske og analytiske rammeverket og tolker med det datamaterialet på bakgrunn av informanternes utsagn. Analysen vil bli brukt som grunnlag for å diskutere problemstillingen i neste kapittel.

I **kapittel 6** diskuterer jeg de analytiske funnene opp mot problemstillingen og litteraturen presentert i kapittel 2. Diskusjonen vil vise flere forhold som er relevante for å besvare problemstillingen og hvordan digital teknologi fungerer som en katalysator for endrede bransjestandarder og nye digitale forretningsmodeller.

I **kapittel 7** besvarer jeg avhandlingens problemstilling, for så å diskutere studiens implikasjoner. Jeg vil så reflektere rundt oppgavens begrensninger og foreslår videre forskning på området.

2.0 Teoretisk gjennomgang

Denne delen består av avhandlingens teoretiske gjennomgang og vil være delt opp i flere deler. Den første gir en oversikt over innovasjonslitteraturen med fokus på viktige begreper innen disiplinen. Andre del tar for seg hva digital transformasjon er og driverne bak den. Tredje del gir en kort redegjørelse i fagområdet forretningsmodell i dag. I fjerde del defineres forretningsmodell som begrep. I femte del presenteres og argumenteres det for et analytisk rammeverk. Dette rammeverket vil bli videre brukt som analyseverktøy i oppgaven. Teorien presentert blir grunnlag for videre forskning og blir senere diskutert opp mot funnene.

2.1 Hva er innovasjon?

Læren om innovasjon er en relativt ung og raskt voksende akademisk gren av samfunnsvitenskapen. Hovedsakelig inspirert av Joseph Schumpeter og andre forskningstradisjoner utenfor den økonomiske sfæren, har innovasjon utviklet seg som et tverrfaglig felt som studerer forholdet mellom økonomiske, teknologiske, organisatoriske og institusjonelle endringer. I *Theory of Economic Development* påpekte Schumpeter (1934) at gründerens hovedfunksjon i private selskaper var å kombinere eksisterende ressurser for å fremsette «ny bruk og kombinasjon», eller innovasjoner. Ressursene oppfattet han i vid forstand, og inneholdt nye prosesser og nye produkter, samt ny kilde til forsyning av råvarer, nye markeder og organisatoriske endringer (Castellaci m. fl 2005).

Frem til Schumpeters død i 1950 var et av hans mål å utvikle en teori om økonomisk utvikling, der utviklingen var en direkte årsak av innovasjon og teknologisk endring (Schumpeter 1934, 1950). Dette gjorde han til en av de første til å tilby en reell analyse om viktigheten innovasjon har for økonomisk utvikling (Fagerberg 2003). Teorien hans ble illustrert av et rammeverk der teknologisk endring og økonomisk utvikling er et resultat av teknologisk konkurranse mellom virksomheter. Her ble det utviklet en modell, som ifølge Nelson & Winter (1982) ble endogen teknologisk endring et resultat av investeringer gjort av virksomheter for å best mulig utkonkurrere sine konkurrenter. Dette synet la til grunn for at økonomisk vekst skjer gjennom en prosess med *kreativ destruksjon* - der ved å være «kreativ» eller skape nye goder, produksjonsmåter eller markeder, blir andre goder, produksjonsmåter eller markeder «destruktet» (ødelagt). Motivasjonen hevdet Schumpeter i å ligge av et søk etter nye kilder til profitt (Tidd & Bessant 2013, s. 9).

2.1.1 Den innovative prosessen og det innovative selskapet

Teorien om det innovative selskapet er basert på noen få grunnleggende fakta antydnet av evolusjonære forskere. Castellaci m. fl (2005) påpeker at for det første er selskapets teknologiske kunnskap stilltiende og legemliggjort i sinnene og rutinene til individene i hvert selskap, som ikke alltid blir kodifisert. For det andre er kunnskap ikke statisk, men dynamisk og utvikler seg over tid. Det endres som et resultat av individers kreativitet, men mer vanlig er kunnskap og innovasjoner et resultat av interaksjoner innad i selskapet og mellom andre selskaper. Innovasjon er dermed et resultat av kollektiv innsats. For det tredje opererer finansielle rådgivere innad selskapet stadig i svært usikre omgivelser, og har dermed begrenset informasjon og evne til å behandle og tolke informasjon om konteksten selskapet befinner seg i (Castellaci m. fl 2005). Sagt på en annen måte, enkeltpersoner og selskaper har en tendens til å utføre sine arbeids- og forretningsaktiviteter basert på en *begrenset* form for rasjonalitet (Simon 1959, 1965), som begrenser deres evne til å bruke informasjon og ta sine økonomiske og teknologiske valg. Av den grunn argumenterer Castellaci m. fl (2005) at heterogenitet (mellom selskaper, teknologier og historiske sammenheng) er en grunnleggende forutsetning for studiet av innovasjon.

Castellaci m. fl (2005) forklarer at før evolusjonsteorier om det innovative selskapet begynte å bli utviklet, var den vanligste tilnærmingen til studiet av innovasjon den såkalte «lineære prosessen» eller «den lineære modellen». Kort oppsummert er det en modell som går ut på at forskning fører til utvikling, utvikling til produksjon og produksjon til markedsføring og kommersialisering (Kline & Rosenberg, 1986). Modellen har med tiden blitt kritisert. For eksempel forklarer Kline & Rosenberg (1986) at den lineære modellen ikke har tilbakemeldinger i arbeidet med den innovative prosessen eller fra salgshall og enkeltbrukeren. Kritikken ligger i en antakelse om at tilbakemeldinger er en avgjørende del for evaluering av ytelse, for fremstilling av stegene fremover og for vurdering av selskapets konkurranseposisjon. Tilbakemeldinger er en vesentlig del av den innovative prosessen.

Innovasjon trenger dermed kontinuerlig tilbakemeldinger grunnet dens uforutsigbare natur. Det oppstår sterk usikkerhet hvorvidt det er mulig å nøyaktig forutsi kostnaden og verdien av et nytt produkt, eller for etterspørselen. March (1991) påpeker av den grunn viktigheten bak *utforskning* (exploration) og *utnyttelse* (exploitation) i den innovative prosessen. Dette kan være utforskning og utnyttelse som enten dreier seg om et fremskritt i den tekniske praksisen, endring i markedets etterspørsel eller en kombinasjon av begge (Mowery & Rosenberg 1979).

Grunnet utfordringer og kompleksiteter knyttet til den innovative prosessen, pålegger den store krav til det innovative selskapet. Castellacci m. fl (2005) forteller at for å håndtere den iboende usikkerheten er det innovative selskapet nødt til å kontinuerlig engasjere seg i strategi, finansiering og organisering. Videre som det foreligger i innovasjons natur, krever det å lære om hvordan man transformerer teknologier og hvordan man får tilgang til markeder for å oppnå høyere kvalitet og lavere produksjonskostnader. Læring er en viktig forutsetning for å lykkes, men er samtidig en sosial aktivitet som gjør den innovative prosessen usikker, kumulativ og kollektiv (Lazonick 2005).

2.1.2 Radikal vs. Inkrementell innovasjon

Schumpeter (1942) la videre vekt på to ulike distinksjoner mellom innovasjon – radikal og inkrementell innovasjon. En radikal, eller forstyrrende, innovasjon er en innovasjon som har en betydelig innvirkning på et marked og på den økonomiske aktiviteten til selskaper i det spesifikke markedet. Dette konseptet forteller Schumpeter (1942) i å fokusere på virkningen av innovasjoner i motsetning til nyheten. Eksempelvis kan innovasjon endre strukturen i markedet, skape nye markeder eller gjøre eksisterende produkter foreldet. Et viktig moment er at det ofte ikke er åpenbart at en innovasjon er forstyrrende før en god stund etter at den har blitt introdusert, og skjæringspunktet mellom radikal og inkrementell innovasjon kan settes på forskjellige nivåer. Etter Schumpeters syn skaper dermed radikale innovasjoner store forstyrrende endringer (Schumpeter 1942).

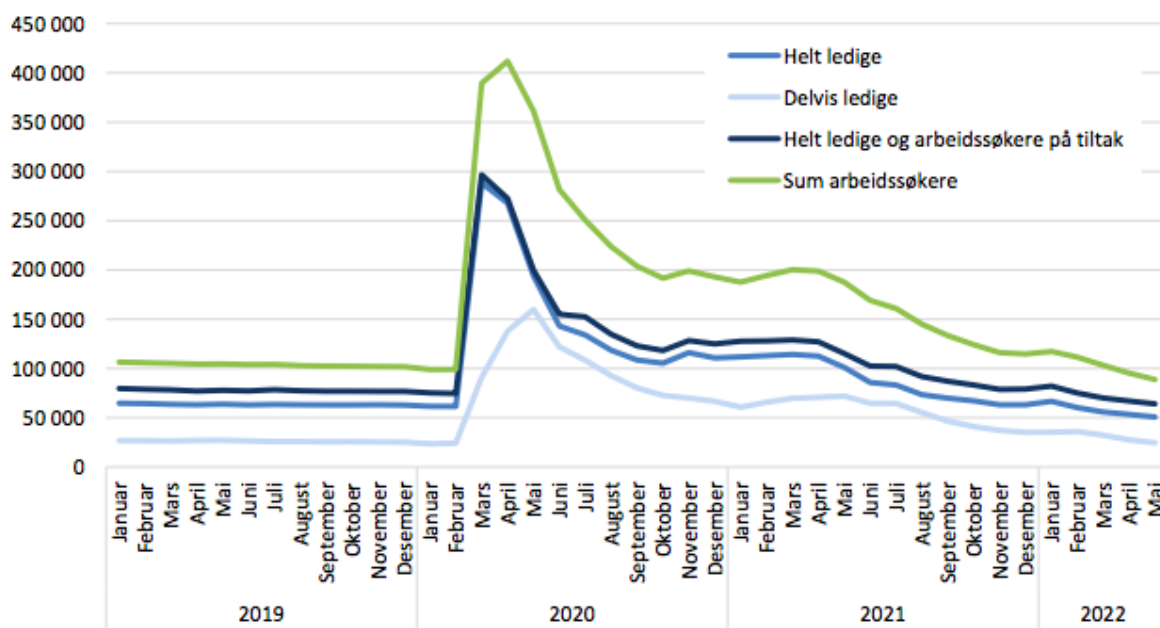
Inkrementell innovasjon i den andre enden, argumenterer Schumpeter (1942) å gjelde et eksisterende produkt, tjeneste, prosess, organisasjon eller metode der ytelsen er betydelig forbedret eller oppgradert. To ulike former blir her fremhevet: for eksempel kan et enkelt produkt forbedres (forbedret ytelse eller lavere kostnad) ved bruk av komponenter eller materialer med høyere ytelse. Eller et komplekst produkt som består av en rekke integrerte tekniske undersystemer, som kan forbedres med delvis endringer i et av delsystemene. Dermed fremmer inkrementelle innovasjoner kontinuerlig endringsprosesser (Schumpeter 1942).

2.2 Innovasjon og sjokk

Covid-19 pandemien har som kjent utgjort et kraftig sjokk for hele vårt samfunn.

Konsekvensene har vært svært negative, vidtrekkende og uoversiktlige. På det verste hadde Norge en arbeidsledighet som overgikk de verste kriseårene i mellomkrigstiden.

Figur 2.2: Antall registrerte helt arbeidsledige, delvis ledige, bruttoledigheten og summen av arbeidssøkere. Sesong- og bruddjusterte tall. Januar 2019 – mai 2022



(NAV 2022).

Arbeids- og velferdsdirektoratets kunnskapsavdeling utførte en rapport i samarbeid med NAV for å kartlegge omfanget av arbeidsledigheten i Norge tiden januar 2019 til mai 2022. I figur 3.2 kan det leses en markant økning fra februar 2020 i henholdsvis *helt ledige*, *delvis ledige*, *helt ledige og arbeidssøkere på tiltak* og *sum arbeidssøkere*. På tross av at vi nå ser tallene falle som et resultat av gjenåpning av samfunnet og lettelser hva angår restriksjoner, er tallene likevel noe høyere enn tiden før Covid-19.

I innovasjonslitteraturen har det ligget en konsensus om en sammenheng mellom sjokk og innovasjon. Det er ingen selvfølge, for man kan også tenke seg at et sjokk fører til handlingslammelse. Men dersom man skal ta hensyn til forskning på innovasjon kan vi se en sammenheng. Det klareste beviset finner vi i Minnesota-studiene. Disse studiene foregikk i en

årrekke mot årtusenskiftet, som til sammen ble til et overordnet rammeverk for innovasjon. Resultatet ble boken «*The Innovation Journey*» (1999) som en direkte virkning på det omfattende forskningsprosjektet «*The Minnesota Innovation Research programme*» (MIRP) bestående av 14 forskningsteam som undersøkte innovasjonsprosesser i organisasjoner på 80-tallet. Her var det nettopp antakelsen om at innovasjon ofte trigges av et sjokk som lå til grunn. Oppsummert tok studien for seg prosess, produkt og administrative innovasjoner fra konseptutvikling til implementering og terminering i valgte organisasjoner. Van De Ven m. fl (1999) argumenterer for at rammeverket fokuserer på fem konsepter for å definere innovasjonsprosessen; *ideer, utfall, mennesker, transaksjoner og kontekst*. Fundamentet i studien indikerte at konkrete handlinger for å tvinge frem innovasjon ofte kan bli «trigget» av eksogene eller endogene sjokk, som i enden medfører til en økt handlekraft for å iverksette eksisterende ideer (Van De Ven m. fl 1999). Samtlige caser som Minnesota-studiene tok for seg hevder Schroeder m. fl (1989) å kunne spores til en form for sjokk som stimulerte de ansattes handlingsterskel til å dedikere oppmerksomhet og vilje til en ny handling. Dette kunne være mindre sjokk innad selskapet, som lederskifte eller budsjettkrise, til omfattende ulykker og markedskollaps utenfor selskapet.

2.2.1 Teknologiske og økonomiske dynamikker i sjokk

Når en snakker om eksogene kriser er det viktig å ta i betraktning enten økonomisk eller teknologisk endring, om ikke begge samtidig. Essensen i innovasjonsstudier kan diskuteres å handle om forklaring av økonomisk og teknologisk endring. Denne interessen fikk først sitt stadfeste med Schumpeter. Han hevdet blant annet at inngangen av en ny innovasjon ofte kunne lede til en krise i en etablert industri, som igjen la til rette for noe nytt (Schumpeter 1942). Et anerkjent sjokk som illustrerer Schumpeters antakelse er den industrielle revolusjonen. Denne revolusjonen var et teknologi-sjokk, som resulterte i enorme mengder innovative nyvinninger som «Spinning Jenny» og dampmaskinen (Schrumpf m. fl 2021).

Dynamikker mellom økonomisk vekst, kriser og stagnasjoner fikk videre en økt interesse etter 1970-tallet, der man ønsket å forstå såkalte «lange bølger» i økonomien. Carlota Perez (1983, 1985, 1986, 1997) har gitt flere viktige bidrag til å formulere en ny og mer plausibel teori om forholdet mellom innovasjon og lange utviklingsyklus. Hun viser til et overbevisende svar om Ruttan (1959) sitt poeng om klynger av innovasjoner, ved å antyde ideen om en gjennomgripende endring i teknologi som ligger til grunn for hver av Schumpeters «påfølgende industrielle revolusjoner». Flere forskere har opp igjennom prøvd å vise til både

en teknologisk og et økonomisk grunnlag for gruppering av innovasjoner (Keirstead 1948, Freeman, Clark og Soete 1982, Dosi 1982), men det er Perez sine funn som har fått mest fotfeste i innovasjonslitteraturen. Hennes konsept er en «metaparadigme» endring som påvirker alle eller nesten alle grener av økonomien, direkte eller indirekte (Freeman 1997). Perez (2003, 2007) foreslår dermed at veien til vår tids industrielle modernitet er bygget opp gjennom fem «bølger», eller utviklingsyklus, med vellykket teknologiinnovasjon. Disse er som først nevnt den industrielle revolusjonen, etterfulgt av jernbane-, stål/elektrisitet-, olje/masseproduksjon- og IKT revolusjonen. Disse revolusjonene kan omtales som et «teknologi-sjokk», og felles for alle er at de begynte sin utvikling i en sektor eller et avgrenset område, som til slutt resulterte i enorme endringer på tvers av samfunnsstrukturer.

Som vi har vært innom, vil ifølge Schumpeter teknologien de ulike utviklingsyklusene representerer resultere i store endringer på samfunnsnivå som kan omtales som et sjokk. Dette sjokket vil så trigge eller lage bane for mer innovasjon. For oppgavens betydning, er situasjonen vi befinner oss i hva angår Covid-19 annerledes i den forstand at sjokket ikke er en teknologisk nyvinning. Derimot er det en global pandemi som vi har erfart har satt samfunnet på stedet hvil ved å bryte ned det vi har av økonomiske og sosiale systemer. Likevel argumenterer Schumpeter (1942) at krise i et etablert system kan legge til rette for innovasjon, og med den tankegangen i mente kan vi konkludere med at vi vil oppleve store samfunnsendringer, ettersom Covid-19 gjennomtrenger alle sosio-tekniske regimer på en og samme gang (Wells m. fl 2020).

Det er her viktig å presisere at denne delen av innovasjonslitteraturen *ikke* vil bli brukt som en del av analysen, men egnes heller for å gi Covid-19 en setting innen innovasjon. Derimot kan teorier om innovasjon og sjokk forklare hvordan Covid-19 og det påfølgende sjokket den medbringer for verdenssamfunnet har fungert som en akselerator for innovasjon, supplert med den digitale transformasjonen, som spesielt musikkbransjen, har opplevde de siste tiårene.

2.3 Digital transformasjon

Nambisan m. fl (2019) forteller at i løpet av det siste tiåret har fremveksten av et flerfoldige sett av nye digitale teknologier, plattformer og infrastruktur transformert innovasjon på betydelige måter. Det har resultert i bedre organisatoriske og politiske implikasjoner for flere selskaper i ulike bransjer. Når man tar i bruk uttrykket digital transformasjon har det i

moderne forretningsmedier blitt vid brukt for å betegne transformasjons- eller forstyrrende (disruptive) implikasjoner av digital teknologi for selskaper, det være nye forretningsmodeller eller produkter/tjenester, for å indikere behovet selskaper har for å radikalt transformere seg for å lykkes i den nye digitale verdenen (s.1).

Verhoef m. fl (2021) definerer begrepet som «*en endring i hvordan et selskap bruker digitale teknologier, for å utvikle en ny digital forretningsmodell som bidrar til å skape og tilpasse mer verdi for bedriften*» (s. 889, min oversettelse). Cozzolino m. fl (2018) argumenterer at til tross en økende betydning av digital transformasjon og forestillingen om forstyrrende implikasjoner og innovasjoner, mangler innovasjonslitteraturen et mer fullstendig bilde av hvordan etablerte virksomheter tilpasser sine forretningsmodeller etter forstyrrelsene finner sted (s. 1166). Likevel har det blitt forsøkt å analysere diverse digitale transformasjoner de siste årene med forskning som eksisterer. Cozzolino m. fl (2018) belyste denne prosessen ved å analysere en stor italiensk nyhetsmediet og dens reaksjon på internettets inngang, og fremveksten av nye forretningsmodeller i nyhetsbransjen i årene 1995-2007. Analysen ble lagt til rette hovedsakelig gjennom tre punkter:

1. Driverne og hindrende faktorer for tilpasning av forretningsmodell.
2. Hvordan etablerte selskaper endret strategier for å takle forskjellige komponenter i forstyrrelsesprosessen.
3. Hvordan en lukket innovasjonsmodell kan fornyes for å utvikle en åpen, plattformbasert forretningsmodell for å gripe muligheter, tilrettelegge for lavere kostnader og forhindre forstyrrelser.

(Cozzolino m. fl 2018, s. 1166).

Disse funnene kan videre argumenteres for å være generaliserbare i andre bransjer. Musikkbransjen kan ta i bruk samme punkter for analyse i den forstand at den også har blitt forstyrret av internett og relaterte digitale transformasjoner, der de også ble nødt til å endre strategier for å takle forskjellige komponenter i forstyrrelsesprosessen.

2.4 Forretningsmodell

Denne gir en grunnleggende og dypere forståelse av det teoretiske rundt fagområdet forretningsmodell. Her defineres og forklares hva som menes med en forretningsmodell.

2.4.1 Fagområdet forretningsmodell i dag

Begrepet forretningsmodell har fått betydelig mer interesse i løpet av de siste årene fra ulike forskningsmiljøer og akademikere. Zott m. fl (2011) forteller at den økte publiseringen av litteratur knyttet til forretningsmodellteori er i tråd med eksplosjonen av internettbruken i 2000. Et annet argument er hvordan nye fremvoksende markeder og ekspanderende bransjer har utviklet seg siden 1995 (Zott m. fl 2011). Med tiden har i følge Chesbrough (2010) forretningsmodellteorien utviklet seg fra å være en modell for kartlegging av selskaper internt, til å bli et analyseverktøy som identifiserer endringer og forbedringer i teknologier og markeder.

2.4.2 Definisjon av begrepet forretningsmodell

Litteraturen om forretningsmodeller legger gjerne vekt på to viktige dimensjoner: verdiskapning og verdifangst (Cozzolino m. fl 2018, s. 1170). Teece (2010) definerer det som «*designet eller arkitekturen til verdiskapning, levering og fangstmekanismer til et selskap*» (s. 172, min oversettelse). Cozzolino m. fl (2018) argumenterer for at forskere har identifisert flere underkomponenter av konstruksjonen bak en forretningsmodell. De med mest konsensus er *ressurser* (kjernekompetanse), *verdiforslag* og *strategi og struktur*. Her argumenteres det for at alle er like relevante når man diskuterer verdiskapning og verdifangst (s. 1170).

2.4.3 Konstruksjonen av en forretningsmodell

Tidligere studier har anslått at en forretningsmodell består av flere lag og komponenter som er sammenslått i konstruksjonen. Det øverste laget er verdiforslaget. Verdiforslaget definerer selskapets produkttilbud, dets markedssegmenter og modellen for inntektsgenerering. Det midterste laget er verdiarkitekturen, som gjerne definerer hvordan et selskap sanser, skaper, distribuerer og fanger opp verdier. Sist, det grunnleggende laget, er den funksjonelle arkitekturen som består av kjernevirksomheten til et selskap, nemlig produktinnovasjon og kommersialisering, infrastruktur for produksjon og levering, og håndteringen av kunderelasjoner (Abell, 1980; Hagel og Singer, 1999; Li, 2007).

Li (2020) argumenterer for at forretningsmodellinnovasjoner kan dukke opp i verdien et selskap tilbyr sine kunder, segmentet av kunder det tilbyr verdien til, og dens inntektskilder. Det forekommer også ved at verdi identifiseres, skapes, distribueres og fanges opp. Aktivitetene som utføres for å skape verdi og verdien som blir tilbudt kundene og de

organisatoriske evnene disse aktivitetene hviler på, henger alle tett sammen. Med andre ord, dersom et lag skal kunne finne sted må neste også være tilstede.

2.4.3 Business Model Adaption (BMA) og Business Model Innovation (BMI)

Tilpasning en viktig del av en forretningsmodell. Dette fordi man må klare å tilpasse seg nye teknologier og innovasjoner for å være rustet for fremtiden. Litteraturen forlenger tankegangen med utviklingen av *Business Model Adaption (BMA)*. BMA en kompleks og utfordrende prosess fordi en treg tilpasning ofte resulterer i å kvele nye innovasjoner. For å illustrere dette kan vi ta for oss eksemplet om Polaroid. Da digitale kameraer kom inn i markedet maktet ikke Polaroid å gjennomføre overgangen og tviholdt på sin eksisterende forretningsmodell for kjemiske filmer. De opplevde et stort tap siden de ikke tok i bruk den nye hardware-forretningsmodellen, og dermed gikk glipp av en effektiv kommersialisering av digitale kameraer (Cozzolino m. fl 2018, s. 1170). Dette betyr at en manglende evne til å effektivt klare seg i møte med teknologisk endring kan forstås som selskapets manglende evne til å oppfatte, og deretter vedta, en ny forretningsmodell når en ny teknologisk endring krever det.

For at et selskap skal lykkes i prosessen mot BMA må derfor en kombinasjon av forretningsmodell og innovasjon finne sted, som til sammen blir til forretningsmodellinnovasjon (BMI). I studien til Foss & Saebi (2017) undersøker de hvor langt forretningsmodellinnovasjon litteraturen har kommet i de siste 15 årene. Her hevder de at selv om en forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjon utvilsomt er relatertbare, introduserer forskning på BMI den ytterligere dimensjonen av innovasjon, og med det reiser en rekke nye teoretiske og empiriske spørsmål:

1. Hva er driverne, tilretteleggerne og hindringene for innovasjonen til en forretningsmodell.
2. Under hvilke omstendigheter kan forretningsmodellinnovasjon gi konkurransefortrinn?
3. Drives og stammes forretningsmodellinnovasjon utelukkende fra det øvre sjiktet i et selskap, eller kan det også stamme fra lavere nivåer i et selskap?

(Foss & Saebi 2017, s. 201).

Forstyrrende innovasjoner supplert med både BMA og BMI er alle komponenter som er helt avgjørende i en digital transformasjon. Dette er prosesser selskaper og bransjer går gjennom fra de blir konfrontert med et nytt teknologisk fremskritt (forstyrrende innovasjon), til de makter å profitere av teknologien som et resultat av BMA og BMI.

2.5 Analytisk rammeverk

Denne delen av den teoretiske gjennomgangen dedikeres til det teoretiske rammeverket som vil være gjeldende for avhandlingen. Li (2020) har utviklet en helhetlig forretningsmodellramme foredlet og validert gjennom en flertrinns, rekursiv læringsprosess. Den er utviklet som både et kognitivt instrument for å forstå forretningsmodeller og som et planleggingsverktøy for utvikling av forretningsmodellinnovasjoner.

2.5.1 Kreativ næring ideelt for systematisk undersøkelse

Li (2020) argumenterer for at den kreative næringen gir en ideell setting for å systematisk undersøke innovasjoner i forretningsmodeller. Næringen inkluderer hele spekteret av organisatoriske egenskaper og aktiviteter, fra store multinasjonale selskaper, nasjonale og regionale selskaper til mikrobedrifter. Fra digitale innfødte bransjer (for eksempel digitale spill) hvor mange nye forretningsmodeller utvikles, tradisjonelle bransjer som har blitt transformert av digital teknologi (for eksempel musikk), til områder der den fulle effekten av digital teknologi fortsatt har til gode å dukke opp (for eksempel kunst og museer). Hovedargumentet tyder likevel i å ligge i at nye trender i de kreative næringene har et stort potensial for å spre seg til andre sektorer i økonomien (Li 2020).

2.5.2 Hvordan rammeverket opererer i praksis

For å kunne gi en konkret redegjørelse av hvordan det analytiske rammeverket i oppgaven fungerer, må enkelte ting gjennomgås.

Forretningsmodellens flere lag

Som tidligere nevnt fremhever ulike studier at en forretningsmodell består av flere lag og komponenter som sammenslår dens konstruksjon.

Komponenter for konstruksjoner av verdi

I forlengelsen av disse ulike lagene en forretningsmodell består av, kommer det frem i Li (2020) at forretningsmodellinnovasjoner kan dukke opp i selskapets verdigrunnlag på ulike måter. Den kan dukke opp i verdien et selskap tilbyr sine kunder, segmentet av kunder det tilbys verdi til og dens inntektskilder. Videre kan det også oppstå ved at verdi identifiseres, skapes, distribueres og fanges opp, og i aktiviteter som er nødt til og utføres for å skape og tilby verdi til utvalgte kunder og de organisatoriske evnene disse aktivitetene hviler på. Li (2020) presiserer at disse konstruksjonene er nært og dynamisk knyttet til hverandre (s. 3).

Evaluering av forretningsmodeller: økonomisk bærekraft og troverdighet fra interessenter

På bakgrunn av at en forretningsmodell gjerne er avgjørende for å omsette kommersielle muligheter til inntektsgenererende aktiviteter, er det mest kritiske kriteriet å evaluere dens økonomiske bærekraft. Li (2020) argumenterer for at selv om et selskap tilsynelatende ikke fokuserer på profitt, er økonomisk avkastning fortsatt viktig for å dekke kostnader og opprettholde sosiale og kulturelle mål. Dermed kan en forretningsmodell regnes som «god» hvis den evner å generere mer inntekter enn den koster; og en «ny» forretningsmodell må dermed skape nye verdiskapende kilder, mekanismer eller logikker ved å identifisere nye verdiskapende muligheter, utvikle nye produkter og tjenester, eller skape nye måter å produsere, levere og fange dem på (Li 2020, s. 3).

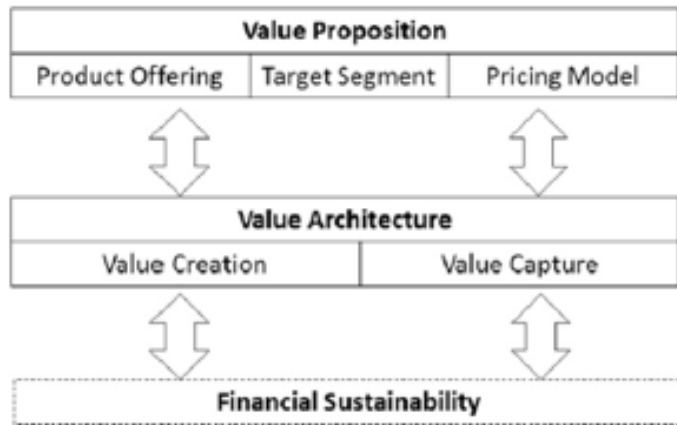
I den kreative næringen er behovet for en ekstra vurdering viktig, nemlig håndtere spenningen mellom kommersielle verdier og sosiale og kulturelle verdier. Av den grunn bør en forretningsmodell også bli evaluert ut fra interessentenes troverdighet. Li (2020) forklarer at de viktigste interessentene og deres forventninger kan endre seg over tid. Økonomisk bærekraft og ansvar for interessenter henger ofte sammen, fordi kravene og forventningene fra interessentene i betydelig grad kan påvirke strukturene og målene til selskapet og dets inntektskilder og kontrollerbare kostnader (Froud m. fl 2009).

Utvikling av rammeverket

Til tross for at det har blitt utviklet flere rammeverk for forretningsmodeller og at disse har blitt brukt i tidligere studier (f.eks. Afuah og Tucci, 2001; Osterwalder og Pigneur, 2010; Al-Debei og Avison, 2010), påpeker Li (2020) at ingen av disse var i stand til å systematisk fange konseptets mange nivåer og konstruksjoner; attpåtil ble de

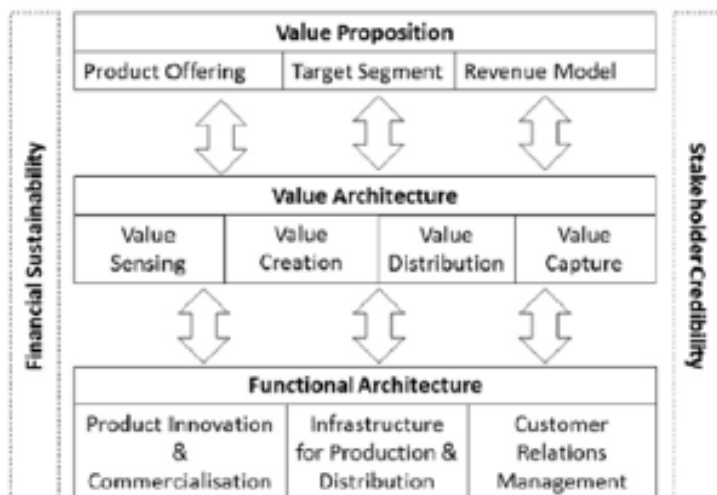
heller ikke universelt akseptert av forskere eller praktikere. Av den grunn ansås det som nødvendig å utvikle et nytt rammeverk basert på en syntese av tidligere studier, som videreutvikles og utvides gjennom en flertrinns, rekursiv læringsprosess. Basert på Li (2020) sin litteraturgjennomgang ble det i første omgang utviklet et innledende rammeverk for forretningsmodeller (figur 2.3), som ble brukt til å veilede tidligere casestudier.

Figur 2.3: Det første holistiske forretningsmodellrammeverket (Li 2020)



Disse resultatene ga røtter til et full utviklet rammeverk foredlet og videreutviklet basert på empirisk forskning og tilbakemeldinger fra bedriftsledere gjennom ulike workshops. Disse tilbakemeldingene og refleksjonene forklarer Li (2020) førte til ytterligere litteraturgjennomgang for å avgrense og utvide rammeverket. Figur 2.4 er det endelige resultatet.

Figur 2.4: Den ferdigstilte holistiske forretningsmodellrammeverket (Li 2020).



Som den kan leses fra figur 2.4, starter en forretningsmodell med sin **verdiproposisjon**, som inkluderer produkttilbud, markedssegment og inntektsmodell, som reflekterer visjonen og strategien til selskapet. Verdiforslaget er underbygget av **verdiarkitekturen** som involverer verdiansing, skapelse, distribusjon og fangst. Verdiarkitekturen støttes så av **funksjonell arkitektur**, som inkluderer produktinnovasjon og kommersialisering, infrastruktur for å støtte produksjon og distribusjon, avsluttet med håndtering av kunderelasjoner (Li 2020).

Der det første rammeverket fokuserte på verdiforslag og verdiarkitektur, ble behovet for å inkludere funksjonell arkitektur som det operative laget i forretningsmodeller basert på tidligere casestudier og diskusjoner med bedriftsledere. Med ytterligere litteraturgjennomgang ble det slått fast at en forretningsmodell blir hovedsakelig evaluert ut fra dens økonomiske bærekraftighet og interessenters troverdighet. I forhold til oppgavens overordnede tema, Covid-19 og den norske musikkbransje, er det siste spesielt viktig på grunn av fokus på sosiale og kulturelle verdier. På bakgrunn av at mange kreative organisasjoner (også i musikk) befinner seg mellom profitt- og ikke-profitt fokus, er deres troverdighet overfor sentrale interessenter ofte avgjørende for overlevelse (Li 2020).

Hvordan digital teknologi endrer forretningsmodeller

Som avhandlingen etterstreber, er det viktig å påpeke hvordan digital teknologi endrer forretningsmodeller til selskaper og/eller aktører i den kreative næringen, mer spesifikt musikkbransjen. Endringer i forretningsmodell konstruksjoner kan kategoriseres i tre deler:

1. Automatisering
2. Utvidelse
3. Transformasjon (AET)

(Li 2020).

Ifølge Li (2020) refererer automatisering til tilfeller der et selskap tar i bruk digital teknologi for å automatisere eller forbedre eksisterende aktiviteter og prosesser. Utvidelse illustrerer tilfeller der et selskap bruker digital teknologi for å støtte nye måter å drive selskapet på, som er med på å supplere fremfor å erstatte eksisterende aktiviteter og prosesser. Transformasjon refererer til tilfeller der digital teknologi brukes for å gjøre det mulig for nye måter å drive et selskap på mens den erstatter tradisjonelle gjøremål (Li 2020).

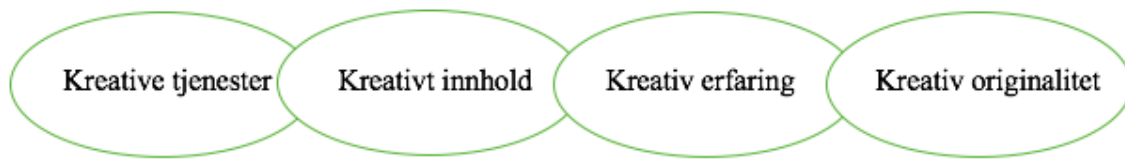
3.0 Empirisk kontekst

I denne delen vil den empiriske konteksten oppgavens overordnede tema opererer i bli presentert. Det vil bli lagt vekt på hva en kreativ næring er og hvordan næringen påvirkes fra et makronivå, som videre fungerer som en introduksjon hva angår plattformøkonomien og diskusjoner om tverrindustrielle samarbeid i den kreative næringen. Avslutningsvis vil en gjennomgang av den digitale transformasjonens fire radikale perioder for musikkbransjen bli presentert. Konteksten presentert vil fungere som et veiledende lys gjennom avhandlingen.

3.1 Hva er en kreativ næring?

Kreativ næring er forholdsvis et ungt begrep innen akademisk, politisk og bransjediskurs. Det hevdes at den fanger opp en betydelig «ny økonomisk» foretaksdynamikk som begreper som «kunst», «media» og «kulturindustri» ikke makter. Creative Industries Task Force Mapping Document (CITF) fra 1998-2001 var et særskilt bidrag i Storbritannia som la til grunn for en ny definisjon. Dette dokumentet definerte kreative næringer som *«aktiviteter som har sitt utspring i individuell kreativitet, dyktighet og talent, og som har potensial for velstand og jobbskaping gjennom generering og utnyttelse av intellektuell eiendom, arkitektur, kunst og antikke markeder, håndverk, design, designmote, film, interaktiv fritidsprogramvare, musikk, fjernsyn og radio, scenekunst, publisering og programvare»* (Cunningham 2002, min oversettelse). Denne listen inkluderer med andre ord hele spektret av det kreative, fra det resolutt analoge (kunst og håndverk), etablerte kommersielle næringssektorer (TV, musikk og film) til helt digitale nye økonomisektorer (programvare).

Klein m. fl (2020) beriker denne diskusjonen med å argumentere for at den kreative næringen er preget av betydelig usikkerhet i etterspørselen etter produserte produkter og tjenester. Dette er fordi disse produktene i stor grad er eksperimentelle varer, som er basert på mottakerens subjektive, immaterielle oppfatning – den såkalte brukeropplevelsen. Et annet trekk ved denne næringen som blir trukket frem er dens nesten ubegrensede utvalg av kreative produkter og tjenester, som i det store krever ekstremt polære ferdigheter for å produsere og levere (Klein m. fl 2020). Dette betyr at markedet har et stort vekstpotensial, der utviklingen ikke vil være basert på standardisering eller lavere produksjonskostnader, som i tradisjonelle industrisektorer, men heller øke og dekke de kulturelle behovene til forbrukere som har forskjellige interesser og forventninger til sluttproduktet. Den kreative næringen opererer på et system med fire sammenkoblede forventninger til sluttproduktet, illustrert i figur 1.



Figur 1. Komponenter i kreativ næringsdrift (Klein m. fl 2020).

Utfordringen vedrørende slike diversifiserte, spesialiserte kreative aktiviteter inkluderer intern koordinering av aktiviteter basert på korte tidsrammer, høsting av fordeler med arbeidet som er utført og beskyttelse av intellektuell eiendom. Klein m. fl (2020) argumenterer for at begrensningene for produksjonen av kulturprodukter er manglende evne for produsentene deres til å betale royalties (opphavsrettigheter) på lang sikt etter produksjonen har funnet sted. For at utvikling av produkter og tjenester i den kreative næringen skal finne sted, finnes det ulike avgjørende faktorer, disse er:

- Innovasjon
- Globalisering og nye forretningsmodeller
- Teknologisk endring som en pådriver for utvikling av kreative næringer
- Konvergens og brukerdrevet innovasjon
- Kunnskapsoverføring mellom sektorer
- Øke betydningen av miljøspørsmål

(Klein m. fl 2020, 4).

3.1.1 Den kreative næringens innflytelse på samfunnsøkonomien

I en studie utarbeidet for EU-kommisjonen om kulturøkonomi i Europa (European Commission 2006) kommer det frem at den kreative næringen påvirker samfunnet som helhet gjennom fire hovedområder. Den første handler om økonomisk potensial. Her oppleves det en målbar, direkte innvirkning fra den kreative næringen i regionen den utøves i. Den direkte deltakelsen fra den kreative næringen i økonomien blir kvantifisert, og på den måten inkluderer det antall enheter, sysselsettingsgraden, eksportindeksen og merverdi.

Den andre handler om innovasjonsevne. Innovasjonsevnen i økonomien blir ofte definert som en immateriell, direkte innvirkning. Det faktum at den kreative næringen befinner seg mellom kunst, næringsliv og teknologi, resulterer det i en strategisk posisjon og betydning – noe som gir næringen potensiale til å påvirke eksterne bransjer. Overføringseffekten er det tredje

hovedområdet og handler om hvordan den kreative næringen ofte ikke er skaperen av produkter og løsninger, men heller blir brukt for å gjøre de mer attraktive. I studien utarbeidet for EU-kommisjonen (European Commission 2006) kommer det frem at siden kreative aktiviteter sjeldent er kjernen i produktet, er det fjerde området at de heller skaper merverdi på grunn av kundens ønske og behov.

De nevnte faktorene påvirker alle både livskvalitet og kulturell identitet. Tanken er at den kreative næringen på generell basis har innvirkning på innovasjonen i andre relaterte næringer. Klein m. fl (2020) fortsetter denne tankegangen ved at for at innovasjon skal finne sted må den også være stimulert av ikke-teknologiske faktorer som kreativitet, design, nye prosesser og forretningsmodeller.

Essensen i den kreative næringen kan konkluderes med å skape nye ideer som faller innenfor kategorien innovasjon. Likevel er det et skille. Innovasjon i næringen forstås annerledes enn i tradisjonelle sektorer i økonomien. Der innovasjon tradisjonelt sett handler om investeringer i forskning, utvikling og patenter, blir innovasjon i den kreative næringen definert av mobile og dynamiske virksomheter, som ofte organiseres online og produserer produkter av autentisk og unik karakter. Tidligere innovasjonslitteratur har fokusert på enten radikale teknologidrevne innovasjoner eller inkrementelle markedsdrevne innovasjoner. Designbasert innovasjon er heller det man ofte snakker om hva angår den kreative næringen. Designbaserte innovasjoner kommer ikke nødvendigvis fra et marked, men skaper istedenfor nye markeder, introduserer ikke alltid ny teknologi og leter etter bruk av nye betydninger (Klein m. fl 2020, 5).

3.1.2 Konseptualisering av den kreative næringen

Som det forekommer ovenfor, består den kreative næringen av flere aktiviteter som har sitt utspring i individuell kreativitet, dyktighet og talent, og som har potensial for velstand og jobbskaping. Stene & Lysø (2016) argumenterer for at det er ingen generisk forskjell mellom kreativ næring og annen næringsvirksomhet. Likevel omfatter den kreative næringen ulik forretningslogikk. Med andre ord, det å behandle næringen under ett i en forretningsutviklingssammenheng vil være en nesten umulig oppgave.

Figur 3.1: Den kreative næringen oppdelt i områder og bransjer



(Stene & Lysø 2016).

Kreativ næring består av hele kultursektoren, hele mediesektoren, samt arkitektur, design, dataspill og reklame. Stene & Lysø (2016) forteller at en rekke andre bransjer også er både kommunikative, kulturelle og kreative, men at det likevel er de nevnte sektorene og bransjene som kategoriseres i den kreative næringen. I forlengelse av denne tankegangen har BIs forskningscenter for kreativ næring avgrenset kreativ næringen på denne måten:

«Fellesnevneren for disse bransjene er at de bedriver formbevisst kommunikasjon på mer eller mindre kreativt vis» (BI:CCI 2021). Her argumenteres det for at formbevisst kommunikasjon viser til en estetisk dimensjon, det være symbolsk eller semiotisk, i motsetning til en hvilken som helst kommunikasjon. Når det kommer til *mer eller mindre kreativt* viser det til at ingen evner å være kreative hele tiden, og at ikke alle leddene i verdikjeden nødvendigvis er kreative (Gran m. fl 2015).

3.2 Den kreative næringen i plattformøkonomien

Den andre maskinalderen vi befinner oss i har fremskjøvet den digitale revolusjonen. Denne revolusjonen har dramatisk endret det kreative landskapet og skapt muligheter for noen og utfordringer for andre. I lys av fallende inntekter, piratkopiering på nettet og falske nyheter, har dominansen til teknologigiganter som Facebook, Amazon, Google, Netflix og Spotify blitt kilden til en voksende bekymring i den kreative næringen. Disse gigantene faller under en ny voksende økonomisk disiplin, den såkalte *plattformøkonomien*.

3.2.1 Hvorfor er det så stor interesse for plattformer i dag?

Et diskutert tema handler om den økte interessen for digitale plattformer. Plattformer skaper mye verdi ved å organisere innholdsmarkedet. De omtales å være det nye mellomleddet mellom kreative utøvere og forbrukerne. YouTube for eksempel, gir den grunnleggende infrastrukturen for å koble skapere av video, til forbrukere av video. Plattformer er med andre ord matchmakers og smakskapere i dagens digitale innholdsmarked og får med det stor markedsrett, noe som på sikt kan ha negativ innvirkning på den kreative næringen (Jewell 2018).

3.2.2 Hvordan forklares fremveksten av plattformøkonomien?

Jewell (2018) forklarer fremveksten av plattformøkonomien ved at innholdsmarkedet har blitt transformert ved digitalisering de siste 20 årene. Musikk ble for eksempel samlet i et album, knyttet opp til en CD og solgt videre. I den digitale verdenen derimot har innhold blitt skilt fra fysiske medier og artefakter. Digitalisering har resultert i at innhold i dag enklere beveger seg fritt til en mye lavere kostnad enn før. Da nye forsyningskilder dukket opp med tilgjengeligheten av elektroniske verktøy som tillot hvem som helst å lage innhold billig, ble det en eksplosjon i innholdsproduksjonen. Dette resulterte i at forbrukerne fant det stadig vanskeligere å finne innholdet de ønsket. Plattformer var derfor en naturlig løsning på dette problemet. Plattformene begynte å kurere innhold og hjelpe forbrukere med å finne bøkene, filmene og musikken de ønsket, og dermed være med på å bestemme hva som var verdt å konsumere gjennom deres anbefalingssystemer, gjort mulig av Big Data (Jewell 2018).

I musikkbransjen tilrettela CD-er plass for digitale tjenester som Napster, som tilbød en ny distribusjonsmodell for singler. Spoler vi noen år frem i tid, kom Apple inn i bildet og tilbydde verktøy for å spille inn musikk. Dette resulterte i iTunes, hvor artister kunne laste opp og selge individuelle låter. Så dukket Spotify opp og revolusjonerte denne praksisen. Spotify samlet og fungerte som er kurator for musikk fra ulike kilder, og gjorde det mulig for forbrukeren å filtrere favorittsangene sine og dermed dra fordel av plattformens anbefalingssystemer (Wikström & DeFilippi 2016, s. 5). Lignende trender har blitt synlig på tvers av den kreative næringen de siste årene. Og fordi det er så mange tilkoblede forbrukere og så mange leverandører av kreativt innhold, inntar selskapene som lager en plattform for å organisere innholdet den mektigste posisjonen på markedet i dag. Med andre ord, bestemmer plattformene hvilket innhold som vises og til hvem (Jewell 2018).

3.2.3 Hvordan påvirkes tradisjonelle kreative selskaper av plattformer?

De tradisjonelle mellomleddene i den kreative næringen – forlag, filmstudier, plateselskaper – er langt mindre skalerbare enn plattformer og til en viss grad blitt erstattet av dem. I dag finnes det flere eksempler på dette. Amazon´s Kindle-plattform har skapt en mekanisme for forfattere å publisere arbeidet sitt uten å måtte gå gjennom et forlag, noe som har resultert i at mange mindre forlag har måttet stenge. Lignende trender kan man se tydelig innen musikk og film, selv om det ikke enda har vært like destruktivt som for forlagene. Spotify jobber fortsatt med plateselskaper og Netflix jobber med store filmstudioer. Dette fordi det krever store investeringer å bringe en ny artist eller film på markedet. På tross av dette, samler Netflix enorm mengde med data om hva slags innhold som er lønnsomt å eie, som gradvis vil gjøre filmstudioer mindre relevante. Netflix er unikt posisjonert i den forstand at de former hva forbrukerne ønsker. Innholdet er lett tilgjengelig og alltid fremtredende, hvilket resulterer forbrukerne mye verdi av å bruke Netflix (Jewell 2018).

3.3 Tverrindustrielt samarbeid i den kreative næringen

Covid-19 pandemien har satt tverrindustrielle initiativer og samarbeid i søkelyset, og vekket interesse for utfordringene og suksessfaktorene definert av innovatører. Politikere og de kreative miljøene har lenge vært klar over den teknologiske endringen verden er under. Denne endringen fremmer mer enn noen gang et samarbeid på tvers av industrier for å utvikle nye tilnærminger og produkter. Motivasjonen til vellykkede prosjekter mellom fagfolk innen kulturell og kreativ industri (CCI) for innovasjon av tjenester og produkter i og utenfor kunst, kan vurderes positivt i lys av den siste politiske støtten på EU og lokalt nivå (Koleva 2021).

NDPC (Northern Dimensions Partnership on Culture) utga 24. september 2020 en rapport med navnet «*Cross-sectoral cooperation and innovation within Creative and Cultural Industries – practices, opportunities and policies within the area of the Northern Dimension Partnership on Culture*». Her kommer det frem at allerede før Covid-19 pandemien hadde det skjedd store sosiale, økonomiske, teknologiske og kommunikasjonsendringer. Pandemien fungerte mer eller mindre som en akselerator for prosesser, endringer i atferd og praksis som allerede var blitt igangsatt. Påvirkningen av internett og digitalisering i de nordlige europeiske landene har vært, i likhet med resten av verden, enorm. Eksempelvis har kulturell skapelse fått muligheten til å bli globalisert gjennom nye former for markedsføring og nye måter å levere tjenester på (NDPC 2020).

3.3.1 Samarbeid innen den kreative næringen

Debattene rundt tverrindustrielle samarbeid i kreativ næring har som regel handlet om overføringspotensialet til tradisjonelle sektorer. Årsaken er det store økonomiske potensialet som ligger bak et vellykket samarbeid, der kunnskap om kreativ tenkning ofte er fordelaktig for tradisjonelle sektorer. Likevel, på bakgrunn av Covid-19 og livet etter, har det begynt å bli diskutert hva som kan gjøres *innenfor* den kreative næringen.

Den økende digitale forventningen blant forbrukere har for eksempel lenge vært en av musikkbransjens aller største utfordringer. Den grunnleggende utfordringen forteller Waldner m. fl (2013) å være hvordan man skal fange verdi ved å levere digitale musikkfiler som brukerne forventer å laste ned gratis. Deres argumentasjon ligger i at det åpnes for nye muligheter for samarbeid og nye forretningsmodeller i skjæringspunktet mellom forbrukernes evne til å håndtere digitalt innhold, der forbrukerne er aktive partnere som bidrar til å skape merverdi sammen med selskaper. I motsetning til musikkbransjen, har spillbransjen vært svært vellykkede med å tilpasse sine forretningsmodeller til denne digitale overgangen. Et tverrindustrielt samarbeid mellom musikk- og spillbransjen kan være svaret på forbrukernes forventninger om gratis nedlastning, og hvordan tilrettelegge for en sunn og bærekraftig utvikling for livet etter Covid-19.

På bakgrunn av de raske endringene i hvordan kulturvarer blir konsumert på, har mange selskaper sett seg tvunget til å revurdere kunde verdien de presenterer og blir i større grad presset til å finne nye måter å bli mer kundesentrerte på (Teece 2010). I musikkbransjen har man med tiden innsett at det er praktisk talt umulig å opprettholde fortjenesten bransjen hadde før internett kom, med sine tradisjonelle forretningsmodeller basert på fysiske varer. Makthavere blir tvungne til å finne og evaluere nye forretningsmodeller som kan oversette de teknologiske fordelene og påvirke produksjon, distribusjon og forbruk av innspilt musikk til kommersiell suksess for å erstatte fallende tradisjonelle inntekter (Waldner m. fl 2013).

I denne situasjonen forteller Chesbrough (2010) at eksperimentering med alternative forretningsmodeller er avgjørende for å identifisere nye tilnærminger, og for å lage dataene som er nødvendige for å rettferdiggjøre dem. Mange produktbaserte selskaper i andre sektorer prøver å løse lignende problemer ved å gå fra en produktfokusert forretningsmodell til en tjenestebasert forretningsmodell (Kindström 2010). Waldner m. fl (2013) argumenterer for at

å gå fra produktbaserte til tjenestebaserte forretningsmodeller kan være en måte å få tilbake noe av inntektstapet i musikkbransjen.

3.4 Den globale musikkbransjens digitale transformasjon

Musikkbransjen er en av de kreative bransjene som har gått gjennom den mest radikale digitale transformasjonen. Den globale musikkbransjen har på flere områder vært gjennom fire radikale perioder som har påvirket alt av bransjestandarder, arbeidsmetoder og økonomi.

3.4.1 Den første perioden (1983-1999)

Den første perioden argumenterer Dolata (2020) å finne sted mellom 1983 til 1999, der denne overgangen fremfor alt var preget av digitaliseringen av lydmediet og er et eksempel på at selv radikale tekniske innovasjoner ikke nødvendigvis trenger å utløse forstyrrende sosioøkonomiske prosesser for restrukturering i en etablert økonomisk sektor. Som en radikal innovasjon brakte CD-en en ny vekstdynamikk til musikkbransjen, samtidig som den i det store og hele tillot integrering i de etablerte markedene, produksjons-, promotering, - og distribusjonsmodellene, parallelt med opphavsrett- og kontraktsmessige rammer. Som et resultat førte overgangen fra vinyl til CD en ytterligere utnyttelse av plateselskapenes kataloger til en tredobling av det globale salget av lydmedier mellom 1985 og 1995 - uten de store selskapene som Universal Music, Sony Music Entertainment og Warner Music - som dermed måtte gjenoppfinne seg selv eller frykte ny konkurranse. For selskapene i musikkbransjen ble CD-en i utgangspunktet sett på som en svært lønnsom erstatning av vinylplaten (Dolata 2020).

3.4.2 Den andre perioden (1999-2003)

På tross av gunstigheten denne konfigurasjonen brakte musikkbransjen, i hvert fall i begynnelsen, viste en annen side seg i andre halvdel av 1990-tallet. Essensen var at på det tidspunktet var så og si all musikk gjort tilgjengelig i digitalt format. Hovedproblemet lå i at CD-en hadde ingen opphavsrettslig beskyttelse. Dette resulterte i at introduksjonen av CD-opptakere og skrivbare CD-er på dette tidspunktet gjorde det mulig å brenne digitale kopier av fysiske lydmedier uten tap av kvalitet eller begrensninger. I forlengelse åpnet den økende spredningen av komprimeringsprogramvarer som MP3, sammen med tilkobling av datamaskiner via peer-to-peer-teknologier (P2P) fra andre halvdel av tiåret og utover, muligheten for deling av musikk på internett uten noen problemer. Dette argumenterer Dolata

(2020) for å ha tilrettelagt for den andre perioden (1999 til 2003) som var preget av en utvikling i gratis musikkdeling på internett, særlig preget av fremveksten av Napster. Resultatet var istedenfor å måtte kjøpe musikk for å lytte til og kopiere den, fikk forbrukerne nå tilgang til den fritt på internett i et digitalt format, som like lett kunne lastes ned som det kunne slettes. Dette førte til et betydelig tap av kontroll fra musikkbransjen over produktet og transformasjonsprosessen som helhet (Dolata 2020).

3.4.3 Den tredje perioden (2003-2013)

Etter mange mislykkede forsøk fra musikkbransjen om å få kontroll på ikke-kommersiell utveksling gjennom rettslige handlinger mot fildelingsnettverk og gjennom utvikling av selskapseide kommersielle tilbud for nedlastning, argumenterer Dolata (2020) for at den tredje fasen (2003 til 2013) fikk et gjennombrudd i kommersielt salg og distribusjon av nedlastninger, som ble initiert av en aktør utenfor musikkbransjen. Apple åpnet først sin iTunes Store i USA i 2003 og kunne vise til nesten det komplette digitalt tilgjengelige repertoaret av de store og mange uavhengige musikkselskapene. Sammen med musikkspilleren iPod kunne Apple dermed presentere et integrert kommersielt tilbud for nedlasting som ble svært godt mottatt av forbrukerne. Musikkselskapene, som med årene stadig tapte terreng, befant seg nå i en posisjon der de ikke hadde noe annet valg enn å akseptere det som foregikk. Suksessen til iTunes og etableringen av flere kommersielle forhandlere for nedlastning av musikk var i utgangspunktet en utvidelse av den gamle distribusjonsmodellen på den digitale sfæren. Dette resulterte i at de klassiske fysiske forhandlerne ble nødt til å utvide seg til å inkludere nye nettbutikker som hadde tilgang til musikkselskapene sitt tilgjengelige repertoar. Dermed hadde musikkselskapene mistet styringen over verdikjeden og transformasjonsprosessen, men forble likevel grunnet deres makt i musikkbransjen sentrale aktører som produsenter og rettighetshavere (Dolata 2020).

3.4.4 Den fjerde perioden (2013-)

Til tross for slike fremskritt var musikkbransjen i følge Dolata (2020) i en dyp og vedvarende økonomisk krise mellom 2001 og 2013, med de globale inntektene til musikkselskapene som stupte i denne perioden fra 23,4 til 14,4 milliarder US dollar. På tross av at andelen i nedlastninger i musikkbransjen totale salg steg i denne perioden, lå det store problemet i å kompensere for det kraftige fallet i CD-salget. Denne situasjonen kan forklare ved det faktum at innsatsen for å dempe gratis musikkutveksling og forbruk på internett, enten det dreide seg

om Napster eller LimeWire, hadde mislyktes. En annen medvirkende årsak var oppsvinget til den digitale plattformen YouTube. I andre halvdel av 2000-tallet så plattformen livets lys, som genererte inntekter nesten utelukkende gjennom annonsering, og ble brukt som et lovlig og fritt brukbart tilbud som gjorde kompilering, utveksling og nesten ubegrenset søk og lytting av musikk på internett stort sett fri for restriksjoner (Burgess & Green 2018). Det var ikke før den fjerde perioden (2013-) Dolata (2020) argumenterer at musikkbransjen virkelig så lyset i enden av tunnelen for å bekjempe den digitale musikkdelings krisen. Preget av den raske oppgangen i kommersielle musikkstrømming og den tilhørende overgangen fra kjøp av musikk til betalt tilgang til musikk, ble dette redningen for musikkbransjen. Den stadige utbyggingen av bredbånd internett la til rette for strømmetjenesten Spotify. Grunnlagt i 2006 var den opprinnelige tenkt på som et lovlig alternativ til ikke-kommersielle fildelingstjenester som The Pirate Bay, ble kjernen i denne fornyede reorienteringen av musikkmarkedet og forbruket i løpet av 2010-tallet en ny dynamikk som fikk sitt fotfeste i andre halvdel av tiåret (Eriksson m. fl 2019). Som en abonnementsbasert tjeneste for tilgang til musikk, erstattet strømmetjenester både det dominerende forbruksmønsteret og ble musikkbransjens viktigste inntektsdriver på bare noen få år (Dolata 2020).

Sett fra et norsk perspektiv og tall fra IFPI, sto nedlastning av musikk i 2009 for 72 millioner kroner og strømming for 17 millioner kroner av musikkbransjens totale inntekt på 592 millioner kroner. I 2014, bare fem år senere, sto nedlastning av musikk for 66 millioner kroner og strømming for 456 millioner av musikkbransjens totale inntekt på 605 millioner kroner (IFPI 2022).

4.0 Metodisk tilnærming

I dette kapitlet skal det redegjøres for forskningsprosessen og komme tydelig frem hvilke metodiske valg som er tatt for å løse problemstillingen. Først vil det presenteres relevant teori om *validitet, reliabilitet og forskningsetikk*. Deretter vil avhandlingens valgte forskningsdesign forklares, som er kvalitativ metode med et *eksplorativt* design. Så vil en presentasjon av casestudie bli presentert, med henholdsvis Covid-19 og den norske musikkbransje som hver enkelt case. Avslutningsvis belyses fremgangsmåten for analyse av datamateriale.

4.0.1 Validitet og reliabilitet

Jacobsen (2015) påpeker at alle typer undersøkelser bør tilfredsstille to krav:

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid)
2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Essensen til kravet om validitet innebærer at empirien som blir samlet inn skal kunne gi svar på det eller de spørsmålene som blir stilt. Jacobsen (2015) forklarer at disse blir igjen delt i to ulike typer gyldighet og relevans. Den første kalles for *intern gyldighet*. Denne går ut på hvorvidt undersøkelsen har dekning for dens data (empiri) og for de konklusjonene som blir trukket frem. Den andre kalles *ekstern gyldighet og relevans* og tar for seg resultater fra et avgrenset område, og gir indikasjon på i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde også andre sammenhenger. Motivasjonen og kravet om reliabilitet argumenterer Jacobsen (2015) å ligge i om undersøkelsen som blir gjort er til å stole på. Den må blant annet ikke bestå av åpenbare målefeil. Sagt med andre ord, er målet å oppnå resultater som er relevante og riktige, og som er til å stole på (Jacobsen 2015, s. 17).

4.0.2 Forskningsetikk

Under alle typer forskning må forskeren ta til hensyn og følge etiske prinsipper og juridiske retningslinjer. Etikk forteller Johannessen m. fl (2016) å dreie seg om prinsipper, regler og retningslinjer som til sammen vurderer om en handling er rett eller gal. Spesielt i samfunnsvitenskapen berøres dette sterkt, fordi denne disiplinen ofte berører enkeltmennesker og forholdet til andre mennesker eller fenomener (Johannessen m. fl 2016, s. 83).

Taushetsplikt og anonymitet

Ifølge forvaltningsloven er all type informasjon som kan tilbakeføres til enkeltindivider, taushetsbelagt. Dette innebærer at all informasjon om deltakerne skal behandles konfidensielt og fortrolig. Dette er ifølge Johannessen m. fl (2016) noe forskeren er pliktet til å informere alle som deltar i undersøkelsen, på forkant. For å etterleve det strenge kravet om taushetsplikt og anonymitet fikk hver enkel deltaker utdelt et skjema for informert samtykke. Blant det som inngikk i vedlegget var opplysninger om at deres deltakelse var helt frivillig, og at de når som helst under prosessen kunne trekke seg fra undersøkelsen uten å oppgi noen spesifikk grunn. Dette er nødt til å avklares i forkant av undersøkelsen for å være i tråd og oppnå en mest mulig valid undersøkelse. Her etterstrebes en gylden middelvei. Dersom deltakerne vet for mye om hva avhandlingen dreier seg om, kan det ende opp med at de tilpasser sine svar eller handlinger deretter. Dette var noe som ble tatt i betraktning, og deltakerne fikk av den grunn kun det viktigste og det tilstrekkelige av informasjon (Jacobsen 2015, s. 48).

Meldeplikt

Et siste og minst like viktig forskningsetisk prinsipp samtlige universiteter og høyskoler som behandler personopplysninger må følge, er meldeplikt til NSD (Norsk senter for dataforskning). Her forekommer det at alle empiriske undersøkelser som innebærer behandling av personopplysninger, skal meldes inn. Dersom man *ikke* behandler opplysninger som på ingen måte kan spores tilbake, forteller Jacobsen m. fl (2015) at man ikke er melde- eller konsesjonspliktig. I denne oppgaven vil det ikke bli benyttet opplysninger om deltakerens kjønn eller alder. Navn vil bli byttet ut med informantnummer, og alle interne dokumenter vil kun inneholder deltakernummer. Av den grunn ble det nødvendig å melde avhandlingen inn til NSD. Båndopptakene brukt i undersøkelsen ble så slettet etter ferdig transkribering, og av den grunn umulig å spore. På bakgrunn av at det i løpet av prosessen har vært informasjon som har kunne vært sporbar tilbake til enkeltindivider, ble undersøkelsen meldepliktig.

4.1 Valg av metode

Yin (2009) argumenterer for at problemstillingen for forskningsprosjekter utgjør hvilken metodologisk fremgangsmåte som viser seg å være gjeldende. Denne avhandlingen ønsker å belyse problemstillingen:

Hva slags innvirkning har Covid-19 på innovasjon i den norske musikkbransje?

Det første valget som må tas er om avhandlingen skal løses ved hjelp av en kvalitativ- eller kvantitativ metode. Johannessen m. fl (2016) argumenterer for at kvalitativ metode avdekker dypere holdninger og meninger hos individer. Denne metoden er spesielt hensiktsmessig om man ønsker å avdekke fenomener som man ikke kjenner særlig godt og når man undersøker fenomener man ønsker å forstå på en dypere plan (s. 28). På bakgrunn av problemstillingens åpenhet som involverer *hva*, argumenterer Høgheim (2020) at problemstillingen faller under deskriptive spørsmål. Deskriptive spørsmål ønsker å undersøke hva som egentlig utgjør et fenomen, som hva et fenomen består av, hvilke funksjoner det har, eller hva det gjør. Høgheim (2020) forklarer at hensikten med slike spørsmål er å fange så mye som mulig av et fenomen eller en opplevelse, for så å skape detaljert kunnskap om noe som ikke er så kjent i forskningsfeltet fra før (s. 41). Jeg har dermed endt på en kvalitativ forskningsstrategi for å undersøke hvordan musikkbransjens innovasjonsevne har blitt påvirket av Covid-19.

I vid forstand argumenterer Winchester & Rofe (2016) at kvalitativ forskning er opptatt av å belyse menneskelige miljøer og menneskelige erfaringer innenfor en rekke konseptuelle rammer (s. 5). På mange måter er essensen bak kvalitative studier at forskeren skal benytte seg av menneskelige meninger og oppfatninger, dette for å undersøke fenomener som ikke alltid lar seg forklare ved hjelp av statistikk. Winchester & Rofe (2016) fortsetter med å argumentere for at en slik tilnærming vil være fordelaktig når forskeren ønsker å verifisere antakelser, analysere, tolke og forstå menneskelige atferd gjennom erfaring, følelser og holdninger (s. 24). Videre anbefaler Stratford & Bradshaw (2016) å ta i bruk en intensiv forskningsdesign dersom ens fokus er å forstå hva aktører gjør og hvorfor de reagerer slik de gjør (s. 120). Jeg ønsker å avklare hva aktører i den norske musikkbransje opplever å ha endret seg som følge av Covid-19. Av den grunn vil det være hensiktsmessig å forstå hvorfor aktørene handler som de gjør og hvordan de tenker fremtiden vil se ut. Dermed ønsker jeg å fokusere på en casestudie med hensikt å få god forståelse i bransjen og avhandlingens fenomen.

4.1.1 Eksplorativt design

Innenfor kvalitativ metode finnes det ulike forskningsdesign, som i sin helhet er en overordnet plan for hvordan problemstillingen skal besvares (Johannessen m. fl 2016, s. 69). Tre av disse omtales som *eksplorerende*-, *deskriptiv*-, og *kausalt* design. På bakgrunn av at avhandlingen tar for seg to fenomener der kun et av de er tilstrekkelig forsket på, faller valget på et

eksplorerende design. Denne type design brukes når man har som hensikt å utforske fenomener som er mindre eller helt ukjente, og som kan løses kvalitativt. Johannessen m. fl (2016) argumenterer dermed med at eksplorative undersøkelser har som mål i å identifisere interessante problemstillinger som vi kan se nærmere på i fremtiden (s. 53).

4.1.2 Datainnsamlingsmetode: Casedesign

Under et eksplorativt design finnes det flere fremgangsmåter for innsamling av datamaterialet. De tre vanligste er *etnografi*, *casedesign* og *fenomenologi*. Hovedpoenget med avhandlingen er å forstå de ulike innvirkningene Covid-19 har hatt og vil ha på den norske musikkbransje, med den hensikt å forklare hvordan Covid-19 og digital teknologi kan fungere som en katalysator for nye digitale forretningsmodeller i musikkbransjen. For å undersøke tema har jeg valgt å fokusere på *casedesign*, der jeg ønsker å utføre en casestudie på Covid-19 og den norske musikkbransje.

Grunnlag for forskningsdesign

1. Problemstillingen *Hva slags innvirkning har Covid-19 på innovasjon i den norske musikkbransje?* Søker å svare på *hva*-spørsmål. Dette krever en kvalitativ tilnærming.
2. Det finnes lite teori om koblingen mellom Covid-19 og digital teknologi opp mot forretningsmodellinnovasjoner i den norske musikkbransje. Av den grunn passer et eksplorativt design som åpner for å forske på det man vet lite om, med åpne problemstillinger
3. Casedesign som datainnsamlingsmetode gir meg det dynamiske rommet som trengs, da undersøkelsen krever dybdeinformasjon om erfaringer og forståelse av fenomenene fra nevnte kommersielle aktører i den norske musikkbransje

4.2 Casestudie

Casestudier argumenterer Baxter (2016) for å gi en dybdeforståelse av en case som bidrar til en bredere forståelse av et sosialt fenomen, i tillegg til å bidra med kunnskapsproduksjon. Casestudier er videre gunstige for å studere prosesser fremfor en generell enighet om et fenomen (s. 131), noe som er relevant hva angår musikkbransjens innovasjonsevne uavhengig av hvordan Covid-19 påvirker aktørene i bransjen, for å enkelt se forskjeller før og etter. Dermed innebærer casestudier en enkelt forekomst eller et lite antall forekomster av et fenomen, for å best mulig gjøre utforskning av dyptgående nyanser av fenomenet, og kontekstuelle påvirkninger og forklaringer av fenomenet (Baxter 2016, s. 130).

4.3 Beskrivelse av case

Under denne delen ønsker jeg å gi en kontekstbasert gjennomgang av oppgavens case, Covid-19 innvirkninger på innovasjonsevnen til musikkbransjen, med hovedmål å kaste lys på dens forskningsdesign og metodiske grep.

4.3.1 Beskrivelse av Covid-19

Årsaken til valg av Covid-19 som case er grunnet dens aktualitet. Som tidligere nevnt har de økonomiske og sosiale systemene blitt alvorlig forstyrret av pandemien. Eksempelvis har ulike flyselskaper opplevd å ha stengt driften fullstendig, med advarsler om selskapssvikt og forespørsler om statlig økonomisk bistand (Wells m. fl 2020). Ifølge en av Regjeringens pressemelding fra 29. januar 2021 kan det leses at Regjeringen la frem en proposisjon for Stortinget med nye tiltak for norsk luftfart. Totalt i 2021 utgjør tiltakene godt over 7 milliarder kroner, og konkluderes med at for årene 2020 og 2021 vil det utgjøre sammenlagt over 21 milliarder kroner av midler rettet utelukkende mot luftfart i Norge (Regjeringen 2021). Videre argumenterer Wells m. fl (2020) for flere fatale påvirkninger for storsamfunnet. Blant annet har bilindustrien sett markeder og produksjon synke, butikker, restauranter og barer har stengt, attpåtil har så og si alle kulturarrangementer blitt utsatt eller avlyst under pandemiens verste perioder. Supplerer man alle disse påvirkningene ser man en stor negativ påvirkning på Norges økonomi. Professor Steinar Holden ved Universitetet i Oslo fikk i oppdrag fra Koronakommisjonen å utarbeide rapporten «*Covid-19, tapt verdiskapning og finanspolitikkenes rolle*», i et forsøk på å analysere pandemiens økonomiske påvirkning. I rapporten beregnes den delen av kostnadene ved pandemi og smitteverntiltak som har kommet i form av tapt verdiskapning i fastlandsøkonomien. Holden forteller at

«koronapandemien har medført store kostnader for norsk økonomi og samfunn. De makroøkonomiske virkningene av pandemien og den politiske responsen har på mange måter vært vesensforskjellig fra tidligere nedgangskonjunkturer» (Steinar Holden i SSB 2021).

Ifølge beregningene til rapporten kan det leses at Covid-19 pandemien førte til en reduksjon i BNP for Fastlands-Norge i 2020 på 145 milliarder kroner. Samlet for perioden 2020-2023 anslås tapet å ligge på rundt 330 milliarder kroner, dog er anslaget noe usikkert. Metoden som er i bruk i rapporten er en sammenligning mellom to utviklingsbaner for norsk økonomi, der den ene er en hypotetisk bane uten Covid-19, gitt ved SSBs prognoser for norsk økonomi fra utgangen av 2019. Forsker og medforfatter av rapporten, Thomas von Brasch, forteller at *«I banen med korona er det derfor lagt til grunn at aktiviteten øker markant først fra sommeren, etter at smittetrykket har avtatt. Dette medfører at veksten i BNP Fastlands-Norge tar seg opp til 2,8 prosent i 2021 og videre til 3,5 prosent i 2022, for så å avta til 3 prosent i 2023»* (Thomas von Brasch i SSB 2021).

På tross av at denne avhandlingen vil bli levert to år etter pandemiens start, vil flere bransjer og selskaper oppleve en «post-covid»-periode. Dette betyr at alt fra arbeidsmetoder til produkt- og tjenesteutvikling vil ha et eller flere ledd som mest sannsynlig vil bli påvirket. Det konkluderes dermed med at Covid-19 som en case er relevant, selv to år etter.

4.3.2 Beskrivelse av den norske musikkbransje

Jeg har lenge vært opptatt av populærkultur og generelt den kreative næringen i Norge. Så da Covid-19 kom og påvirket så og si hele sektoren nærmest over natten, ble min oppmerksomhet og nysgjerrig vekket. Alle museer, teatre og festivaler ble stengt. Ingen artister kunne reise noe sted, og dermed ble konserter også utelukket. Som tidligere nevnt har BI Centre for Creative Industries (BI:CCI) utarbeidet en rapport som kartlegger de økonomiske konsekvensene Covid-19 har hatt for den norske musikkbransjen. Følgende tall anser jeg som hensiktsmessige og viktige å ha med for å kunne sette konsekvensene Covid-19 har hatt for musikkbransjen i et bredere samfunnsøkonomisk perspektiv.

Nøkkeltallene fra rapporten er delt opp i forholdsvis to hovedkategorier: krise og kreativitet. Nøkkeltallene viser:

4.1: Nøkkeltall: Krise

Frilansere og selvstendig næringsdrivende	<ul style="list-style-type: none">- 84 % har fått avlyst oppdrag.- 69 % har fått utsatt oppdrag etter 12. mars 2020.- En av tre har opplevd avlyst oppdrag i Europa, utenfor Norden.- Det gjennomsnittlige reelle inntektstapet etter 12. mars 2020 og ut samme år var på 95 700 kroner, mens det forventede inntektstapet for 2020, utover reelle tap, var på 148 000 kroner.- Sammenlignet med gjennomsnittsinntekten i 2019 på 436 000 kroner, utgjorde reelle og forventede tap til sammen over halvparten av inntektene til frilansere og selvstendig næringsdrivende i 2020.
Selskaper	<ul style="list-style-type: none">- 88 % av selskapene mistet oppdrag siden 12. mars 2020*
Generelt	<ul style="list-style-type: none">- 20 % av de fast ansatte var delvis eller helt permittert.- 20 % av konsert- og festivalarrangører rapporterer at sponsorer har trukket seg, og 14 % oppgir at sponsorene har redusert bidragene etter 12. mars 2020.

*Med selskaper menes det konsertarrangører, musikere i band, ensembler, booking, teknikere og plateselskap.

Et av hovedfunnene i undersøkelsen var at de offentlige tiltakene ble kun benyttet av et fåtall av frilansere og selvstendig næringsdrivende i musikkbransjen. Tiltakene som ble hyppigst brukt var utsettelse av forskuddsskatt og kompensasjonsordningen, som 28 % benyttet seg av, etterfulgt av «Beholde tilskudd fra Kulturrådet» med 27 %. For selskapene derimot var å beholde tilskudd fra Kulturrådet, som en tredjedel benyttet seg av, det viktigste tiltaket fra det offentlige. På andreplass meldes det at «dagpenger ved permittering i eget AS» benyttet 19 % seg av (Gran m. fl 2020).

I kriseperioder blir ulike bransjer se seg nødt til å tenke kreativt. Musikkbransjen er ikke et unntak. Nøkkeltall fra rapporten viser:

4.2: Nøkkeltall: Kreativitet

Frilansere og selvstendig næringsdrivende	<ul style="list-style-type: none">- 62 % har jobbet med musikk på måter som er nye og annerledes for dem, som følge av Covid-19 pandemien- 22 % svarer at nye aktiviteter under pandemien har gitt dem inntekter- 44 % av svarer at de har deltatt i live-strømming av konserter etter 12. mars 2020, og 44 % av disse har hatt inntekter fra konsertene. Gjennomsnittsinntekten var totalt på 30 800 kroner, men de flesteparten hadde inntekter på under 10 000 kroner.- 5 % oppgir å ha gjennomført betalte eventer for bedrifter gjennom live-strømming etter 12. mars 2020.
Selskaper	<ul style="list-style-type: none">- 13 % av alle selskapene oppgir å ha fått inntekter på bakgrunn av nye type oppdrag/initiativer- 22 % av selskapene svarer de har benyttet seg av live-strømming til konserter etter 12. mars, der 27 % har hatt inntekter fra live-strømming av konserter. Gjennomsnittsinntekten var totalt på 59 000 kroner.- 5 % oppgir å ha gjennomført betalte eventer for bedrifter gjennom live-strømming etter 12. mars 2020.

I nøkkeltallene som angår kreativitet under pandemien kan det leses at live-strømming av konserter var den hyppigst brukte nye metoden for inntjening av penger. Både frilansere, selvstendig næringsdrivende og selskaper tok i bruk metoden, med forholdsvis en gjennomsnittsinntekt på 30 800 kroner og 59 000 kroner. På tross av nye metoder ble tvunget gjennom, frykter 25 % av frilansere og selvstendig næringsdrivende at å jobbe med musikk etter Covid-19 pandemien nærmest blir umulig. Det er spesielt teknikere, management og booking som var mest bekymret for fremtiden. 22 % av selskapene oppga at de fryktet konkurs som følge av Covid-19 (Gran m. fl 2020).

Nøkkeltallene fra både krise og kreativitet kategoriene, supplert med aktørenes holdning om tiden fremover, gir en følelse av frykt for hva som kommer. Frykten er preget av høy uforutsigbarhet og utfordringen som ligger i nye måter for verdiskapning og verdifangst. Av den grunn vil oppgaven ha fokus på digitale og tradisjonelle forretningsmodeller, i tillegg til muligheten for et bransjesamarbeid mellom musikkbransjen og den kreative næringen for

øvrig. Dette for å undersøke hvorvidt det ligger et skjult potensiale i skjæringspunktet mellom det tradisjonelle og utradisjonelle, som bransjen kan dra nytte av i årene som kommer.

4.3.3 Avgrensninger og omfang

Den kreative næringen er som tidligere nevnt en paraply begrep for flere kreative bransjer. Stene & Lysø (2016) kategoriserer næringen i å bestå av kultursektoren (kulturbransjer som musikk, film og kunst), mediesektoren (mediebransjer som TV, radio og aviser) og andre kreative bransjer som design, arkitektur og reklame. For å ta hensyn til avhandlingens forskningsspørsmål hva angår musikkaktører, vil jeg rette fokuset hovedsakelig mot kultursektoren og musikkbransjen. Innad bransjen finnes det flere aktører som operere i den. For å kunne gi indikasjoner for forskningsspørsmålene og problemstillingen, vil aktørene hovedsakelig være innen management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper. Disse vil for det meste bestå av daglig ledere, markedsførere og prosjektledere. Grunnen til at jeg anser daglig ledere som høyt aktuelle er knyttet til deres erfaring og kunnskap i musikkbransjen, men også at det nettopp er de som har en reell makt til å gjøre endringer i hvordan selskapet responderer på Covid-19 og ny digital teknologi. Jeg vil også kaste lys på de som er nye i bransjen for å kunne ha et tverrfaglig, men samtidig konkret syn på problemstillingen, og på den måten enklere kunne si noe om påvirkningen av innovasjonsgraden i flere ledd. I tillegg vil fokuset på ulike disipliner innen musikkbransjen gjøre det enklere for meg å sammenligne holdninger og tanker hva angår forskningsspørsmålene.

Jeg har valgt å fokusere på disse aktørene som informanter for oppgaven fordi aktørene jobber med å effektivisere forretningsmodellene til å gagne deres artister og produsenter, og regnes dermed som gjeldende og viktig for å kunne besvare avhandlingens tema og problemstilling. Samtidig er det viktig å påpeke at de som har størst forutsetning for å drive med innovasjon i Norge er utviklere og de som står bak tekniske løsninger bransjen benytter seg av. Likevel ønsker jeg i denne avhandlingen å fokusere på en casestudie av kommersielle aktører i bransjen, spesifikt management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper, for å se på hvilken måte de opplever Covid-19 å ha endret bransjen. Nettopp disse aktørene anses å inneha høy kunnskap om hvorvidt digital teknologi kan fungere som en katalysator for digitale forretningsmodeller i en hverdag preget av Covid-19 og uforutsigbarhet.

4.4 Datainnsamling

Denne delen vil ta for seg fremgangsmåten for avhandlingens datainnsamling og analyse. På grunn av at forskningsprosessen påvirker det empiriske materialets pålitelighet og validitet, vil det underveis bli belyst sentrale elementer ved forskningsdesignet som har vært viktig for de metodiske valgene.

4.4.1 Kvalitative intervjuer

Ringdal (2013) argumenterer for at under forskningsprosessen tar forskeren i bruk hovedsakelig primærdata, som samles inn av forskeren selv for prosjektets formål, eller sekundærdata, som er data skapt gjennom samfunnets løpende aktivitet. Man skiller fortrinnsvis mellom spørreundersøkelser, samtaleintervjuer og observasjoner. Videre fremhever Ringdal (2013) en oversikt over datainnsamling basert på intervjuer og spørreundersøkelser, der to dimensjoner utspiller seg: grad av nærhet og grad av standardisering. Nærhet har med sammenheng om avstand med mediet som benyttes. Eksempelvis gir et spørreskjema størst avstand, mens størst grad av nærhet oppnås ved besøksintervju, der intervjuer og informanten møtes (s. 117). Den andre dimensjonen handler om standardisering. For å inneha høy standardisering omfatter det teknikker som benyttes i besøksintervju. Ringdal (2013) forklarer at formålet med høy grad av standardisering er å eliminere tilfeldig målefeil og gi pålitelig data (s.118). Tatt høyde for disse forutsetningene, supplert med avhandlingens problemstilling og forskningsspørsmål, anser jeg intervju å være min metode for innhenting av primærdata.

Når man byr seg ut på å utføre et kvalitativt intervju må en forvente en lang og detaljert prosess. Dersom et intervju skal bli suksessfull er en forutsetning at jeg som forsker er godt forberedt og tar i betraktning så mange detaljer som mulig. En definisjon av et intervju er «*en ansikt-til-ansikt verbal utveksling der en person, intervjueren, prøver å fremkalle informasjon eller mening fra en eller flere personer* (Maccoby & Maccoby i Dunn 2016, s. 149, min oversettelse). Formålet med et intervju er dermed å samle et mangfold av meninger, fortolkninger og opplevelser, i den grad at et intervju gir innsikt i ulike meninger i en gruppe eller individer, i tillegg til å avsløre grad av konsensus om et tema. Metoden egner seg også for å undersøke konkurrerende tolkninger ulike aktører tilegner spesifikke virkeligheter (Dunn 2016, s. 150). Dette er hensiktsmessig siden det tilrettelegger for å tilegne seg en forståelse av et fenomen fra flere perspektiver da opplevelse og erfaring ofte varierer fra informant til

informant. Til hensyn for oppgaven anses kompetanse og fartstid i musikkbransjen å være avgjørende for informantenes kunnskap og informasjon om temaet.

Under intervjuet vil det hovedsakelig bli stilt åpne spørsmål. På den måten kan hver informant beskrive hendelser eller erfaringer, og med det tilrettelegge for utdypende meninger som er fortalt av informanten med egne ord. Dermed kan informanten selv avgjøre hva som er relevant å trekke fram til hvert spørsmål. En av de største styrkene ved intervju er at det lar deg finne ut hva som er relevant for informanten. I datamaterialet vil jeg som forsker evne å avdekke enigheter og uenigheter om fenomenet som er gjeldende for å undersøke og verifisere antakelser, som i lengden vil gi meg nyttig informasjon hva angår å besvare oppgavens problemstilling (Dunn 2016, s. 150). Fordelen ved et intervju kan videre ligge i at for informanten kan de selv reflektere over musikkbransjen, digital teknologi, forretningsmodeller og de ulike fordelene og utfordringene som ligger i Covid-19 pandemien. I denne oppgaven vil jeg benytte meg av kvalitativ data fra et utvalg bestående av seks informanter som representerer management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper ved den norske musikkbransje.

4.4.2 Semistrukturerte intervjuer

I datainnsamlingsprosessen har jeg valgt å benytte meg av semistrukturerte dybdeintervjuer og en intervjuguide, med spørsmål og tema som ble utviklet på forhånd. Patton (2002) argumenterer for at en intervjuguide innehar en overordnet plan for spørsmålene og problemstillingene som skal utforskes i løpet av et intervju. Årsaken til at en intervjuguide utarbeides er for å sikre at de samme grunnleggende temaene for undersøkelse følges med hver person som intervjues. Intervjuguiden omfatter det jeg som forsker ønsker å dekke i intervjusituasjonen, men som likevel ikke blir avgjørende for flyten i samtalen. Jeg som intervjuer står derfor fritt til å bygge en samtale innenfor et bestemt fagområde, stille spørsmål spontant, og kanskje viktigst, etablere en samtalestil. Dette gir fokus på emneområdet som gir meg en fleksibilitet i den grad at jeg som intervjuer får mulighet til å fokusere på bestemte elementer som informanten presenterer i samtalen fremfor å følge rekkefølgen på spørsmålene slavisk. Patton (2002) argumenterer for at fordelen med en intervjuguide ligger i at den sørger for at intervjueren nøye har bestemt seg for hvordan man best bruker den begrensede tiden som er tilgjengelig i en intervjusituasjon. Veiledningen en intervjuguide legger til rette for bidrar til å gjøre intervjuet av en rekke personer mer systematisk og omfattende ved å avgrense på forhånd hvilke problemstillinger som skal

utforskes (s. 344-345). Et semistrukturert intervju tilrettelegger dermed for en samtale istedenfor et avhør av informanter som et resultat av at informanten gir opplysninger som medfører en naturlig respons eller oppfølgingsspørsmål. Fordelen ligger i at semistrukturerte intervjuer legger til rette for vendinger i samtalen ved at informanten svarer på åpne, ikke-ledende spørsmål for å sikre fritt deling av egne historier og erfaringer (Dunn 2016).

En viktig ting å ha i betraktning er å føre samtalen innenfor intervjuets rammeverk, og på den måten best mulig unngå en intervjusituasjon som ender opp med å være irrelevant for å besvare avhandlingens problemstilling. Av den grunn vil spørsmålene intervjuguiden omfatter være bygget på det analytiske rammeverket presentert i kapittel 2, med baktanke om å kunne forklare og tolke datamaterialet i analysedelen.

4.4.3 utfordringer ved semistrukturerte intervjuer

Valg av datainnsamlingsmetode vil videre ha ulike utfordringer og påvirker undersøkelsens *pålitelighet*. Dunn (2016) argumenterer for at relasjonen som etableres mellom intervjuer og informant ofte er kritisk for innsamlingen av meninger og innsikter. Hvis jeg og informanten min har det godt oss imellom, er sannsynligheten høyere for at informanten kommuniserer bedre. utfordringen ligger i det konkurrerende synspunktet på karakteren av intervjuer-informant relasjonen. På den ene siden ligger det en forventning om et profesjonelt intervju og på den andre en «kreativ» eller empatisk intervju. Dunn (2016) fremhever advarselen at intervjueren skulle forbli løsrevet og på avstand fra informantene: *«intervjueren kan ikke bare miste seg selv i å være vennlig. Han må presentere seg selv om han begynner samtalen, men fra begynnelsen med et element av respekt, faglig kompetanse, som bør opprettholdes ... han er en profesjonell i denne situasjonen, og han må kreve og oppnå respekt for oppgaven han prøver å utføre* (Dunn 2016, s. 163, min oversettelse).

I forlengelsen av denne tankegangen innfører Jacobsen (2015) to undersøkelseeffekter som foreligger i intervjuer, *intervjueffekt* og *konteksteffekt*. Intervjueffekten innebærer at intervjuerens tilstedeværelse er med på å skape spesielle resultater. Dette går ut på at min evne som intervjuer til å fremstå som kunnskapsrik og selvsikker, vil smitte over til informanten å skape en følelse av tillitt og engasjement. utfordringen ligger i dersom jeg som intervjuer nøler og virker usikker om det jeg spør og snakker om, det vil sannsynligvis svekke tilliten fra informanten og engasjementet påvirkes. Konteksteffekt i den andre enden forklarer Jacobsen (2015) å ha med stedet som det blir holdt intervjuet på vil kunne skape spesielle

resultater. Har man intervjuet over telefon, digitalt over Zoom eller Teams, eller rett og slett i støyete omgivelser vil dette kunne påvirke relasjonen og flyten i samtalen. Av den grunn etterstrebes det å ha fysiske intervjuer, der dette tilrettelegger for en bedre dynamikk og jeg som intervjuer enkelt kan presisere ikke bare det som blir sagt, men også kroppsspråk.

4.4.4 Seleksjon av informanter

I prosessen for seleksjon av informanter kartla jeg potensielle informanter som hadde tilknytning til den norske musikkbransje, med fokus på berørte aktører med innsikt i temaer som Covid-10, digitale teknologier og forretningsmodeller. Videre ble informantene valgt på bakgrunn av deres stilling i musikkbransjen. For å avverge at studiens resultater skulle ha en ensidig vinkling valgte jeg også å inkludere informanter med ulik erfaring og tid i bransjen. Dette for å undersøke hva forskjellene rundt avhandlingens temaer er for de som er forholdsvis nye i bransjen og de som har fartstid i bransjen. I vedlegg 10.1 *Informanter* blir det presentert en tabell med oversikt over studiens seks informanter. Hver informant er tildelt et kodenavn for å ivareta deres anonymitet og står oppført i tabellen med hvilken tilknytning de har til bransjen. I analysedelen vil jeg derfor referere til en informant med kodenavnet, stilling og tilknytning til bransjen, for eksempel: *informant 1, daglig leder, managementselskap*. Oppgavens utvalg består av aktører med stillinger i management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper som har erfaring *med* og informanter som har kunnskap *om* Covid-19, digitale teknologier og forretningsmodeller.

En av informantene ble etter intervjuet spurt om hvilke andre sentrale personer i bransjen med kjennskap til avhandlingens temaer som kunne være aktuell å ta kontakt med. Denne prosessen ble utført over mail, og for å sikre informantenes anonymitet har mailutvekslingen blitt slettet. Selv om den majoriteten av informantene ble kontaktet via mail hver for seg, tok jeg her i bruk snowball sampling. Hay (2016) argumenterer for at det refereres til utvelgelse og rekruttering av nye informanter på bakgrunn av informantens rekommandasjon. Jeg valgte å ta i bruk snowball sampling én gang for å sikre avhandlingens informanter å bestå av en rekke ulike aktører med erfaring med Covid-19 fra store deler av musikkbransjens økosystem.

Hensikten med å ha aktører fra henholdsvis management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper er knyttet til hvilken informasjon de ulike besitter, og hvordan deres perspektiver og holdninger både kan sammenlignes, men også skille seg ut fra hverandre på grunn av hvor i økosystemet de befinner seg. Et mangfold av informanter sikrer også en

helhetlig forståelse av Covid-19 innvirkningene på musikkbransjen. Med dette menes hvordan Covid-19 og diverse tiltak har påvirket ulike praksiser, hvordan disse ble møtt og på hvilken måte digital teknologi kan fungere som en katalysator for endrede arbeidsrutiner og nye digitale forretningsmodeller, noe som påvirker hvorvidt det empiriske datamaterialet er tilstrekkelig for å besvare oppgavens problemstilling. Utvalget er spesielt viktig for denne oppgaven med hensyn til at informantene utgjør primærkilden for datainnsamlingen. Dog har jeg i tillegg brukt sekundærkilder som rapporter og relevant forskning på fagfelt for innovasjon, Covid-19 og digital teknologi, men informasjonen innhentet fra informantene er nødvendig for å besvare problemstillingen som tidligere nevnt. Jeg forsøkte av den grunn å snakke med informanter med ansvar og innflytelse så vel som mindre aktører. Informantene representerer et utvalg av daglig ledere, markedsførere og prosjektleder innen management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper med ansvar for artister, produksjon, promotering og distribuering.

4.4.5 Intervjuene

Samtlige intervjuer som er gjennomført i forbindelse med denne oppgaven er utført på én-til-én basis, ansikt til ansikt. Dybdeintervjuer anså jeg som mest hensiktsmessig grunnet jeg var opptatt av informantens mening og tolkning av temaet på et individuelt nivå. Jeg valgte av den grunn ikke å utføre noen gruppeintervjuer da jeg ønsket at deltakeren skulle kunne pålegge og svare fritt uten å bli påvirket av en gruppedynamikk. I forkant av intervjuene etterstrebet jeg å gi tilstrekkelig med informasjon vedrørende intervjuets temaer og spørsmål slik informantene var forberedt til intervjuet. Det resulterte i at både jeg og informant var mer komfortabel og klar for samtalen, og viste seg å være spesielt fordelaktig i situasjoner hvor jeg var interessert i informasjon som ikke er tilsynelatende selvsagt. I studien ble 15 potensielle informanter forespurt deltakelse, hvorav 6 hadde mulighet til å delta.

Intervjuene ble alltid startet med en kort presentasjon av meg selv og tematikken i oppgaven, samt hensikten med studien. Videre tok jeg opp temaer som anonymitet vedrørende deres identitet og utførte en kortfattet oppsummering av samtykkeskjemaet som de hadde signert. Før de innledende spørsmålene til samtalen tok sted ble informanten gjort bevisst på lydopptak av samtalen. Ved å ta i bruk et lydopptak av intervjuet kunne jeg fokusere enda bedre på informanten og sikre at informasjon ble transkribert nøyaktig med hensyn til diverse presiseringer, enn om jeg skulle ha notert kontinuerlig under selve intervjuet hva som ble fortalt. Samtlige informanter ga samtykke til å ta opp intervjuet. Fordelen ved et lydopptak av

samtalene er å sørge for en større pålitelighet i det empiriske materialet da transkribering av dialogen blir gjort med en større nøyaktighet og fokus på detaljer enn ved å gjengi informantens uttalelser utelukkende ut ifra nedskrevne notater.

Intervjuene er anonymisert for å best ivareta informantens personvern slik at de ikke gjenkjennes og med hensyn til de forskningsetiske retningslinjene diskutert i delkapittel 4.0.2 *Forskningsetikk*. I tillegg er det ikke nødvendig å måtte ha kjennskap til informantens identitet for å kunne besvare problemstillingen eller analysere caset i oppgaven. I vedlegg 10.3 *Samtykkeskjema og informasjonsskriv til informanter* har jeg beskrevet hvordan innhentet data blir behandlet og presisert at all informasjon som kommer av intervjuene ikke blir benyttet ved andre anledninger etter studiens slutt. All data blir slettet i juni, det gjelder både i form av skriftlige notater, transkriberte intervjuer og lydopptak fra intervjuene. Fram til den tid vil den digitale informasjonen være beskyttet elektronisk med passord og oppbevart separat fra oppgaven. Det er utelukkende kun jeg som masterstudent og min veileder som har innsikt i datamaterialet, noe som også står beskrevet i informasjonsskrivet. Selve samtykkeskjemaet ble utarbeidet med hensyn til etter innsendt søknad til NSD.

4.4.6 Dokumentering og analyse av data

Videre er en viktig del å dokumentere intervjuene. Det finnes ulike måter å gjøre dette på, alt fra DVD-opptak til lydopptak. Det anses å kunne virke som truende og forstyrrende å ta i bruk DVD-opptak, noe som kan resultere i at deltakerne kan la være å si noe fordi de vet de blir filmet. Av den grunn ønsker jeg i denne avhandlingen å benytte meg av lydopptak, der den ofte oppleves som mindre truende og muligheten for å få med alle detaljer er til stedet. I etterkant av endt intervju argumenterer Dunn (2016) for at transkribering muliggjør prosessen for analyse av data. Intervjuer produserer store mengder data som vil være så og si umulig å analysere dersom man ikke konverterer det om til tekst. En transkribering kan man definere som «*reproduksjon av et formelt intervju som finner sted mellom en intervjuer og en informant*» (Dunn 2016, s. 170, min oversettelse). Med tanke på at oppgaven etterstreber semistrukturerte dybdeintervjuer anses det som nok å ta i bruk én opptaker. I etterkant av samtalene må dermed opptakene transkriberes og analyseres. Johannessen m. fl (2016) argumenterer for at det å analysere innebærer å bryte noe opp i mindre biter eller elementer (s. 162). Her er det viktig for datahåndteringen at det kun blir inkludert relevant data i selve transkriberingen. Av den grunn anses det som fordelaktig å unngå uferdig setninger, nøling, latter og andre avsporinger i vedlagt transkribering, med mindre dette har noe å si for

informantens meninger og tanker rundt et viktig fenomen som viser seg å være gjeldende. Videre påpeker Dunn (2016) at transkriberingen bør gjøres raskt etter intervjuet slik at samtalen er friskt i minnet.

Deretter følges det en analyse. Hensikten med analysen er som Johannessen m. fl (2016) påpeker å evne og lage en meningsfull inndeling av datamaterialet. Her finnes det flere tilnærminger, og det ligger ingen forventning om at forskeren bør avgrense seg til én måte (s. 162-164). Under transkriberingen etterstrebes det med fargekoding for å enklere finne utsagn som handler om ulike temaer. Disse er verdifulle for å underbygge temaer og argumenter i diskusjonen. Videre ble det benyttet en tverrsnittbasert inndeling av data, en såkalt *indeksring*. Enkelt forklart handler å indeksere datamengden på å sette merkelapper på setninger eller avsnitt som gjør det mulig å identifisere og finne igjen spesielle temaer i datamaterialet (Jacobsen 2015, s. 165). Cope (2016) forlenger dette med det hun kaller for *konseptkartlegging*. Konseptkartlegging innebærer å visualisere data og deres forhold. Dette utføres på samme måte som under en indekseringsprosess, der man sorterer data i ulike kategorier som har en viss intern sammenheng (s. 375-376). Med denne tankegangen ble det utviklet fire kategorier, som inneholder funnene fra indekseringen. Kategoriene vil fungere mer eller mindre som overskrifter i en bok, for å gi en beskrivelse av hva tekstene handler om. Selve analyseringen er gjort ved å tolke hva deltakere *egentlig* mente med et utsagn eller mening. Det vil si at datamaterialet er lest på en fortolkende måte, hvor hovedmålet er å forstå den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer. Dette er en viktig del når man undersøker fenomener (Johannessen m. fl 2016, s. 173).

4.4.7 Evaluering

Under introduksjonen til dette kapittelet presiseres det at alle typer undersøkelser bør tilfredsstillende to krav: empirien må være gyldig og relevant, og pålitelig og troverdig. På bakgrunn av at validitet og reliabilitet fortrinnsvis er kvantitative begreper, argumenterer Johannessen m. fl (2016) at man innenfor kvalitativ metode heller bør bruke begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og overensstemmelse som mål på kvalitet (s. 231).

Pålitelighet (reliabilitet)

Observasjoner kan sies å være verdiladet og kontekstavhengige. Av den grunn vil det være umulig for en forsker å få like resultater som en annen forsker som tar i bruk en kvalitativ forskningsdesign. Johannessen m. fl (2016) forteller at det er fordi kvalitativ metode i all

hovedsak baserer seg på erfaring og forskeren selv blir et instrument i prosessen. Faktum at ingen sitter igjen med samme erfaring og bakgrunn som forskeren, blir det dermed umulig å tolke på samme måte. En viktig del for å styrke undersøkelsens reliabilitet er å gi en god beskrivelse av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen. Ved forklaring av data, metoder og avgjørelser gjennom prosjektet og hvordan forskeren kommer frem endelig resultat, vil påliteligheten (reliabilitet) og troverdigheten til prosjektet styrkes (s. 232).

Troverdighet (Intern validitet)

Troverdighet (intern validitet) i kvalitativ metode handler om hvorvidt den valgte metoden undersøker det den har til hensikt å undersøke. I dybden går dette ut på om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en korrekt måte kan reflektere formålet med studien og representerer virkeligheten. Det finnes to teknikker som er til hjelp i denne prosessen, og som kan øke sannsynligheten for troverdige resultater: vedvarende observasjoner og metodetriangulering. Førstnevnte går ut på at forskeren investerer nok tid i lag med informantene, og på den måten bli godt kjent med konteksten man befinner seg i. Et eksempel kan være feltobservasjon. Sistnevnte handler om at forskeren tar i bruk to ulike fremgangsmåter for datainnsamling, for eksempel ved observasjon og intervju som metode. En annen måte er ved å intervju flere ulike, men homogene grupper, slik at forskeren setter seg selv inn i flere settinger. En siste måte å styrke troverdigheten på er ved å finne andre kompetente personer til å analysere samme data, i den hensikt å se om de kommer frem til noenlunde det samme (Johannessen m. fl 2016, s. 232).

Overførbarhet (Ekstern validitet)

Overførbarhet (ekstern validitet) handler om hvorvidt resultatene fra et forskningsprosjekt kan overføres til et annet. En av mange ting som skiller kvalitativ til kvantitativ er at man ikke kan generalisere, men likevel er det ønskelig at studiet skal kunne tolkes utover de umiddelbare resultatene som blir samlet inn. Av den grunn regnes det som nødvendig å systematisere, analysere, kode og tolke all data som innhentes. Dersom man evner å utvikle teorier, begreper og fortolkninger som belyser de fenomenene som blir undersøkt, som også viser seg å være nyttig på andre områder, vil overførbarheten til undersøkelsen automatisk styrkes (Johannessen m. fl 2016, s. 233).

Bekreftbarhet (Objektivitet)

Et av de viktigste forutsetningene ved en kvalitativ undersøkelse er at funnene er et resultat av forskningen, og ikke av forskerens subjektive holdninger. For å sørge for at dette etterstrebes finnes det ulike strategier. Et av de kan være at forskeren beskriver alle beslutninger tatt i hele prosessen samtidig som man evner å være kritisk til eget arbeid. Videre kan det være hensiktsmessig å presisere tidligere erfaringer, skjevheter eller avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen av prosjektet. En siste strategi for å styrke bekreftbarheten er for forskeren å vise til annen litteratur eller informanter som støtter de ulike fortolkningene (Johannessen m. fl 2016, s. 234).

4.5 Analyse

Til tross for at noen informanter snakket på dialekt er intervjuene transkribert til norsk bokmålsform. I transkriberingsprosessen valgte jeg å ikke inkludere ikke-verbalt språk som lyder, “hmm” og “ehh” for eksempel. En grunn til dette er knyttet til at det kan være utfordrende å gjøre det om til korrekt skriftform og samtidig for å ivareta anonymitet ved sitater i oppgaven, avsluttet med at det ikke anses å være analytisk relevant. Transkriberingen av intervjuene var både en lærerik og utfordrende prosess. Transkriberingen gjorde det mulig for meg å enkelt lese over datamaterialet når jeg ønsket det og på den måten fikk jeg en god kjennskap til innholdet i hver samtale. Analysen opplevdes også noe lettere da jeg enkelt kunne minnes på bestemte elementer ved intervjuene som var relevant for spesifikke temaer i analysen og på den måten enkelt dra paralleller og sette i kontekst hva gjaldt litteratur og problemstilling. De transkriberte intervjuene ble gjennomgått flere ganger, noe som var hjelpelig for å kunne fokusere på å identifisere ulike aspekter ved valgte case som var relevant for ulike deler av analysen. En detaljert gjennomgang av hvert intervju var således nødvendig med tanke på at jeg tok i bruk koder som analyseteknikk for å kategorisere det empiriske materialet. Av den grunn var et ulikt tematisk fokus også en grunn for flere gjennomlesninger.

Jeg brukte det analytiske rammeverket i oppgaven som utgangspunkt for å kategorisere datamaterialet i analysen, i tillegg til kategorier om digital teknologi og Covid-19. Konkret innebar dette at jeg trakk ut sitater som var relevante for å beskrive og forklare musikkbransjens fenomener hva angår digital teknologi og Covid-19 i lys av litteraturen presentert i kapittel 2. Under analysen av datamaterialet, som primært består av 6

transkriberte dybdeintervjuer med en varighet på 45-60 minutter, har jeg redusert informasjonsmengden til å gjelde kun det mest relevante og nødvendige for å identifisere likheter og ulikheter, overensstemmelser mellom teori og empiri, i tillegg til casespesifikke forhold for den norske musikkbransjen i sammenheng med digital teknologi og Covid-19.

Informasjonen er kodet i lys av det analytiske rammeverket av Li (2020), The Holistic Business Model Framework, men analysen har videre synliggjort noen karakteristikk ved fenomenet som ikke kan forklares av rammeverkene og av den grunn blitt tildelt egne koder som "Covid-19 innvirkninger". Kodene representerer likevel oppgavens tematikk og omfatter sitater av informantene som vil være til hjelp for å kunne forstå og tolke Covid-19 innvirkningene på den norske musikkbransje, attpåtil hvordan digital teknologi kan fungere som en katalysator for endrede arbeidsrutiner og nye digitale forretningsmodeller.

4.6 Refleksivitet

Gjennom hele prosessen i denne avhandlingen har jeg hatt som mål å belyse fenomenet fra et objektivt ståsted, og som en forsker har jeg forsøkt etter beste evne å unnlate og pålegge samtalene med informanter en subjektiv undertone eller fremstå som en aktør i den norske musikkbransje ved å produsere denne masteroppgaven. En enkel interessekonflikt kan handle om tolkning og bearbeiding av datamaterialet og hvordan jeg som forsker velger å fremstille funnene opparbeidet. Av den grunn har det vært svært viktig å gjengi innholdet av samtalene så nøye og presist som mulig, samt belyse alle nødvendige aspekter ved fenomenet uavhengig mine forutinntatte subjektive meninger om den norske musikkbransje, Covid-19 og digital teknologi.

I etterkant av intervjuer har jeg oppdaget at mine egne innvendinger i enkelte samtaler fort kunne fremstå som ledende, spesielt i situasjoner hvor oppfølgingsspørsmål har vært en naturlig del av samtalen. Etter å ha reflektert over situasjonen kan det ha kommet av formuleringen på oppfølgingsspørsmålet ikke har vært planlagt på forhånd. Som et resultat av dette tok jeg beslutningen om å omformulere spørsmål og dermed implementere det i intervjuguiden dersom jeg anså som relevant for å undersøke fenomenet videre. I lengden gjorde dette meg mye bedre forberedt på hva slags oppfølgingsspørsmål som kunne vise seg gjeldende og hvordan jeg best kunne håndtere en ny lignende situasjon.

Videre kan hvordan jeg som forsker fremtrer i intervjusituasjonen påvirke datamaterialet i den forstand at informanter vil kunne begrense eller åpent dele informasjon basert på hvordan jeg fremstår og deres inntrykk av meg som intervjuer. Med dette i tankene har jeg underveis i prosessen etterstrebet for en profesjonell, tillitsfull og interessant samtale for hver informant, ansikt-til-ansikt. Innledningsvis har jeg introdusert meg selv med fullt navn og avsluttet med en presentasjon av studien og hensikten med intervjuet, og på den måten sørge for at vi begge befinner oss på samme side. På grunn av det faktum at jeg hadde bekjentskap til en av informantene fra før, etterstrebet jeg en profesjonell tilnærming slik at det personlige forholdet ikke kom på bekostning av avhandlingens formål. Likevel oppfattet jeg ikke det som en interessekonflikt da det ikke kan gjenspeiles av intervjuene og av den grunn ikke en innflytelse på intervjumaterialet.

For min egen del, som forsker, har jeg benyttet meg av en studiedagbok med beskrivelser og beslutninger av valg jeg underveis i masterperioden har brukt konsekvent for å tidfeste ulike hendelser. På denne måten fikk jeg en oversikt over egne tanker og refleksjoner gjennom hele prosessen. Hensikten med studiedagboken er ikke å gi meg analytiske innfallsvinkler, men heller gi meg som forsker en oversikt over forskningsprosessen som jeg anser å være nyttig å se tilbake på, og slik bedre forstå hva slags tankerekker som har ledet frem til det endelige resultatet i oppgaven.

5.0 Empiri og analyse

Covid-19 har påvirket den norske musikkbransjen ved å akselerere den påbegynte digitale transformasjonen og bruken av ulike digitale teknologier. I dette kapittelet vil jeg presentere funnene som illustrerer denne akselerasjonen ved hjelp av fire faser: Pre-Covid, Covid-krisen, de umiddelbare reaksjonene på Covid-19 og potensielle langsiktige effekter av Covid-19. Li (2020) The Holistic Business Model Framework vil gjennom analysen belyse musikkbransjens forretningsmodeller og hvordan Covid-19 har endret den. Den digitale transformasjonen og nye digitale teknologier vil så være gjeldende for å forklare endringer som følge av Covid-19.

Kategorisering

Før analysen av datamaterialet finner sted vil ulike kategorier introduseres og konkretiseres. Hensikten med en slik kategorisering er for å plassere dataen i riktig kategori. Tabellen under viser en oversikt over fire kategorier og definisjoner på hva innholdet i de respektive kategoriene omhandler.

Kategori	Innhold
Pre-Covid	Alle data som omhandler hvordan den norske musikkbransje så ut før Covid-19 pandemien.
Covid-19 krisen	Alle data som tar opp utfordringer den norske musikkbransje følte på og hva deres holdninger var under krisen. Hva handlet krisen om og hva var informantenes opplevelser av den?
De umiddelbare reaksjonene på Covid-19	All data som tar opp hva de ulike umiddelbare reaksjonene var på Covid-19 i den norske musikkbransje
Potensielle langsiktige effekter av Covid-19	Alle data som tar for seg de potensielle langsiktige effektene av Covid-19

5.1 Pre-Covid

Denne delen av analysen vil gjennomgå all data som illustrerer den norske musikkbransjens ståsted før Covid-19 pandemien. Musikksektors verdiforslag, verdiarkitektur, den funksjonelle arkitekturen og hvordan digital teknologi ble brukt vil bli analysert opp mot Li (2020) sitt analytiske rammeverk presentert i kapittel 2.6.

5.1.1 Verdiforslag

Produkttilbud

Tross den digitale transformasjonen den norske musikkbransje har vært gjennom, har selskapenes produkttilbud vært mer eller mindre uberørt. Tatt hensyn til avhandlingens informanter, som beveger seg innen management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper vil deres produkttilbud være noe annerledes. Innledningsvis kommer det frem at informant 1 og selskapet har en visjon som henger tett med både produkttilbudet og markedssegmentene. Visjonen fokuserer på å bruke metodikken fra artistutvikling, ikke bare på artister, men generelt på merkevarer og profiler, også i andre bransjer enn musikkbransjen. Produkttilbudet kan i denne sammenheng ses å være både tradisjonell artistutvikling, men også utvikling av merkevarer og profiler, med samme metodikk. Informant 1 og deres selskap kan sies å ha noe utradisjonell tilnærming, grunnet deres visjon om å også bevege seg utenfor musikkbransjen. Derimot innehar resterende informanter en mer tradisjonell tilnærming.

“(…) vi driver med management for låtskrivere, produsenter og komponister. Vi har hatt artister innom og samarbeidet med lyd osv., men utenom det driver vi primært med musikkproduksjon” (Informant 2, daglig leder, produksjons, - og managementselskap).

“Vi distribuerer musikken vår gjennom The Orchard, som er vår distributør. Og vi skaper verdien vår gjennom promotering, markedsføring og nettverk, både i sosiale og tradisjonelle medier (aviser, tv, radio osv.). Produktet vi selger er jo musikken, så vi prøver konstant å finne nye talenter” (Informant 3, markedsføring, plateselskap).

“Vi er hovedsakelig et managementselskap som tilbyr ulike tjenester. (...) alt fra management, distribusjon av musikk, studio, booking og eventer” (Informant 4, Head of Marketing, managementselskap).

Av sitatene over kan man lese hvordan produkttilbudet til henholdsvis informant 2, 3 og 4 ser ut. Der selskapene til informant 2 og 3 har noe tradisjonelt oppsatt produkttilbud, der et plateselskap spesialiserte seg på produksjon, distribusjon og promotering av musikk, og et produksjonsselskap med produksjon av musikk, fra idé til ferdig innspilling. Informant 4 forteller at deres produkttilbud er noe annerledes enn det bransjestandarden er, ved å tilby en rekke løsninger som en artist kan ta i bruk gjennom hele artistreisen - fra musikkproduksjon i studio og distribusjon av musikk, til booking og eventer.

Informant 5 på den andre siden, hadde en annerledes mentalitet da selskapet ble etablert. Det fortelles at selskapet startet hovedsakelig som et promoterings-byrå som skulle tilby ulike promoterings-avtaler til fast pris med avtalt varighet og lengde. Selskapet skulle da ta av seg alt av promotering, markedsføring og litt koordinering - men ikke operere som *bare* et plateselskap eller *bare* et management. De hadde som visjon og heller tilby tjenester for hele promoterings-reisen for artister i det øvre sjiktet av bransjen. Etter kun få år gled selskapet mer over i å være et management for de fleste de jobbet med.

“Vi er en slags “free agent” i musikkbransjen som knytter oss til artister også skreddersyr vi avtaler alt etter hva de trenger. Men aller mest, hoveddelen av våre kunder, er kunder som vi er management for” (Informant 5, daglig leder, Managementselskap).

For informant 6 og selskapet, som opererer som et bookingselskap, handler deres produkttilbud i større grad om å bygge opp artisters live-karrierer. Informant 6 forteller at helt siden selskapet så dagens lys tilbake i 2015 var det et rådende syn om hvordan bygge opp live-karrierer. En konsensus blant booking-agenter handlet i stor grad om å maksimere inntjeningen av en artist på kort sikt, noe som ofte førte til en større grad av marked slitasje over tid.

“Målet var å jobbe mer strategisk enn de andre, og heller vurdere i hvilken grad man kunne “hacke” markedet. Hvordan kom man seg opp på Sentrum Scene tidligere enn senere. Vår markedsstrategi har vært å velge artister med tydelig profil, og finne veier for de å selge mer hard-tickets i de fire største byene - så tidlig som mulig og dermed utvikle artistkarrieren til festivaler i ettertid. Filosofien har alltid handlet om å være en artist-sentrisk bookingselskap som i større grad ønsker å fasilitere for artistenes organiske utvikling, og i mindre grad kommersielt. Færre jobber, mer penger” (Informant 6, daglig leder/CEO, bookingselskap).

Informant 6 forteller at i 2009 var graden en artist levde av live-inntektene å ligge på omkring 20-30 %, mens i 2022 tjener artister 20-30 % på alt det andre, og resterende faller under live-økonomi. Dette tilrettela for en holdning om hvordan å “hacke” markedet. Dette handlet for eksempel om å finne veier å komme seg opp på Sentrum Scene tidlig som mulig i en artistkarriere. Strategien handlet om å finne artister med tydelig profil og selge hard-billetter i de fire største norske byene. Dette for å utvikle artistkarrierer inn til festivaler - for så å selge soft-billetter. Hard-billetter er billetter du kjøper for å se en spesifikk artist, mens soft-billetter er festivalbilletter som gir muligheten til å se flere artister. Oppsummert har informant 6 og selskapet en mer kunstnerisk prioritering av visjonen til artister fremfor å prioritere kommersielle oppdrag, som i lengden gjør at artisten vokser på en genuin måte.

Modell for inntektsgenerering

Den tradisjonelle måten musikkelskaper tjener penger på har i stor grad handlet om produksjon, - opptak, - royalty, - og distribusjonskostnader. Et produksjonsselskap lever av rettighetene knyttet opp til disse typer kostnader.

“Selskapet lever av tre typer rettigheter. Som produsent skaper og lager du noe som blir solgt som et produkt (beats, melodier eller instrumentaler) via en produksjonskostnad. Som i enden betyr et større eierskap for hver gang låten blir spilt av - det være på TV, film etc.”
(Informant 2, daglig leder, management, - og plateselskap).

Som sitatet over illustrerer er modellen for inntektsgenerering for informant 2 og selskapet veldig tradisjonsbetinget. Den type rettighet informant 2 nevner er en av tre, der den første inngår i produksjonskostnaden til selskapet. Denne rettigheten fremhever hvordan selskapet tjener penger av deres produsenter og låtskrivere. Produktet produsentene og låtskriverne lager blir solgt via en produksjonskostnad og hvor stor prosentandel selskapet tar avhenger av hvem som inngår i samarbeidet. Videre ved at produktene blir brukt i ulike medier vil det også kunne resultere i en ytterligere prosentandel og inntjening for selskapet.

En annen inntektskilde for et plateselskap forteller informant 2 å ligge i rettigheter og royalty-kostnader. Under rettigheter for royalty-kostnader er man avhengig av opptakskostnader, der i et opptak ligger en inntektskilde som går under åndsverksloven. På hvilken måte verkene til låtskriver og produsent blir solgt og brukt på, avhenger av om det ligger en eksklusivitet i

kontrakten. Denne modellen for inntektsgenerering innehar dermed tre ulike rettigheter innad kostnader for selskapet; produksjonskostnader, royalty-kostnader og opptakskostnader.

På tross av tradisjonelle rettigheter og kostnader innen produksjon, har den digitale transformasjonen endret distribusjonsbiten betraktelig. Fra å tjene godt på salg av fysiske produkter og etterhvert nedlastning av musikk, har plateselskaper innsett at de må satse tungt på royalty-utbetalinger fra strømmetjenester som Spotify. Det gjenspeiles godt i modellen for inntektsgenerering blant informantene som jobber i management, - og plateselskaper.

“(...) så genererer vi inntekt fra artist-prosjekter og gjennom plateselskaper gjennom royalties på låter vi har vært med på å lage” (Informant 1, daglig leder, managementselskap).

“Vi får en andel av streams, men strømming gir lite utbetaling, så det beste er å selge vinylere osv. Men man må ofte ha et navn for å selge. Så vi tar en andel av det” (Informant 3, markedsføring, plateselskap).

“Et management tjener en gitt prosent av en artist sine totale inntekter. Det er der de aller fleste av våre inntekter kommer fra, vi har en avtale per artist - ingen avtaler er like. Det varierer veldig på hvor i livet og på hvilket nivå artisten er på. Noen har vi en avtale på at vi får 20 % av absolutt alt, men det kan også være at vi får 15 % netto fra live også 20 % brutto fra strømming” (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap).

Som det forekommer i sitatene over finnes det nokså like inntektskilder på tvers av selskaper i musikkbransjen. Både et management, - og plateselskap tjener inn penger fra Spotify, men kan attpåtil generere inntekt fra ulike steder. Et managementselskap tjener en gitt prosent av en artist sine totale inntekter innen områder som live-act og booking, selv om selskapet i seg selv ikke tilbyr disse løsningene. Genereringen av inntekt kommer til syne i form av rettigheter og kontrakter, som informant 3 påpeker;

“(...) vi er ikke et bookingselskap, men hvis en artist ikke har det bistår vi med kontakten med bookingagenter og tar en andel av det” (Informant 3, marketing, plateselskap).

For informant 6 og selskapet sin modell for inntektsgenerering handler det i stor grad om live-jobbene artistene utfører. Selskapet tjener penger fra dag 1, ved å ta kommisjon per jobb av et overskudd. Dog vil ikke alle jobber resultere i overskudd. Dersom selskapet eksempelvis tjener 15 % av en jobb på 10 000 kroner vil det i realiteten føre til et tap. Her presiserer informant 6 at så fort artisten kommer opp i størrelse vil de gode pengene bli tjent inn. Av dette kan man anta at en artist går fra små live-jobber til større gigs, men i lys av teknologiutviklingen og nye digitale plattformer har denne tankegangen mistet fotfeste.

“Hvis du sier at enhver stor artist alltid har vært liten, så tror jeg den romantiseringen er at du må begynne med de små jobbene og bygge bygge bygge. Mens i teorien, spesielt i 2022, kan ingen ha hørt om deg og samtidig er du nr 1 i verden. I norsk forstand skjer over natten suksess hele tiden” (Informant 6, daglig leder/CEO, bookingselskap).

Budskapet til informant er at før var artister mer eller mindre avhengige av å spille seg oppover fra små live-jobber til å selge ut store konsertarenaer. Denne tanken er i dag mer romantisert. I lys av 2022 og den digitale transformasjonen i bransjen, kan du være nummer 1 i verden uten at folk nødvendigvis har hørt om deg. Dette har endret spillereglene for inntektsgenerering, i den forstand at man i dag enklere kan jobbe strategisk opp mot en konsert på eksempelvis Sentrum Scene, uten å måtte spille de mindre live-konsertene. Dette vil føre til en større kommisjon og dermed en større inntekt for selskapet.

Verdiarkitektur

Verdiforslaget til selskapet er underbygget av verdiarkitekturen, som involverer hvordan selskapet sanser, skaper, distribuerer og fanger ulike verdier på. Det som i første omgang virker å være felles for alle informantene er at det er viktig å befinne seg i de rette miljøene og utvikle et godt nettverk av ulike aktører. På denne måten vil selskapene kunne sanse, skape, distribuere og fange ulike verdier på. Ved å utvikle et godt forhold til en aktør, bli enig om et samarbeid og detaljene rundt – vil de kunne skape og fange verdi for både selskapet og deres artister, produsenter eller merkevarer/profiler. Årsaken til at aspektet om nettverksbygging er så essensielt og viktig i musikkbransjen er bundet i samarbeid. Deltagelse i eventer og bransjetreff gir aktører en viktig arena for etablering av bekjenskaper. Bekjenskapene hjelper når et management, - og plateselskap promoterer en artist, et produksjonsselskap samarbeider med en artist eller en produsent og når bookingselskapet skal designe en sommerturné. Sluttmålet med nettverksbyggingen er å enklere sanse, skape, distribuere og fange verdi både

for selskapet og for deres artister og produsenter. Informant 5 illustrerer hvordan de ulike selskapene i musikkbransjen utgjør det fysiske økosystem for en artist.

“Rundt en artist er det kanskje et management og en som gjør booking. Artisten har en avtale med booking, en avtale med management og en avtale med plateselskapet, men managementet sitter litt i midten og koordinerer alle aktivitetene. Så det er mitt ansvar at bookingselskapet booker den turneen vi ønsker, at plateselskapet slipper musikken, og at booking, - og plateselskapet forstår hva som er en god rekkefølge. Prosessen starter hos og får alt til å spille sammen” (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap).

Som det forekommer i sitatet over inngår et management, - plate, - og bookingselskap alle i artistens fysiske økosystem. En samhandling mellom selskapene i økosystemet må dermed eksistere. Hovedoppgaven til et managementselskap er i dette tilfellet å sørge for at samhandlingen og informasjonsflyten går så feilfri som mulig. Bookingselskapet sin oppgave blir å booke turneen managementselskapet og artisten ønsker, mens for et plateselskap handler det om å distribuere musikken. Hele denne prosessen finner sin startplass når managementselskapet har satt strategi og årsplanen for artisten.

Den funksjonelle arkitekturen

Videre er verdiarkitekturen støttet av den funksjonelle arkitekturen, som består av selskapets kjernevirksomhet som dreier seg om alt fra produktinnovasjon og kommersialisering, infrastruktur for produksjon og leveranse, og håndtering av kunderelasjoner. Kjernevirksomhet til et selskap er en idealisert konstruksjon ment å uttrykke selskapets “hoved” eller “essensielle” aktivitet.

Informant 1 forteller at de er i samarbeid med et bookingselskap som jobber med å utvikle en billettjeneste som kan tolkes å være en potensiell utfordrer for Ticketmaster. På bakgrunn av innovasjonslitteraturen kan denne type samarbeid ses å være en inkrementell innovasjon (produktinnovasjon). Denne billettjenesten vil forbedre selskapets billettsalg ved at de slipper å bruke eksempelvis Ticketmaster som et mellomledd, og bidrar til bedre kontroll. En annen type innovasjon informant 1 og selskapet utøver kan sammenlignes med informant 2. Nemlig at ingen følger en «blue-print» i hvordan drive et musikkelskap.

“Det er derfor jeg mener vi jobber med innovasjon. Fordi vi bruker en metodikk som kun er i musikkbransjen. Så hvis vi klarer å ta denne metodikken og vår tankegang i for eksempel Orkla eller Tine, og med tiden produsere og skape noe vi kan være stolte av og tjene penger på - har vi jobbet med innovasjon” (Informant 1, daglig leder, managementselskap).

Av sitatet over kan man tolke en annen måte informant 1 og selskapet jobber med innovasjon på, nemlig forretningsinnovasjon der de videreutvikler merkevarer i en sammenslåing av metodikken fra artistutvikling og merkevarebygging. Slik bringer de en ny praksis i en ellers tradisjonsbetinget bransje. Når det gjelder informant 2 og selskapet har de en mentalitet om at de ønsker å prøve ut nye ting som ikke er å regne som “tradisjonelt”, lære av det og med tiden utvikle sin egen vei. Dette vil resultere i at de enkelt kan implementere nye måter å drive forretning på som gagnar selskapet, og med det konstant utvikle sin forretningsmodell og verdiarkitektur. I praksis betyr dette ulike modifikasjoner, store og små, innen selskapets kjernevirksomhet. Ideen er å introdusere nye elementer for å oppnå bedre resultater i selskapet, og med tiden oppnå større konkurranseevne.

Innen infrastruktur for produksjon og leveranse vil denne være nokså tradisjonell oppsatt. Den som skiller seg mest ut er informant 2 og hvordan selskapets ansatte er fordelt. Selskapet har per dags dato signert fire produsenter og eies og drives av informant 2 som daglig leder og en partner. Der de skiller seg ut er at selskapet ikke har noen ansatte slik man ser i et tradisjonelt selskap. Alle er frilansere, enten som et enkeltmannsforetak, NUF eller AS. I praksis inngår selskapet en avtale med alle frilansere som med tiden fakturerer for jobben de gjør. Selve infrastrukturen som gjør produksjon og leveranse mulig er bygget opp av en daglig leder, en partner, produsenter og låtskrivere og en Executive produsent. For at ting skal gå rundt på en mest bærekraftig måte legges det stor vekt på tett samarbeid mellom alle parter.

På den andre siden vektlegger informant 5 tanken om at alle prosjekter har ulike infrastruktur alt ettersom hva artisten trenger.

“Vi hadde aldri klart å levere alle tjenestene økosystemet med bare vårt selskap. Vi er avhengig av at vi kan rekruttere litt på vegne av artisten. For det artisten trenger er jo også avhengig av hva artisten vil oppnå. For eksempel kan en artist ha et ønske om å gi ut mange låter på Spotify, men ikke nødvendigvis ha store planer om å holde konserter. Da vil booking være mindre viktig. Men standardpakken inneholder et bookingselskap man har en avtale

med, et distribusjonsselskap som putter varene i butikken, Spotify, også oss som management. Og her kan det inngå alt fra en designer, fotograf og kanskje en stylist. De ulike teamene kan variere fra totalt 6 til 60 personer” (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap”.

Av sitatet over kan man tolke at det som all hovedsak avgjør infrastrukturen for produksjon og distribusjon, i et større artistprosjekt, er avhengig av hva artisten ønsker å oppnå. Siden selskapet jobber på vegne av både større og mindre artister i Norge, vil infrastrukturen alltid se noe annerledes ut. Med andre ord er det prosjektet og artisten som definerer hva informant 5 og selskapet skal gjøre, og hvorvidt man trenger å rekruttere ekstra personell. Informant 5 legger frem en analogi.

“Det blir som å spørre hva en bil koster - det kan være hva som helst alt ettersom hvor mye og hva du trenger bilen til” (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap”.

Informant 5 sammenligner infrastrukturen med to artister selskapet er management for. Der den ene artisten, som er å regne som en av de største i Norge, har om lag syv AS i forskjellige deler av deres økosystem, har den andre artisten, som gjerne er i startfasen, kun ha en lydtekniker og en DJ. For som informant 5 presiserer; *“ting skaleres ut ifra både ambisjoner, men også økonomi” (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap).*

For informant 6 og selskapet kommer det innledningsvis frem at de i all hovedsak er avhengig av å tilby to tjenester. Den første handler om salgstjenester og kontakt mellom bookingagenten og artisten. Den andre ligger under det informant 6 kaller for *advance*, og handler om selve planleggingen, logistikken og flybestillinger for en konsert/turne.

“Vår infrastruktur er veldig enkel, vi har vært et relativt lite selskap med gode marginer. Vi har en som gjør advance, meg som er agent og en annen som gjør innkommende booking og agentoppgaver, men mindre av det med festivaler og artist. Også har vi selvfølgelig regnskap. Så for vår del, så lenge vi betaler regningene i tide til artistene, slik at de får en best mulig opplevelse til og fra spillejobb, at ting er i orden når de er der, klarer vi oss på 4-5”
(Informant 6, daglig leder/CEO, bookingselskap).

Sitatet over illustrerer at selskapet er lite, men likevel har gode marginer. Den funksjonelle arkitekturen i selskapet struktureres med en ansatt for *advance*, en agent, en for innkommende

booking og agentoppgaver og en regnskapsavdeling. Betaling av regningene til artistene anses som viktigst, slik opplevelsen til og fra gigs er god. Å imøtekomme kravene argumenteres å kun trenge 4-5 ansatte. Derfor påpeker informant 6 at det er en ganske høy omsetning i selskapet, og drar paralleller med større bookingselskaper som omsetter for 200 millioner kroner ofte klarer seg med bare 10 ansatte. Informant 6 forteller at det i all hovedsak handler om å legge opp en selskapsstruktur som tilrettelegger for at strømlinjen for kommunikasjon er så bra som mulig.

“Hvis min oppgave er å snakke med artistene, og vi har to stykk som kan implementere det vi blir enige om, så skal du i teorien klare å booke en Norgesturne på 3-4 dager” (Informant 6, daglig leder/CEO, bookingselskap).

Fellestrekkene for informantene er at det er få ansatte internt i selskapene. Informant 6 argumenterer for at det finnes en positiv og negativ teori til hvorfor. Den negative handler om at marginene er såpass lave at det vil resultere å være veldig kostnadskrevende å ansette flere personer, fordi forpliktelsene vil øke. Den positive går mer ut på at kostnadsvariablene egentlig er veldig lave. I teorien kan et selskap jobbe med 3-5 artister og så lenge man evner å være effektive, vil man komme langt.

Digital teknologi

I denne delen vil data som omhandler hvordan digital teknologi ble brukt før Covid-19 pandemien inntraff musikkbransjen. Dette vil omhandle data som tar for seg hvordan ulike praksiser ser ut og hvordan digital teknologi har endret tradisjonelle oppgaver som følge av den digitale transformasjonen. Fremveksten av ulike digitale plattformer (Spotify, TikTok, YouTube etc.) vil være viktige årsaksvariabler.

Automatisere og/eller forbedre eksisterende aktiviteter og prosesser

Måten digital teknologi har automatisert og/eller forbedret eksisterende aktiviteter og prosesser på i den norske musikkbransje virker å inneha en viss konsensus. Den digitale transformasjonen har endret det økonomiske landskapet i bransjen, fra å satse på fysisk salg og nedlastning av musikk til strømmetjenester. En slik endring finner vi også blant aktivitetene og prosessene selskapene utøver, der de digitale teknologiene som blir tatt mest i bruk er DropBox og WeTransfer. Informant 1 forteller at DropBox har forbedret aktiviteten for felles lagring av digitale assets, noe informant 3 sier seg enig i. Selskapet tar det i bruk ved

å ha en DropBox for hver artist og dermed en felles nettsky for alt av masters og demoer. Fordelen med DropBox virker å ligge i deres nettsky-lagringsteknologi som gjør det mulig for alle parter å ha alt av digitale assets, masters og demoer tilgjengelig i en felles nettjeneste.

WeTransfer løftes opp for å ha forbedret overleveringen av større og tyngre filer. En vanlig praksis i musikkbransjen er overføring av filer fra en aktør til en annen. WeTransfer gjør det mulig å sende lydpakker digitalt, uten bekostning av kvaliteten. Informant 3 la videre vekt på hvordan Retriever Info automatiserer en viktig del av deres arbeid.

“Noe som har hjulpet med automatiseringsprosessen er ved hjelp av noe som heter Retriever Info. Der får vi automatisk mail hver morgen som gir oss indikasjon på alle artikler våre artister har blitt nevnt på” (Informant 3, marketing, plateselskap”.

Av sitatet over nevner informant 3 at de tar i bruk Retriever Info for å automatisere medieovervåkningen av deres artister. Retriever er Nordens største mediearkiv og tilbyr sine kunder en samling av nyheter fra tradisjonelle medier som aviser og magasiner, og digitale redaksjonelle medier som nettaviser, radio og TV (Retriever 2022).

Videre har musikkproduksjonen blitt automatisert og forbedret av digital teknologi. Programvarer vektlegger informant 2 som en fordel for produksjonsavdelingen og gjør lyden mer nyskapende og tilrettelegger for nye lydpakker. Informant 3 fremhever videre oppblomstringen av digitale instrumenter som en automatisering. Hvorvidt automatiseringen til digitale instrumenter blir sett på som en forbedring avhenger veldig av lytteren, og hvorvidt man foretrekker det digitale eller organiske lydbildet.

Informant 1 argumenterer for at den digitale transformasjonen i musikkbransjen har demokratisert bransjen i større grad. Transformasjonens fire radikale perioder har resultert i at det aldri har vært enklere å produsere og gi ut en låt, som i lengden vanskeliggjør promotering av musikk og dermed bryte gjennom «støyen». Dette har mange løftet opp som et problem, men informant 5 argumenterer heller for at fokuset bør ligge et annet sted.

“Det å få folk til å lytte er det som er vanskelig, slippe musikk er lett. Sånn har det vært siden jeg startet i bransjen, det blir stadig enklere og enklere å spille inn musikk. Men å bryte lydbildet og faktisk skaffe lyttere og skape en karriere har aldri vært vanskeligere. Og det

handler egentlig ikke om volumet av musikk, men om alt det andre man konkurrerer mot. Alle har verden i lomma, man blir forstyrret - det er podkaster, serier, filmer, bøker, politikk. Livet er mye mer fylt med støy enn før. Man har notifications (varsler) og får aldri fred. Å få oppmerksomheten til en person, samhandle og sørge for at de returnerer senere til deg er der jobben ligger” (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap).

Sitatet over forteller at den virkelige utfordringen er å bryte lydbildet av støy og skaffe lyttere. Å få oppmerksomheten, samhandle og sørge for at lytteren returnerer er der jobben ligger. For informant 6 og selskapet har digital teknologi først og fremst både automatisert og forbedret oversikten de kan tilby artistene rundt alt som har med reising til og fra live-jobber å gjøre. Selskapet tar i bruk et system som tas i bruk som en kalender, - og turnéverktøy slik at artister får en oversikt over tider og flybilletter om hvor de skal reise.

Støtte nye måter å drive selskapet på, som supplerer fremfor å erstatte aktiviteter og prosesser

På måten digital teknologi har støttet nye måter å drive selskapet på, som supplerer fremfor å erstatte aktiviteter og prosesser kommer det frem ulike ting. Informant 2 vektlegger bruken av Splice, som er en skybasert musikkoppsettings- og samarbeidsplattform som inkluderer et prøvebibliotek, lydplugin-moduler via et abonnement, som integreres med flere lydarbeidsstasjoner (Splice 2022).

“Vi har steder som Splice, der man får tak i loops for produksjonsdelen. Der kan du finne en lyd og dra den inn i programvaren din. Splice er videre ulike tjenester. Det struktureres via abonnenter, der noen er gratis, men de er gjerne ikke de beste. På den måten har det vært et supplement og forkortet produksjonstiden - fordi du ikke trenger å lage alle lydene selv”
(Informant 2, daglig leder, management, - plateselskap).

Splice fungerer også som en ytterligere inntektskilde. Informant 2 forteller at produkter de ikke får solgt kan lastes opp på en slik plattform og bli solgt dersom det er ønskelig. SubmitHub er videre en tjeneste selskapet til informant 4 har tatt i bruk en stund.

“Du legger inn låten din, kjøper credits også kan du pitche låten til ulike folk som jobber med å monetize (tjene penger) spillelister på Spotify og Apple Music, og musikkbloggere som kan skrive om musikken. Takker de nei, får du tilbake dine credits. Det er mange artister som har

begynt å bruke sånne typer tjenester mye mer - for å komme seg til utlandet” (Informant 4, Head of Marketing, management, - og plateselskap).

Musikkbloggere og spillelister har med tiden fått mye innflytelse i musikkbransjen og selskaper ta av den grunn i bruk SubmitHub. Bruken kan resultere i solide plasseringer som kan være forskjellen mellom 100 og 100 000 avspillinger på en låt. Informant 4 vektlegger videre en holdningsendring i musikkbransjen.

“Før måtte en ny artist bli med på eventer, konserter eller en konkurranse for å få noe form for oppmerksomhet. Nå, på grunn av ny digital teknologi, er det enklere å presentere seg selv som artist” (Informant 4, Head of Marketing, management, - og plateselskap).

Sitatet over gir en antakelse om at digital teknologi har åpnet for nye måter å jobbe med nettverksbygging og promotering av artister. Før ble man gjerne en profilert artist ved å delta på spesifikke eventer, konserter eller på ulike sangkonkurranser som Idol og X-faktor. Selv om dette fortsatt gjelder, har digital teknologi demokratisert bransjen i dette aspektet, ved at man har mye mer frihet og makt over sin egen skjebne. Informant 4 argumenterer for at den har fungert som en øyeåpner for hvor enkelt og viktig det er å effektivisere ulike praksiser. Med dette følger også en holdning om å konstant følge med på nye trender på hva som fungerer og ikke fungerer.

“Vi prøver å konstant se på ulike trender på hva som funker og ikke. Og den eneste måten å utvikle både seg selv og selskapet på er å se hva andre gjør riktig” (Informant 4, Head of Marketing, management, - og plateselskap).

Gjøre det mulig for nye måter å drive selskapet på mens den har erstattet tradisjonelle gjøremål

På spørsmål om digital teknologi har gjort det mulig for nye måter å drive selskapet på mens den har erstattet tradisjonelle gjøremål, vil det i all hovedsak dreie seg om omveltningen av den digitale transformasjonen. Fremveksten av Spotify har erstattet den tradisjonelle måten å distribuere musikk på. Flere informanter påpekte nedgangen i salg av eksempelvis vinyler, som har blitt direkte erstattet av de nye distribusjonskanalene. Likevel påpeker informant 3 at vinyler den siste tiden har blitt mer og mer brukt som et tilleggsprodukt - merchandise. Informant 5 forteller at før Spotify forstyrret musikkbransjen var det helt normalt å få pengene

for både vinyler og CD-er på forhånd. Ved at Platekompaniet kjøpte opp hele opplaget ga dette selskapene en sikker inntektskilde der de fikk pengene *før* musikken ble solgt videre til forbrukerne. Omveltningen har resultert i at spillereglene har blitt endret, fra å kunne lage en prognose av antall salg, til i dag å måtte gamble på streams. Videre var en likhet blant enkelte informanter nye regnskapssystemer.

“Regnskapet. Fiken er et regnskapsprogram selskapet benytter seg av. Da har vi ikke behov for en regnskapsfører. Når det er snakk om store prosjektpenger kan vi godt ansette en regnskapsfører, men i den dagligdagse praksisen funker Fiken veldig bra” (Informant 2, daglig leder, management, - plateselskap).

“Digitale regnskapssystemer. Det har blitt mye bedre, selv om jeg ikke jobber med økonomi. En annen ting er erstatning av Fax for eksempel, med digital promotering” (Informant 3, marketing, plateselskap).

Digitale plattformer

Som et direkte resultat av den digitale transformasjonen er det uunngåelig for aktører i den norske musikkbransje å ikke ta i bruk digitale plattformer. Tiden før Covid-19 var preget av en proaktiv holdning vedrørende plattformer som Instagram og YouTube. På tross av den eksplosive bruken av digitale plattformer de siste årene, har dette som ved andre bransjer vært en tidvis langsom prosess for musikkbransjen. Informant 5 forteller blant annet at da informanten begynte i musikkbransjen i 2009-2010 var det mye vanskeligere å fortelle artisten om hvorfor de burde bruke sosiale medier og hvordan de skulle ta det i bruk. Som følge av utviklingen i både bruken og modifikasjonene innad de sosiale plattformene, er det i dag mye mer naturlig. Alle har en smarttelefon i lommen, befinner seg på ulike plattformer og man forstår seg mer på hvordan de ulike fungerer - noe som har resultert i at både artister, produsenter og menneskene bak selskapene tar det aktivt strategisk i bruk (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap). Dermed har bruken resultert i en holdningsendring. Konsensusen virker å ligge i at digitale plattformer i dag er en utmerket måte å utvikle en artists fanbase på. Plattformer som Instagram legger til rette for en direkte kommunikasjon mellom artist og fans, YouTube for en visuell fremstilling av musikken og SnapChat for en morsom fremvisning av det dagligdagse virke til en artist. Fellesnevneren er den enkle og direkte kommunikasjonen man kan ha med fansen, og på den måten oppdatere alt av kommende musikk, kommende konserter/festivaler og alt imellom.

5.2 Covid-19 krisen

I denne delen av analysen vil data som omhandler Covid-19 bli analysert. Dette vil omhandle data som tar opp utfordringer musikkbransjen umiddelbart følte på og hvordan deres holdninger var under krisen. Hva krisen handlet om og hvordan informantene opplevde den vil analysen etterstrebe og svare på.

5.2.1 Utfordringer vedrørende musikkens fysiske økosystem

Utfordringene informantene nevnte å ha opplevd som følge av Covid-19 var i stor grad bundet i det fysiske fraværet knyttet til FHI sine retningslinjer og restriksjoner. Tiltakene som berørte den kreative næringen og musikkbransjen forøvrig handlet om det fysiske fraværet av konserter og festivaler til bransjemøter, seminarer og eventer. På tross av at ikke alle informantene jobber direkte med live-act delen av musikkbransjen, ble de likevel direkte påvirket grunnet musikkbransjens fysiske økosystem.

“Vi har jo egentlig ikke noe med live-konsertene å gjøre, men når artisten ikke får vist frem musikken som blir produsert og laget, påvirker det alle som har vært med i prosessen”

(Informant 3, marketing, plateselskap).

Som følge av den funksjonelle infrastrukturen til musikkelskaper er det vanskelig å levere alle tjenestene selskaper tilbyr i det fysiske økosystemet uten samarbeid. Selv om du eksempelvis jobber i et managementselskap vil du ofte inngå dialog med et bookingselskap om konserter og festivaler for artistene. Når denne viktige arenaen for fremvisning av musikken blir satt på vent, påvirker det ikke bare bookingselskapene, men også management, - produksjon, - og plateselskaper. Dermed befant bransjen seg i en posisjon der den viktigste inntektskilden, live-act, var på stedet hvil. Dette påvirket den økonomiske situasjonen betraktelig for alle parter, det være artister, produsenter eller selskaper.

5.2.2 Budsjettering og musikkens digitale økosystem

Denne seksjonen gjennomgår hvordan den nye Covid-19 hverdagen påvirker selskapenes tilpasningsevne som endret ulike mentaliteter som supplert resulterte i nye digitale praksiser og forretningsmodeller. Hvordan selskapenes tilpasning påvirket deres verdiforslag til å handle om nye digitale tjenester som en tentativ løsning for det fysiske, vil så bli illustrert.

Selskapers tilpasning til den nye Covid-19 hverdagen (BMA) endret mentaliteter om hvordan utvikle nye digitale inntektskilder, digitalisering av fysiske bransjestandarder og budsjettering, som i enden la til rette for nye digitale forretningsmodellinnovasjoner (BMI). Informant 5 hadde vektlagt blant annet hvordan Covid-19 påvirket deres syn på budsjettering.

«Vi fikk jo litt i trynet at man kanskje burde bruke mer tid på budsjettering. For å ikke spille så høyt. Tankegangen før pandemien lå i at du alltid kunne bruke opp pengene disponibelt, fordi du fikk mye tilbake. Vi har vært vant med å hente penger fra framtiden hele tiden, men vi fikk en vekker på at man må passe på å ha en buffer» (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap).

Som det ligger i en tilpasningsevnes natur så selskapene seg nødt til å endre en del av deres verdiforslag. Produkttilbudet ble i første omgang påvirket av nye digitale tjenester som fungerte mer eller mindre som en tentativ løsning for alt det fysiske. Det klareste eksemplet finner vi hos informant 6 der de som et bookingselskap måtte finne nye løsninger for fraværet av fysiske konserter. Innledningsvis eksperimenterte selskapet med mulighetene som lå i digitale plattformer som Facebook og Twitch. Dette la til rette for et samarbeid mellom selskapet og spillestedet Blå i Oslo for en digital konsert med et av bandene informant 6 og selskapet samarbeider med.

For at den funksjonelle arkitekturen og med det kommunikasjonen til selskapers infrastruktur for produksjon og leveranse skulle gå så smurt som mulig, tilpasset samtlige selskaper seg til å ta i bruk digitale kommunikasjonstjenester. Dette tilrettela for en ny digital praksis som påvirket den tradisjonelle bransjestandarden som handlet om fysiske møter og kommunikasjon. Informant 4 forteller videre at for musikkelskapene som inngår i det digitale økosystemet hva angår musikkproduksjon og distribusjon, påvirket Covid-19 selskapene ved at det ikke var noe musikk å gi ut.

“(…) man hadde ikke noe musikk å gi ut. Men igjen, det vi brukte mest tid på da var planlegging. Okei, når Covid-19 er ferdig, hva gjør man? Vi skal ha disse tjenestene, vi planla eventer. Det var mer planlegging, men også finne andre inntektskilder for artistene vi hadde signert. Selge beats, networking for både oss og artistene. Vi måtte se etter nye muligheter selv om det ikke var veldig mange” (Informant 4, Head of Marketing, - og plateselskap).

Som det kommer frem i sitatet over gikk informant 4 og selskapet intuitivt inn for å tilpasse seg situasjonen der man ikke hadde noe musikk å gi ut. Planlegging sto her høyt på agendaen, der utvikling av nye tjenester og planlegging av eventer etter Covid-19 var essensielt. På bakgrunn av at musikkelskapers modell for inntektsgenerering ble påvirket som en del av selskapers verdiforslag, så informant 2 og 4 verdien i å søke etter nye inntektskilder for både selskapet og deres artister. Disse handlet i stor grad om bruken av digitale tjenester som Splice, som bidrar til å utvide selskapers forretningsmodell ved å støtte nye måter å drive selskapet på som et supplerende tiltak fremfor en ren erstatning av eksisterende aktiviteter og prosesser. På lik linje som Splice, fungerer også SubmitHub som et supplerende tiltak parallelt med å tilrettelegge for en ny inntektskilde for musikkelskaper. Der Splice hjelper selskaper med å få tak i loops og lyder for musikkproduksjon, kan tjenesten også bli brukt for salg av produkter selskaper har liggende, det være beats, melodier og/eller komposisjoner. På bakgrunn av at ikke alle produksjoner som utvikles ender opp som en låt, kan disse bli lagt ut på Splice som en kapitaliseringsmetode. SubmitHub har informant 4 og selskapet tatt mer i bruk under Covid-19 som en promoteringskilde, slik at musikkbloggere og spillelister kan gi den lille dytten låten trenger for å få en bedre plassering – det være redaksjonelt eller på strømmetjenester.

5.2.3 Endring og tilpasning av verdiarkitektur, verdiforslag og den funksjonelle arkitekturen

Tatt hensyn til selskapenes verdiarkitektur, der det å befinne seg i de rette miljøene og utvikle et godt nettverk av ulike aktører er essensielt i musikkbransjen, ble den på lik linje med andre områder som krever fysisk oppmøte også påvirket. Her så selskapene nytten av å ta i bruk nye digitale tjenester som Clubhouse for å imøtekomme kravene som involverer hvordan selskapene sanser, skaper, distribuerer og fanger ulike verdier på. Dette resulterte i nye måter å jobbe med nettverksbygging på, både for selskapene og for deres produsenter og artister. Dette vil gås mer i dybden på *de umiddelbare reaksjonene på Covid-19*.

I lys av at produkttilbudet og modell for inntektsgenerering ble påvirket som en del av selskapers verdiforslag på lik linje som den funksjonelle infrastrukturen og verdiarkitekturen under Covid-19, la dette til rette for både eksisterende og nye digitale teknologier som musikkelskaper ble nødt til å ta i bruk. Dette kan omtales som selskapers forretningsmodelltilpasning (BMA) i en hverdag preget av Covid-19, som tilrettela for ny bruk av digital teknologi som i enden kan resulterte i nye forretningsmodellinnovasjoner

(BMI). Som tidligere nevnt argumenterer Li (2020) for at endringer i forretningsmodell konstruksjoner, ved hjelp av digital teknologi, kan kategorisere i tre deler: *automatisering, utvidelse og transformasjon*. Kommende delkapittel vil omhandle disse endringene som et resultat av de umiddelbare reaksjonene på Covid-19. Attpåtil kan disse endringene bli sett på som en akselerert prosess som allerede var blitt igangsatt før Covid-19, men som selskapene ikke helt så den fulle verdien i før pandemien inntraff.

Denne delen har bredt beskrevet hvordan endringer i selskapenes produkttilbud resulterer i tilpasning (BMA) som videre tilrettelegger for ny bruk av digital teknologi og nye forretningsmodellinnovasjoner (BMI). Automatisering, utvidelse og transformasjon vil være gjeldende i neste del som kategorier for tre ulike måter digital teknologi baner vei for endringer i forretningsmodell konstruksjoner. Videre vil enkelte reaksjoner på Covid-19 bli sett på som en akselerert prosess som allerede var blitt igangsatt av pandemien.

5.3 De umiddelbare reaksjonene på Covid-19

I denne delen av analysen vil data som omhandler de umiddelbare reaksjonene på Covid-19 bli analysert. Dette vil omhandle data som tar opp ulike digitale tjenester, digitale plattformer og nytt konsum av musikk som selskapenes respons på Covid-19 tilpasningen (BMA) som tilrettelegger for nye forretningsmodellinnovasjoner (BMI) selskaper kan benytte seg av i fremtiden.

5.3.1 Hvordan automatisere og forbedre etablerte praksiser

Som vi nå har konstatert måtte musikkelskapene endre og tilpasse sine etablerte praksiser. Flere av informantene reagerte umiddelbart på flere områder, noe som er svært viktig fordi en treg tilpasning ofte resulterer i å kvele nye innovasjoner. Informant 2 argumenterte at da pandemien inntraff ble den digitale tjenesten Clubhouse tatt i bruk for å automatisere og forbedre praksisen som handlet om nettverksbygging og dermed tilpasse selskapets verdiarkitektur til den nye Covid-19 hverdagen. Tjenesten fanget fort oppmerksomhet og popularitet grunnet Covid-19, og hadde rundt 600 000 registrerte brukere allerede desember samme år (2020) som den ble introdusert (Lorenz 2020). Selskapets proaktive strategi handlet om å komme i kontakt med musikkaktører som holdt til i USA, på grunn av at det var der den største brukermassen befant seg. Dette virker som å være en reaksjon for å sanse, skape og

fange ulike verdier for både selskapet og deres produsenter, og med det tilrettelegge for nye inntektskilder for selskapet.

“Jeg ville finne managers og A&Rs, og personer jeg kunne vise produksjonene våre til, gjerne også artister. Jeg prøvde å finne alternativer som kunne løfte opp salg” (Informant 2, daglig leder, management, - plateselskap).

En annen utfordring det var høy konsensus over var kravet om hjemmekontor og fraværet av den fysiske kommunikasjonen. Zoom ble raskt tatt i bruk av samtlige informanter som en del av deres Covid-19 tilpasning fordi kommunikasjonstjenesten over natten ble bransjestandard for både den nasjonale og internasjonale musikkbransje. Informant 4 forteller at tjenesten tilrettela for en effektiv kommunikasjon, grunnet at «alle» hadde hjemmekontor og «alltid» var tilgjengelig.

“Zoom og Skype har man jo hatt lenge, men vi har egentlig aldri brydd oss om, men på grunn av Covid-19 så man virkelig nytten. Jeg fikk muligheten til å jobbe og være i dialog med folk i utlandet, artister i Tromsø, uten å stresse med noe som helst fordi det var det som var normalen. Samarbeid har blitt forenklet på mange måter under pandemien. For du har alltid hatt disse tjenestene, men man så aldri verdien i dem” (Informant 4, Head of Marketing, management, - og plateselskap).

Jeg forstår den hyppige bruken av digitale kommunikasjonstjenester som Zoom under Covid-19 å være en «make it or break it» tilnærming. Det faktum at så og si alle aktører i den internasjonale og nasjonale musikkbransjen tok i bruk tjenesten, ser jeg på som et konkurranseinstinkt blant norske musikkelskaper. Dette instinktet var det som ga norske musikkaktører viljen til å overleve Covid-19 og med det etter beste evne unngå fatale tap som kunne tatt flere år å fikse.

5.3.2 En akselererende prosess for implementering av digitale tjenester

Denne delen vil ta for seg hvordan Covid-19 påvirket og akselererte musikkelskaper i å ta i bruk eksisterende digitale tjenester som en del av deres funksjonelle arkitektur og infrastruktur for produksjon og leveranse, som en del av deres tilpasningsstrategi.

Informant 4 forteller at på bakgrunn av at tjenester som Zoom og Skype har eksistert i lang tid, var det ikke før innskrenkingen av det fysiske nærværet at selskapet så nytten i bruken av dem. Jeg tolker dette som direkte overførbart til NDPC sin rapport om de store sosiale, - økonomiske, - teknologiske, - og kommunikasjonsendringene som allerede var blitt igangsatt før Covid-19. Et av funnene i rapporten viser til er at pandemien fungerte mer eller mindre som en akselerator for prosesser, endringer i atferd og praksis som allerede var blitt igangsatt. Som informant 4 påpeker, var tjenester som Zoom og Skype alltid vært tilgjengelig, «*men man så aldri verdien i dem*» (Informant 4, Head og Marketing, management, - plateselskap) før pandemien inntraff. På tross av at Covid-19 var hovedgrunnen til bruken av tjenester som Zoom, forteller informant 5 at dette nå har blitt implementert som en del av selskapets funksjonelle arkitektur og infrastruktur for produksjon og leveranse.

«Zoom måtte vi begynne med og har egentlig bare tatt det mer og mer i bruk. For eksempel når vi skal diskutere noe om kveldene og alle befinner seg på ulike steder. Vi bruker Zoom mye» (Informant 5, daglig leder/CEO, managementselskap).

Informant 5 forteller at på tross av at det var Covid-19 som tilrettela for bruken av Zoom, har selskapet sett verdien i tjenesten og implementert den aktivt når man akutt trenger å diskutere noe. Dette virker som å ha beriket selskapets infrastruktur for produksjon og leveranse med Zoom som en svært brukervennlig og effektiv kommunikasjonsmetode. Jeg forstår dette for å sakte men sikkert bli implementert som en bransjestandard der den fysiske kommunikasjonen, av ulike årsaker, ikke kan etterstrebes.

5.3.3 Mangelen på fysisk tilstedeværelse og utnyttning av digitale trender

Den forrige delen gikk inn på hvordan Covid-19 påvirket den akselererende prosessen for bruk av etablerte digitale løsninger. Denne delen vil se på reaksjonen på mangelen av fysisk tilstedeværelse i selskapenes verdiforslag og hvordan pandemien banet vei for nye og nyttige digitale trender som hjalp informantene og selskapene i å tilpasse seg forbrukernes etterspørsel av nye musikk, - og konsumopplevelser. Forbrukernes etterspørsel av nye musikk, - og konsumopplevelser la så til rette for en ny nysgjerrighet og eksperimentering av nye digitale teknologier som NFT og Metaverse.

Den informanten som befinner seg i det fysiske økosystemet som erfarte de største utfordringene knyttet opp mot deres produkttilbud anser jeg å være informant 6 og dens

bookingselskap. Tiden etter den første nasjonale nedstengingen var selskapet involvert i sporadiske eksperimenter på Facebook og Twitch, samt enkelte opptredener på konferanser og digitale festivaler. Deres tilpasningsstrategi handlet om å se hvordan andre selskaper og artister bedrev digitale musikkopplevelser på, og dermed observere de gode tiltakene og modellene som ble utført. Som en endring i deres produkttilbud inngikk selskapet i lag med et band, som har et lyd- og tekstunivers som enkelt lar seg oversette bra på skjerm, om et samarbeid for en strømmekonsert. Selskapet gikk sammen med spillestedet Blå i Oslo om å sette opp konserten grunnet deres infrastruktur på video, og sammen med en billettjeneste utviklet de en ferdig setup for salg og leveranse av konserter på nett. På denne måten utvidet selskapet konstruksjonen av deres forretningsmodell ved hjelp av digital teknologi.

TikTok som en digital trend

Grunnet nedstenging av samfunnet og krav om 2 meters avstand befant store deler av befolkningen seg hjemme under de verste periodene av Covid-19 pandemien. Dette resulterte i at fler og fler satt på smarttelefonen og antallet som lastet ned den digitale plattformen TikTok var enorm. Her er det spennende å se utviklingen av den dagligdagse bruken før pandemien inntraff og i dag. Ipsos utarbeider en rapport hvert kvartal om nordmenns bruk av ulike digitale plattformer, der i første kvartal av 2020 kommer det frem at 5 % av den norske befolkningen tok i bruk TikTok (Ipsos 2020). I samme kvartal i 2022 hadde den dagligdagse bruken økt til 15 %. Tatt hensyn til den eksplosive utviklingen av den dagligdagse bruken, der Ipsos hevder at 23 % av Norges befolkning har en profil (963 000 nordmenn) (Ipsos 2022), ble måten musikk distribueres og dermed produkttilbudet for enkelte selskaper endret.

Informant 3 forteller at TikTok ble brukt av enkelte artister som en slags digital base. En av selskapets artister hadde før Covid-19 blitt stor på plattformen og som et resultat av den eksplosive bruken utviklet artistens fanbase seg enormt. Bruken av TikTok under Covid-19 virker som å ha eksplodert ikke bare på grunn av bruken, men også på grunn av en konsensus innad musikkbransjen om at YouTube er i ferd med å dø ut.

«TikTok har på mange måter tatt litt over YouTube. Nå kan man også ha lange videoer der. Det er der den nye generasjonen holder til. En av våre artister bygde opp sin fanbase der før pandemien, og med tiden ble det lagt ut ulike teasere av musikken. TikTok ble lekt med og plutselig var en av låtene øverst på Spotify og VG-lista» (Informant 3, marketing, plateselskap).

En felles holdning blant samtlige informanter tolker jeg å være at TikTok er en mer demokratisk måte å distribuere låter på. Informant 1 og selskapets tilpasningsstrategi handlet eksempelvis om å strategisk ta i bruk plattformen for en bred distribusjon av musikken. En av selskapets artister fikk en stor oppblomstring med en av låtene, der plattformen fungerte som en katalysator for en ny måte å promotere musikk på under Covid-19. Låtens reise på plattformen startet med en senket versjon som fort endte opp som en «trending sound». Sluttresultatet var en vesentlig økning i popularitet og, i likhet med informant 3, en topp fem-plassering på Spotify utelukkende på grunn av TikTok. Et lignende eksempel, om hva slags makt plattformen under pandemien hadde for hvordan produkttilbudet og distribusjonen for selskaper påvirkes av Covid-19, finner vi hos informant 4.

“(…) vi hadde en artist vi jobbet med, låten hennes tok av i første omgang på grunn av det musikalske. Plutselig brukte Khloey Kardashian låten hennes helt tilfeldig på en TikTok video, og på kort tid hadde den lille TikTok-videoen generert flere millioner streams. Det var liksom det som skulle til” (Informant 4, Head of Marketing, management, - og plateselskap).

NFT og Metaverse som digitale trender

Når det kommer til hvordan Covid-19 innvirkningene på den norske musikkbransje fungerte som en katalysator for nye digitale forretningsmodeller, forteller enkelte informanter at det dreide seg om en nysgjerrighet for eksperimentering av nye måter å konsumere og utvikle nye musikkopplevelser på. Under pandemien eksploderte interessen for NFT og Metaverse som ga liv til nye digitale opplevelser gjennom digitale teknologier. Dette virker som på den ene siden å ha utvidet konstruksjonen av nye forretningsmodeller, og på den andre siden transformert den med nye radikale digitale teknologier. Informant 2 forteller at som et resultat av Covid-19 undersøkte selskapet mulighetene som lå i NFT gjennom et veldedighetsprosjekt.

«Under pandemien var det et veldedighetsprosjekt som het “One Warm Coat” laget av OH Universe. OH Universe hadde i den forbindelse spurt om enkelte kunne bidra med musikk til Metaverse, og hadde teknologer som tok seg av selve implementeringen. Slik fikk jeg tilgang til å kunne laste opp ulike produkter fra selskapet. Videre med tilgangen fikk jeg min egen avatar slik jeg også kunne befinne meg i samme verden, og fikk se ulike design de hadde jobbet med våre artister» (Informant 2, daglig leder, management, - og plateselskap).

Hovedintensjonen til informant 2 for å ta del i dette veldedighetsprosjektet handlet om å eksperimentere og lære hvordan inkludere selskapets produsenter og deres verk i den digitale verdenen, som et forsøk på å utvide konstruksjonen av nye forretningsmodeller og med det berike modellen for inntektsgenerering og utvide selskapets produkttilbud. Denne erfaringen har gjort at informant 2 for alvor har åpnet øynene opp for mulighetene som ligger i NFT og Metaverse forøvrig. Metaverse og ulike NFT-er for musikk innen den digitale verdenen virker som å bli mer og mer av i fremtiden. Informant 2 forteller at med tiden vil slike tjenester bli bedre og bedre utviklet og musikken vil i fremtiden kunne oppleves mye mer i Metaverse. Her dras Travis Scott eksemplet med spillgiganten Fortnite opp, der de samarbeidet om en digital konsert. Det er denne tankegangen jeg tolker informantene å argumentere for og ville florere i tiden som kommer. Denne nye praksisen argumenterer informant 2 for å tilrettelegge for nye digitale forretningsmodeller. Det faktum at det blir lekt med tanker der VR og hologrammer vil komme inn å åpne opp for nye måter å oppleve og observere musikk på, gjennom digitale konserter og digitale festivaler, kan ved første øyekast tolkes å transformere forretningsmodeller med nye radikale digitale teknologier. Informant 4 og selskapet har diskutert internt om alle mulighetene som ligger i NFT for å utvide deres verdiforslag og med tiden utvikle nye inntektskilder rent digitalt. Her vektlegges mulighetene som ligger i skjæringspunktet mellom musikk og digitale teknologier.

«Vi har sett på de mulighetene, vi er i dialog med noen der vi skal ha egne produserte låter som vi pitcher om til NFT. Så blir det en spilleliste med ca. 10 låter, og da kan man selge spillelisten videre» (Informant 4, Head of Marketing, management, - og plateselskap).

«(...) det virker som, hvertfall i USA, at man begynner å gjøre det litt eksklusivt» (Informant 4, Head of Marketing, management, - og plateselskap).

På lik linje som informant 2 argumenterer for at deltagelsen i veldedighetsprosjektet "One Warm Coat" skyldtes Covid-19, legger også informant 4 vekt på at dersom dette blir en etablert praksis i Norge, vil det være mer eller mindre et direkte resultat av Covid-19. Informant 1 legger vekt på at essensen, dersom dette skulle bli en etablert praksis, å være og "inkorporere musikkopplevelsen mye dypere" (Informant 1, daglig leder, managementselskap), fremfor å erstatte eksisterende praksiser. Grunnet det eksisterende fysiske økosystemet i musikkbransjen som kulminerer med en artist som opptre for et live-publikum, vil det være tilnærmet umulig å leve uten live-act delen av bransjen. Derfor finnes

det en felles konsensus blant informantene om at nye digitale måter å konsumere og oppleve musikk på ikke skal være på bekostning av noe, men heller som et ekstra produkttilbud som resulterer i nye inntektskilder – og med det tilrettelegge for nye digitale forretningsmodeller.

Det fundamentale tolker jeg å ligge i en utvikling av en ny type nysgjerrighet blant musikkelskaper som legger til rette for å utnytte digitale trender som forbrukere viser interesse for, og umiddelbart eksperimenterer med nye digitale promoteringsverktøy og opplevelser som kommer både artistene, selskapene og forbrukerne til gode.

5.4 Potensielle langsiktige effekter av Covid-19

Denne delen vil ta for seg de potensielle langsiktige effektene av Covid-19 på den norske musikkbransje. De langsiktige effektene strekker seg fra tilpasning av nye verdiforslag knyttet til det fysiske fraværet, nye digitale trender, ny nysgjerrighet og eksperimentering med ny digital teknologi og en etterlengtet profesjonalisering av bransjen.

5.4.1 Endring av verdiforslag

Som nevnt er de potensielle langsiktige effektene av Covid-19 på den norske musikkbransjen varierte. Der noen effekter allerede har begynt å bli iverksatt, fungerer andre mer som en holdningsendring innad bransjen. Den første og mest inngripende handler om hvordan verdiforslaget til selskaper har endret seg. Selskapene har måtte tilpasse seg nye verdiforslag grunnet Covid-19 innvirkninger knyttet til det fysiske fraværet, der digitale teknologier både har automatisert og utvidet denne prosessen. Som flere informanter har påpekt fungerte Covid-19 som en akselerator for digitale kommunikasjonstjenester som Zoom. For flere informanter virker tjenesten å ha blitt såpass implementert i selskapets infrastruktur for produksjon og leveranse, at den anses å overleve og vedvare også etter pandemien. Tatt hensyn til at bransjen fortsatt vektlegger den fysiske tilstedeværelsen, vil digitale kommunikasjonstjenester som Zoom heller fungere som et supplement for kommunikasjon med samarbeidspartnere som befinner seg utenbys eller i et annet land. Jeg tolker med dette at tjenesten forenkler prosessen bak møter når man ikke nødvendigvis får møtt hverandre fysisk, og gir rom for en ny dynamikk hva angår samarbeid.

Videre anser jeg at den digitale trenden TikTok og dens eksplosive bruk å fungere som et supplement for verdiforslaget til selskaper, der plattformen bidrar til en ny promotering, - og

distribusjonsmetode for musikk. Med tanke på at den yngre generasjonen tar mer og mer i bruk TikTok, der hele 41 % av den norske befolkningen mellom 18-29 år tar i bruk plattformen daglig (Ipsos 2022), tolker jeg dette å være en viktig arena for musikkselskaper å oppholde seg i tiden som kommer. Strategisk bruk av TikTok ser man allerede har blitt prioritert av både artister og selskaper, noe jeg tolker å vedvare. Eksperimentering og bruken av tjenester som Splice og SubmitHub anser jeg å bli brukt mer aktivt av selskaper i den norske musikkbransje også i tiden etter pandemien. Bruken vil i all hovedsak handle om innhenting av loops og lyder til produksjons biten, men også som kapitaliseringsmetode (Splice), og som promotering av musikk til diverse musikkbloggere og spillelister (SubmitHub). Dette virker som i lengden å utvide selskapenes forretningsmodell og produkttilbud, attpåtil fungere som en ekstra inntektskilde dersom selskapene skulle anse det som nødvendig og enklere for artister å bli synlig i utlandet.

«(...) Det har mange artister begynt å bruke mye mer, tjenester som Splice og SubmitHub, for å komme seg til utlandet» (Informant 4, Head of Marketing, managementselskap).

5.4.2 Endring i mentalitet blant de yngre

En annen inngripende potensiell langsiktig effekt av Covid-19 tolker jeg å handle om en endring i mentalitet om å tenke nytt og se etter nye muligheter i skjæringspunktet mellom musikk og digital teknologi. Som informant 1 og 4 påpeker har Covid-19 tilrettelagt for at den nye generasjonen i musikkbransjen har en mer proaktiv mentalitet til nyvinninger og innovasjon, enn det bransjens «gamle garde» er kjent for.

«Vi som er nye i bransjen må tenke annerledes og ikke bli absorbert av den institusjonaliseringen som har foregått i lang tid, og som fortsatt er der. Folk er jo vanedyr, folk er komfortable, men det er viktig på et personlig, - og forretningsnivå at man tenker nytt så mye som mulig» (Informant 1, daglig leder, managementselskap).

I forlengelse av denne nye mentaliteten og informant 2 sin nysgjerrighet om mulighetene i NFT og Metaverse, vil dette i lengden kunne tilrettelegge for nye digitale forretningsmodeller. Dette kan illustreres med en inngående holdning om å tilpasse sine forretningsmodeller til en ny hverdag preget av Covid-19 og nye digitale trender (BMA) som resulterer i helt nye digitale forretningsmodeller etter Covid-19 (BMI). Her vektlegges utviklingen av digitale teknologier som NFT og Metaverse som en del av musikk konsumet og opplevelsen, samtidig

som man ivaretar det fysiske økosystemets viktigste aspekt: live-act. Essensen tolker jeg å være å kunne oppleve nye produkttilbud for forbrukere som ikke har mulighet til å dra på fysiske konserter og festivaler, med nye digitale løsninger.

Kjernen for informantene virker å ligge i mer radikale innovasjoner som følge av konsolideringen etter Covid-19 krisen. Her vil nye inntektskilder drevet digitalt bli utforsket og utarbeidet, det være innenfor digitale tjenester, digitale plattformer og/eller nye distribusjonsmetoder som tilrettelegger for opprettelser av nye digitale produkter vedrørende nye musikk, - og konsumopplevelser. Dette anser jeg å resultere i et kreativt tverrindustrielt-samarbeid mellom musikkbransjen og eksempelvis spillbransjen, der Travis Scott samarbeidet med Fortnite kan bidra til en ny blue-print.

*«Litt som det Travis Scott hadde med Fortnite da de samarbeidet om en konsert. Dette kommer til å bli mer av i spillverdenen, der man kombinerer og eksperimenterer musikkopplevelser med gaming. Det kommer til å eksistere mer i Metaverse også, om det så er gjennom spill eller ikke, men det er den samme tankegangen og holdningen som kommer til å florere. Jeg hadde for eksempel aldri spilt Fortnite hadde ikke Travis Scott konserten kommet. Så jeg ser absolutt for meg at NFT og Metaverse skape nye forretningsmodeller»
(Informant 2, daglig leder, management, - og produksjonsselskap).*

Et eksempel ligger i å se utover den tradisjonelle lisensieringsmodellen som tjener penger på forbruk, der rettighetshavere av musikk nå kan skape nye innovative avtalestrukturer for partnerskap som hjelper musikk, - og spillbransjen å utnytte vekstmuligheten som ligger i utgifter innad ulike spill. Eller, som informant 2 påpeker, nye vekstmuligheter for skapelse av nye forretningsmodeller med NFT og Metaverse i spissen. Denne nye tanken om nye forretningsmodeller tolker jeg å ha med den påtvingende tilpasningseffekten musikk-selskapene ble nødt til å ha i betraktning som følge av Covid-19. Ved å søke etter en ny tilpasning innen bruk av ny digital teknologi, kan dette med tiden tilrettelegge for nye forretningsmodellinnovasjoner bransjen uten Covid-19 krisen aldri hadde kommet frem til.

5.4.3 En ny profesjonalisering

En siste og viktig potensiell langsiktig effekt av Covid-19 forteller informant 5 å allerede ha begynt, nemlig en profesjonalisering av musikkbransjen. Den delen av musikkbransjen som

har begynt og profesjonaliseres handler om kontraktsforhandlinger mellom yrkesmusikere og artister. Denne bransjestandarden har endret seg merkverdig.

«Noe som har blitt mer tydelig nå, er at alle underleverandører – altså yrkesmusikere – vil ha kontrakter på alt. Sånn har det aldri vært før, alt har vært via avtaler på mail og på telefon. Mens nå ønsker alle en avtale med artisten, som er arbeidsgiveren, der det skal stå hva som skjer ved avlysning og hva som er honoraret på ulike gigs. Det har blitt proffere sånn sett, på godt og vondt» (Informant 5, CEO/daglig leder, managementselskap).

I lys av at hele 84 % av frilansere og selvstendig næringsdrivende i den norske musikkbransje opplevde avlyste oppdrag og 69 % utsatt oppdrag etter 12. mars 2020 (Gran m. fl 2020), forstår jeg dette som forklaringen for hvorfor yrkesmusikere nå ønsker en avklaring om hva som skjer ved en eventuell avlysning og hva som er honorarene for ulike gigs. På den måten har Covid-19 resultert i en profesjonalisering av samarbeid og kontraktsforhandlinger. På tross av tanken om de langsiktige fordelene en slik profesjonalisering gir musikkbransjen, argumenteres det i første omgang for å tilrettelegge for uoverensstemmelser mellom partene.

«Slike kontraktsforhandlinger tar jo mer tid og mer rot for – ikke nødvendigvis konflikt – men uoverensstemmelser. Alle har jo vært inne i en fase med lite penger, også har plutselig alle økt prisene sine, uten at artistene nødvendigvis tjener noe mer» (Informant 5, CEO/daglig leder, managementselskap).

Uoverensstemmelsene virker å ligge i at flere yrkesmusikere har økt prisene for deltakelse uten at artistene har tjent noe mer. Informant 5 forteller at for artistene vil sommeren 2022 bli tøff sett fra et økonomisk perspektiv. For på tross av økte priser, har ikke honorarene til artistene økt, fordi de nå vil spille festivalsommeren de ikke fikk utført på grunn av Covid-19 i 2020. Dermed inngår de samme avtalene festivalene og managementselskapene ble enige om for to år siden, også i år. På tross av utfordringene artister og managementselskaper vil møte på i år, virker dette som i det lange løp å være en bra ting for musikkbransjen og en viktig retning for profesjonaliseringen av den.

5.5 Empiriske funn oppsummert

I denne delen vil jeg oppsummere det analytiske datamaterialet. I korte trekk vil jeg fremheve det som er mest sentralt for å diskutere problemstillingen på bakgrunn av den digitale transformasjonen og informantenes innsikt i musikkbransjen og Covid-19.

Pre-Covid

Som følge av den digitale transformasjonens fire radikale perioder har dette påvirket alt av bransjestandarder, arbeidsmetoder og økonomi. Den viktigste endringen var overgangen fra CD-en som en ny vekstdynamikk til utbyggingen av bredbånd internett som la til rette for strømmetjenesten Spotify. Dette hjalp musikkbransjen å overkomme det store økonomiske tapet innen salg av fysiske produkter og med den digitale transformasjonen nedlastning av musikk. Når det kommer til den funksjonelle arkitekturen og infrastrukturen for produksjon og leveranse til musikkelskaper i den norske musikkbransjen innehar den en felles konsensus om at det ofte er få ansatte i selskapene. Dermed vil musikkbransjens økosystem være essensielt, for et selskap vil sjeldent kunne levere alle tjenestene utelukkende internt. Samarbeid er her et viktig poeng, der et managementselskap ofte står for strategiplanen til en artist, bookingselskapet tar seg av konsertene og festivalene, og et plateselskap for distribusjonen av musikken. Produksjonsselskapene inntreffer i et tidligere stadium for selve musikkproduksjonen. Når det kommer til digital teknologi har tjenester som Splice støttet nye måter å drive selskapet på ved å enklere få tak i loops og lyder for produksjonsdelen av arbeidet. SubmitHub bidrar med å støtte nye måter for promotering av musikk, til ulike musikkbloggere og spillelister, slik at potensialet for økende avspillinger øker.

Covid-19 krisen

De mest inngripende og umiddelbare utfordringene informantene og selskapene opplevde som følge av Covid-19 var det fysiske fraværet knyttet nye retningslinjer og restriksjoner. Alt av konserter, festivaler, bransjemøter, seminarer og eventer ble over natten revet vekk fra musikkbransjen. Tatt hensyn til at det fysiske økosystemet i musikkbransjen kulminerer med en artist som opptrer for et livepublikum, betyr det at alle i bransjen ble berørt i mindre eller større grad. Tanker og holdninger som omfattet budsjettering ble under Covid-19 pandemien endret. Enkelte av informantene hadde som vane å alltid kunne bruke opp pengene man hadde disponibelt, fordi man alltid fikk det tilbake. Utfordringen musikkelskaper erfarte å ha mest innvirkning som følge av Covid-19 kan dermed konkluderes med å handle om fraværet live-act som resulterte i en uoversiktlig økonomisk situasjon for alle.

De umiddelbare reaksjonene på Covid-19

Flere av informantene og deres selskaper så seg nødt til å tilpasse både seg og sine forretningsmodeller for å overleve pandemien. En umiddelbar respons på Covid-19 var viktig for å tilpasse seg nye teknologier og innovasjoner, fordi en sen adaptasjon ofte resulterer i å kvele nye innovasjoner. Flere av informantene tok i bruk tjenesten Clubhouse for å jobbe aktivt med nettverksbygging da pandemien inntraff. En utfordring som både musikkbransjen og verden forøvrig ble nødt til å reagere på var fraværet av fysiske møter. Digitale kommunikasjonstjenester som Zoom ble over natten en bransjestandard for ikke bare den nasjonale, men også den internasjonale musikkbransjen. Noen av informantene påpekte at Zoom tilrettela for en effektiv kommunikasjon med eksterne samarbeidspartnere som enten befant seg utenfor Oslo eller i utlandet. Videre er det viktig å påpeke at tjenester som Zoom ikke var noe nytt. Covid-19 fungerte mer eller mindre som en akselererende prosess, blant annet for digitale kommunikasjonstjenester som allerede var blitt igangsatt. For norske musikkelskaper fungerte dermed Covid-19 som en katalysator for prosesser som allerede var blitt igangsatt, i små eller store skalaer. For informanten som jobber i et bookingselskap så de behovet for å tilby konsertopplevelser på en ny måte enn før. De inngikk et samarbeid med spillestedet Blå i Oslo grunnet deres infrastruktur på video og som sammen med en billettjeneste hadde utviklet en ferdig setup for salg og leveranse av konserter på nett. På tross av at selskapet og bandet ikke omsatte for like mye som de vanligvis ville gjort under en fysisk konsert, var dette verdifull erfaring å ta med seg videre under Covid-19 pandemien.

Pandemien la videre til rette for nye digitale trender som TikTok, NFT og Netaverse. På to år hadde den dagligdagse bruken av TikTok økt fra 5 % til 15 % blant den norske forbrukermassen, og totalt 23 % av Norges befolkning hadde en profil (963 000 nordmenn). Dette demokratiserte måten å distribuere låter på for den norske musikkbransjen, og fler og fler av informantene så nytten i å gå strategisk til verks. Avslutningsvis ble Covid-19 parallelt med ny digital teknologi en katalysator for nye potensielle digitale forretningsmodeller i skjæringspunktet mellom musikk og teknologi. NFT og Metaverse økte tidlig popularitet og ulike samarbeid tok sted med veldedighetsprosjektet "One Warm Coat" utviklet av OH Universe. Konsensusen lå i å inkorporere musikkopplevelsen mye dypere ved hjelp av digital teknologi, og nye holdninger om hvordan konsumere og oppleve musikk på ble et faktum. Alt fra digitale konserter og festivalopplevelser over Metaverse og salg av musikk som NFT er

ifølge informantene i ferd med å bli bedre og bedre utviklet. Dette som et direkte resultat av Covid-19. Dog vil ingenting komme på bekostning av live-act delen til bransjen.

Potensielle langsiktige effekter av Covid-19

Den mest inngripende påvirkningen Covid-19 har hatt for den norske musikkbransjen kan kategoriseres som å ha akselerert prosesser og praksiser som startet før pandemien. Den eksplosive bruken av TikTok anses å fortsette og fungere som et supplement for promotering og distribusjon av musikk. Tjenester som Splice og SubmitHub anses av norske musikkelskaper å bli hyppig eksperimentert med, både som innhenting av loops og lyder til musikkproduksjon (Splice) og som promotering av musikk til diverse musikkbloggere og spillelister (SubmitHub). Den store fordelen bak begge tjenestene ligger i å gi selskapene en ekstra inntektskilde dersom de skulle anse det som nødvendig. Videre har Covid-19 tilrettelagt for at den nye generasjonen i musikkbransjen trer inn i bransjen med en mer proaktiv mentalitet om nyvinninger og innovasjon, enn det den “gamle garde” er kjent for. Dette har tilrettelagt for å se mulighetene om hvordan Covid-19 og ny digital teknologi kan fungere som en katalysator for både endrede arbeidspraksiser, men også nye digitale forretningsmodeller i skjæringspunktet mellom teknologi og musikk. Oppsummert er det en inngående holdning om å tilpasse sine forretningsmodeller den nye hverdagen preget av Covid-19 (BMA) til å resultere i helt nye digitale forretningsmodeller etter Covid-19 (BMI).

Videre er tanken om radikale innovasjoner som følge av konsolideringen etter Covid-19 viktig. Dette handler om at nye inntektskilder drevet digitalt blir utforsket og utarbeidet, innenfor digitale tjenester, plattformer og nye distribusjonsmetoder som i enden legger til rette for digitale produkter for nye musikkopplevelser. Et kreativt tverrindustriell-samarbeid blir dermed et faktum, eksempelvis innen musikkbransjen og spillbransjen, der Travis Scott samarbeidet med Fortnite kan legge til rette for en ny blue-print for digitale forretningsmodeller. En siste og viktig potensiell langsiktig effekt av Covid-19 virker å være igangsatt, en profesjonalisering av musikkbransjen. Som et resultat av usikre tider for konserter og festivaler, har kontraktsforhandlingene mellom yrkesmusikere og artister endret seg. Fra en bransjestandard der enighet ble gjort over telefon eller mail, ser man i dag et ønske om å avklare hva som skjer ved en eventuell avlysning og hva som da blir honoraret for musikerne. Dette vil på mange måter være et viktig veiskille for den norske musikkbransjen og en betydningsfull retning for dens profesjonalisering.

6.0 Diskusjon

I analysen av datamaterialet har jeg evnet å avdekke flere forhold som er viktig for å kunne besvare problemstillingen *Hva slags innvirkning har Covid-19 på innovasjon i den norske musikkbransje?* og hvordan digital teknologi kan være en katalysator for endrede arbeidspraksiser og nye digitale forretningsmodeller. I dette kapitlet vil jeg fortsette å diskutere hva de mest sentrale funnene i denne studien er opp mot problemstillingen, den teoretiske gjennomgangen og det analytiske rammeverket presentert i kapittel 2.

6.1 Musikkbransjen og digital transformasjon

I denne delen vil de viktigste aspektene ved musikkbransjens digitale transformasjon bli presentert. Her vil påvirkningsfulle teknologiske begivenheter bli diskutert opp mot relevant teori for å forklare hvordan musikkbransjen har utviklet seg de siste tiårene frem til i dag. Spørsmål om hvorvidt musikkbransjen har utviklet seg i takt med nye digitale teknologier vil bli etterstrebet å svare på, som legger til rette for å diskutere hvorfor og hvordan Covid-19 fungerte som en akselererende prosess for ny bruk av digital teknologi.

6.1.1 Radikale innovasjoner som følge av den digitale transformasjonen

Som det forekommer i Nambisan m. fl (2019) har den norske musikkbransje på lik linje som andre bransjer i løpet av det siste tiåret fått en fremvekst av et mangfoldig sett av nye digitale teknologier, plattformer og infrastruktur, som har transformert innovasjon på flere måter. Som avhandlingen tidligere har vært inne på, argumenterer Dolata (2019) for at den digitale transformasjonen i musikkbransjen har vært gjennom fire radikale perioder som har påvirket bransjen i alt fra bransjestandarder og arbeidsmetoder til økonomi. Schumpeter (1934, 1950) utviklet før hans død en teori om økonomisk utvikling, der utvikling er en direkte årsak av innovasjon og teknologisk endring. Rent konkret handler dette om viktigheten innovasjon og ny teknologisk endring har for selskapers økonomiske utvikling. Schumpeters syn på økonomisk utvikling som følge av ny innovasjon og teknologisk endring kan direkte overføres til musikkbransjens digitale transformasjon. I lys av Schumpeters syn, var måten musikkbransjen evnet å tilpasse seg nye radikale innovasjoner ved hjelp av en prosess med kreativ destruksjon – der å være «kreativ» eller skape nye goder, produksjonsmåter eller markeder, ble andre goder, produksjonsmåter eller markeder forstyrret eller «destruktured» (ødelagt). Tatt hensyn til at motivasjonen for en kreativ destruksjon er et søk etter nye kilder til profitt (Tidd & Bessant 2013, s. 9), kan dette utdypes videre gjennom den viktigste

endringen i musikkbransjens digitale transformasjon, nemlig overgangen fra CD-en til strømmetjenester som Spotify. Analysen indikerer at Spotify opplevdes og oppleves mer eller mindre som en forstyrrende innovasjon, der den tradisjonelle distribusjonsmodellen preget av salg av fysiske produkter ble ødelagt som følge av strømmetjenester. Denne robuste distribusjonsmodellen har samtlige i den norske musikkbransje blitt totalt avhengig av. I motsetning til overgangen fra vinyl til CD, har denne nye distribusjonsmodellen hjulpet bransjen med å overkomme det store økonomiske tapet innen salg av fysiske produkter og nedlastning av musikk. Et relevant punkt er hvordan denne distribusjonsmodellen med strømmetjenester er et direkte resultat av den digitale transformasjonen, og kan ses på som en endring i hvordan musikkelskaper bruker digitale teknologier, for å utvikle en ny digital forretningsmodell som bidrar til å skape og tilpasse mer ny verdi for selskapet (Verhoef m. fl, s. 889).

6.1.2 Det innovative selskapet og teknologisk kunnskap

I motsetning til tidligere studier, ser det ut til at musikkbransjen på tross av den digitale transformasjonen har tatt lite ny bruk av digital teknologi før Covid-19 krisen inntraff. Castellaci m. fl (2005) argumenterer for at hyppig bruk av ny teknologi forutsetter at et selskap utøves som et «innovativt selskap». Her påpekes det at et selskaps teknologiske kunnskap er stilltiende og legemliggjort i sinnene og rutinene til individene innad selskapet. Dette innebærer at den teknologiske kunnskapen inntreer en stilltiende fase som blir legemliggjort i både sinnene og rutinene til de ansatte, der erfaring og bransjediskusjoner står for utvikling av teknologisk kunnskap, parallelt med digital samfunnsendring. Dette legger til rette for at kunnskap ikke er statisk, men dynamisk som utvikler seg over tid. Derfor er kunnskap og innovasjon i et selskap et resultat av interaksjoner både innad i selskapet og mellom andre selskaper. Av den grunn er ikke innovasjon et resultat av én manns jobb, men heller et resultat av kollektiv innsats. I motsetning til selskaper i andre bransjer, har musikkbransjens aktører ikke maktet å utvikle sin teknologiske kunnskap og med det sin innovasjonsevne i samme grad.

Til forskjell fra den brede digitaliseringen vi har sett i samfunnet de siste tiårene, har musikkbransjen tviholdt i stor grad på sine tradisjonelle bransjestandarder. Selv om bransjen har tatt i bruk teknologier som mail for kommunikasjon, nye programvarer for musikkproduksjon og sosiale plattformer for promotering, har den før Covid-19 krisen ikke «turt» å bevege seg ut av komfortsonen. En mulig forklaring tyder analysens funn på at tross

den robuste distribusjonsmodellen Spotify legger opp til, har den økonomiske situasjonen til musikkelskaper blitt mer uforutsigbar. Før hadde eksempelvis managementselskapene større sjanse på å få pengene på forhånd, ved at for eksempel Platekompaniet kjøpte hele opplaget av musikken til artistene. Den nye distribusjonsmodellen med Spotify i spissen har endret spillereglene ved at man før enkelt kunne føre prognoser på hva man så for seg å tjene, til i dag å gamble veldig mye på streams. I lys av de endrede spillereglene kan dette tyde på at musikkelskaper har vært svært forsiktige i ny bruk av digital teknologi, på grunn av påvirkning den kan ha på bransjens økonomi.

En annen, mulig forklaring kan handle om hvordan Spotify har demokratisert musikkbransjen ved å forminske terskelen for å gi ut musikk. Ny digital teknologi, som nye programvarer man enkelt kan laste ned, har tiltatt nye aktører å produsere musikk enkelt fra «gutterommet» og legge det ut på plattformer som Spotify. Funnene tyder på at det å slippe musikk har blitt svært enkelt som følge av den digitale transformasjonen, men samtidig økt utfordringen om å få folk til å lytte på musikken. Å bryte støybildet, skaffe lyttere og skape en artistkarriere er slik funnene tyder musikkelskaper har vært nødt til å endre strategiene sine for å takle de forskjellige komponentene i forstyrrelsesprosessen. Et relevant punkt er hvordan den digitale transformasjonen ikke bare har påvirket musikkens fysiske og digitale økosystem, men også samfunnet forøvrig som vil kunne resultere i en forstyrrende prosess innad musikkbransjen. Det faktum at informasjon aldri har vært lettere tilgjengelig, som igjen resulterer i flere forstyrrelsesmomenter i løpet av en dag – det være podkaster, serier, filmer, bøker, politikk og sport – kan på den ene siden oppleves av musikkaktører som en følelse av å tviholde på sine etablerte normer og praksiser som et motsvar for alt det «nye». Livet er i dag mye mer fylt med støy enn før, man får konstant varsler på smarttelefonen og vår oppmerksomhet påvirkes. Så å få oppmerksomheten til en lytter, samhandle og sørge for at de returnerer senere til deg viser funnene å være der jobben ligger, for å imøtekomme de nye endringene forårsaket av den digitale transformasjonen i musikkbransjen.

På den andre siden, som et resultat av at kunnskap og innovasjon er bundet i kollektiv innsats, trenger innovasjon kontinuerlig tilbakemeldinger grunnet dens uforutsigbare natur. March (1991) påpeker av den grunn viktigheten bak utforskning (exploration) og utnyttelse (exploitation) i selskapenes innovative prosess. I lys av fraværet av ny radikal bruk av digitale teknologier i den norske musikkbransje, kan fraværet av utforskning og utnytting være et svar på hvorfor musikkelskaper ofte hjemvender seg til tradisjonelle praksiser. For som Castellacci

m. fl (2005) argumenterer for, grunnet utfordringer og kompleksiteter knyttet til den innovative prosessen, pålegger den store krav til musikkelskaper som et innovativt selskap. For å håndtere denne iboende usikkerheten må musikkelskaper kontinuerlig engasjere seg i strategi, finansering og organisering. Attpåtil, som det foreligger i innovasjonens natur, krever det et ønske om å lære om hvordan transformere teknologier og hvordan man får tilgang til nye markeder for å oppnå høyere kvalitet og lavere produksjonskostnader. For det er som Lazonick (2005) påpeker, læring er en viktig forutsetning for å lykkes med innovasjon, samtidig som man ivaretar tanken om at innovasjon er en sosial aktivitet som gjør den innovative prosessen usikker, kumulativ og kollektiv.

6.2 Covid-19 innvirkninger: Forbrukere og markeder

Før pandemiens innvirkninger på musikkelskaper blir diskutert, er det viktig med en forståelse av hvordan også forbrukerne og markeder ble påvirket. Her vil nye krav som følge av FHI sine restriksjoner bli belyst og hvordan Covid-19 tilrettela for nye digitale trender og markeder for forbrukerne bli diskutert opp mot hverandre. Hensikten med denne delen er å kontekstualisere hvordan forbrukerne og Covid-19 har påvirket aktørene i musikkbransjen til en ny tilpasning (BMA) ved en akselererende prosess for ny bruk av digitale teknologier, som i enden kan resultere i nye forretningsmodellinnovasjoner (BMI).

6.2.1 Covid-19 krisens påvirkning på forbrukere

Hvordan Covid-19 pandemien har påvirket den norske befolkning finnes det ulike forskningsbidrag som indikerer på flere ting. Ord som ensomhet har fått høy konsensus grunnet FHI sine restriksjoner på fysisk tilstedeværelse. I motsetning til tidligere studier om hvordan vi blir påvirket av pandemien, etterstreber jeg i denne oppgaven en annen synsvinkel. Som funnene i analysen tilsier, befant store deler av befolkningen seg hjemme under de verste periodene av Covid-19, grunnet nedstenging av samfunnet og krav om 2 meters avstand. Fler og fler hadde mye tid til å slå av som resulterte i at nye digitale trender dukket opp og fikk en oppblomstring. De som berører musikkbransjen aller mest kan sies å være de digitale trendene TikTok, NFT, Metaverse.

TikTok

I lys av vårt hypermoderne og digitaliserte samfunn er det ingen hemmelighet at de aller fleste av oss tyr til internett og smarttelefonen for å få tiden til å gå. Dette var ingen unntak under

Covid-19. Det dette resulterte i var at siden flere av oss hadde mer tid til overs, ble antallet som lastet ned den digitale plattformen TikTok enorm. Mine funn viser at denne voldsomme utviklingen av den dagligdage bruken av TikTok blant oss nordmenn økte fra 5 % til 15 % på to år, noe som tilsvarer at hele 23 % av Norges befolkning har en profil (963 000 nordmenn). Men hva betyr dette for den norske musikkbransje?

Det denne utviklingen førte til var en ny demokratisk måte å både distribuere og promotere musikk på. Slik TikTok grovt forenklet fungerer på er at en bruker legger ut en video der man ofte har musikk i bakgrunn, ofte med humoristisk innhold. Denne relativt enkle brukeropplevelsen betydde at på den ene siden tok brukere i bruk gamle og nye sanger for å gi videoen noe ekstra, og på den andre siden fikk artisten bak musikken økende strømmeavspillinger, forutsatt at videoen nådde ut til mange. Som et resultat av denne demokratiske måten for distribusjon av musikk begynte også fler og fler artister å legge ut sine låter på TikTok. Dette kan ses på som en måte å tilpasse seg den nye hverdagen på (BMA) for både artister og musikkelskaper. Både under pandemiens verste perioder og tiden etter har vi sett en stor økning i artisters deltakelse i plattformen. Som mine funn viser, ble TikTok brukt av enkelte artister i den norske musikkbransje som en slags digital base, før pandemien. Men er det virkelig slik at du måtte ha TikTok som din digitale base før Covid-19 for å utnytte det fullt ut under pandemien, eller kan det også ha seg slik at å etablere sin digitale base også etter Covid-19 vil kunne gi konkurransefortrinn? Ut ifra hvordan TikTok har utviklet seg å bli den foretrukne digitale plattformen, spesielt blant den yngre generasjonen, anser jeg denne tilpasningen å være avgjørende for norske artister og musikkelskaper også i fremtiden.

En annen, mulig forklaring på hvorfor TikTok har blitt den foretrukne digitale plattformen parallelt som den har hatt en eksplosiv økning i bruk, kan handle om som mine funn tyder på at YouTube har begynt og fases ut. For er det en ting vårt hypermoderne og digitaliserte samfunn har påvirket oss med, er det faktum at vår oppmerksomhetspenn har blitt betraktelig redusert. Wilmer m. fl (2017) argumenterer på den ene siden for at mens smarttelefoner og mobilteknologier er anerkjent som fleksible og kraftige verktøy som, når de brukes med forsiktighet, kan øke menneskelig erkjennelse, er det på den andre siden en økende oppfatning av at vanlig involvering av disse enhetene kan ha en negativ og varig innvirkning på brukernes evne til å tenke, huske, være oppmerksom og regulere følelser. Måten dette har påvirket YouTube når det kommer til musikkbransjen, er hvor vanskelig det har blitt å fange

vår oppmerksomhet. Nielsen (2011) forteller for eksempel at brukere ofte forlater nettsider på 10-20 sekunder, men sider med et tydelig verdiforslag kan holde folks oppmerksomhet mye lenger. Det spennende konkluderer Nielsen (2011) med at for å få flere minutters brukeroppmerksomhet, må avsenderen tydelig kommunisere verdiforslaget allerede innen de første 10 sekundene. I lys av Wilmer m. fl (2017) og Nielsen (2011) kan TikTok's oppblomstring utdypes gjennom at plattformens verdiforslag nærmest allerede er forutinntatt av brukerne, og dermed opplever flere av oss å holde brukeroppmerksomheten på TikTok i flere minutter, ja, til og med flere timer.

NFT (Non-fungible token)

Samsung utarbeidet i 2022 en rapport om nordmenns syn på NFT og konkluderer med at Covid-19 har gjort den digitale teknologien om til en trend blant befolkningen. I rapporten kommer det frem at nordmenn er optimistiske til NFT og blokkjedeteknologi (Block Chain), men at det er desidert den yngre generasjonen som er mest positive (18-29 år) (Samsung 2022 - a). Sammenligner vi Samsung sine funn om nordmenns syn på NFT opp mot Aharon & Demir (2021) sin artikkel om NFT og leksjoner fra Covid-19 ser vi en tydelig sammenheng. Aharon & Demir (2021) argumenterer at den generelle sammenhengen mellom avkastningen for finansielle eiendeler økte i løpet av Covid-19-perioden. Resultatene tydet på at NFT-er hovedsakelig er uavhengige av sjokk, der under normale tider fungerer en NFT som pågangsdriver for systematisk risiko, men i stressende tider skifter rolle og fungerer som en absorpsjon av risiko. Det spennende med artikkelen er deres konklusjon om hvordan NFT-er kan ha ulike diversifikasjonsfordeler i krisetider, som kommer til syne under Covid-19 krisen og spesielt under det store markedsnedfallet i mars 2020 (Aharon & Demir 2021). I lys av Aharon & Demir (2021) tanker om ulike diversifikasjonsfordeler ved bruk av NFT og nordmenns positive holdninger til teknologien, ser vi en sammenheng der i årene etter Covid-19 inntraff eksploderte det en interesse om eksempelvis krypto-kunst. Digitale kunstnere lager digital kunst som blir solgt for flere millioner og man har begynt å se en bred utvikling av digitale kunstnere i bare Norge.

På denne måten har Covid-19 påvirket norske forbrukere til å ta større del i utviklingen som foregår i NFT, på tross av at den generelle kunnskapen fortsatt er relativt lav. Til sammenligning er tallene for hvor mye kunnskap nordmenn besitter innen kryptovaluta betraktelig høyere (Samsung 2022 - a), noe som kan utdypes dypere gjennom det faktum at kryptovaluta har vært i dagsorden en god stund lenger enn NFT. En viktig avklaring handler

om at NFT og kryptovaluta i stor grad kan omtales å befinne seg i samme familie, der et salg av en NFT ti av ti ganger vi skje via digitale penger, altså gjennom en kryptovaluta som BitCoin eller Ethereum. For musikkbransjens del, er det sammenhengen mellom forbrukernes aktive deltakelse i NFT som en innvirkning av Covid-19 pandemien som er verdt å utforske og utnytte. Som det inngår i Aharon & Demir (2021) sin artikkel, vil de ulike diversifikasjonsfordelene i krisetider på den ene siden også legge opp til en reell utnyttelse av teknologien, for musikkbransjen. Som analysens funn indikerer, er dette noe som allerede har blitt utforsket, men hovedsakelig i USA. Den norske musikkbransjen har til gjengjeld å utnytte det store potensiale som ligger i NFT, men jeg anser det som et spørsmål om tid. For som digital kunstner og opplevelsesdesigner Rasmus Stride argumenterer for, vil NFT og blokkjedeteknologien evne å samle to verdener og skape nye muligheter, både relasjonelt og teknologisk; «*Blokkjedeteknologien gjør det mulig å bygge bro mellom den fysiske og den digitale kunstverden*» (Samsung 2022 - a).

På den andre siden kan fraværet av kunnskap påvirke inngangen til utformingen av fremtidens NFT for musikkbransjen. Selv om det er fler og fler som tar aktiv del i utviklingen av NFT, er kunnskapsgapet mellom aktører i den norske musikkbransje fortsatt veldig lav. Hvorvidt aktørene oppsøker kunnskapen selv, eller ser seg tvunget til det som en respons på den digitale samfunnsutviklingen, er fortsatt for tidlig å si noe om. Dog, dersom den yngre generasjonen fortsetter og øker sin interesse og kunnskap for NFT-er, ser jeg det som et konkurransefortrinn for musikkelskaper å ta teknologien i betraktning for å tilby morgendagens musikkopplevelser.

Metaverse

I høsten 2021 introduserte teknologigiganten Mark Zuckerberg overgangen fra Facebook til det han døpte for Meta. Endring av navn handlet på den ene siden om å samle alle appene og teknologiene under ett selskapsnavn, og på den andre siden fokusere på å bringe Metaverse til livet – som hjelp for folk å koble seg sammen, finne fellesskap og utvikle selskaper (Meta 2021). Som det ligger i folk flest deterministiske natur, var det mange som så på dette som et forsøk på å frarøve mennesker den fysiske tilknytningen vi har til både hverandre, men også til verden ellers. Når ny teknologi blir introdusert, kan en antakelse være at den yngre generasjonen er mer optimistiske enn den eldre. Hvorvidt dato for introduksjonen av Metaverse var strategisk eller ikke, er det likevel ingen tvil om at Covid-19 pandemien har hjulpet forbrukere i å åpne opp øyene for denne nye digitale opplevelsen. I følge Folger

(2022) kan Metaverse beskrives som en multidimensjonal digital alternativ virkelighet, der motivasjonen er å viske ut grensene mellom den virtuelle og virkelighetens verden. Måten Metaverse er utviklet er ved hjelp av en kombinasjon av ideer og teknologier fra sosiale plattformer, online gaming, utvidet virkelighet (AR), virtuell virkelighet (VR) og kryptovaluta (Folger 2022). Et lignende eksempel som musikkbransjen har eksperimentert med har vi tidligere vært inne på, der Travis Scott og Fortnite samarbeidet om en virtuell konsert. Av den grunn er ikke virtuelle opplevelser av musikk *helt* nytt, men likevel i tidlig startfase. Utviklingen av Metaverse vil derimot akselerere både forbrukernes utvidelse av hva musikk er og hvordan den kan oppleves, men også musikksektorens tilnærming til nye musikkopplevelser.

På lik linje som med NFT, har Samsung utarbeidet en rapport om nordmenns syn på Metaverse. I rapporten kommer det frem at også her har den yngre generasjonen (18-29 år) både større kunnskap og viser større interesse for utviklingen av Metaverse (Samsung 2022 – b). Lee (2021) konkluderer videre i sin artikkel om fremtiden til Metaverse med at denne digitale verdenen dukker svært raskt opp når vi befinner oss i en situasjon der menneskelige møter ikke er mulig, der en av årsakene kan være resultatet av det fysiske fraværet forårsaket av Covid-19. På den ene siden kan dette for den norske musikkbransje bety at så fort Covid-19 er historie og alt er mer og mer under kontroll, vil Metaverse virke mindre tiltrekkende. For til syvende og sist vil vi mennesker fortsette å prioritere menneskelig kontakt, som tross alt ligger dypt i vår autonomi. Dog, på den andre siden kan man argumentere for at siden store motehus, selskaps-giganter og teknologiselskaper allerede har begynt å investere store summer i Metaverse (Samsung 2022 – b), vil det være uunngåelig for musikkbransjen å ikke følge etter. Dette har også Metaverse tenkt på og utvikler i skrivende stund flere alternativer for både artister og selskaper i musikkbransjen. I lys av disse alternativene kan det se ut til at konsertopplevelser vil bli noe Metaverse ønsker å investere mye tid og ressurser til. Allerede i dag ser vi dette i praksis, der flere asiatiske DJs har gått sammen og tilbyr nå to heldigitale konsertopplevelser via Metaverse, henholdsvis 13. august og 15. oktober 2022 (HypeType 2022). På den ene siden kan disse konsertene kategoriseres som nokså utenfor norsk setting, der norske forbrukere har til gode å utvikle nok kunnskap og skape tillit til Metaverse. Derimot, på den andre siden, ser vi at dette allerede har begynt å bli en realitet og dermed åpner opp for en ny inntektskilde og heldigitale forretningsmodeller den norske musikkbransje bør ta i betraktning. For ikke bare er det ved salg av digitale konsertbilletter den norske musikkbransjen får en ytterligere inntektskilde fra, men også kombinasjonen med

NFT. Under en virtuell konsert kan arrangøren tilby, akkurat som ved en fysisk konsert, merchandise, bare virtuelt. Dette blir kjøpt som en NFT din avatar på Metaverse kan ta på seg, enten det dreier seg om en t-skjorte, hettegenser eller caps. Eller noe helt annet. For det er som Even Amdal, Country Manager i Samsung Electronics Norge påpeker, «*Metaverse er en forlengelse av det vi allerede gjør på internett i dag. Metaverse er en videreutvikling av dagens internett, og populariteten og bruken kommer til å vokse i takt med det kommende generasjonsskiftet*» (Samsung 2022 – b).

6.2.2 Hvor nyttig er nye digitale trender for den norske musikkbransje?

Som vi nå har gått gjennom og diskutert, har Covid-19 tilrettelagt for de nye digitale trendene TikTok, NFT og Metaverse, og på hvilken måte disse kan bli avgjørende for den norske musikkbransje i fremtiden. Som mine funn indikerer har tradisjonelle musikkopplevelser som konserter og festivaler ikke vært mulig å oppleve fysisk under pandemien. Likevel, trenger forbrukere fortsatt musikkopplevelser, fordi kunst og underholdning er svært viktig for oss. Dette la til rette for en ny mentalitet i den norske musikkbransje, der spørsmål om hvordan og hvor man fikk tak i disse musikkopplevelsene fikk en konsensus blant aktørene. Hvordan kan man bruke nye teknologier til å implementere en ny musikkopplevelse for forbrukerne? Det er dette som er en million spørsmålet. Tar vi hensyn til hvordan vi som forbrukere tilpasser oss mer og mer ny teknologi, lærer å ta i bruk nye digitale plattformer og har et iboende ønske, iallfall den yngste generasjonen, om å ta del i nye radikale innovasjoner, virker det som det er her svaret ligger. Det er nettopp her digitale teknologier og radikale ideer som NFT og Metaverse kommer inn, parallelt med nye demokratiske måter å distribuere musikk på via TikTok. Samtidig som nye teknologier og plattformer blir populære blant forbrukerne, må musikkbransjen evne å engasjere seg i like stor grad, som forbrukerne, og med tiden utvikle opplevelser som kan tas i bruk i bransjen. Det er denne tankegangen som vil bli gjeldende i neste del av diskusjonskapitlet. Hvordan har musikkselskaper evnet å tilpasse seg (BMA) både Covid-19, men også de nye digitale trendene som et forsøk på å utvikle nye digitale forretningsmodeller (BMI)?

6.3 Covid-19 innvirkninger: Musikkselskaper og musikkbransjen som helhet

Denne avsluttende delen av diskusjonskapitlet vil deles inn i to deler: 1. hvordan Covid-19 innvirkningene har vært på norske musikkselskaper og 2. hva Covid-19 innvirkningene har betydd for den norske musikkbransjen som helhet. For selskapene vil ulike restriksjoner, ny

bruk av digitale tjenester som en akselererende effekt av Covid-19 og nye digitale trender bli diskutert opp mot hverandre. For den norske musikkbransjen som helhet vil antakelser om hvordan den henger etter med tanke på bruk av teknologi og hvordan den nye generasjonen i bransjen bringer med seg en helt ny mentalitet for fremtiden bli diskutert opp mot hverandre.

6.3.1 Covid-19 krisens innvirkning på norske musikkselskaper

Som mine funn viser var fraværet av den fysiske tilstedeværelsen den aller største og inngripende innvirkningen Covid-19 hadde på norske musikkselskaper. Som analysen har vært inne på, kulminerer musikkbransjens fysiske økosystem med at en artist opptrer for et live-publikum. Så selv om ikke alle musikkselskaper har noe direkte med live-act å gjøre, der eksempelvis enkelte selskaper retter seg i større grad på promotering av musikken, vil de likevel bli påvirket. Hva angår BMA og BMI argumentert av Cozzolino m. fl (2018) og Foss & Saebi (2017) sine tanker om hvordan BMI reiser nye spørsmål vedrørende forretningsmodeller, så tyder mine funn på at Covid-19 har fungert som en akselerator for en ny tilpasning blant norske musikkselskaper. Tidligere forskning fremhever seg hovedsakelig på selskapers tilpasning angående ny teknologi (Cozzolino m. fl 2018), men har til gjengjeld å fokusere på kriser ala Covid-19 pandemien som en forårsakende tilpasningseffekt for selskaper. På grunn av at BMA ofte er en kompleks og utfordrende prosess, har det vært essensielt for selskaper i den norske musikkbransje å tilpasse seg raskt den nye hverdagen preget av Covid-19. Selv om det ofte handler om teknologisk endring når selskaper skal tilpasse sine forretningsmodeller, var det i dette tilfellet forårsaket først og fremst av Covid-19, samtidig som ny digital teknologi åpnet for nye bransjestandarder og forretningsmodeller. Mine funn samsvarer med resultatene i NDPC (2020) sin rapport som peker på at allerede før Covid-19 pandemien hadde det skjedd store sosiale, - økonomiske, - teknologiske, - og kommunikasjonsendringer i den kreative næringen, inkludert musikkbransjen. Rapporten illustrerer hvordan prosesser, endringer i atferd og praksis allerede var blitt igangsatt og fikk en dytt i ryggen av pandemien.

I lys av alle restriksjoner og nedstenginger kan det tyde på at påvirkningen av internett og digitalisering ble avgjørende for norske musikkselskaper. Dette la til rette for en ny digitaliseringsbølge generelt i samfunnet, der alle typer virksomheter så nytten i å både oppdatere sine holdninger om digital teknologi, men også ta i bruk nye løsninger og tjenester. Men er det virkelig slik at Covid-19 skal ha det fulle ansvaret for måten musikkselskaper har endret sine verdiforslag på? Hadde man ikke funnet nye måter å utvikle selskapers

verdiarkitektur som i lengden hadde lettet på infrastrukturen for produksjon og leveranse, uten Covid-19? Eller hadde slike endringer kunne blitt fremskyndt av rent strategiske årsaker? På den ene siden kan man argumentere for at, med tanke på at musikkbransjen er en tradisjonstung bransje, nye digitale løsninger hadde blitt implementert saktere enn det de gjorde under pandemien. På den andre siden, kan man argumentere for at den viktigste endringen digitaliseringen medfører for musikkbransjen, er som tidligere nevnt nye distribusjonskanaler. På bakgrunn av at de nye strømmetjenestene ofte fører til tap av inntekt for artistene og selskapene, har den også ført til at man kan spre verkene til et mer internasjonalt publikum. I forlengelse åpner ny digital teknologi for at grensene mellom de ulike kunstformene blir mindre klare og med det at det både skapes og formidles kunst via digitale plattformer (Kulturdepartementet 2015, s. 65-66). Tatt hensyn til at musikkbransjen påvirkes av digitaliseringen gjennom internasjonale regelverk, forbrukermønstre og nye tjenester, som igjen påvirker nasjonale virkemidler i kulturpolitikken (Kulturdepartementet 2015, s. 10), kan man anta at musikkaktører *hadde* kunne kommet frem med ny utvikling i verdiforslag, verdiarkitektur og med tiden endringer for infrastruktur for produksjon og leveranse. Likevel, har Covid-19 akselerert denne prosessen betraktelig ved å legge til rette for en ny tilpasning, konkurransesituasjon og påtvunget musikkelskaper til å finne nye inntektskilder, noe som har resultert i at selskapers verdiforslag, verdiarkitektur og endringer i infrastruktur for produksjon og leveranse har blitt utviklet og modifisert.

6.3.2 En ytterligere dimensjon av innovasjon

For at et selskap skal lykkes i prosessen mot BMA må derfor, som Foss & Saebi (2017) påpeker, en kombinasjon av forretningsmodell og innovasjon finne sted, som til sammen blir til en forretningsmodellinnovasjon (BMI). I motsetning til tidligere studier, ser det ut til at Foss & Saebi (2017) konkluderer med at selv om en forretningsmodell og forretningsmodellinnovasjoner utvilsomt er relatertbare, introduserer deres forskning på BMI en ytterligere dimensjon av innovasjon som reiser en rekke nye spørsmål.

Det første spørsmålet handler om hva som er driverne og hindringene for innovasjon til en forretningsmodell. Mine funn viser til at på den ene siden handler driverne om å finne en praksis som er direkte overførbar til musikkbransjens bransjestandarder, og på den andre siden finnes det hindringer som handler om at musikkbransjens fysiske økosystem kulminerer i live-act. Dette introduserer det andre spørsmålet, som handler om hvilke omstendigheter forretningsmodellinnovasjon kan gi musikkelskaper konkurransefortrinn. I dette tilfellet blir

omstendigheten Covid-19 og utfordringer som i stor grad handler om det fysiske fraværet knyttet til FHI sine retningslinjer og restriksjoner. Essensen blir dermed å finne teknologier og innovasjoner som bidrar til å gjøre det fysiske fraværet om til en fordel for selskaper som både tørr og evner å tenke nytt. Det siste spørsmålet Foss & Sævi (2017) presenterer handler om hvorvidt forretningsmodellinnovasjoner drives og stammes utelukkende fra det øvre sjiktet i et selskap, eller fra lavere nivåer i selskapet. Dette vil sammenliknet med andre selskaper i andre bransjer handle i mindre grad for musikkelskaper. En mulig forklaring kan være hvordan den funksjonelle arkitekturen i de fleste musikkelskaper er strukturert. Mine funn viser at de aller fleste selskaper i den norske musikkbransje har svært få ansatte sammenliknet eksempelvis med et konsultentselskap. Av den grunn vil skille mellom det øvre sjiktet og de lavere nivåene i et selskap være mindre synlig. I lys av denne mindre synlige ansattfordelingen kan det se ut til at forretningsmodellinnovasjoner drives og stammes fra samtlige i et musikkelskap, der alle blir berørt i like stor grad.

6.3.3 Akselererende bruk av digitale tjenester

Som mine funn tilsier fungerte Covid-19 som en akselerator for prosesser, endringer i atferd og praksis som allerede var blitt igangsatt. Som følge av krav om hjemmekontor og 2 meters regel så flere musikkelskaper nytten i å ta i bruk digitale kommunikasjonstjenester. Disse typer tjenester, med Zoom og Skype i spissen, er ikke *nye* tjenester. De har eksistert en stund, men det var ikke før pandemiens utbrudd at musikkelskaper, både nasjonalt og internasjonalt, så nytten i dem. Covid-19 påvirket selskapers funksjonelle arkitektur som på den ene siden berører deres kjernevirksomhet og på den andre siden deres infrastruktur for produksjon og leveranse. Tatt hensyn til at musikkbransjen kan regnes som en tradisjonstung bransje, har den fysiske kommunikasjonen både internt og eksternt i selskaper vært den foretrukne. Trekker vi linjer til samfunnet forøvrig, har e-mail blitt den foretrukne hverdagskommunikasjonstjenesten for de aller fleste selskaper uavhengig bransje, og grunnet dens elektroniske brukervennlighet ble den ikke påvirket av Covid-19. Dette kan også betraktes fra en annen synsvinkel ved at ikke all intern og ekstern kommunikasjon lar seg gjøre via e-mail. I lys av innskrenkingen av fysiske møter og krav om hjemmekontor, tyder mine funn på at kommunikasjonstjenesten Zoom av den grunn ble en internasjonal bransjestandard for musikkbransjen. Bruken av denne digitale kommunikasjonstjenesten var et av tilpasningsstrategiene (BMA) musikkelskaper raskt tok i bruk.

Der Covid-19 på den ene siden har påvirket musikksektorens funksjonelle arkitektur ved å akselerere bruken av nye digitale kommunikasjonstjenester, ble musikksektorens verdiarkitektur på den andre siden også påvirket. Hvordan selskaper i den norske musikkbransje tradisjonelt sett har sanset, skapt, distribuert og fanget ulike verdier på indikerer mine funn på en felles konsensus om å befinne seg i de rette miljøene og utvikle et godt nettverk av ulike aktører. For er det en ting som er «gitt» i musikkbransjen, så er det viktigheten av å legge til rette for et godt forhold til aktører, diskutere hvordan et samarbeid kan gjennomføres og på den måten komme til enighet om detaljer for et samarbeid – som jo er måten de både skaper og fanger verdi både for dere selv som selskap, men også for deres kunder (artister, produsenter, komponister eller merkevarer/profiler). Årsaken til at akkurat aspektet om nettverksbygging er så essensielt og viktig i musikkbransjen, uavhengig hvilken del i bransjen du og selskapet tilhører, er bundet i både det fysiske og digitale økosystemet. Samtlige deler av bransjen innehar et felles ønske om, på den ene siden få artistene til å opptre for et live-publikum og på den andre siden tilrettelegge for høye strømmetall. Så når det ikke lenger var mulig å jobbe med nettverksbygging fysisk, tyder mine funn på at den digitale plattformen Clubhouse ble den tentative løsningen. Flere musikkaktører så nytten i bruken av plattformen som tilrettelagt for en digital ordveksling mellom aktører ikke bare fra Norge, men hele verden med en overrepresentasjon fra USA. Denne plattformen ga så norske musikkaktører muligheten til å komme i dialog med andre aktører, som i lengden kunne resultere i et salg av deres verk. For var det en ting som ble helt avgjørende for norske musikksektorer i tiden under pandemien, var det å finne nye inntektskilder. I motsetning til at Clubhouse først og fremst var en arena for kommunikasjon, ble andre digitale plattformer som SubmitHub brukt for pitche musikken til musikkuratorer som enten utviklet spillelister eller musikkbloggere som kunne skrive om musikken. Dette fungerte som en alternativ måte å promotere musikken på. På tross av at den digitale tjenesten Splice i første omgang hjelper produksjonsselskaper med å få tak i nye loops og lyder for musikkproduksjon, tyder mine funn på at tjenesten også ble brukt for salg av produkter selskaper hadde liggende, det være beats, melodier og/eller komposisjoner. Dette med hensyn til at ikke alle produksjoner som utvikles ender opp som en låt, og av den grunn ble Splice også brukt som en kapitaliseringsmetode. Disse tjenestene kan dermed diskuteres å ha blitt akselerert av Covid-19 i all hovedsak som en motivasjon for å digitalisere modellen for inntektsgenerering ytterligere.

6.3.4 Digitale trender

Som jeg tidligere har vært inne på resulterte Covid-19 i enkelte nye digitale trender som TikTok, NFT og Metaverse. På den ene siden kan oppblomstringen av disse nye digitale trender argumenteres for å være et resultat av ubevisst handling fra forbrukere om et ønske for nye digitale opplevelser. Sannsynligheten for at den økende interessen bak TikTok som en digital plattform og NFT og Metaverse som digitale teknologier var et direkte for nye opplevelser er lav, dersom vi tenker på forbrukernes umiddelbare motivasjon for dem. Kontekst er her avgjørende. Da disse trendene ble om til trender befant forbrukerne seg i en kontekst der fysisk tilstedeværelse var umulig, og man tøy dermed til det digitale. I lys av denne nye hverdagen kan det se ut til at dette resulterte i en slags oppvåkning av hva forbrukerne ønsket å få tilbudt. En økende bruk av den dagligdagse bruken av TikTok? Da må musikkbransjen respondere og kapitalisere på denne trenden. En økende interesse for krypto, NFT og Metaverse? Da må musikkbransjen bevege seg ut av sin tradisjonelle komfortsone og se til de gode eksemplene om hvordan disse kan tas i bruk. Dette er i praksis hvordan BMA resulterer i BMI. Tilpasning til nye trender som man i lengden evner å kapitalisere og dermed tilrettelegger for nye digitale radikale forretningsmodellinnovasjoner.

Til forskjell fra de nevnte digitale trendene, ble det viktig for booking-delen av musikkbransjen å utvikle sitt verdiforslag som følge av FHI sine restriksjoner, som det ligger i en tilpasningsevnes natur. Mine funn tyder på at måten et bookingselskap under Covid-19 håndterte utfordringer knyttet opp mot produkttilbudet var ved sporadiske eksperimenter på Facebook og Twitch. Måten dette ble utøvd i praksis var ved å se hvordan andre selskaper og artister bedrev digitale musikkopplevelser på, og dermed observere gode tiltak og modeller som ble utført. Et samarbeid med artister eller band som evner å oversette sitt lyd- og tekstunivers bra på skjerm er noe mine funn videre tyder på å være vesentlig. For er det en ting du ikke ønsker som artist så er det å la musikkopplevelser gå utover det kunstneriske uttrykket, om det så er fysisk eller digitalt. Et annet relevant punkt er å samarbeide med et spillested som faktisk har en infrastruktur for at en slik digital opplevelse kan gjennomføres. Man kan alltid enkelt holde en digital konsert fra studio, men mine funn tilsier at det ofte kan oppfattes som tiggig. Tar vi dette funne i betraktning vil det på den ene siden være viktig å gi forbrukerne en så nær følelse som mulig av en fysisk konsert. Dette kan handle om alt fra billettpris, sceneshow og bruk av musikere. På den andre siden, med den høye interessen for

digitale verdener som Metaverse og bruken av NFT, er sannsynligheten høy for at morgendagens konsertopplevelser i større grad vil kunne oppleves virtuelt.

6.3.4 Covid-19 betydningen for den norske musikkbransje

Hva Covid-19 har betydd for den norske musikkbransje som helhet viser mine funn på hovedsakelig tre påvirkninger. Den første handler om en illustrasjon for *hvor* tradisjonsbetinget musikkbransjen har vært, til tross for den digitale transformasjonens fire radikale perioder. En antakelse her kunne vært at musikkbransjen, som alle andre bransjer forøvrig, ville ha utviklet sin bruk av nye digitale teknologier kontinuerlig. Dette har ikke vært tilfellet, sett bort i fra ting som e-mail, bruk av de største digitale plattformene og utvikling i programvarer for musikkproduksjon. Essensen har vært et ønske om det trygge og ikke bevege seg ut av komfortsonen. Det Covid-19 har resultert i er som nevnt en akselerasjon av både gamle og nye digitale teknologier som en tilpasning for en ny hverdag. Nye digitale trender har endret spillereglene i bransjen, og digitale teknologier, plattformer og tjenester man før ikke så verdien i, har forbrukernes økende interesse påvirket mentaliteten om nye radikale innovasjoner.

Denne nye mentaliteten tar oss så videre til den andre påvirkningen. I forlengelse av at musikkbransjen før Covid-19 pandemien var sterk tradisjonsbetinget, har usikkerheten bransjen har vært i de siste to årene resultert i et ønske om blant de nye i bransjen om å ikke bli absorbert av den institusjonaliseringen som har foregått i lang tid. Musikkbransjen har virkelig illustrert hvordan vi mennesker er vanedyr og ønsker det komfortable, men nye utfordringer knyttet til Covid-19 og ny teknologi har gitt bransjens nye generasjon et ønske både på et personlig- og forretningsnivå om å tenke så mye nytt som mulig. I lys av at det nettopp er de yngre som med tiden vil innta ledelsesposisjoner i musikkbransjen, ser fremtidens bruk av nye digitale teknologier og med radikale innovasjoner lysende.

Den siste og kanskje viktigste påvirkningen Covid-19 har betydd for den norske musikkbransje på et kortsiktig plan, er hvordan tilliten blant yrkesmusikere og artister har utviklet seg. I lys av at 84 % av frilansere og selvstendignæringsdrivende har opplyst å få avlyst oppdrag som følge av Covid-19 (Gran m. fl 2020), er det å regne som forståelig at de nå ønsker en god avklaring av kontrakter og dens detaljer. Dette har rekonstruert profesjonaliseringen i bransjen når det kommer til denne biten, ved at man nå har gått fra å avtale gigs over telefon og mail til en mer ryddig og profesjonell kontraktsforhandling.

Potensielle langsiktige effekter av Covid-19

Til slutt har den norske musikkbransjens tilpasning til Covid-19 tilrettelagt for noen potensielle langsiktige effekter. Den mest inngripende påvirkningen kan kategoriseres å ha akselerert prosesser og praksiser som startet allerede før pandemien. Forbrukernes bruk av TikTok ser ut til å bare fortsette og musikkelskaper kan ta den digitale plattformen mer strategisk i bruk. Ulike digitale tjenester har fått flere diversifikasjonsmetoder, eksempelvis Splice og Submithub som både automatiserer og forbedrer musikkproduksjon og promotering, men også tilrettelegger for nye inntektskilder. Denne diversifikasjonsmentaliteten vil bli avgjørende. Nye utfordringer forårsaket av Covid-19, og kravet om tilpasning til ny digital teknologi, har tilrettelagt for at den nye generasjonen i musikkbransjen har en mer proaktiv mentalitet om nyvinninger og innovasjon enn den «gamle garde». Konsensusen ligger i at de ønsker flere radikale innovasjoner som kan fungere for både endrede bransjestandarder, men også nye digitale forretningsmodeller i skjæringspunktet mellom teknologi og musikk – tilpasning av forretningsmodeller (BMA) som resulterer i digitale forretningsmodellinnovasjoner (BMI). Tanken om radikale innovasjoner som følge av konsolideringen etter Covid-19 er dermed viktig. Utforskning av nye digitale inntektskilder, digitale tjenester, plattformer og distribusjonsmetoder vil kunne gi bransjen nye digitale produkter og tjenester for nye digitale musikkopplevelser. Et søk om kreative tverrindustrielle-samarbeid, som Fortnite/Travis Scott eksemplet, kan legge til rette for en ny blue-print for digitale forretningsmodeller. Avslutningsvis har Covid-19 tilrettelagt for en profesjonalisering av den norske musikkbransje. Tatt hensyn til de usikre tidene bransjen har vært gjennom når det kommer til konserter og festivaler, krever yrkesmusikere nå et nytt format for kontrakter mellom de og artister. Hva som skjer ved en avlysning og hva honorarene er inngår i de nye kontraktrammene som vil være et viktig veiskille for den norske musikkbransje, og en betydningsfull retning for dens profesjonalisering.

7.0 Konklusjon

Det har nå gått over to år siden WHO erklærte Covid-19 som en global pandemi. Siden da har vi opplevd flere smittebølger, nedstenginger og både oppturer og nedturer. Selv om vi som nasjon er inne i en periode med lave smittetall, er fremtiden fortsatt noe uforutsigbar og vi tar med oss en vesentlig lærdom. For den kreative næringen, og spesielt den norske musikkbransjen, har fravær av den fysiske kontakten ført med seg endrede spilleregler. Det fysiske økosystemet som kulminerer i at en artist fremfører for et live-publikum har blitt vesentlig utfordret de to siste årene. På den ene siden har Covid-19 hverdagen vært preget av endrede bransjestandarder og forstyrrelser, og på den andre siden har musikkelskaper opplevd en endring i sine forretningsmodeller. Og som et resultat av musikkbransjens digitale transformasjon og Covid-19 pandemien har nye digitale trender dukket opp. Formålet med dette forskningsprosjektet har dermed vært å studere Covid-19 innvirkningene på innovasjon i den norske musikkbransje og hvordan digital teknologi har vært en katalysator for endrede bransjestandarder og nye digitale forretningsmodeller. Målet med studien har vært knyttet til å dekke et fravær innen kvalitativ forskning på Covid-19 opp mot den norske musikkbransje og dens tilpasning, - og innovasjonsevne. Studien har belyst hvordan plate, - management, - produksjon, - og bookingselskaper responderte på Covid-19 krisen, hvordan selskapene tilpasset seg en ny hverdag preget av fysisk fravær og hvordan digital teknologi har skapt nye inntektskilder som en akselererende prosess av pandemien. Oppgaven har av den grunn ønsket å besvare på problemstillingen «*Hva slags innvirkning har Covid-19 på innovasjon i den norske musikkbransje*».

Li (2020) sitt analytiske rammeverk har tilrettelagt for en systematisk undersøkelse av hvordan forretningsmodell konstruksjonen har vært for selskaper i den norske musikkbransje, og hvordan den kan tas i bruk som både et kognitivt instrument for å forstå forretningsmodeller og som et planleggingsverktøy for utvikling av forretningsmodellinnovasjoner. BMA og BMI har videre gitt oppgaven et viktig perspektiv om selskapers tilpasningsevne i en krise som kan resultere i en forretningsmodellinnovasjon. I dette kapitlet vil jeg først presentere studiens hovedfunn før jeg presentasjon av min konklusjon finner sted. Til slutt vil jeg trekke frem forslag til videre forskning, implikasjoner av studien og avslutningsvis diskutere mulig begrensninger.

7.1 Covid-19 innvirkninger på innovasjon i den norske musikkbransje

Som det har blitt forklart i teorikapittelet blir selskaper nødt til å tilpasse seg nye innovasjoner og teknologier som følge av den digitale transformasjonen, og med det igangsette prosessen bak forretningsmodelltilpasning (BMA) som en tilrettelegger for forretningsmodellinnovasjoner (BMI). Det unike med Covid-19 situasjonen er at tidligere forskning fremhever teknologi som en tilpasningsårsak, men har til gode å fokusere på kriser som en pandemi. Likevel fungerer samme inngangsvinkel når man ønsker å forske på en krise forårsaket av Covid-19. Innovasjon studerer tross alt forholdet mellom økonomiske, teknologiske, organisatoriske og institusjonelle endringer. I denne studien har Covid-19 vist seg å påvirke den norske musikkbransjes økosystem som kulminerer i live-act og som en akselererende effekt for rutiner og prosesser som allerede var blitt igangsatt. Digital teknologi har fungert som både en katalysator for endrede bransjestandarder og åpnet øyene opp for nye digitale forretningsmodeller påvirket av forbrukere og nye digitale trender som dukket opp under Covid-19. Av den grunn har det vært hensiktsmessig å strukturere analysen innen fire kategorier; *Pre-Covid*, *Covid-19 krisen*, *De umiddelbare reaksjonene på Covid-19* og *potensielle langsiktige effekter av Covid-19*. Som jeg har vist i diskusjonskapittelet, og gjennom samtaler med mine informanter, er det særlig fire forhold som er viktig å fremheve for å besvare oppgavens problemstilling. For det første fremstår Covid-19 som en trussel ovenfor samtlige aktører i musikkbransjen som krever en ny tilpasning (BMA), for det andre har nedstenging av samfunnet resultert i nye digitale trender (TikTok, NFT og Metaverse) som musikkbransjen digitalt kan kapitalisere av, for det tredje har pandemien ført med seg en holdningsendring blant den yngre generasjonen i musikkbransjen og for det fjerde finnes det en konsensus om at bransjens tilpasning har behov for nye radikale forretningsmodellinnovasjoner (BMI) som kan legge til rette for et tverrindustrielt-samarbeid.

Pre-Covid

Den norske musikkbransje har tross den digitale transformasjonens fire radikale perioder vært tilbakeholden med å reagere strategisk på nye digitale teknologier. Som en radikal innovasjon brakte CD-en en ny vekstdynamikk, men ulovlig nedlastning av digitale musikkfiler ble lenge sett på som den store stygge ulven. Preget av en rask oppgang i musikkstrømming og den tilhørende overgangen fra kjøp av musikk til betalt tilgang til musikk ble dette redningen for musikkbransjen. Spotify ble kjernen i denne fornyede reorienteringen av musikkmarkedet og forbruket som i løpet av 2010-tallet tilrettela for en ny dynamikk som fikk sitt fotfeste i andre halvdel av tiåret (Eriksson m. fl 2019). Man kan dermed konstatere at Spotify som en ny

distribusjonsmodell har radikalt forstyrret musikkbransjen, og som en abonnementsbasert tjeneste for tilgang til musikk, erstattet Spotify både det dominerende forbruksmønsteret og ble musikkbransjens viktigste inntektsdriver på bare noen få år. På tross av denne overgangen, var verdiforslaget til norske musikkselskaper fortsatt svært tradisjonsbetinget. Management, -produksjon, -plate, - og bookingselskaper beholdt sine etablerte forretningsmodeller, men med en naturlig påvirkning av strømmetjenester i deres distribusjon av musikk. De økonomiske spillereglene ble endret fra å kunne utvikle en prognose på salg av fysiske produkter (vinyl og CD) til å gamble mer og mer på strømmetall. Derimot, på tross av en tilbakeholden reaksjon, har musikkbransjen tatt i bruk ny digital teknologi på områder som musikkproduksjon og kommunikasjon. Utvikling av nye programvarer, tjenester som Splice, SubmitHub og e-mail som kommunikasjonsmetode har både automatisert og forbedret enkelte aspekter av musikkbransjen. Dog, har nye ikke-deterministiske holdninger om nye radikale innovasjoner lenge vært sett på som en «no-go» grunnet bransjens tunge tradisjon om etablerte standarder. Likevel, har Covid-19 pandemien og dens påtvunget nye hverdag sakte men sikkert endret dette synet.

Covid-19 krisen

Mars 2020 var starten på en uforutsigbar krise for den norske musikkbransje. Hvordan Covid-19 påvirket bransjen aller mest er som det kommer frem i løpet av oppgaven, FHI sine restriksjoner og retningslinjer mot fysisk tilstedeværelse. Selv om ikke alle selskaper i musikkbransjen har noe direkte med live-act å gjøre, påvirkes de likevel gjennom det fysiske økosystemet. All distribusjon, produksjon og distribusjon av musikk har et felles sluttmaal. Få artisten til å opptre på en fysisk konsert eller delta på en festival. Årsaken er at musikkøkonomien rett og slett er for avhengig av den. Så da dette ikke lenger var mulig sto musikkbransjen ovenfor en uoversiktlig økonomisk situasjon. Dette tvang musikkselskaper til å utvikle en tilpasningsstrategi (BMA) for den nye hverdagen. En konsensus i bransjen var lenge å bruke opp pengene man hadde disponibelt, fordi man «alltid» fikk det tilbake gjennom konsert, - og festivalhonorarer. Da dette ikke lenger var mulig påvirket dette selskapenes holdning om budsjettering og innså at man ikke lenger kunne spille like høyt som man var vandt til. Dette resulterte i et søk om nye kreative og digitale inntektskilder. Der man før så på tjenester som Splice og SubmitHub som en måte å automatisere og forbedre produksjonen og promoteringen av musikk, innså noen aktører at man like gjerne kunne ta det i bruk som en inntektskilde. Spesielt for bookingselskaper, ble det en konsensus om å se etter gode tentative digitale løsninger for konserter. Mange i bransjen utforsket dermed

mulighetene som lå i digitale konserter med et samarbeid med spillesteder som hadde utviklet en infrastruktur for video, og utviklet med billettjenester en ferdig setup for salg og leveranse av konserter på nett. Hvorvidt denne modellen blir å se mer av i fremtiden gjenstår å se, men bransjen har iallfall fått verdifull erfaring i feltet. En annen innvirkning Covid-19 hadde på norske musikkelskaper, annet enn deres verdiforslag som vi nå har vært gjennom, handlet om deres verdiarkitektur. Siden det å befinne seg i de rette miljøene og utvikle et godt nettverk av aktører er essensielt i musikkbransjen, tok flere aktører i bruk kreative metoder. Enkelte selskaper så nytten av å ta i bruk den nye digitale tjenesten Clubhouse for å imøtekomme kravene som involverer hvordan selskapene sanser, skaper, distribuerer og fanger deres verdi på. Dette går mer i dybden på *de umiddelbare reaksjonene på Covid-19*.

De umiddelbare reaksjonene på Covid-19

Noe som er avgjørende for at en tilpasningsstrategi skal fungere optimalt er en umiddelbar reaksjon og tilpasning på ny teknologi eller krise, fordi en treg tilpasning ofte resulterer i å kvele nye innovasjoner. Som avsluttet på *Covid-19 krisen*, tok flere aktører i bruk Clubhouse for å automatisere og forbedre praksisen rundt nettverksbygging og dermed tilpasse selskapets verdiarkitektur til den nye Covid-19 hverdagen. Selskapenes proaktive strategi handlet i stor grad om å komme i kontakt med ulike aktører, innledningsvis i USA, for å vise deres verk som kunne resultere i enten et samarbeid eller salg. Dette kan ses på som en umiddelbar reaksjon på å sanse, skape og fange ulike verdier for både selskapet og deres artister/produsenter som med tiden kunne tilrettelegge for nye inntektskilder. En annen umiddelbar reaksjon handlet om kravet på hjemmekontor og fraværet av den fysiske kommunikasjonen. Her fungerte Covid-19 som en akselerator for prosesser som allerede var blitt igangsatt, spesielt med kommunikasjonstjenesten Zoom som over natten ble en bransjestandard for både den nasjonale og internasjonale musikkbransje. Tjenesten har lenge vært til stedet, men det var ikke før pandemien inntraff at musikkaktører så verdien i bruken. Hvordan forbrukerne ble påvirket av Covid-19 har videre vesentlig substans for musikkbransjen. Som følge av Covid-19, dedikerte forbrukere stor oppmerksomhet på den digitale plattformen TikTok og de nye digitale teknologiene NFT og Metaverse. Covid-19 banet dermed vei for nye og nyttige digitale trender som kan hjelpe musikkelskaper å tilpasse seg forbrukernes etterspørsel på nye musikk, - og konsumopplevelser. Norske musikkaktører utviklet av den grunn en ny nysgjerrighet og eksperimenterte med både TikTok, NFT og Metaverse. Økningen fra 5 % til 15 % på den dagligdagse bruken av TikTok fra første kvartal av 2020 til første kvartal av 2022 viser hvordan både produkttilbudet og måten musikk

distribueres på endret seg for musikksekskapene. For NFT-er og Metaverse fungerte dette som en katalysator for nye digitale forretningsmodellinnovasjoner (BMI). Under pandemien eksploderte interessen for disse digitale teknologiene og flere selskaper eksperimenterte i skjæringspunktet mellom musikk og teknologi. Lignende eksperimenter har vi sett tidligere, spesielt innen gaming, der Fortnite/Travis Scott eksemplet stadig argumenteres for å være tankegangen som vil florere i tiden som kommer. For det er nettopp faktumet om at musikkaktører har begynt å leke med tanker der VR og hologrammer åpner opp for nye måter å oppleve og observere musikk på, gjennom digitale konserter og digitale festivaler, som kan tolkes å transformere forretningsmodeller med nye radikale og digitale teknologier. Og med tanke på at store motehus, selskapskiganter og teknologiselskaper allerede har begynt å investere store summer i Metaverse, parallelt med at Metaverse også investerer i utvikling av digitale konserter og festivaler ved bruk av NFT som en ekstra inntektskilde, anses det som spørsmål om tid før dette blir implementert i den norske musikkbransje. Nøkkelen blir dermed å endre tankegangen om at en sang i hovedsak er et ferdig produkt, og heller lage nye produkter og tjenester der musikk kan være tilstede – inkorporere musikkopplevelsen mye dypere.

Potensielle langsiktige effekter av Covid-19

Til slutt kan det kategoriseres fire inngripende potensielle langsiktige effekter av Covid-19 i den norske musikkbransje. Den første handler om hvordan pandemien akselererte prosesser og praksiser som allerede var blitt igangsatt før krisen tok sted. Bruken av digitale kommunikasjonstjenester som Zoom ble i første omgang tatt i bruk for å imøtekomme nye krav om fysisk fravær, men anses som høyt aktuelt at musikksekskaper vil ta tjenesten i bruk også i fremtiden. Hvorvidt den blir brukt like aktivt som under pandemien er nok relativt lav, men derimot ser flere aktører nytten av bruken når man ikke får møtt hverandre fysisk. Både den digitale plattformen TikTok og tjenester som Splice og SubmitHub tyder mine funn på at norske musikksekskaper vil fortsette å ta i bruk, både som et supplement for promotering og distribusjon av musikk, men også for å automatisere og forbedre musikkproduksjonen. Covid-19 har også tvunget selskaper til å aktivt bruke de som en ny inntektskilde. Den andre potensielle langsiktige effekten handler om en ny og proaktiv mentalitet om nyvinninger og innovasjon blant den nye generasjonen i den norske musikkbransje. En opplevelse av nysgjerrighet og et ønske om å eksperimentere med de nye digitale trendene virker å ha mest konsensus. Fordelen ligger i et ønske om å se nye muligheter om hvordan Covid-19 og ny digital teknologi kan fungere som en katalysator for endrede arbeidspraksiser og nye digitale

forretningsmodeller i skjæringspunktet mellom teknologi og musikk. Oppsummert finnes det blant den nye generasjonen en holdning om å tilpasse musikkbransjens forretningsmodeller en ny hverdag preget av usikkerhet og uforutsigbarhet (BMA), der sluttmålet er utformingen av nye forretningsmodellinnovasjoner bransjen kan leve av etter pandemien (BMI). Den tredje potensielle langsiktige effekten handler om tanken at radikale innovasjoner som følge av konsolideringen etter Covid-19 er essensiell. Potensielle nye radikale innovasjoner vil kunne tilrettelegge for nye digitale inntektskilder – det være tjenester, plattformer og/eller nye distribusjonsmetoder. Alle disse potensielle inntektskildene vil kunne føre til nye digitale produkter og tjenester som beriker forbrukernes musikkopplevelser. På den måten kan et tverr-industrielt samarbeid mellom, eksempelvis musikk, - og spillbransjen ta sted, der Fortnite/Travis Scott eksemplet om virtuelle konserter vil inspirere til en ny blue-print av digitale forretningsmodeller. Den fjerde og siste potensielle langsiktige effekten har sakte men sikkert begynt å bli praktisert. Den handler om en profesjonalisering av musikkbransjen som et resultat av økonomisk usikkerhet blant yrkesmusikere og artister. Avlysninger av konserter og festivaler har påvirket kontraktsforhandlinger vesentlig, og yrkesmusikere ønsker nå en detaljert avklaring i kontrakten om hva som skjer ved en eventuell avlysning og hva deres honorarer vil være. Selv om det i år, 2022, kan medføre noen utfordringer for artistene, er dette et viktig veiskille for den norske musikkbransje og en avgjørende retning for dens profesjonalisering.

7.2 Implikasjoner av studien

The Holistic Business Model Framework sammen med forretningsmodelltilpasning (BMA) og forretningsmodellinnovasjon (BMI) utgjør de teoretiske rammeverkene i dette forskningsprosjektet. I lys av at teori og litteratur om BMA og BMI brukes i første omgang om ny teknologi og innovasjon som årsaksforklaring for selskapers tilpasningsstrategi, har jeg i analysen av det empiriske datamaterialet avdekket flere funn som ikke direkte kan forklares av BMA og BMI, da de ikke tar for seg en krise som Covid-19 pandemien. Likevel har litteratur om BMA og BMI vært avgjørende for å forstå musikk-selskapers tilpasning til en ny hverdag preget av uforutsigbarhet. Jeg vil dermed komme med en anbefaling om å kombinere Li (2020) sin Holistic Business Model Framework med nyere og oppdatert forskning på BMA og BMI med hensyn til å gi en mer utdypende forklaring av hvordan selskapers forretningsmodell og innovasjonsevne påvirkes av kriser som Covid-19 pandemien. I forlengelse vil en kombinasjon av The Holistic Business Model Framework og nyere

forskning på BMA og BMI være svært aktuelt som et kognitivt instrument for å forstå forretningsmodeller under en krise og videre som et planleggingsverktøy for utvikling av forretningsmodellinnovasjoner i en krise.

I relasjon av at underholdningsformater flettes sammen, argumenterer flere akademikere (Mulligan m. fl 2020) NFT, Metaverse og multiplayer spill på nett å ha gjort store fremskritt for å bli neste generasjons arenaer for forbrukeropplevelser. Dette kan omtales å ikke være direkte forårsaket av Covid-19, men i stedet katalysert av den. Mine funn og analyse av datamaterialet viser imidlertid at den norske musikkbransje henger etter eksempelvis USA på dette området. Det kommer av at informantene i denne studien representerer den norske musikkbransje og ikke den amerikanske, noe som i lys av mine funn viser at den norske bransjen har vært noe tilbakeholden på bruken av nye digitale muligheter. Jeg vil likevel fremheve at den nye generasjonen i den norske musikkbransjen virker å vise en større nysgjerrighet enn deres forgjengere, ettersom Covid-19 har fungert som en katalysator og akselerator for nye søk av både musikkopplevelser og nye inntektskilder.

I relasjon til praktiske implikasjoner viser analysen at den norske musikkbransje er en bransje basert på samarbeid mellom management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper fordi deres økosystem kulminerer i live-act. Det tolkes av den grunn som gunstig for både konkurransebetingelsene og den bærekraftige utviklingen av den norske musikkbransje at den nye generasjonen får flere påvirkningsmuligheter til å sette dagsordenen for fremtiden. For bransjen viser denne studien til en hyppigere samarbeid og diskusjoner om hvordan musikk kan oppleves på nye digitale måter, om det er gjennom et tverr-industrielt samarbeid med eksempelvis spillbransjen og/eller ved bruk av nye digitale teknologier som NFT og Metaverse. Eller en kombinasjon av begge. Nøkkelen for fremtiden blir dermed å endre tankesettet om en sang som et ferdig produkt og heller dedikere tid til å utvikle nye digitale produkter og tjenester der musikk er tilstede (Zarczynski 2021).

7.3 Oppgavens begrensinger

Denne studien tar utgangspunkt i en kvalitativ forskningsstrategi og et casestudium for å undersøke hva Covid-19 innvirkningene er på den norske musikkbransje. Yin (2009) argumenterer blant annet for at forskeren i casestudier ofte kan oppleve at resultatene blir for case-spesifikke med hensyn til at resultatene ikke vil være gjeldende andre steder. Til tross for

dette, tatt rammene i masteroppgaven i betraktning, anser jeg de eventuelle begrensingene å være fordelaktige i relasjon til oppgavens kontekst. Dette fordi formålet med studien var akkurat å undersøke forhold som er spesifikt gjeldende for den norske musikkbransje. Av den grunn ser jeg på de kvalitative tilnærmingene og casestudium som en styrke ved undersøkelsene. Videre anser jeg forhold som var begrensende for oppgaven å være essensielle å reflektere rundt. Dersom jeg skulle tatt meg selv ved en senere anledning å studere Covid-19-fenomenet opp mot den norske musikkbransje igjen, ville jeg ha kombinert en kvalitativ og kvantitativ tilnærming for en dypere forståelse av effekten fenomenet har for bransjen. Dette fordi å bygge på kvantitativ forskning på fenomenet måler andre type forhold som ikke lar seg undersøke ved en kvalitativ tilnærming. Som et resultat kunne jeg gitt studien mer tyngde ved en presentasjon av aktuell statistikk og dermed visuelt fremstilt hvordan Covid-19 påvirker den norske musikkbransje på flere aspekter. En annen begrensende faktor for studiens resultater er knyttet til min avgrensning i forhold til valg av informanter. Denne studien presenterer ikke direkte hvordan artister, produsenter, komponister og yrkesmusikere ble påvirket av Covid-19, men heller hvordan selskapene rundt disse aktørene ble påvirket. Mye er naturligvis være relatertbart for disse aktørene, men jeg utelukker et spesifikt fokusområde i den norske musikkbransje ved valg av informanter som representerer management, - produksjon, - plate, - og bookingselskaper.

7.4 Forslag til videre forskning

Når det kommer til forslag til videre forskning kan det være interessant å studere fenomenet i lys av hvorvidt den norske musikkbransje faktisk utnytter de digitale trendene som dukket opp under Covid-19 pandemien. Et spesifikt innblikk i digitale teknologier som NFT og Metaverse og hvordan disse skaper nye digitale muligheter for forbrukere anser jeg både å være strategisk viktig, men også å være et naturlig fokus for fremtiden. Å oppleve livet mer og mer digitalt viser forskning (Samsung 2022 – b) å være noen få steg unna, så en bransjeinvolvering vil være en naturlig forskningsarena for musikkbransjen. Hvordan TikTok utvikler seg i det norske markedet for musikkbransjen, med utgangspunkt i promotering og distribusjon, er videre i lys av nye digitale trender et spennende forskningsområde. Hvor betydningsfull blir TikTok som digital plattform for musikkelskaper og hvor stor del tar forbrukerne i utviklingen av eventuelle nye løsninger internt i plattformen er spennende spørsmål. En tematikk som videre kan være spennende å forske på handler om hva andre prosesser, endringer i atferd og praksiser som allerede var blitt igangsatt har blitt akselerert av

Covid-19. Med tanke på at Covid-19 har eksistert i «bare» to år, vet vi enda ikke dens fulle innvirkning. Derfor kan det være spennende å se hva andre prosesser, endringer i atferd og praksiser blir akselerert frem som følge av pandemien. Ved en senere anledning kan en også undersøke den endrede mentaliteten til den nye generasjonen i den norske musikkbransje sammenliknet med sine forgjengere. Hva har den nye nysgjerrigheten på nye digitale teknologier betydd for nye radikale innovasjoner og hvordan har dette tilrettelagt for nye digitale forretningsmodellinnovasjoner kan være spennende å undersøke. Hva er de positive og negative resultatene av nye digitale forretningsmodeller og hvordan har dette banet vei for en ny musikkbransje er videre spennende spørsmål å besvare.

8.0 Kilder

Abell, D., 1980. *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Prentice Hall, New Jersey.

Afuah, Allan og Christopher L. Tucci. 2001. *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. McGraw-Hill, Boston.

Aharon, David Y. Og Ender Emir. 2021. NFTs and asset class spillovers: Lessons from the period around the Covid-19 pandemic. *Finance Research Letters*, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102515>

Al-Debei, Mutaz og David Avison. 2010. Developing a unified framework of the business model concept. *Eur. J. Inf. Syst.* 19, 359–376. <https://doi.org/10.1057/ejis.2010.21>

Baxter, Jamie. 2016. *Case Studies in Qualitative Research*. I I. Hay. (Red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (Kapittel 7, 130-146). Oxford New York: Oxford University Press.

BI:CCI. 2021. Centre for Creative Industries (BI:CCI). 23. August <https://www.bi.no/forskning/forskningssentre/centre-for-creative-industries/>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. 2014. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* (p. 306). Norton.

Burgess, Jean & Green, Joshua. 2010. *YouTube: Online Video and Participatory Culture*. Polity.

Castellaci, F., Grodal, S., Mendonca, S., & Wibe, M. 2005. Advances and Challenges in Innovation Studies. *Journal of Economic Issues*, 39(1), 91–121. <https://doi.org/10.1080/00213624.2005.11506782>

Chesbrough, Henry. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, *Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3, Pages 354-363, ISSN 0024-6301, <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>.

Cope, Meghan. 2016. Organizing and Analyzing Qualitative Data *Qualitative Research*. I I. Hay. (Red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (Kapittel 18, 373-392). Oxford New York: Oxford University Press.

Cozzolino, Alessio, Verona, Gianmario, & Rothaermel, Frank T. 2018. Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1166–1202. <https://doi.org/10.1111/joms.12352>

Cunningham, Stuart. 2002. From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry and Policy Implications. *Media Int. Aust.* 102, 54–65. [[CrossRef](#)]

Dolata, Ulrich. 2020 : The digital transformation of the music industry. The second decade: From download to streaming, SOI Discussion Paper, No. 2020-04, Universität Stuttgart, Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Organisations- und Innovationssoziologie, Stuttgart

Dosi, Giovanni. 1982. Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change, *Research Policy*, Volume 11, Issue 3. Pages 147-162, ISSN 0048-7333, [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6).

Dunn, Kevin. 2016. Interviewing. I I. Hay. (Red.), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (Kapittel 8, 149-188). Oxford, New York: Oxford University Press

Eriksson, Maria, Rasmus Fleischer, Anna Johansson, Pelle Snickars, and Patrick Vonderau. 2019. *Spotify Teardown. Inside the Black Box of Streaming Music*. Cambridge / London: MIT Press

- European Commission. 2006. Economy of Culture in Europe. Study Prepared for the European Commission; DG Information and Culture: Brussels, Belgium
- Fagerberg, Jan. 2003. Schumpeter and the Revival of Evolutionary Economics: An Appraisal of the Literature, *J Evol Econ* 13, 125–159 (2003). <https://doi.org/10.1007/s00191-003-0144-1>
- Freeman, Chris. 1997. Schumpeter's Business Cycles Revisited. *EJESS* Vol. 27 No. 1-2/2015 pp. 47-68
- Folger, Jean. 2022. Metaverse definition. Hentet 2. juni fra <https://www.investopedia.com/metaverse-definition-5206578>
- Foss, Nicolai J, & Saebi, Tina. 2017. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation. *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Freeman, Chris, Clark, J. and Soete, Luc. 1982. Unemployment and Technical Innovation: a study of long waves and economic development. London, UK: Frances Pinter.
- Froud, Julie., Johal, S., Leaver, A., Phillips, A., Williams, K., 2009. Stressed by choice: a business model analysis of the BBC. *Br. J. Manag.* 20 (2), 252–264. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00564.x>
- Gran, Anne-Britt, Øyvind Torp og Marcus Gjems Theie. 2015. Kreativ næring i Norge 2008-2014. Oslo: BI Centre for Creative Industries. https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2018/06/article_0001.html
- Gran, Anne-Britt, Linn-Birgit Kampen Kristensen, Audun Molde, Anja Nylund Hagen og Peter Booth. 2020. Krise og kreativitet i musikkbransjen – koronapandemien 2020. Oslo: BI Centre for Creative Industries.
- Hagel, J., Singer, M., 1999. Net Worth: Shaping Markets When Customers Make the Rules. Harvard Business School Press.
- Hay, Iain. 2016. Qualitative research methods in human geography (Fourth edition.). Oxford University Press.
- HypeType. 2022. Metaverse Concert. Hentet 2. juni fra <https://www.hypetype-concert.com/>
- Høgheim, Sigve. 2020. Masteroppgaven i GLU. Fagbokforlaget: Bergen 1. utgave.
- IFPI - International Federation of the Phonographic Industry. 2022. Statistikk. Hentet 4. april fra <https://ifpi.no/statistikk/>
- IPSOS. 2022. Ipsos SoMe-tracker Q1 '20. Hentet 4. April fra <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q120>
- IPSOS. 2022. Ipsos SoMe-tracker Q1 '22. Hentet 4. April fra <https://www.ipsos.com/nb-no/ipsos-some-tracker-q122>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Jensen, Simon Bugge og Marie Christiansen Krøyer. 2018. Polaris Nordic: Digital Music in the Nordics. Hentet 28. januar fra <https://www.tono.no/wp-content/uploads/2018/11/Digital-Music-in-the-Nordics-2018.pdf>
- Jewell, Catherine. 2018. Creative industries in the platform economy. *Wipo Magazine*. Lest: 20. August. Hentet fra: https://www.wipo.int/wipo_magazine/en/2018/06/article_0001.html
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Keirstead, B. S. 1948. The theory of economic change. Macmillan.

- Kindström, Daniel. 2010. Towards a service-based business model—Key aspects for future competitive advantage. *European Management Journal*, 28(6), 479–490. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.07.002>
- Klein, Monika and Monika Spychalska-Wojtkiewicz. 2020. Cross-Sector Partnerships for Innovation and Growth: Can Creative Industries Support Traditional Sector Innovations? Sustainability. 12. 10.3390/su122310122.
- Kline, S.J., Rosenberg, N. 1986. An overview of innovation, in: R. Landau., N., Rosenberg (EDS). The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth. National Academy Press, Washington, DC.
- Koleva, Petya. 2021. Cross-Sectoral Innovation in Culture and Creative Industries: Three Priority Areas In Northern European Countries. Lest: 22. August. Hentet fra: <https://www.artsmanagement.net/Articles/Cross-Sectoral-Innovation-in-Culture-and-Creative-Industries-Three-Priority-Areas-in-Northern-European-Countries,4251>
- Kulturdepartementet. 2015. Kunstens autonomi og kunstens økonomi. Hentet 1 juni fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/88795435d5904390918338514afcdcf4/kunstnerokonomi-utgreiing-28jan2015.pdf>
- Lazonick, William. 2005. The Innovative Firm. In *The Oxford Handbook of Innovation*, edited by Jan Fagerberg, David C. Mowery, and Richard R. Nelson. Oxford: Oxford University Press.
- Lee, Byong-Kwon. 2021. The Metaverse World and Our Future. The Korea Contents Association, Volume 19 Issue 1. Pages 13-17. 1598-9437(pISSN) 2636-1914(eISSN)
- Li, Feng., 2007. *What is e-Business? How the Internet Transforms Organizations*. Blackwell, Oxford.
- Li, Feng. 2020. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends, *Technovation*, Volumes 92–93, 102012, ISSN 0166-4972, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>.
- Lorenz, Taylor. 2020. Clubhouse makes way for influencers. Lest: 12. April. Hentet fra: <https://www.nytimes.com/2020/12/23/style/clubhouse-app-influencers.html>
- March, James. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science* 2, no. 1 (1991): 71-87.
- Mowery, David c., and Nathan Rosenberg. 1979. The Influence of Market Demand upon Innovation: A Critical Review of Some Recent Empirical Studies. *Research Policy* 8 (1979): 102-153.
- Mulligan, Mark, Keith Jopling, Hanna Kahlert, Karol Severin, Alistair Taylor, Tim Mulligan. 2020. Covid-19: Impact on Entertainment Demand and Behaviours. Hentet 5. Juni fra <https://www.midiaresearch.com/reports/covid-19-impact-on-entertainment-demand-and-behaviours>
- Nambisan, Satish, Wright, Mike, & Feldman, Maryann. 2019. The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>
- NAV. 2022. Arbeidsmarkedet nå – September 2021. Hentet: 6. juni 2022. <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/arbeidssokere-og-stillinger-statistikk/hovedtall-om-arbeidsmarkedet>
- NDPC (Northern Dimensions Partnership on Culture). 2020. *Cross-sectoral cooperation and innovation within Creative and Cultural Industries – practices, opportunities and policies within the area of the Northern Dimension Partnership on Culture*. https://www.ndpculture.org/media/W1siZiIsIjIwMjEvMDEvMDcvOW03YXI0bzFqZl9Ob2xpY3lfQnJpZWZfMl9FTi5wZGYiXV0/Policy-Brief_2_EN.pdf?sha=10076c3044551e40

- Nelson, & Winter, S. G. 1982. *An evolutionary theory of economic change* (pp. XI, 437). Belknap Press.
- Nielsen. 2011. State of the Media: The Social Media Report. Hentet 28. Mai fra <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-social-media-report.pdf>
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Vol. 1. John Wiley & Sons.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed., pp. XXIV, 598, 65). Sage Publications.
- Perez, Carlota 1983. Structural change and the Assimilation of new technologies in the economic and social system, *Futures*, 15 (4): 357-375.
- Perez, Carlota. 1985. Micro-electronics, long waves and world structural change. *World Development*, 13 (3): 441-463.
- Perez, Carlota. 1987. Las Nuevas Tecnologías: una visión de conjunto. In C. Ominami (Ed.) *La Tercera Revolución Industrial*, Buenos Aires, RIAL, Grupo Editor Latinoamericano.
- Perez, Carlota. 1997. Neue Technologien und sozio-institutioneller Wandel. (New Technologies and Socio-Institutional Change), In H. Thomas and L. Nefiodow (eds.). *Kondratieffs Zyklen der Wirtschaft: An der Schwelle neuer Vollbeschäftigung?* Köln – Herford: BusseSeewald, 17-52
- Perez, Carlota. 2003. *Technological Revolutions and Financial Capital*. Edward Elgar Publishing.
- Perez, Carlota. 2007. Great Surges of development and alternative forms of globalization. The Other Canon Foundation and Tallinn University of Technology Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics. TUT Ragnar Nurkse Department of Innovation and Governance. <https://econpapers.repec.org/paper/tthwpaper/15.htm>.
- Ratten, Vanessa. 2020. «Coronavirus (covid-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape». *Journal of Small Business & Entrepreneurship* 32 (5). Routledge: 503–16. doi:10.1080/08276331.2020.1790167.
- Regjeringen. 2021. Tiltak for 7 milliarder kroner til luftfarten i 2021. Lest: 15. oktober Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumentarkiv/regjeringen-solberg/aktuelt-regjeringen-solberg/sd/pressemeldinger/2021/regjeringen-bevilger-mer-enn-7-milliarder-til-luftfarten-i-2021/id2830649/>
- Retriever. 2022. Research. Hentet 20. april fra <https://www.retrievergroup.com/product-research>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg., p. 531). Fagbokforlaget.
- Ruttan, Vernon. 1959. Usher and Schumpeter on invention, innovation and technological change. *Quarterly Journal of Economics*, 596.-606, November.
- Samsung (a). 2022. Digital nærkontakt: Nordmenns syn på NFT. Hentet 1. juni fra <https://www.mynewsdesk.com/no/samsung/documents/samsung-nft-dot-pdf-422749>
- Samsung (b). 2022. Digital nærkontakt: Nordmenns syn på Metaverse. Hentet 2. juni fra <https://www.mynewsdesk.com/no/samsung/documents/samsung-metaverse-dot-pdf-422741>
- Schroeder, Roger G. Gary D Schudder, Andrew H Van De Ven, Gary R Seiler, og Robert M Wiseman. 1989. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Schrumpf, Ellen; Bull, Edvard; Tvedt, Knut Are. 2021. Den industrielle revolusjon i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 1. oktober 2021 fra https://snl.no/den_industrielle_revolusjon

- Schumpeter, Joseph A. 1934. *The theory of economic development; an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Cambridge: Mass: Harvard University Press.
- Schumpeter, Joseph. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Harper, New York
- Schumpeter, Joseph. 1950. *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper & Row.
- Simon, Herbert. 1959. Theories of Decision Making in Economics. *American Economic Review* 49: 253-283.
- Simon, Herbert. 1965. Administrative Decision Making. *Public Administration Review*, 25(1), 31–37. <https://doi.org/10.2307/974005>
- Splice. 2022. Introducing Splice Studio v2. Hentet 12. april fra <https://splice.com/blog/announcing-splice-studio-v2/>
- SSB. 2021. Slik har koronapandemien påvirket norsk økonomi. Lest: 15. oktober. Hentet fra: <https://www.ssb.no/nasjonaltregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/slik-har-koronapandemien-pavirket-norsk-okonomi>
- Stene, Morten og Roald Lysø. 2016. Kreativ næring – samarbeid og verdiskaping. Trøndelag Forskning og Utvikling AS. 2016:20 – 2558. 23. august <https://fou.no/wp-content/uploads/2017/01/tfou-rapport-2016-20-1.pdf>
- Stratford, Elaine & Matt Bradshaw. 2016. *Qualitative Research Design and Rigour*. I I. Hay. (Red), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (Kapittel 6, 117-129). Oxford, 12 New York: Oxford University Press
- Teece, David J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tidd, Joe og John Bessant. 2013. *Managing innovation: Integrating technological, Market and Organizational Change*. 5. utg. West Sussex, UK: Wiley.
- Van De Ven, Andrew H, Douglas E. Polley, Raghu Garud, og Sankaran Venkataraman. 1999. *The Innovation Journey*. New York: Oxford University Press.
- Verhoef, Peter C, Broekhuizen, Thijs, Bart, Yakov, Bhattacharya, Abhi, Qi Dong, John, Fabian, Nicolai, & Haenlein, Michael. 2021. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Waldner, Florian & Zsifkovits, Martin & Heidenberger, Kurt. 2013. Are service-based business models of the video game industry blueprints for the music industry?. *Int. J. Services, Economics and Management*. 5. 5-20. 10.1504/IJSEM.2013.051862.
- Wells, Peter, Wessam Abouarghoub, Stephen Pettit, og Anthony Beresford. 2020. «A Socio-Technical Transitions Perspective for Assessing Future Sustainability Following the COVID-19 Pandemic». *Sustainability: Science, Practice and Policy* 16 (1): 29–36. doi:10.1080/15487733.2020.1763002.
- Wikström, P., & DeFillippi, B. (2016). *Business innovation and disruption in the music industry* (pp. VII, 233). Edward Elgar Publishing.
- Wilmer, H. H., Sherman, L. E., & Chein, J. M. 2017. Smartphones and Cognition: A Review of Research Exploring the Links between Mobile Technology Habits and Cognitive Functioning. *Frontiers in psychology*, 8, 605. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00605>
- Winchester, Hillary P.M & Matthew W. Rofe. 2016. *Qualitative Research and It's Place in Human Geography*. I I. Hay. (Red), *Qualitative Research Methods in Human Geography* (Kapittel 1, 3-27). Oxford, New York: Oxford University Press.

Yin, R. 2009. Case Study Research. Los Angeles, CA: Sage

Zarczynski, Andrea. 2021. As Music-Games Partnerships Rise, Labels Face An Opportunity To Shine. Hentet 26. januar 2022 fra <https://www.forbes.com/sites/andreazarczynski/2021/03/31/as-music-games-partnerships-rise-labels-face-an-opportunity-to-shine/>

Zott, C., Amit, R., Massa, L., 2011. The business model: recent developments and future research. J. Manag. 37 (4), 1019–1042.

9 Vedlegg

9.1 Informanter

Navn	Stilling	Tilknytning til bransje	Dato for intervju
Informant 1	Daglig leder	Managementselskap	31. mars 2022
Informant 2	Daglig leder	Management & Produksjon	5. april 2022
Informant 3	Marketing	Plateselskap	7. april 2022
Informant 4	Head of Marketing	Managementselskap	11. april 2022
Informant 5	CEO/Daglig leder	Managementselskap	27. april 2022
Informant 6	CEO/Daglig leder	Bookingselskap	5. mai 2022

9.2 Intervjuprotokoller

9.2.1 Intervjuguide

Informasjon som gis før intervjuet starter

- Informasjon om masteroppgaven (tema, problemstilling og formål)
- Kort om lengde og hensikten med intervjuet
- Informasjon om konfidensialitet og anonymitet
- Informere om at samtalen blir tatt opp av praktiske årsaker, men blir slettet umiddelbart etter avhandlingen er ferdigstilt
- Informere om at vedkommende kan velge å la være å svare på spørsmål om ønskelig, og at intervjuet stoppes dersom informanten ønsker det

Bakgrunn/innledningsspørsmål

- Kan du fortelle om selskapet du jobber i?
- Hva er din rolle i selskapet?
- Hva er din bakgrunn?

Del 1: Nøkkelspørsmål (fokus) 30-60 min

a) Spørsmål knyttet til forretningsmodell

- Hvordan vil du forklare deres forretningsmodell?

(Med forretningsmodell mener jeg hvordan selskaper skaper verdi og hvordan den blir distribuert)

- Hvordan skaper selskapet verdi for deres kunder?
- Kan du si noe om deres infrastruktur som muliggjør produksjon og distribusjon av deres forretningsmodell?

b) Spørsmål knyttet til digital teknologi

- Har digital teknologi blitt brukt for å automatisere eller forbedre eksisterende aktiviteter og prosesser? *(Med digital teknologi mener jeg hvordan teknologi fornyer, forenkler og forbedrer etablerte praksiser)*
- Har digitalt teknologi blitt brukt for å støtte nye måter å drive selskapet på, som supplerer fremfor å erstatte aktiviteter og prosesser?
- Har digitalt teknologi blitt brukt for å gjøre det mulig for nye måter å drive selskapet på mens den har erstattet tradisjonelle gjøremål?

c) Digitale plattformer

- Hva er den generelle holdningen til selskapet rundt digitale plattformer som Spotify, YouTube, Instagram osv?
- Har disse plattformene endret selskapets forretningsmodell på noe måte?
- Har det skjedd noe nytt i bransjen tatt høyde for den voldsomme utviklingen i bruken av digitale plattformer blant forbrukere?

d) Covid-19

- Hva slags utfordringer har selskapet opplevd som følge av Covid-19?
- Hvordan har disse blitt håndtert?

- Hvilke tradisjonelle bransjepraksiser opplevde selskapet å ha endret seg som følge av Covid-19?

Oppsummering

- Funn
- Har jeg forstått det riktig?
- Vil informanten legge til noe?

9.3 Samtykkeskjema og informasjonsskriv til informanter

Samtykkeskjema i forbindelse med masterprosjekt

«Covid-19 innvirkninger på innovasjon i den norske musikkbransje»

Dette er en forespørsel om deltakelse i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan Covid-19 pandemien og digital teknologi påvirker innovasjon og aktører i den norske musikkbransje, med den hensikt å dykke nærmere på forretningsmodeller. I dette skrevet vil du få informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I dette prosjektet ønsker jeg å undersøke hvordan Covid-19 pandemien og digital teknologi påvirker både aktører og innovasjonsgraden i den norske musikkbransje. Hvordan konkurranse og endringer utspiller seg som et resultat av ulike restriksjoner er videre et vesentlig tema. Formålet med prosjektet er å studere fenomenet Covid-19 og på hvilken måte nye teknologier og forretningsmodeller kan virke som et direkte tiltak mot en fremtid preget av usikkerhet. Det vil dermed være nødvendig å se hvordan ulike aktører forholder seg til pandemien, økt bruk av teknologi, endringer som oppstår som et resultat av nye inntrengere og hvorvidt et bransjesamarbeid i den kreative næringen anses som fordelaktig.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Prosjektet har som hensikt å svare på en problemstilling som krever innsikt i den norske musikkbransje. Dermed er det nødvendig med informanter med bred erfaring og kunnskap om bransjen, endringer, utvikling, teknologi og innovasjon. Informasjon innhentes fra ulike aktører i den norske musikkbransje, det være individer i store eller små selskaper. Prosjektet anslås å benytte seg av dybdeintervjuer som hovedkilde i datainnsamlingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer dette at du kan avsette tid til et dybdeintervju som vil ta omtrent 30-60 minutter. Rent konkret omfatter det en samtale som registreres elektronisk gjennom lydopptak. Intervjuet vil bli transkribert for analyse.

Intervjuet vil inneholde nøkkelpunkter (spørsmål) vedrørende Covid-19, teknologi, forretningsmodell, samarbeid og reaksjoner. For eksempel: Hvordan oppfatter du at musikkbransjen har endret seg som resultat av Covid-19 pandemien? Jeg vil hovedsakelig forholde meg til en semistrukturert intervjuguide, men vil foreta oppfølgingsspørsmål som faller samtalen naturlig ettersom opplysninger viser retning for innsiktsfull informasjon utover satte spørsmål. Dine svar fra intervjuguiden vil bli registrert elektronisk.

Det er frivillig å delta

Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Hvis du ønsker å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om/fra deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler all opplysning konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Opplysninger behandles av Jeremy Sáenz, masterstudent, og Jakoba Gonzalez, veileder. Navnet og kontaktopplysningene dine vil erstattes med en kode for å anonymisere oppgaven og denne informasjonen vil lagres adskilt fra øvrige data. Eksempel: Informant II.
Du vil ikke gjenkjennes i oppgaven.

Hva skjer med opplysningene når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes **1. juni 2022**. Etter endt prosjekt vil dine opplysninger (transkribering, lydopptak, notater, personlig) fjernes/slettes. Gitt informasjon vil ikke benyttes eller oppbevares i etterkant av studien.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til: innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, å få rettet personopplysninger om deg, få slettet personopplysninger om deg, få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. For oppgavens formål vil vi behandle informasjon gitt av deg som informant, men ikke utlevere eller benytte personlige opplysninger i prosjektet da det ikke er hensiktsmessig for å svare på forskningsspørsmålene. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: Masterstudent Jeremy Sáenz, tlf: 41267772 eller e-post: jeremyygo@outlook.com. Veileder Jakoba Gonzalez, tlf: 94173379 eller e-post: jakoba.Sraml.Gonzalez@dnv.com NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvernombudet@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jeremy Sáenz
Masterstudent

Jakoba Gonzales
Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Covid-19 og innovasjon – En musikkbransje i fritt fall eller i ny renessanse?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- .. å delta i dybdeintervju
- .. at informasjon som gis kan benyttes i sammenheng med masteroppgave
- .. at opplysninger som gis av meg er korrekt/samsvar med virkeligheten

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. Juni 2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

