



PROJEKTFØLSELSE UNDER FRIE RAMMER: STRATEGISK KAMPAGNEARBEJDE I MUSIKBRANCHEN

Kandidatspeciale
Interaktive Digitale Medier | 4. semester | KA



**AALBORG
UNIVERSITET**

Titelblad

Uddannelsessted:	Aalborg Universitet
Studieretning:	Interaktive Digitale Medier
Semester:	4. semester, KA
Vejleder:	Claus Andreas Foss Rosenstand
Specialetitel:	Projektledelse under frie rammer: Strategisk kampagnearbejde i musikbranchen
Udarbejdet af:	
Anne Kongsbak Søder	Studienr. 20205086
Trine Huus Jørgensen	Studienr. 20206769
ECTS:	30
Afleveringsdato:	2. juni 2025
Antal anslag i alt:	229.607
Antal normalsider:	95,67
Antal bilag:	10
Totalt sideomfang:	124



AALBORG UNIVERSITET

Abstract

The music industry is undergoing rapid transformation, driven by digital technologies, shifting user behaviors, and the growing influence of social media platforms. In this dynamic and highly competitive environment, record labels face increasing pressure to create marketing campaigns that not only capture attention but also foster long-term engagement between artists and their audiences. This thesis investigates how project strategies in music marketing can be structured to enhance listener engagement and cultivate loyal fan relationships, with a particular focus on the practices of Warner Music Denmark.

Using a qualitative and inductive research design grounded in hermeneutic methodology, the study draws on semi-structured interviews, participatory observation, and affinity diagramming to analyze both organizational processes and user experiences towards the music and artist. Through empirical insights and theoretical perspectives on project management, fan culture, and digital marketing, the thesis identifies key challenges in coordinating campaigns across departments, managing communication flows, and aligning creative visions with strategic objectives. Findings indicate that marketing campaigns in the music industry increasingly revolve around cohesive storytelling, brand consistency, and audience familiarity, particularly in relation to passive streaming listeners. However, the current ad hoc approach to project management at Warner Music Denmark limits knowledge sharing and campaign coherence, thereby weakening long-term branding potential. The thesis argues that a balanced integration of agile project management principles and digital coordination tools can enhance both efficiency and creativity in campaign execution. Furthermore, the analysis reveals that understanding the dynamics of different listener types, especially the transition from passive to active listening engagement, is essential to designing meaningful interactions. By emphasizing project structures that accommodate flexibility, continuous feedback, and cross-functional collaboration, record labels can more effectively navigate the complex ecosystem of digital music consumption and strengthen sustainable artist–fan relationships. This study thus contributes to a growing discourse on how the intersection of project management and artist brand strategy can support enduring value creation in contemporary music marketing.

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1. Introduktion	7
1.1 Læsevejledning	8
Kapitel 2. Undersøgelses- og publikationsdesign	10
2.1 Undersøgelsesspørgsmål og rapportstruktur.....	10
2.2 Brugen af kunstig intelligens.....	16
2.3 Litteratursøgning.....	16
2.4 Empiri og metodevalg.....	22
2.4.1 Empiriindsamling	23
2.4.2 Bearbejdning af empiri.....	32
Kapitel 3. Musikbranchen.....	39
3.1 Struktur og aktører.....	39
3.2 Digitale forandringer.....	43
3.3 Warner Music Denmark.....	46
3.4 Delkonklusion	51
Kapitel 4. Lytterengagement	54
4.1 Lyttere og engagement.....	54
4.2 Engagement blandt lytterne	59
4.2.1 Forskelle i lytter engagement.....	60
4.2.2 Musiktjenesters betydning for engagement	60
4.2.3 Situationsbestemt lytning.....	62
4.2.4 Playlister og opdagelse af ny musik.....	64
4.3 Delkonklusion	66
Kapitel 5. Marketingkampagner	69
5.1 Marketingkampagners formål.....	69
5.2 Artist branding.....	70
5.3 Marketing på sociale medier.....	73
5.4 Delkonklusion	75
Kapitel 6. Artister og fans	78
6.1 Fandefinitioner	78
6.2 'Fan Engagement Model'	83
6.2.1 Response to Music.....	84
6.2.2 Response to Artist	86
6.3 Koncertdeltagelse	89
6.4 Delkonklusion	92

Kapitel 7. Projektledelse.....	94
7.1 Projektledelse i praksis hos Warner Music Denmark.....	94
7.2 Kommunikation i praksis.....	99
7.3 Frie rammer versus struktur.....	103
7.4 Delkonklusion	104
Kapitel 8. Koordinering i økosystemet	106
8.1 WMD som aktør i økosystem.....	106
8.2 Delkonklusion	112
Kapitel 9. Konklusion.....	114
Litteraturliste	117
Bilagsoversigt	122

KAPITEL 1

INTRODUKTION

Kapitel 1. Introduktion

Musikbranchen er en dynamisk og omskiftelig branche, hvor teknologiske innovationer, digitalisering og ændrede lyttevaneer udfordrer etablerede praksisser for distribution og forbrug af musik. I takt med fremkomsten af musiktjenester og sociale medier er forholdet mellem artister og musiklyttere ændret. Dette stiller nye krav til, hvordan pladeselskaber arbejder med marketingkampagner og sikrer vedvarende engagement blandt lytterne. Der indgår adskillige aktører i branchen, men artisterne udgør omdrejningspunktet for den bæredygtige forretningsmodel og indtager en central rolle i branchens værdikæde. Pedersen (2018 beskriver artister som de “udøvende musikere, der, ud over at fremføre musikken, i ét eller andet omfang også skaber værdi gennem den persona, som rammesætter musikken” (Pedersen, 2018, s. 133). I den sammenhæng spiller artist branding en afgørende rolle, da det ikke blot fungerer som supplement til musikken, men som integrerede elementer i både artistens udtryk og dets kommercielle succes.

Specialet udspringer af en konkret case, hvor vi gennem en unik samarbejds mulighed med Warner Music Denmark har valgt at gøre pladeselskabet til omdrejningspunkt for undersøgelsen. Kontakten til Warner Music Denmark er etableret gennem et projektorienteret forløb i virksomheden, hvor ét af gruppens medlemmer i efteråret 2024 varetog en praktikstilling som product manager og i den forbindelse opnåede indsigt i samt praktisk erfaring med udformning og eksekvering af marketingkampagner i musikbranchen. Forløbet gav indblik i de operationelle udfordringer og behov, der præger branchen, og som danner grundlag for specialets videre undersøgelse. Under tiden i Warner Music Denmark blev det tydeligt, at kampagnearbejdet ofte sker under tidspres, præget af ad hoc-beslutninger og manglende struktur. Indledningsvist i undersøgelsen blev et indledende skriftligt interview med Warner Music Denmark foretaget med henblik på at rammesætte problemfeltet. Her blev det tydeligt, at “Hver artist og hvert forløb varierer, hvilket har gjort det vanskeligt for os gennem tiden at finde en metode eller struktur, der passer til alle” (bilag 1, s. 2). Dette peger på et paradoks, hvor det at være konkurrencedygtige stiller krav om hurtige, fleksible og kreative løsninger, men uden en struktureret projektledelse risikerer man at miste sammenhæng, overblik og mulighed for vidensdeling. Det er tydeligt i pladeselskabets arbejde med marketingkampagner, at fragmenteret kommunikation og uklare ansvarsfordelinger hæmmer det endelige resultat (bilag 1, s. 3).

Det er ydermere tydeligt, at der er en væsentlig udfordring i at fastholde og engagere lyttere (bilag 1, s. 2), dette i en virkelighed af konstant skiftende trends og intens konkurrence om opmærksomhed på de digitale platforme. Det er netop dette problem, som vi er optaget af. Specialet undersøger derfor, hvordan pladeselskaber kan benytte sig af projektledelse i marketingkampagner med henblik på at øge fanloyalitet for artister. Ved at kombinere marketing med projektledelse, undersøges det, hvordan musikbranchen kan skabe bæredygtige marketingkampagner, der ikke blot skaber øjeblikkelig opmærksomhed, men også sikrer langvarige relationer mellem artister og deres publikum. I sidste ende handler det om at forstå, hvordan struktur og fleksibilitet kan sameksistere i en branche, hvor branding, kunstnerisk identitet og fanrelationer er uløseligt forbundne.

Vores interesse for at undersøge dette problemfelt med afsæt i musikbranchen udspringer af en nysgerrighed og et ønske om at opnå dybere forståelse af, hvordan marketingkampagner planlægges, eksekveres og evalueres i en branche præget af hurtige skift og konstant udvikling. Motivationen for netop at undersøge dette problemfelt udspringer desuden af en interesse for den kreative branche og muligheden for at skabe en karrierevej inden for den.

1.1 Læsevejledning

Specialet er som helhed markeret som fortroligt af hensyn til vedlagt bilagsmateriale, som indeholder fortrolige oplysninger indsamlet under det projektorienterede forløb hos Warner Music Denmark. Det skal dog understreges, at selve specialerapporten ikke indeholder fortroligt materiale. Fortroligheden begrundes udelukkende af indholdet af ét specifikt bilag (jf. bilag 7). Såfremt der ikke er adgang til dette bilag, kan specialerapporten deles uden brud på fortrolighed, hvilket muliggør deling af specialet i sammenhænge, hvor bilaget ikke er relevant eller nødvendigt.

I rapporten anvendes følgende forkortelser, som også præsenteres undervejs i rapporten:

Forkortelse	Betydning
WMD	Warner Music Denmark
HoM	Head of Marketing
A&R	Artist & Repertoire

KAPITEL 2

UNDERSØGELSES- OG PUBLIKATIONSDESIGN

Kapitel 2. Undersøgelles- og publikationsdesign

Med udgangspunkt i foregående introduktion, er undersøgelsens problem defineret, som følger:

Hvordan kan projektledelse anvendes i udviklingen og eksekveringen af marketingkampagner i musikbranchen for at styrke lytterengagement og skabe loyale fans?

Problemet undersøges ud fra en analytisk orienteret tilgang med fokus på at identificere, analysere og evaluere de projektledelsesmæssige udfordringer, der præger udviklingen af marketingkampagner i musikbranchen. Undersøgelsen inddrager både praktiske erfaringer og kvalitative indsigter fra branchen, hvilket danner udgangspunktet for at analysere de faktorer og dynamikker, der påvirker effektiv projektledelse og langsigtet lytterengagement. Warner Music Denmark er valgt som case for denne undersøgelse, da pladeselskabet, som et af de største pladeselskaber i den danske musikbranche, besidder omfattende erfaring med projektledelse i udvikling og implementering af marketingkampagner. Samtidig er det netop i denne virksomhed, at de projektledelsesmæssige udfordringer, som specialet undersøger, første gang blev identificeret, hvilket gør virksomheden til en særlig relevant case.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i en induktiv tilgang, hvor formålet er at udvikle nye teorier og generelle konklusioner gennem analyse af empiriske observationer fra praksis (Thomas, 2006, s. 238). Denne tilgang bygger på idéen om, at forståelse udvikles gennem fortolkning og identificering af mønstre og sammenhænge i den indsamlede empiri (Thomas, 2006, s. 241). I denne undersøgelse udgør observationer og erfaringer fra det projektorienterede forløb i Warner Music Denmark det empiriske udgangspunkt, hvorfra nye indsigter og forståelser udvikles gennem systematisk analyse. Undersøgelsens induktive tilgang understøttes af kvalitative metoder som litteraturgennemgang, observationer, interviews, meningskondensering og affinity diagramming, der netop muliggør overgangen fra konkrete observationer til teoretisk forståelse gennem systematisk identifikation af centrale temaer og mønstre i den indsamlede empiri. Hvordan disse metoder mere præcist anvendes til at indsamle og analysere undersøgelsens empiri, uddybes i det følgende underkapitel.

2.1 Undersøgelsesspørgsmål og rapportstruktur

Rapporten er struktureret i ni kapitler, hvoraf kapitel tre til otte hver udfolder et undersøgelsesspørgsmål, som tilsammen belyser det tidligere nævnte problem, der

afslutningsvis udfoldes i kapitel ni, rapportens konklusion. Denne opdeling af problemet afspejler undersøgelsens hermeneutiske tilgang, hvor en forståelse af helheden, som udgør problemet, udvikles gennem en analyse af delene, herunder undersøgelsesspørgsmålene. Formålet med denne tilgang er at opnå en dybere indsigt i de komplekse sammenhænge, der udgør problemet, ved at bevæge sig frem og tilbage mellem delene og helheden. Dette afspejler således den hermeneutiske cirkels grundprincip om, at delene kun kan forstås i lyset af helheden, mens helheden samtidig kun kan forstås gennem delene: “Den hermeneutiske cirkel betegner den vekselvirkning, der foregår mellem del og helhed ... Det er således sammenhængen mellem delene og helheden, der er meningsskabende; det er relationen mellem de enkelte dele og helheden, der muliggør, at vi kan forstå og fortolke” (Højberg, 2004, s. 312). Senere i dette afsnit uddybes hermeneutikken som det videnskabsteoretiske fundament, der danner den overordnede ramme om undersøgelsen.

I det forudgående kapitel et, *Introduktion*, blev undersøgelsens problemfelt præsenteret. Kapitlet indledte med en gennemgang af de udfordringer, der præger musikbranchen, baseret på empiriske observationer fra praksis. Disse udfordringer blev yderligere præciseret gennem indsigter fra et skriftligt interview med specialets samarbejdspartner, Warner Music Denmark (fremadrettet WMD), hvilket har bidraget til en afgrænsning af undersøgelsens overordnede problem.

I nærværende kapitel to, *Undersøgelles- og publikationsdesign*, præsenteres specialets problem. Derudover introduceres rapportens overordnede struktur og der redegøres for, hvordan hermeneutiske principper danner grundlag for både opdelingen af rapporten i kapitler og opdelingen af undersøgelsens problem i undersøgelsesspørgsmål. Underkapitel 2.2 redegør for undersøgelsens brug af kunstig intelligens (AI), mens underkapitel 2.3 præsenterer den metodiske tilgang til litteratursøgningen, der danner grundlag for besvarelsen af hvert kapitels undersøgelsesspørgsmål og dermed specialets overordnede problem. Afslutningsvist redegøres og argumenteres der i underkapitel 2.4 for undersøgelsens metodiske tilgang til indsamling og bearbejdning af empiri, hvor Bryman (2016), Kvale og Brinkmann (2009; 2015), Kristiansen og Krogstrup (2015), Holtzblatt og Beyer (2017) samt Scupin (1997) inddrages.

I kapitel tre, *Musikbranchen*, udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner musikbranchen?* Hertil anvendes empiriske observationer fra praksis, kvalitative indsigter fra et skriftligt og et mundtligt interview med Head of Marketing i WMD samt relevante teoretiske

perspektiver fra Pedersen (2016; 2018), Oliver og Lalchev (2022), Murphy og Hume (2022), Morrow og Beckett (2022), Osterwalder (2004) og Kadenic et al. (2023). Tilsammen danner disse empiriske indsigter og teoretiske perspektiver grundlaget for en dybere forståelse af de strukturer og dynamikker, der former musikbranchen.

I kapitel fire, *Lytterengagement*, udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner lytterengagement i musikbranchen?* Formålet med dette kapitel er at opnå en nuanceret forståelse af, hvem brugerne i musikbranchen er, samt hvordan de lytter og engagerer sig med musik og artister. Dette undersøges gennem en kombination af empiriske indsigter fra otte kvalitative lytterinterviews og teoretiske perspektiver fra Norman (2013), Jensen (2013) samt Danckwerts og Kenning (2019). Samspillet mellem denne empiri og teori muliggør en dybere indsigt i, hvilke faktorer der påvirker deres engagement eller mangel på samme.

I kapitel fem, *Marketingkampagner*, behandles undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad er marketingkampagner, og hvordan arbejder WMD med dem?* Hertil undersøges, hvad der kendetegner marketingkampagner, hvordan de anvendes i musikbranchen, og med hvilket formål. I besvarelsen af dette inddrages kvalitative lytterinterviews, samt teori af Macy et al. (2016) og Herzog et al. (2020). Samlet set bidrager dette til en dybere forståelse af, hvordan musikbranchen arbejder med artist branding, og hvordan lytterne oplever og forholder sig til dette på medieplatforme.

I kapitel seks, *Artister og fans*, analyseres undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner loyale fans i musikbranchen?* Kapitlet undersøger, hvad fan-begrebet omfavner, hvorefter relationen mellem artist og fans analyseres med udgangspunkt i Stewarts (2018) 'fan engagement model'. Kapitlet indeholder ydermere indsigter fra kvalitative lytterinterviews samt teoretiske perspektiver, om det at være fan med afsæt i Kim og Kim (2017), Perron-Brault et al. (2020), Perkins (2012) samt Blömeke et al. (2022). Samlet set belyser kapitlet, hvilke tiltag der styrker artist- og fan-relationen.

I kapitel syv, *Projektledelse*, udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad er projektledelse i praksis, og hvordan udspiller det sig i musikbranchen?* Heri analyseres, hvordan projektledelse praktiseres i arbejdet med marketingkampagner for artister i WMD. Kapitlet bygger på empiriske observationer fra praksis samt kvalitative indsigter fra et skriftligt og et mundtligt interview med Head of Marketing i WMD. Disse perspektiver sammenholdes med udvalgt

teori, herunder Medinilla (2013) om agil projektledelse og Galli (2022), der fokuserer på kommunikationens afgørende rolle for projekters succes. Gennem analysen undersøges spændingsfeltet mellem struktur og fleksibilitet, og hvordan tillid, samarbejde og kommunikation påvirker projekteksekvering i marketingkampagner.

I kapitel otte, *Koordinering i økosystemer*, sammenkobles den tilegnede viden fra de foregående kapitler for at udfolde undersøgelsesspørgsmålet: *Hvordan påvirker økosystemets aktører, WMD's arbejde med marketingkampagner?* Med afsæt i Adners (2012; 2021) teori om økosystemer diskuteres, hvordan forskellige aktører påvirker WMD's muligheder og udfordringer i planlægning og eksekvering af marketingkampagner. Kapitlet sætter dermed fokus på samspillet mellem økosystemets aktører og belyser, hvordan dette samspil former WMD's praksis og beslutningsrum i en branche præget af kompleks afhængighed og konstant forandring.

Afslutningsvis præsenteres specialets samlede bidrag i kapitel ni, *Konklusion*, hvor undersøgelsen af det overordnede problem belyses på baggrund af de indsigter og fund, der er opnået gennem arbejdet med de forudgående kapitler.

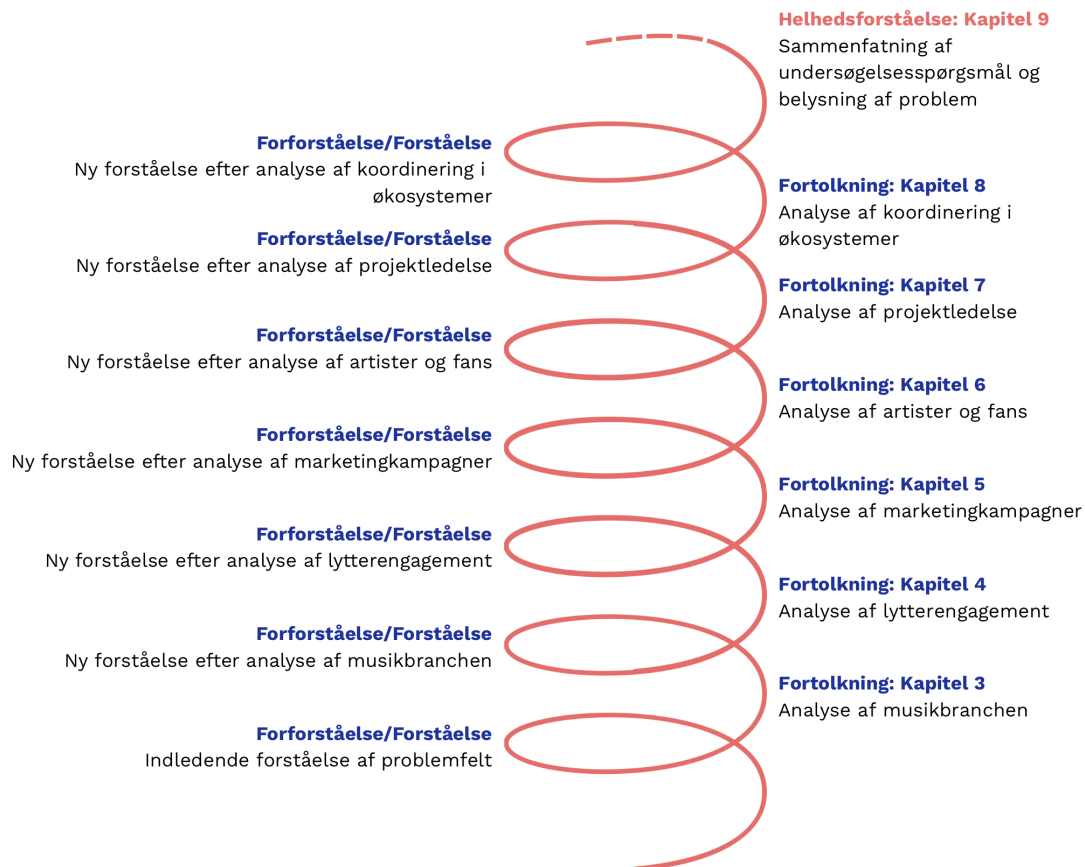
Nedenfor præsenteres en farvekoordineret visuel fremstilling, der illustrerer relationen mellem undersøgelsens dele og helhed med henblik på at tydeliggøre, hvordan undersøgelsesspørgsmålene som dele bidrager til at belyse undersøgelsens overordnede problem som helhed (jf. figur 1).

Problem (helhed)	Undersøgelsesspørgsmål (dele)
Hvordan kan projektledelse anvendes i udviklingen af marketingkampagner i musikbranchen for at styrke lytterengagement og skabe loyale fans ?	Kapitel 3) Hvad kendetegner musikbranchen? Kapitel 4) Hvad kendetegner lytterengagement i musikbranchen? Kapitel 5) Hvad er marketingkampagner, og hvordan arbejder WMD med dem? Kapitel 6) Hvad kendetegner loyale fans i musikbranchen? Kapitel 7) Hvad er projektledelse i praksis, og hvordan udspiller det sig i musikbranchen? Kapitel 8) Hvordan påvirker økosystemets aktører, WMD's arbejde med marketingkampagner?

Figur 1: Farvekoordineret opdeling af problemet (helhed) og undersøgelsesspørgsmålene (dele)

Af modellen fremgår det, at kapitel otte adskiller sig fra de øvrige kapitler ved ikke at være centreret om ét specifikt nøglebegreb. I stedet analyserer kapitlet det samspil der er mellem begreberne, som problemet rejser. Hvor kapitel tre til syv afdækker specifikke nedslag, som ‘musikbranchen’, ‘lytterengagement’, ‘marketingkampagner’, ‘loyale fans’ og ‘projektledelse’, fungerer kapitel otte som en samlende refleksion over den overordnede helhed. Her undersøges det, hvordan projektledelse praktiseres i samspil med øvrige aktører i musikbranchens økosystem, og hvordan dette koordinerende samspil påvirker det samlede kampagnearbejde. Kapitlet bidrager dermed til en helhedsforståelse af den komplekse virkelighed, som problemet adresserer, og fungerer som bindeled mellem specialets enkelte dele.

Som beskrevet er specialet forankret i en hermeneutisk tilgang, der betragter forståelse og fortolkning som “grundlæggende vilkår for vores tilgang til verden og vores væren i verden” (Højberg, 2004, s. 310). Centralt for denne tradition er princippet om *den hermeneutiske cirkel*, som beskriver den konstante vekselvirkning mellem del og helhed, hvor mening skabes gennem fortolkning af delene, og hvor helheden kun kan forstås gennem sin relation til disse dele (Højberg, 2004, s. 312). Denne proces er illustreret i nedenstående figur 2, som præsenterer specialets opbygning som en hermeneutisk spiral:



Figur 2: Undersøgelsen illustreret som en hermeneutisk spiral inspireret af Højberg (2004)

Den hermeneutiske cirkel beskrives ofte som en spiral, idet den anses som en uendelig og uafsluttet proces, hvor ens forståelse konstant udvikles og udvides (Højberg, 2004, s. 321). I artiklen *Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne* af Højberg (2004) præsenteres Hans-Georg Gadamer's udlægning af den filosofiske hermeneutik, hvor fortolkeren betragtes som en aktiv medskabende af mening (s. 321). Ifølge Højberg (2004) udtrykker Gadamer, at forståelse altid er præget af fortolkerens forforståelse og fordomme, som danner grundlaget for al meningsskabelse. Forforståelse refererer til den viden, erfaring og de perspektiver, vi allerede har, og som vi uundgåeligt bringer med os ind i enhver fortolkningsproces (Højberg, 2004, s. 322). I specialet kan denne forforståelse blandt andet omfatte vores forudgående kendskab til musikbranchen, projektledelse og lytterengagement, hvilket påvirker, hvordan den indsamlede empiri fortolkes og analyseres, samt hvordan vi har tilgået undersøgelsen. Udover forforståelse er fordomme også bestemmende for, hvordan der fortolkes. Fordomme refererer til de antagelser og forventninger, vi allerede har gjort os, inden vi tilgår en analyse eller fortolkning (Højberg, 2004, s. 322). Ifølge Højberg (2004) beskriver Gadamer, at fordomme skal betragtes som en forudsætning for, at vi kan forstå og fortolke. I undersøgelsen har vores

fordomme blandt andet indflydelse på, hvilke mønstre vi identificerer som væsentlige i undersøgelsen af det overordnede problem.

2.2 Brugen af kunstig intelligens

Som led i den stigende udbredelse og integration af kunstig intelligens (fremadrettet AI) har vi valgt at inddrage teknologien som et metodisk og analytisk redskab i udarbejdelsen af dette speciale. Christou (2023) understreger, at AI kun kan bruges på en effektiv, etisk og troværdig måde i kvalitativ forskning, hvis forskeren er aktivt involveret i hele processen og bruger sin faglige dømmekraft, hvilket viser, at AI bør betragtes som et støtteværktøj (s. 1977). Teknologien er i denne undersøgelse anvendt med det formål at styrke både kvaliteten og effektiviteten af vores arbejde og betragtes i den forbindelse som et supplement, der understøtter frem for at erstatte vores faglige vurderinger. I praksis er sprogmodellen ChatGPT, version 4.0 (OpenAI, 2024), anvendt i forbindelse med idéudvikling, afgrænsning af problemfeltet, perspektiver på meningskondensering af transskriberede interviews samt udvidelse af analysepointer. Microsoft Copilot og NotebookLM er benyttet til at skabe overblik over relevant litteratur med henblik på at vurdere dens relevans i forhold til undersøgelsens problem forinden en dybdegående gennemlæsning. Til transskribering af interviews er MacWhisper anvendt til automatisk konvertering af lydoptagelser til tekst. De genererede transskriptioner er efterfølgende gennemgået manuelt og tilrettet i DOTE med det formål at opnå en så præcis gengivelse af det sagte som muligt.

Undersøgelsens inddragelse af AI har således været præget af en balanceret tilgang, hvor teknologien er anvendt med omtanke og med kritisk refleksiv opmærksomhed på dens muligheder og begrænsninger. Formålet har ikke været at lade AI definere undersøgelsen, men at anvende den strategisk til at styrke den faglige og analytiske kvalitet af specialet som helhed. Overordnet har brugen af AI bidraget til at effektivisere det indledende arbejde og samtidig understøttet en fordybelse i undersøgelsens empiri og teori. Gennem rapporten uddybes det, hvordan de forskellige AI-værktøjer har været med til at understøtte arbejdsprocessen.

2.3 Litteratursøgning

I dette underkapitel redegøres der for undersøgelsens metodiske tilgang til indsamling og udvælgelse af litteratur. Litteratursøgningen er gennemført som en systematisk søgning suppleret med *snowballing*-metoden, hvor allerede identificerede kilder anvendes til at finde yderligere relevante referencer, hvilket uddybes nedenfor. De udvalgte artikler, som

litteratursøgningen har ført til, præsenteres i en oversigtstabel, og de væsentligste indsigter herfra inddrages i de følgende kapitler for at understøtte analysen af det overordnede problem.

Formålet med litteratursøgningen er at opnå indsigt i eksisterende forskning inden for undersøgelsens problemfelt, som kan anvendes til besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålene og dermed det overordnede problem. Litteratursøgningen er udført med inspiration fra en sekstrins metode introduceret i *Contextualizing the twin concepts of systematicity and transparency in information systems literature reviews* (Paré et al., 2016). For at imødekomme en grundig gennemgang af litteraturen, og dermed styrke undersøgelsens kvalitet, er søgningen inspireret af artiklens systematiske og transparente tilgang. Paré et al. (2016) argumenterer for, at “more systematic and transparent reviews hold the potential to possess more validity/credibility and to manifest improved reproducibility of methods” (s. 505). Selvom denne systematiske ramme blev anvendt som udgangspunkt for litteratursøgningen, opstod der udfordringer, da metoden resulterede i et begrænset antal relevante resultater. For at afhjælpe dette blev søgningen udvidet med snowballing-metoden, hvilket uddybes senere i afsnittet.

Paré et al. (2016) præsenterer deres metode som en lineær og sekventiel proces bestående af seks trin, som bør følges for at sikre en gennemført og valid gennemgang af litteraturen. De fremhæver dog, at litteratursøgning ofte indebærer iterationer og tilpasninger undervejs i processen, idet den indledende søgestrategi kan ændre sig, efterhånden som der opnås en dybere indsigt i feltet (s. 498). På metodens første trin udvikles en plan for litteratursøgningen for at imødekomme en struktureret og målrettet søgeproces. Dette indebærer blandt andet formuleringen af undersøgelsesspørgsmål, der understøtter, at søgningen resulterer i litteratur, som er relevante for besvarelsen af det overordnede problem, hvilket er en tilgang, der også er anvendt i nærværende undersøgelse. Disse spørgsmål har været rammesættende for litteratursøgningen, da de har bidraget til at skabe en fokuseret søgeproces og dermed sikret, at den indsamlede litteratur er relevant for besvarelsen af det overordnede problem. Wolfswinkel et al., (2013) understreger også betydningen af at formulere præcise undersøgelsesspørgsmål, idet de fremhæver, at:

The true value of a precise formulation of a review’s topic, scope and research questions is that it serves as a superbly clear reference point, one that penetrates and shapes a great many of the decisions made during the unfolding of the literature-review process (s. 47).

Specialets undersøgelsesspørgsmål har derfor været styrende for udvælgelsen af de søgetermer, der blev anvendt i den systematiske søgning, og som præsenteres senere i afsnittet.

På metodens andet trin udarbejdes en søgestrategi, hvilket Paré et al. (2016) fremhæver som centralt for enhver systematisk litteratursøgning: “building an effective search strategy is essential for all types of reviews” (s. 500). Valget af søgedatabaser er en væsentlig del af denne strategi, da beslutningen herom har indflydelse på både omfanget og relevansen af den fremsøgte litteratur. For at opnå en dybere indsigt i og nuanceret forståelse af problemfeltet blev det valgt, at søgningen skulle inkludere forskellige typer af litteratur. I denne undersøgelse er Aalborg Universitetsbibliotek (AUB) og Google Scholar valgt som primære søgedatabaser. Kombinationen af disse to imødekommer både dybde og bredde i litteratursøgningen, da AUB primært indeholder akademisk litteratur, mens Google Scholar omfavner både akademiske kilder og såkaldt grå litteratur. Denne tilgang muliggør en mere omfattende afdækning af problemet, da den omfavner både teoretiske perspektiver og praksisnære indsigter, der begge vurderes som relevante for at forstå de komplekse dynamikker, der præger projektledelsen af marketingkampagner i musikbranchen. Beslutningen om at begrænse denne systematiske søgning til to primære databaser bunder i et ønske om at bevare overblikket og sikre en fokuseret søgestrategi, der samtidig tilgodeser en tværfaglig forståelse af feltet.

Som led i denne søgestrategi er der yderligere fastlagt en række kriterier for inklusion og eksklusion af litteraturen. Ifølge Paré et al. (2016) defineres og anvendes disse kriterier typisk på metodens tredje trin, hvor formålet er at indsnævre den identificerede litteratur til de mest relevante kilder (s. 500). Alligevel er visse kilder defineret og anvendt allerede på metodens andet trin, for at bidrage til en indledende frasortering og en mere målrettet søgning tidligt i processen. I denne undersøgelse er der opstillet fem kriterier for inklusion og eksklusion af litteratur; 1) *Sprog*, 2) *Adgang til fuldtekst*, 3) *Titel indeholder søgetermer*, 4) *Personaliseret forskningsfelter*¹ og 5) *Relevans for undersøgelsesspørgsmål*. De fire førstnævnte kriterier er anvendt på metodens andet trin som en del af den indledende søgeproces for at filtrere kilder, der var åbenlyst irrelevante eller utilgængelige. Det femte kriterium, relevans for undersøgelsesspørgsmål, er derimod anvendt på metodens tredje trin som en del af den mere dybdegående udvælgelse og screeningsproces, hvor litteraturens indhold vurderes i forhold til undersøgelsens problem. Formålet med at opstille disse kriterier har været at etablere en klar

¹ Personaliseret forskningsfelter afgrænser søgningen ved at ekskludere litteratur fra fagområder såsom jura, medicin og andre discipliner, der ikke vurderes at bidrage til undersøgelsen af problemet.

ramme for den litteratur, der inkluderes i undersøgelsen, og dermed sikre en mere systematisk og transparent tilgang til litteratursøgningen. Nedenstående figur 3 giver et overblik over samt en nærmere beskrivelse af de udvalgte kriterier.

Kriterier	Beskrivelse
1) Sprog	Dansk og engelsk inkluderes, øvrige sprog ekskluderes
2) Adgang til fuldtekst	Adgang til fuldtekst
3) Titel indeholder søgetermer	Titel indeholder søgetermer
4) Personaliseret forskningsfelter	Fagområder med relevans for forskningsfeltet inkluderes, øvrige fagområder ekskluderes
5) Relevans for undersøgelsesspørgsmål	Litteraturens indhold er relevant for undersøgelsesspørgsmålene og problemet

Figur 3: Inklusion- og eksklusionskriterier

Ud over at fastlægge kriterier for inklusion og eksklusion blev der på metodens andet trin udarbejdet søgetermer til litteratursøgningen (Paré et al., 2016, s. 500). Som tidligere beskrevet har undersøgelsesspørgsmålene været udgangspunktet for udviklingen af disse søgetermer, da de definerer de centrale termer, der er relevante for undersøgelsens problem. For hvert undersøgelsesspørgsmål blev der derfor identificeret relaterede ord og synonymer, som efterfølgende blev kombineret ved hjælp af boolske operatører som 'OR' og 'AND' for at skabe præcise søgestrengene. For at optimere disse søgestrengene blev sprogmodellen ChatGPT version 4.0 (OpenAI, 2024) anvendt til at udvide og præcisere søgetermerne. Sprogmodellen foreslog relevante termer, der ikke oprindeligt var overvejet, hvilket øgede præcisionen af søgningerne og muliggjorde identifikation af yderligere litteratur. Erfaringen med sprogmodellen viser således, at inddragelse af AI med fordel kan anvendes til at optimere litteratursøgningen.

Under den indledende søgning blev det dog tydeligt, at de første udarbejdede søgetermer (jf. bilag 9) resulterede i et bredt og ufokuseret udvalg af litteratur. Som eksempel resulterede søgestrengen for kapitel tre, Musikbranchen, i 264.054 resultater på AUB (jf. bilag 9), hvilket vurderes som et uoverskueligt antal, der kræver yderligere tilpasning for at identificere relevant

litteratur. Dette fremhævede dermed et behov for at revurdere og tilpasse søgetermerne, hvilket understreger, at en litteratursøgning er en iterativ proces, der kan kræve løbende tilpasninger undervejs i processen (Paré et al., 2016, s. 498). De endelige søgetermer og dertilhørende undersøgelsesspørgsmål fremgår af nedenstående figur 4.

Undersøgelsesspørgsmål	Endelige søgeord
Kapitel 3) Hvad kendetegner musikbranchen?	(branche* OR industr* OR sector OR business) AND (musik OR musikbranche OR musikindustri OR music OR "music industr*" OR "music business*")
Kapitel 4) Hvad kendetegner lytterengagement i musikbranchen?	(bruger OR user* OR fan OR artist-fan) AND engagement OR brugerengagement OR "bruger engagement" OR "user engagement" OR "fan engagement" OR "artist-fan engagement" OR "consumer engagement") AND (musik OR music OR musikbranche* OR musikindustri* OR "music industr*" OR "music business*")
Kapitel 5) Hvad er marketingkampagner, og hvordan arbejder WMD med dem?	(marketingkampagne* OR "marketing campaign*" OR "advertising campaign*") AND (markedsføring OR marketing OR branding OR "branding kampagne" OR "branding campaign*") AND (musik OR music OR musikbranche* OR "music industr*")
Kapitel 6) Hvad kendetegner loyale fans i musikbranchen?	(artist* OR kunstner OR musiker* OR sanger* OR musician* OR singer*) AND (musik OR musikbranchen OR music OR "music industr*" OR "music business") AND (fan* OR følger* OR musikforbruger* OR follower* OR "music consumer*") AND (loyal* OR "loyal* fan*" OR "fanadfærd" OR "fan behavior" OR "loyal behavior" OR "brand loyalty" OR fankultur OR "fan culture" OR "fan engagement")
Kapitel 7) Hvad er projektledelse i praksis, og hvordan udspiller det sig i musikbranchen?	(projekt OR initiativ OR project OR initiative) AND (ledelse OR styring OR administration OR management OR leadership) AND (musik OR musikbranchen OR music OR "music industr*" OR "music business")
Kapitel 8) Hvordan påvirker økosystemets aktører, WMD's arbejde med marketingkampagner?	<i>Adner (2012; 2021) er inddraget på baggrund af et forudgående kendskab opnået gennem kandidatuddannelsen, hvilket har muliggjort en fagligt kvalificeret vurdering af deres relevans for kapitlets problem.</i>

Figur 4: Undersøgelsesspørgsmål samt endelige søgetermer- og strenge

På trods af, at søgestrengene blev udviklet gennem en systematisk og iterativ proces, opstod der fortsat udfordringer med den endelige søgning. Mens den indledende søgning resulterede i et bredt og ufokuseret litteraturudvalg, medførte de tilpassede søgestrengene en mere afgrænset, men fortsat problematisk litteraturpulje. Dette skyldes, at søgningerne enten førte til for få eller

for mange resultater (jf. bilag 9). Denne udfordring med at finde en passende balance mellem brede og præcise søgestrengte er velkendt i eksisterende forskning. Hiebl (2021) fremhæver, at systematiske søgninger ofte resulterer i enten for snævre eller for brede udfald, afhængigt af præcisionen af søgetermerne og de anvendte databaser (s. 234). Dette leder videre til det tredje trin i Paré et al.'s (2016) systematiske metode, som omfatter udvælgelse af litteratur (s. 500). Formålet med metodens tredje trin er, som tidligere beskrevet, at indsnævre den identificerede litteratur ved at udvælge de kilder, der vurderes som mest relevante for undersøgelsen (Paré et al., 2016, s. 500). Da den endelige søgning resulterede i et overvældende antal resultater, blev det vurderet, at det ikke var muligt at gennemgå alle identificerede kilder inden for undersøgelsens ressourceramme. I stedet blev et mindre udsnit af disse kilder gennemgået, hvortil udvælgelsen blev foretaget baseret på, om titlerne vurderes at være relevante for undersøgelsen, hvilket følger det tidligere nævnte kriterium 5) *Relevans for undersøgelsesspørgsmål*. Det er dog vigtigt at anerkende, at beslutningen om ikke at gennemgå samtlige resultater kan have medført bias, da potentielt relevant litteratur kan være blevet overset. For at sikre, at den udvalgte litteratur ikke blot var relevant ud fra titlerne, men også indholdsmæssigt bidrog til besvarelsen af undersøgelsesspørgsmålene, blev abstracts for den indsnævrede litteraturpulje ligeledes gennemgået og vurderet. Derudover blev NotebookLM og Microsoft Copilot anvendt til at skabe overblik over litteraturens indhold og teoretiske fokusområder med henblik på at kvalificere udvælgelsen yderligere.

Denne systematiske litteratursøgning resulterede i et begrænset udvalg af kilder, som ikke var tilstrækkeligt til at danne grundlag for en nuanceret analyse af undersøgelsens problem. For at udvide og kvalificere litteraturgrundlaget blev søgningen derfor suppleret med snowballing-metoden, hvor referencerne i de allerede udvalgte kilder blev gennemgået. Ifølge Wohlin et al., (2022) er denne metode særligt effektiv i kombination med databasesøgning, da den kan afdække litteratur, der potentielt overses i traditionelle systematiske søgninger (s. 1). Snowballing-metoden imødekommer netop nogle af de begrænsninger, som er knyttet til systematiske søgninger, da søgetermer ofte ikke formår at afdække alle relevante bidrag inden for et forskningsfelt (Wohlin et al., 2022, s. 1; Hiebl, 2021, s. 234).

Ud fra den systematiske litteratursøgning, suppleret med snowballing-metoden, er der udvalgt 21 resultater. En oversigt over rapportens kapitler og den dertilhørende litteratur præsenteres i nedenstående figur 5. Det skal her bemærkes, at oversigten også inkluderer relevante kilder, som er blevet identificeret og inddraget i forbindelse med udarbejdelsen af analysen.

Kapitler	Udvalgt litteratur
Kapitel 3) Musikbranchen	Osterwalder (2004) Pedersen (2016) Pedersen (2018) Oliver & Lalchev (2022) Murphy & Hume (2022) Morrow & Beckett (2022) Kadenic et al. (2023)
Kapitel 4) Lytterengagement	Norman (2013) Jensen (2013) Danckwerts & Kenning (2019)
Kapitel 5) Marketingkampagner	Macy et al. (2016) Herzog et al. (2020)
Kapitel 6) Artister og fans	Perkins (2012) Kim & Kim (2017) Stewart (2018) Perron-Brault et al. (2020) Blömeke et al. (2022)
Kapitel 7) Projektledelse	Medinilla (2012) Galli (2022)
Kapitel 8) Koordinering i økosystemer	Adner (2012) Adner (2021)

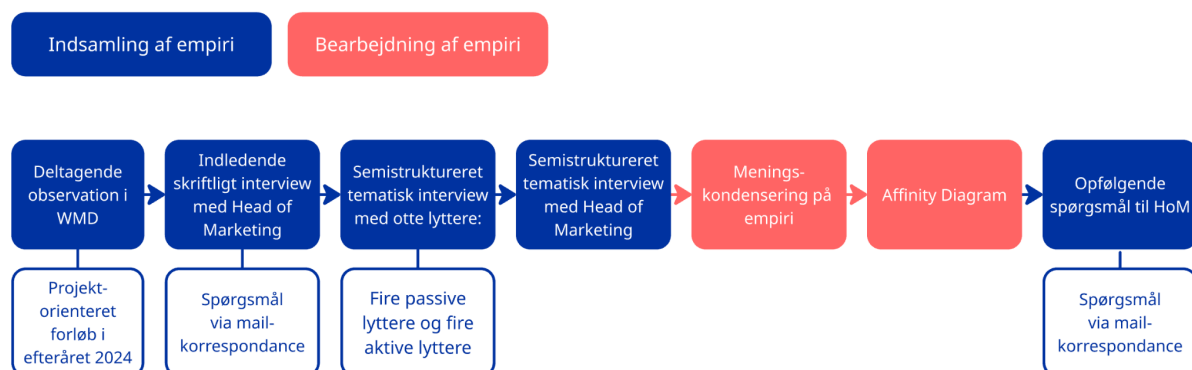
Figur 5: Rapportens kapitler og dertilhørende litteratur

På trods af valget om at opdele søgningerne og indsamle litteratur for hvert undersøgelsesspørgsmål, erfarede vi, at søgningerne ofte flød sammen. Vi fandt litteratur, der synes mere relevant for et andet undersøgelsesspørgsmål end det, vi oprindeligt fokuserede på, hvilket illustrerer de udfordringer, der kan opstå, når litteratursøgning anses som en strømlinet proces.

2.4 Empiri og metodevalg

Dette underkapitel redegør for undersøgelsens metodiske tilgang til indsamling og bearbejdning af empiri. Undersøgelsen tager udgangspunkt i en kvalitativ tilgang med det

formål at opnå nuanceret indsigt i lytternes adfærd og WMD's erfaringer og perspektiver inden for musikbranchen. Det empiriske grundlag består af henholdsvis et indledende skriftligt interview med Head of Marketing i WMD, observationer fra det projektorienterede forløb i virksomheden samt semistrukturerede interviews med Head of Marketing og otte lyttere. Som supplement til empiriindsamlingen blev der stillet opfølgende spørgsmål til WMD via mail for at indhente deres perspektiv på udvalgte analytiske pointer og afklare spørgsmål, der opstod under det analytiske arbejde. Den indsamlede empiri er bearbejdet gennem meningskondensering og organiseret i et affinity diagram med henblik på at identificere mønstre og centrale temaer på tværs af empirien (Kvale & Brinkmann, 2009; Holtzblatt & Beyer, 2017; Scupin, 1997). Nedenstående figur 6 giver et samlet overblik over undersøgelsens aktiviteter i forbindelse med empiriindsamling og -bearbejdning, som uddybes i det følgende afsnit.



Figur 6: Aktiviteter i forbindelse med empiriindsamling og -bearbejdning

Trods figuren afspejler en lineær arbejdsproces, har dette dog ikke været tilfældet i praksis. Meningskondenseringen blev påbegyndt allerede efter de første interviews var gennemført, hvilket udsprang af et ønske om løbende refleksion og tilpasning af undersøgelsens fokus. Denne iterative tilgang muliggjorde en tidlig identificering af mønstre, som løbende kunne informere både de efterfølgende interviews og den videre analyse. Dette resulterede i en mere dynamisk arbejdsproces, hvor faser som empiriindsamling og analyse overlappede hinanden snarere end at være klart adskilte.

2.4.1 Empiriindsamling

Empiriindsamlingen baserer sig på en kvalitativ tilgang, der sigter mod at opnå indsigt i respondenternes erfaringer, perspektiver og praksis. Den kvalitative metode understøtter en

kontekstnær og dybdegående analyse af respondenternes udtalelser, hvilket muliggør en fortolkning af, hvordan de tillægger mening inden for den kontekst, der undersøges (Bryman, 2016, s. 401), i dette tilfælde musikbranchen. Hvor den kvantitative metode typisk anvender en struktureret og standardiseret tilgang med fokus på målbare og generaliserbare resultater, er den kvalitative metode karakteriseret ved fleksibilitet og åbenhed i dataindsamlingen (Bryman, 2016, s. 401; Højberg, 2004, s. 340). Denne tilgang gør det muligt at stille uddybende spørgsmål og opnå indsigt i deltagernes perspektiver og meningsdannelse (Bryman, 2016, s. 401). Ifølge Højberg (2004) er en hermeneutisk analyse ofte centreret omkring interviewet som forskningsteknik. Hertil fremhæver Højberg (2004), at kvalitative analyser gennem dialogformen søger “indsigt i de sociale aktørers praksis, forståelseshorisont, handlinger og fællesskaber. Det er samtalen, som er i centrum, og det er i samtalen at meningsfuld viden opstår” (Højberg, 2004, s. 343).

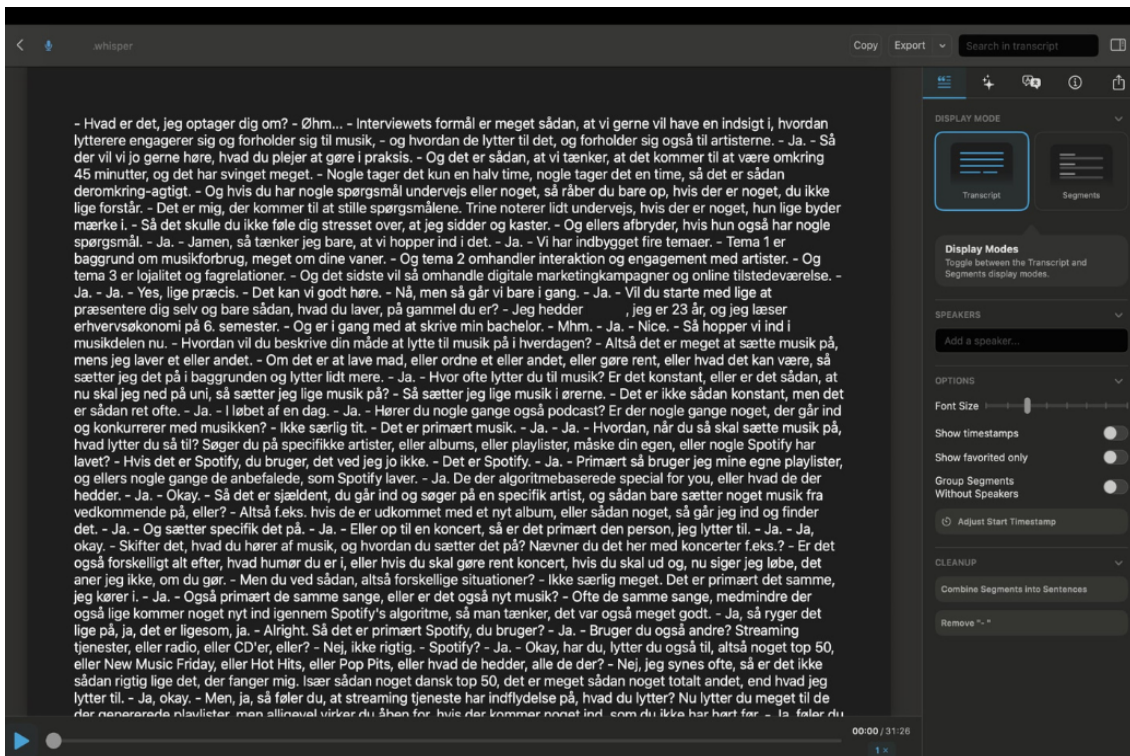
Ved at basere en undersøgelse på kvalitativ metode bliver det således muligt at opnå indsigt i menneskelig adfærd, holdninger og værdier i de kontekster, hvori de udspiller sig (Bryman, 2016, s. 401). Dette er særligt relevant i nærværende undersøgelse, hvor der ønskes forståelse for, hvordan marketingkampagner praktiseres og opleves. Her bidrager den kvalitative tilgang med indblik i erfaringer og perspektiver, som ikke i samme grad kan opnås gennem standardiserede, kvantitative målinger. For at undersøge, hvordan marketingkampagner i musikbranchen kan øge lytterengagement og skabe loyale fans, er det nødvendigt at forstå, hvordan musikbranchens aktører oplever og forholder sig til musik og marketingkampagner. Til dette formål er den kvalitative metode særligt velegnet, da den muliggør en dybdegående forståelse af lytternes holdninger og erfaringer. Dette er i overensstemmelse med undersøgelsens hermeneutiske tilgang, som baserer sig på, at “de sociale aktører, der analyseres, er menings- og betydningsbærere. Det kommer til udtryk gennem handlinger, mundtlige ytringer, tekster og igennem forståelser af adfærdsmønstre, regler, normer og værdier” (Højberg, 2004, s. 338). Forståelse opstår her i vekselvirkning mellem del og helhed, herunder mellem forskerens forforståelse og respondenternes udsagn (Højberg, 2004, s. 312).

Med afsæt i dette består undersøgelsens empiriske grundlag af observationer fra det projektorienterede forløb hos WMD samt semistrukturerede interviews med virksomhedens Head of Marketing og otte rekrutterede lyttere. I det følgende uddybes det, hvordan disse metoder er blevet anvendt i praksis.

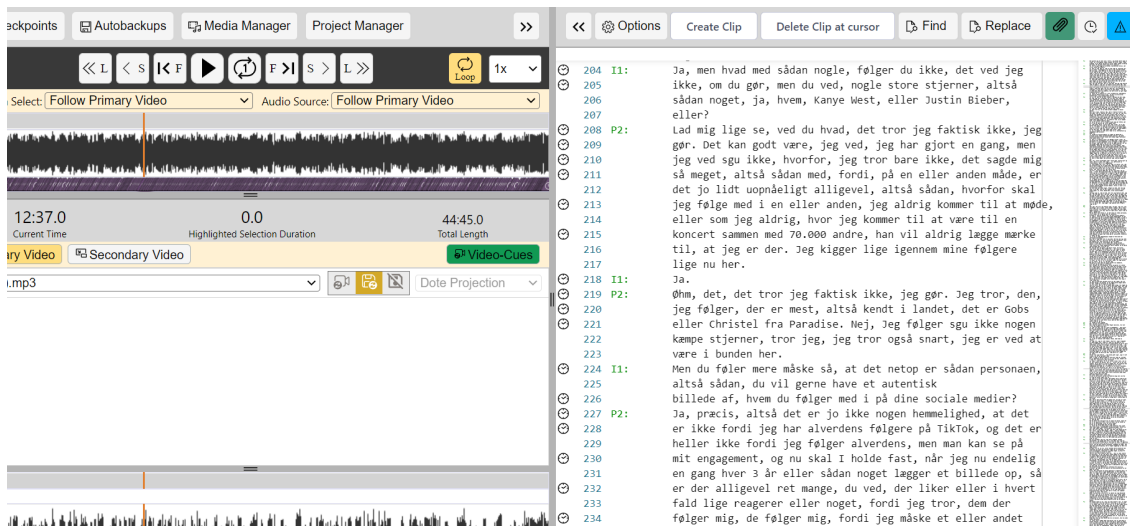
Semistrukturerede interviews

Undersøgelsens analyse baserer sig blandt andet på *semistrukturerede tematiske kvalitative interviews*, da denne metode er særligt velegnet, når formålet er at indsamle viden om holdninger, erfaringer og praksis i en specifik kontekst (Bryman, 2016, s. 466). I overensstemmelse med undersøgelsens hermeneutiske udgangspunkt forstås viden som noget, der skabes i samtalen. Forståelse og mening opstår i samspillet og dialogen mellem os som forskere og de sociale aktører, herunder undersøgelsens respondenter (Højberg, 2004, s. 243).

Den semistrukturerede interviewmetode sikrer en vis struktur og kontrol under interviewet, da det gennemføres med udgangspunkt i en interviewguide, som indeholder temaer og spørgsmål, der relaterer sig til problemet. Interviewguiden udarbejdes og tilpasses de respektive interviews forud for interviewet. Metoden tillader samtidig fleksibilitet, idet der kan afviges fra interviewguiden og stilles uddybende spørgsmål, når respondenternes udtalelser åbner op for nye perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 185; Bryman, 2016, s. 468). I nærværende undersøgelse er der udarbejdet tre interviewguides (jf. bilag 3) til tre forskellige typer af respondenter, og som er udformet med afsæt i specialets undersøgelsesspørgsmål, med det formål at sikre spørgsmålenes relevans i forhold til undersøgelsens overordnede problem. Disse interviewguides er tilpasset henholdsvis interview med Head of Marketing i WMD samt interviews med en passiv lyttergruppe og en aktiv lyttergruppe (jf. bilag 3). Alle interviews blev indledt med en kort briefing, hvor deltagerne blev introduceret til undersøgelsens og interviewets formål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 183). Derudover blev der informeret om interviewets varighed og struktur samt indhentet informeret samtykke, som gav tilladelse til lydoptagelse, transskribering og efterfølgende analyse af deltagernes udtalelser (jf. bilag 2). Lydoptagelserne har herefter dannet grundlag for transskribering og bearbejdning af de gennemførte interviews (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 237). Som tidligere nævnt blev MacWhisper anvendt i denne proces til automatisk konvertering af lyd til tekst, hvorefter transskriptionerne blev manuelt gennemgået i DOTE. Et indblik i denne proces er vist nedenfor jf. billede 1 og 2.



Billede 1: Lydoptagelse fra interview automatisk konverteret til tekst i MacWhisper



Billede 2: Lydfil og transskription til gennemgang i DOTE (McIlvenny et al., 2022)

Kendskabet til MacWhisper og DOTE er opnået gennem vores tilknytning til Aalborg Universitet. Vi havde ikke tidligere anvendt værktøjerne i praksis, men valgte at afprøve dem med henblik på at understøtte en mere effektiv og mindre tidskrævende bearbejdning af det omfattende interviewmateriale, som manuel transskribering ellers ville have medført. MacWhisper blev anvendt til automatisk at generere et første udkast af transskriptionerne, hvilket bidrog til et hurtigt overblik over materialet og frigjorde tid, som i stedet kunne bruges

på fortolkning og analytisk fordybelse frem for manuel transskribering af de i alt ni interviews. I DOTE vises lyd og tekst parallelt, som det fremgår på ovenstående billede 2, hvilket muliggjorde en grundig gennemgang af transskriptionerne, hvor fejlfortolkninger og stavefejl blev rettet. Denne gennemgang gav samtidig anledning til at identificere mønstre og temaer allerede i den indledende analysefase. Kombinationen af MacWhisper og DOTE har dermed ikke blot effektiviseret en ellers ressourcekrævende proces, men også bidraget til, at vi har kunnet anvende vores tid og analytiske ressourcer mere målrettet på interviewenes indhold og den fortolkende del af analysearbejdet.

De transskriberede interviews fokuserer på indholdet af det sagte, herunder *hvad* der blev sagt frem for *hvordan* det blev sagt. Sproglige elementer såsom tonefald og pauser er derfor udeladt, da disse ikke anses for relevante i forhold til undersøgelsens meningsorienterede tilgang, hvor formålet er at fortolke og forstå det sagte i respondenternes udtalelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 241).

Interviewene blev gennemført både online og fysisk, hvor valget af interviewform primært blev bestemt af respondenternes geografiske placering. Eksempelvis er WMD's kontor placeret i København, hvilket gjorde det hensigtsmæssigt at afholde dette interview online for at effektivisere empiriindsamlingen, da denne interviewform både er tids- og omkostningsbesparende (Bryman, 2016, s. 492). Online interviews, både med og uden video, blev derfor anvendt, når det var nødvendigt af praktiske hensyn, mens fysiske interviews blev foretrukket, når det var muligt, da denne interviewform i højere grad muliggør observation af respondentens reaktioner og nonverbale udtryk. Dette muliggør, at vi i højere grad kan opfange, hvis respondenterne fremstår forvirrede eller usikre på et spørgsmål og dermed omformulere det: "In a personal interview, the interviewer may respond to such signs by restating the question or attempting to clarify the meaning of the question" (Bryman, 2016, s. 203).

Gennem anvendelsen af semistrukturerede interviews er det muligt at opnå et nuanceret indblik i, hvordan forskellige aktører i musikbranchen, herunder både lyttere og domæneeksperter, oplever og forholder sig til artister og marketingkampagner. I det følgende præsenteres de gennemførte interviews med henholdsvis passive og aktive lyttere samt med Head of Marketing i WMD.

Interview med lytterne

De otte musiklyttere blev rekrutteret via opslag på sociale medier, herunder Facebook og Instagram. Opslagene indeholdt praktiske informationer om interviewet, en kort beskrivelse af dets formål samt en præcisering af, hvilke typer af respondenter vi søgte, herunder en indledende definition af henholdsvis den passive og den aktive lyttergruppe (jf. billede 3; bilag 8).



WE NEED U

Vi har brug for dig og alle dine super fede indsigter om, hvordan du følger og lytter til **musik!**

SEND OS EN DM!

Er du en aktiv lytter, der fx **pre-saver sange** på Spotify, tager til **koncerter** eller **følger artister** på SoMe?

Eller er du en passiv lytter, der bare fyrer op for en **tilfældig playliste**?

Uanset er vi nysgerrige og vil meeeget gerne **interviewe dig!**

Anne og jeg er i gang med at skrive vores speciale, hvor vi i samarbejde med Warner Music Denmark undersøger, hvordan musikbranchen skaber engagerede fans gennem marketingkampagner. Vi vil derfor gerne interviewe dig, hvis du lytter til musik og kan identificere dig med én af følgende:

Du følger aktivt med i musikverdenen:

- Følger artister på sociale medier, streamer specifik musik, deltager i fanklubber eller bruger pre-save features på streamingplatforme.
- Har deltaget i koncerter eller festivaler inden for de seneste to år.
- Liker, deler eller kommenterer musikrelateret indhold online og opdager nye artister via digitale kampagner.

eller

Du lytter mere passivt til musik:

- Lytter primært til musik via algoritmer og tilfældige playlister uden at følge specifikke artister eller kampagner.
- Oplever musik som baggrundsunderholdning og interagerer ikke med musikindhold på sociale medier.

Interviews vil som udgangspunkt vare omkring én time, finde sted i uge 15 og foregå enten online eller i Aalborg.

Skriv til os her, eller send en mail til asader20@student.aau.dk eller tjarge20@student.aau.dk.

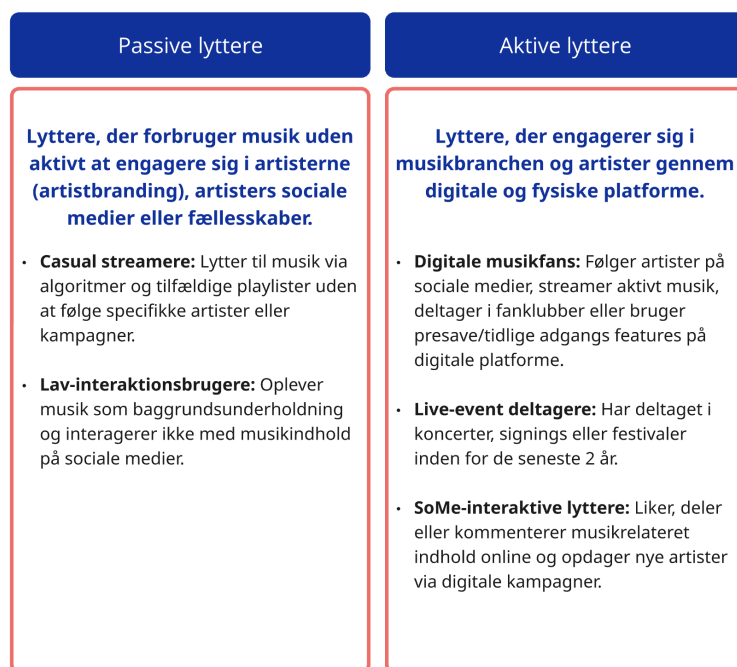
Vi håber at høre fra dig!

Billede 3: Opslag til rekruttering af respondenter via sociale medier (jf. bilag 8)

Det blev ikke oplyst, hvor mange respondenter vi ønskede at inddrage i undersøgelsen, da formålet var at indsamle så mange relevante henvendelser som muligt. Efter en periode på to uger afsluttedes rekrutteringen, og undersøgelsen inkluderede de otte respondenter, der havde henvendt sig. Ifølge Bryman (2016) er der ikke en regel for, hvor mange respondenter der bør indgå i en kvalitativ interviewundersøgelse, men at dette skal tilpasses undersøgelsens formål og omfang (s. 416). Dette understøttes yderligere af den hermeneutiske tilgang, hvor sandhed først opnås, når empirien ikke længere bidrager med væsentlig ny indsigt i forhold til det undersøgte: “Vi går åbne og spørgende til genstandsfeltet, og i forsøget på at forstå genstandsfeltet bliver vi ved med at spørge, indtil en dækkende forståelse, fortolkning og udlægning af teksten er opnået” (Højberg, 2004, s. 331). Selvom der efter afslutningen af rekrutteringen kom yderligere henvendelser fra interesserede, blev det besluttet at fastholde antallet af otte respondenter, herunder fire i den passive og fire i den aktive lyttergruppe. Denne beslutning baserer sig på en afvejning mellem ønsket om et tilstrækkeligt empirisk grundlag og hensynet til specialets tidsmæssige og analytiske rammer. Et lavere antal ville have

begrænset muligheden for at identificere mønstre, mens et større antal ville have overskredet de ressourcer, der var til rådighed for bearbejdning og analyse. Formålet med rekrutteringen var at opnå viden om både passive og aktive musiklyttere, herunder deres musikforbrug og deres relation til artister og marketingkampagner i musikbranchen.

I nedenstående figur 7 præsenteres definitionen, der er anvendt til at adskille passive og aktive lyttere.



Figur 7: Definition af passive og aktive lyttere

Denne opdeling af passive og aktive lyttere anvendes som et analytisk redskab til at opnå indsigt i, hvordan forskellige grader af engagement kommer til udtryk. Ved at inddrage begge lyttergrupper etableres et grundlag for at forstå de variationer, der gør sig gældende i musikforbrug og i lytternes relation til artister. Dermed muliggøres en belysning af, hvilke marketingtiltag der styrker loyalitet, og hvorfor nogle lyttere forbliver passive trods eksponering for ny musik og kampagner. Det skal understreges, at kategorierne ikke anvendes som faste eller entydige typologier, men som en ramme til at identificere mønstre og forskelle i engagement. Det skal derudover nævnes, at undersøgelsen differentierer mellem lytter- og fanengagement, hvilket uddybes i kapitel fire og seks.

Respondenternes inddeling i enten den passive og aktive lyttergruppe er baseret på selvidentifikation, hvortil det skal bemærkes, at der ikke blev foretaget validering af

deltagernes lytteradfærd eller engagementsniveau forud for interviewene. Det betyder, at forståelsen af, hvad det vil sige at være passiv eller aktiv, kan variere fra respondent til respondent trods beskrivelsen i opslagene. Vi argumenterer dog for, at dette ikke har betydning for undersøgelsens validitet, da kategorierne anvendes som en analytisk ramme frem for en entydig opdeling. I analysen fremgår det tydeligt, at grænsen mellem de to grupper ikke kan betragtes som fast, men flydende. Flere respondenter, der identificerede sig som passive, udviste træk, der forbindes med aktiv lytning og højere engagement. Samtidig er kategoriseringen foretaget ud fra deltagernes nuværende engagementsniveau, og det bør derfor bemærkes, at flere har tidligere erfaringer med en anden lytteradfærd. Perspektiver fra passive lyttere inddrages således også i analysen af eksempelvis fanengagement, da nogle har tidligere erfaringer med det, selvom de på nuværende tidspunkt ikke identificerer sig som fans.

Interviewguidene for henholdsvis de passive og aktive lyttere, tog afsæt i de samme overordnede temaer; 1) *Baggrund og musikforbrug*, 2) *Interaktion og engagement med artister*, 3) *Loyalitet og fanrelationer* og 4) *Digitale marketingkampagner og online tilstedeværelse* (jf. bilag 3). Spørgsmålene til de enkelte temaer er dog tilpasset interviewguidene til henholdsvis den passive og aktive lyttergruppe. Interviewguidene er med til at understøtte, at respondenternes udtalelser bidrager med relevante analytiske perspektiver til rapportens kapitler, Musikbranchen, Lytterengagement, Marketingkampagner, Artister og fans, Projektledelse og Koordinering i økosystemer, og danner dermed grundlag for undersøgelsen af problemet.

Interview med WMD's Head of Marketing

For at supplere lytternes perspektiver og opnå en dybere forståelse for musikbranchen som det domæne, undersøgelsen omhandler, blev der gennemført både skriftlige og semistrukturerede interviews med WMD's Head of Marketing. Med over 20 års erfaring i musikbranchen (bilag 4, s. 2) besidder hun en indgående forståelse for, hvordan projektledelse og marketing praktiseres i branchen. Interviewet bidrog dermed med et praksisnært perspektiv på branchens arbejdsstrukturer.

Det indledende skriftlige interview med Head of Marketing blev gennemført med henblik på at opnå tidlige indsigter i problemfeltet. Dette havde til formål at indsamle praksisnære perspektiver, der kunne bidrage til en mere kvalificeret og nuanceret forståelse af undersøgelsens fokus. Derigennem blev det skriftlige interview et centralt udgangspunkt for at forme undersøgelsens retning og danne grundlag for den videre teoretiske og empiriske tilgang.

Det semistrukturerede interview med Head of Marketing blev gennemført med afsæt i en interviewguide, der belyste følgende temaer; 1) *Organisatorisk opbygning af WMD*, 2) *Musikbranchen*, 3) *Lyttere*, 4) *Marketing i WMD* og 5) *Projektledelse i WMD* (jf. bilag 3). Disse temaer belyser, hvordan WMD som organisation arbejder med projektledelse og marketing i praksis, herunder brugen af projektledelsesværktøjer, samarbejdsstrukturer på tværs af afdelinger samt erfaringer med kampagnetyper og de elementer, der vurderes som centrale for at skabe engagement og loyalitet blandt lytterne. Interviewet bidrager dermed med et ekspertperspektiv og en dybere forståelse af, hvordan langsigtet engagement og struktur skabes i organisationens marketingindsatser.

Deltagende observation

Foruden de semistrukturerede interviews består undersøgelsens empiri ydermere af *deltagende observation*, der er foretaget under det projektorienterede forløb hos WMD som led i kandidatuddannelsens tredje semester (jf. bilag 6). Her gennemførte et af specialets medlemmer et fire måneders praktikforløb i virksomheden, hvor hun indgik som en aktiv del af teamet i rollen som product manager og deltog i arbejdet med flere af pladeselskabets artister. Praktikforløbet gav adgang til både at observere og deltage i den daglige praksis samt i interaktionen mellem medarbejdere, samarbejdspartnere og artister. I tilknytning til forløbet blev der desuden udarbejdet en projektrapport, som undersøgte hvordan digitalisering af projektledelsen kan styrke den interne kommunikation i WMD og dermed effektivisere deres marketingarbejde omkring artister (jf. bilag 7).

Ifølge Kristiansen og Krogstrup (2015) karakteriseres deltagende observation ved, at forskeren opnår indsigt i sociale praksisser ved både at iagttage og deltage i dem (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 88). I modsætning til en klassisk observatørrolle blev observationen her integreret i en reel arbejds kontekst, hvilket betød, at empiriindsamlingen fandt sted i et naturligt og praksisnært miljø. Ved at være til stede i praksis og i løbende samspil med feltets aktører, herunder product managers, artister og eksterne samarbejdspartnere såsom videokreatører blev det muligt at opnå en dybere forståelse af det konkrete arbejde med marketing og projektledelse i musikbranchen (Kristiansen & Krogstrup, 2015, s. 88).

Under det projektorienterede forløb blev observationerne dokumenteret i en logbog (jf. bilag 6), der udgjorde et centralt redskab til at nedskrive både daglige observationer og refleksioner. Kristiansen og Krogstrup (2015) omtaler disse observationsnotater som

feltnotater. Disse indeholder både det, der har betydning for aktørerne i feltet, og det forskerne vurderer som relevant for undersøgelsen, hvilket gør metoden til en væsentlig datakilde i feltarbejde (s. 146). Inddragelsen af disse observationsnotater styrker dermed specialets empiriske grundlag, da de ikke blot gengiver, hvordan der er handlet i konkrete situationer, men også indeholder fortolkninger og refleksioner, der er opstået i interaktionen med feltet. Observationsnotaterne repræsenterer således ikke en objektiv fremstilling, men er forankrede i et erfaringsbaseret og situeret perspektiv. I denne undersøgelse anvendes observationsnotaterne med et nyt analytisk formål og i samspil med den øvrige empiri, idet de ligeledes inddrages i arbejdet med affinity diagrammet.

2.4.2 Bearbejdning af empiri

I dette afsnit redegøres for, hvordan den indsamlede empiri er bearbejdet. Analysen tager afsæt i den kvalitative metode, meningskondensering, som efterfølgende danner grundlag for udarbejdelsen af et affinity diagram.

Meningskondensering

I den indledende analyse af de ni transskriberede interviews samt observationsnotaterne fra det projektorienterede forløb hos WMD har vi valgt at anvende *meningskondensering* som metode til bearbejdning af empirien. Metoden indebærer at forkorte og omformulere respondenternes udtalelser med henblik på at tydeliggøre det centrale indhold (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 227). Denne tilgang bidrager til at skabe et mere overskueligt overblik over det sagte i transskriptionerne, som danner grundlag for den efterfølgende tematiske organisering i affinity diagrammet.

Som tidligere nævnt blev det analytiske arbejde indledt i forbindelse med den manuelle gennemgang og tilretning af transskriptionerne i DOTE, hvilket gav anledning til de første analytiske observationer og mønstre. På baggrund af dette indledende arbejde fordelte vi de ni interviews mellem os, således at hver person fik ansvar for at opdele sine transskriptioner i *naturlige enheder*. Disse enheder blev efterfølgende kondenseret til *centrale temaer*, som kort og præcist opsummerer essensen af det sagte (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 229). Et eksempel på denne tilgang er vist i nedenstående figur 8, hvor en naturlig enhed fra interviewet med Head og Marketing er kondenseret til et centralt tema.

134 Il: vil du prøve at sætte ord på, hvordan jeres marketingteam 135 konkret ser ud, hvilke roller og funktioner er der, 136 hvordan samarbejder I med de andre afdelinger? 137 HoM: ja, så i marketingafdelingen, der sidder der tre 138 projektledere, product managers, 139 som hver især sidder med deres lokale artister, og de 140 sidder typisk med 4-5 artister hver, 141 som de har det overordnede ansvar for, kan man sige, sammen 142 med A&R's, den pågældende A&R. 143 A&R's er ikke en del af marketingteamet, men jeg synes, 144 det er de to roller, der har hovedansvaret for en artists 145 branding, tone of voice osv., fordi det er dem, der former 146 det. så har vi, som sagt, en impact manager, som hjælper med	Product manager og A&R har ansvar for artists tone of voice og branding.
---	---

Figur 8: Eksempel på en naturlig enhed (venstre) og et centralt tema (højre) (jf. bilag 4)

For at sikre en ensartet tilgang til meningskondenseringen valgte vi indledningsvist at kondenserer én side i fællesskab. I forbindelse med meningskondenseringen anvendte vi ChatGPT, version 4.0 (OpenAI, 2024) som et supplerende redskab til at udvide vores perspektiver. Modellen blev indledningsvis promptet med teori om meningskondensering som metode samt egne eksempler på, hvordan naturlige enheder kan kondenseres til centrale temaer. Herefter indsatte vi udvalgte sektioner fra transskriptionerne, hvori vi på forhånd havde identificeret relevante temaer. Ud fra disse enheder genererede ChatGPT forslag til kondenserede formuleringer. Disse blev dog vurderet kritisk, da modellen i nogle tilfælde udelod væsentlige nuancer i udtalelserne. Sprogmodellen fungerer således som assisterende redskab til at optimere bearbejdning af materialet, mens den endelige vurdering og tilpasning af outputtet blev foretaget manuelt for at sikre analytisk relevans og kontekstuel præcision.

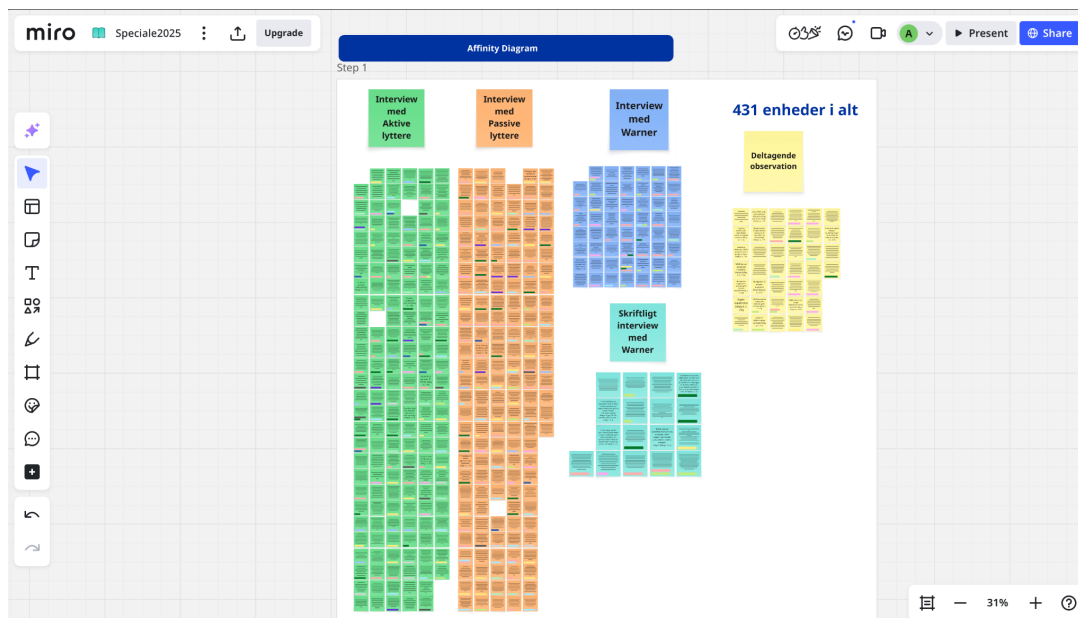
Som nævnt er observationsnotaterne ligeledes meningskondenseret. Selvom disse allerede var nedfældet i en kondenseret form, indeholdt de også detaljer, der ikke blev vurderet som relevante for undersøgelsen, eksempelvis informationer om daglige mødetidspunkter og frokostpauser. Det blev derfor besluttet ligeledes at meningskondensere disse med henblik på at sikre, at kun empiri med analytisk relevans for specialets problem indgik i det videre analysearbejde.

Meningskondensering har som metode bidraget til at synliggøre centrale temaer i empirien, som danner grundlag for den efterfølgende organisering og undersøgelsens videre analyse. Ved at forkorte og præcisere interviewudsagn og observationsnotater er det blevet muligt at identificere fællestræk og forskelle i empirien, som ellers kunne være overset. Dette er særligt relevant i nærværende undersøgelse, hvor formålet er at forstå, hvordan arbejdet med projektledelse på marketingkampagner kan styrke lytterengagement og loyalitet blandt fans.

Affinity Diagram

Som næste led i bearbejdningen af empirien er metoden *affinity diagramming* anvendt med det formål at skabe overblik over den kondenserede empiri og identificere mønstre og sammenhænge på tværs heraf (Holtzblatt & Beyer, 2017; Scupin, 1997). Anvendelsen af metoden afspejler samtidig undersøgelsens induktive tilgang, hvor forståelse udvikles gennem fortolkning og identifikation af mønstre i empirien (Thomas, 2006, s. 241). Affinity diagramming er særligt velegnet til systematisering af ustruktureret kvalitativ data og bidrager til en visuel organisering, hvor centrale temaer grupperes og sammenhænge synliggøres (Holtzblatt & Beyer, 2017; Scupin, 1997). I nærværende undersøgelse anvendes metoden til at organisere udtalelser fra det indledende skriftlige interview med WMD samt de kondenserede enheder fra semistrukturerede interviews og observationsnotater. I arbejdet med affinity diagrammet blev det vurderet, at enkelte centrale temaer, såsom “A1 introduceres til interviewets format” (bilag 5, s. 18), ikke bidrog analytisk til undersøgelsens problem. Det blev derfor besluttet at udelade disse for at imødekomme, at kun empiri med relevans for undersøgelsen indgik i den videre analyse.

Undersøgelsens metodiske tilgang til affinity diagramming tager udgangspunkt i Holtzblatt og Beyers’ (2017) udlægning af metoden samt Scupins (1997) beskrivelse af KJ-metoden. Med afsæt i Holtzblatt og Beyers’ fremgangsmåde blev processen opdelt i følgende fire faser; 1) *Label making*, 2) *Label grouping*, 3) *Grouping in teams* og 4) *Grouping teams in families*. I første fase, label making, blev de kondenserede enheder, samt citater fra det indledende skriftlige interview med Head of Marketing overført til labels i det digitale samarbejdsværktøj Miro.



Billede 4: Empiri indsat på labels i Miro

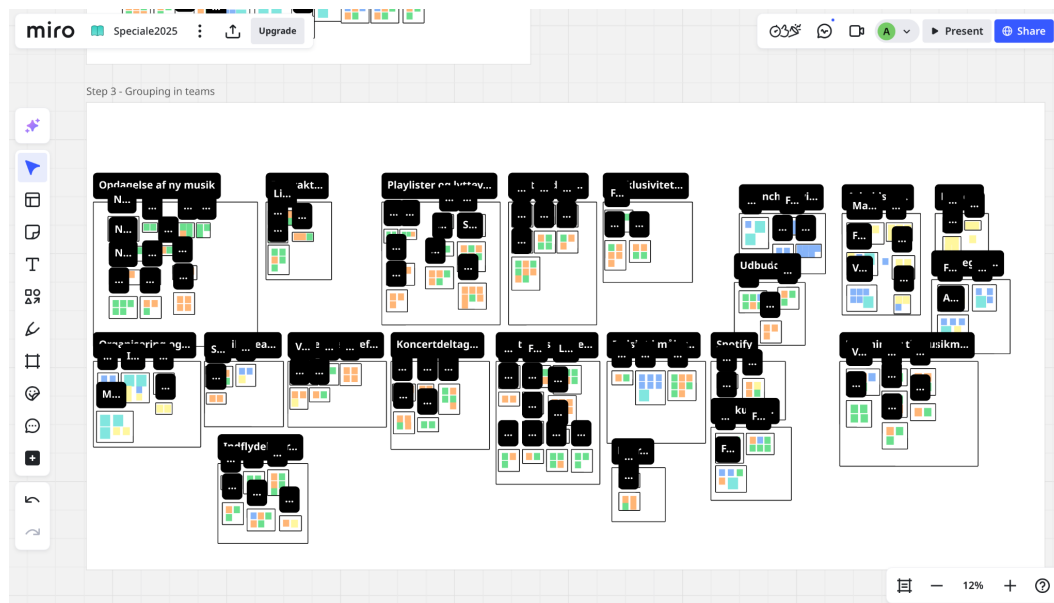
Som det fremgår af ovenstående billede 4, er alle labels desuden farvekodet efter datakilde for at skabe overblik og sikre gennemsigtighed i forhold til, hvor udtalelserne stammer fra. Efter alle enheder var nedskrevet på labels, blev disse grupperet efter tematiske ligheder, hvilket udgjorde den anden fase, label grouping.



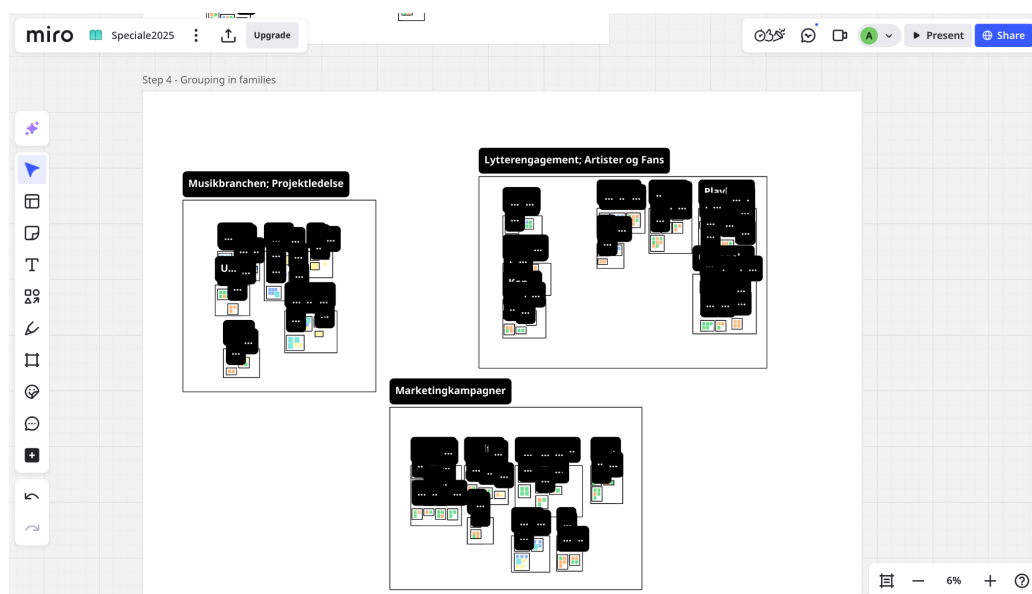
Billede 5: Label grouping i Miro

I Miro blev alle labels automatisk inddelt i de respektive temaer. I overensstemmelse med Holtzblatt og Beyers (2017) anbefaling sigtede vi efter, at grupperne bestod af 2-6 labels. I

enkelte tilfælde blev denne anbefaling dog fraveget, da nogle grupper endte med op til ni labels. Særligt lytterinterviewene bestod af indholdsmæssige og tematiske overlap, hvorfor vi argumenterer for, at disse med fordel kunne samles i større grupper. I metodens tredje og fjerde fase blev de indledende grupperinger organiseret i større grupper, først i 'teams' og dernæst i mere overordnede 'families', hvilket gjorde det muligt at identificere mere abstrakte temaer på tværs af empirien.



Billede 6: Grouping in teams i Miro



Billede 7: Grouping teams in families i Miro

Vi tillod at enkelte enheder blev identificeret som såkaldte *lone wolves*, hvilket udgør de enheder, som ikke umiddelbart passer ind i en gruppering, men som alligevel vurderes at give værdi og indsigt i overordnede mønstre (Scupins, 1997).



Figur 9: QR-kode til Miro²

For dybere indsigt i det udarbejdede affinity diagram kan den viste QR-kode i figur 9 eller link i fodnoten benyttes til at få adgang til Miro-plattformen.

Metodens iterative og fortolkende karakter harmonerer desuden med undersøgelsens hermeneutiske tilgang, hvor forståelse udvikles gennem meningsdannelse og vekselvirkning mellem del og helhed. Affinity diagrammet har således bidraget til at basere analysen på praksisnære indsigter og understøtte sammenhængen mellem empiri og teori. I de følgende kapitler inddrages disse indsigter i samspil med relevante teoretiske perspektiver med henblik på at undersøge specialets opstillede undersøgelsesspørgsmål.

² Link til Miro platformen: https://miro.com/app/board/uXjVLj1h1-U=?share_link_id=750712160522

KAPITEL 3

MUSIKBRANCHEN

Kapitel 3. Musikbranchen

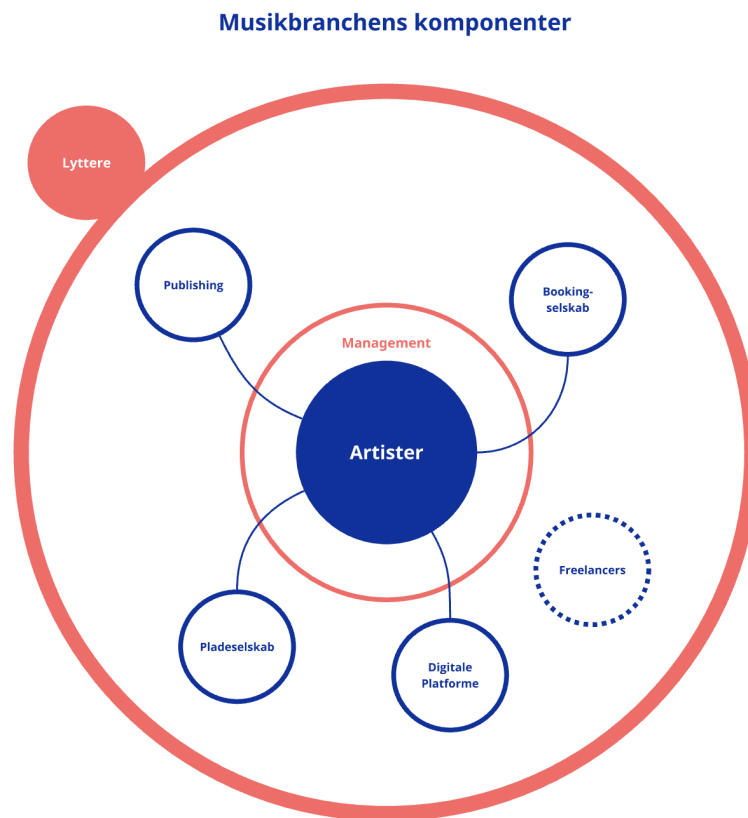
I dette kapitel udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner Musikbranchen?* Derfor fokuseres der i kapitlet på den konkrete kontekst, musikbranchen, som specialets problem udspiller sig i. Som det vil fremgå, er musikbranchen en kompleks, kreativ og konstant foranderlig branche, hvor kreative, teknologiske og kommercielle kræfter spiller sammen i udviklingen og formidlingen af musik.

Indledningsvist klarlægges branchens centrale aktører og deres samspil, som tilsammen danner rammen for, hvordan musikken når ud til lytterne. En analyse af dette bidrager til at identificere de strukturer og dynamikker som præger den moderne musikbranche, hvilket bidrager til forståelsen for, hvordan marketingkampagner kan øge lytternes engagement og skabe loyale fans. Dernæst afdækker kapitlet, hvordan digitaliseringen har forandret musikbranchens strukturer, hvortil overgangen fra lineær værdikæde til et komplekst digitalt økosystem belyses. Efterfølgende præsenterer kapitlet WMD, hvortil der inddrages et 'Business model canvas' til at synliggøre de centrale komponenter i organisationens værdiskabelse i arbejdet med marketingkampagner (Osterwalder, 2004). Afslutningsvis indgår en delkonklusion.

3.1 Struktur og aktører

Musikbranchen består af en kompleks struktur, hvor en række forskellige aktører interagerer og koordinerer for at skabe, distribuere og markedsføre musik (Pedersen, 2016; Pedersen, 2018). For projektledere og marketingansvarlige på et pladeselskab betyder det, at udarbejdelsen af effektive kampagnestrategier ikke blot handler om kreativ idéudvikling, men også om at forstå og navigere i en kompleks struktur. Dette med henblik på at engagere lytterne og konvertere disse til loyale fans. Musikbranchen består dog af flere aktører end dem, der er tilknyttet pladeselskabet. Alle disse aktører spiller en væsentlig rolle i samarbejdet omkring en artist, hvor det fælles formål er at opbygge en fanbase der engagerer sig i artistens virke. Aktørerne har dog differentierede agendaer og mål, alt efter om de arbejder på eksempelvis artistens bookingselskab, pladeselskab eller management. I kapitlet præsenteres en model over musikbranchens centrale aktører og deres indbyrdes relationer. Modellen er udarbejdet på to primære kilder, henholdsvis udtalelser fra domæneekspert Head of Marketing (fremadrettet HoM) hos WMD samt Pedersens (2018) model over markedsrelationer, som opstiller

samspillet mellem pladeselskaber, streamingplatforme, management, live-delen (såsom bookingselskaber, spillesteder) samt publishing (musikforlag) i et dansk perspektiv (s. 123).



Figur 10: Musikbranchens forskellige komponenter

I denne undersøgelse er det valgt at udarbejde en reduceret fremstilling af modellen, idet formålet er at tydeliggøre de operative elementer, som er med til at påvirke designet og eksekveringen af marketingkampagner. Modellen (jf. figur 10) afgrænser sig blandt andet fra at inkludere brancheorganer som IFPI (International Federation of the Phonographic Industry), selvom denne organisation har en vigtig rolle i repræsentationen af pladeselskaber og monitoreringen af branchens udvikling. Disse strukturer er væsentlige for forståelsen af branchens makroniveau, men har ikke direkte relevans for det operative arbejde med marketingkampagner, som denne undersøgelse fokuserer på. Modellen inkluderer derfor de aktører, der indgår i kampagneplanlægning (artister, management, pladeselskaber, freelancers), de distributionskanaler, der sikrer eksponering (musiktjenester, radio, sociale medier) samt lytterne.

Ifølge HoM er artisten omdrejningspunktet i branchen, mens pladeselskaber, bookingselskaber og managers primært udgør de omkringværende aktører: “Musikbranchen består ligesom af artisterne i midten. Så har vi et pladeselskab et eller andet sted herude. Vi har noget koncertarrangør, bookingselskab og et managerfelt. Og det er ligesom hovedaktørerne” (bilag 4, s. 6). Dette stemmer ligeledes overens med Pedersens (2018) klarlægning af branchen: “musikerne [er. RED.] centrale i musikbranchens netværk, idet det er deres værker, optrædener og personaer, som danner råmaterialet for resten af branchens virke” (s. 133). Denne struktur understreger, at musikbranchen er opbygget omkring aktører, der hver har indflydelse på artistens succes. Vi har placeret tre komponenter der har direkte forbindelse til artisten, og som er nogle af nøgleaktørerne i branchen. Disse er; pladeselskaber som håndterer udgivelsen og markedsføringen af musikken, bookingselskaber som organiserer liveoptrædener samt publishing, som varetager rettighederne på tekster, noder med mere til musikken. Derudover er management placeret omkring artisten. En artists manager forhandler kontrakter, rådgiver om karrierevalg og fungerer som buffer mellem artisten og selskabernes kommercielle krav. Der kan nemlig opstå udfordringer i spændingsfeltet mellem artistens kunstneriske vision og selskaberne, der ønsker, at artisten som brand skal passe ind i det kommercielle marked. Ydermere er freelancers, der hyres ind til produktion eller planlægning eksempelvis i forbindelse med udførelsen af marketingkampagner, inkluderet i modellen. Disse freelancers kan eksempelvis være såkaldte *kreative*, eksempelvis videoproducenter, creative directors, sociale medie-teams. Disse freelancers har en løsere tilknytning til branchen, hvorfor de i figur 10 er placeret i en stiplede cirkel uden direkte forbindelse til de andre komponenter. Nogle pladeselskaber har flere af disse komponenter in-house, mens andre, som WMD, udelukkende er et pladeselskab og derfor kun arbejder med udgivelsen og markedsføringen af musik, hvilket er årsag til, at de outsourcer det kreative arbejde.

Modellen bidrager dermed til et indblik i, hvordan musikbranchen er opdelt i specialiserede aktører, der hver især har indflydelse på det samlede økosystem af musikproduktion og distribution. Branchen er således et samspil mellem faste og fleksible aktører, der tilsammen skaber fundamentet for musikkens kommercielle og kreative udvikling. Ydermere er lytterne inkluderet i modellen, det vil sige den person eller gruppe af personer, der i sidste ende lytter til, deler og interagerer med musikken. Uden lytterne kan musikbranchen ikke eksistere som en bæredygtig branche, idet alle de kommercielle aktiviteter, fra indspilning til promotion og live-events, hviler på, at der er reelle lyttere, som forbruger og dermed bidrager økonomisk. Derfor er lytterne placeret i en cirkel, der omslutter de øvrige komponenter, for

netop at understrege, at det er dem, der i sidste ende bekræfter succes gennem engagement. I en pladeselskabskontekst omfatter lytterne både dem, der aktivt køber eller streamer musik, og dem, der engagerer sig i artisten på sociale medier. Lytterne kan inddeles i flere segmenter, typisk med udgangspunkt i graden af engagement og loyalitet, hvilket uddybes i kapitel fire og seks.

Historisk set har pladeselskaberne været det centrale bindeled mellem produktion, distribution og markedsføring. Særligt har de tre globalt største pladeselskaber (major labels), Universal Music Group, Sony Music og Warner Music Group, haft betydelig indflydelse, ikke kun økonomisk, men også som gatekeepere for artisters synlighed. Pladeselskaberne tilbyder ofte finansiering, A&R (Artist og Repertoire³) og markedsføring (Anacin, 2022, s. 193). I dag er denne magt udfordret, hvilket også er med til at sætte pladeselskaberne i en ny rolle. Artister opererer i dag ofte som en form for selvstændige iværksættere, der selv starter deres karriere via sociale medier og egne udgivelser af selvproduceret musik (Pedersen, 2016, s. 397). Dette betyder dog ikke, at pladeselskaberne er blevet irrelevante, men snarere at deres rolle er refunktionaliseret. Under det projektorienterede forløb hos WMD blev det observeret, hvordan pladeselskaber i stigende grad betragter sig selv som strategiske partnere snarere end traditionelle ejere af rettighederne på musikken. I skrivende stund tilbyder de blandt andet marketingarbejde og dataanalyse, hvilket i det digitale marked må siges at være en nødvendighed (jf. bilag 6).

Alligevel er artistens muligheder for at agere selvstændigt væsentligt styrket gennem digitale platforme som Spotify og TikTok, som blandt andet faciliterer direkte adgang til lytterne (Oliver & Lalchev, 2022, s. 61). Derfor kan det ikke undgås at inddrage de digitale platforme som en del af musikbranchen, hvilket er årsagen til, at de er inddraget i undersøgelsen model over musikbranchens komponenter (jf. figur 10). Her spiller aktører som Spotify og TikTok en afgørende rolle. Ikke blot som distributionskanaler, men også som algoritmiske kuratorer, der bestemmer, hvad lyttere eksponeres for. Derfor er disse platforme essentielle som en implementeret del af musikbranchen i forhold til artisters eventuelle succes og dermed også pladeselskabernes. Særligt TikTok har ændret dynamikkerne for opdagelse af musik (Oliver & Lalchev, 2022, s. 67; Murphy & Hume, 2022, s. 229), hvor fragmenterede lydklip

³ En titel og rolle som indebærer at være ansvarlig for at opdag og udvikle musik på et pladeselskab

kan skabe viral hype og kortvarig succes. Spørgsmålet er, om denne synlighed konverteres til bæredygtige karrierer, eller om artisten konstant skal sælge sin relevans.

3.2 Digitale forandringer

I takt med overgangen fra CD til streaming, fra fysisk til digital distribution, har de økonomiske strukturer i musikbranchen gennemgået en markant transformation i løbet af de seneste årtier. Tidligere var indtægtskilderne i musikbranchen domineret af salg af fysiske formater såsom CD'er, vinylplader og kassettebånd (Oliver & Lalchev, 2022, s. 65). Denne model fulgte en lineær værdikæde, hvor artisten skabte musikken, pladeselskabet stod for produktion og distribution, og forbrugeren købte musikken som et fysisk produkt. Den lineære struktur medførte en relativt stabil og forudsigelig økonomisk model, hvor kommerciel succes i høj grad kunne planlægges gennem strategisk markedsføring og distributionskontrol. Dette blev dog disrupted i takt med fremkomsten af ny teknologi, hvilket HoM beskriver på følgende måde: "CD-salget gik drastisk ned [og RED.] ny teknologi betød, at artister selv kunne udgive musikken, og man kunne ikke længere sikre sit årsbudget ved at køre en TV kampagne op til jul" (bilag 1, s. 5). Denne udtalelse understøtter forståelsen af, at musikbranchens indtjeningsstruktur tidligere var relativ forudsigelig, og at man på forhånd vidste, hvilke parametre der kunne sikre indtjening. Som følge af udviklingen af digitale teknologier som streamingplatforme, blandt andet Spotify, Apple Music og YouTube, er musikforbruget blevet radikalt forandret sammenlignet med det fysiske musiksalg (Morrow & Beckett, 2022, s. 241). I dag kommer en væsentlig del af indtægterne fra musiktjenesterne, live-events, merchandise og synkronisering⁴. Denne spredning af indtægtskilder har gjort musikbranchens økonomi mere kompleks. Frem for at følge en simpel, lineær værdikæde fokuserer branchen nu på at udvikle en række forskellige indtjeningsmuligheder i et økosystem, der skal udnyttes effektivt på tværs af flere platforme og kanaler. Derfor har pladeselskaberne også været nødsaget til at gentænke, hvordan deres indkomst bliver mere bæredygtig. HoM fortæller, at andre pladeselskaber og andre afdelinger i Warner Music Group har indtænkt, at "lave 360-graders løsninger ... hvor de har livevirksomheden som en del af pladeselskabet" (bilag 4, s. 7). Ved at implementere 360-graders løsninger søger pladeselskaberne at skabe en mere integreret forretningsmodel, hvor indtægterne ikke kun kommer fra musikudgivelser, men også fra koncerterne. Denne strategi afspejler et behov for at sikre økonomisk stabilitet i en branche

⁴ Indebærer brug af musik i film, reklamer, spil med mere

præget af digital disruption og uforudsigelige markedsvilkår. Samtidig åbner det op for nye muligheder for værdiskabelse på tværs af platforme, hvilket gør pladeselskaberne mindre afhængige af enkeltstående udgivelser. Overgangen til disse mere komplekse forretningsmodeller markerer et brud med den traditionelle, lineære værdikæde og understreger nødvendigheden af at tænke mere holistisk og strategisk i den moderne musikindustri. HoM understreger netop denne transformation ved at påpege, at “der har været en masse disruptions her på de seneste 20 år, og jeg synes, vi er der lidt igen nu, hvor alle står og finder en fodfæste i en eller anden grad” (bilag 4, s. 7). Denne udtalelse beskriver, hvordan forandring i branchen ikke er et enkeltstående fænomen, men en konstant tilstand, hvor nye teknologier og ændrede forbrugsmønstre udfordrer de etablerede strukturer. HoM drager desuden en parallel til begyndelsen af 00’erne, hvor musikindustrien stod over for en lignende omvæltning:

perioden nu minder meget om perioden ... i start 00’erne, hvor CD-salget gik drastisk ned, ny teknologi betød, at artister selv kunne udgive musikken ... Det lykkedes at vende nedgangen, og de seneste 10 år har været én lang opgangstid i musikbranchen; vi har (nogenlunde) vidst, hvad der fungerede. Det gør vi ikke længere, hvilket betyder, at de store selskaber igen skal genopfinde sig selv

(bilag 1, s. 5).

Denne refleksion peger på en cyklisk tendens i musikbranchen, hvor teknologisk innovation skaber perioder med disruption, der udfordrer eksisterende økonomiske strukturer og tvinger de etablerede aktører, såsom pladeselskaberne, til at tilpasse sig. Oliver og Lalchev (2022) understøtter desuden, i deres forskningsarbejde vedrørende digital transformation i musikbranchen, at overgangen fra CD til streaming destabiliserede markedet (s. 60). Selskaberne blev nødt til at genopfinde deres forretningsmodeller for at imødekomme den nye virkelighed. De digitale platforme tog ejerskab over musikken, hvilket skabte grobund for musiktjenesternes dominans, som i løbet af de seneste ti år har givet branchen en ny vækstkurve. HoM mener dog, at hun “har fornemmelsen af, vi tager magten tilbage. Spotify bare har haft magten i en lang periode, så artisterne [tager. RED.] den tilbage” (bilag 4, s. 9).

I dag handler det ikke længere kun om streaming, men også om, hvordan musikken formidles og skaber værdi på tværs af digitale og fysiske kanaler. Spørgsmålet er derfor, om musikbranchen formår at gentænke sig selv med samme succes som i overgangen fra CD til streaming. HoM’s refleksion indikerer, at musikbranchen står over for et nyt vendepunkt, hvor

de store selskaber igen må finde deres plads i en stadig mere fragmenteret og digitaliseret virkelighed. Det kræver ikke blot tilpasning, men innovation for at genetablere deres relevans og økonomiske bæredygtighed i et marked, hvor artister har flere selvstændige udgivelsesmuligheder end førhen. Den nye teknologi, der disrupter markedet, ser i stigende grad ud til at være AI. AI-teknologier har for alvor gjort deres indtog i alt fra musikproduktion til personaliseret markedsføring og automatiseret indholdsdistribution. Platforme som Spotify anvender allerede avancerede algoritmer til at målrette og skabe skræddersyede lytteoplevelser. Derudover giver AI-værktøjer artister omfattende mulighed for effektivt at producere musik og kampagnemateriale uden at være afhængige af traditionelle aktører som pladeselskaber eller bureauer, hvilket understøtter forståelsen af artisten som en selvstændig iværksætter. Denne udvikling udfordrer ikke blot branchens økonomiske modeller, men også dens rolle som gatekeeper og kreativ partner. Hvis AI komponerer, producerer og markedsfører musik på et konkurrencedygtigt niveau, må de etablerede aktører gentænke deres værdiskabelse, ligesom da streaming disruptede det fysiske CD salg. Vi mener derfor, at et væsentlig parameter i fremtiden vil være proaktiv innovation, hvor menneskelig kreativitet og teknologiske færdigheder integreres i nye formater. Spørgsmålet er så, om de store selskaber er klar til at gribe denne mulighed, eller om vi ser nye tiltag fra uafhængige aktører, der forstår at udnytte teknologien før de store selskaber.

Musiktjenester har muliggjort en konstant og global adgang til musik, hvilket har øget musikforbruget. Indtægterne fra streaming fordeles i høj grad baseret på lyttevolumen, hvilket fører til en skæv fordeling af indtægten (Pedersen, 2016, s. 388). For at pladeselskaber kan øge deres indtjening mest muligt, betyder det, at de skal favorisere mainstream-artister. Ifølge Oliver og Lalchev (2022) skaber dette en skævvridning, hvor algoritmiske anbefalinger og redaktionelle playlister styrer forbrugeradfærden. HoM nævner desuden:

jeg tror, der bliver udgivet ... 60.000 tracks hver uge, hvilket er massiv ... Det med at signe massivt, fordi en eller anden har lavet et godt nummer, og så tager vi chancen og kaster det op på væggen, og så ser vi, om det fungerer. [Det. RED.] har alle pladeselskaberne prøvet, og det er alle også gået væk fra. Nu er det helt tydeligt, at de fleste selskaber prøver [med. RED.] færre [artister. RED.], men større kvalitet

(bilag 4, s. 7).

Pladeselskaberne fokuserer i dag mere på kvaliteten frem for kvantiteten i deres *roster*⁵. Det hænger sammen med, at streamingplatformenes algoritmer i højere grad belønner kontinuerlig afspilning og langvarig lytteaktivitet, hvilket kræver mere målrettet markedsføring og strategisk placering på playlisterne. Dette skifte kan ses som en form for risikominimering, hvor pladeselskaberne forsøger at fordele deres ressourcer på et mindre roster, men et roster der har potentiale til at dominere algoritmiske anbefalinger fra streamingplatformene. Vi mener dog, at hvis pladeselskaberne primært satser på at sikre hits og etablerede artister, da det skaber flere afspilninger, kan det hæmme udviklingen af nye og eksperimenterende artister, som ikke umiddelbart passer ind i algoritmens anbefalinger. Ydermere kan det medføre at musiklandskabet bliver mere ensartet, hvor kun de mest kommercielt rentable genrer og artister får den nødvendige eksponering mod succes. Dette må dog også siges at være fordelagtigt for pladeselskaberne.

3.3 Warner Music Denmark

I dette speciale anvendes pladeselskabet Warner Music Denmark (WMD) som en eksemplarisk case til at belyse, hvordan projektledelse på marketingkampagner kan anvendes med henblik på at øge lytterengagement og skabe loyale fans. Valget af WMD som case udspringer dels af muligheden for at få adgang til interne processer gennem et praktikophold på pladeselskabet (jf. bilag 7) og dels af organisationens position som et af de største pladeselskaber i Danmark.

WMD er en national afdeling i Warner Music Group, som repræsenterer alle musikgenre og har signet en lang række artister som blandt andet Ed Sheeran, Coldplay, Dua Lipa samt lokale artister i Danmark såsom, Christopher, Mads Langer, Gobs og Kim Larsen⁶.

⁵ Et pladeselskabs roster omfavner alle deres signede artister.

⁶ Selvom Kim Larsen er gået bort, besidder WMD fortsat rettighederne til dele af hans musikalske *katalog* (ældre sange).



Billede 8: Ed Sheeran til en Apple Music Live-koncert (Apple, 2023)

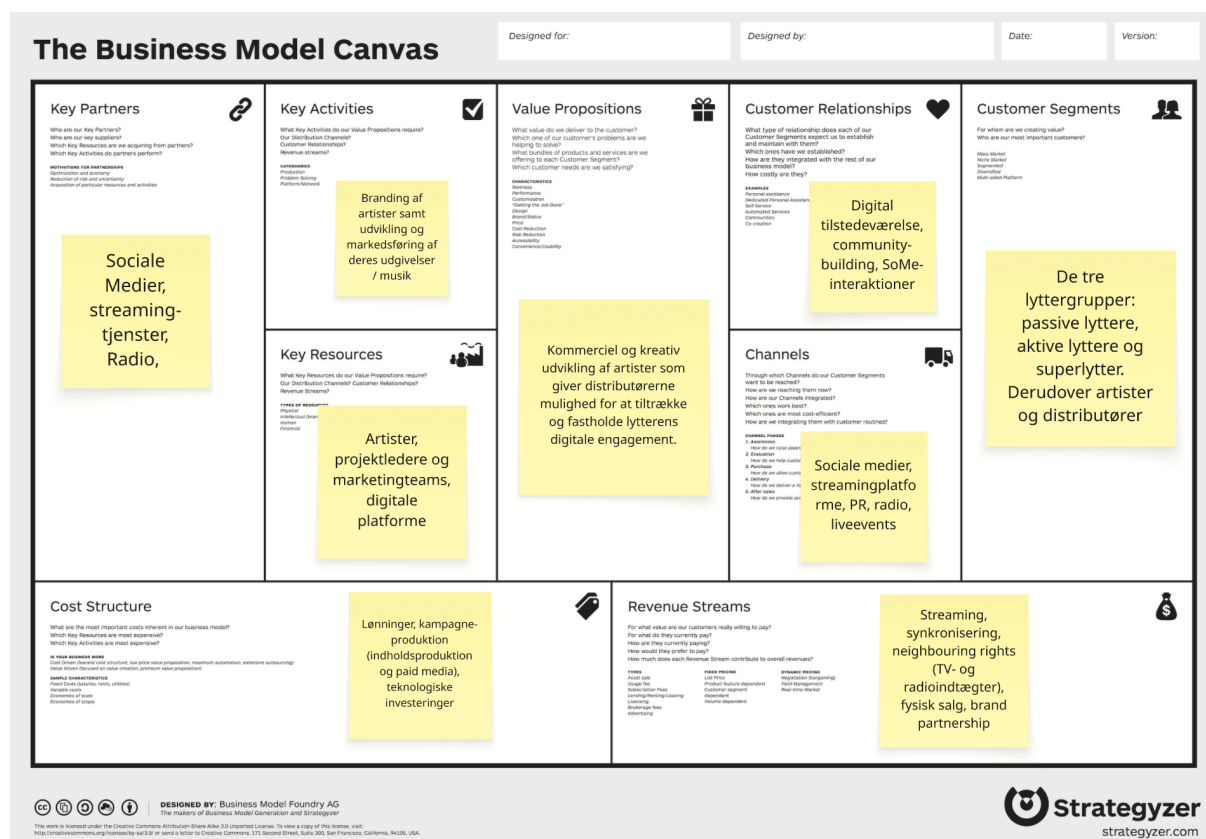


Billede 9: Christopher i Royal Arena (eget foto)

WMD arbejder og promoverer de store internationale artister lokalt, men deres primære arbejde drejer sig om de lokale artister (bilag 4, s. 3). WMD varetager både den kommercielle styring og den kreative udvikling af artister på det danske marked. Internt består WMD af afdelinger som A&R, Marketing, Finance, Legal, HR og Salg. Derudover inddrages eksterne samarbejdspartnere til projekter, eksempelvis såkaldte kreative (jf. bilag 7).

For at forstå organisationens struktur og værdiskabelse inddrages et ‘Business Model Canvas’ (fremadrettet BMC) (Osterwalder, 2004). Der tages udgangspunkt i Osterwalders (2004) ‘Business Model Canvas’ som inddeler en organisation i følgende ni elementer: Value Proposition, Customer Segments, Channels, Customer Relationships, Revenue Streams, Key

Resources, Key Activities, Key Partners samt Cost Structure. BMC er et fordelagtigt analyseværktøj, fordi metoden gør det muligt at synliggøre de centrale komponenter i WMD's forretningsmodel og dermed give en helhedsforståelse af, hvordan virksomheden skaber, leverer og indfanger værdi. Ved at analysere WMD's forretningsmodel gennem BMC opnås en systematisk indsigt i samspillet mellem de interne og eksterne faktorer, der former organisationens strategiske retning og daglige drift. BMC'et er forelagt HoM, og tilpasset ud fra feedbacken (jf. bilag 10).



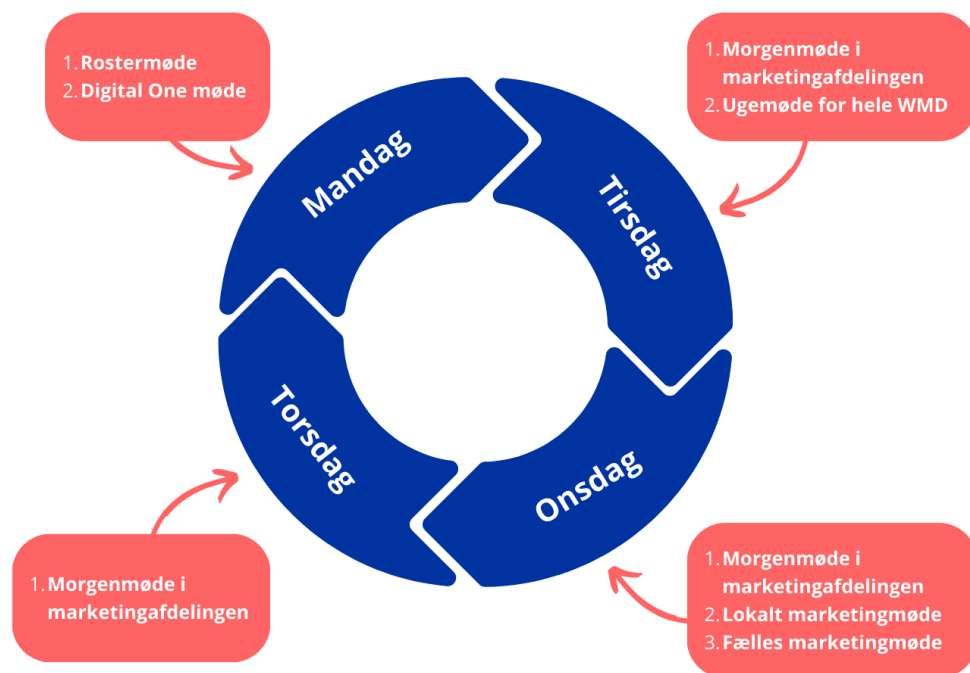
Figur 11: BMC over Warner Music Denmark

BMC'et tydeliggør, hvordan udviklingen af marketingkampagner udgør en af WMD's centrale kerneaktiviteter, hvor kommercielle mål og kreativ udvikling forenes. Dette arbejde kræver ikke blot markedsforståelse, men også en skarp organisatorisk struktur, der kan facilitere samarbejdet mellem interne afdelinger og eksterne partnere. Kampagnestrategier fungerer som en tværgående akse i organisationen, og det er derfor centralt at analysere, hvordan WMD konkret organiserer og leder disse projekter i praksis.

WMD er opbygget omkring tværfaglige teams, hvor blandt andet marketingafdelingen og A&R arbejder tæt sammen omkring en artist. Denne samarbejdsstruktur understøttes af en udpræget

mødekultur, som fungerer som rygraden i det projektorienterede arbejde, og er illustreret i nedenstående model.

Fast ugentlig mødestruktur i WMD



Figur 12: Fast ugentlig mødestruktur i WMD⁷

Om mandagen afholdes et ugentligt *rostermøde*, hvor A&R og product managers drøfter hvilke artister og projekter, der skal prioriteres i arbejdsugen. Hver tirsdag afholdes et fælles ugemøde for hele WMD, hvor der fortælles om stream count, KPI'er, ugens releases med mere, så alle led er informeret om prioriteter og kan fokusere deres arbejde dertil. Hver onsdag afholder marketingafdelingen et 'lokalt marketingmøde', som er efterfulgt af et fælles marketingmøde med A&R's og product managers, hvor der diskuteres udfordringer og planer for de prioriterede artister. Disse omfatter artister, som har de vigtigste udgivelser lige her og nu, eller dem som har udfordringer, man ønsker at løse og brainstorme videre på. Disse udfordringer omfatter blandt andet, hvordan man sikrer, at en artists visuelle identitet bliver synlig på sociale medier, særligt hvis der arbejdes med en artist, som ikke selv ønsker at være til stede herpå.

Marketingafdelingen har derudover morgenmøder tre gange om ugen, hvor aktuelle prioriteter og alle typer af udfordringer drøftes (bilag 5, s. 116-117). Foruden disse interne

⁷ Der er ingen møder om fredagen, hvorfor denne dag ikke indgår i modellen.

møder i WMD afholdes artistmøder samt øvrige møder med eksterne samarbejder. Marketingafdelingen afholder et møde hver mandag med deres faste samarbejdspartner 'Digital One', hvor de gennemgår paid media kampagner i forhold til, hvilke kampagner der klarer sig godt, og hvilke der klarer sig mindre godt. Alle disse møder afholdes med henblik på at markedsføre artisterne og deres musik.

Mødestrukturen bidrager til at skabe overblik og koordinering, hvilket er særligt vigtigt i en branche præget af høj kompleksitet og korte deadlines. Møde- og samarbejdsstrukturen trækker tråde inspireret af den såkaldte *scrum*-tilgang, som er en projektledelsesmetode kendt for sin fleksibilitet, tværfaglige teams og iterative processer (Kadenic et al., 2023). Ligesom scrum arbejdes der i tværfaglige teams, der samler kompetencerne fra både marketingafdelingen (product managers) og A&R omkring artisterne. Ydermere er den faste mødestruktur i organisationen karakteriseret af en rytme, der minder om elementer fra scrum. Det ugentlige møde om tirsdagen kan ses som en form for *sprint review* (Kadenic et al., 2023, s. 2), hvor der skabes overblik over ugens resultater og releases, ligesom scrum anvender sprint reviews til at evaluere fremskridt. Rostermøderne om mandagen kan sammenlignes med *sprint planning* (Kadenic et al., 2023, s. 2), hvor projekter og prioriteter fastlægges for den kommende uge, og der udvikles en klar plan for, hvilke artister der skal fokuseres på. De tre morgenmøder i marketingafdelingen fungerer i praksis som *daily scrums* (Kadenic et al., 2023, s. 2), hvor teamet kort opdaterer hinanden på status og drøfter eventuelle udfordringer. Dette skaber dagligt overblik og sikrer, at alle arbejder mod et fælles mål.

En vigtig grundtanke i scrum er transparens og synlighed, hvilket også afspejles i ugemødernes fokus på stream count og KPI'er, som hele organisationen bliver informeret om. Denne åbenhed er med til at sikre fælles forståelse for de aktuelle mål og resultater, præcis som scrum fokuserer på gennem synlige tavle opdateringer (Kadenic et al., 2023). Derudover skaber møderne mulighed for hurtig tilpasning, hvilket må siges at være afgørende i en branche med korte deadlines og uforudsigelige markedsvilkår. Teams skal kunne arbejde iterativt med deres projekter på baggrund af ny information og læring (Kadenic et al., 2023, s. 2). Tilsvarende evalueres ugens releases og KPI'er, så strategier hurtigt kan ændres, hvis resultaterne ikke opfylder forventningerne. Det er dog vigtigt at pointere, at denne mødestruktur og sammenligning med scrum er baseret på arbejdsstrukturen in-house i WMD og altså ikke arbejdet med marketingkampagnerne i samarbejde med artisterne og eksterne parter involveret på projekterne, hvilket må siges at have en anden karakter. WMD's projektledelsesarbejde med

marketingkampagner, og hvordan dette påvirkes af de underliggende processer, uddybes i kapitel syv.

Mødestrukturen er et af de stabile og faste organisationselementer i WMD, da resten af projektledelsen er præget af stor fleksibilitet og variation. På tværs af organisationen eksisterer der ikke én fast metode, men snarere en ad hoc-tilgang, der tilpasses den enkelte artist, product manager og det specifikke projektforsløb. Som HoM selv beskriver, “Det er meget ad hoc. Hver artist og hvert forløb varierer, hvilket har gjort det vanskeligt for os gennem tiden at finde en metode eller struktur, der passer til alle” (bilag 1, s. 2). Under praktikforløbet blev det tydeligt, hvordan den manglende brug af projektledelsesværktøjer ofte medførte miskommunikation og dobbeltarbejde (jf. bilag 7). Filer og materialer blev lagret spredt på forskellige platforme og ikke tilgængeligt for alle involverede parter. Derudover fandtes ingen centraliseret dokumentation for tidligere kampagner, hvilket vanskeliggjorde erfaringsopsamling og videnoverførsel (bilag 5, s. 118).

En væsentlig indsigt fra praktikforløbet var netop denne forskelligartede måde, hvorpå projekter håndteres både før, under og efter en udgivelse. Forud for en udgivelse udarbejdes der typisk en plan for indhold, distribution og samarbejder, men efter udgivelsen bliver dette ofte nedprioriteret, da fokus hurtigt skifter til de kommende releases. Kommunikationen i samarbejdet på tværs af alle de involverede parter er tit udfordret, da “Updates formidles videre på mail eller mundtligt og ofte kun til dele af holdet, hvorfor der kan opstå tvivl og frustration” (bilag 1, s. 3). Denne form for kommunikation har konsekvenser for sammenhængen i kampagneforløbene. Praktikrapporten dokumenterer hvordan planlægningen af indhold til sociale medier i forbindelse med Christophers arenakoncerter først blev iværksat under selve turnéen og uden overordnet tidsplan eller rollefordeling. Dette førte til hasteløsninger og overlappende roller blandt aktørerne (jf. bilag 7).

3.4 Delkonklusion

I dette afsnit udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner musikbranchen?* Kapitlet fremlægger hvordan musikbranchen er en kompleks branche bestående af en række aktører, hvor både kommercielle og kreative interesser spiller ind, men med artisten i centrum. Særligt har digitaliseringens indflydelse ændret spillereglerne og flyttet magtbalancen, så artister i højere grad kan agere selvstændigt. Streaming har længe været den dominerende distributionsform, men det næste store teknologiske vendepunkt synes at være AI. Allerede nu

anvendes AI til at generere musik, optimere marketingkampagner og forudsige lyttradfærd, hvilket rejser spørgsmål om, hvordan de store aktører vil tilpasse denne nye virkelighed. Branchen står dermed over for en ny disruptiv bølge, som potentielt kan ryste de eksisterende strukturer lige så fundamentalt som overgangen fra CD til streaming.

Branchemodellen (jf. figur 10) illustrerer både faste og fleksible samarbejder, som alle påvirker marketingkampagner, hvilket også afspejler branchen som økosystem, hvilket uddybes i kapitel otte. Lytterne er en altafgørende faktor i branchen, da deres engagement definerer artistens og kampagnens succes, hvilket udfoldes i det følgende kapitel.

KAPITEL 4

LYTTERENGAGEMENT

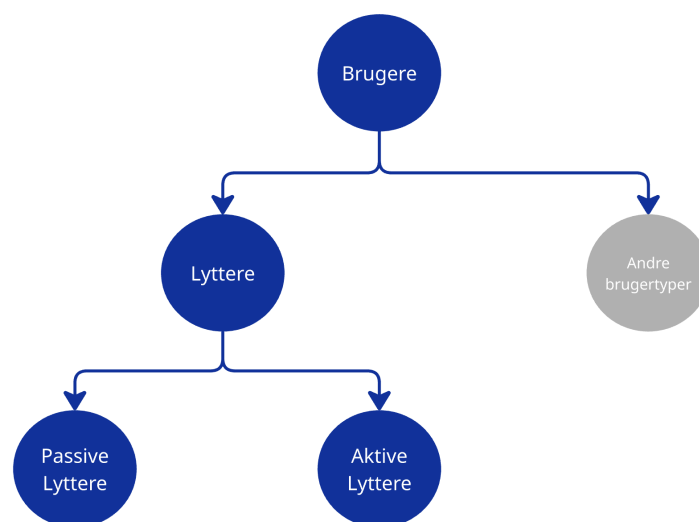
Kapitel 4. Lytterengagement

I dette kapitel udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner lytterengagement i musikbranchen?* Formålet med at undersøge dette er at opnå en nuanceret forståelse for, hvem lytterne som brugere er i musikbranchen, samt hvordan de engagerer sig med musik og artister. En analyse af dette bidrager til at identificere centrale mønstre i lytternes adfærd, hvilket er afgørende for at forstå, hvordan marketingkampagner kan styrke lytternes engagement og skabe loyale fans. Hertil skal det nævnes, at relationen mellem artister og lyttere ikke udfoldes i dette kapitel, men undersøges nærmere i kapitel seks, hvor fan engagement er i fokus.

Indledningsvist præsenteres kapitlets centrale begreber, ‘bruger’ og ‘engagement’, for at etablere en fælles forståelse for deres betydning. Herefter gennemgås musikbranchens segmentering af lytterne baseret på deres niveauer af engagement, som med afsæt i undersøgelsens empiri og teoretiske perspektiver analyseres for at belyse, hvordan disse niveauer kan forstås og anvendes i praksis. Kapitlet afsluttes med en delkonklusion, der samler de centrale fund og reflekterer over lytterengagementet i musikbranchen.

4.1 Lyttere og engagement

En analyse af hvad der engagerer lyttere i musikbranchen forudsætter en forståelse af lytterne som en brugergruppe. Vi tilslutter os her Jensens (2013) definition af *bruger* som “det menneskelige subjekt – den oplevende – der oplever i interaktion med produktet” (s. 28). Nedenstående figur 13 giver et overblik over lytterne som brugere.



Figur 13: Oversigt over lytter-typer

Lyttere er personer som interagerer med musik gennem lytning både på et passivt og aktivt niveau. Særligt de lyttere, der engagerer sig aktivt, eksempelvis gennem deling af musik, interaktion på sociale medier eller deltagelse i fanfællesskaber, skaber stor værdi for pladeselskaberne. Det er derfor centralt at forstå netop denne type lytters behov og adfærd for at kunne udvikle og målrette marketingkampagner, der styrker engagementet og understøtter langvarige relationer mellem artister og deres publikum. Da lytterne spiller en central rolle i musikbranchens fortsatte vækst og relevans, er det afgørende at forstå deres behov og adfærd for at kunne udvikle strategier, der styrker deres engagement.

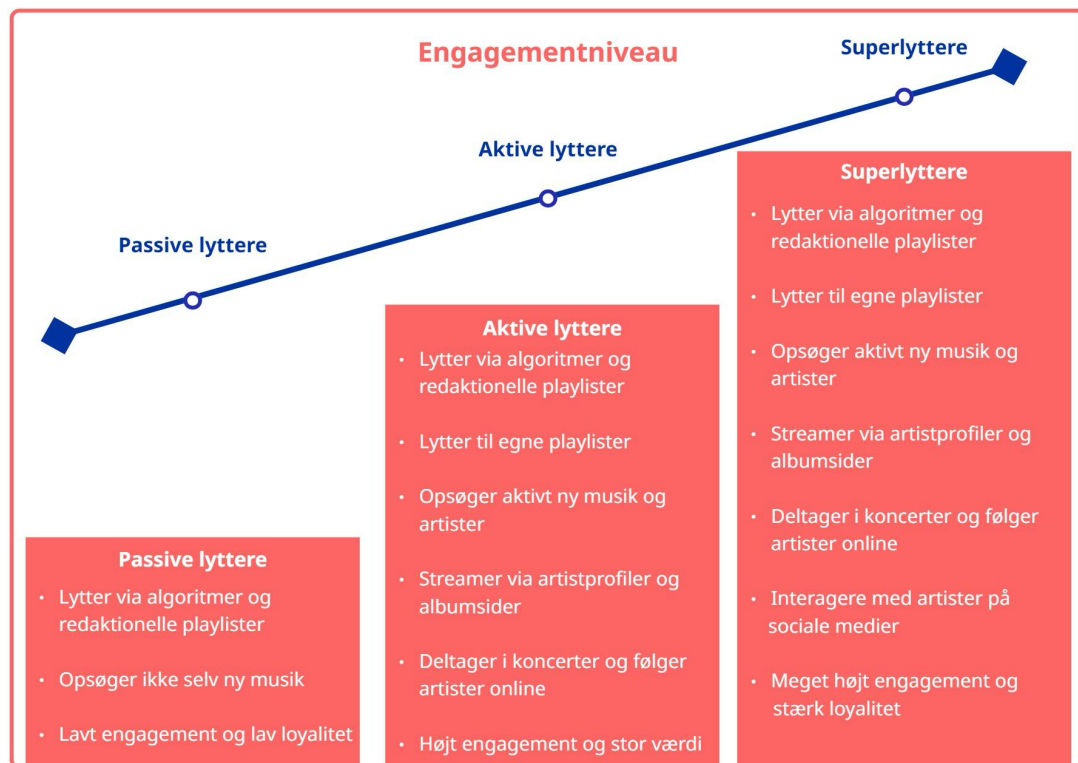
Norman (2013) understreger i *The Design of Everyday Things* vigtigheden af at sætte brugerne i centrum for designprocesser. Han beskriver *human-centered design* som “the process of ensuring that people’s needs are met, that the resulting product is understandable and usable, that it accomplishes the desired tasks, and that the experience of use is positive and enjoyable” (s. 219). Denne tilgang fokuserer på at “solve the right problem, and do so in a way that meets human needs and capabilities” (Norman, 2013, s. 219). I musikbranchen betyder det, at marketingkampagner ikke blot skal nå ud til lytterne, men også designes med fokus på deres ønsker og behov, så de oplever værdi og relevans i deres interaktion med musikken. Dette understøtter vigtigheden af at sætte lytteren i centrum for at styrke deres engagement og skabe loyale fans.

Udover at definere, hvem lytterne er, skal det også præciseres, hvad der i denne kontekst forstås ved engagement, da engagement er tæt forbundet med den langsigtede økonomiske værdi, det skaber for WMD. I undersøgelsen tages der udgangspunkt i den generelle sproglige forståelse af engagement, som defineret af Det Danske Sprog- og Litteraturselskab (u.d.): “det at være meget interesseret, optaget eller følelsesmæssigt involveret i noget eller nogen”. Med afsæt i denne forståelse defineres lytterengagement som den grad af tilknytning, interesse og interaktion, som lytteren har med musik og artister. Dette engagement kan variere fra passive former, som eksempelvis at lytte til algoritmebaserede playlister, til mere aktive former som deltagelse i koncerter eller interaktion med artister på sociale medier.

For at få en dybere indsigt i, hvordan engagement udspiller sig i musikbranchen, er det derfor relevant at segmentere lytterne baseret på deres engagementniveau. En sådan segmentering fremmer en forståelse af, hvordan forskellige grader af tilknytning til musik og artister påvirker lytternes adfærd og deres motivation for at interagere hermed. I undersøgelsen sondres der mellem lytter-typerne: passive og aktive. Dette for bedre at forstå, hvad der driver

engagement, og hvad der udfordrer det, hvilket er afgørende for at identificere marketingkampagner der kan styrke engagementet blandt lyttere. For at belyse dette er der, som tidligere beskrevet, gennemført otte lytterinterviews, der giver indblik i både passive og aktive lytters tilknytning til og interaktion med musikbranchen.

Undersøgelsens afgrænsning til netop disse lytter-typer er inspireret af erfaringer fra det projektorienterede forløb, hvor WMD's tilgang til lytter-segmentering første gang blev præsenteret. Det var dog først under det kvalitative interview med HoM, som blev gennemført efter de otte lytterinterviews, at WMD's nuancering af de forskellige lyttere blev udspecificeret. WMD beskriver her, at deres segmentering er baseret på Spotifys tilgang, der opdeler lytterne i tre hovedkategorier: *passive lyttere*, *aktive lyttere* og *superlyttere*. Hertil beskrives passive lyttere som dem, der primært møder musikken gennem algoritmer eller redaktionelle playlister. De opsøger ikke aktivt ny musik, men lader oftest deres musikforbrug styre af automatiske anbefalinger og den vante musik. Aktive lyttere adskiller sig ved selv at opsøge musik og skabe egne playlister, men ikke i samme grad som superlytterne. Superlyttere er de mest engagerede, som aktivt opsøger ny musik fra kendte og ukendte artister. Disse lyttere deltager ofte i koncerter og engagerer sig i artisters sociale medier (bilag 4, s. 10). Superlytterne fungerer dermed som en form for uformelle mikroambassadører for artisterne, som kan bidrage til at øge kendskabet til en artist hos andre lyttere. Nedenstående figur 14 giver en uddybet præcisering af de tre lytter-typer:



Figur 14: WMD's definition af passive-, aktive- og superlyttere

Denne model skal forstås således, at værdien af lyttere stiger i takt med deres engagement. Det vil sige, at superlyttere ikke kun udviser deres egen adfærd, men også rummer træk fra både de aktive lyttere samt passive lyttere. Eksempelvis kan superlyttere både lytte til algoritmiske og redaktionelle playlister som passive lyttere gør, men også skabe egne playlister og opsøge ny musik som de aktive.

I og med at WMD har valgt at basere deres segmentering på en tilgang udviklet af Spotify, som er en af de mest indflydelsesrige aktører i musikbranchen, tyder det på, at segmenteringen afspejler en bredere branchepraksis, hvor data om lytterne spiller en central rolle i strategiske beslutninger om blandt andet markedsføring. Dette understøttes yderligere af Spotify (u.d.), som påpeger, at data fra denne type segmentering kan bruges til at forbinde “marketing and release strategies to audience growth and re-engagement, which is essential for building long-term success”. Spotify (u.d.) fremhæver desuden, at formålet med segmenteringen er at skabe indsigt i, “how listeners progress from discovering your music to becoming loyal fans”. Herved understreges det, at segmenteringen ikke kun har til hensigt at opdele lytterne, men også at forstå deres udvikling, hvilket er væsentligt for at målrette marketingkampagner. Ydermere illustrerer citatet, at Spotify (u.d.) trækker tråde mellem det at være lytter til det at være fan. Dette udfoldes i kapitel seks.

Der identificeres mange ligheder mellem WMD's og specialets indledende inddeling af passive og aktive lyttere (jf. figur 7, kapitel 2.4.1). Samtidig tyder empirien fra de kvalitative interviews på, at aktive lyttere i visse tilfælde udviser engagement, der placerer dem et sted mellem WMD's definition af aktive lyttere og superlyttere, hvilket afspejler at engagementsniveauet skal ses som et kontinuum. Dette kommer til udtryk i, at nogle af de definerede aktive lyttere, der inddrages i denne undersøgelse, både deltager i koncerter og følger artister på sociale medier, hvilket ellers er kendetegnende for WMD's definition af superlyttere. Denne målgruppe er allerede omfattet af et veletableret strategisk fokus gennem eksisterende marketingindsatser. I nærværende undersøgelse er formålet at bidrage med ny viden om særligt de passive og aktive lytters adfærd for at belyse, hvordan marketingkampagner udvikles og målrettes, med henblik på at styrke engagementet hos disse lyttere. Herved rettes fokus rettes mod de segmenter, hvor marketingindsatser har størst potentiale for at øge lytterengagement og skabe loyale fans. Det fremhæves desuden, at WMD ser et stort potentiale i de aktive lyttere, da denne gruppe i forvejen udviser et højere engagement, sammenlignet med de passive lyttere, ved selv at opsøge musik:

dem, der er aktive lytter, er der jo et kæmpe potentiale i, fordi de selv søger [musik. RED.] frem allerede, det ved vi. Så hvis vi kan få dem til at lytte mere, så bliver de jo superlisteners og så øger vi vores stream count generelt. Så der er jo større potentiale i de aktive lytter, fordi dem kan vi omvende [til superlyttere. RED.]

(bilag 4, s. 10).

WMD's fokus er derfor at konvertere aktive lyttere til superlyttere, da denne gruppe allerede udviser et højt engagement i musik og artister og derfor har potentiale til at øge deres engagement yderligere og blive loyale fans. Samtidig har WMD valgt at afgrænse deres strategi fra passive lyttere, da deres erfaring er, at denne gruppe ofte forbruger musik uden at øge deres engagement og tilknytning til artisten (bilag 4, s. 11). Inden beslutningen om at fokusere denne undersøgelse på passive og aktive lyttere, var det ikke bekendt, at WMD aktivt fravælger de passive lyttere som målgruppe. WMD's begrænsede fokus på den passive lyttergruppe kan formentlig tilskrives, at denne gruppe i høj grad nås gennem musiktjenestens algoritmiske markedsføring. Det vurderes dog ikke, at denne strategi er repræsentativ for hele musikbranchen. Mens WMD primært fokuserer på de allerede engagerede lyttere, fremhæver Spotify vigtigheden af ligeledes at have et strategisk fokus på de passive lyttere. Dette kommer

til udtryk i følgende citat, hvor Spotify udtrykker at de passive lyttere “may be discovering your music for the first time through channels like editorial playlists or radio, so they may be primed to go deeper into your catalog in the future and join your active audience” (Spotify, 2023). Det vurderes dermed, at Spotify ser en værdi i de passive lyttere, da disse netop kan nå gennem radio, algoritmer eller redaktionelle playlister. Hermed opstår spørgsmålet, om det er en strategisk fordel at have et skærpet fokus på den passive lyttergruppe, eller om der potentielt ligger en uforløst mulighed i at engagere denne gruppe og konvertere dem til aktive lyttere. Vi vil derfor undersøge, om passive lyttere kan aktiveres gennem målrettede marketingkampagner, der er designet til netop denne gruppe og i så fald, hvordan man får fat i dem.

4.2 Engagement blandt lytterne

For at opnå en nuanceret forståelse af, hvordan lytterengagement opstår og udvikles, fokuserer den følgende analysedel på at identificere både fællestræk og forskelle i adfærd og engagement blandt lyttere på tværs af de to grupper. Formålet med at undersøge de passive lyttere er at identificere adfærdsmønstre og faktorer, der kan forklare deres lavere engagement i musik og artister, mens fokus på de aktive lyttere er at afdække, hvilke drivkræfter der motiverer deres mere engagerende adfærd og stærkere tilknytning til musikken. Således muliggøres en analyse af, hvordan forskellige strategier kan anvendes til at styrke engagementet blandt begge grupper, samt hvilke udfordringer og muligheder der er for at konvertere passive lyttere til mere aktive lyttere.

Følgende analysedel baserer sig særligt på indsigter fra de kvalitative lytterinterviews. Alle respondenter i undersøgelsen befinder sig i aldersgruppen 23-27 år og er enten universitetsstuderende eller nyuddannet (jf. bilag 5). Ved rekrutteringen blev der ikke anvendt en specifik aldersbegrænsning (jf. bilag 8), da formålet var at skabe et bredt empirisk grundlag for at forstå lytterengagement i musikbranchen. At de endelige respondenter falder inden for samme aldersgruppe som os selv, kan formentligt tilskrives rekrutteringsmetoden via vores sociale medier og dermed vores personlige netværk, som overvejende består af personer i samme aldersgruppe. Desuden nævner HoM, at “den målgruppe der lytter mest, det er 18-30 årige” (bilag 4, s. 10). Personer i denne aldersgruppe beskrives ofte som digitalt indfødte, da de er vokset op med digitale teknologier som en integreret del af deres hverdag (Gillis, 2020). Dette gør dem til en særlig relevant målgruppe for denne undersøgelse, da deres digitale adfærd

og høje tilstedeværelse på sociale medier kan give indblik i, hvordan musik og artister opdages, opleves og deles online. Respondenterne har dermed bidraget med værdifulde indsigter i den mest aktive aldersgruppe af lyttere, men undersøgelsen afdækker ikke i samme grad det potentiale, der kan findes uden for denne målgruppe.

4.2.1 Forskelle i lytter engagement

Passive lyttere repræsenterer den mindst engagerede gruppe af lyttere. Deres musikforbrug er typisk præget af algoritmiske- og redaktionelle playlister samt automatiserede anbefalinger, hvilket ofte resulterer i en mere tilbagelænet lytteadfærd. De har sjældent interesse i at opdage nye artister, da musik for denne type lytter skal være 'nemt', og de engagerer sig kun i begrænset omfang med musik og artister på sociale medier. I undersøgelsen repræsenterer aktive lyttere derimod den mest engagerede gruppe af lyttere. Deres adfærd er præget af en opsøgende og nysgerrig tilgang til musik, hvor de aktivt søger efter nye udgivelser, artister og genrer. I modsætning til den algoritmisk styrede lytning, som er særligt kendetegnende for de passive lyttere, er adfærden blandt de aktive i højere grad baseret på egne præferencer og bevidste musikvalg. De engagerer sig aktivt i musikrelateret indhold på sociale medier, følger artister og interagerer i forskellig grad med både musik og artister gennem likes, kommentarer og deling.

4.2.2 Musiktjenesters betydning for engagement

Fælles for både passive og aktive lyttere er, at Spotify anvendes som deres primære musiktjeneste, men der identificeres forskelle i valget af abonnementsstype, som kan have indflydelse på graden af lytterengagement. På tværs af begge lyttergrupper benytter nogle respondenter Spotify Free, som er gratis, men inkluderer reklameafbrydelser og begrænsede funktioner sammenlignet med den betalte version. Andre respondenter vælger derimod at benytte den betalte version, Spotify Premium, hvilket giver adgang til reklamefri musik og funktioner som offline afspilning og højere lyd kvalitet.

For at forstå, hvordan forskellige abonnements typer kan påvirke lytterengagement, er det relevant at inddrage begrebet *psykologisk ejerskab* (Danckwerts & Kenning, 2019). Ifølge Danckwerts og Kenning (2019) refererer psykologisk ejerskab til "an individual's feelings of ownership toward a material or immaterial object that can arise even in the absence of legal ownership" (s. 804). I artiklen "*It's MY Service, it's MY Music*": *The role of psychological ownership in music streaming consumption* konkludere Danckwerts og Kenning (2019), at

brugere, der føler psykologisk ejerskab over for musik, er mere tilbøjelige til at skifte fra et gratis til et betalt abonnement (s. 813). I konteksten af musikbranchen opstår denne følelse særligt, når lyttere oplever kontrol over deres musikoplevelse. For musiktjenester kan denne følelse fremkaldes gennem funktioner som muliggøre at skabe personlige playlister, følge venner og organisere musik, hvilket styrker følelsen af ejerskab over for musikken (Danckwerts & Kenning, 2019, s. 806). Dette understøttes yderligere af følgende citat:

Users indicating a higher sense of control over the music, as created by being able to create personal playlists, organize their music and project their music identity, will exhibit stronger feelings of ownership for the music they accessed through the service

(Danckwerts & Kenning, 2019, s. 813).

Da funktioner som disse er inkluderet i Spotify Premium, antages det, at brugere af denne abonnementsstype, kan have en stærkere følelsesmæssig tilknytning til musiktjenesten sammenlignet med brugere af Spotify Free. Danckwerts og Kenning (2019) fremhæver yderligere, at musiktjenester bør investere i marketingkampagner, der netop fremkalder følelser af ejerskab (s. 813). Overført til specialets problem vurderes det, at marketingkampagner i musikbranchen med fordel kan fokusere på at fremme denne følelse af psykologisk ejerskab, for potentielt at styrke lytterens tilknytning til artister og øge deres engagement i musikken.

At alle passive og aktive lyttere i denne undersøgelse anvender Spotify som deres primære musiktjeneste, understreger yderligere Spotifys position som en af de mest indflydelsesrige aktører i musikbranchen. For pladeselskaber og artister betyder det, at et tæt samarbejde med Spotify er særdeles vigtigt for blandt andet at styrke artisters synlighed, nå ud til flere lyttere samt opbygge øget lytterengagement. Dette er også en central del af WMD's digitale strategi, hvilket afspejler sig i deres arbejde med Digital Service Providers (DSP'er) som Spotify og YouSee. Hertil beskriver HoM, at "det handler om at få vores musik placeret på de digitale streaming-tjenester bedst muligt. Og ligesom på radio hele tiden opdatere, sørge for bedst mulige placeringer" (bilag 4, s. 4). Dette understreger, at samarbejder med centrale aktører som Spotify er afgørende for pladeselskaber, da en optimal placering på playlister har betydning for artisters synlighed og rækkevidde. Gennem strategisk arbejde med DSP'er kan pladeselskaber sikre, at musikken synliggøres for de rette målgrupper, hvilket potentielt kan øge lytternes interesse og engagement.

En passiv lytter fremhæver desuden Premium Student som sit foretrukne Spotify-abonnement, hvor studierabat beskrives som den primære årsag til, at valget netop er faldet på Spotify (bilag 4, s. 109). Dette indikerer, at valg af musiktjeneste i denne målgruppe i høj grad er motiveret af prisen, hvilket tyder på, at særligt studierabatter og gratis adgang til musik appellerer til begge lyttergrupper. En passiv lytter påpeger også betydningen af, at “musik generelt ... skal være nemt” (bilag 4, s. 109). Dette er, som tidligere beskrevet, karakteristisk for de passive lyttere, som ofte foretrækker enkelhed og nem adgang til musik. Mens Spotify foretrækkes som primær musiktjeneste blandt både passive og aktive lyttere, anvender nogle passive lyttere også traditionel radio, som en supplerende kilde til musik. Hertil fortæller de passive lyttere, at radio primært anvendes under bilkørsel. En passiv lytter beskriver, hvordan radioen bruges til at opdage nye sange og skabe variation i musikforbruget (bilag 4, s. 81), mens en anden ser radioen som “et redskab. Igen kom fra A til B. Eller at jeg skal noget, så hører jeg radio. Det er ikke fordi, jeg ligger derhjemme og tænker, nu kan det være rart med noget musik” (bilag 4, s. 110). En tredje passiv lytter fremhæver yderligere fordelene ved, at radioen fjerner behovet for aktivt at skulle vælge musik: “Det er meget rart, at der også bare er nogen, der tager stilling for mig, hvad det er, jeg skal høre” (bilag 4, s. 94). Dette indikerer, at radioen fungerer som en praktisk og uforpligtende musikkilde, der kræver minimal indsats fra lytteren. Samtidig fremhæver det forskellen i lytteadfærd mellem passive og aktive lyttere, hvor det vurderes, at de aktive lyttere foretrækker større kontrol over deres musikvalg ved at benytte musiktjenester frem for traditionel radio. At radioen fortsat anvendes af passive lyttere, understreger desuden dens rolle som et vigtigt medie til at fastholde og potentielt øge engagementet blandt denne lyttergruppe. Dette perspektiv understøtter samtidig Spotifys tidligere beskrevne strategi om at engagere passive lyttere gennem radio og kurateret indhold med henblik på at øge deres musikforbrug og skabe en stærkere tilknytning til musikken og artisterne (Spotify, u.d.).

4.2.3 Situationsbestemt lytning

For at opnå en dybere forståelse af respondenternes lyttermønstre er det relevant at undersøge, i hvilke situationer de lytter til musik. Blandt både de passive og aktive lyttere identificeres det, at musik ofte anvendes som baggrundslyd eller som et redskab, der understøtter specifikke aktiviteter som sport, transport eller oprydning. Dette afspejler sig blandt andet i følgende citat, hvor en passiv lytter beskriver, hvordan musikvalg tilpasses forskellige aktiviteter: “Jeg lytter til meget musik, både når jeg træner og når jeg går ud i byen og så når jeg hygger mig derhjemme. Det er afhængig af hvad jeg laver, så er det afhængig af hvilken musikgenre jeg

lytter til” (bilag 4, s. 80). En aktiv lytter fremhæver desuden musikkens rolle som en motivationsfaktor: “Jeg bruger det meget som et redskab eller et værktøj, [for eksempel. RED.] når jeg dyrker sport. Jeg skal motiveres. Nu skal jeg op i tempo på min løbetur” (bilag 4, s. 108). Denne form for kontekstafhængigt musikforbrug identificeres på tværs af begge lytter typer og tyder på, at lytternes adfærd er tæt knyttet til daglige aktiviteter, hvor musikken primært har en funktionel rolle. Her udledes det, at musikken ofte fungerer som et supplement til den primære aktivitet og derfor indtager en sekundær rolle i lytterens opmærksomhed. For at imødekomme dette kan det være nødvendigt at omfavne denne adfærd ved at udvikle marketingkampagner, der tilpasser sig deres behov og møder dem i de kontekster, hvor de allerede bruger musik. Som eksempel kan dette omfatte målrettede marketingkampagner, hvor musikken promoveres i forbindelse med aktiviteter som træning, koncentration eller oprydning. Dette kan potentielt vække lytternes interesse ved at fremme en følelse af genkendelighed og relevans, hvor lytterne kan identificere sig med kampagnen. Det vurderes, at en sådan strategi kan skabe en stærkere relation mellem lyttere og artist og dermed øge lytterens engagement, hvilket ydermere trækker tråde til fanengagement, som uddybes i kapitel seks. Det fremgår desuden, at musikvalget blandt lytterne ofte er tæt forbundet med den konkrete aktivitet, der udføres, hvilket tyder på, at aktiviteten i høj grad styrer, hvilken musik der forbruges. En passiv lytter beskriver, at “måden, jeg lytter til musik, det er sådan lidt mere en ting, jeg gør, når jeg skal ... i stemning” (bilag 4, s. 66). Dette identificeres ligeledes hos en aktiv lytter, som beskriver, hvordan han vælger musik ud fra sit humør: “for eksempel, hvis jeg skal et eller andet sted hen, og jeg er glad, så sætter jeg noget musik på, der gør mig glad. Fordi så bliver jeg ekstra glad” (bilag 4, s. 31). Særligt denne stemningsskabende lytteadfærd identificeres som et fællestræk blandt lytterne. Flere passive lyttere fremhæver, at de føler sig mere motiverede til træning, når de lytter til tempobaseret musik: “hvis jeg skal til træning, så kan det [for eksempel. RED.] godt være noget, der er lidt mere gang i den” (bilag 4, s. 93). Dette står i kontrast til deres musikvalg i hjemmet, hvor roligere og mere afslappende musik ofte foretrækkes. Denne form for lytteradfærd er i sig selv ikke særlig påfaldende, da det ligeledes identificeres, at de aktive lyttere tilpasser deres musikvalg efter aktivitet og stemning (jf. bilag 5). Det interessante er derimod, hvordan passive lyttere ofte benytter sig af redaktionelle playlister i forhold til de aktive lytteres valg om egne personlige playlister i disse sammenhænge.

4.2.4 Playlister og opdagelse af ny musik

Som tidligere nævnt, er det en vigtig faktor for de passive lyttere, at musik skal være nemt, hvilket Spotifys algoritmebaserede og redaktionelle playlister bidrager til: “Jeg synes, det er rart, at der bliver lavet de her genererede playlister. Musik generelt for mig skal være nemt. Det er nok lidt et nøgleord” (bilag 4, s. 109). Denne præference afspejler et ønske om bekvemmelighed, hvor musikforbruget ikke kræver aktiv stillingtagen. Frem for selv at sammensætte personlige playlister overlader flere passive lyttere i højere grad musikvalget til musiktjenestens redaktionelle kuratering. Dette fremgår blandt andet af følgende citat, hvor en passiv lytter beskriver, hvordan hun vælger musik til sociale situationer:

Hvis vi ... har sådan en hyggeaften, så er det der, jeg godt kan finde på at sætte sådan en hyggelig hits eller chill hits på eller et eller andet. Fordi så ved jeg, så kører det ligesom bare i sådan en afslappende genre

(bilag 4, s. 93).

Det er dermed tydeligt, at flere passive lyttere, afhængigt af situationen, foretrækker at lytte til redaktionelle playlister frem for at benytte egne. Dette understreger, at redaktionelle playlister spiller en central rolle i de passive lytteres musikforbrug. Et godt eksempel, der illustrerer kontrasten mellem passive og aktive lytteres engagement i musik og playlister, er følgende citat, hvor en aktiv lytter beskriver, hvordan han selv skaber sine egne playlister:

Altså, jeg har en [playliste. RED.], der hedder “Yeehaw”, som er den, hvor hele molevitten ryger ind. Den ændrer jeg tit, men jeg er faktisk også ... begyndt at høre mange albums, fordi jeg synes ... det der med at høre sådan en hel gennemtænkt oplevelse ... det synes jeg er fedt, og nogle gange så ... opdager [jeg. RED.] nogle sange, som jeg bare aldrig var stødt på

(bilag 4, s. 32).

Dette understøtter, at aktive lyttere i højere grad engagerer sig i at sammensætte egne playlister og opsøge ny musik, hvorimod passive lyttere i højere grad foretrækker redaktionelle playlister. Disse playlister er netop kendetegnet ved, at indholdet er forudbestemt og manuelt kurateret af ansatte hos musiktjenester som Spotify (jf. bilag 10), hvilket betyder, at lytteren ikke selv behøver at træffe valg om, hvilke specifikke sange der afspilles. Senior Commercial Manager fra WMD, der arbejder med DSP'er, fremhæver blandt andet vigtigheden af Spotifys

redaktionelle playlister; ‘New Music Friday’, ‘Ny Pop’ og ‘Hot Hits’ (bilag 10, s. 3). Hertil påpeges det, at ‘Hot Hits’ er “den største redaktionelle playliste i forhold til daglige streams” (bilag 10, s. 3). Dette understreger dermed den betydelige indflydelse, som de har på artisters rækkevidde og succes, og bekræfter samtidig, hvorfor et tæt samarbejde mellem pladeselskaber og musiktjenester bør prioriteres. Når pladeselskaber formår at få deres artister placeret på redaktionelle playlister, øges sandsynligheden for, at musikken når ud til flere lyttere. Særligt mener vi, at dette er vigtigt i forhold til at præsentere de passive lyttere for ny musik, der ellers ikke aktivt opsøger nye artister. Denne manglende interesse for aktivt at opsøge nye artister kommer blandt andet til udtryk, idet en passiv lytter fortæller: “Jeg er rigtig, rigtig dårlig til at gå ud og opsøge nye artister, eller finde ny musik, for jeg synes det er kæmpe uoverskueligt” (bilag 4, s. 67). Her beskrives det at finde ny musik som en uoverskuelig opgave, hvilket netop kan imødekommes gennem redaktionelle playlister, der gør ny musik lettere tilgængelig uden, at lytteren selv skal forholde sig til hvilken artist, der ønskes at lyttes til. En anden måde, hvorpå ny musik kan opdages uden aktiv opsøgning, er gennem radioen. Dette fremgår, idet en anden passiv lytter nævner radioen som en af de få måder, hvorpå hun bliver gjort opmærksom på nye udgivelser, da det ikke er noget, hun selv aktivt følger med i (bilag 4, s. 115). Dette underbygges af Macy et al., (2016), som fremhæver radioens fortsatte betydning i formidlingen af ny musik: “Although the Internet has created a new way for consumers to find new music, surveys continue to show that listeners still learn about new music and artists via the radio” (s. 5). Hermed understreges endnu engang radioens rolle som et stadig relevant medie, hvorigennem artister kan nå ud til særligt de passive lyttere, der i begrænset grad engagerer sig i ny musik.

Selvom redaktionelle playlister og radioen fremstår som effektive kanaler til at introducere ny musik for passive lyttere, er det væsentligt at understrege, at det ikke er alle i denne lyttergruppe, der engagerer sig i disse kanaler. En passiv lytter udtrykker en tydelig præference for egne playlister frem for redaktionelle: “det er sjældent, at jeg vælger de der sådan, jeg ved ikke, præ-lavede playlister” (bilag 4, s. 93). Dette begrundes med, at de redaktionelle playlister sjældent matcher hendes musiksmag, og et ønske om at lytte til ‘gamle’ kendte sange. Det understreger ligeledes, at engagementsniveauet skal ses som et kontinuum. Hvor nogle foretrækker at benytte playlister med kurateret indhold, er der andre, som i højere grad udviser involvering i musikken ved at sammensætte egne playlister og selvstændigt træffe musikvalg. Dette aktive fravalg af redaktionelle playlister bliver yderligere underbygget i følgende citat,

hvor en anden passiv lytter fortæller, at hun tidligere opsøgte hitlister, men i dag primært hører den samme gamle playliste, da den indeholder sange, hun kender og foretrækker:

på et tidspunkt gik jeg meget op i det der Danmark 100-topliste eller top 50, eller hvad det hedder på Spotify. Men nu holder jeg mig faktisk meget til, at jeg har sådan en gammel, gammel playliste, som... Jeg bare hører på repeat, og så hører jeg bare de sange, jeg kender

(bilag 4, s. 67).

Selvom denne adfærd med at sammensætte egne playlister kan tolkes som et udtryk for en øget grad af engagement, tyder det samtidig på en præference for det velkendte frem for det nye. Denne manglende interesse for ny musik underbygges yderligere af en anden passiv lytter, som udtrykker: “jeg er dårlig til det der med at sætte de nyeste hits på altså fordi jeg synes, det er irriterende det der med, så kommer der bare en masse sange, som jeg ikke kender” (bilag 4, s. 95). Dette indikerer, at engagementet blandt disse passive lyttere i højere grad er rettet mod en følelsesmæssig tilknytning til musik, de allerede kender, snarere end en nysgerrighed eller lyst til at opdage nye artister og nyt musik. Denne præference for genkendelig musik kan være en fordel for etablerede artister, hvis tidligere udgivelser allerede indgår i lytternes playlister og dermed fortsat genererer stream count. Det udfordrer dog samtidig både nye og eksisterende artister i forhold til at opnå synlighed med nye udgivelser over for disse lyttere, som hverken benytter sig af redaktionelle playlister eller interesserer sig for ny musik. Heraf udledes det, at marketingkampagner med fordel kan tage afsæt i det velkendte ved at forbinde nye udgivelser og tilhørende kampagner med musik, som lytteren allerede har et forhold til. En passiv lytter fortæller blandt andet, at hun kun finder remixes interessante, hvis de tager udgangspunkt i sange, hun allerede kender (bilag 4, s. 117), hvilket understøtter, at genkendelighed i nye formater kan anvendes strategisk i marketingkampagner.

4.3 Delkonklusion

I dette kapitel udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner lytterengagement i musikbranchen?* Det udledes af analysen, at segmenteringen af lyttere ikke blot opdeler, men også bidrager til at forstå deres udvikling og potentiale for engagement. Engagement er ikke en fast størrelse, men udfolder sig på et kontinuum, hvor lyttere bevæger sig mellem passive og aktive niveauer. WMD fokuserer strategisk på at konvertere aktive lyttere til superlyttere

grundet deres høje musikforbrug og loyalitet, mens de passive fravælges, da de sjældent omsættes til øget engagement. Dette står i kontrast til Spotifys strategi, hvor passive lyttere betragtes som en målgruppe med potentiale, særligt gennem radio og redaktionelle playlister. Undersøgelsens empiri viser, at passive lyttere ofte opdager ny musik via radio, hvilket understreger mediets rolle i at fastholde og styrke engagementet. Engagement skal desuden forstås i lyset af musikkens funktionelle rolle, da den ofte indgår som et redskab til at understøtte situationsbestemte aktiviteter. Desuden viser analysen, at følelser af psykologisk ejerskab og genkendelighed kan styrke engagementet. At passive lyttere ofte overlader musikvalget til algoritmer og foretrækker det velkendte, peger på, at marketingkampagner med fordel kan tilpasses denne adfærd. Endelig fremhæves Spotifys centrale position i musikbranchen, hvor samarbejde og placering på redaktionelle playlister er afgørende for både synlighed og engagement.

KAPITEL 5

MARKETINGKAMPAGNER

Kapitel 5. Marketingkampagner

Dette kapitel udfolder undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad er marketingkampagner, og hvordan arbejder WMD med dem?* Dette undersøges med henblik på at forstå, hvad der kendetegner marketingkampagner, samt hvordan og til hvilke formål disse anvendes i musikbranchen. En analyse af dette bidrager med indsigter i, hvordan marketingkampagner fremmer lytterengagement.

Kapitlet indleder med en argumentation for, at lytterne bør være i centrum i arbejdet med marketingkampagner. Herefter undersøges, hvad der kendetegner branding, herunder artist branding, samt hvordan dette kommer til udtryk i WMD's nuværende arbejde med marketing. Fokus rettes dernæst mod de sociale medier, hvor artist branding i høj grad kommer til udtryk. Afslutningsvis opsummeres kapitlets fund i en delkonklusion.

5.1 Marketingkampagners formål

I musikbranchen udgør marketingkampagner en central del af arbejdet med at introducere, promovere og positionere artister. Kampagnerne har typisk til formål at skabe synlighed omkring en udgivelse, styrke artistens brand og engagere lyttere på tværs af platforme. I *Record Label Marketing* af Macy et al. (2016) defineres begrebet *marketing* med afsæt i Philip Kotler og Gary Armstrongs (2014) forståelse heraf: “the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return” (Macy et al., 2016, s. 19). I forlængelse af dette fremhæver Macy et al. (2016), at marketing handler om at imødekomme forbrugernes behov og ønsker, hvilket forudsætter en klar forståelse af, hvem man vil skabe værdi for, og hvad deres behov er (s. 19). I musikbranchen indebærer dette, at branchens aktører må rette opmærksomheden mod lytternes behov og præferencer, ikke kun i relation til musikken som produkt, men også i forhold til de omkringliggende oplevelser såsom events, koncerter og ikke mindst marketingkampagner. Disse aktiviteter har alle potentiale til at skabe værdi for lytterne og styrke deres tilknytning til artisten. Dette lytter-centrerede fokus stemmer overens med den tidligere inddraget forståelse af human-centered design, hvor Norman (2013) fremhæver vigtigheden af at sætte brugeren i centrum for designprocesser (s. 219). I forlængelse heraf mener vi, at samme tilgang bør anvendes i udviklingen af marketingkampagner, hvilket ligeledes understøttes af Macy et al.'s (2016) fokus på at tage udgangspunkt i forbrugernes behov og ønsker.

5.2 Artist branding

Artisterne musik er kernen i musikbranchens forretningsmodel og grundlaget for dens økonomiske bæredygtighed. På pladeselskaber er det musikken, der er det sælgende produkt, og som gør, at de kan skabe profit. Alligevel er det ikke tilstrækkeligt at fokusere udelukkende på markedsføringen af selve musikken. For at tiltrække og fastholde lytternes opmærksomhed er det i højere grad nødvendigt også at synliggøre og positionere artisten bag (Macy et al., 2016, s. 5). Dette kan blandt andet tilskrives det massive udbud af musik, som har gjort det udfordrende for den enkelte udgivelse at differentiere sig. HoM fremhæver netop denne problematik, idet hun, som tidligere nævnt, fortæller: “Lige nu er vi jo i en tid, hvor der udgives ekstremt meget musik. Jeg tror, der bliver udgivet sådan noget 60.000 tracks hver uge, hvilket er massivt” (bilag 4, s. 7). Dette vidner om en konkurrencepræget branche, hvor lytternes engagement ikke kun er forankret i selve musikken, men i høj grad også i deres oplevelse af artisten bag. Brugen af ordene ‘lige nu’ markerer ikke blot en aktuel overflod af musikudgivelser, men tolkes også som et udtryk for, at musikbranchen er i konstant forandring. Dette indikerer, at forholdene tidligere har været anderledes, og at de kan ændre sig igen. Det understreger behovet for, at artister kontinuerligt tilpasser sig og differentierer sig gennem branding og lytter fokus for at bevare relevans og opnå synlighed i en omskiftelig branche.

I denne sammenhæng udgør artist branding et centralt led i branchens udvikling af marketingkampagner. I Macy et al. (2016) defineres *branding* som “the process involved in creating a unique name and image for a product in the consumers’ mind. Branding aims to establish a significant and differentiated presence in the market that attracts and retains loyal customers” (s. 6). For et pladeselskab som WMD betyder det, at de i arbejdet med branding, skal udvikle marketingkampagner, der udover at synliggøre artistens musik også skal afspejle artistens image. Det er dog væsentligt at fremhæve, at branding i musikbranchen ikke bør opfattes som afgrænsede kampagneaktiviteter, men snarere som en del af en samlet strategi, hvor artistens offentlige fremtoning bidrager til at forme en genkendelig identitet. I forlængelse heraf kan artist branding forstås som det samlede udtryk, der former artistens offentlige identitet og har betydning for, hvordan de opfattes af fans, offentligheden, pressen og kommercielle aktører. Denne identitet manifesterer sig gennem en række visuelle og kommunikative elementer, herunder udseende, tøjstil, albumcover, merchandise og offentlige udtalelser, som tilsammen danner rammen for, hvordan artisten fremstår udadtil (Macy et al., 2016, s. 86).

Det fremgår tydeligt, at artist branding er et fokusområde i WMD's eksisterende arbejde med marketing. HoM beskriver blandt andet: "mere end at det skal være med til at brande en sang, så skal det være med til at brande artisten" (bilag 4, s. 12). Dette fokus kommer særligt til udtryk i det strategiske arbejde, der igangsættes ved opstarten af nye artistforløb hos WMD (bilag 4, s. 12). På baggrund af et samlet initiativ fra Warner Music Group, den internationale overafdeling til WMD, udarbejdes der for hver artist en såkaldt EMEA-brandbook. Denne brandbook indeholder centrale aspekter af artisten og det planlagte forløb kortlægges. Dette består blandt andet i en præcisering af forløbets vision og målsætning, artistens brandposition, visuelle udtryk, tone of voice, kunstnerisk DNA og en tidslinje over kommende udgivelser (bilag 4, s. 12). Når først en brandingstrategi er fastlagt, handler det ifølge Macy et al. (2016) om at sikre genkendelighed og kontinuitet i det videre arbejde med artisten: "Once the team has a grasp on the image for the artist, everyone must set about the business and building and constantly reinforcing that brand" (s. 197). Dette understreger, at branding altså ikke afsluttes med fastlæggelsen af artistens identitet, men må forstås som en vedvarende proces, der kræver kontinuerlig vedligeholdelse og strategisk koordinering af indsatser på tværs af kampagneaktiviteter. Derfor mener vi, at trods det er positivt at brandbooken er indført, er den særdeles vigtig at arbejde kontinuerligt med. Dette uddybes yderligere i kapitel syv, som retter fokus mod projektledelsen i WMD's marketingarbejde.

I artiklen *Towards a common terminology for music branding campaigns* af Herzog et al. (2020) beskrives det, at musikbranchen typisk udformer marketingstrategier og kampagnemål med afsæt i den brandidentitet, man ønsker at kommunikere (s. 179). Brandidentitet kan i denne sammenhæng opdeles i to centrale begreber; *brand personality* og *brand value*. Hvor brand personality refererer til de menneskelignende træk, der tillægges et brand, så udgør brand values de ideologiske og kulturelle værdier, som brandet forbindes med (Herzog et al., 2020, s. 179). I musikbranchen indebærer dette, at en artists brandidentitet ikke alene formes af selve musikken, men også af artistens personlighedstræk og værdier. Ifølge Herzog et al. (2020) er en central opgave i musikbranding at oversætte artistens brandidentitet til musikalske egenskaber såsom genre og tempo (s. 180). Dette er for at sikre, at der hos lytterne opleves overensstemmelse mellem artisten og deres musik: "This step is essential for consumers to perceive congruity between a brand identity and the selected music and thus, it is fundamental to carry out successful music branding campaigns" (Herzog et al., 2020, s. 180). Denne forståelse af branding kommer ligeledes til udtryk i marketingtiltag hos WMD. Her arbejdes der målrettet med at opbygge et brand, der både afspejler artistens personlighed og værdier og

samtidig er i overensstemmelse med det musikalske udtryk. Et eksempel på dette er artisten Gobs, hvis brandidentitet blandt andet er formet gennem kampagner, hvor visuelle elementer, der signalerer luksus og status, indgår og understøtter hans profil som pop- og rapartist. HoM fremhæver eksempelvis dyre biler og villaer som gennemgående visuelle elementer i Gobs' kampagnevideoer (bilag 4, s. 12-13). Disse elementer peger på både brand personality og brand values og relaterer sig til en livsstil, der styrker hans genkendelighed og positionering i musikbranchen. Som HoM udtrykker det: "man kan synes, at det er skørt, men at der har været en lækker bil og et lækkert hus i samtlige Gobs-promovideoer igennem flere år, det gjorde, at man ved, hvem Gobs er" (bilag 4, s. 12-13).

Selvom pladeselskaber spiller en central rolle i udviklingen og strategien bag en artists brand, er det i sidste ende artisten selv, der er den mest centrale aktør i opbygningen og vedligeholdelsen heraf (Macy et al., 2016, s. 197). Netop fordi en stor del af artistens fremtræden udspiller sig uden for pladeselskabets direkte kontrol, hviler et betydeligt ansvar på artisten selv. Valg i forhold til udseende og adfærd, både online og offline, har indflydelse på, hvordan artisten opfattes af lytterne og kan dermed både styrke eller svække artistens brand. Macy et al. (2016) påpeger i den forbindelse, at "It takes only one bad decision by the artist, one momentary lapse in judgment, to undo years of work by the publicist and the marketing team building a strong brand" (Macy et al., 2016, s. 197). Hermed understreges det, at arbejdet med artistens brand ikke alene afhænger af strategisk planlægning, men også af artistens egne valg og handlinger i offentligheden. Dette illustreres blandt andet i en aktiv lytters refleksion over det globale popikon Justin Bieber:

JB, han ændrede sig også bare 180 grader. Han var jo den der pretty boy, young face, Selena Gomez, det hele spillede. Men lige pludselig, mand. Så var der tatovering over det hele. Han lignede en, der var træt af at leve. Ja, træt af at leve, for at sige det ligeud sagt. Altså, han var måske ikke så relaterbar mere

(bilag 4, s. 90).

På tværs af undersøgelsens empiri er det tydeligt, at netop Justin Bieber har været et ungdomsidol for flere af lytterne (jf. bilag 5). I ovenstående citat bliver det dog tydeligt, at ændringer i Justin Biebers udseende og adfærd har ændret lytterens oplevelse af ham, og dermed hans brand. Dette understreger, at artist branding ikke alene er et resultat af strategiske kampagneaktiviteter, men også formes gennem artistens personlige valg, hvilket kan have

betydning for relationen til lytterne. En af de aktive lyttere beskriver dog, at der skal noget særligt alvorligt til, såsom en kriminel handling, før hun ville tage afstand fra sin yndlings-artistgruppe, Suspekt: “der skal ske noget meget voldsomt kriminelt, før jeg tænker, okay, det er måske ikke lige så heldigt ... hvis de lavede et nyt album, som jeg synes var helt af helvedes til, så ville jeg jo heller ikke lytte til det, bare fordi det var Suspekt” (bilag 4, s. 25). Dette indikerer, at relationen mellem artister og fans for nogle lyttere ikke udelukkende er baseret på musikken, men også påvirkes af personlige værdier. Dette fanengagement udfoldes yderligere i kapitel seks.

5.3 Marketing på sociale medier

Sociale medier spiller en afgørende rolle i arbejdet med artist branding, da det er her, artister i høj grad kan promovere sig selv og kommunikere med deres lyttere, både gennem planlagt kampagneindhold og annoncering, men også gennem mere personlige, uformelle og organiske opslag. I denne del af analysen rettes opmærksomheden derfor mod sociale medier som et strategisk redskab i musikbranchens kampagnearbejde, med særligt fokus på, hvordan lytterne forholder sig til artisters tilstedeværelse herpå.

På tværs af empirien identificeres en tydelig forskel i de passive og aktive lytteres interesse i artisters sociale medieindhold og lysten til at følge dem. Som det er karakteristisk for de aktive lyttere, udviser de generelt en større interesse i artisters tilstedeværelse på sociale medier. Dette bekræftes også af undersøgelsens empiri, hvor det tydeligt fremgår, at aktive lyttere i højere grad følger artister og engagerer sig i deres indhold. En aktiv lytter beskriver blandt andet, hvordan hun anvender sociale medier til både at få et indblik i artisters hverdag og som en måde at opnå en dybere forståelse af musikken: “Man kan få en indsigt i deres dagligdag, og hvad der præger deres musik. Så forstår man nogle gange bedre en sang, fordi man ved, hvad baggrunden for den er” (bilag 4, s. 47). Undersøgelsens passive lyttere følger derimod ingen eller kun meget få artister på sociale medier, og dette fremstår tydeligt som et aktivt fravalg. På tværs af de passive lyttere udtrykkes en gennemgående oplevelse af, at det ikke skaber værdi for dem at følge artister eller engagere sig i deres indhold. Dette fravalg er tæt forbundet med en refleksiv og selektiv tilgang til brugen af sociale medier. En passiv lytter understreger, at hun ikke oplever, at artisters indhold “bidrager med noget i mit liv” (bilag 4, s. 69). En anden passiv lytter påpeger ligeledes, at han i stigende grad overvejer, om det indhold, han møder, tilføjer noget til hans liv (bilag 4, s. 84). Denne manglende interesse for at følge artister uden

personlig relation vidner om, at artisters tilstedeværelse på sociale medier ikke i sig selv er tilstrækkelig for at skabe engagement hos denne lyttertype. En tredje passiv lytter beskriver, hvordan hun har forsøgt at begrænse sin digitale omgangskreds til personer, hun kender eller har en fjern relation til. Hertil fortæller hun, at det kræver meget, før hun følger en artist, uanset om hun kan lide musikken:

Jeg har virkelig forsøgt at gøre mine sociale medier til en kerne, hvor jeg følger folk, jeg kender eller har en fjern relation til. Der skal virkelig virkelig virkelig meget til, før jeg følger en, jeg ikke kender ... Jeg kan godt synes, at Christopher har lavet noget sådan okay fed musik, men jeg har ikke behov for at følge med i hans hverdag

(bilag 4, s. 108).

Af disse udtalelser udledes det, at passive lytters fravær af engagement ikke skyldes en manglende interesse for sociale medieplatforme i sig selv, idet lytterne fortsat er til stede herpå. Derimod er deres interaktion og engagement præget af en øget selektiv og reflektiv tilgang, hvor de i stigende grad vurderer, om indhold i deres feed tilfører værdi for dem. Dette gør det udfordrende for artister at nå denne lyttergruppe direkte via sociale medier, da deres synlighed formentlig primært opnås gennem platformenes algoritmer. Dette skal dog ikke underkende potentialet, som algoritmerne har, hvilket bliver tydeligt, idet en passiv lytter udtaler: "Når Gobs laver en ny musikvideo, så promoverer han den helt vildt [og. RED] den annonce, den får jeg alligevel, fordi der er en eller anden algoritme, der fortæller, at det vil jeg gerne vide noget om" (bilag 4, s. 97). Dette understreger, at selvom de passive lyttere ikke aktivt følger artister, eksponeres de stadig for deres indhold og kampagner. Derfor bør både pladeselskaber og artister have et strategisk fokus på, hvilket indhold og kampagner der deles, for netop at kunne tiltrække en bredere målgruppe foruden de loyale fans via algoritmerne.

Hvor de passive lyttere kun i begrænset omfang udviser interesse for artisters indhold på sociale medier, fremstår dette i tydelig kontrast til de aktive lyttere, der i høj grad engagerer sig i netop dette indhold. Det identificeres, at flere aktive lyttere følger artister, da de oplever, at indholdet giver dem værdi. En aktiv lytter udtaler, at hun for nyligt er begyndt at følge en forholdsvis ny artist, da hun, efter at have lyttet til hans album, gerne ville have et indblik i tankerne bag sangen: "jeg synes, hans meget sådan musikalske og tekstuelle univers er ret nice, så det kunne være nice at ligesom ... følge med i på en eller anden måde via hans Instagram" (bilag 4, 23).

Særligt artisternes deling af fortællinger og indblik i den kreative proces bag udgivelserne fremstår som en central årsag til, at de aktive lyttere vælger at følge artister. Det udledes, at socialt medieindhold, der formidler, hvordan musikken er blevet til, bidrager til en dybere forståelse af musikken og samtidig styrker lytterens relation til artisten. I forlængelse heraf antages det dog, at denne type indhold ikke appellerer til de passive lyttere, idet deres generelle interesse for musikken er relativt lav, og de typisk ikke involverer sig i artisters aktiviteter eller kommunikation ud over at lytte til musikken.

Hvad der derimod fremstår som en fællesnævner for både passive og aktive lyttere, er ønsket om autentisk indhold, der opleves som ærligt og ægte. Dette understøttes ligeledes af Macy et al. (2016): “Your artists don’t have to only blog about their music; they can talk about their home life, their TV habits, their favorite foods, their day job, their fitness routine—anything!” (s. 244). Der er en præference for, at artister deler indhold, der ikke fremstår direkte kommercielt. Dette understøttes af en passiv lytter, der beskriver, hvad hun værdsætter ved en artist: “de skulle repræsentere noget mere, end bare deres musik, ... [eksempelvis at. RED.] de har en mega fed persona, som de deler ud af, så det ikke kun er kommercielt hele tiden” (bilag 4, s. 69). Ligeledes udtrykkes der på tværs af lytter-typerne en vis træthed ved overdreven promovering “Det kan godt blive lidt for meget. Nogle gange kan man godt blive lidt træt af en sang inden [den udkommer. RED:], fordi man har hørt omkvædet 100 gange i en af de der ting, der bliver lagt op. Så det skal også være med måde” (bilag 4, s. 50). Dette stemmer overens med Macy et al. (2016), som pointerer, at “Too much or too little of even the right stuff will lead to a less than healthy relationship with your artist’s audience” (Macy et al., 2016, s. 245). Der argumenteres således for vigtigheden af at finde en balance mellem, hvor meget indhold lytterne eksponeres for, og hvornår mængden af promovering opleves som overdreven og dermed risikerer at svække graden af engagement.

5.4 Delkonklusion

I dette kapitel udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad er marketingkampagner, og hvordan arbejder WMD med dem?* Analysen viser, at marketingkampagner i musikbranchen ikke udelukkende handler om promovering af konkrete udgivelser, men i høj grad også om at styrke og vedligeholde artisten som et brand. Centralt i dette arbejde er udviklingen af en konsistent og meningsfuld fortælling og brandidentitet, der differentierer artisten i en konkurrencepræget branche. Det fremgår, at WMD arbejder strategisk med artist branding gennem visuelle og

kommunikative udtryk, hvor særligt brandbooks spiller en central rolle i arbejdet med marketingkampagner. Sociale medier udgør desuden en vigtig kanal til at styrke relationen til og fastholde engagementet blandt de aktive lyttere. Her identificeres særligt autenticitet i artisternes indhold som en afgørende faktor for at skabe og opretholde engagement. Hos passive lyttere ses derimod en mere selektiv og refleksiv tilgang til, hvem de vælger at følge og engagere sig i på sociale medier. Disse lyttere er i højere grad optagede af, om det indhold, de præsenteres for, bidrager med værdi, hvilket stiller krav til udformningen af indhold, der også kan tiltrække denne gruppe via algoritmisk eksponering. Samlet set peger analysen på, at effektive marketingkampagner i musikbranchen forudsætter et lyttercentreret og strategisk arbejde med artistens brand på tværs af platforme.

KAPITEL 6

ARTISTER OG FANS

Kapitel 6. Artister og fans

I dette kapitel udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner loyale fans i musikbranchen?* Som tidligere beskrevet har musikbranchen gennemgået en radikal forandring med fremkomsten af digitale platforme, der har skabt en ny dynamik mellem artister og deres fans. Hvor fans tidligere primært havde adgang til musik gennem fysiske formater og live-optrædener, er relationen nu udvidet til en konstant digital tilstedeværelse, hvor sociale medier og streamingplatforme dominerer fundamentet for interaktion. I denne kontekst er loyalitet en afgørende faktor for artisters kommercielle succes, idet loyale fans ikke blot lytter til artistens musik, men også bidrager til dens udbredelse gennem deling og engagement på sociale medier.

Kapitlet indledes med en definition af fanbegrebet, baseret på lytterindsigter og sammenkoblet med relevante teoretiske perspektiver. Efterfølgende benyttes Stewarts (2018) 'Fan Engagement Model' til at forklare, hvordan fans' tilknytning til artister udvikles og fastholdes gennem emotionel respons på musikken og parasocial interaktion med artistens persona. Dernæst analyseres betydningen af koncerter i forhold til relationen mellem artist og fan. Afslutningsvist indgår en delkonklusion, der belyser perspektiver fra undersøgelsesspørgsmålet.

6.1 Fandefinitioner

For at forstå relationen mellem artister og deres publikum, er det centralt at definere, hvad der karakteriserer det at være fan. I lytterinterviewene blev alle otte respondenter bedt om at definere deres forståelse af fanbegrebet, hvilket tydeliggør, at der eksisterer forskellige grader af fanengagement fra overfladisk støtte til dyb følelsesmæssig involvering (bilag 4, s. 112). Disse forskellige opfattelser af fanbegrebet afspejler lytternes egne engagementsniveauer, som kan relateres til den inddeling af lyttere, som HoM introducerer: passive, aktive og superlyttere. Denne inddeling bidrager med en struktureret forståelse af, hvordan forskellige grader af engagement blandt lyttere kan påvirke deres definition af, hvad det vil sige at være fan, og hvordan de knytter sig til artister på forskellige niveauer.

Flere af de aktive lyttere udtrykker, at en fan ikke blot er en, som elsker artistens musik, men også identificerer sig med artistens persona. En af disse aktive lyttere beskriver det at være fan som et engagement, der rækker ud over musikken til hele artistens univers, hvilket dermed også

inkluderer artistens persona: “min betegnelse af fan er, at man rigtig godt kan lide nogens musik, og også synes, at de som personer er nice ... så det er ligesom om, at du kan lide hele boblen, og alt hvad der følger med” (bilag 4, s. 25). Dette understreger, at artistens personlige brand spiller en central rolle i fanengagementet, hvor relationen ikke blot er musikalsk funderet, men også personlighedsbaseret. Denne forståelse fremhæver, at artistens personlige brand er central i fanengagementet, hvor relationen strækker sig ud over musikken til en form for parasocial interaktion (Stewart, 2018). Dette er yderligere med til at fremhæve vigtigheden af digitale platforme, hvor sociale medier og fanfællesskaber skaber rum for interaktion. Sociale medier og online fanfællesskaber skaber en ramme for nærhed og engagement, hvilket muliggør, at fans kan føle sig tættere forbundet med artisten. Ifølge Kim og Kim (2017) muliggør online fællesskaber, at fans kan opleve en større grad af gensidighed og tilknytning (s. 233). Flere af de aktive lyttere udtrykker, at fans kan opdeles i forskellige kategorier eller ud fra forskellige grader af engagement. På tværs af de to lyttergrupper udledes det, at fanbegrebet kan opdeles i de to overordnede typer, *ultra-fans* og *normale fans*. Ultra-fans er kendetegnet ved et dedikeret engagement, der kommer til udtryk gennem deltagelse i koncerter, køb af merchandise og en stor interesse for artisten (bilag 4, s. 48). Dette stemmer ligeledes overens med Perron-Brault et al. (2020), der beskriver, at dybt engagerede fans ikke kun konsumerer musikken, men også aktivt promoverer artisten og støtter økonomisk gennem eksempelvis køb af merchandise og koncertbilletter. Disse fans kan derfor siges at være en form for mikroambassadører, der spreder positiv omtale om artisten, hvilket også forstærker den digitale synlighed og word-of-mouth effekt (Perron-Brault et al., 2020). Dette perspektiv understøttes yderligere af Perkins (2012), som beskriver en typologi af fans opdelt i fire niveauer: *casual*, *loyal*, *die-hard* og *dysfunctional* (Perkins, 2012, s. 357). Særligt Perkins’ (2012) udlægning af *die-hard* fans stemmer overens med undersøgelsens beskrivelse af ultra-fans, der både økonomisk og emotionelt investerer i artister gennem køb, koncerter og digital interaktion. Det skal dog pointeres, at Perkins’ (2012) undersøgelse er udført specifikt på et rockband og derfor bruger en rockfan typologi. Det betyder dog også, at disse fund ikke nødvendigvis repræsenterer fanengagement på tværs af alle musikgenrer, som blandt andet pop eller hiphop, da dynamikkerne her kan være anderledes i forhold til rock.

I modsætning til ultra-fans, der dedikerer sig fuldt ud til en artist gennem intensiv interaktion og økonomisk støtte, beskriver flere af de aktive lyttere en mere moderat type fan, normale fans, hvis engagement primært er baseret på artistens musik. En af de aktive lyttere beskriver disse fans som “lidt mere normale mennesker, som bare kan lide musikken og er der for det.

Og ikke så meget kommer med alt muligt mærkeligt og flipper totalt ud” (bilag 4, s. 48). Her tydeliggøres det, at normale fans har et mere afslappet forhold til artisten, hvor musikforbruget er i fokus, mens det ekstreme engagement og artistdyrkelse ikke er til stede på samme måde. Denne type fan lytter til artistens musik og holder sig opdateret på nye udgivelser, men deres interaktion er ofte begrænset til passiv deltagelse på digitale platforme. En anden aktiv lytter fremhæver blandt andet,

det er jo først og fremmest en, der lytter til det musik, som en artist udgiver, og elsker det og dyrker det ... og vil gide at dele det med sine venner og familie. Og ... det er en, der også ud over musikken, kan dyrke det, som en eller anden artist repræsenterer af værdier, tror jeg. Og så ... hvis det skal være en virkelig ægte fan ... købe [den. RED] merch, de laver. Komme til deres koncerter. Bare sådan støtte op

(bilag 4, s. 37-38).

Dette citat illustrerer, hvordan en fan opleves som en, der engagerer sig i en artist gennem musikken og de værdier, som artisten repræsenterer. Det fremhæves, at fanengagementet er drevet af musikalsk interesse, hvor lytteren elsker musikken og ønsker at videredele det til sin omgangskreds. Deling af musikken ses som et udtryk for et socialt engagement, hvor musikken ikke kun er et individuelt forbrug, men også en måde at forbinde sig med andre på. Denne handling understreger desuden, hvordan normale fans kan agere som en form for mikroambassadører, der deler musikken i deres netværk, trods at det er i mindre grad end ultra-fans. Derudover peger citatet på, at normale fans ikke kun relaterer sig til musikken, men også til de værdier, som artisten repræsenterer. Når den aktive lytter siger, at en fan også ud over musikken, kan dyrke de værdier, som en artist repræsenterer, tydeliggøres det, at fanengagementet ikke kun handler om lyd og sangtekst, men også om identifikation med de budskaber og holdninger, som artisten står for. Denne værdiidentifikation bidrager til en form for tilknytning, der går ud over selve musiklytningen, men den er stadig karakteriseret ved en mere afslappet og lavintensiv involvering sammenlignet med ultra-fans. Hvor ultra-fans dyrker artistens persona og værdisæt gennem aktiv deltagelse i fanfællesskaber og økonomisk støtte via eksempelvis koncerter og merchandise, forholder normale fans sig mere observerende og selektive i deres interaktion.

Blandt de aktive lyttere udtrykkes det, at fan-begrebet er kendetegnet ved en personlig forbindelse til både musikken og artistens persona. Flere beskriver fans som personer, der ikke alene elsker musikken, men også deler den med deres sociale netværk og afspejler sig i de

værdier, artisten repræsenterer. For de normale fans er engagementet primært musikalsk, hvor deling og opmærksomhed på udgivelser dominerer, mens økonomisk støtte og intensiv deltagelse er sekundært. Digitale platforme spiller en central rolle for denne type fans, der følger med på sociale medier og opdager ny musik uden nødvendigvis at engagere sig på et dybere plan. Deres støtte er mere passiv og observerende sammenlignet med de dedikerede ultra-fans.

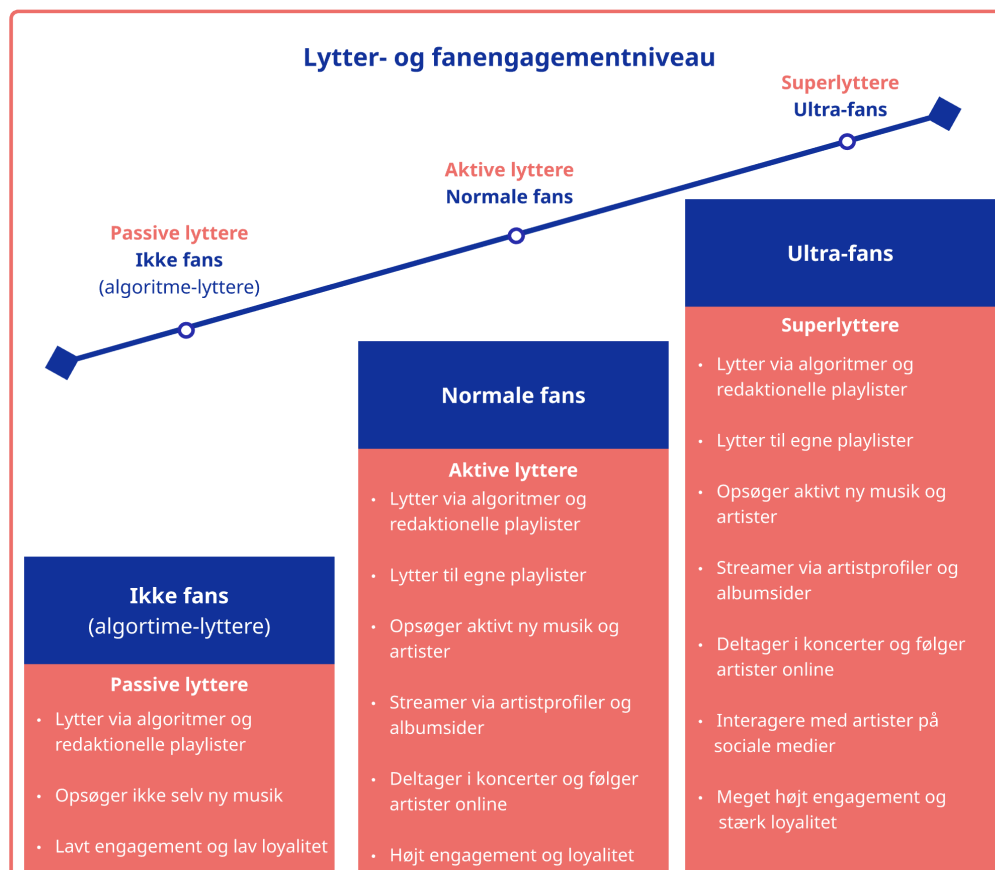
I modsætning til de aktive lyttere udtrykker de passive lyttere en mere distanceret og ofte kritisk tilgang til fan-begrebet. For dem synes fanengagementet at være forbundet med en overfladiskhed eller teenagekultur, som de ikke identificerer sig med eller ønsker at blive associeret med. En af de passive lyttere beskriver eksempelvis sin afstand til begrebet: “nu er jeg vokset op i den der directioner-bieber-kultur. For mig er det sådan lidt hysterisk og sådan lidt teenage-agtigt” (bilag 4, s. 112). Samme passive lytter understreger desuden, at hun aldrig har identificeret sig som fan af nogen, hvorfor hun opfatter fænomenet som fjernt og uforståeligt. De passive lyttere tenderer dermed til at associere begrebet fan med en intens dedikation, som de ikke selv besidder. En anden af de passive lyttere skelner mellem ‘crazy fans’ og ‘low-key fans’:

jeg tænker, det er en, der går op i en bestemt artists sange og band, og som støtter op og lytter og har en positiv tilknytning til en eller anden artist eller band ... og så er der jo forskellige grader fans, tror jeg. Så er der jo de crazy fans, og lidt mere low-key fans

(bilag 4, s. 70).

Dette illustrerer, at de passive lyttere også anerkender, at der kan være forskellige grader af det at være fan. Det er dog ikke kun de passive lyttere, der har hysteriske associationer med fan-begrebet. En af de aktive lyttere fremhæver, hvordan hendes “issue med fan [begrebet. RED.], det er jo ofte det der med, at det bliver gjort til, at du ... er sådan helt hysterisk” (bilag 4, s. 25). Denne betragtning viser, at selv blandt de mere engagerede lyttere er der en kritisk holdning til det at være eller identificere sig som fan. Det indikerer også, at opfattelsen af fan-begrebet ikke nødvendigvis er entydig blandt aktive lyttere, men at dette også er et fænomen, som varierer på et kontinuum.

I nedenstående figur 14.1 er forskellige fan-typer sammenkoblet med den tidligere model over lytter-typer. Dette for at skabe et samlet overblik over, hvilke former for musikforbrugere, som er udledt gennem analysen. Som tidligere beskrevet tager modellen udgangspunkt i lytterne som en underkategori af det overordnede begreb, brugere. Disse lyttere er opdelt i passive og aktive lyttere, afhængigt af deres grad af engagement i musiklytningen.



Figur 14.1: Udvidet model for lytter- og fanengagementniveau

De passive lyttere konsumerer musik men forholder sig kun i begrænset omfang til den. De følger typisk algoritmernes anbefalinger og knytter sig ikke til bestemte artister. I modellen sammenkobles denne lyttertype derfor med det ikke at være fan. De aktive lyttere er derimod mere bevidste om, hvem de lytter til. Disse viser interesse for bestemte artister og deltager i koncerter. Denne lyttertype er koblet sammen med de tidligere defineret normale fans. Superlyttere er karakteriseret ved et meget højt engagementi deres yndlingsartister, de deltager i koncerter, køber merch og interagerer med artisterne på digitale platforme. Det er dog væsentligt at understrege, at disse inddelinger ikke skal opfattes som faste kategorier, men snarere som positioner på et kontinuum, som det fremgår i modellen. Både fan- og

lytteridentitet bør forstås som grader af engagement, der blandt andet kan variere over tid. En lytter kan således bevæge sig mellem forskellige niveauer af både lytning og engagement i en artist afhængigt af deres livssituation og musikalske live-oplevelser.

Ved at sammenkoble de tre lytter-typer og fan-niveauer etableres en mere nuanceret forståelse af, hvordan forskellige lyttere engagerer sig i musik fra dem, der bare lytter i baggrunden, til dem, der i høj grad bygger deres identitet op omkring deres yndlingsartister.

På tværs af både aktive og passive lyttere udledes det dermed, at der er en fælles forståelse af, at fan-begrebet kan have forskellige intensiteter. Hvor de passive lyttere dog generelt ser fan-begrebet som et teenagefænomen og overdrevet, anerkender de samtidig en mere afdæmpet form for fanengagement, som de kan relatere sig til. Omvendt udtrykker nogle aktive lyttere også en vis distance til den ekstreme fanadfærd, selvom de i højere grad identificerer sig som fans. Dette viser en nuanceret opfattelse af fanengagement, hvor graden af engagement og tilknytning til artisten kan variere, og hvor fan-begrebet for nogle forbindes med intens dyrkelse og for andre blot med nydelse af musikken.

6.2 'Fan Engagement Model'

Efter denne analyse af fan-begrebet, er det nu relevant at undersøge relationen mellem artister og fans, og hvordan denne relation påvirker deres loyalitet. For at undersøge dette, er det relevant at dykke ned i de mekanismer, der danner grundlag for fanengagementet. Stewart (2018) præsenterer en 'Fan Engagement Model', som tilbyder en teoretisk ramme til netop at forstå relationen mellem artist og fan. Modellen baserer sig på teorierne om *parasocial interaction* (s. 56) og *hedonic consumption* (s. 54) og undersøger, hvordan fans' tilknytning til artister udvikles og vedligeholdes gennem interaktion. I modellen skelnes der mellem forskellige niveauer af engagement, som spænder fra overfladisk lytning til dyb loyalitet, der manifesterer sig i køb af merchandise, deltagelse i koncerter og digital støtte gennem likes, delinger og kommentarer på sociale medier, hvilket ligeledes understøttes af foregående afsnit. På pladeselskaber, hvor omsætningen i stigende grad er afhængig af streaming og digital salg, er det ikke længere tilstrækkeligt at have et stort publikum. Indtjeningen sker, når en kerne af loyale fans engagerer sig aktivt og kontinuerligt i musikken. Derfor er det særligt vigtigt for pladeselskaber som WMD at arbejde strategisk med at fastholde og udvikle loyaliteten hos artisternes fans. WMD's marketingkampagner afspejler behovet for at opbygge relationer, der

rækker ud over den traditionelle købstransaktion og skaber en vedvarende tilknytning til artisten.

Stewarts (2018) model præsenterer et rammeværk, der understøtter en forståelse af, hvordan fans knytter sig til artister gennem to overordnede komponenter, henholdsvis *Response to Music* og *Response to Artist* (s. 52). Disse to komponenter påvirkes af fansenes oplevelse af musikken og opfattelsen af artisten, hvilket resulterer i forskellige niveauer af engagement.

6.2.1 Response to Music

Stewart's (2018) 'Fan Engagement Model' (2018) identificerer *Response to Music* som en af de to centrale komponenter, der danner grundlag for relationen mellem artist og fan. *Response to Music* refererer til den måde, hvorpå lyttere reagerer sanse- og følelsesmæssigt til musikken (Stewart, 2018, s. 52). Denne del af modellen er forankret i teorien om *hedonic consumption*, som beskriver musikforbrug som mere end blot en transaktion, men en oplevelse der engagerer sanser og følelser (Stewart, 2018, s. 54).

Ifølge Stewart (2018) påvirkes lyttere af musik på fire centrale niveauer: *emotional*, *sensorial*, *imaginal* og *analytical responses* (s. 53). Disse niveauer dækker over, hvordan musik kan fremkalde følelser, stimulere sanserne, skabe visuelle forestillinger og invitere til refleksion. I den indsamlede empiri ses denne følelsesmæssige forankring tydeligt hos flere af lytterne, idet musikken fungerer som et middel til at regulere stemninger og understøtte personlige narrativer. En af de aktive lyttere beskriver netop, hvordan hans musikvalg ofte er afhængigt af hans følelsesmæssige tilstand:

jeg plejer meget at matche mit humør ... Det er ikke sådan, at hvis jeg er i dårlig humør, så vil jeg sætte et eller andet "Happy, go lucky" eller hvad siger man ... Aldrig. Altså jeg vil altid sådan prøve at matche det på en eller anden måde, fordi så kan man ligesom bare være i det sådan humør ... hvis jeg skal et andet sted hen, og jeg er glad, så sætter jeg noget på, der gør mig glad. Fordi så bliver jeg ekstra glad. Og omvendt måske, hvis jeg ... har en eller anden dyb samtale med en, så kunne det godt være sådan noget lidt mere sådan stille, melankolsk musik, jeg vil sætte på

(bilag 4, s. 31).

Denne emotionelle brug af musik afspejler Stewart's (2018) pointe om, at musik ikke blot er et produkt, men en oplevelse, der skaber forbindelse til følelser og minder (Stewart, 2018, s.

55). Musikkens evne til at forstærke og matche følelser og stemninger viser, hvordan lyttere bruger lydlandskaber til at navigere i deres følelsesmæssige tilstande. Det handler ikke udelukkende om at lytte, men også om at bruge musikken til at føle og udtrykke sig. Dette er ydermere et udtryk for, at der er flere sanser, end kun høresansen, i spil, når der lyttes til musik. Det emotionelle engagement i musikken er altså ikke kun forankret i selve lydoplevelsen, men også i de narrativer eller minder, som musikken hjælper med at formidle hos lytterne. Stewart (2018) beskriver, hvordan denne emotionelle forankring kan bidrage til langvarig loyalitet, idet musik ofte fungerer som indgang til minder og bestemte følelsesmæssige tilstande, som fans forbinder med bestemte artister (s. 54). Stewart (2018) argumenterer yderligere for, at musik skaber visuelle mentale forestillinger (s. 54). Denne dimension af hedonic consumption rækker ud over den rene lydoplevelse og forankrer sig i et bredere sanseapparat, hvor musikken omsættes til mentale forestillinger.

Musik skaber en dybere tilknytning til artisten, fordi fans føler, at musikken taler direkte til deres personlige oplevelser og følelser. Stewart (2018) argumenterer for, at dette er centralt for at skabe engagement, da fans ikke blot føler sig forbundet til musikken, men også til artistens personlige fortælling (s. 58). I empirien bliver denne emotionelle forankring tydelig gennem lytternes udtalelse. En aktiv lytter fortæller blandt andet om en situation, hvor en artists sang om brystkræft fik en særlig betydning, da hendes mor netop havde fået konstateret brystkræft:

der [var. RED.] en artist, hvis mor fik brystkræft ... så kom der en sang ud om det, og det var så lige to uger efter, at min mor selv havde fået det ... Så på den måde, så kan det ligesom hjælpe en, fordi da han så skrev den sang, var han i den situation, man så selv er i nu

(bilag 4, s. 52).

Denne form for emotionelle relaterbarhed understøtter Stewart's (2018) pointe om, at musikken fungerer som et redskab, hvor lytterne kan genkende sig selv i artistens fortælling. Her bliver musikken ikke blot et lydspor, men et følelsesmæssigt narrativ, der hjælper lytteren med at forholde sig til egne oplevelser. For andre lyttere manifesterer den emotionelle forankring sig i form af nostalgi. En passiv lytter beskriver eksempelvis, hvordan hun har købt billetter til en koncert med Rasmus Seebach, for netop at genskabe minder fra tidligere oplevelser: "Jeg tror nu f.eks. skal jeg til Rasmus Seebach koncert, og det er jo sådan en nostalgisk ting. Og sådan noget, synes jeg er mega fedt" (bilag 4, s. 99-100). Her fremgår det, hvordan musikoplevelsen trækker på tidligere minder, som musikken er med til at genaktivere.

Dette understøtter Stewart's (2018) teori om, at musik kan fungere som en mental indgang til tidligere emotionelle tilstande (s. 54). Nostalgiske koncertoplevelser bliver således en måde at genopleve positive minder, hvilket forstærker tilknytningen til artisten.

Response to Music i 'Fan Engagement Modellen' illustrerer, hvordan musik som følelsesmæssig oplevelse skaber en dyb relation mellem lytter og artist. Gennem emotionelle, sensoriske og reflektive reaktioner forankres musikken i lytterens liv og bliver en integreret del af deres personlige narrativ. Dette bidrager til fan-loyalitet, hvilket gør det til et centralt fokuspunkt for pladeselskaber som WMD. Dette leder videre til følgende afsnit omhandlende Response to Artist, som udgør modellens anden centrale komponent.

6.2.2 Response to Artist

Response to Artist handler om en fans opfattelse af artistens persona. Dette perspektiv understøttes af begrebet *parasocial interaktion*, som refererer til den ensidige relation, der opstår, når fans oplever en følelsesmæssig tilknytning til en artist uden nødvendigvis at kende dem personligt (Stewart, 2018, s. 56). I en parasocial interaktion opfatter fans artisten som en nær relation, selvom interaktionen kan finde sted på digitale platforme såsom TikTok eller Instagram. Ifølge Stewart (2018) er denne form for interaktion essentiel for at opbygge fan-loyalitet, da den skaber en oplevelse af nærhed og forståelse for artisten. Dette forstærkes gennem gentagen eksponering for artistens liv, hvilket er muligt gennem sociale medier. To af de passive lyttere beskriver, at de i sine teenageår identificerede sig selv som 'belieber', hvilket er betegnelsen for popikonet Justin Bieber's fans. En af de passive lyttere udtrykker blandt andet:

Jeg tror sådan, at dengang, det var meget hele det der univers og det der med at ... identificere sig som en Belieber ... altså mit værelse var jo klistret ind i plakater ... Jeg tror, det var sådan hele universet og hele det der med at være en del af noget

(bilag 4, s. 99).

En anden passiv lytter udtrykker sig ligeledes: "Jeg var jo belieber, da jeg var lidt yngre ... Jeg tror stadig, by heart ... jeg vil jo nok altid inderst inde støtte op omkring Justin" (bilag 4, s. 70). Relationen til Justin Bieber har hverken været fysisk eller personlig, men den har været skabt gennem en række digitale interaktioner, som føltes intime og virkelige. Dette er et eksempel

på parasocial interaktion, hvor blandt andet opdateringer om artistens daglige liv bidrager til en følelse af fællesskab og nærvær.

Dette er ydermere et eksempel på, at de to passive lyttere førhen har defineret sig som superlyttere og ultra-fans, men at de i dag ikke længere definerer sig selv således.

Stewart (2018) argumenterer for, at illusionen af intimitet, som opstår gennem parasocial interaktion, ikke blot styrker fans' engagement, men også sandsynligheden for økonomisk støtte i form af koncertbilletter og merchandise. Denne pointe understøttes af empirien, da en af de passive lyttere i sine teenageår fulgte Justin Bieber på sociale medier, men også støttede ham økonomisk ved blandt andet at købe hans merchandise (bilag 4, s. 99). Samme passive lytter beskriver ydermere, at man som fan også "støtter op om dem også rent økonomisk ... køber deres merchandise og sådan noget" (bilag 4, s. 98). Her bliver det tydeligt, hvordan parasocial interaktion ikke blot skaber en følelsesmæssig relation, men også konverterer til økonomisk engagement fra fan til artist. Den oplevede nærhed mellem artist og fan forstærker viljen til økonomisk at støtte artisten, da køb som disse ikke blot betragtes som transaktioner, men som en personlig støtte og et udtryk for loyalitet. I tråd med denne forståelse beskriver Perron-Brault et al. (2020), hvordan engagerede fans også fungerer som økonomiske ambassadører for artisten. Deres undersøgelse viser, at fans, som opfatter sig selv som en del af artistens univers, er mere tilbøjelige til at støtte artisten økonomisk (Perron-Brault et al., 2020), hvilket kan være gennem køb af merchandise, koncertbilletter og eksklusivt indhold. Denne form for økonomisk engagement betragtes som en form for personlig investering, hvor fans føler, at deres støtte direkte bidrager til artistens succes og fortsatte eksistens inden for musikbranchen. Det er altså ikke blot en transaktionel relation, men en symbolsk handling, der forstærker følelsen af nærhed og fællesskab til og omkring artisten.

Ifølge Stewart (2018) bidrager sociale medieplatforme markant til at forstærke parasociale interaktioner mellem artist og fans. Platforme som eksempelvis Instagram eller TikTok faciliterer rammen for en oplevelse af *direkte kontakt*, selv når kommunikationen er envejs og digitalt medieret. Stewart (2018) forklarer, at fans oplever en følelse af nærhed og autenticitet gennem artisters digitale tilstedeværelse, hvor eksempelvis Q&A's⁸ eller personlige opslag kan opfattes som en intim forbindelse. Dette understøttes af lytterinterviewene, hvor flere beskriver sociale medier som en måde at komme tættere på artisten og få et indblik i deres privatliv:

⁸ Q&A står for 'Questions and Answers', og er et format som bruges på sociale medier, hvor følgerne kan stille spørgsmål og modtage svar i eksempelvis video-format.

det der med også at være til stede og sådan. Være aktiv ...på blandt andet sociale medier og sådan noget ... For jeg tror helt klart, sådan noget autenticitet er mega vigtigt ... det der med at være nærværende [og. RED.] tilstede ... være cool på sin egen måde, selvfølgelig, ik ... Man skal ikke bare være en copycat

(bilag 4, s. 77-78).

Udtalelsen fra den passive lytter afspejler tydeligt, hvordan autenticitet og nærvær på sociale medier har en central rolle i opbygningen af relationen mellem artist og fan. Dette stemmer overens med Stewarts (2018) pointe om, at digitale platforme ikke blot muliggør, men også forstærker den parasociale interaktion, idet fans oplever artisten som mere tilgængelig og ægte gennem kontinuerlig, digital tilstedeværelse. Særligt platformen TikTok bliver omtalt, som en god platform til marketing, men også som platform til at komme tættere på artistens autentiske selv:

TikTok er blevet lidt ... det der upolerede, sjove sted, hvor man bare filmer lidt hen ad vejen og taler lidt, som det kommer. Så jeg tror klart, den ... er lidt nemmere måske at føle, at man får et indblik i det reelle liv bagved, end Instagram og Facebook, som er blevet langt mere hele promoveringssteder

(bilag 4, s. 27).

Sociale medier fungerer derfor som et digitalt mellemlid mellem artist og fan, der gør relationen mere intim og umiddelbar, selvom interaktionen er medieret og uden reel fysisk kontakt. Denne oplevelse af nærhed understøttes empirisk, hvor flere lyttere fremhæver, at selv automatiserede beskeder fra artisten som eksempelvis det årlige Spotify Wrapped⁹ opleves som personlig kontakt (bilag 4, s. 102). På denne måde muliggør digitale platforme en følelse af autenticitet, gensidighed og nærvær, der styrker forholdet mellem artist og fan. Det er ikke kun musikken, der forbinder fans til artisten, men hele universet sat op omkring artisten, som kontinuerligt præsenteres på sociale medier.

Fans i musikbranchen kendetegnes ved deres stærke følelsesmæssige tilknytning til artister, ofte opbygget gennem parasociale interaktioner på digitale platforme. Denne relation er præget af en oplevelse af nærhed og autenticitet, hvor fans føler en personlig forbindelse til artisten.

⁹ Spotify Wrapped er en årlig opsummering til lytteren, som "omfatter en interaktiv oplevelse, der afspejler din personlige musikrejse gennem året" (Spotify, u.d.)

Sociale medier som TikTok og Instagram spiller en central rolle i at skabe denne forbindelse ved at give indsigt i artisternes hverdag og personlige opdateringer. Empirien viser, at denne form for tilknytning ikke blot styrker loyaliteten, men også fører til økonomisk støtte i form af køb af merchandise, koncertbilletter og streaming. På denne måde bidrager fans aktivt til artistens succes og synlighed, idet deres engagement rækker ud over musikken.

6.3 Koncertdeltagelse

En central indsigt som identificeres, er koncertoplevelsens betydning for relationen mellem artist og fan. Koncerter betragtes ikke kun som musikalske arrangementer, men også som sociale begivenheder, som faciliterer, at fans kan opleve artisten i et fysisk rum og gerne sammen med andre. Vi antager at dette skaber en intensiveret følelse af nærhed og samhørighed, som ikke kan reproducere digitalt. Koncerter kan dermed forstås som en fysisk manifestation af den parasociale relation, hvor forestillingen om nærhed og forbindelse til artisten realiseres i en live-kontekst.

At opleve en artist til en koncert handler om mere end blot den musikalske begivenhed. Koncerter fungerer som sociale platforme, hvor fans forbinder sig med både artisten men også med hinanden blandt publikum. Ifølge Perkins (2012) udgør koncertoplevelser en arena for social interaktion, hvor musik fungerer som et samlingspunkt, der forbinder mennesker (s. 354). Dette var et gennemgående tema i lytterinterviewene og på tværs af både passive og aktive lyttere: "jeg er tilhænger af sådan events, hvor musikken ... er i centrum. Men ... det har meget at gøre med sådan netværk og sociale relationer. Jeg tror ikke, jeg vil tage til koncert alene, eller tage til festival alene" (bilag 4, s.72). I forlængelse heraf uddyber den passive lytter, at hun betragter musikken som et socialt samlingspunkt. Flere af lytterne fremhæver, at de ikke ville opsøge koncertoplevelser alene, men at det er fællesskabet og følelsen af samhørighed, der trækker. Dette stemmer overens med Perkins (2012) argumentation for, hvordan kulturelle oplevelser, som koncerter, ikke kun handler om musik, men også om sociale relationer og identitetsdannelse (s. 354). Når man deltager i koncerter, skabes der et fællesskab omkring den fælles oplevelse, hvilket kan styrke følelsen af tilhørsforhold og inkludering. Samtidig bidrager det til både personlig og kollektiv identitet, idet deltagelsen i kulturelle fællesskaber kan forme, hvem vi er, og hvordan vi ser os selv i relation til andre. Dette gør koncerter til mere end blot musikalske oplevelser, da de bliver sociale rum, hvor mennesker forbinder sig og skaber fælles minder. Disse minder spiller en central rolle, da de kan motivere lytteren til efterfølgende at

genopleve koncertens musik for at genskabe den emotionelle eller nostalgiske følelse, som tidligere nævnt i forbindelse med Response to Music. Denne adfærd er særligt værdifuld for pladeselskaber som WMD, da den kan styrke lytterens tilknytning til artisten og øge musikforbruget. Endvidere understøtter spillestederne identitetsdannelse på flere niveauer. På individuelt plan skaber de en platform for personlig udfoldelse og identitetsudtryk blandt publikum. Mange af disse steder fungerer som frie og trygge rum, særligt for minoriteter og subkulturelle grupper, hvor de kan udtrykke sig frit og opleve et stærkt fællesskab (Blömeke et al., 2022, s. 100). Dette understreger yderligere, hvordan koncertoplevelser ikke blot styrker sociale bånd, men også spiller en central rolle i udviklingen af personlig identitet og tilhørsforhold. Når spillesteder fungerer som inkluderende platforme, hvor fans kan udtrykke sig frit og føle sig accepteret, skabes der stærkere følelsesmæssige bånd til både artisten og fællesskabet omkring musikken. Dette kan WMD drage fordel af ved, at planlægge eksklusive fan-events, pre-show meetups og community-building initiativer, som ikke alene forlænger koncertoplevelsen, men også skaber varige relationer mellem artist og lytter. Dette udtrykker lytterne desuden som et element de ville deltage i, såfremt de fik muligheden. En af de aktive lyttere, der, som tidligere nævnt, er stor fan af Suspekt igennem en længere periode, fortæller om deltagelsen i et lukket fan-event med dem. Hun nævner, at man til dette event

kunne pre-høre deres nyeste album ... og jeg synes det var fucking nice at få lov til at høre musik inden, og høre deres tanker bag ... men det gav mig ikke den der fan-familie mæssigt, altså nu sidder vi her og hygger om det ... jeg blev lidt mere irriteret på Suspekt-fans, fordi de er bare lidt irriterende

(bilag 4, s. 27).

I denne udtalelse beskriver den aktive lytter sin deltagelse i et lukket fan-event med Suspekt, hvor hun fik mulighed for at lytte til deres nye album før det blev udgivet og ydermere høre om deres tag bag det. Vi havde en antagelse om, at fan-events styrkede relationen mellem artister og fans. Dette er dog ikke tilfældet for denne aktive lytter, som udtrykker, at eventet ikke skabte den ellers forventede følelse af fællesskab, men tværtimod en distance til de andre fans. Til trods for at hun omtaler sig selv som en dedikeret Suspekt-fan, der deltager i alle deres koncerter, køber deres merchandise og engagerer sig i deres musikalske univers, identificerer hun sig ikke som en del af det fællesskab, der eksisterer blandt Suspekts-fans. Tværtimod udtrykker hun en vis distance og irritation over for deres fanbase. Dette indikerer, at et stærkt personligt bånd til en artist ikke nødvendigvis forudsætter en følelse af tilhørsforhold til

fanfællesskabet. Hendes oplevelse understreger således, hvordan tilknytningen til en artist kan være dybt personlig og individuelt funderet, uden at det tilknyttes et fællesskab. Den samme aktive lytter udtrykker desuden en spirende interesse for den upcoming artist, Østen. Dette affødte en nysgerrighed omkring, hvorvidt hendes oplevelse af et eksklusivt fan-event ville være anderledes, hvis det havde været med Østen frem for Suspekt. For at undersøge dette spurgte vi ind til, om den intime kontekst, som hun havde oplevet ved Suspekt-eventet, potentielt kunne have skabt en stærkere tilknytning for hende, hvis det var med Østen. Hertil svarer hun:

jeg tror godt det kunne gøre i den seance, fordi han ligesom også cater til et andet publikum end hvad Suspekt gør, og fordi han stadig er upcoming, så det ville blive mere intimt og på en eller anden måde mere sårbart. I hvert fald hvor man måske kunne få en bedre indføring i ham

(bilag 4, s. 27-28).

I dette citat reflekterer den samme aktive lytter altså over, hvordan en lignende oplevelse med en anden artist, Østen, muligvis ville have haft en større effekt på hendes relation til artisten. Hun fremhæver, at Østens intime og sårbare musikstil kunne skabe en anderledes og måske stærkere tilknytning til et fan-event. Her understreger hun, at netop fordi Østen er en upcoming artist, vil eventet sandsynligvis være mere intimt, hvilket kunne give et dybere indblik i hans musikalske univers. Desuden påpeger hun, at Østen tiltrækker en anden type fangruppe end Suspekt, hvilket ifølge hende kunne ændre stemningen. Dette indikerer, at den særlige fællesskabsfølelse blandt fans spiller en afgørende rolle for, om eventet formår at skabe en følelse af nærvær. Dermed bliver rammerne for et event essentielle faktorer for, om en dybere relation til artisten opstår. Denne pointe understøttes yderligere af en af de passive lyttere, der beskriver, hvordan live-oplevelser kan ændre hendes tilhørsforhold til en artist:

det gør jo indtryk på en eller anden måde, og man får øjnene op for noget musik, og for at se den her artist, der optræder super autentisk. Samtidig med, at jeg tror, at det er også en minde, og det er også noget, man forbinder med noget ... Det der med at opleve noget i virkeligheden, ville kunne ændre mit tilhørsforhold 100 procent

(bilag 4, s. s. 74).

Den passive lytter beskriver her, hvordan live-oplevelser med sikkerhed kan ændre lytterens tilhørsforhold. Lytteren fremhæver, at det at opleve en artist i virkeligheden gør et indtryk, der rækker ud over musikken, det skaber minder og associationer, der forankrer musikken følelsesmæssigt, hvilket ligeledes stemmer overens med Stewart's (2018) teori om fan engagement. Her bliver det tydeligt, at koncertoplevelser og intime events ikke kun er platforme for musikforbrug, men også kan være et springbræt for langvarige relationer og dermed et loyal fanskab til artisten.

Disse lytterindsigter viser, hvordan eksklusive fan-events og koncertoplevelser kan påvirke lytternes tilknytning til en artist. Derfor er sådanne begivenheder et effektivt redskab i opbygningen af loyalitet, da det rækker ud over selve begivenheden og ind i lytterens daglige musikforbrug. Dette perspektiv peger på en strategisk mulighed for pladeselskaber og artister til at inkorporerer fan-events, der ikke alene understøtter musikoplevelsen, men også faciliterer et rum for intimitet og sårbarhed, hvor fans kan opnå en stærkere forståelse og tilknytning til artisten i deres marketingkampagner.

6.4 Delkonklusion

I dette kapitel udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvad kendetegner loyale fans i musikbranchen?* Det er klarlagt, at loyale fans i musikbranchen kendetegnes ved et dybt engagement, der rækker ud over selve musikken og ind i artistens personlige univers. Dette engagement er ofte båret af en følelse af nærhed og autenticitet, som opstår gennem parasociale relationer og digital interaktion på sociale medieplatforme. Fanrelationen udvikles i spændingsfeltet mellem artistens brand og lytterens identitet, hvor autenticitet styrker relationen. Det er identificeret, at der findes forskellige grader af at være fan, fra overfladiske lyttere til ultra-fans. Derudover har oplevelsen af musik som et socialt fænomen, særligt i forbindelse med koncerter og fan-events, stor betydning for relationen til artisten. Den vedvarende loyalitet opstår derfor i mødet mellem personlig identifikation, følelsesmæssig involvering og oplevelser, der rækker ud over artistens musik alene. Det gør loyale fans til en værdifuld ressource i arbejdet med at skabe bæredygtig synlighed og langsigtet succes for artister i en digitalt præget musikbranche.

KAPITEL 7

PROJEKTLEDELSE

Kapitel 7. Projektledelse

Formålet med dette kapitel er at undersøge: *Hvad er projektledelse i praksis, og hvordan udspiller det sig i musikbranchen?* Projektledelse spiller en central rolle i koordineringen af marketingkampagner og i at sikre, at udgivelser når ud til det ønskede publikum på den mest effektive måde. Det handler ikke blot om at styre opgaver og deadlines, men også om at navigere i et miljø præget af skiftende trends, korte tidsrammer og mange involverede aktører. Kapitlet indleder med at belyse, hvordan projektledelse praktiseres i WMD, dernæst indsnævres det til den kommunikative rolle i WMD i forbindelse med marketingkampagner. Efterfølgende reflekteres der over WMD's frie ad-hoc struktur, og kapitlet afsluttes med en delkonklusion.

7.1 Projektledelse i praksis hos Warner Music Denmark

Projektledelsen i WMD er karakteriseret ved en høj grad af fleksibilitet og uformelle arbejdsgange. Denne dynamik er essentiel for at kunne navigere i en musikbranche præget af konstante skift og uforudsigelighed, hvor timing og hurtige beslutninger kan være afgørende for en kampagnes succes. Samtidig kan den manglende formelle struktur og systematik dog skabe udfordringer i forhold til koordinering og ensartethed på tværs af projekter. Dette afspejler sig særligt i kampagneforløb, hvor processerne ofte er afhængige af artisternes individuelle rejse, projektlederens overblik samt de kreative bidrag fra diverse samarbejdspartnere. I denne sammenhæng er projektlederen, som omtales som product manager i WMD, en central aktør, der både skal sikre eksekvering og resultater, men også fungerer som bindeled mellem A&R, marketing, partner relations (PR) og eksterne samarbejdspartnere. Dette understreger nødvendigheden af både strukturel fleksibilitet og evnen til at skabe overblik i det kaos, der er til stede i branchen. HoM fortæller, at deres processer

er meget ad hoc. Hver artist og hvert forløb varierer, hvilket har gjort det vanskeligt for os gennem tiden at finde en metode eller struktur, der passer alle. Fra ledelsen appellerer vi til, at vi altid kender de kommende 2-3 singler, når vi går i gang med et nyt forløb. Når A&R har færdiggjort musikken, er det projektlederens ansvar at drive de øvrige processer: cover, pressebilleder, presstekst, videoindhold, intern kommunikation til vores partner relations (radio og streaming), ekstern kommunikation til medier,

influencers, bureauer etc. ... Ofte vil der være et simpelt google doc eller en mailtråd, som ejes af projektlederen

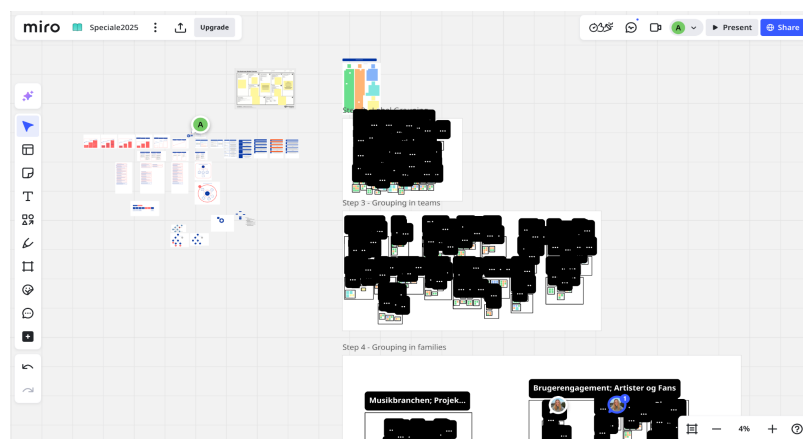
(bilag 1, s. 2).

I citatet tydeliggøres det, at der i WMD ikke benyttes fastlagte projektledelsesværktøjer. Projekter og konkrete opgaver organiseres i stedet gennem Google Docs dokumenter, mailtråde eller endda mundtlige aftaler, hvilket indikerer en prioritering af fleksibilitet og hurtig tilpasning frem for en strømlinet struktur. Denne tilgang afspejler ligeledes musikbranchens dynamiske felt, hvor blandt andet timing og artistens individuelle behov ofte former kampagneforløbet. Disse ad hoc-baserede arbejdsformer giver medarbejderne i WMD en høj grad af frihed til selv at forme deres arbejdsprocesser efter projektets specifikke kontekst. Den manglende struktur kan dog også medføre en række udfordringer. Når projektledelsen afhænger af uformelle værktøjer som mailtråde, opstår der en risiko for, at viden og beslutningsgrundlag bliver fragmenteret og svære at spore og dermed vende tilbage til. På projekter med mange involverede aktører kan det resultere i uklarhed om roller, ansvar, deadlines med mere, hvilket kan forsinke beslutningsprocesser og skabe ineffektivitet i kampagneforløbet. Ligeledes kan manglen på et centralt organiseret system føre til kommunikationsbrist, hvor vigtig information ikke nødvendigvis når ud til alle relevante aktører i rette tid. Dette kan være problematisk, særligt i forbindelse med eksekveringen af marketingkampagner, hvor timing og sammenhængskraft er afgørende for kampagnens succes.

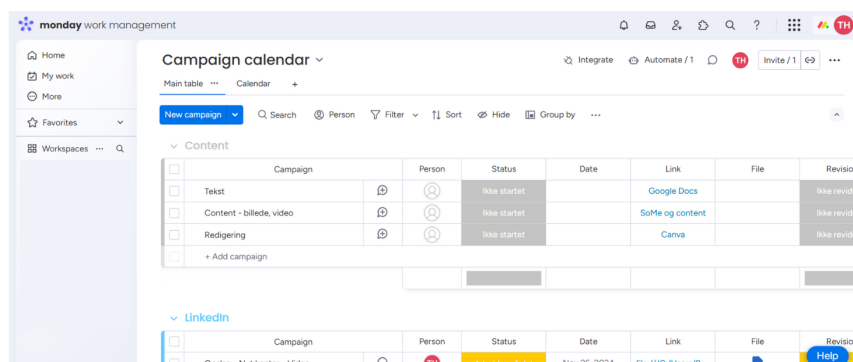
Den fragmenterede projektstyring kan derudover udfordre muligheden for optimering i projektarbejdet. Når dokumentation er spredt på forskellige platforme og ikke systematisk opsamles, bliver det vanskeligt at evaluere et kampagneforløb og implementere strukturelle forbedringer. Dette kan medføre gentagelse af fejl eller ineffektive processer, da der ikke nødvendigvis skabes et fælles refleksionsrum, hvor erfaringer opsamles og deles. Her kunne mere formaliserede projektledelsesværktøjer bidrage til større transparens og bedre overblik over igangværende aktiviteter, deadlines og ansvarsområder, uden nødvendigvis at gå på kompromis med den fleksibilitet, der er essentiel for det kreative arbejde. WMD er et Google-Hus og benytter i forvejen eksempelvis Google Drev. Google Drev er et medie, der anvendes til opbevaring af filer såsom dokumenter, lydfiler og billeder, hvor der er mulighed for at skabe en organiseret struktur i mappe-systemer. Fordelen ved Google Drev er dets brugervenlighed og mulighed for simultan redigering både for aktører inde i og uden om organisationen, hvilket

letter samarbejdet på tværs af afdelinger og eksterne samarbejdspartnere. Dette kræver dog, at de forskellige aktører følger en ensartet retningslinje for, hvordan der arbejdes med dokumenter og mapper. Hvis ikke der er konsensus herom, risikeres det, at filer navngives forskelligt, mappestrukturen varierer fra projekt til projekt, og at der sjældent er en centraliseret oversigt over versioner og deadlines. Manglende begrebshygiejne kan føre til forvirring og ineffektivitet, fordi fælles standarder og definitioner for arbejdet ikke er afstemt. Dette kan gøre det udfordrende at danne sig et overblik og genfinde dokumentation på et senere tidspunkt.

En mere systematisk anvendelse af projektstyringsværktøjer, som eksempelvis Monday eller Miro, kunne afhjælpe disse udfordringer ved at skabe et samlet overblik over kampagneforløb, ansvarsområder og tidsplaner. Nedenstående billede 10 viser nærværende undersøgelses brug af et Miro-board.



Billede 10: Eksempel på nærværende undersøgelses brug af et Miro-board



Campaign	Person	Status	Date	Link	File	Revision
Tekst		Ikke startet		Google Docs		Ikke revideret
Content - billede, video		Ikke startet		SoMe og content		Ikke revideret
Redigering		Ikke startet		Canva		Ikke revideret
+ Add campaign						

Campaign	Person	Status	Date	Link	File	Revision
Opslag - Nyt kontor - Video		Arbejder på det	Nov 26, 2024	file:///C:/Users/Br...		Help

Billede 11: Eksempel på en content kalender udarbejdet i Monday¹⁰

¹⁰ Eksemplet er fra et af gruppens medlemmer, som har anvendt Monday i forbindelse med sit nuværende studiejob

Værktøjer som Monday eller Miro muliggør ikke blot en visualisering af projektets forskellige faser, men understøtter også løbende opdateringer og klare deadlines, der kan spores og evalueres retrospektivt. Dette vil samtidig understøtte en mere effektiv læringsproces, hvor tidligere kampagner kan analyseres mere struktureret med henblik på at identificere best practices og undgå gentagelse af tidligere udfordringer. Medinilla (2013) pointerer dog, at en implementering af et projektledelsessystem kræver en kulturel tilpasning i organisationen (s. 174). I et miljø, hvor ad hoc-principper og fleksible arbejdsgange er dybt forankrede, kan overgangen til en mere struktureret praksis møde modstand. Derfor bør implementeringen af projektledelsesværktøjer ske gradvist og med udgangspunkt i WMD's eksisterende arbejdsformer. Dette kan gøres ved at identificere medarbejdere med positive erfaringer for at arbejde mere systematisk. Dernæst kunne et pilotprojekt gennemføres med netop dette team, hvor man tester effekten af, hvordan øget brug af projektledelsesværktøjer påvirker effektiviteten og samarbejdet. Hvis projektet viser sig succesfuldt, kan det fungere som et eksempel, der gradvist kan brede sig ud i organisationen.

På den ene side er den hurtige tilpasningsevne en nødvendighed for at kunne reagere på markedets skiftende dynamikker og artistens kreative proces. På den anden side kan manglen på systematik hæmme effektiviteten og læringen på tværs af projekter, hvilket i sidste ende kan påvirke både den interne arbejdsproces og kampagnens samlede succes. En afvejning mellem disse to poler er derfor nødvendig for at optimere projektledelsen og sikre, at de kreative og kommercielle mål understøtter hinanden.

Manglen på en systematisk tilgang afspejler sig også i evalueringen af projekterne. Ifølge HoM og de deltagende observationsnotater eksisterer der ikke en formaliseret proces for opsamling og læring efter kampagneafslutning. HoM beskriver deres evalueringsproces på følgende måde:

Ikke superstruktureret ... vi er forholdsvis gode til at tage det løbende. ... vi har også faktisk skåret en hel del mødeaktivitet væk for at give mere rum og autonomi for projektleder og A&R's ... jeg har one-on-one med de fleste en gang om ugen eller halvanden uge ... nu har jeg snart AMP-samtaler, som er mus-samtaler i det her hus. og der ville det egentlig være en meget god idé at bede folk om at reflektere over den del også

(bilag 4, s. 16).

Den løbende mundtlige evaluering i kampagnearbejdet medfører udfordringer i vidensoverførslen mellem afsluttede og kommende kampagner. Når refleksioner og læringspunkter primært udveksles gennem mundtlige uformelle samtaler frem for systematisk dokumentation, bliver det vanskeligt at fastholde og strukturere disse erfaringer (Galli, 2022, s. 6). Dette begrænser muligheden for at skabe en fælles referenceramme, der kan anvendes til optimering og effektivisering i arbejdet med fremtidige kampagner. Derudover indebærer denne mundtlige vidensdeling en høj grad af personafhængighed, da videreformidlingen af praksisser og indsigter er betinget af de involverede medarbejderes evne og mulighed for at dele deres erfaringer. I tilfælde af personaleudskiftning, tidsmangel eller organisatoriske ændringer kan vigtig viden gå tabt. Samtidig kræver denne form for erfaringsudveksling en betydelig investering af tid og ressourcer, som ellers kunne være frigjort til strategisk og kreativt arbejde. Følgende uddrag stammer fra de deltagende observationsnotater og illustrerer dette problem gennem en praktisk arbejdsopgave:

Møderne er meget snak [der er. RED.] ikke meget nedskreven. Alt er meget indforstået ... De har ingen opslagsværker, hvor de kan finde frem til, hvad man tidl. har gjort. Eks. julemødet fredag kommer [navn. RED.] med, fordi han stod for julesangen sidste år, men der er ikke nedskrevet noget nogen steder. De er enormt menneskeafhængige

(bilag 6, s. 4).

Denne situation eksemplificerer udfordringen ved manglende dokumentation, især når det gælder komplekse og tilbagevendende kampagner som julekampagner. Hvert år sendes der julekalendere på TV, og i disse indgår der i alle 24 afsnit en in- og outro sang. Hvis WMD repræsenterer en af de pågældende julesange fra nogle af disse julekalendere, får denne en markant eksponering gennem julekalenderens daglige udsendelser, hvilket gør sangen til et centralt fokuspunkt i den pågældende sæson i WMD's julekampagne-arbejde. I 2023 var det eksempelvis 'Valdes Jul' af den danske artist Christopher, som Christophers product manager havde ansvaret for. I 2024 havde Jonah Blacksmith og Caroline Castell årets julesang med nummeret 'Tidsrejsen 2', som blev spillet i julekalenderen af samme navn. Dette medførte et behov for at forstå, hvad der tidligere var arbejdet med Christophers julesang året forinden, så kampagnestrategier kunne videreføres eller optimeres. Det blev imidlertid tydeligt, at den nødvendige dokumentation ikke eksisterede, da informationerne primært blev overleveret mundtligt eller gemt hos de personer, der havde arbejdet på projektet. Der var ingen central

køreplan eller evalueringsrapport, som de nye projektmedlemmer kunne trække på, og derfor var julekampagnen på sin vis afhængig af, at de medarbejdere, der havde været involveret året forinden, kunne genkalde og videregive erfaringerne.

Denne personafhængighed medfører ikke alene et tidstab, men skaber også en usikkerhed omkring kontinuiteten og kvaliteten af kampagnearbejdet. Havde der derimod været en mere formaliseret tilgang til dokumentation i form af evalueringsrapporter, køreplaner eller digitale projektværktøjer, ville erfaringerne fra 'Valdes Jul' have været lettilgængelige og tydeligt strukturerede. Dette kunne formentlig have reduceret den tid der blev anvendt på at genopfinde processerne samt gjort det muligt for product managers at fokusere på videreudvikling frem for rekonstruktion. En sådan systematisering af viden kunne desuden understøtte en læring, hvor erfaringer fra tidligere kampagner ikke blot ville være tilgængelige for dem, der deltog, men også for nye medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere. Dermed kunne WMD opnå en højere grad af strategisk sammenhængskraft på tværs af kampagner og årgange.

Den uformelle projektledelse afspejler dog den kreative karakter i musikbranchen, hvor hurtige beslutninger og løbende tilpasninger er nødvendige for at matche markedets dynamik. Samtidig peger det på et potentiale for optimering, da en mere formaliseret struktur kan bidrage til øget overblik og sikre, at deadlines og leverancer bliver mere ensartede og transparente. En systematiseret tilgang vil også kunne understøtte vidensdeling på tværs af kampagner, hvilket kan minimere gentagelser af tidligere fejl og udfordringer. Selvom den nuværende ad hoc-tilgang fremmer fleksibilitet og kreativ frihed, skaber fraværet af fælles værktøjer og struktur risiko for ineffektive arbejdsgange. Ved at indføre mere struktur, uden at gå på kompromis med den nødvendige fleksibilitet, kan WMD opnå et mere strømlinet kampagneforløb.

7.2 Kommunikation i praksis

Kommunikation er vigtigt i mange sammenhænge, og Galli (2022) argumenterer for, at det i særdeleshed også er en nøgelfaktor i projektledelse (s. 1). I projektledelse fungerer den som bindeled mellem projektets aktører og sikrer, at køreplanen og mål er klare og forstået af alle involverede aktører. Som i enhver anden sammenhæng er kommunikationen afgørende for at kunne koordinere kampagner, der både involverer interne teams og eksterne samarbejdspartnere. Samtidig spiller kommunikationen en særlig rolle i relationen mellem artisten og projektteamet. Her opstår en unik dynamik, hvor artistens kreative visioner og behov

balanceres med de forretningsmæssige mål og projektets tidsplaner. I følgende udtalelse sætter HoM ord på, hvordan hun oplever kommunikationen omkring kampagneforløb hos WMD:

Det starter et eller andet sted i artisten igen. de fleste artister ... har en lille snært af narcissisme blandet med skrøbelighed ... jeg tror, at der hvor den dialog er bedst ... det er ... hvis artisten og en projektleder slash A&R er enige om visionen og DNA ... så kan man bare mærke en ro igennem hele projektet ... hvis artisten har for meget at skulle have sagt ... så kommer specialistviden ... overhovedet ikke i spil, og det skaber en dårlig dynamik intern på holdet. eller hvis det er for meget drevet af os, og artisten ... ikke føler sig set, så skaber det den samme udynamik

(bilag 4, s. 15-16).

I udtalelsen tydeliggøres det, hvordan kommunikationen mellem artist, product manager og det øvrige team er afgørende for projektets fremdrift og succes. Det fremhæves, at artister ofte besidder en kompleks psykologisk kombination af let narcissisme og skrøbelighed, hvilket kan gøre kommunikationen udfordrende. Product managers evne til at skabe en åben og konstruktiv dialog er derfor essentiel, ikke blot for at opretholde enighed om projektets vision og retning, men også for at sikre, at artistens ønsker harmoniserer med projektteamets faglige vurderinger. Når kommunikationen er optimal, skabes der en fælles forståelse og ro, som påvirker resten af teamet. Her arbejder aktørerne med et klart billede af artistens brand-DNA og kampagnens mål. I modsætning hertil kan manglende dialog skabe misforståelser og usikkerhed (Galli, 2022, s. 3). Som citatet påpeger, kan for meget kontrol fra artistens side forhindre projektteamet i at bringe specialistviden i spil, hvilket hæmmer kampagnens udvikling og resultater.

Omvendt hvis kampagnen er forstyret af teamet uden tilstrækkelig involvering af artisten, kan artisten føle sig tilsidesat, hvilket ligeledes skaber en dysfunktionel dynamik, som HoM beskriver. Product manageren befinder sig dermed i en konstant balancegang, hvor loyaliteten både skal rettes mod artisten og mod det interne team, altså kollegerne. Her er kommunikation ikke blot et værktøj, men selve fundamentet for tillid og gensidig forståelse, og dermed også nøglen til et optimal projektforløb. Et muligt løsningsforslag kunne være implementeringen af centraliserede kommunikationsplatforme, der samler den relevante information ét sted. Dette kunne eksempelvis starte med at blive udført via Google Drev, som WMD allerede anvender. Dermed sikres det, at teamet har adgang til opdaterede planer, deadlines og beslutninger,

hvilket vil reducere risikoen for misforståelser (Galli, 2023, s. 3). Det vil samtidig styrke transparensen og muliggøre en mere effektiv vidensdeling, hvor alle parter er orienteret om projektets fremdrift og eventuelle ændringer.

Under det projektorienterede forløb blev det tydeligt, at manglende uddelegering førte til kaotiske arbejdsgange og manglende overblik. En ekstern samarbejdspartner beskriver følgende: “there is often a lot of communication going on, a lot on different platforms. And if two people have been speaking on the phone making decisions and not informing the rest of the team” (bilag 7, s. 20). Denne udtalelse understreger, hvordan manglende kommunikation på tværs af platforme kan skabe informationskløfter, som direkte påvirker kampagnearbejdet. Denne udtalelse understreger, hvordan fragmenteret kommunikation på tværs af flere platforme kan skabe informationskløfter, der påvirker kampagnearbejdet. Når beslutninger træffes mellem få personer uden at blive formidlet videre til resten af teamet, opstår der forvirring. Derudover bliver problematikken omkring kommunikationsstrukturen i organisationen tydelig i citatet. Når kommunikationen er spredt på tværs af telefonopkald, mails og andre platforme uden central koordinering, bliver det vanskeligt at opretholde et samlet overblik. Dette understøtter behovet for at etablere klare kommunikationskanaler, hvor alle aktører kan tilgå information på ét samlet sted. Ved at indføre en struktureret tilgang til kommunikation, hvor beslutninger og vigtige opdateringer registreres centralt, kan man minimere risikoen for informationskløfter (Galli, 2022, s. 3). Sådanne tiltag vil ikke alene fremme gennemsigtigheden i projektet, men også styrke samarbejdet og effektiviteten i teamets arbejde.

På trods af udfordringer med ad hoc-metoder og manglende struktur i kommunikationen, ses der tegn på en udvikling i WMD. HoM beskriver, hvordan en organisationsændring, hvor antallet af artister blev reduceret, har åbnet op for mere struktureret kommunikation og langsigtet planlægning:

er begyndt at blive mere og mere struktureret i vores kommunikation faktisk ... i den organisationsændring, vi havde for et år siden, der blev der også skåret en masse artister fra ... [før. RED.] var det enormt svært at lave langsigtede planer ... men nu har vi faktisk på alle vores artister ... timelines, som bliver opdateret, så vi hele tiden ved, hvad der kommer til at ske. Og så har vi hver tredje uge på hver artist et artistmøde ... [hvor. RED.] den pågældende product manager, den pågældende A&R, cheferne fra de

to afdelinger ... og radio og DSP sidder sammen og bare helt løst gennemgår tidslinjen ... jeg synes det er der, den store vidensdeling sker

(bilag 4, s. 4-5).

Denne strukturerede tilgang repræsenterer ikke blot et opgør med tidligere udfordringer som spredt information og manglende koordinering, men indikerer også, at der allerede foreligger positive erfaringer med mere systematiske arbejdsgange. Det indikerer en bevægelse mod mere formaliseret projektledelse, hvor systematik og regelmæssig opfølgning er med til at styrke både vidensdeling og sammenhængskraft i projektteamet. Det skal dog nævnes, at dette initiativ er med interne aktører som product managers, A&R's og ledere fra afdelingerne. Dette åbner derfor potentialet i at inkludere eksterne samarbejdspartnere som eksempelvis artisterne selv, managers eller kreative, i den samme strukturerede tilgang.

En egentlig systematisk integration af disse aktører kunne potentielt optimere kommunikationen på tværs af alle niveauer og mindske risikoen for informationskløfter. Disse regelmæssige statusmøder, hvor nøglepersoner fra forskellige afdelinger samles om opdaterede tidslinjer, illustrerer en praksis, som er med til at sikre fælles retningslinjer i eksekveringen af marketingkampagner. Vidensdelingen, som HoM beskriver, peger på en større gennemsigtighed og fælles forståelser, hvor de interne aktører løbende informeres om de strategiske beslutninger og fremtidige tiltag. Det er væsentligt at anerkende, at selv med denne forbedrede struktur kan fragmenterede kommunikationskanaler stadig udgøre en udfordring for den samlede projektkoordinering. Den manglende brug af en centraliseret platform betyder, at kommunikationen stadig foregår på tværs af flere systemer, hvilket øger risikoen for misforståelser (Medinilla, 2013, s. 51). Derfor argumenteres der for, at yderligere integration af fælles kommunikationskanaler kan optimere informationsflowet og sikre, at alle parter bliver opdateret uden unødvendige overlap og tab af information. Mazmanian et al. (2013) argumenterer desuden for én centraliseret platform, på grund af at hvis information og beskeder strømmer ind fra mange kanter, kan det føre til en situation, hvor teamet mister overblikket og får svært ved at vurdere, hvad der er vigtigst, og hvordan de skal handle. En sådan integration kan formentligt styrke den positive udvikling, som HoM beskriver, og bidrage til mere strømlinet projektledelse i WMD.

Samlet set viser analysen af WMD's kommunikationspraksis, at der eksisterer en betydelig frihed og fleksibilitet, som i visse situationer kan være en styrke, men som også skaber

ineffektivitet. En mere centraliseret og struktureret tilgang vil ikke alene forbedre delingen af information, men også bidrage til en mere effektiv og koordineret projektledelse, der kan understøtte artisternes udvikling og succes på markedet.

7.3 Frie rammer versus struktur

I interviewet med HoM, er det tydeligt, at product managers har frie rammer til at lede og koordinere deres kampagnearbejde med de forskellige artister og eksterne samarbejdspartnere. Dette finder vi interessant, da projektledelse ellers ofte er struktureret, særligt når der er flere aktører involveret, hvilket må siges at være tilfældet hos WMD. HoM beskriver de forskellige product managers arbejde som meget forskelligartet:

der er en, der er super struktureret og har styr på alle dele af processen ... så er der en, der er lidt mere ad hoc, men hvor tingene også altid falder på plads undervejs ... og så er der en, der ligger lidt midt imellem ... en ting er, at vi har et eller andet fællesformat nu [tidligere omtalte EMEA-brandbook. RED.] ... jeg tror, at den metode, der ... virker bedst ... er der, hvor projektlederen inviterer de forskellige specialister områder ind ... det er der, hvor der er en meget åben dialog ... det er ikke 100 procent ad hoc Men det er mere løst og giver mere rum til kreativitet ... det kræver også en tillid mellem de forskellige personer ... men det kan tydeligt ses, at det er også de artistprojekter, der fungerer bedst

(bilag 4, s. 14-15).

Citatet understreger den frie tilgang, som product managers i WMD har til kampagnestyling og projektledelse. Det beskrives, hvordan projektlederne, altså product managers, arbejder meget forskelligt, nogle forholdsvis struktureret, mens andre benytter en mere ad hoc-tilgang. HoM beskriver, at en kombineret tilgang af de to, hvor projekter med en mere åben og dialogbaseret styring ofte fungerer bedst, især når specialister får ejerskab over specifikke områder. Denne tillidsbaserede arbejdsdeling skaber plads til kreativitet og hurtig problemløsning, hvilket kan være en væsentlig fordel, når kampagnerne skal eksekveres på tværs af flere platforme og samarbejdspartnere. Fleksibiliteten i arbejdsstrukturen gør det muligt for product managers at tilpasse deres arbejdsmetoder til artisternes unikke behov, hvilket synes at være en nødvendighed i en kreativ branche som musikbranchen. Dette harmonerer med agile projektledelsesprincipper, hvor tilpasning og løbende justering prioriteres over fastlåste planer (Medinilla, 2013).

Set i lyset af dette kan WMD's frie projektledelse ses som en strategisk beslutning, der bevidst prioriterer kreativ frihed og hurtig tilpasningsevne frem for traditionel styring og kontrol. Dette kræver dog en høj grad af tillid og kommunikation mellem de involverede, hvilket ifølge HoM også er en forudsætning for, at projekterne fungerer optimalt. Derigennem udnyttes den kreative frihed, samtidig med at projekterne holdes på sporet. Den frie projektledelse rummer således både muligheder og udfordringer. Mens den fremmer kreativitet og hurtige beslutninger, skaber den samtidig behov for tydeligere retningslinjer og koordinering for at undgå ineffektivitet.

7.4 Delkonklusion

I dette kapitel er følgende undersøgelsesspørgsmål udfoldet: *Hvad er projektledelse i praksis, og hvordan udspiller det sig i musikbranchen?* I kapitlet tydeliggøres det, hvordan marketingkampagner i musikbranchen er præget af et dynamisk samspil mellem struktur og fleksibilitet. På den ene side ses et skift mod mere formaliserede arbejdsgange, eksempelvis i form af regelmæssige møder og opdaterede tidsplaner, som styrker vidensdeling og koordinering internt i organisationen. På den anden side fastholdes en høj grad af frihed for product managers til selv at forme kampagneforløbene, hvilket muliggør tilpasning til både artisternes og kampagnernes individuelle behov. Denne tillids- og dialogorienterede tilgang harmonerer med agile principper.

Det fremgår også, at fragmenteret kommunikation og fraværet af fælles platforme stadig udgør en udfordring for projektkoordineringen. Det peger på behovet for yderligere integration og centralisering af kommunikationskanaler for at understøtte en mere strømlinet projektledelse.

KAPITEL 8

KOORDINERING I ØKOSYSTEMER

Kapitel 8. Koordinering i økosystemet

I kapitlet reflekteres der over undersøgelsesspørgsmålet: *Hvordan påvirker økosystemets aktører, WMD's arbejde med marketingkampagner?* Hertil inddrages Adner's (2012; 2021) teori om økosystemer, som analytisk ramme. I både *The Wide Lens* (2012) og *Winning the Right Game* (2021) fremhæver Adner, hvordan innovations- og forretningssucces i stigende grad afhænger af evnen til at forstå og håndtere de relationelle og strukturelle afhængigheder i et værdiskabende netværk. I musikbranchen, hvor adskillige forskellige aktører arbejder tæt sammen, giver det ikke mening, isoleret, at se på marketingkampagner uden at anerkende økosystems-tilgangen. Kapitlet afrundes med en delkonklusion.

8.1 WMD som aktør i økosystem

Som tidligere beskrevet i kapitel tre er musikbranchen præget af et komplekst netværk af aktører, hvor traditionel værdikæde tænkning kommer til kort. Dette er netop pointen, som Adner (2012) fremfører i *The Wide Lens*, hvor han stiller spørgsmålstejn ved den klassiske antagelse, at succes i innovation og strategi kun handler om at forbedre sine egne kompetencer. Adner (2012) argumenterer for, at det han betegner *the innovator's blind spot* opstår, når virksomheder fokuserer entydigt på deres eget værdibidrag uden at tage højde for de komplementære aktører og deres evne til at levere rettidigt og koordineret (s. 4). I musikbranchen betyder det, at et pladeselskabs succes ikke bør forstås isoleret fra de øvrige aktører. Der er ifølge Adners (2012) teori behov for et koordineret samspil, hvilket i WMD's tilfælde vil være mellem blandt andet artisterne, musiktjenester, sociale medieplatforme og bookingselskab. Kampagnearbejdet hos WMD foregår derfor i en virkelighed, hvor relationer, timing og fælles afstemning tilsammen er vigtige forudsætninger for resultatet.

Denne økosystemiske afhængighed kommer også tydeligt til udtryk i interviewet med HoM, der reflekterer over samarbejdsdynamikkerne i branchen og den ulige fordeling af risiko og gevinst mellem pladeselskaber og andre aktører:

som pladeselskab, kan man godt få lidt oplevelsen af, at vi står med hele risikoen i forhold til en artist. Det er os, der investerer en masse penge og bygger en artist op ... for at bookingselskaberne i sidste ende kan nyde godterne ... og lave en kæmpe sommertour fx. så der har jo været en masse dialog de sidste 10-15 år om, om man skulle lave 360-graders løsninger ... hvor de har live virksomheden som en del af

pladeselskabet ... så har vi også i en periode forsøgt at tage et cut af artisternes livevirksomhed, men ... hvis man som selskab kræver et cut af live, så røg vi langt ned i om at være attraktiv i forhold til at være udgivende. der har været en masse disruptions her på de seneste 20 år, og jeg synes, vi er der lidt igen nu, hvor alle står og skal finde en fodfæste i en eller anden grad

(bilag 4, s. 6-7).

Udtalelsen illustrerer den økosystemiske virkelighed, som Adner (2012) beskriver. Værdiskabelsen afhænger ikke alene af den enkelte aktørs indsats, men af samspillet og koordineringen mellem flere aktører. I dette tilfælde nævner HoM pladeselskaber og bookingselskaber. Hun peger på, hvordan relationen er præget af spændinger, særligt når det kommer til fordelingen af investeringer i artister og afkastet heraf. WMD investerer ressourcer i at opbygge artisters brand og karriere uden garanti for et afkast. Det er denne risikofyldte og ressourcekrævende proces, der lægger fundamentet for, at bookingselskaber senere kan drage nytte af en artists succes og planlægge indtægtsgivende koncerter. Det skaber en skævvridning i værdifordelingen, hvor pladeselskabet lægger mange kræfter i opstartsfasen, mens andre aktører kan træde ind senere og nyde godt af eksponeringen og brandværdien uden at have bidraget tilsvarende til opbygningen. Men relationen er ikke entydigt asymmetrisk. WMD er samtidig afhængig af, at bookingselskaberne formår at aktivere det livepotentiale, som den udgivne musik muliggør eksempelvis ved at sikre relevante festivalbookinger og venues, der matcher artistens behov, og det momentum en artist kan have. Dermed opstår et gensidigt afhængighedsforhold, hvor succes ikke kan opnås uden koordinering og samspil blandt disse.

Dette understøtter desuden Adners (2012) begreber *co-innovation risk* (s. 33) og *adoption chain risk* (s. 34). Co-innovation risk og adoption chain risk tilbyder en vigtig udvidelse af den traditionelle forståelse af innovationsledelse, hvor fokus ofte hviler på det interne arbejde og den direkte kundeværdi. Disse to begreber bidrager i stedet til forståelsen for, hvordan succesfuld innovation i høj grad afhænger af det økosystem, hvor innovationen indgår. Co-innovation risk betegner den risiko, der opstår, når en innovations fulde værdi afhænger af, at andre aktører i økosystemet samtidig leverer deres arbejde rettidigt (Adner, 2012, s. 37). Et eksempel på dette kunne være, at WMD udvikler og lancerer en kampagne for en artists nye udgivelse. Selvom WMD har investeret i produktion, branding, pressearbejde og sociale medier, er det samlede output afhængigt af, at andre aktører, såsom musiktjenester, radio, bookingselskaber og sociale medier, aktiverer deres respektive bidrag rettidigt og effektivt.

Hvis eksempelvis en platform som Spotify undlader at fremhæve udgivelsen i relevante og redaktionelle playlister, formoder vi, at kampagnens samlede succes vil påvirkes negativt. Risikoen består derfor i, at værdien af pladeselskabets arbejde ikke kan realiseres isoleret set, men er betinget af et koordineret samspil mellem aktørerne i økosystemet. Denne udfordring forstærkes af interne forhold hos WMD, hvor projektledelsen, som tidligere nævnt, er præget af en grundlæggende mangel på struktur. Ifølge HoM er det, som tidligere nævnt, vanskeligt at finde en fast metode, fordi "Hver artist og hvert forløb varierer, hvilket har gjort det vanskeligt for os gennem tiden at finde en metode eller struktur, der passer alle" (bilag 1, s. 2). Set gennem Adners (2012) økosystemperspektiv udgør dette en væsentlig *execution risk* (s. 33), da det hæmmer stabilitet og forudsigelighed, som ellers er to nøglekomponenter i enhver værdiskabende kæde. Manglen på standardiserede metoder underminerer ikke blot intern effektivitet, men reducerer også samarbejdspartneres evne til at agere proaktivt.

Adoption chain risk henviser til det forhold, at visse mellemlid skal acceptere og adoptere innovationen før slutbrugeren overhovedet får mulighed for at opleve dens fulde værdi (Adner, 2012, s. 55). Et eksempel på dette er implementeringen af et digitalt projektstyringsværktøj til koordinering af marketingkampagner omkring artister. På trods af at værktøjet har potentiale til at forbedre den interne kommunikation og effektivisere samarbejdet, afhænger dets succes af, at aktørerne såsom product managers, A&R's og artisterne aktivt benytter sig af det. Hvis disse mellemlid ikke adopterer systemet, vil dets fordele aldrig komme fuldt til udtryk, og den ønskede optimering af marketingindsatsen udebliver. HoM nævner desuden:

vi har prøvet at implementere alt muligt, men det er bare aldrig rigtig løst. jeg tror, det vi nu har fundet frem til, som fungerer, er den her EMEA-brandbook... og så en meget, ... simpel timeline, hvor de små hold ... hele tiden holder hinanden opdateret på projektet, uddeler forskellige opgaver, og så spreder de informationen ud løbende. Men det er meget lidt struktureret på en og samme måde. En ting er, at vi har et eller andet fællesformat nu, det er et kæmpe skridt

(bilag 4, s. 14).

Udtalelsen fra HoM tydeliggør, hvordan både co-innovation risk og adoption chain risk manifesterer sig konkret i det daglige arbejde hos WMD. Trods flere forsøg på at implementere projektstyringsværktøjer, er det først, da formater som EMEA-brandbooken og en simpel projekt-tidslinje introduceres, at der opnås et fælles format i samarbejdet. Det understreger,

hvordan succesfuld implementering ikke alene handler om at vælge den rigtige teknologi, men også i høj grad om, hvorvidt aktørerne i økosystemet er villige og i stand til at adoptere den i praksis. Det er med andre ord ikke nok, at WMD udvikler løsninger, hvis aktørerne ikke ser værdi heri eller har tid og kompetencer til at bruge dem, da værktøjerne dermed vil forblive uudnyttede.

Samtidig illustrerer forsøget med den fælles tidslinje, hvordan små tiltag kan fungere som bindeled i et ellers komplekst netværk af aktører. Når samarbejdet mellem nøglepersoner som A&R og product managers lykkes, kan de fungere som samlingspunkter i en større adoptionskæde, der gradvist spreder information og skaber koordinering på tværs. Denne tilgang er baseret på praktisk erfaring for at mindske både co-innovation risk og adoption chain risk, idet man arbejder med en trinvis og relateret implementering frem for en total systemændring.

Denne strukturelle udfordring forværres af den fragmenterede kommunikationskultur, hvor uklar ansvarsfordeling og manglende brug af digitale koordineringsværktøjer skaber usikkerhed i kampagnearbejdet (bilag 1, s. 3). Set i lyset af Adners (2012) begreb *co-innovation risk* udgør dette en systemisk risiko, da kommunikation og ansvar ikke er tydeligt forankret, hvilket kan underminere eksekveringen. Yderligere forstærkes dette af en organisatorisk afhængighed af tavs viden og uformelle relationer. I observationsnotaterne er det tydeligt, at møderne foregår i en uformel struktur med meget mundtlig kommunikation og uden, at der tages notater, hvilket skaber en sårbarhed i projekterne (bilag 6, s. 4). Dette vidner om en praksis, hvor viden ikke systematiseres, men forbliver personbåret, hvilket er et vilkår, der står i kontrast til behovet for robust koordinering i et komplekst økosystem.

Denne praksisbaserede erkendelse af økosystemets skrøbelighed og nødvendigheden af aktørernes aktive medvirken bekræfter Adners (2012) pointe om, at innovationens værdi først realiseres, når hele kæden fungerer. Det handler ikke kun om, hvad en aktør som WMD kan skabe, men om, hvordan denne skabelse får mulighed for at udfolde sig gennem og med de øvrige aktører i branchen. I denne optik bliver koordinering, relationel tillid og brugervenlige arbejdsgange ikke blot organisatoriske goder, de er forudsætninger for strategisk fremdrift og reel værdi. Dette understreger ydermere vigtigheden af kommunikation, idet klare kommunikationsveje muliggør den nødvendige vidensdeling og afstemning af forventninger mellem aktørerne i økosystemet. Som det fremgår af foregående kapitel syv, udgør kommunikation ikke blot en teknisk funktion, men et bærende fundament for samarbejde og

effektiv projektledelse. Når kommunikationen mellem interne aktører, som product managers og A&R's, og eksterne samarbejdspartnere, som artister og management, ikke er struktureret, skabes der let informationskløfter og usikkerhed om projektets retning og fremdrift. Omvendt kan etableringen af faste møder, opdateret tidslinjer og fælles platforme, som det ses i det seneste organisatoriske tiltag hos WMD, medvirke til at skabe en strømlinet fremgangsmåde, hvilket er afgørende for at mindske de systemiske risici, der knytter sig til både innovation og implementering. Dette er i tråd med pointerne fra Galli (2022) og Medinilla (2013), som fremhæver, at kommunikation er central for at sikre fremdrift, styrke relationel tillid og reducere kompleksitet i projektbaseret samarbejde.

Adner (2012) foreslår derfor en mere holistisk forståelse af en innovationsstrategi, hvor fokus skifter fra en individuel centreret tilgang til hele økosystemets evne til at levere en samlet løsning. Musikbranchens kampagnearbejde foregår i et krydsfelt af samarbejde, risiko og forhandling, hvor aktører i WMD må navigere strategisk i forhold til eksterne aktørers interesser. Derudover vidner refleksionen om, hvordan strukturelle forandringer i branchen har skabt nye betingelser for samarbejde og værdiskabelse for de enkelte aktører. Når det fremhæves af HoM, at 'alle står og skal finde et fodfæste', peger det på, at der igen er en tilstand af økosystemisk ustabilitet, hvor tidligere retningslinjer for samarbejde og fordeling endnu engang skal retænkes. I denne sammenhæng er det en afgørende strategisk kompetence for WMD at navigere i et felt, hvor relationer på tværs af økosystemet spiller en lige så stor rolle som det musikalske og kreative indhold. Det stiller krav til strategisk planlægning, men også til organisatorisk forståelse. Projektstrategier i denne sammenhæng skal derfor forstås som koordinerende, snarere end reaktive og fragmenterede. Det handler ikke kun om at sikre, at kampagner igangsættes, men om at sikre at de rette aktører inddrages og aktiveres på rette tidspunkt. Det kræver blik for timing og ikke mindst evnen til at se længere ud end organisationens egne grænser. Både teorien fra Adner (2012) og den praksisnære refleksion fra HoM peger derfor på, at innovation og strategisk fremdrift i musikbranchen ikke alene omhandler interne beslutninger, men i højere grad om evnen til at skabe samspil i et komplekst og hurtigt skiftende økosystem. Det kræver en bevægelse væk fra den klassiske forestilling om organisationen som en isoleret enhed og hen imod en mere relationel og helhedsorienteret forståelse af værdiskabelse.

Denne kompleksitet peger mod et andet centralt element i Adners (2021) nyere værk *Winning the Right Game*, nemlig *ego-system* fælden (s. 137). I et økosystem præget af gensidig

afhængighed, som det der karakteriserer musikbranchen, bliver det et problem, hvis en aktør insisterer på at fastholde sig selv (ego) som centrum uden at anerkende, at de øvrige aktører har egne strategiske ambitioner. Hvis en aktør som WMD fokuserer på at lede kampagner ud fra egne præmisser uden aktivt at engagere og tilpasse sig de øvrige aktørers virkelighed, risikerer de netop den blinde vinkel, som Adner (2021) advarer imod: “The ego-system trap arises when participants assume that their own aspiration to lead will be embraced by the partners on which they depend, not recognizing that those partners may have the very same ambition” (Adner, 2021, s. 138). Heri ligger en dyb strategisk og kulturel udfordring, som ikke kan løses med flere timelines, dokumenter eller værktøjer alene, men som kræver en forankring af projektledelse i en forståelse af det fælles mål. Det handler ikke blot om at koordinere, men om at samle økosystemets aktører omkring en fælles dagsorden. Netop denne platform kan fungere som et rum, hvor aktørerne oplever, at de får konkret udbytte af samarbejdet, og hvor dialogen drives af fælles ambitioner snarere end individuelle positioneringer. Derfor undrer vi os over, hvordan man kan arbejde med marketingkampagner, der ikke blot eksekverer internt, men også engagerer og aktiverer de øvrige aktører i økosystemet. Et muligt svar ligger i en revurdering af, hvad det vil sige at lede i et økosystem som katalysator. Når WMD oplever, at andre aktører kapitaliserer på deres investeringer uden selv at bidrage, kan det føre til et ønske om øget kontrol. Interviewet med HoM viser dog, at tidligere forsøg på at kræve en andel af liveindtægterne netop resulterede i, at WMD blev mindre attraktiv for artister.

Denne erkendelse har ikke kun operationelle implikationer. Den berører også selve måden, hvorpå WMD opfatter sin rolle i det kreative økosystem. Hvis målet er at styrke artistloyalitet og lytterengagement, må kampagners arkitektur tage højde for hele den værdi, som fans opfatter og engagerer sig i, det vil sige ikke alene musikken, men også oplevelsen omkring musikken. Dette kræver, at kampagnearbejdet i stigende grad forankres i et værdifællesskab, hvor aktører ikke blot koordinerer af nødvendighed, men samarbejder af strategisk fællesinteresse. Når en artist både performer godt på radio, har en høj stream count på Spotify og samtidig har en nærværende tilstedeværelse på TikTok, så er det ikke fordi én aktør har skabt det hele, men snarere fordi systemet virkede. Men netop af denne årsag er faren for ego-system fælden også reel. Den opstår, når en af aktørerne tror, at dette system kan *kontrolleres*. Når man i stedet for at arbejde for *alignment* forsøger at dirigere det (Adner, 2021, s. 13). Det er en fejlopfattelse af, hvad økosystemisk ledelse er, som nærmere omhandler facilitering. Og det kræver, at WMD kontinuerligt afstemmer forventninger, opbygger tillid og investerer i værktøjer, der muliggør vidensdeling på tværs af de involverede aktører.

Refleksionen peger derfor på en transformation i måden, kampagner forstås og ledes fra output-orienterede aktiviteter til procesbaserede relationer. For at skabe loyale fans er det ikke kun tilstrækkeligt at øge synligheden, men også samspillet. WMD optræder her som en økosystemleder, der ikke alene driver egne initiativer, men tager ansvar for hele netværket og faciliterer værdiskabelse i samarbejder.

8.2 Delkonklusion

I dette kapitel udfoldes undersøgelsesspørgsmålet: *Hvordan påvirker økosystemets aktører, WMD's arbejde med marketingkampagner?* Musikbranchen må forstås som koordinerende processer, der fordrer samarbejde på tværs af komplekse økosystemer. Succes afhænger ikke alene af interne aktiviteter hos pladeselskabet, men i høj grad af samspillet med eksterne aktører som musiktjenester, bookingselskaber og sociale medier. Adners (2012) teori om co-innovation og adoption chain risk illustrerer, hvordan værdien af en kampagne er betinget af rettidig levering og aktiv adoption fra alle parter. Manglende struktur og kommunikation øger risikoen for fejlslagne kampagner, mens koordinerende tiltag kan styrke samarbejdet. Ydermere peger risikoen for 'ego-system fælden' på nødvendigheden af en relationel ledelsesform, der faciliterer fælles værdi og tillid frem for ensidig styring.

KAPITEL 9

KONKLUSION

Kapitel 9. Konklusion

Dette speciale har undersøgt, hvordan samspillet mellem projektledelse og marketing kan forbedres og struktureres i en digitaliseret musikbranche præget af kreativitet, højt tempo og mange aktører. Dette er gjort med udgangspunkt i følgende problem:

Hvordan kan projektledelse anvendes i udviklingen og eksekveringen af marketingkampagner i musikbranchen for at styrke lytterengagement og skabe loyale fans?

Problemet er undersøgt ud fra en række undersøgelsesspørgsmål, der har struktureret rapportens opbygning fra kapitel tre til otte. Undersøgelsen har vist, at marketing i musikbranchen ikke blot handler om at skabe synlighed, men i stigende grad om at opbygge varige relationer mellem artister og lytterne. Disse forbindelser skal være funderet i følelsesmæssig personlig relevans og genkendelighed. Derudover er det tydeligt, at musikbranchen i dag opererer i et digitalt økosystem præget af konstant forandring. I dette økolandskab er det afgørende, at kampagner tilrettelægges med fokus på både kortsigtet synlighed og langsigtet brandopbygning. Lytterengagement fremstår som en flerfacetteret størrelse, hvor aktive og passive lyttere motiveres af forskellige typer af kommunikation og involvering. Særligt i arbejdet med passive lyttere viser undersøgelsen, at kendskab og visuel kontinuitet er effektive tiltag til at fremme loyalitet. Undersøgelsen viser, at den nuværende projektledelsespraksis i WMD bærer præg af frihed under ansvar, alligevel kan der opstå fragmenteret kommunikation og mangel på fælles værktøjer på projekterne. Dette gør det vanskeligt at opnå sammenhængende strategier og effektiv vidensdeling, som er en faktor der i sidste ende kan kompromittere kampagnens virkning. Her peger undersøgelsen på værdien af at integrere projektledelsesværktøjer som ramme for arbejdet med marketingkampagner, hvor struktur ikke opfattes som modsætning til kreativitet, men som forudsætning for, at kreativiteten kan udfolde sig mere målrettet.

Gennem en tværgående analyse har undersøgelsen derfor vist, at projektledelse i arbejdet med marketingkampagner forudsætter en balanceret tilgang, hvor tværfagligt samarbejde, brugerindsigt og brandidentitet indtænkes fra projektets begyndelse. Dette er anledning til en refleksion over, hvordan nye teknologier som generativ AI kan bidrage til både udvikling og

eksekvering af kampagner som kreativt og strategisk redskab. AI's potentiale i forhold til at automatisere dele af kampagneplanlægningen, generere visuelle og tekstuelle materialer samt analysere brugerdata i realtid, repræsenterer et væsentligt felt for videre undersøgelse. Ligeledes kalder det på overvejelser om, hvordan AI kan indgå som en del af projektledelsens beslutningsgrundlag uden at reducere menneskelig dømmekraft og brancheforståelse.

LITTERATURLISTE

Litteraturliste

- Anacin, C. (2022). Musical Aspirations and DIY/DIO Practices in Online Communities of Amateur Independent Filipino Songwriters. I G. Morrow, Nordgård & P. Tschmuck (Red.), *Rethinking the music business: music contexts, rights, data, and COVID-19*. (s. 189-215). Springer.
- Apple. (2023, 5. Maj). Apple Music Live vender tilbage med en helt ny sæson med eksklusive livekoncerter, der bl.a. byder på en særoptræden med Ed Sheeran. *Apple Newsroom (Danmark)*. <https://www.apple.com/dk/newsroom/2023/05/apple-music-live-returns-for-a-brand-new-season-with-ed-sheeran/>
- Blömeke, N., Üblacker, J., Krause, J., Huseljić, K., & Rühl, H. (2022). The Shape of Clubs to Come: Exploring the Pandemic's Impact on Live Music Venues in Germany. I G. Morrow, Nordgård & P. Tschmuck (Red.), *Rethinking the music business: music contexts, rights, data, and COVID-19*. (s. 91-109). Springer.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5. udgave, s. 197-219, 374-406, 407-421, 465-499). United Kingdom: Oxford University Press.
- Christou, P. A. (2023). How to use artificial intelligence (AI) as a resource, methodological and analysis tool in qualitative research? *Qualitative Report*, 28(7)
- Danckwerts, S., & Kenning, P. (2019). "It's MY Service, it's MY Music": The role of psychological ownership in music streaming consumption. *Psychology and Marketing*, 36(9), s. 803-816. <https://doi.org/10.1002/mar.21213>
- Det Danske Sprog- og Litteraturselskab. (u.d.). Engagement. I *Den Danske Ordbog*. Tilgået den 7. maj 2025, på <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=Engagement+>
- Galli, B. (2022). The Role of Communication in Project Planning and Executing. *International Journal of Applied Management Sciences and Engineering*, 9(1), 1-20. <https://doi.org/10.4018/IJAMSE.302902>
- Gillis, A. S. (2020). *digital native*. WhatIs. Tilgået den 9. maj 2025 via <https://www.techtarget.com/whatis/definition/digital-native>
- Herzog, M., Lepa, S., Egermann, H., Schoenrock, A., & Steffens, J. (2020). Towards a common terminology for music branding campaigns. *Journal of marketing management*, 36(1-2), 176-209.
- Hiebl, M. R. (2023). Sample selection in systematic literature reviews of management research. *Organizational research methods*, 26(2), s. 229-261.
- Holtzblatt, K., & Beyer, H. (2017). The Affinity Diagram. I *Contextual design: Design for*

- life* (2. udgave, s. 127-146). Elsevier.
- Højberg, H. (2004). Hermeneutik. Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne. I L. Fuglsang og P. B. Olsen. *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne*. Roskilde Universitetsforlag, s. 309-346.
- Jensen, J. F. (2013). *UX, XD & UXD: User Experience, Experience Design & User Experience Design. 8 paradokser – og 8 forsøg på (op) løsninger. Mod fælles forståelser og definitioner* (1. udgave, s. 5-54). Aalborg Universitetsforlag.
- Kadenic, M. D., Koumaditis, K., & Junker-Jensen, L. (2023). Mastering scrum with a focus on team maturity and key components of scrum. *Information and Software Technology, 153*, 107079.
- Kim, M. S., & Kim, H. M. (2017). The effect of online fan community attributes on the loyalty and cooperation of fan community members: The moderating role of connect hours. *Computers in Human Behavior, 68*, 232-243
- Kristiansen, S., & Krogstrup, H. K. (2015). *Deltagende observation* (2. udgave, s. 23-164). Hans Reitzel.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interview: Det kvalitative forskningsinterview som håndværk*. (3. udgave, s. 177-196, 235-247). Hans Reitzels Forlag.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). Interviewanalyse med fokus på mening. I *Interview: Introduktion til et håndværk*. (2. udgave, s. 223-242). Hans Reitzels Forlag.
- Macy, A. S., Rolston, C., Allen, P., & Hutchison, T. (2016). *Record label marketing: How music companies brand and market artists in the digital era*. (3. udgave). Focal Press.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The Autonomy Paradox: The implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 24(5), 1337–1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>
- McIlvenny, P., Davidsen, J. G., Kovács, A. B., & Stein, A. (2022). *DOTE: Distributed Open Transcription Environment*. <https://www.dote.aau.dk/>
- Medinilla, A. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment* (1. udgave, s. 19-52, 157-178). Springer-Verlag.
- Morrow, G., & Beckett, J. (2022). The Changing Role and Function of Music Charts in the Contemporary Music Economy. I G. Morrow, Nordgård & P. Tschmuck (Red.), *Rethinking the music business: music contexts, rights, data, and COVID-19*. (s. 239-260). Springer.
- Murphy, S., & Hume, M. (2022). Market Readiness for the Digital Music Industries: A Case Study of Independent Artists. I G. Morrow, Nordgård & P. Tschmuck (Red.),

- Rethinking the music business: music contexts, rights, data, and COVID-19*. (s. 215-238). Springer.
- Norman, D. A. (2013). Design Thinking. I *The design of everyday things* (revideret og udvidet udgave, s. 217-257). Basic Books.
- Oliver, P. G., & Lalchev, S. (2022). Digital Transformation in the Music Industry: How the COVID-19 Pandemic Has Accelerated New Business Opportunities. I G. Morrow, Nordgård & P. Tschmuck (Red.), *Rethinking the music business: music contexts, rights, data, and COVID-19*. (55-73). Springer.
- OpenAI. (2024). ChatGPT (April 2024 version) [sprogmodel]. <https://chat.openai.com/>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales), s. 11-22, 42-95.
- Paré, G., Tate, M., Johnstone, D., & Kitsiou, S. (2016). Contextualizing the twin concepts of systematicity and transparency in information systems literature reviews. *European Journal of Information Systems*, 25(6), s. 493-508. <https://doi.org/10.1057/s41303-016-0020-3>
- Pedersen, R. R. (2016). Den digitale (r)evolution: Institutionelle forandringer i den danske musikbranche. I M. Krogh, & H. Marstal (red.), *Populærmusikkultur i Danmark siden 2000*. (s. 383-406). Syddansk Universitetsforlag
- Pedersen, R. R. (2018). Musikbranchen i Danmark. *Danish Musicology Online*, Særunummer 2018, 120-138.
http://www.danishmusicologyonline.dk/arkiv/arkiv_dmo/dmo_saer Nummer_2018/dmo_saer Nummer_2018_musikkens_institutioner_07.pdf
- Perkins, A. (2012). How devoted are you? An examination of online music fan behaviour. *Annals of Leisure Research*, 15(4), 354-365.
- Perron-Brault, A., Dantas, D., & Legoux, R. (2020). Customer Engagement and New Product Adoption in the Music Industry. *International Journal of Arts Management*, 23(1), 44-60.
- Scupin, R. (1997). The KJ Method: A Technique for Analyzing Data Derived from Japanese Ethnology. *Human organization*, 56(2), s. 233-237.
<http://www.jstor.org/stable/44126786>
- Spotify. (2023). *Introducing new audience segmentation on Spotify for Artists*. Spotify for Artists. <https://artists.spotify.com/blog/introducing-new-audience-segmentation-on-spotify-for-artists>

- Spotify. (u.d.). Spotify Wrapped. <https://support.spotify.com/dk-da/article/spotify-wrapped/>
- Stewart, S. (2018). The development of the artist-fan engagement model. *International Journal of Music Business Research*, 7(2), 52-82.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), s. 237–246.
<https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Wohlin, C., Kalinowski, M., Felizardo, K. R., & Mendes, E. (2022). Successful combination of database search and snowballing for identification of primary studies in systematic literature studies. *Information and Software Technology*, 147, 106908.
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P.M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European journal of information systems*, 22(1), s. 45-55.

BILAGSOVERSIGT

Bilagsoversigt

Bilag 1 – Skriftligt interview med Anne Hedegaard, Head of Marketing i Warner Music

Denmark

Bilag 2 – Samtykkeerklæring

Bilag 3 – Interviewguides

Bilag 4 – Transskriptioner

Bilag 5 – Meningskondenseringer

Bilag 6 – Logbog - deltagende observation

Bilag 7 – Rapport fra projektorienterede forløb

Bilag 8 – Opslag til rekruttering af respondenter

Bilag 9 – Litteraturgennemgang

Bilag 10 – Uddybende svar fra WMD