

Il mercato della musica digitale

Il case study su Spotify.

ALESSANDRO LONGO

Università LUISS Guido Carli
Dipartimento di Impresa e Management
Corso di laurea in Economia e Management
Tesi di laurea in economia e gestione d'impresa



Relatore:
Prof. Roberto Dandi

Anno accademico 2013-2014

Sommario

Introduzione	3
Capitolo 1:l'evoluzione del mercato musicale	5
1.1 Il nuovo mercato digitale	5
1.2 La musica digitale.....	7
1.3 fattori endemici del cambiamento	19
1.4 lotta alla pirateria.....	21
1.5 effetti del cambiamento sull'industria fonografica	23
1.7 I mercati emergenti	33
Capitolo 2: overview del mercato musicale italiano	37
2.1 Il mercato della musica in Italia	37
2.2 La filiera produttiva.....	41
Capitolo 3: Caso studio su Spotify	44
3.1 L'azienda	44
3.2 Il servizio.....	48
3.3 Le royalties.....	50
3.4 Lotta alla pirateria.....	52
3.5 analisi del modello di business di Spotify	54
3.6 Sistema pubblicità sulla piattaforma.....	57
3.7 Partnership	60
3.8 I competitors	66
Conclusione.....	75
Riferimenti:.....	77

Introduzione

Il mercato della musica in questo ultimo ventennio ha subito profondi e complessi cambiamenti causati dalla diffusione di nuove tecnologie informatiche e relative tendenze di consumo nonché dall'affermazione di rivoluzionari modelli di business. La così detta distruzione creativa, o creatrice, si verifica quando qualcosa di nuovo entra nel mercato sostituendo interamente il vecchio. L'esempio più chiaro e riconoscibile nel mercato musicale è il continuo affermarsi di nuovi device, o supporti, a scapito di quelli già esistenti: con vinile negli anni 70, seguiti da musicassette negli anni '80 e, a loro volta sostituiti da CD negli anni '90 (Adeshoye A., 2012). L'evoluzione dell'industria musicale non si è fermata lì, e a partire dalla fine del'900, il computer ed Internet hanno agito come catalizzatori di distruzioni creative, consentendo alle aziende di competere a livello globale, raggiungere più clienti, creare efficienze, ridurre i costi e sperimentare nuove modelli di business. Nasce in questi anni la distribuzione digitale della musica. Questo evento cambierà radicalmente il rapporto tra gli artisti, case discografiche, negozi di musica di vendita al dettaglio e consumatori, contribuendo a importanti variazioni nel consumo di musica. La fase iniziale della rivoluzione della musica digitale è stata caratterizzata dall'affermazione e commercializzazione del formato mp3 su diversi canali distributivi inizialmente illegali. La pirateria musicale si è evoluta rapidamente, come le tecnologie distruttive e dirompenti dietro di esso (IFPI, Digital Music Report, 2006). Con il solo termine "pirateria" non si riesce a definire e comprendere le enormi conseguenze che il furto di file musicali portano a tutta la filiera produttiva. Gli utenti che scaricano spensieratamente contenuti illegali devono rendersi conto che l'impatto cumulativo delle loro azioni è devastante per l'industria musicale, che senza un buon funzionamento degli investimenti e dei ricavi in tutta la catena di produzione musicale, non è in grado di sostenere gli artisti. Data la diminuzione dei ricavi causati da violazione di copyright, le etichette discografiche hanno iniziato a espandere i loro accordi di licenza attraverso una grande varietà di rivenditori online, offrendo ai consumatori una maggiore flessibilità di utilizzo in modo legale. Allo stesso tempo, i rivenditori online hanno sviluppato nuovi modelli di business offrendo ai consumatori qualcosa di assolutamente innovativo. Al giorno d'oggi, i modelli di

business emergenti offrono sottoscrizione e opzioni a la carte con download di single track e album e servizi streaming.

Il lavoro da me svolto viene suddiviso e strutturato su tre diverse dimensioni:

1. **Globale:** presentando un overview dell'intero panorama musicale con una descrizione delle cause scatenanti e le relative conseguenze del cambiamento sull'intera filiera produttiva musicale.
2. **Locale:** prendendo in dettaglio gli effetti causati dall'avvento della musica digitale sul mercato fonografico italiano e analizzati i potenziali miglioramenti del settore.
3. **Aziendale:** l'elaborato si focalizzerà sull'innovativo modello di business adottato dall'azienda svedese Spotify, emersa come uno dei più innovativi provider di musica online nel settore, con l'intento di eliminare la pirateria musicale. Lo scopo di questo capitolo è quello di analizzare la soluzione più semplice adottata da Spotify per affrontare il grave problema di violazione del copyright riuscendo a superare alcuni grandi competitors multinazionali.

Capitolo 1:l'evoluzione del mercato musicale

1.1 Il nuovo mercato digitale

La digitalizzazione di contenuti come conseguenza dell'evoluzione tecnologica di questo ultimo ventennio ha avuto impatti considerevoli sulla struttura dell'industria moderna. Le regole che spiegavano il funzionamento del mercato, la sostenibilità del vantaggio competitivo e la stabilità dell'organizzazione, ora trovano considerevoli limiti alla loro applicabilità in un contesto globale di iper-competitività (Violina Rindova, 2001). Il famoso modello delle cinque forze competitive di Porter pubblicate nel 1982, il quale ben si adattava all'analisi del settore e della posizione dell'impresa ormai sembra essere superato e non idoneo in un contesto "iper-competitivo" caratterizzato da frequenti cambiamenti del prodotto, della domanda e dei competitors, dove non è insolito che l'azienda leader in un istante perda la stabilità ed il vantaggio competitivo e l'istante dopo esca dal mercato.

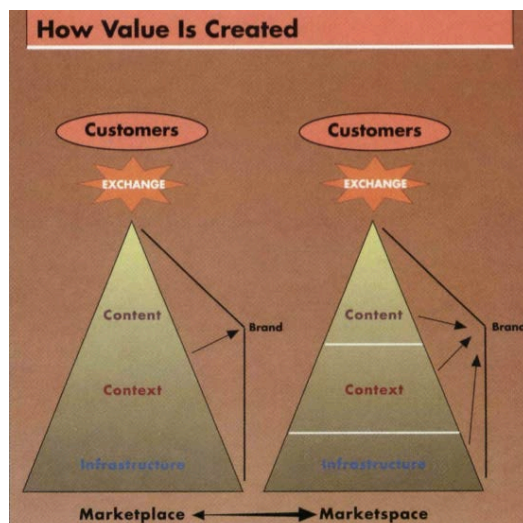
L'avvento di Internet, una rete mondiale di reti di computer, ha reso possibile la creazione di maggiori interconnessioni tra il produttore ed il consumatore finale conferendogli a quest'ultimo un maggior potere di contrattazione dovuto alla maggiore informazione. L'informazione liberamente accessibile attraverso il World Wide Web ha accelerato i processi di sviluppo impedendo alle aziende di sopravvivere per inerzia, richiedendo loro una strategia dinamica che preveda continui cambiamenti dell'offerta e una relazione diretta con il cliente.

Secondo la "continuous morphing Theory", elaborata alla fine degli anni '90 da Kotha e Rindova, i continui cambiamenti del prodotto e del servizio richiesti dalla domanda si riflettono sulle organizzazioni attraverso nuove configurazioni delle risorse e competenze applicate, nonché dell'intera struttura organizzativa aziendale. Tale teoria sottolinea come siano necessari flessibilità e dinamicità per sopportare i rapidi cambiamenti del mercato; per la sopravvivenza è inoltre essenziale un atteggiamento al cambiamento proattivo e non solo imitativo, capendo in anticipo le tendenze future del consumo e tentando di influenzarle.

Tra tutte le industrie che maggiormente hanno subito l'impatto della rivoluzione digitale e della diffusione sempre più capillare di Internet, figura certamente il mercato discografico. La musica digitale genera un enorme valore aggiunto per molti altri business che sopravvivono grazie ad essa. L'industria musicale stimola la crescita di diverse industrie collaterali ad essa, tra cui la commercializzazione di centinaia di prodotti hardware sempre più tecnologici tra i quali: lettori mp3, cuffie, tablet e smartphone. In particolare, con l'esplosione degli smartphones e dei tablet si è verificata una ulteriore spinta all'utilizzo del mercato musicale; come suggerisce Edgar Berger, presidente e AD di Sony Music (2013) "Che cosa è uno smartphone senza la musica? Gli toglie metà del piacere.." e questo basta a capire il perché questi dispositivi siano sempre più orientati alla riproduzione e allo storage di musica digitale.

Le aziende che oggi si affacciano sul panorama musicale, operano in mercati virtuali, non più definiti in uno spazio fisico, nei quali è richiesta dinamicità e flessibilità ai rapidi cambiamenti e dove la creazione del valore avviene in maniera totalmente diversa rispetto al passato (Sviokla, 1994).

Secondo la teoria del market-space elaborata da Reyport e Sviokla nel 1994, la creazione e la gestione del valore economico avvengono in maniera totalmente diversa rispetto al passato. Nei mercati tradizionali l'azienda controlla il valore e la percezione che la gente ha del brand manipolando 3 fattori indivisibili: il contenuto del prodotto o del servizio (content), il modo con cui il contenuto si presenta (context) e le infrastrutture di distribuzione. Ad esempio un'azienda editrice di periodici gestisce il prodotto finale controllando gli articoli giornalistici, l'aspetto grafico del periodico ed infine la sua distribuzione.



fonte: Reypert e Sviokla in "managing in marketspace", 1994

Nei mercati virtuali con l'avvento di internet i tre elementi sono controllati in maniera totalmente separata per creare un valore aggiunto attraverso le tecnologie informative.

Ad esempio una strategia basata sul livello *context*, incentra il business nella creazione di una piattaforma che attragga il maggior numero di utenti offrendo loro contenuti non di proprietà e senza alcun controllo sulle infrastrutture. Un esempio di come questa strategia può portare grandi risultati nel mercato musicale verrà trattato più avanti parlando di Spotify e delle altre piattaforme digitali. La strategia impiegata da Apple invece mira al controllo di due livelli del modello di Reypert e Sviokla: il *context* con iTunes e le *infrastrutture* con i propri dispositivi.

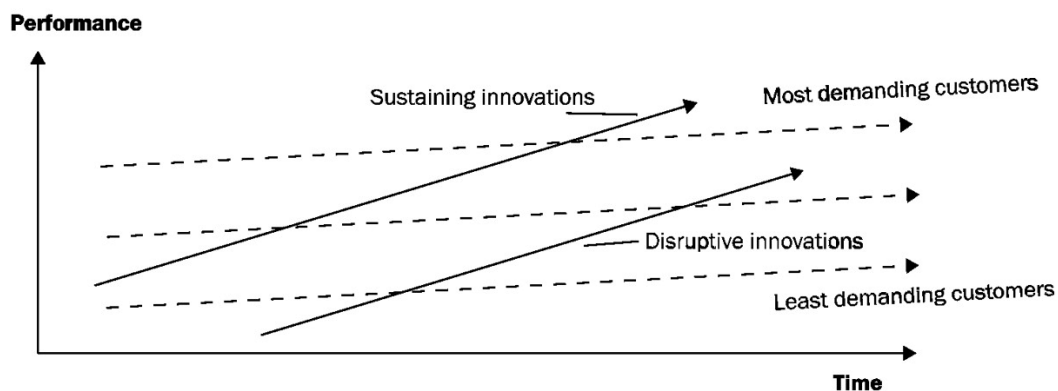
1.2 La musica digitale

Fino ad oggi, i metodi di produzione, di distribuzione ed di consumo della musica, hanno subito radicali e complessi cambiamenti influenzati dalle profonde innovazioni tecnologiche. Quando l'introduzione di qualcosa di nuovo sul mercato sostituisce quella vecchia rendendola obsoleta, si parla di "distruzione creatrice" ovvero un processo di mutamento industriale che incessantemente rivoluziona la struttura economica dall'interno, distruggendo la vecchia e creandone una nuova (Shumpeter, 1942).

Partendo dagli studi di Shumpeter, il modello innovativo di Christensen (1997) afferma che l'innovazione è parte di un processo e non un evento singolo. Egli ha dimostrato che le molte organizzazioni "morte" o uscite dal settore a causa del cambiamento

rivoluzionario, non hanno potuto evitare la propria distruzione perché quando questa era tracciata qualsiasi risposta sarebbe stata ormai vana. La “teoria del dilemma dell’innovatore” di Christensen, sostiene che le aziende leader del settore focalizzano le proprie risorse su innovazioni incrementali, che comportano il miglioramento di qualcosa già esistente e richiesto dalle fasce più alte del mercato. Quando nuove tecnologie rompono questo equilibrio si creano nuovi mercati in cui vi opereranno solo le aziende lungimiranti che invece di preferire la massimizzazione del profitto hanno investito su innovazioni radicali o sconvolgenti il, destinate a sostituire il prodotto attuale.

EXHIBIT 1
The Theory Of Disruptive Innovation



SOURCE: C.M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

Il modello mostra che le performance richieste dai clienti di un mercato esistente aumentano con il tempo e allo stesso modo anche le performance fornite dalle aziende (12manage, 2000). I manager sono sempre sotto pressione per apportare miglioramenti necessari in grado di soddisfare le esigenze dei clienti. La domanda è: quali clienti? Come giustamente ha osservato Christensen, la tecnologia senza dubbio aumenta ad un ritmo più veloce rispetto alla sua adozione da parte della classi di consumo. Questo significa che con ogni miglioramento del prodotto, vi è un aumento più che proporzionale del numero di clienti che non beneficeranno del miglioramento. Dunque la prontezza di innovazione riveste un ruolo chiave nella sopravvivenza dell’azienda, la quale bilanciando il rapporto tra investimenti in innovazioni incrementali in mercati esistenti e innovazioni distruttive in nuovi mercati assicurerà una riduzione di vulnerabilità ai cambiamenti di tendenze (i360institute, 2013).

Un esempio chiaro dell'applicazioni di tali teorie è il mercato fonografico. Le innovazioni distruttive che hanno radicalmente inciso sulla storia della musica e su i suoi attori sono quelle relative ai supporti musicali.

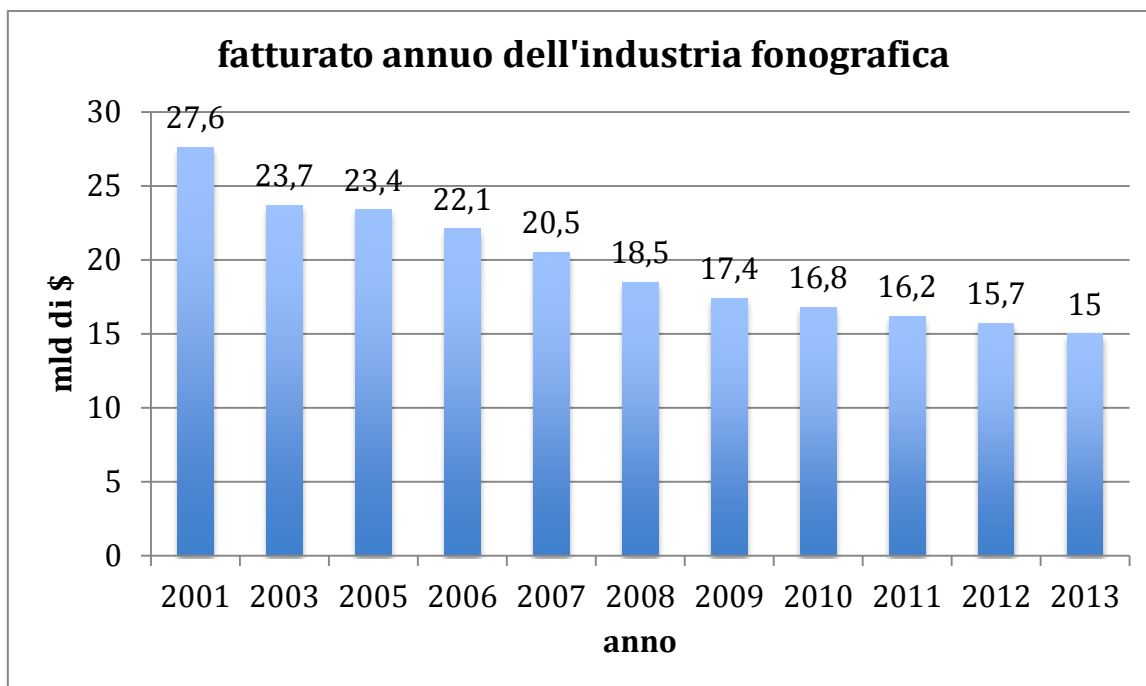


Fonte: www.deviantart.com

L'inizio della diffusione di materiale musicale in grande scala comincia negli anni quaranta con l'avvento del vinile, nelle sue versioni a 78, 45 e 33 giri (al minuto), nella quale la memorizzazione dei suoni avveniva in analogico attraverso dei solchi sulla superficie del disco. Il primo cambiamento avviene negli anni '60 quando nasce l'esigenza di poter ascoltare la musica registrata anche al di fuori della propria abitazione e così che nascono prima lo stereo8, principalmente come formato per la riproduzione musicale in auto, e successivamente la musicassetta, che grazie alla possibilità di riproduzione in ogni luogo, con gli stereo portatili e poi con il walkman, si insediò prepotentemente sul mercato. Il successo delle "cassette" fu nel prezzo ridotto, nelle dimensioni e nella possibilità di registrazione di eventi, spettacoli o programmi radiofonici.

Negli anni '80 nasce il compact disc (CD audio) e la registrazione ottica digitale. Il CD fu utilizzato per la prima volta dall'industria musicale nel 1982 e si diffuse presto perché offriva una qualità superiore del suono e maggior praticità d'uso. Il CD domina incontrastato per più di un decennio sostituendo totalmente qualsiasi altro supporto musicale e perciò diviene fonte principale del fatturato delle case discografiche. Fino a quel punto l'industria si adeguò velocemente alle richieste del pubblico lanciando un formato piuttosto che un altro a seconda delle esigenze così da non perdere mai la fiducia dei consumatori e il controllo del mercato.

L'avvento di internet e del digitale ha caratterizzato il primo decennio del ventunesimo secolo con un impatto devastante sui mercati, e sui fatturati delle principali etichette discografiche. Come si evince facilmente dalla tabella seguente, emerge che i ricavi annui dell'industria hanno subito una contrazione superiore al 45% nel periodo 2001-2013 passando da 27,6 miliardi di dollari nel 2001 ad 15 alla fine del 2013.



*I valori si riferiscono al fatturato dell'industria (trade revenues), non a quello al consumo che è mediamente più grande del 30% circa, ma è altrettanto calante. Fonte: Elaborazione personale su fonti IFPI Report 2013.

Il declino assoluto nei ricavi è dovuto alla proporzionale diminuzione del volume delle vendite del CD (compact disk), al tempo considerato il principale supporto musicale. Il dato della diminuzione del fatturato è però in controtendenza rispetto alla domanda, sempre crescente, di contenuti musicali. Ciò che è mutato è il modo in cui la musica viene utilizzata; sono sempre più frequenti l'utilizzo di piattaforme streaming (sia legali che non) che hanno di fatto ridotto notevolmente i margini delle industrie discografiche. La tendenza a fruire in modo gratuito (e spesso non legale, andando contro al copyright) si sviluppa alla fine degli anni novanta, quando si inizia a delineare quella che sarà la nuova tendenza tra i gli appassionati di musica di tutto il mondo: "perché pagare, e pure tanto, per qualcosa che si può avere gratis?". Una ricerca condotta nel 2013 dal settimanale americano Billboard, in collaborazione con la RIAA e la RCA Records,

sottolinea come tendenzialmente i guadagni siano drasticamente calati con il passare del tempo, e delle tecnologie. I risultati, presentati nell'infografica seguente, dimostrano come alcuni dei brani più famosi per ogni epoca abbiano portato a guadagni sempre minori, nonostante il bacino di utilizzatori sia sempre aumentato.



Fonte: Billboard, 2013. Revenue in 2013 dollar

L'errore dell'industria musicale è stato quello di aver focalizzato le risorse esclusivamente sul mercato principale ignorando totalmente le potenzialità del nuovo formato digitale che si stava affermando, il MPEG (Moving Picture Expert Group) Layers 3. Questo formato meglio conosciuto come Mp3, utilizzando un complesso metodo di compressione, permette di "racchiudere" file audio in uno spazio 10 volte inferiore a quello utilizzato in un CD-audio così da consentirne il trasferimento via internet.

La sola creazione di questo formato non è sufficiente a spiegare il tramonto dell'era del CD. Il passo successivo è stato compiuto nel 1999 da parte di due giovani informatici statunitensi, Shawn Fanning e Sean Parker, i quali hanno introdotto l'idea di condivisione di interi repertori musicali fra i singoli utenti della rete in maniera del tutto

gratuita bypassando la legge e i diritti di autore e di fatto aprendo le porte alla pirateria digitale: Napster.

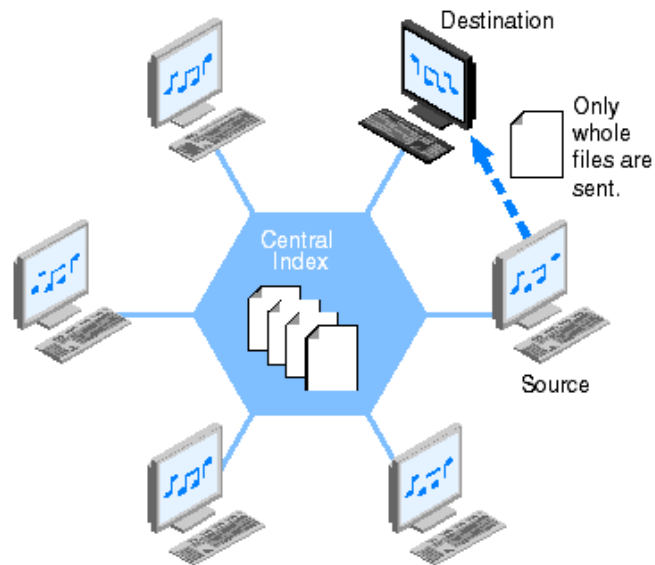


fonte: www.telegraph.co.uk/napster,2009

Tale programma permette di condividere (sharing) intere porzioni dei propri hard disk, contenenti appunto i file mp3. Tale fenomeno viene identificato con il nome di peer to peer (P2P). Il funzionamento prevedeva la connessione ad un server centrale il quale era in grado di leggere tutti i file del computer collegato che avevano estensione mp3; tale server era interrogabile dagli altri utilizzatori che potevano ricercare il brano interessato e scaricarlo direttamente dagli hard disk degli altri utenti collegati.

THE ORIGINAL NAPSTER

Napster provided a central directory of users who had files to share.



Fonte: Computer Desktop Encyclopedia, 2004.

In appena due anni furono condivisi milioni di file, vale a dire quindi milioni di violazioni di copyright. Infatti data la sua architettura, i gestori del sistema erano responsabili di segnalare eventuali irregolarità, quale lo scambio di materiale protetto da copyright. Per questo motivo la RIAA (Recording Association of America), l'associazione che raggruppa le più importanti case discografiche americane, cita ufficialmente in giudizio presso la corte di San Francisco (1999) Napster. A causa di tale motivazione un tribunale americano, lo "United States Court of Appeals for the Ninth Circuit" al termine del processo che vedeva coinvolte Napster, Inc contro l'etichetta A&M records, nel settembre 2001 ordinò di far cessare immediatamente l'attività svolta da Napster in quanto dannosa per la tutela dei copyright, imponendogli il risarcimento alle etichette discografiche per 26 milioni di dollari. Per comprendere appieno le dimensioni del fenomeno Napster, basti pensare che gli utenti attivi al momento del processo erano circa 20 milioni con previsioni di aumento vertiginoso a 70 milioni, se non fossero state prese misure. Durante il processo l'avvocato della RIAA, Frank Russell, fece presente alla corte che, mentre l'udienza era in corso, ogni minuto in media ben 1.400 canzoni erano scaricate illegalmente attraverso Napster, con un

controvalore stimato in 100.000 dollari persi per ognuno di tali brani (Repubblica, 2010).

Le Majors, ovvero le principali case discografiche, con la dichiarazione di fallimento di Napster nel 2002, pensavano di aver arrestato la catastrofe e di poter in breve tornare al controllo totale del mercato, ma non fu così. Napster aveva aperto una voragine del sistema che difficilmente si sarebbe richiusa. In pochi mesi erano proliferati numerosi siti di file-sharing sempre più sofisticati in quanto applicavano un peer to peer “puro”, cioè dove non esisteva alcun server centrale così da non lasciare alcuna traccia dei file condivisi. Il fenomeno ben presto divenne di portata globale coinvolgendo milioni di utenti iscritti .

Con la prospettiva di nuove opportunità di business totalmente inesplorati iniziano a proliferare anche siti di download on-demand a pagamento del tutto legali e a prezzi ragionevoli. Grazie alla diffusione sempre maggiore della musica in formato digitale, si aprivano scenari totalmente nuovi rispetto al passato. Una vera e propria rivoluzione è scaturita dall'intuizione di Steve Jobs, genio creatore di Apple, di lanciare nell'ottobre 2001, un nuovo lettore mp3: l'iPod.

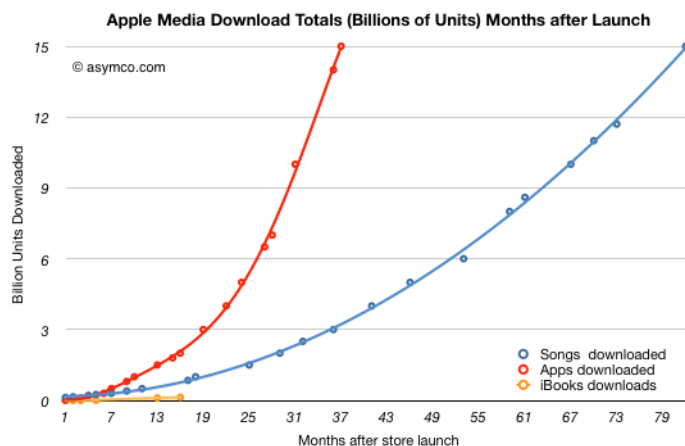


Fonte: Apple.com

Inizialmente disponibile con una capacità di 5 o 10 GB e con un display monocolori sostituirà ben presto il tramontato walkman. I vantaggi contro un CD player o un

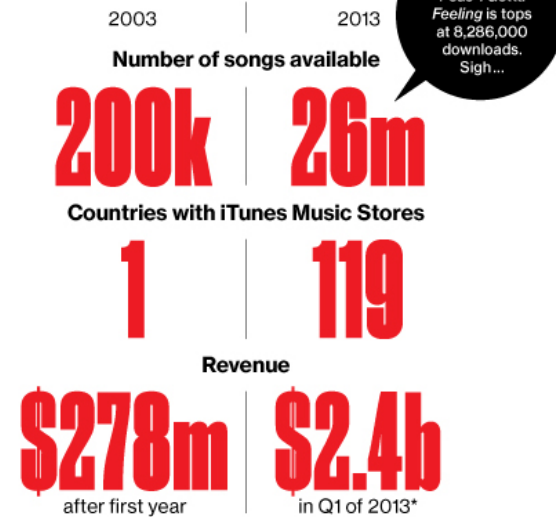
walkman erano evidenti: l'archiviazione di migliaia di brani musicali nel palmo di una mano era un beneficio troppo grande per i consumatori finali.

Questo lettore mp3, lavorava con un software, chiamato iTunes, che permettesse ai clienti la gestione degli archivi musicali. Nel 2003 Apple divenne il più importante rivenditore di musica online attraverso iTunes store. Il prezzo richiesto era standard e fissato a 99cent per traccia, con sconti previsti per l'intero album. Questo abbattimento dei costi portò ad una esplosione dell'acquisto della musica digitale, rubando grandi porzioni degli utenti del mercato tradizionale, ma soprattutto milioni di utenti che prima scaricavano illegalmente la musica. Si stima che in una settimana la Apple aveva raggiunto il milione di download (Cretella, 2013). La crescita di iTunes store è stata inarrestabile, arrivando nel dicembre 2011 a totalizzare 15 miliardi di canzoni scaricate, dopo solo 6 anni e 7 mesi (79 mesi) dal lancio. Mediamente vengono scaricate circa 12 milioni di canzoni al giorno (Asymco, 2011).



fonte:asymco.com,2011

iTunes, Then and Now



*INCLUDES APPS, BOOKS, TV SHOWS, AND MUSIC. GRAPHIC BY BLOOMBERG BUSINESSWEEK; DATA: APPLE ITUNES STORE ANNOUNCEMENT, APPLE REGULATORY FILINGS, SOUNDSCAN

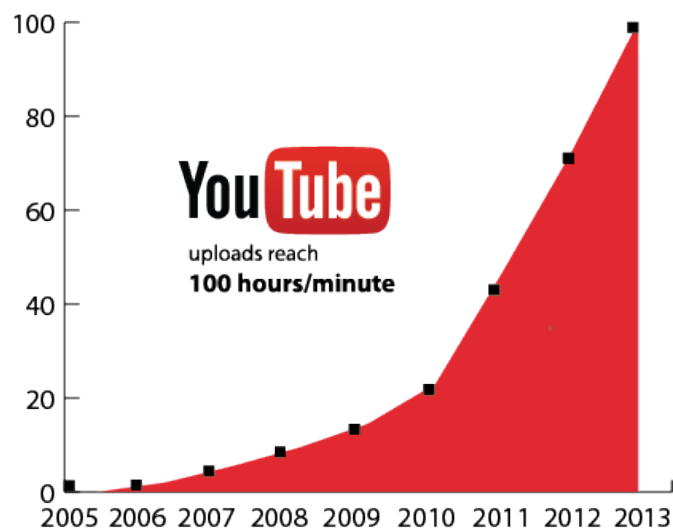
fonte: www.businessweek.com,2013

Un successo festeggiato non solo dall'azienda di Cupertino, ma da tutta l'industria discografica che senza di loro avrebbero rinunciato ad una grande parte dei ricavi dei download e nel giro di qualche anno avrebbero perso totalmente il controllo. Ad Apple si riconosce il merito di avere ideato un nuovo modello di business, legale e redditizio, partendo prima di tutto dai bisogni dei consumatori.

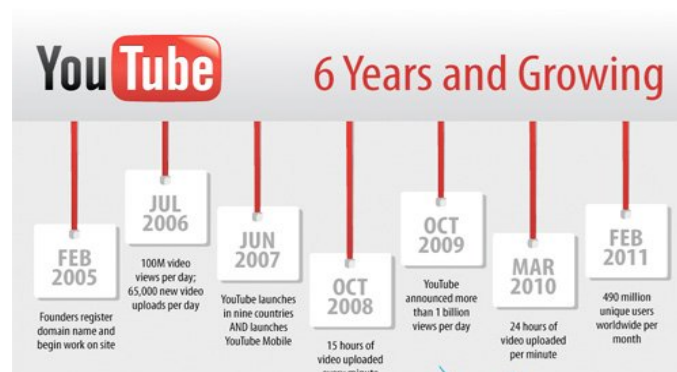
La fortuna della Apple è senza dubbio dovuta al suo ideatore Steve Jobs, uno dei personaggi più visionari e illuminati della nostra epoca. Jobs ha forgiato un'azienda sulla attenzione ai particolari, sulla soddisfazione del cliente e sulla novità, dimostrando al mondo quali possano essere i vantaggi di adottare una blue ocean strategy, creando nuovi business trasversali. La strategia di Apple, da sempre basata sul pensare fuori dagli schemi e proiettata verso il futuro sfruttando i bisogni inespressi dell'individuo, con i suoi prodotti ha totalmente cambiato le abitudini di consumo dei consumatori. Oltre all'elemento innovativo, un altro punto forte del modello di business è sicuramente il design che rende più accattivante un dispositivo tecnologico dandogli maggiore fascino ed unicità. (fonte)

Parallelamente all'iPod generation, si diffonde Youtube, un rivale totalmente inaspettato nel settore musicale. Un sito di broad-casting video nato nel 2005 con l'intenzione di permettere la diffusione di video registrati dei propri utenti. Ben presto viene usato

come mezzo per la diffusione di video musicali contraffatti. Infatti il canale si prestava perfettamente alla pubblicazione di video di ogni genere in maniera del tutto gratuita e quasi incontrollata. Dopo un anno dal suo lancio, le visualizzazioni da parte degli utenti ammontavano già a 100 milioni ogni giorno e nel giro di 3 anni le visite si decuplicarono. Secondo i dati ufficiali di Youtube, nel maggio 2013 ogni minuto venivano “uploadati” sui server più di 100 ore di video, con una considerevole fetta per i contenuti musicali (youtube, 2013), ogni mese c’erano più di un miliardo di visitatori singoli, e più di 6 miliardi di ore di video visualizzate mensilmente (mediamente un’ora per ogni abitante delle terra!).



Fonte: Forbes (2014). Be an Expert or go home.



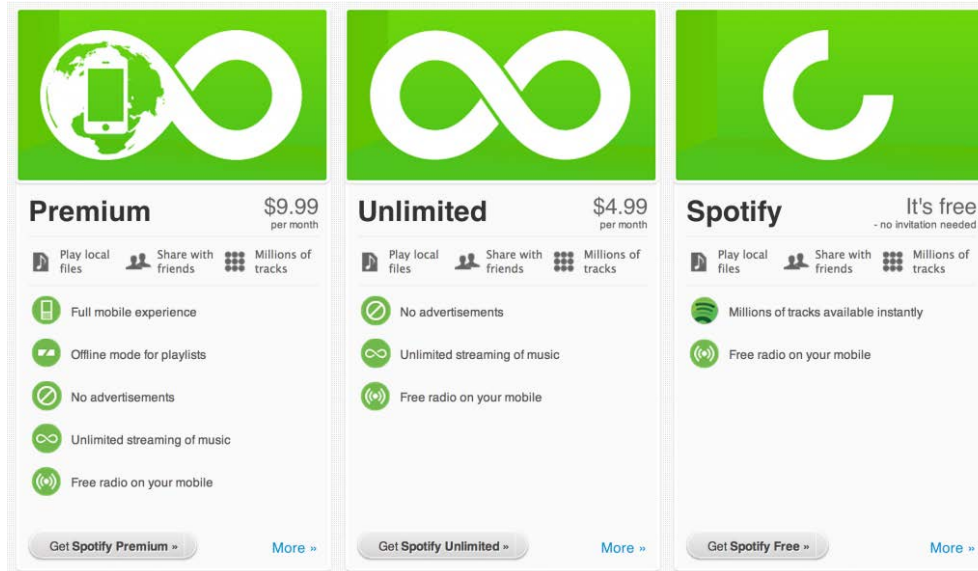
fonte: www.pilloleinformatiche.it,2011

È da qui che si parla per la prima volta dello streaming musicale. Ovvero la possibilità di visualizzare video clip di artisti di tutto il mondo senza la necessità di dovere effettuare alcun download sul proprio PC.

Nel 2006 viene acquisito da Google per 1,65 miliardi di dollari in azioni proprie ed oggi Youtube è il terzo sito più visitato al mondo dopo Google e Facebook .

Fu l'impulso che diede vita alle prime web radio, come Pandora, le quali potevano diffondere moltissimi brani a basso costo ed avere moltissima visibilità. Nel 2007 ci fu il secondo grande tentativo delle Majors di ostacolare e eliminare queste attività dannose per i propri business ottenendo dalla "copyright royalty board" una triplicazione delle commissioni legate allo streaming musicale rendendo così svantaggiosa ogni diffusione gratuita di brani protetti .

Dall'idea di web radio e diffusione digitale di musica, nasce l'idea di Spotify, azienda svedese fondata da Daniel EK e Martin Lorentzon, la quale concepisce il primo servizio streaming in abbonamento, con eventuale inserimento di pubblicità e limitazioni d'uso nel caso in cui l'utente voglia usufruire in maniera del tutto gratuita . Questo sistema permette quindi di attirare moltissimi appassionati fornendogli su una piattaforma digitale totalmente legale un servizio all'avanguardia con un catalogo pressoché infinito di file musicali di qualità superiore in maniera gratuita. Spotify darà un enorme contributo alla lotta contro la pirateria digitale perché l'utente non essendo obbligato a pagare nulla e potendo beneficiare lo stesso del servizio non avrà alcun motivo di scaricare illegalmente e quindi commettere un reato per ascoltare la propria musica. L'utente oramai fidelizzato inizierà a notare la differenza tra il servizio gratuito e quello premium, anche grazie a periodi offerti da Spotify, e valuterà senza pressione alcuna se sopportare o meno la spesa e beneficiare del miglior servizio privo di pubblicità e limitazioni.



Fonte: Spotify (2014)

La nascita di Spotify con il suo nuovo modello di business ha certamente contribuito a creare una *win-win* strategy, portando vantaggi a tutti gli players; le Majors hanno introiti derivanti dall'ascolto di file musicali (seppur più bassi rispetto ai margini precedenti), gli utenti possono ascoltare la musica in maniera legale ed a prezzi contenuti, e Spotify ha assicurato lo sviluppo di un modello legale per conseguire dei profitti.

Dallo studio dei Facts di Spotify relativi all'anno 2014, gli utenti paganti ammontano a circa 10 milioni, con circa 40 milioni di utenti free. Sin dal suo lancio, Spotify ha contribuito a versare ai detentori dei diritti sulle canzoni \$1 miliardo, fondi che sarebbero stati persi attraverso la pirateria (Spotify, information, 2014).

1.3 fattori endemici del cambiamento

Di certo uno dei motivi principali causa del mutamento della musica moderna è riconducibile alla perdita di valore del CD, diventato sempre più oggetto di consumo, privo del fascino che invece ebbe il suo antenato, il vinile.

Con l'avvento del CD è come scomparsa quella attenzione maniacale nel riporre e custodire il disco per assicurarsi che esso duri nel tempo il più a lungo possibile.

I consumatori hanno percepito la diminuzione del valore dei CD a causa della loro replicabilità. Se si pensa ad un libro o ad un'opera d'arte, essi sono duplicabili, ma sarà

palese a chiunque che la copia non è uguale all'originale e che questa non avrà mai lo stesso fascino. Invece utilizzando un CD vergine ,ovvero un supporto vuoto, si può creare un copia assolutamente identica del CD originale e l'unica differenza sostanziale sarà appunto il prezzo che può arrivare superare anche i 20 euro contro il costo irrisorio di un CD vergine che lo si può trovare per meno di un euro (Assante, 2009). I consumatori hanno percepito questa situazione e iniziato ad usare internet per acquisire la propria musica bypassando i costi di distribuzione .

Un'altra grande causa del cambiamento è legata alla sempre più diffusa prassi di consumo fondata sull'acquisizione di singoli brani per composizione di playlist personalizzate . Questa nuova tendenza, che sancisce il ritorno del così detto singolo, prende totalmente in contropiede l'offerente che invece preferisce vendere un intero album.

Il mercato è in uno stato totalmente di squilibrio poiché la domanda non è più intenzionata a pagare il prezzo troppo oneroso e poco flessibile dei CD e l'offerta difendendo il supporto ha ignorato del tutto i bisogni dei consumatori che chiedevano prodotti nuovi , in formato digitale .

Probabilmente molto si sarebbe potuto evitare se le imprese invece di creare un sistema protezionistico a favore di un supporto ormai superato avessero iniziato a dare ai consumatori ciò che chiedevano utilizzando le moderne tecnologie senza invece inibirle. La praticità e la usabilità che offre un lettore mp3 non è neppure paragonabile ad un lettore CD e dal momento in cui la gente iniziava ad accorgersene sarebbe stato impossibile imporre il supporto fisico su quello digitale.

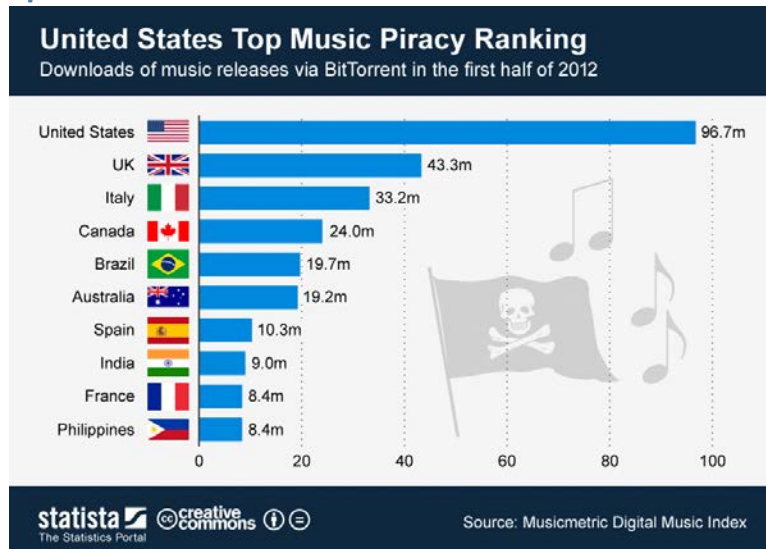


iPod.
1,000 songs in your pocket.

fonte:www.apple.com

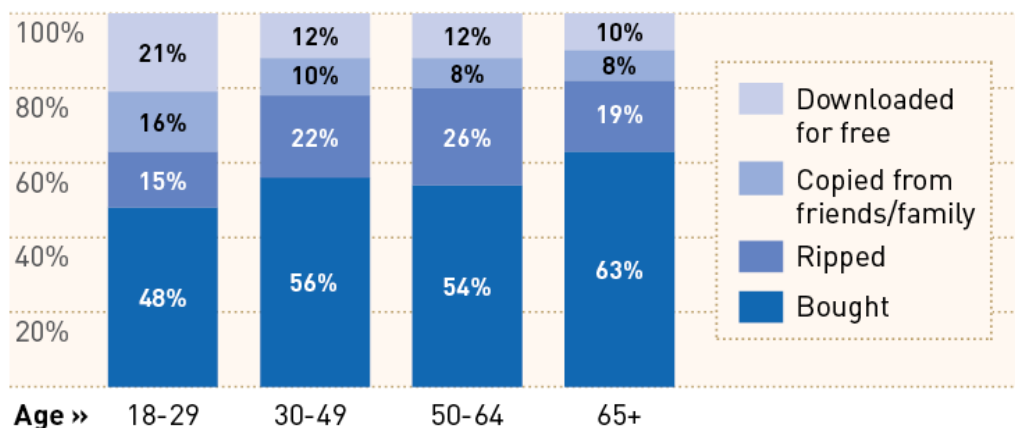
Si può dunque affermare che la rivoluzione digitale ha portato alla luce il contrasto tra Domanda e offerta di fine secolo e che a farne le spese sarebbero state esclusivamente le case discografiche che non si fossero velocemente riadattate.

1.4 lotta alla pirateria



Il grafico mostra la classifica dei paesi in cui la pirateria musicale attraverso bittorrent, ovvero protocolli peer to peer, è più sviluppata e diffusa. Con 96,7 milioni di download nel primo semestre del 2012, gli Stati Uniti si classificano al primo evidenziando un'allarmante situazione: lo sharing via torrent è una prassi molto diffusa, soprattutto tra i giovani, che considerano l'acquisto di file come ultima risorsa preferendo spesso mezzi di convenienti.

Sources of Music File Collections (US)



fonte: www.americanassembly.org

L'attività di intersorsi tra produttori e consumatori al fine di sottrarre slealmente utenti e ricavi fornendo un prodotto contraffatto è considerata una macchia nera per la sopravvivenza delle etichette e motivo principale della violazione dei diritti d'autore. Questa dannosa attività non intacca esclusivamente il mercato musicale, ma l'intera economia di un paese e per tale motivazione non si dovrebbe convivere in un clima di tolleranza.

“Credo con tutto me stesso nel diritto che gli artisti hanno di guadagnarsi da vivere grazie al loro talento e al loro mestiere. Solo se questi verranno adeguatamente tutelati potranno continuare a creare la musica che amiamo“ (Placido Domingo, presidente della IFPI, 2013). Contro tali illeciti lo stato dovrebbe utilizzare il pugno di ferro e mostrarsi quanto più possibile inflessibile sanzionando i trasgressori con severe pene. È infatti risaputo che i paesi dove vi è una più lenta applicazione di leggi ad hoc e un interruzione immediata dell'attività attraverso il sequestro del materiale gli effetti sofferti sono stati maggiori. Strettamente collegata è anche la velocità con cui si attivano i servizi legali similari a quelli illeciti così da riattrarre i consumatori più onesti e meno avversi al rischio di incombere di gravi sanzioni.

Grande differenza lo fa soprattutto il comportamento messo in atto dagli attori del mercato i quali dovrebbero cooperare influenzando le scelte gli individui per l'interesse dell'intero mondo digitale. Pubblicitari, provider di reti internet e motori di ricerca dovrebbero unirsi assieme contro la pirateria assumendosi parte della responsabilità e dando spazio allo sviluppo dei servizi legali. Operare congiuntamente vuol dire ad esempio che le società commerciali si astengano dal collocare inserzioni pubblicitarie su siti privi di licenza rinunciando moralmente alla visibilità di grossi bacini di utenza. Un significativo contributo lo darebbero soprattutto i motori di ricerca che attraverso gli algoritmi di calcolo potrebbero spingere gli utenti verso le piattaforme legali e potrebbero impedire che i siti illegali producano introiti per le inserzioni pubblicitarie. Spesso accade invece che i motori di ricerca incentivino indirettamente gli utenti, mostrandogli tra i primi risultati alternative pirata; per rendersene conto basta digitare il nome di un brano musicale seguito dalla parola “mp3” su un motore di ricerca e vedere che i link illegali sono i primi ad apparire sotto gli occhi del visitatore. Nel 2012 Google ha tentato di modificare il proprio algoritmo, ma la situazione non è per nulla cambiata

suscitando accese reazioni da parte di chi ogni giorno ne fa le spese: “è incomprensibile che una società della genialità di Google appaia così goffa quando si tratta di fare qualcosa contro la pirateria! “ (Paul McGuinness, manager di U2,2012). Infine gli ISP, ovvero gli internet service provider che attraverso il rapporto diretto con i clienti possono influenzare le loro scelte sulla rete. Notifiche al consumatore e blocchi dei siti senza licenza sono i validi strumenti di cui si posso servire per educare l’utente ad un uso più responsabile. Qualora questi tentativi non vengano autonomamente compiuti dagli operatori di rete, è richiesto un intervento legislativo che sbrogli la matassa che obblighi gli ISP ad agire con tutti i mezzi necessari. Le sentenze di “blocco“ si sono dimostrate particolarmente utili a diminuire l’impatto della pirateria sul mercato discografico.

Un esempio lampante di come la situazione può migliorare attraverso un intervento mirato dello stato ci viene fornito dal caso che ha coinvolto la Francia. Infatti le vendite in questo paese tra il 2004 e il 2009 sono calate del 65%. Dopo l’introduzione della legge “Hadopi” avvenuta nel 2009 la situazione delle vendite è in netto rialzo e l’utilizzo dei servizi peer to peer è calato del 17% (IFPI, 2013). Questa normativa prevede l’istituzione di un ente governativo dall’omonimo nome che obbliga i providers che forniscono la rete mobile a sospendere l’erogazione del servizio e a inviare notifiche ai trasgressori che risultano essere soliti scaricare contenuti in maniera illecita e a segnalarli alle autorità qualora questi persistano nell’utilizzo . Secondo il rapporto IFPI (2013) oltre un milione di notifiche sono state emesse verso i trasgressori, e solo 8% di questi sono stati ammoniti una seconda volta .

1.5 effetti del cambiamento sull’industria fonografica

Prima dell’avvento di internet e dell’elettronica, il mercato musicale era monopolizzato dalle case discografiche, le così dette Majors, facenti parte dei grandi gruppi industriali della elettronica di consumo. Esse, tuttora, dettano le regole del mercato attraverso importanti partnership, fusioni e scissioni. Parallelamente operano le società garanti del diritto di autore che evitano, per quanto possibile, abusi a danno degli artisti. Differentemente da come avviene in Italia dove vi è un unico organo indipendente preposto alla tutela degli artisti, la SIAE, all’interno delle multinazionali troviamo

agenzie di publishing private(UMPG: Universal Music Publishing Group, Sony Music ATV Publishing, ecc.) che gestiscono solamente gli artisti sotto contratto della capogruppo. La pubblicazione e commercializzazione dei dischi e in generale della musica riprodotta è gestita da un grande numero di etichette (label), direttamente inserite nella capogruppo o incorporate negli anni, specifiche per paese o con presenza in vari paesi. Le etichette che fanno capo alle Majors, e quindi gli artisti che per esse pubblicano, costituiscono quindi un albero piuttosto ramificato (Truffi, 2005).

Dalla fine degli anni novanta, grazie alle moderne tecnologie che via via si andavano diffondendo, iniziano a comparire le prime etichette indipendenti spesso fondate dagli artisti stessi. Questi ultimi costituiscono case di produzione personali per godere di maggiore autonomia e produrre senza troppa pressione la propria musica. Fenomeno che pochi decenni prima sarebbe stato impensabile visti i costi che all'ora si sostenevano solamente per allestire uno studio di registrazione senza neppure considerare tutte le altre spese commerciali e di promozione dell'artista. Le etichette indipendenti detengono una piccolissima quota del mercato musicale e quindi stipulano accordi con altre etichette specializzate nella distribuzione per poter vedere i loro dischi esposti nelle vetrine.

Le majors negli ultimi 20 anni hanno dovuto investire centinaia di milioni di euro per potere rimanere competitivi sul nuovo mercato digitale creando sofisticati sistemi online per il download di brani. Infatti con la drastica diminuzione dei costi del settore sono molti i competitors nati sul web. tanto che è stimato che più del 75% degli attori di tutto il mercato musicale genera profitto esclusivamente su internet (IFPI, 2013).

Alcune delle principali case discografiche non sono riuscite ad cavalcare questa ondata di cambiamenti a causa di problemi finanziari ed errate scelte manageriali e sono state inghiottite dalle rivali. Le majors all'inizio del nuovo millennio erano 5, anche note come le big5. La prima vittima è stata il colosso tedesco, BMG, che nel 2007 è stata costretta a cedere le proprie attività ad altre due "big", la Sony e la Universal Music. Nel 2011 è toccato alla EMI Records, acquisita sempre dalla Sony e dalla Universal. Attualmente queste ultime, assieme alla Warner Music Group formano le potenti big 3 e fanno parte della RIAA(Recording Industry Association of America) e con circa il 75% del mercato globale dominano l'industria musicale (IFPI, 2013).

L'ondata di incertezza e il declino delle vendite hanno innescato un processo di profonda e radicale ristrutturazione delle imprese discografiche.

Uno degli effetti più dannosi della crisi è di certo quello legato alle politiche di spending review che si sono tradotte in riduzione dell'organico con la perdita di migliaia di posti di lavoro altamente specializzati. Neanche ai vertici è stato risparmiato questa triste sorte infatti il top management delle majors sono stati più volte sostituiti in questi ultimi anni.

Riduzione dell'organico che ha coinvolto anche gli artisti sotto contratto. Come evidenziato anche da una ricerca del DCMS, Department for Culture, Media and Sport del regno unito, l'industria discografica è un business ad elevata rischiosità che richiede spesso nuovi investimenti in artisti e repertori. Si stima che ogni anno vengano investiti circa il 15% dell'intero fatturato musicale in ricerca; percentuale molto elevata se confrontata con quella di altri settori simili. Allarmante è il dato che riporta il report di DCMS, evidenziando come solo il 10 % degli artisti scritturati fa vendere alle case discografiche e che questi saranno la copertura del restante 90 % di dischi invenduti. Dette queste motivazioni non deve sorprendere che le etichette abbiano adottato una politica di selezione accurata degli artisti puntando soprattutto sulla qualità e non più sulla quantità. La EMI Records tentando di ridurre le inefficienze, in poco più di un decennio ha ridotto del 50 % gli artisti sotto contratto tenendosi stretti solamente i "vendi dischi".

Economicamente parlando il sintomo principalmente accusato dall'industria musicale è constatabile dalla progressiva diminuzione del ricavo medio per prodotto a fronte di una invarianza della struttura dei costi .

Infatti anche se lo stato dell'arte attuale per la registrazione e edizione permetterebbe di abbattere parte dei costi questo non accade per via degli standard sempre più elevati richiesti dal mercato. Perciò i continui e ingenti investimenti in prodotti tecnologici impattano significativamente sul fatturato. Se i costi di registrazione sembrano elevati, lo saranno meno se confrontati con quelli commerciali e di promozione dell'artista. In un mondo basato sull'informazione la reputazione e l'attenzione riversata sull'artista oggi sono molto più importanti del talento stesso. Ogni anno le etichette investono capitale sulla creazione di veri e propri marchi che vendano anche fuori dal contesto meramente musicale. Come spiega Stu Bergen(2012), vice presidente della Warner

Music Group , l'etichetta si deve assicurare di portare al successo gli artisti e non solo le loro canzoni .

Questi investimenti frutto di elaborate strategie di marketing per creare personaggi a tavolino sono un tentativo di arrotondare il bilancio attraverso nuovi ricavi indiretti che pongono la musica in secondo piano.

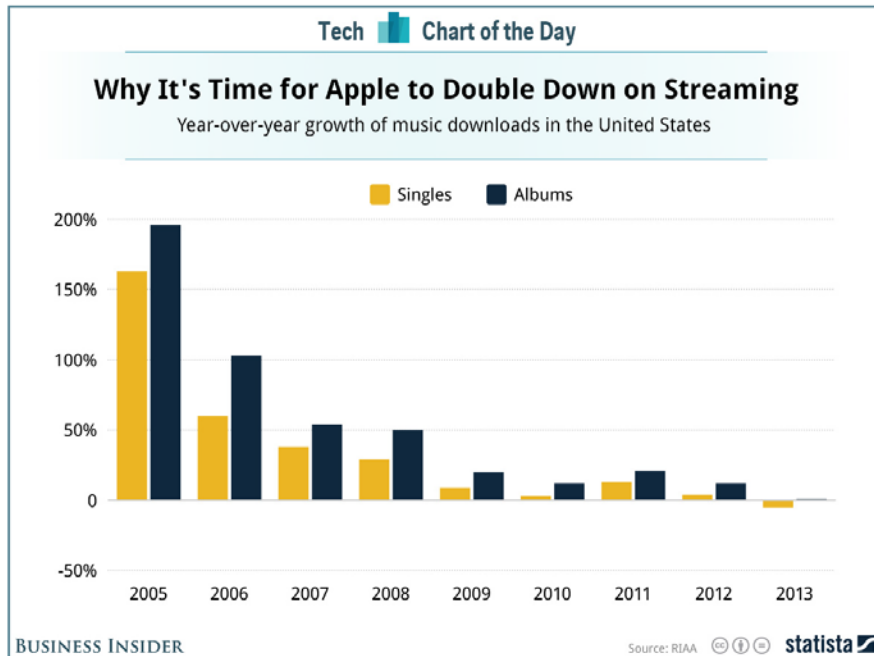
Il CD è diventato poco più che uno strumento promozionale per la vendita dei biglietti dei concerti, magliette, poster e gadget vari (Assante, 2009). Questa diffusa prassi coinvolge come mai fino ora l'etichetta nelle scelte artistiche prima di competenza esclusiva dell'artista.

Il fatturato del marketing di certo non copre il gap di fatturato lasciato dal declino del CD e forse niente lo riuscirà a colmare, ma è anche vero che le etichette si spartiscono comunque le entrate di un business tra i più redditizi esistenti e perciò lontane dal pensiero di abbandonare il mercato.

Una importante conseguenza della rivoluzione digitale e della diffusione del mp3, scaturita con l'invenzione di iTunes, è relativa al passaggio del controllo sulla distribuzione e quindi sul livello dei prezzi dalle ricche e potenti case produttrici, alle nuove piattaforme digitali, nate da meno di un decennio.

Sono circa 500 i portali in rete in cui ogni giorno accedono milioni di persone in cerca di ogni genere di contenuti musicali. Si contano, traccia più traccia meno, 20 milioni di brani presenti sulla rete. Ai vertici della distribuzione rimangono i servizi che offrono il download on-demand a pagamento nati con iTunes che nel 2013 ha raggiunto i 25 miliardi di brani scaricati (IFPI, 2013). Questa piattaforma è leader del mercato digitale ed opera in oltre 23 paesi con più di 100milioni di utenti. Tuttavia il portale di Apple nonostante la colossale mole di transazioni ricava un corrispettivo irrisorio dalla vendita del brano alla quale spetta solo il 25% della vendita (mediamente fissata a 0,99cent). Sulla convinzione che il futuro della musica consumata sarà l'accesso e non più il possesso si basa l'altra grande parte dei servizi musicali on-line. Lo streaming nato appunto attraverso Youtube consiste nel finanziarsi attraverso le pubblicità per poter offrire all'utente vasti repertori musicali in maniera del tutto gratuita e assolutamente legale. La visibilità che la piattaforma garantisce alle aziende finanzia le spese delle licenze musicali. Spotify, azienda leader dello streaming musicale grazie alla qualità del servizio offerto, con il suo incredibile modello di business che coniuga streaming e

servizio in abbonamento (che sarà analizzato nel Cap 3) è stata capace di far rivedere le politiche di Apple. Attualmente infatti a Cupertino la questione "streaming" sembra essere all'ordine del giorno.



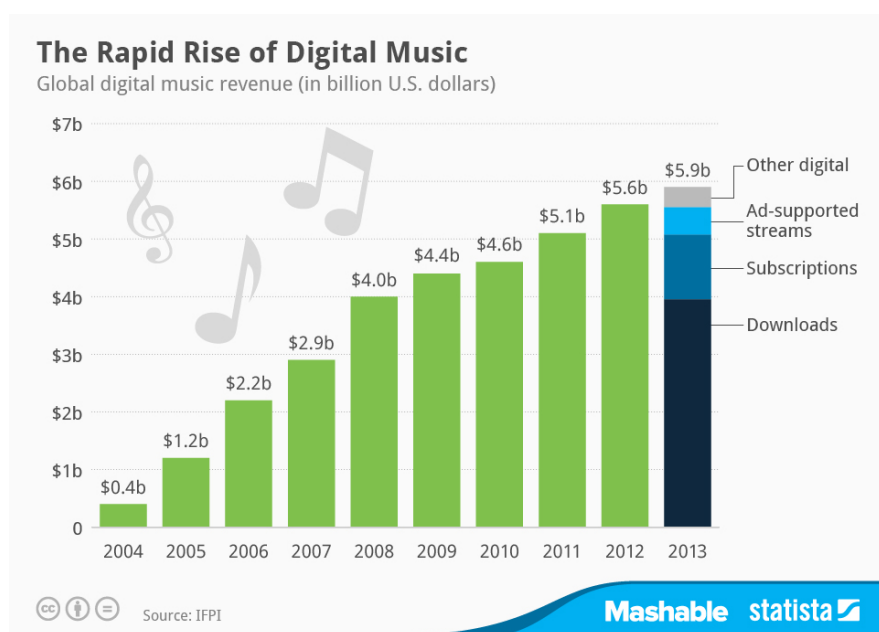
Tutto ciò in uno scenario che, secondo la RIAA (Recording Industry Association of America) e l'IFPI (International Federation of the Phonographic Industry) vede i ricavi da download essere scesi nel 2013 del 3,2% (a 2,9 miliardi di dollari) negli Usa e del 2,1% su scala globale mentre si registrano crescite a due cifre delle entrate relative ai servizi musicali in streaming (Rusconi, 2014).

Interessanti sono anche le numerose partnership nate in questi anni tra piattaforme e gli ISP, ovvero i fornitori della rete mobile. La piattaforma beneficia di potenziali clienti anche attraverso sconti promozionali mentre i providers conservano clientela e generano nuove entrate in un mercato iper-competitivo.

Pur non venendo dalla cultura musicale le piattaforme sembrano essersi inserite naturalmente nel mercato ponendosi da mediatore tra domanda e offerta. La loro presenza potrebbe far pensare che non siano ben viste dalle etichette. Tuttavia la visibilità che questi portali offrono all'artista difficilmente sarebbe imitabile in altro modo. Su questo spunto, a partire dal 2004, vi è stata una inversione di rotta da parte dei produttori che hanno deciso di sfruttare il potenziale illimitato della rete e fornire alla domanda ciò che essa richiedeva. Da lì è iniziata una collaborazione con le piattaforme

alle quali venivano rilasciate le licenze digitali. Grazie a questa cooperazione si è ritrovata un link legale tra produttori e consumatori che mancava dall'era del CD.

Dal 2004 ad oggi il mercato delle vendite digitale è passato dal 0,4 miliardi di dollari ad oltre i 6 miliardi con una crescita aggregata spettacolare (IFPI, 2013).



Va detto che le etichette abbracciando il digitale non hanno abbandonato l'amato supporto fisico, che tuttora rimane al centro delle loro politiche di business. Dal 2011 la quota di vendita dei supporti tradizionali è calata dal 61% al 58% (IFPI, 2013). Perciò questo rimane in termini di quote di mercato lo strumento che fa fatturare di più all'industria. In alcuni mercati come quello Giapponese addirittura il CD sta tornando alla rivale facendo registrare forti crescite.

Anche ipotizzando una diminuzione del prezzo del CD o un meno probabile aumento del prezzo dei download sembra ormai certo che il CD presto farà la sua ora lasciando spazio ai nuovi formati digitali. I famosi negozi di dischi che per generazioni sono stati luogo di culto e di frequentazione di appassionati si sono decimati e oggi, a detta di Richard Branson proprietario della Virgin, sono costretti a offrire una vasta gamma di prodotti che con la musica poco hanno a che fare. Discorso analogo viene fatto per tutti i negozi, dalle librerie alle cinedoteche, che hanno registrato gravi perdite nelle vendite del prodotto fisico sostituito dall'analogo digitalizzato.



fonte: Mashable

I cambiamenti dell'industria musicale, spinti dalle nuove tendenze della domanda per servizi digitali, ancora non si arrestano. In questi ultimi due anni l'offerta aggregata delle principali piattaforme, tra le quali anche Spotify, è arrivata a coinvolgere oltre 100 paesi: tra questi ritroviamo i paesi emergenti come il Brasile e Russia che hanno un potenziale di crescita esponenziale (vedere paragrafo su mercati emergenti).

L'industria si è saputa adattare al cambiamento e ha imparato a soddisfare le richieste del mercato diventando il motore dell'ecosistema digitale. Ora rimane da combattere la pirateria che rimane sempre il nemico numero uno dell'industria. Oltre il 70% della musica consumata avviene attraverso i portali in rete che rendono però meno del 35% del totale degli introiti di questo mercato. Numericamente parlando si stimano entrate aggregate pari a 5,6 miliardi di dollari. Questo indica che potenzialmente l'avvento del digitale ha ancora molto da offrire e solo al verificarsi della cooperazione degli intermediari, detta in precedenza, si potrà capire la portata del nuovo mercato musicale. Grazie ad una drastica diminuzione dei livelli della pirateria (circa un terzo dei consumatori accede regolarmente ai siti pirata) si potrà vedere un giusto ritorno per gli elevati investimenti che ogni anno l'industria effettua per rimanere aggiornata. È

necessario educare ed informare i consumatori sulle alternative legali e tentare di farli lentamente migrare verso le piattaforme in regola .

1.6 Il consumo

Dopo aver analizzato i cambiamenti che hanno caratterizzato i metodi di produzione e distribuzione della musica, in questo paragrafo verrà analizzata nel dettaglio la modificata percezione della musica da parte dei consumatori finali. Come è stata vissuta dalla gente questa era di transizione? Il messaggio che alla fine degli anni 90 arriva dalla gente è molto chiaro: "Non ci interessa più acquistare l'intero album e pagarlo troppo, ma avere il singolo al giusto prezzo o possibilmente gratis"!

È il ritorno del "singolo"; la tendenza che ha segnato gli anni d'oro della musica quando la gente ancora custodiva avidamente i vinili dei propri idoli. Si diffonde L'mp3; il formato digitale adatto alla condivisione in rete di brani e l'archiviazione sul proprio HD. Spetta poi all'individuo comporsi autonomamente la propria playlist mettendo insieme i migliori singoli in base ai propri gusti e all'uso che si intende farne.

Tuttavia agli inizi degli anni "2000" questo sistema non è proprio alla portata di tutti né per praticità né per moralità. La reperibilità dei brani mp3 è ancora esclusiva di siti pirata e il timore di incorrere nell'illecito rallenta i meno avversi al rischio. A semplificare e a legalizzare l'uso degli utenti arriva sul mercato l'iPod, un lettore mp3 che convertirà al digitale milioni di appassionati di musica e non solo. Questo sistema sta letteralmente anni luce avanti rispetto alla concorrenza e Apple diventa leader incontrastato del mercato che lei stessa ha creato. Diventa presto uno status symbol avere le celebrate "cuffiette" bianche all'orecchio ad ogni occasione. Ancora oggi a detta di molti sul mercato esistono i lettori mp3 e poi esiste l'iPod, sovrano incontrastato della categoria.

Paradossalmente non vi sono barriere che impediscano di caricare sull'iPod brani contraffatti acquisiti illegalmente. Sono infatti numerosi le piattaforme alla quale è possibile accedere per ricercare ogni genere di brano in modo gratuito, effettuare il download e caricarlo su iTunes.

I PC diventano degli archivi enormi sulla quale far crescere la consistenza della propria musica. Più per tendenza e competizione che per passione gli archivi personali iniziano

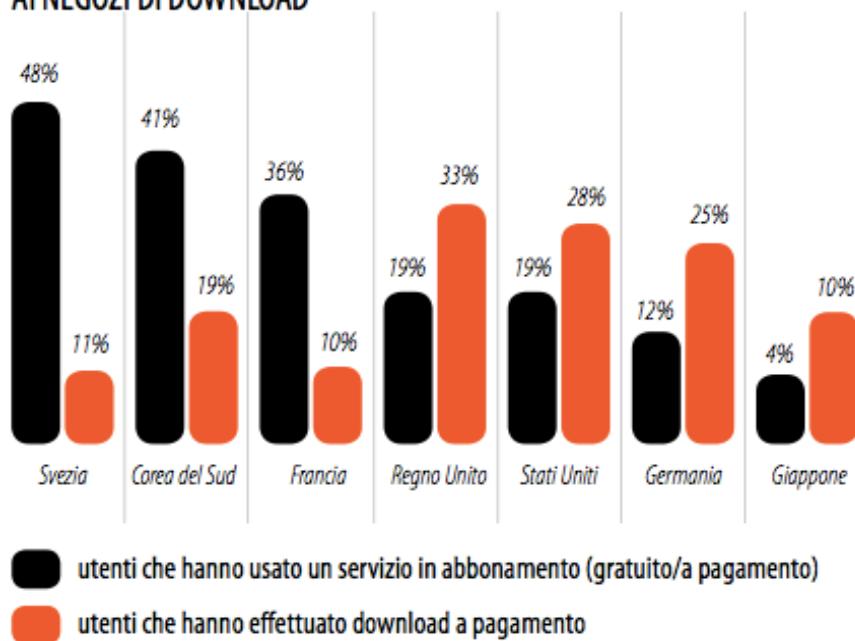
a contenere migliaia di brani ai quali occorrerebbe dedicare settimane intere senza sosta per ascoltarli tutti. Anche i supporti portatili in commercio continuano a crescere di memoria dai 16 ai 64 GB (mediamente 200 brani per un Giga di memoria) e di funzionalità offerte fino alla nascita di un'altra sensazionale invenzione della azienda di Cupertino, iPhone . Il primo smartphone targato Apple con la stessa interfaccia e lo stesso appeal di un iPod ma con infiniti usi . Ora la musica è davvero sempre con noi e non è difficile trovare persone che la caricano su più dispositivi personali (PC,mp3,telefono)così da non rimanere mai senza.

Come spiegato pocanzi parallelamente al regno di Apple andavano a svilupparsi e perfezionarsi nuovi servizi in streaming che prevedono appunto l'ascolto immediato senza dover possedere il brano al costo virtuale di un breve spot pubblicitario o di un banner (finestra che compare sulla schermata)da subirsi prima di ascoltare la traccia.

Il motivo del successo di Spotify è dovuto alla migliore risposta ai bisogni del consumatore, in quanto è totalmente gratuito e trasformabile in oneroso solo su propria volontà ed offre sia brani singoli che organizzati in playlist adatte ad ogni necessità curate da professionisti del settore.

Oggi si percepisce che la nuova tendenza sarà quello di sganciarsi da inutili archivi spesso datati e pesanti che rallentano le funzioni dei propri dispositivi per affidarsi alla musica istantanea offerta dalla rete attraverso i servizi in abbonamento (gratuiti o a pagamento). Il grafico mostra il risultato di una ricerca di Ipsos Media CT riguardo il comportamento di un gruppo di utenti presi a campione in 7 paesi diversi negli ultimi 6 mesi del 2013 .

I SERVIZI IN ABBONAMENTO FANNO CONCORRENZA AI NEGOZI DI DOWNLOAD



Fonte: Ipsos MediaCT. Il dato è calcolato in percentuale sugli utenti internet attivi negli ultimi sei mesi

Nel 2012 gli utenti abbonati nel mondo sono cresciuti del 44% e i ricavi aggregati delle piattaforme del 59%. Crescita dovuta senz'altro agli accordi di bundling siglati con gli ISP, miglioramenti di interfaccia e integrazione con i social-networks .

Così come anche l'utilizzo di servizi che offrono video musicali in streaming stanno crescendo molto. Primo tra tutti Youtube che oggi conta 800 milioni di utenti registrati nel mondo.

Il consumo digitale è un fenomeno di massa che colpisce utenti di ogni età. Una ricerca sul comportamento condotta sempre dalla Ipsos MediaCT in 9 diversi paesi, rivela come il 62% degli utenti di età compresa tra i 16 e i 64 anni risulta essere coinvolto in qualche attività sul fronte della musica digitale legale. Restringendo il campo di ricerca ai più giovani, dai 16 ai 24 anni, arriviamo addirittura ad un 81% degli utenti analizzati. Tuttavia gran parte degli appassionati di musica sono lontani dal digitale perché poco attratti dai generi musicali moderni. Alcune case discografiche nel tentativo di ampliare il pubblico raggiungibile progettano di coinvolgere gli appassionati della musica classica, che per sua natura è molto lontana dalla musica così detta liquida . La DECCA classics nota etichetta che si affaccia al mondo classico, attraverso numerose campagne

marketing oggi dichiara che un quinto dei suoi introiti proviene dal web. Incredibilmente parte di essi sono per lo più neofiti che hanno scoperto di recente questo genere romantico.

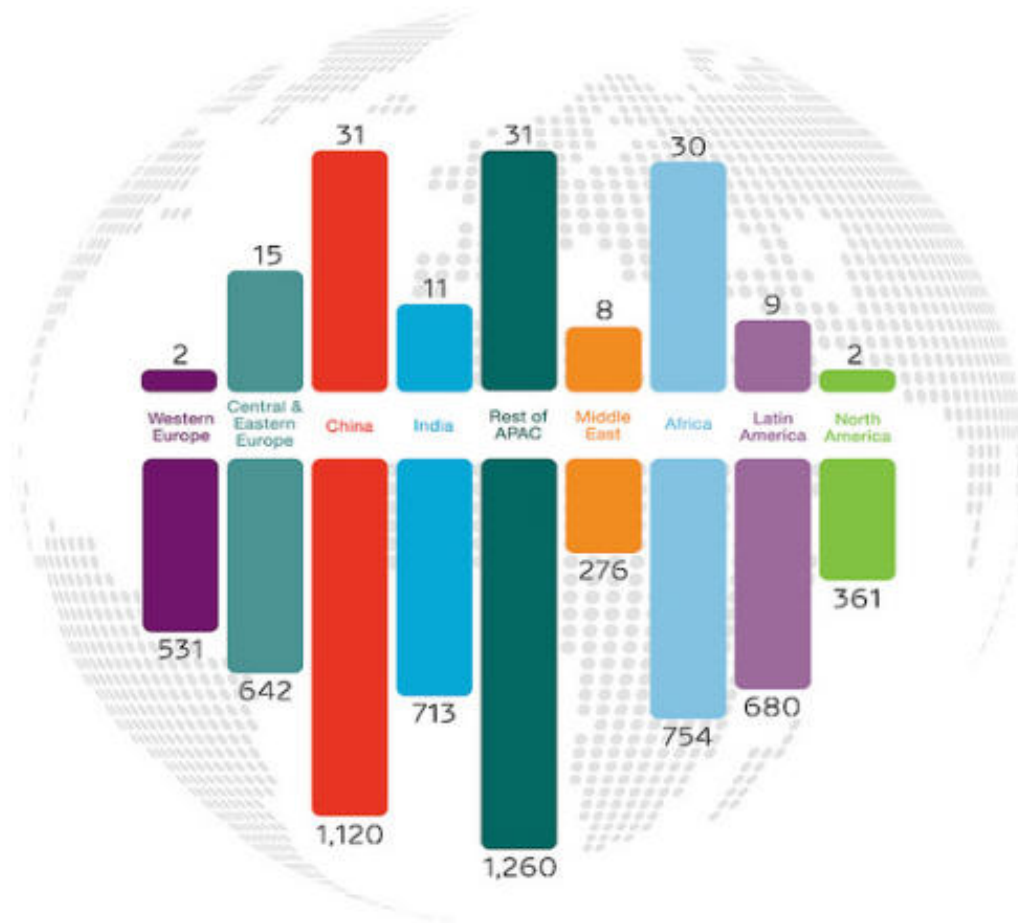
Ci sono quindi suoli ancora inesplorati in cui le multinazionali investendo capitale in artisti e repertori prima di altri competitors potrebbero trarre enormi vantaggi competitivi .

1.7 I mercati emergenti

Con l'evolversi delle tecnologie l'accesso alle piattaforme musicali diventa possibile in un numero sempre crescente di paesi. Nel 2011 i servizi principali del mercato digitale operavano in appena 23 mercati, ma la globalizzazione a fatto schizzare vertiginosamente il numero dei paesi a più di 100 nel giro di un paio di anni e questa crescita non sembra fermarsi. Questo fenomeno è spiegato dalla sempre maggiore diffusione di telefoni cellulari.

Secondo un report del 2013 presentato dalla Ericsson , azienda svedese di telefonia, il traffico dati mobile è raddoppiato rispetto all'anno prima e il tasso di penetrazione della telefonia mobile ha raggiunto il 90% a livello globale con circa 6,4 miliardi di contratti sottoscritti. Attraverso lo smartphone, le cui vendite rivestono ormai più del 40% dei cellulari, è possibile consumare musica da ogni luogo in cui viene fornito dagli operatori una rete sufficientemente veloce. Si stima che nel 2018 saranno raggiunti i 9,8 miliardi di contratti telefonici mobili nel mondo (Ericsson, 2013).

NET ADDITIONS (MILLION)



MOBILE SUBSCRIPTIONS (MILLION)

Source: Ericsson (February 2013)

Gli attori dell'industria musicale devono saper leggere queste situazioni molto più rapidamente di chiunque altro ed è per questo motivo che si registrano investimenti ingenti e sempre maggiori da parte dei colossi della tecnologia in questi mercati emergenti da ormai 4 anni .

Le principali benefattrici sono le economie di Paesi in crescita come il Brasile ,la Russia e l'India.

Il Brasile, è il quinto paese più grande del mondo per superficie totale, sulla quale vivono 192 milioni di persone. Con la crescita della classe media, una scena discografica vivace ed una economia in evoluzione questo paese diventava il perfetto candidato per gli investimento dei grandi gruppi industriali della musica. Nel 2011 fu

tastato il terreno da Apple per vedere come la gente avrebbe reagito al lancio di iTunes. I più scettici credevano che la pirateria era troppo diffusa e ramificata e che sarebbe stata poca la gente disposta a pagare per acquistare on-line. La risposta fu invece sorprendente; erano state messe le basi di una nuova generazione di utenti a favore delle piattaforme digitali legali. Da lì a poco le multinazionali iniziarono a stanziare enormi investimenti per accaparrarsi una importante quota di mercato brasiliano generandone una sua sorprendente evoluzione di tutto il ramo digitale e non solo del settore musicale. Inoltre alcuni sostengono che la conquista del Brasile rappresenta solo il primo passo di un progetto che coinvolge l'intera e vastissima America latina.

L'unico aspetto negativo è legato alla protezione, scarsa, per i diritti di autore, i quali richiedono interventi governativi maggiori. Segnali incoraggianti ce ne sono stati con provvedimenti di eliminazione dei contenuti illegali e notifiche ai gestori dei siti .

La Russia è il paese più grande al mondo per superficie occupata, una delle nazioni più potenti, al settimo posto per il PIL registrato e al decimo per il numero di connessioni internet (prima d'Europa). Tutt'altra storia invece sul mercato musicale dove la Russia è addirittura al ventitreesimo posto come fatturato dietro la Polonia la cui superficie occupata è circa 50 volte più piccola e la popolazione non arriva ad un terzo di quella russa. E pure le caratteristiche per essere una leader anche nella musica ci sono tutte, inclusi un patrimonio artistico secolare e grandi artisti di fama internazionale.

Dunque le cause dell'insuccesso sono riscontrabili nel comportamento dei consumatori che rimangono diffidenti delle nuove modalità di acquisto virtuale richiesti dall'e-commerce .

Inutile dire che la pirateria in Russia rappresenti una macchia nera dominatrice incontrata sul mercato musicale che senza le dovute tutele rimarrà sottosviluppato dal punto di vista del fatturato. Fin quando non si limiterà l'operato delle innumerevoli piattaforme illegali molti investimenti potenziali delle case discografiche non saranno sostenuti. Per poter rivedere la luce, il mercato deve ricevere il sostegno governativo sul piano della prevenzione dei comportamenti dannosi per gli artisti e sulle spese procedurali di un'azione legale richiesta dalle case discografiche ai danni dei siti pirata.

Infine troviamo il mercato indiano che trainata dalle nuove e progredite generazioni e dalla veloce diffusione di canali e reti mobili(oltre 900 milioni di utenti) è in continua crescita nell'ultimo triennio e in futuro potrebbe diventare uno tra i primi 10 mercati

musicali al mondo. Oggi, a conferma dell'evoluzione tecnologica di questo enorme paese, i formati digitali hanno superato quelli tradizionali per ammontare delle vendite. Approfondendo il discorso sul mercato musicale notiamo che anche se il concetto di servizio in abbonamento è profondamente radicato ed accettato nella cultura musicale indiana questo rimane esclusivamente legato a contratti con gli operatori telefonici . Infatti se pur negli ultimi anni si stanno diffondendo le piattaforme digitali indipendenti indiane queste trovano con difficoltà un modo di pagamento valido in quanto solo 1% della popolazione dispone di carta di credito (Reserve Bank of India,2012). Il governo Indiano dal 2012 a questa parte si è mostrato particolarmente attivo alla lotta alla pirateria emettendo ingiunzioni verso gli operatori di rete mobile per bloccare l'ingresso ad alcuni tra i più diffusi siti pirata. Questa campagna è il primo importante passo necessario allo sviluppo e alla crescita del mercato locale destinato a diventare a breve il secondo di tutta l'asia .

Capitolo 2: overview del mercato musicale italiano

2.1 Il mercato della musica in Italia

L'impatto registratosi con l'avvento del digitale sull'industria e sulle nuove modalità di distribuzione in Italia è stato più tormentato che altrove. Il download e lo streaming musicale oggi sono considerati una prassi abitudinaria tra gli Italiani, ma dai dati provenienti dai reports IFPI degli ultimi anni è dimostrato quanto questi due fenomeni rappresentino una realtà molto recente.

Nel 2014 il mercato fonografico italiano viene considerato tra i primi 10 mercati al mondo per valore dopo il Brasile con un consumo complessivo pari ad un ventesimo di quello statunitense. Secondo Giampiero Di Carlo, editore di una nota rivista del settore, Rockol, l'era della musica digitale in Italia ha attraversato 4 fasi ben distinte tra loro. La prima fase è segnata da un profondo scetticismo poiché agli inizi degli anni '90 erano molti più i dubbiosi rispetto ai sostenitori di Internet che ancora non aveva svelato il suo incredibile potenziale e l'impatto che avrebbe avuto sulla musica. All'alba del nuovo millennio, con la diffusione del mp3 e con l'arrivo in Italia di Napster, ha inizio la seconda fase nella quale Internet è il protagonista assoluto e dove la musica digitale viene identificata universalmente con la pirateria. L'industria di lì a poco si renderà conto che la digitalizzazione è un processo inarrestabile e facendo sorgere perplessità riguardo alla capacità di monetizzare gli ascolti della musica attraverso Internet. La terza fase dell'evoluzione è segnata dalla rapida crescita del mercato dei device mobili, l'iPod e l'iPhone su tutti. Oggi siamo nella fase socializzata: il mantra è condividere, condividere. La musica digitale è condivisione. Il dato è che comunque l'industria della musica ha affrontato per prima problemi evolutivi che altre industrie si trovano ad affrontare oggi, senza avere imparato la lezione" (daily.wired, 2013).

(grafico trend musica digitale)

Il mercato della musica digitale continua a crescere a un ritmo molto sostenuto e l'Italia è il terzo mercato d'Europa stando al Digital Music Report 2014 di IFPI. Oggi il 43% (contro il 38% un anno fa) del fatturato complessivo del mercato musicale italiano proviene dalla musica digitale. Nel primo semestre dell'anno il fatturato da ricondurre esclusivamente al formato digitale ha raggiunto i 23 milioni di euro, crescendo del 20%,

mentre le entrate relative alla vendita di dischi e singoli su supporto fisico sono calate del 2%, fermandosi a 30,7 milioni di euro. Il declino di CD e vinili, pur innegabile, risulta comunque essere più contenuto rispetto al recente passato, limitandosi a circa mezzo milione di copie in meno vendute rispetto al 2013. A questo proposito, FIMI conferma che il CD resta il formato più diffuso e apprezzato dal pubblico (la musica cresce in Italia grazie al digitale, 2014).

Secondo le parole di Enzo Mazza (2014), presidente della FIMI (Federazione Industria Musicale Italiana), bisogna essere soddisfatti dei risultati raggiunti dal nostro paese che per la prima volta dal 2002 ha segnato un'inversione di tendenza grazie soprattutto alla diffusione dello streaming. Dai dati raccolti, emerge con chiarezza quanto la diffusione dei servizi di streaming abbia guidato lo sviluppo nei maggiori mercati internazionali verso una crescita del +4,3% e l'espansione del mercato europeo per la prima volta dopo oltre 12 anni. I ricavi derivanti dallo streaming sono balzati al 51,3% per 1,1 miliardi di dollari a livello globale e i cinque mercati di punta in Europa hanno tutti mostrato trend di crescita positivi (Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi e UK). Il numero degli abbonati nel mondo è quasi quadruplicato per arrivare a 28 milioni. I servizi di digital download restano ugualmente forti, rappresentando circa i due-terzi dei ricavi digitali totali (il 67%).

Negli ultimi sei mesi, l'Italia si è piazzata dietro Svezia e Francia per quanto riguarda la percentuale degli utenti internet che hanno un abbonamento (32%) o fruiscono di servizi di musica in downloading (15%).

Gli investimenti nei repertori locali restano la linfa vitale dell'industria musicale internazionale: sono svariati i mercati i cui artisti locali occupano le posizioni in vetta alle classifiche di vendita (key4biz, 2014).

Ora, come sostiene Enzo Mazza, è possibile ipotizzare sviluppi interessanti soprattutto nell'area mobile che renderebbero il nostro mercato ancora più competitivo. Da un'indagine Nielsen (2013), effettuata su un campione di utenti di età compresa fra i 16 e i 64 anni, più del 62% possiedono uno smartphone e la situazione sembra essere in costante crescita (vs 67% Corea del Sud, 66% Cina, 65% Australia). In Italia, così come in Gran Bretagna, il 97% degli utenti al di sopra dei 16 anni possiede un telefono mobile. Solo la Corea del Sud (99%) e la Russia (98%), battono le percentuali vantate dal nostro paese, seguono USA (94%), Cina (89%), Australia (86%), Brasile (84%),

India (81%). Gli smartphone si avviano a diventare i principali supporti nella fruizione di contenuti, con interessanti opportunità per l'offerta musicale. Secondo Comscore (2012), negli USA il 48 % dei possessori di smartphone ascolta regolarmente musica sul proprio dispositivo.

Con la definitiva affermazione della rete mobile veloce, 4G, ai consumatori verranno offerte notevoli potenzialità per l'accesso a contenuti in streaming, in particolare musica e video, incentivando così tutto il mercato dei contenuti digitali.

Un'altra grande tematica al centro delle strategie della FIMI rimane la lotta contro la pirateria in quanto questa non deve mai essere sottovaluta neppure dopo gli importanti risultati ottenuti recentemente con la chiusura di numerosi siti web pirata che hanno fatto registrar un positive calo del 13% del traffico illecito nel 2013. Un ulteriore beneficio si è ricevuto dalla posizione presa dai providers di rete che bloccano l'accesso ad alcune pagine web sospette. Successivamente l'attivazione del regolamento sul diritto d'autore online prevista nel 2015, l'Italia diventerà il primo stato europeo in cui un'autorità indipendente, l'Agcom, sarà legittimata a procedere alla chiusura dei siti pirata.

Nonostante l'analisi dell'ultimo anno sia positivo ed in particolar modo grazie alla forte diffusione dello streaming in Italia rimangono purtroppo dei profondi limiti strutturali che per loro natura è necessario apportare radicali cambiamenti per la loro rimozione. Le infrastrutture italiane non sono idonee a supportare il cambiamento e l'evoluzione tecnologica richiesta dal digitale. Dal Digital Music Report 2013 di IFPI è evidenziato proprio l'aspetto legato alla arretratezza delle infrastrutture in termini di penetrazione di internet sul suolo nazionale e soprattutto delle reti veloci. Nel 2013, secondo i dati Istat, le famiglie che avevano il libero accesso ad internet erano poco più del 55%(di cui il 48,6% mediante banda larga) e quelle che disponevano di un proprio PC non arrivano al 60%. Fortunatamente l'impatto delle nuove generazioni fa sì che le famiglie con minorenni in casa per l'83% dispone di un PC e per l'80% di una connessione internet di cui oltre il 70% attraverso una rete a banda larga veloce.

La diffusione dell'online in Italia Popolazione di 18-74 anni



DA QUALSIASI
LUOGO
E STRUMENTO

35,6

milioni

L'**82,2%** degli
italiani (18-74 anni)



DA UN COMPUTER
A CASA

32,2

milioni

Il **74,3%** degli
italiani (18-74 anni)



DA UN COMPUTER
A CASA

15,1

milioni

Il **69%** delle famiglie con un
componente fino a 74 anni



DA CELLULARE /
SMARTPHONE



20,7 milioni

Il **47,7%** degli italiani
(18-74 anni)



DA TABLET



6,8 milioni

Il **15,8%** degli italiani (18-74
anni)



Base: totale individui 18-74 anni (=43.357.000) – Valori % e Stime in '000
AUDIWEB TRENDS – Marzo 2014. Dati cumulati cicli 2, 3, 4 del 2013 e ciclo 1 del 2014

Un'altra macchia del nostro paese rimane il divario tecnologico relativo al territorio e alle differenze sociali. Per quanto riguarda il divario tecnologico relativo al territorio e alle differenze sociali, le famiglie del Centro-nord con la possibilità di accedere ad una rete sono il 58,1%, (di cui il 51,4% quelle che dispongono di una connessione a banda larga), a fronte del 49,6% e del 41,2% registrati nel Sud. Il 43,3% delle famiglie dichiara di non possedere l'accesso a Internet perché non ha le competenze per utilizzarlo; il 26,5% considera Internet inutile e non interessante, il 15,8% non ha accesso a Internet da casa per motivi economici legati all'alto costo degli strumenti o del collegamento, il 13% perché accede da un altro luogo. I dati Ocse – (giugno 2012) a livello di banda larga fissa, evidenziano come l'Italia si collochi al settimo posto per quanto riguarda il numero complessivo di abbonamenti: con 13,4 milioni, contro gli 88,5 milioni degli Usa, 35 milioni del Giappone, 27 milioni della Germania, 23 milioni della Francia, 21 milioni del Regno Unito e 18 milioni della Corea. Più grave la situazione per quanto riguarda la adsl, che vede l'Italia solo al 26esimo posto nella

diffusione delle connessioni broadband ogni 100 abitanti: la quota è di 22,1 linee a banda larga ogni 100 abitanti, contro 41,6 della Svizzera e i 39,4 dei Paesi Bassi. La media Ocse è di 26 linee ogni 100 abitanti. Le linee sono per il 99,5% basate sulla tecnologia DSL: in Corea, ad esempio, 21,6 su 100 sono in fibra, 10 sono via cavo e solo 4,5 DSL. In Giappone 17,7 sono in fibra e 4,9 via cavo. Nei Paesi Bassi 17,5 linee sono via cavo e così 15,7 in Belgio e 17,9 in Canada. Riguardo invece la banda larga mobile, se ne contano complessivamente nel nostro paese 34,6 ogni 100 abitanti, per un totale di 20,99 milioni di connessioni dati (IFPI, 2013).

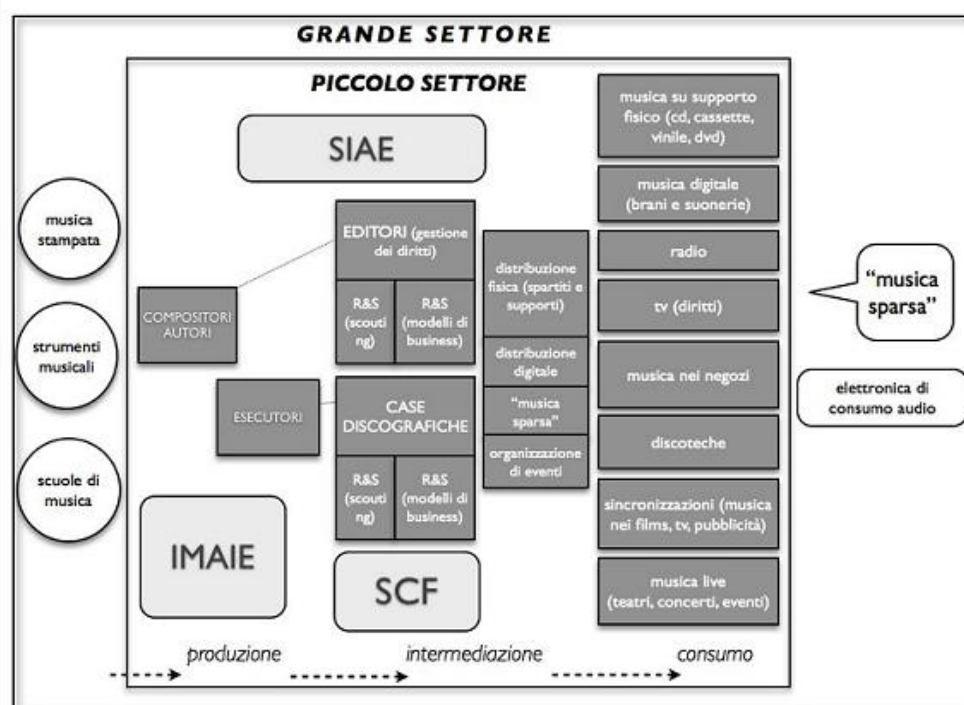
2.2 La filiera produttiva

Un interessante studio condotto dalla ricercatrice italiana presso la IULM, Antonella Ardizzone(2012), analizza l'intera filiera produttiva dell'industria musicale dalla produzione alla distribuzione, distinguendo il settore della discografia dal più vasto e complesso "mercato della musica". Prendendo in considerazione tutte le attività economiche in cui la musica costituisce un input importante e/o fondamentale si riescono a distinguere due distinte aree dimensionali: il "grande settore" e il "piccolo settore". Il grande comprende il piccolo settore e altre attività economiche complementari : a monte del processo produttivo (la produzione di strumenti musicali, la "musica stampata" e la formazione nelle scuole) e a valle (l'elettronica di consumo). Le attività a monte producono gli input necessari alla produzione di musica, quella a valle è funzionale al consumo di musica. Le attività che vanno dalla produzione dei brani fino alle diverse modalità di consumo costituiscono il "piccolo settore". Nello stadio di produzione della musica troviamo gli autori, i compositori e gli interpreti (cantanti e musicisti); nella fase di intermediazione, gli editori e le case discografiche, i distributori (fisici e online di brani, spartiti, libri, ma anche gli organizzatori di eventi live). Infine, nella fase di consumo sono state distinte otto modalità diverse di consumo della musica: musica in formato fisico; musica in formato digitale (brani e suonerie); musica ascoltata alla radio; musica nei programmi televisivi; musica di sottofondo negli esercizi commerciali; musica ascoltata nelle discoteche; sincronizzazioni (musica abbinata a film o a filmati pubblicitari); e, infine, musica ascoltata nelle esibizioni dal vivo (in teatri, concerti, eventi di altro tipo).

Focalizzando l'attenzione sull'attività di intermediazione è opportuno distinguere gli editori musicali dalle case discografiche, anche se entrambi condividono la stessa finalità, ovvero la maggiore diffusione possibile presso il pubblico del brano musicale, e spesso i due soggetti coincidono, soprattutto nel caso di imprese di minori dimensioni. L'editore ha la funzione di manager dell'autore del brano ed è titolare con l'autore dei diritti d'autore (se l'autore glieli ha ceduti); la casa discografica ha la funzione di manager dell'artista che interpreta il brano ed è titolare dei diritti connessi al diritto d'autore (se l'artista ne ha richiesto la gestione). Entrambi svolgono un'attività di scouting e di ricerca di modelli di business.

Sempre nel processo di intermediazione si trovano anche le società di raccolta dei diritti d'autore. La SIAE, l'ente pubblico preposto nell'intermediare il pubblico e i detentori dei diritti, occupandosi delle licenze ed autorizzazioni e dei loro proventi che poi saranno distribuiti tra gli aventi diritto.

Troviamo poi l'SCF, ovvero il consorzio che gestisce in Italia la raccolta e la distribuzione dei compensi, dovuti ad artisti e produttori discografici, per l'utilizzo in pubblico di musica registrata, come stabilito dalle direttive dell'Unione Europea e dalla legge sul diritto d'autore. In fine il nuovo IMAIE è la collecting che gestisce i diritti connessi degli artisti interpreti o esecutori.



Fonte: tafterjournal.it

La discografia spesso, erroneamente, viene identificata con l'intero mercato musicale in quanto rappresenta il "core business" dell'industria musicale. Le 3 grandi Major (Sony/BMG, Warner e Universal) raggiungono una quota di mercato cumulata a livello globale del 75/80% circa e controllano la distribuzione, realizzando economie di scala e di scopo. In Italia operano le rispettive filiali: Sony Music Entertainment Spa, Warner Music Italy Spa e Universal Music Spa.

Le major per avere un maggiore controllo sul mercato aderiscono alle associazioni di categoria dei singoli paesi in cui operano assieme alle quali ritroviamo molte altre diverse case discografiche: la FIMI, Federazione Industria Musicale Italiana è un'associazione costituita nel 1992 che riunisce 56 case discografiche tra le quali le filiali italiane delle principali società multinazionali. Attualmente, FIMI rappresenta oltre l'80% dell'intero mercato discografico italiano e le major contribuiscono per oltre il 90% al fatturato complessivo (FIMI, 2013). La FIMI fa parte dell'IFPI - International Federation of the Phonographic Industry, ossia l'associazione che riunisce e rappresenta le principali case discografiche a livello mondiale.

Troviamo poi L'Associazione Fonografici Italiani (AFI), che attualmente riunisce circa 200-250 case discografiche italiane di piccole e medie dimensioni, alla quale precedentemente anche le major aderivano.

Le piccole case discografiche indipendenti italiane sono molto numerose, circa un migliaio (Ardizzone & Ramello, 2007). Queste sono i veri "innovatori shumpeteriani" del settore poiché scoprono e lanciano nuovi artisti e tendenze musicali (Ramello & Silva, 1999), che poi spesso vengono messi sotto contratto dalle Major che godono di fondi da investire notevolmente più grandi rispetto alle indipendenti.

Con la digitalizzazione altri grandi distributori indipendenti totalmente separati dal mondo discografico hanno conquistato il loro spazio sul mercato (vedi il successo di iTunes per il download e Spotify per lo streaming) e altri comparti della filiera produttiva sono diventati più profittevoli (ad esempio i concerti) (Ardizzone, 2012).

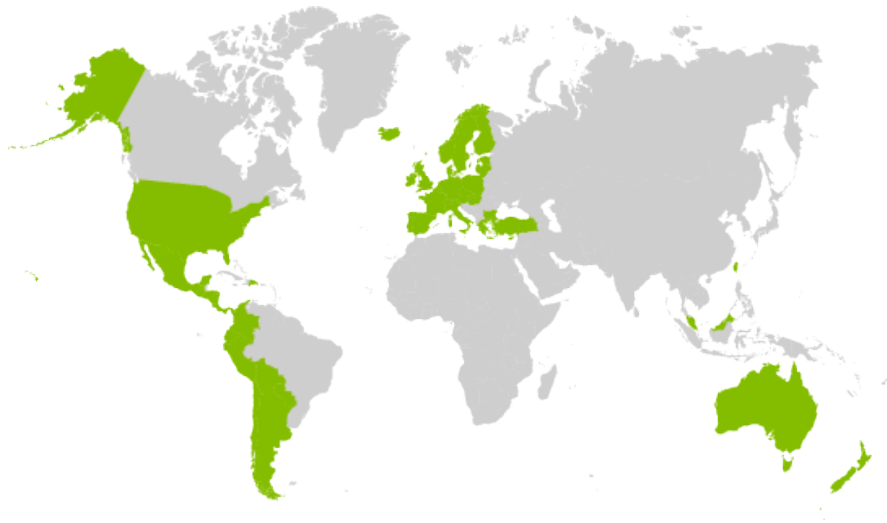
Capitolo 3: Caso studio su Spotify



Fonte: spotify.com

3.1 L'azienda

La start-up Spotify viene fondata in Svezia nell'ottobre del 2008 da Daniel Ek e Martin Lorentzon, supportati da 3 grandi investitori: Li Ka-shing & DST Global's Yuri Milner, Accel Partners e Wellington Partners. Spotify è una piattaforma che offre un servizio di streaming-subscription musicale accessibile da gran parte dei paesi in Europa e recentemente anche dagli Stati Uniti, America Latina, Australia e Nuova Zelanda, sulla quale sono disponibili milioni di brani di varie case discografiche ed etichette indipendenti, tra le quali: Sony, Warner Music Group, Universal, Merlin e The Orchard. L'azienda pur non discendendo dalla cultura musicale vanta una solida competenza basata su un rigoroso framework di licenze e continue negoziazioni con case discografiche e numerosi altri partners. La continua negoziazione con le etichette consente di accrescere il catalogo, le partnership con i social network (Facebook su tutte) e providers delle reti e soprattutto l'attenzione riversata verso la soddisfazione del consumatore hanno permesso una diffusione globale del servizio difficilmente imitabile dai competitors.



Le aree verdi indicano i paesi in cui Spotify è ora disponibile (in totale 56), fonte: spotifyartist.com, 2014

Spotify offre la musica giusta sempre a portata di mano, istantaneamente, gratis o attraverso un conveniente abbonamento. L'obiettivo principale prefissatosi dalla piattaforma è l'eliminazione totale della pirateria convincendo gli appassionati di musica di tutto il mondo ad usare un servizio legale che dia il giusto ricompensamento agli artisti e a tutta la filiera produttiva dell'industria fonografica. Solo nel 2013 sono state pagate royalties ad artisti ed etichette per un ammontare di 500 milioni di dollari con aspettative di crescita nei prossimi anni (Spotify, *How is Spotify contributing to the music business?*, 2013).

Il declino dei ricavi dell'industria fonografica moderna non è causato da una contrazione del consumo ma legato alla diffusione di nuovi formati digitali e al fenomeno del "peer to peer". Il modello adottato da Spotify ha contribuito negli ultimi anni alla lotta alla pirateria riportando i giusti compensi agli artisti convincendo molti ascoltatori a preferire piattaforme legali rispetto a quelle illecite. "Noi crediamo profondamente che offrendo un servizio migliore di quelli pirata riusciremo a convincere le persone a smettere il consumo illecito e ad iniziare quello legale" (Martin Lorentzon, 2010). La strategia di Spotify è stata quella di offrire un servizio legale gratuitamente dando al consumatore fidelizzato la facoltà di abbonarsi o meno.

Il contributo finora dato all'industria da parte di Spotify è enorme e risulta ancora più sorprendente se si considera che fino al 2013 l'azienda era considerata ancora una start-up. Secondo le ultime analisi dal suo lancio ha raggiunto i 40 milioni di utenti nel

mondo di cui un quarto, circa 10 milioni, abbonati al servizio premium (Spotify, information, 2014).



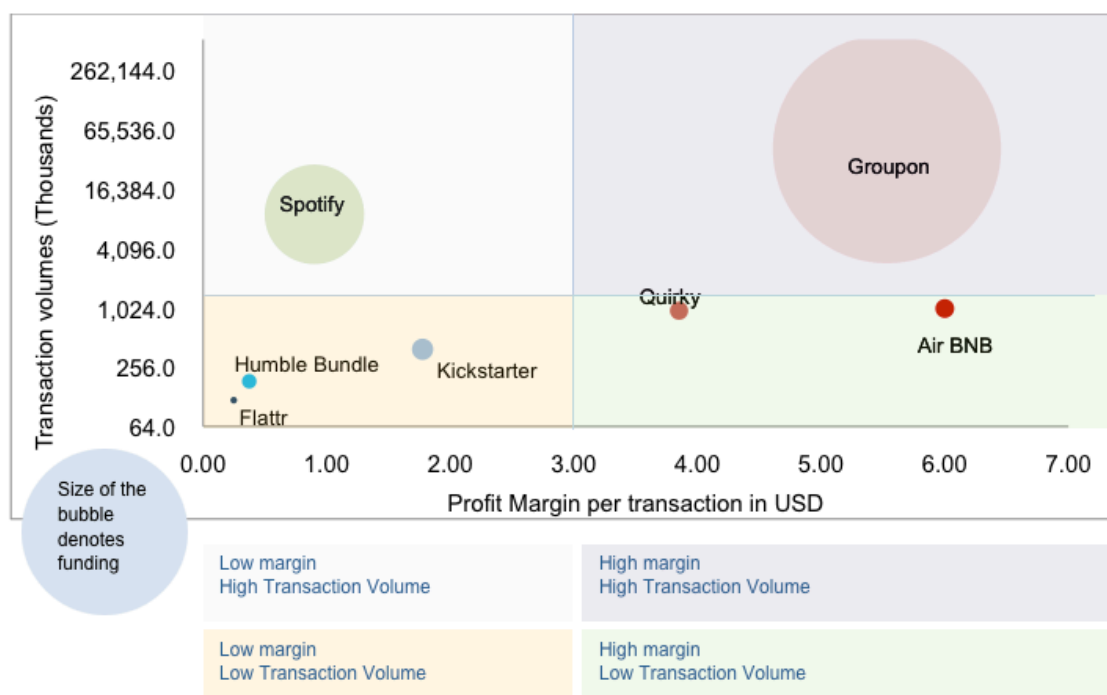
fonte: news.spotify.com

Come qualsiasi altra nuova impresa che tenta di entrare in un mercato estremamente competitivo come quello musicale, il percorso di Spotify è stato lungo e tortuoso, pieno di insidie rappresentate dai competitors affermati come iTunes e Pandora e dai nuovi entrati Amazon e Google, oltre alle opposizioni provenienti dall'industria fonografica e dai media che inizialmente non vedevano di buon occhio i rivali digitali. Tuttavia, la progettazione di un modello di business che garantisca flussi di reddito per artisti e editori, così come le stesse opzioni open-source per gli utenti, analoghe e talvolta migliori di quelle offerte dai siti pirata, hanno permesso a Spotify di colmare il divario con le big diventando una delle protagoniste del mercato (Hausman, 2013).

Secondo i bilanci depositati da Spotify presso il registro delle imprese svedese, l'azienda ha registrato perdite nette complessive superiori ai 200 milioni di euro in questo quinquennio e i profitti ancora non ci sono, ma nonostante ciò il valore dell'azienda è in continua crescita raggiungendo nel 2014 i 4 miliardi di dollari americani. Il fenomeno dello streaming musicale è solo agli inizi, assicura Will Page (2013), capo economista di Spotify, "a lungo termine, i profitti derivanti dal servizio saranno molto più alti" il quale considera l'erosione del fatturato causato dalle onerose royalties dovute alle etichette discografiche e i grossi investimenti in tecnologia ed in nuove infrastrutture il giusto prezzo da pagare per potersi assicurare la più grossa fetta del mercato futuro.

In attesa di una futura quotazione miliardaria sulla borsa di Wall Street, Spotify continua a rivolgersi presso società di venture capital fiduciose per raccogliere i fondi

necessari a supportare la propria crescita internazionale. Nel 2012 alcuni fondi privati tra cui Kleiner Perkins Caufield & Byers e Dst Global hanno stanziato 100 milioni di dollari e un anno dopo Spotify riceve un ulteriore supporto di 250 milioni di dollari da un pool di investitori della Silicon valley guidato da Technology Crossover Venture. Confrontando diversi modelli di business digitali utilizzando come parametri il volume delle transazioni ed il margine di profitto riusciamo a identificare quattro tipologie di aziende e notiamo che secondo questo modello interpretativo gli investitori finanziano le aziende tenendo in considerazione soprattutto il volume di transazioni rispetto al margine di profitto .



fonte: boardinnovazione.com

Nel grafico l'area di investimento ottimale risulta essere il quadrante in alto a destra dove ad esempio si colloca Groupon, una delle start-up più finanziate di sempre e considerata fin da subito una vera e propria macchina da soldi;" Groupon sarà la società in grado di fare 1 miliardo di dollari di fatturato più velocemente di qualsiasi altra attività, di sempre" (Wallstreetjournal, 2010).

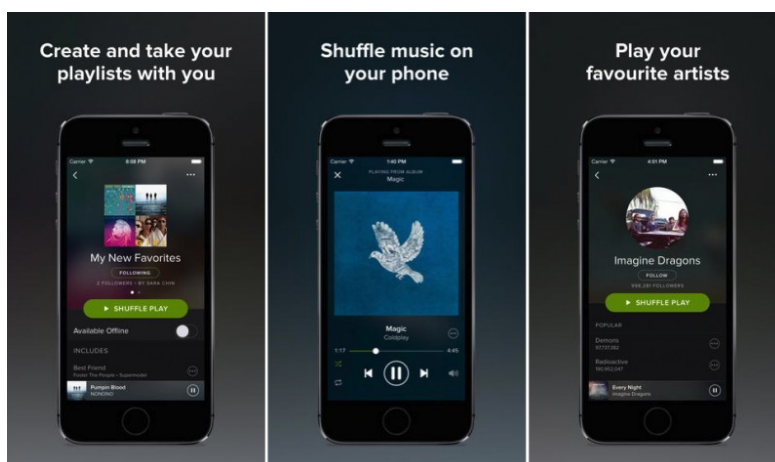
Il profitto di Spotify come detto in precedenza è nullo o negativo al netto di tutte le spese ma l'attrattività della piattaforma e le sue aspettative di crescita giocano un ruolo

chiave nella scelta di investimento che spesso va oltre la mera analisi del profitto. Ovviamente le scelte di finanziamento degli investitori istituzionali sono basate sull'analisi di una pluralità di variabili molto più complesse, ma questa interpretazione sintetica vuole dissociare le scelte di investimento dai profitti più elevati.

3.2 Il servizio

“Much like we believe a strength of the CD [was] being ubiquitous — that you can take a CD and put it in any player and just press play — that's how easy we want it to be to play music with Spotify” (Daniel Ek, CEO, 2012).

Iniziare ad usare Spotify è semplice, veloce e sicuro. Occorre solamente effettuare il download del software sul proprio dispositivo e creare un account, successivamente si potrà accedere al gigantesco repertorio musicale attraverso un'interfaccia molto innovativa.



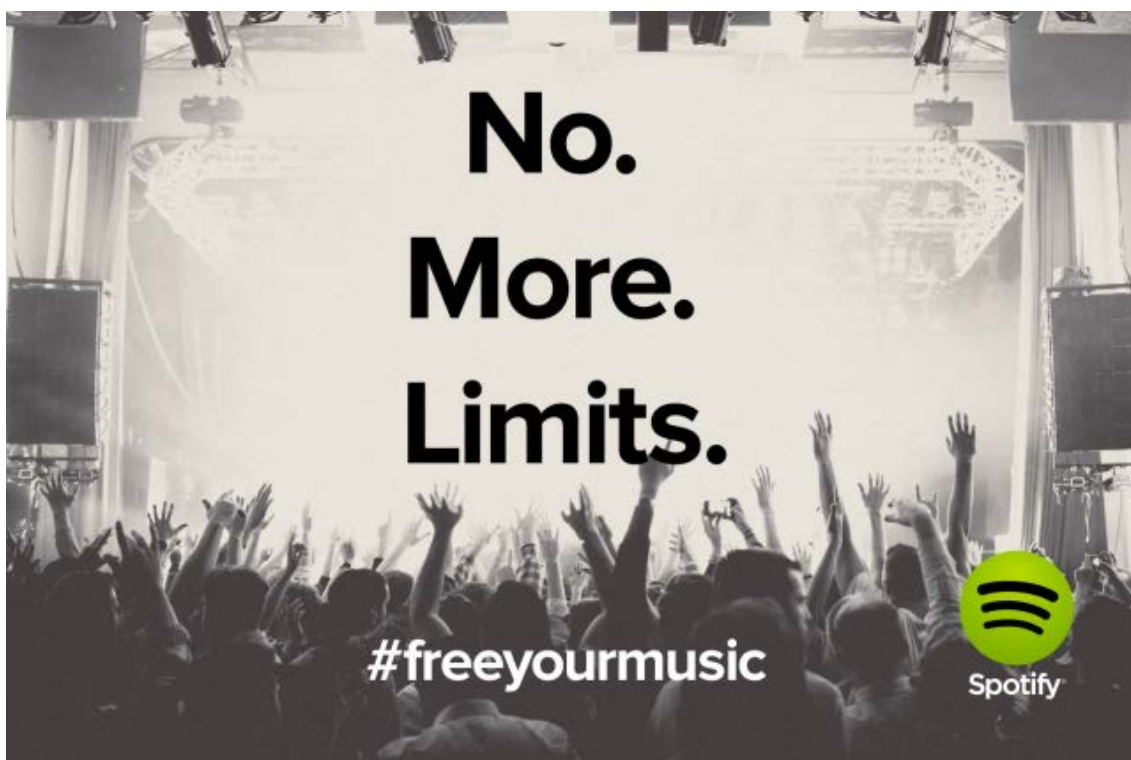
fonte: macrumors.com

Una volta lanciato il programma, la libreria musicale dell'utente contenuta nella memoria del dispositivo viene caricata sulla piattaforma, dando la possibilità di avere la propria musica direttamente su Spotify, assieme ad un vastissimo repertorio disponibile sulla piattaforma. Da qui il nuovo utente si rende conto che la musica è più affascinante se ascoltata live senza il bisogno di effettuare inutili download e occupare memoria del proprio dispositivo. "Possedere la musica è bello ma il futuro è l'accesso", afferma Daniel Ek (2012), "le persone vogliono avere accesso a milioni di brani".

Spotify non è affatto una libreria musicale, ma una piattaforma dinamica ed intelligente che permette all'utente di ascoltare i propri artisti preferiti e trovare la playlist perfetta per ogni momento ed in grado di fargli scoprire sempre nuova musica consigliando brani e artisti secondo i suoi gusti facendolo sentire più vicino ad amici, artisti e personaggi famosi condividendo sui social network (Spotify, Facebook, Twitter o il proprio blog) la propria musica.

Il servizio è ora disponibile ovunque l'utente si trovi su PC, Mac, tablet e smartphone ed è offerto in 2 diverse modalità: free e premium.

In passato il servizio gratuito, prevedeva un ascolto illimitato esclusivamente per i primi sei mesi, oltre i quali veniva applicato un limite di ascolto di due ore e mezza settimanali. Da gennaio 2014 in seguito ai corposi finanziamenti ricevuti, e con la crescente concorrenza sono stati rimossi tutti i limiti e gli utenti possono navigare nell'intero database e cercare artisti, album e playlist da ascoltare in modalità di riproduzione casuale. Naturalmente, rimangono i banner e le inserzioni pubblicitarie fra le canzoni in ascolto e la qualità massima dei brani risulta leggermente inferiore.



Fonte: news.spotify.com

Per quanto riguarda invece il servizio a pagamento questo è attivabile direttamente dal sito ufficiale ad un costo di 9,99 dollari al mese (9,99 euro in Italia al mese) e le differenze sono la rimozione dei contenuti pubblicitari, la possibilità di ascoltare la musica in modalità offline, Spotify Connect che rende possibile l'ascolto attraverso i tuoi altoparlanti e il controllo in modalità wireless dal tuo cellulare abbinato ad uno streaming di qualità elevata. L'azienda ha sempre incentrato le proprie strategie sul convincere il più alto numero possibile di utenti a passare al servizio premium offrendo ai nuovi utenti, spesso diffidenti, periodi di prova del pacchetto sapendo già che una buona parte di essi resterà profondamente colpito dalle funzioni aggiuntive. Infatti il servizio premium, per chi è solito scaricare grandi volumi di musica, ha un costo molto più conveniente rispetto all'acquisto di singole tracce da qualsiasi download store in rete.

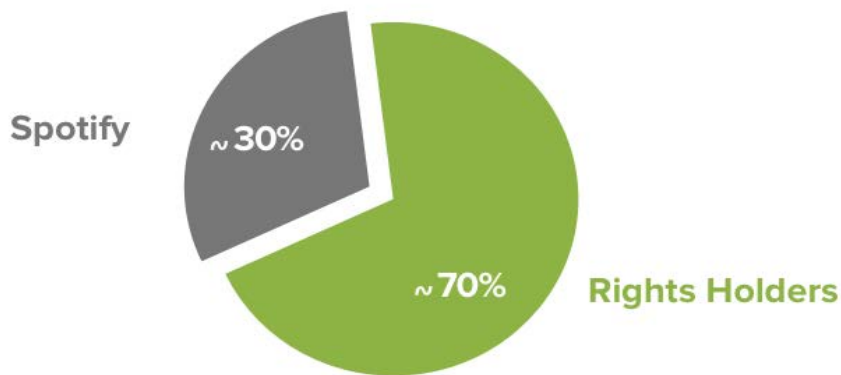
Riassumendo quindi gli incassi di Spotify derivano dalla combinazione di ricavi provenienti dalle pubblicità sul servizio free e i pagamenti delle sottoscrizioni sul servizio premium.

3.3 Le royalties

Il modello di subscription introdotto da Spotify ha cambiato le aspettative di un'industria abituata a un tipico sistema di remunerazione introducendo l'idea di pay per stream ovvero di pagamento per ogni singola canzone ascoltata.

Spotify paga royalties a etichette, artisti indipendenti, società di publishing e di distribuzione ogni volta che si registri l'ascolto di un brano sulla piattaforma generando transazioni che prese singolarmente sono di minore entità ma che continuano per un periodo più lungo. Questo modello innovativo ha permesso alle etichette di conoscere con immediatezza i feedback di gradimento del brano o dell'album fornendo ai vari managers uno strumento strategico fondamentale per manovrare la campagna discografica.

Spotify distribuisce circa il 70% degli incassi totale del servizio descritto al paragrafo 3.2.



fonte: spotifyartist.com

Questo 70% viene spartito tra i vari soggetti a seconda del market share della loro musica sulla piattaforma. Le etichette suddividono gli incassi delle royalties con i propri artisti in base agli accordi previsti dal contratto. Spotify per semplificare le operazioni e rendere il tutto più trasparente fornisce le informazioni necessarie e gli strumenti per attribuire ad ogni brano la quota delle royalties dovuta.



fonte:spotifyartist.com

1. gli incassi provenienti dalle pubblicità e dagli abbonamenti dipendono molto dal paese in cui ci si trova in quanto possono variare significativamente il numero di utenti totali e sottoscrittori e la mole di pubblicità venduta.

2. Si determina la percentuale di pay-out attribuibile al singolo artista in base alla sua popolarità sulla piattaforma.

3.rappresenta la quota che approssimativamente viene distribuita alle case discografiche

4.Indica la percentuale spettante all'artista secondo il proprio contratto stipulato con la etichetta di appartenenza. Ovviamente un artista indipendente non dovrà spartire nulla con nessuno e avrà diritto al 100% delle royalties.

5.Viene così calcolato il payout per ogni artista.

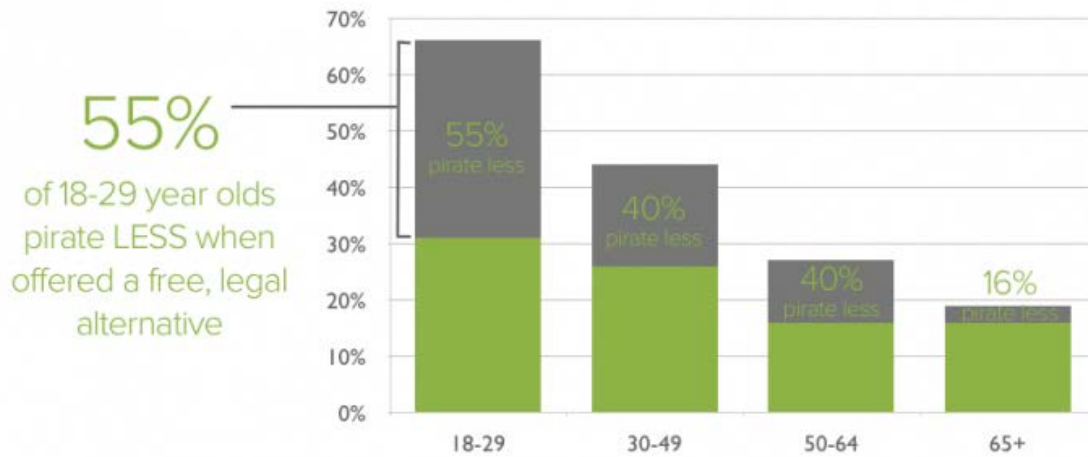
Mediamente come riporta Spotify (2013) il pagamento dovuto ai così detti right holders per ogni ascolto si aggira intorno alle 0,006 e 0,0084. Tali cifre non devono sorprendere poiché vanno commisurate all'enorme volume registrato da Spotify, infatti questo il sistema di pagamento delle royalties risulta essere due volte più profittevole per gli artisti rispetto a qualsiasi altro servizio streaming e si stima che in futuro il profitto possa addirittura quadruplicarsi.

3.4 Lotta alla pirateria

L'impatto considerevole che le piattaforme streaming hanno avuto sulla pirateria è dimostrato dai reports annuali di molti paesi indipendenti che continuano a registrare i download illegali in calo. Ad esempio in Svezia, patria di Spotify, dal 2009 ad oggi il numero di persone che usano servizi pirata è diminuito del 30% mentre in Danimarca quasi del 50% (IFPI, 2013).

Negli Stati Uniti è oramai una diffusa tendenza tra i giovani l'uso di portali legali tanto da far affondare i download illegali sotto la soglia del 10% sul totale del traffico giornaliero (Sandvine, 2014). Come risultato da una ricerca della Columbia University (2013) sulle abitudini di consumo della popolazione americana i principali utilizzatori dei servizi illegali sono i giovani di età compresa tra i 18 e 29 anni nonché i più avversi al pagamento di contenuti musicali. In questi 5 anni, Spotify ha convinto con successo la nuova generazione (più del 50% dei sottoscrittori di un contratto sono minori di 30 anni) ad abbandonare la pirateria e iniziare a pagare per un servizio legale (Spotify,

How is Spotify contributing to the music business?, 2013).



Fonte: Columbia University

Un impatto significativo lo ha avuto anche sugli individui di età compresa tra i 30 e i 65 anni con una riduzione del 40% del numero di utenti che usano siti illegali. Mentre i più anziani, hanno subito una contrazione appena inferiore al 20%.

Il grafico seguente è basato su dati di ricerca del NPD group (il principale fornitore mondiale di soluzioni di ricerca di mercato sui consumatori) e confronta la spesa annuale dell'utente abbonato al servizio streaming di Spotify con la spesa media dei consumatori statunitensi che acquistano musica attraverso i download.

Average US paying listener value per year*
 Spotify US Premium subscriber spend per year



fonte:spotifyartist.com

Risulta quindi evidente che l'intera industria musicale beneficia molto dell'attività svolta dall'azienda svedese in quanto questa riesce, attraverso il suo servizio, a riprendersi parte dei ricavi destinati alla pirateria e raddoppiare la spesa pro-capite rispetto al consumo medio. Si stima che se tutto lo streaming musicale del 2013 fosse passato unicamente per il portale di Spotify l'ammontare di royalties destinate all'industria fonografica che si sarebbe generato sarebbe più che raddoppiato passando da 530 milioni di dollari a 1,3 miliardi di dollari (Spotify, How is Spotify contributing to the music business?, 2013).

Tuttavia anche negli ultimi anni la lotta alla pirateria a dato feedback positivi rimane molto diffusa tra i consumatori la pratica del free download e perciò sarebbe necessario la creazione di un solido sistema di normativo internazionale recepito globalmente che tuteli adeguatamente artisti e case discografiche.

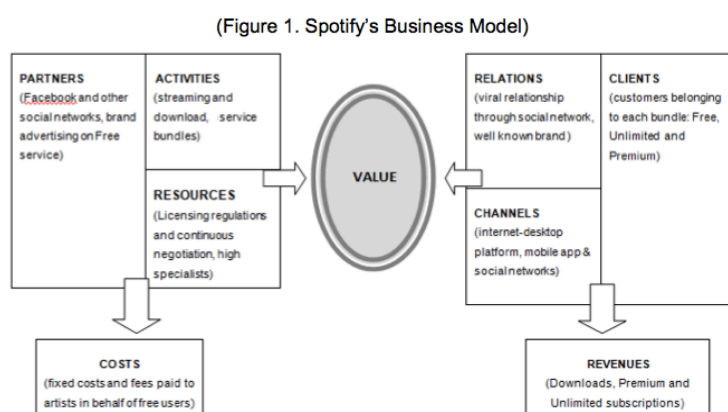
3.5 analisi del modello di business di Spotify

La letteratura economica riporta numerosi studi condotti al fine di definire che cosa è realmente un modello di business. Alcuni lo definiscono come una rappresentazione, un architettura, una serie di strumenti che l'azienda utilizza o il mezzo con cui si consegue la strategia aziendale. Tuttavia la dottrina sembra essere d'accordo nell'affermare che un modello di business serve a descrivere come l'azienda crea e cattura il valore (Zott C., Amir R., Massa L., 2011). Secondo la definizione di Magretta (2003), un buon modello di business deve essere in grado di definire chi sono i consumatori e come l'azienda può fornire loro il valore creato e al giusto prezzo. Un modello di business deve sicuramente soddisfare alcune funzioni, spiega Richard Rosenbloom, ricercatore presso la Harvard Business School, tra le quali identificare il valore proposto, la sua supply chain ed un segmento di mercato nonché descrivere il meccanismo con cui si genera il profitto. È inoltre opportuno formulare una strategia efficiente attraverso la quale si intende competere con le altre rivali del mercato.

Il modello di business di Spotify sembra ben adattarsi ai cambiamenti dell'industria musicale e alle nuove modalità di consumo (IFPI, 2013). Spotify adotta un così detto e-business ovvero un modello basato su internet ed offre un servizio esclusivamente digitale. L'innovazione di business apportata da Spotify non riguarda solo il tipo di

servizio offerto ma anche il meccanismo di generazione di profitto, le risorse, il segmento di mercato e la lotta alla pirateria.

Una rappresentazione che spiega esaurientemente il modello di business dell'azienda è descritta dal modello di Canvas, inizialmente sviluppato da Alexander Osterwalder nella sua opera "Business Model Ontology" nel 2004. Questo grafico è composto da 8 elementi divisi in 2 sezioni: partners, attività e risorse sul lato della struttura dei costi e relazioni, canali e attività sul lato dei ricavi. Queste due sezioni creano insieme il valore finale posto in mezzo alle due.



fonte: getmtvbackontrack.com

Il grafico mostra come l'azienda crea e cattura valore bilanciando la sezione di destra e quella di sinistra monitorando principalmente il rapporto tra: il numero dei sottoscrittori premium e ammontare delle royalties dovute.

Sulla sezione di sinistra come attività core il grafico riporta la gestione degli abbonamenti streaming (free e premium) e dei download. Spotify gestisce queste attività attraverso importanti partnership con i principali social network che conferiscono alla musica un'immagine social, ed attraverso le inserzioni pubblicitarie. Il servizio offerto da Spotify mette a disposizione degli utenti la musica di molti artisti i quali hanno diritto a ricevere royalties quando i loro brani vengono ascoltati. Il sistema con cui vengono pagati tali diritti attraverso gli incassi provenienti dalle sottoscrizioni e quelle provenienti dalle pubblicità necessarie a finanziare il servizio gratuito risulta essere un elemento fondamentale del vantaggio competitivo dell'azienda.

Spotify adotta un Optional Product Pricing Model (Richard Farr, 2006), in quanto intende attrarre il maggiore numero possibile di utenti con il servizio gratuito e successivamente invogliarli a migrare spontaneamente sul abbonamento premium.

Infatti gran parte dei 10 milioni di abbonati al servizio gratuito sono stati attratti inizialmente dalla gratuità del servizio. Su quest'ottica si può dunque affermare che il modello di business di Spotify è classificabile come un'innovazione distruttiva dal momento in cui offre agli utenti un servizio a basso costo (gratuito o comunque più economico della concorrenza), a bassa qualità e con poche funzionalità (solo chi paga a diritto alla qualità superiore del servizio) creandosi così un nuovo mercato parallelo a quello tradizionale in accordo alla teoria di Christensen descritta al capitolo 1.

È quindi chiaro che le entrate, graficamente poste sul lato destro in basso, siano generate dalle sottoscrizioni e dalle pubblicità attraverso i vari canali distributivi: il software per computer, le mobile app e i social network. Al relations level, a destra del grafico, troviamo una delle caratteristiche innovative fondamentali nella creazione del valore aggiunto finale: l'integrazione della piattaforma musicale con i maggiori social network, come ad esempio Facebook, che permette agli utenti la condivisione della propria musica con i propri amici con un semplice click. A tal proposito Daniel Ek ha affermato che "così è come la musica dovrebbe essere vissuta".

Il modello appena descritto risulta essere difficilmente imitabile dai competitors poiché è necessario un elevato livello di competenze per la gestione delle licenze e delle relazioni con i partners. Spotify ha lavorato duramente allo sviluppo di questo modello di business intravedendo prima degli altri un grosso potenziale nei consumatori del mercato nero offrendo loro una soluzione migliore e ugualmente gratuita.

L'entrata di Spotify nell'industria musicale è avvenuta relativamente tardi, come una follower delle più grandi aziende come Apple, ma questo le ha permesso di investigare a fondo sui bisogni del consumatore e concepire il migliore dei servizi possibili con lo stato dell'arte attuale. Secondo Li (2003), il successo delle innovazioni proposte dalle aziende latecomers dipendono molto dall'ambizione della strategia adottata e dalla durabilità dell'impresa. Questi due fattori sono stati la chiave del successo della piattaforma svedese, che senza l'elevata motivazione, l'ottimismo e l'ambizioso obiettivo di diminuire la pirateria non sarebbe mai arrivata dove è adesso.

Il accordo con i tre ricercatori: Zott, Amir e Massa (2011) il modello di business appena analizzato coniuga perfettamente i 3 aspetti principali che secondo gli autori si dovrebbero rispettare: il valore proposto, l'aspetto finanziario e un solido network di relazioni.

Infatti Spotify ha creato una nuova proposta che mira specialmente ai consumatori non fidelizzati alle leader: “nel mondo di oggi, ci sono 500 milioni di ascoltatori di musica online e solo una piccolissima porzione di questi sono legati avidamente ad iTunes. Noi puntiamo ad essere la principale piattaforma di musica digitale tentando di convincere la vasta maggioranza delle persone che non siano realmente legate alla Apple” (Daniel Ek,2012). Con il nuovo modello sono cambiate anche il modo con cui l’azienda si finanzia e paga le licenze e il modo con cui essa si relaziona all’esterno attraverso i social network.

3.6 Sistema pubblicità sulla piattaforma

La pubblicità sulla piattaforma riveste un ruolo fondamentale nel modello di business adottato da Spotify, in quanto questa è il mezzo per poter finanziare il servizio gratuito attraverso il quale si cerca di attrarre nuovi utenti.

Gli utenti registrati al servizio free, circa $\frac{3}{4}$ degli iscritti alla piattaforma, possono beneficiare del vasto catalogo musicale gratuitamente ma con l’inserimento ogni 5 o 6 brani di uno spot di durata massima di 30 secondi. Durante una comunicazione di questo tipo l'attenzione dei tuoi utenti non può essere distratta da altre pubblicità. Spotify con i suoi 30 milioni di utenti non paganti rappresenta una soluzione molto attrattiva per le aziende desiderose di notorietà e nuovi potenziali clienti dando loro la possibilità di immettere sulla piattaforma musicale le inserzioni pubblicitarie raggiungendo un target giovane. Sul sito web di Spotify si trova un'intera sezione (spotify.com/brands) nella quale vengono forniti alle aziende tutti i dati e statistiche sul consumo necessarie alla valutazione delle alternative di investimento. Dai dati interni di Spotify (2014) basati su una media globale di utenti possedenti più di un device (ad esempio PC e smartphone) si stima che la durata media giornaliera di un utente sulla piattaforma risulta essere superiore alle 2 ore complessive. “Chi ci ascolta desidera sentire la musica tutto il giorno. E noi siamo felici di accontentarlo” (Spotify, 2014). Questa visibilità viene esponenzialmente amplificata dall’aspetto social della musica in quanto, come già detto in precedenza analizzando il modello di business, uno degli elementi cardine del sistema è basato sulle relazioni con i social network attraverso le condivisioni.

MOLTO INFLUENTE



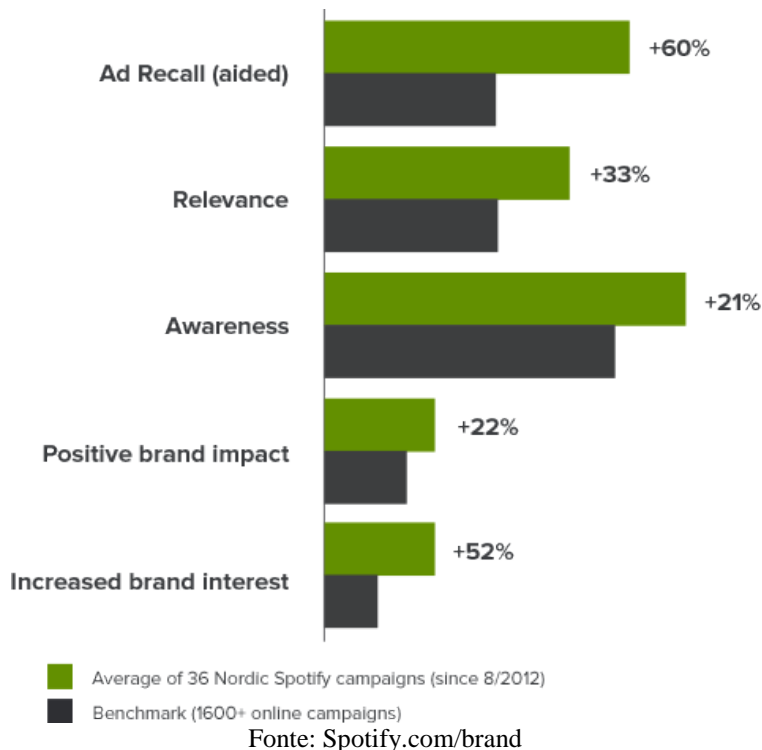
fonte Spotify.com/brands

“Siamo sulla bocca di tutti. Chi ci ascolta condivide brani, artisti, album e playlist. Due terzi di queste condivisioni non sono su Spotify ma sui social network”.

Il servizio pubblicitario assicura alle aziende la frequenza di esposizione del proprio messaggio più volte nell’arco di una giornata per garantire un efficiente risultato. Il formato audio viene preferito e consigliato dall’azienda svedese rispetto all’inserimento di banner visivi in quanto questi ultimi raggiungono solo chi sta interagendo visivamente con il servizio. Con la pubblicità audio crei un legame emotivo e usi la potenza del suono per dare voce a una visione unificata del marchio su piattaforme diverse (Spotify, How is Spotify contributing to the music business?, 2013). La piattaforma Spotify ti aiuta a creare un'immagine evocando delle sensazioni fornendo alle start-up delle best practise per la buona realizzazione di una pubblicità dall’alto della propria esperienza nel campo dell’ audio advertising:

1. chiarezza. Il consumatore deve capire immediatamente chi sta dietro la pubblicità.
2. informativa. La pubblicità deve dare informazioni concise.
3. creare interesse. Stimolare l’attenzione invoglierà l’ascoltatore a saperne di più
4. divertire e dare una buona immagine del brand
5. creativa. Inserire suoni tipici riconducibili al brand può contribuire molto a far ricordare il marchio.

Da uno studio effettuato su 36 campagne audio di Spotify in dodici diversi mercati verticali, la pubblicità audio ha portato in media ad un aumento del 60% in termini di richiamo degli annunci rispetto ai benchmark di settore.



Oltre alla diffusissima modalità di inserzione audio appena descritta, Spotify fornisce tante altre modalità di pubblicità alle aziende, analizzate nell'elenco seguente:

Pubblicità Display: E' la modalità di inserzione visuale più diffusa; l'immagine pubblicitaria viene visualizzata per 30 secondi massimo ed è cliccabile con la possibilità di puntare verso un sito esterno.

Pubblicità cartellone: Con questa modalità, è possibile proporre delle immagini screen saver non cliccabili di dimensioni più grandi (800x435), visualizzate dopo 5 minuti di inattività dell'utente. Quando l'utente torna attivo, l'immagine si riduce per due secondi in modalità leaderboard o skyscraper.

Takeover sulla homepage: è un formato pubblicitario simile a una skin che si sovrappone a parte della homepage di Spotify, con degli spazi fissi interattivi cliccabili.

Branded Playlist: Spotify offre la possibilità di utilizzare delle branded playlist, promosse poi dalla piattaforma tramite suggerimenti di ascolto agli utenti. La playlist può contenere una sola canzone per artista e un minimo di 40 brani. E' possibile

customizzare la playlist con un immagine di copertina ad hoc ed un testo personalizzato (200 caratteri max).

Lightbox: è una finestra di sovrapposizione che si apre sopra la home di Spotify. Il box può contenere immagini, video flash, giochi, contest e streaming. Il lightbox si attiva quando l'utente clicca su un inserzione display, audio o takeover.

Branded Page: All'interno di Spotify, il brand può avere una pagina personalizzata dedicata, raggiungibile dall'utente tramite clic sulle inserzioni del brand stesso. Può contenere video, immagini, blog, news, link e commenti. Mentre l'utente visita la pagina, tutte le pubblicità display di altri brand sono bloccate; questa regola non funziona con le inserzioni audio (MarketingArena, 2014).

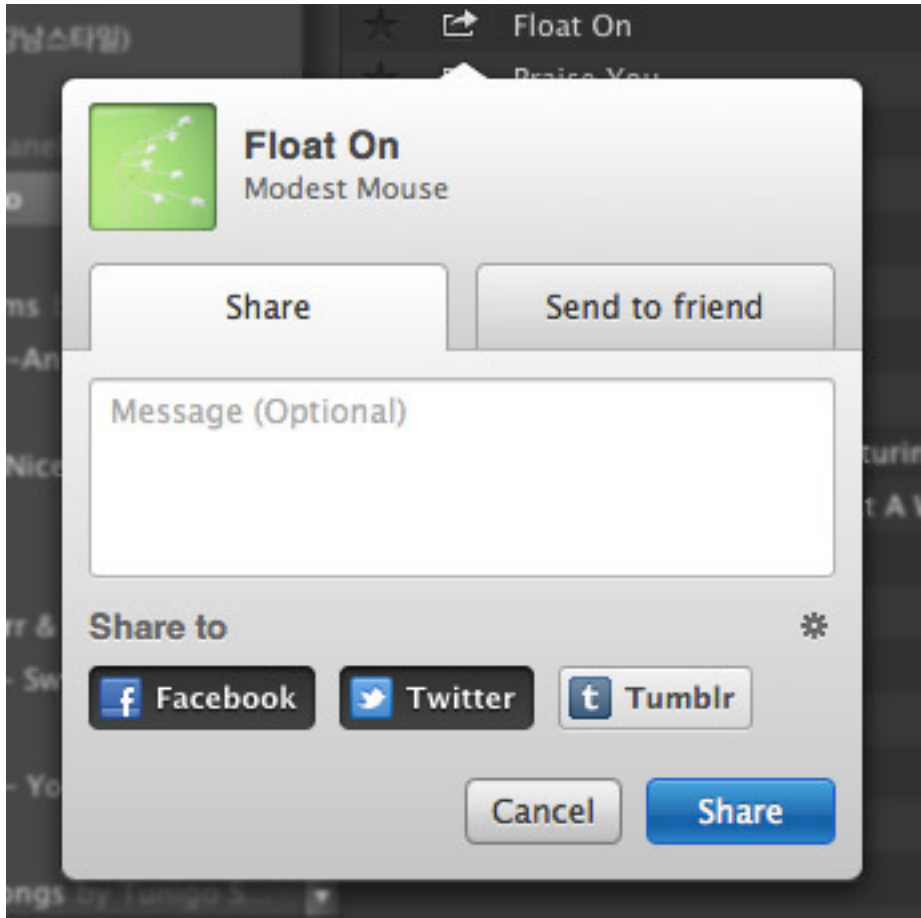
Non conoscendo i reali costi di questi tipi di advertising non si può farne una reale valutazione rispetto alle alternative, ma si può senz'altro affermare che la soluzione offerta da Spotify potenzialmente potrebbe diventare un investimento obbligatorio per i brand che intendano raggiungere un target giovane e all'avanguardia.

3.7 Partnership

L'azienda vanta innumerevoli e solidi partners di diversa natura: hardware partners, musicali, social network e commerciali che le conferiscono una competenza a 360° necessaria a soddisfare qualsiasi bisogno dell'utente e soprattutto a resistere ad ogni tipo di concorrenza.

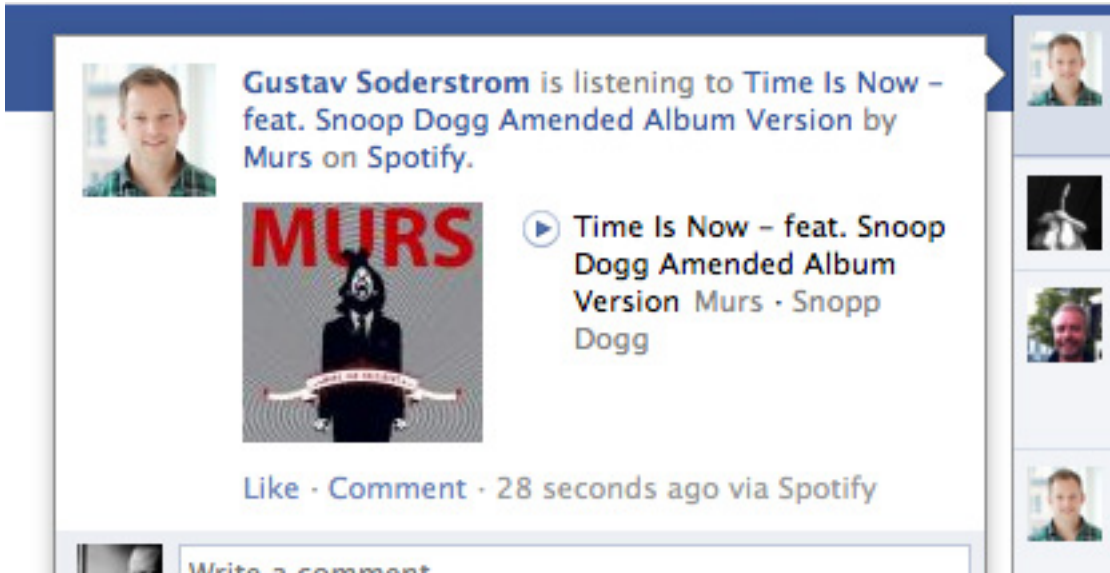
Sicuramente la partnership più importante a cui si deve grande parte del successo di Spotify è quella raggiunta con il social network Facebook. In un contesto instabile è in continuo mutamento Spotify è riuscita adattarsi alle nuove tendenze di consumo sfruttando il potenziale social della musica.

Grazie al nuovo accordo su Facebook e Spotify sono interconnessi fra loro e sono previste numerose funzioni di condivisione. La connessione di Spotify al tuo account di Facebook è il modo migliore per condividere e scoprire musica sempre nuova in compagnia dei tuoi amici.



fonte:Spotify.com

Puoi vedere cosa ascoltano i tuoi amici in tempo reale oppure con la funzione Dashboard Musica visualizzi i brani e le playlist recenti dei tuoi amici. E così rimani sempre aggiornato sui brani di maggiore tendenza. Un'altra grande novità è a favore degli artisti per i quali è possibile avere i link del proprio repertorio musicale direttamente sulla pagina Facebook, non bisogna far altro che premere il tasto play con un semplice click (SPotify, 2010).

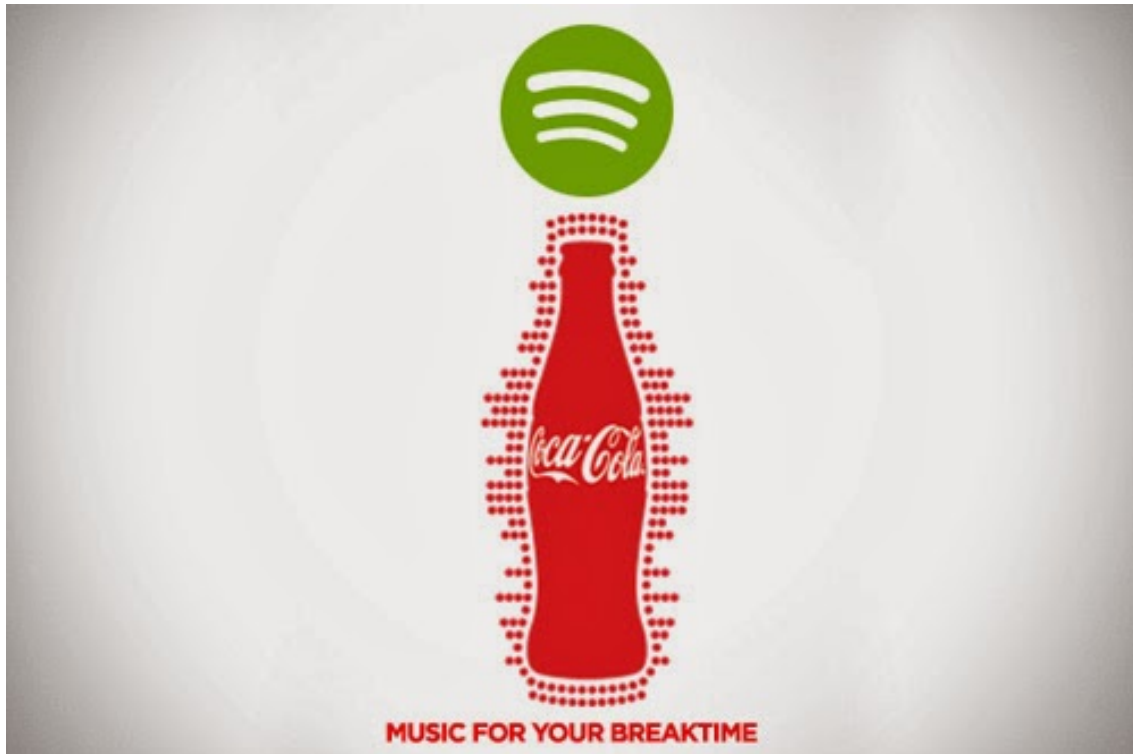


fonte:Spotify.com

Nel aprile 2012, Daniel Ek ,fondatore e CEO di Spotify, ha annunciato il raggiungimento di una strategica partnership con Coca-Cola, dichiarando quanto Spotify fosse orgogliosa di potere cooperare con un brand del calibro di Coca-Cola, simpaticamente affermando: "We want music to be like water, everywhere. But when you think about it, we want music to be like Coke, which really is everywhere."

La combinazione della riconoscibilità del marchio americano con la tecnologia della piattaforma musicale svedese, conferisce ai fans di tutto il mondo un metodo di accesso alla musica che amano senza precedenti.

In casa Coca-Cola l'entusiasmo per la partner non è di certo da meno, come affermò Joe Belliotti, direttore Marketing della compagnia: "we are excited by the innovative music technology platform created by Spotify and the opportunity to create a truly global music network. The potential for this partnership is limitless."



fonte: littlemisskessa.com

La musica è sempre stato un potente strumento di Coca-Cola per attrarre e creare una relazione diretta con le nuove generazioni e attraverso questa partnership si ha la possibilità di raggiungere milioni di persone più rapidamente che mai grazie all'aspetto social che oggi ha la musica. Questa partnership trae vantaggio dalla preesistente collaborazione di Spotify con Facebook e dall'audience di Coca-Cola, anche essa già profondamente integrata su Fb, per creare una esperienza social capace di raggiungere e interconnettere milioni di fans in tutto il mondo.

Secondo i termini dell'accordo, Coca-Cola oltre ad aiutare ad espandersi Spotify in paesi dove il brand americano è già diffuso attraverso le proprie campagne pubblicitarie, ha lanciato una applicazione nel 2013, Placelist, sulla piattaforma musicale attraverso la quale è possibile condividere le proprie playlist con la propria posizione. Così ad esempio gli utenti siti a New York potranno ascoltare e votare la musica pubblicata da altri utenti dall'altra parte del mondo e viceversa.

PLACELISTS
EVERY SONG HAS A PLACE

Discover new music and add it to the places you and your friends love.

[Listen with Spotify](#)

[Terms of Use](#) | [Privacy Policy](#) | [DMCA Policy](#) | [Cookies Policy](#)

© 2013 The Coca-Cola Company, all rights reserved. powered by Spotify

fonte: adweek.com

Inoltre il colosso delle bibite è diventato nel 2012 un azionista minoritario di Spotify contribuendo per il 10% al milionario finanziamento del 2012 per un ammontare complessivo di 100 milioni di dollari.

Spotify riporta sulla propria community web una esaustiva lista degli hardware partners che permettono ai consumatori di essere sempre connessi ovunque e in ogni momento, invitando il visitatore a prendersi un minuto di tempo per leggere ogni importante voce dell'elenco:

- Amazon
- Argon
- Bang & Olufsen
- Boxee
- Denon
- Ford SYNC
- LG
- Logitech
- Marantz
- Onkyo

- Parrot
- Philips
- Pioneer
- Revo
- Roku
- Samsung Smart TV
- Sonos
- Teufel
- TiVo
- Volvo
- Western Digital
- Yamaha

Sulla pagina web dedicata ai partners, Spotify riporta invece le collaborazioni e descrizioni di alcune testate giornalistiche, canali radio e televisivi ed eventi culturali alle quali è permesso l'accesso all'intero repertorio e creare nuove playlist che quotidianamente conferiscono all'azienda maggior popolarità .

“The quietus” è uno dei più influenti magazines online nel mondo della musica il quale consente alle persone di scoprire sempre nuova musica ed una più facile navigazione sull'enorme piattaforma attraverso articoli e dibattiti in merito alle nuove playlist di tendenza. “There’s so much music, but finding your way around it is hard, you need the help of editorial” (Luke Turner, Co-founder & Editor, The Quietus,2011). Degna di essere citata è la famosa playlist annuale del suddetto magazine, la epica “best of’s”, curata dagli editori assieme a più di 50 giornalisti specialisti del settore.

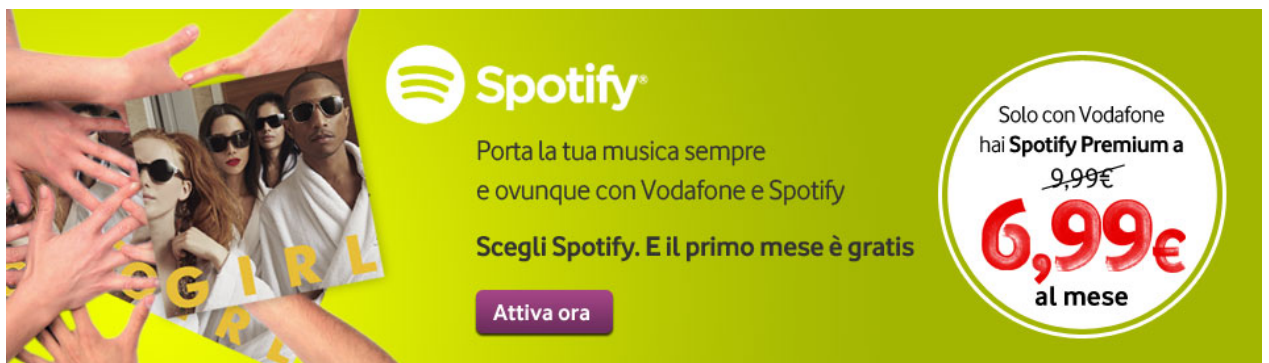
the guardian

fonte: thehaasbrothers.com

Non si può trascurare la collaborazione con “The guardian”, il secolare quotidiano britannico che vanta più di 40 milioni di utenti mensili, la cui sezione musicale è considerata una vera istituzione al giorno d’oggi. L’editore Caspar Llewellyn Smith ritiene che sia importante per le persone una guida in grado di condurle verso la giusta direzione. Inoltre afferma che la partnership con Spotify è stata fondamentale per assicurarsi un posto da protagonista sul panorama musicale digitale riconoscendo le grandi difficoltà nello sviluppo delle tecnologie e relazioni necessarie a creare una piattaforma musicale propria. “The joy of partnering with a great startup like Spotify is that you’ve got brilliant people focused on these issues and creating solutions that people have only just realised they need” (Caspar Llewellyn Smith, Music Editor, The Guardian,2010).

Oltre alle suddette partnership appena descritte, Spotify spesso stipula accordi specifici per ogni singolo paese in cui opera con i providers delle rete mobili dove la piattaforma beneficia di nuovi potenziali clienti attraverso sconti promozionali mentre i providers conservano clientela e generano nuove entrate in un mercato iper-competitivo.

In Italia ad esempio nel 2013 Spotify ha raggiunto un accordo con la Vodafone per beneficiare della vasta clientela del provider, il quale potrà offrire ai propri clienti un abbonamento scontato a Spotify Premium fino a 12 mesi.



fonte: vodafone.it

3.8 I competitors

Nel mercato della musica digitale vi è una forte e crescente competizione tra le molte aziende tecnologiche che non intendono fare da spettatori ed uscire dal settore.



fonte: pandora.com

Pandora, da sempre considerato (erroneamente) nemico numero uno di Spotify viene lanciato nel 2000 negli Stati Uniti come servizio di online radio che permette agli utenti di scoprire nuova musica secondo i personali gusti attraverso la sottoscrizione di un contratto oneroso. Pandora propone i generi musicali più adatti in base ai feedback dell'utente il quale durante l'ascolto può decidere anche di effettuare il download del brano. IL servizio è disponibile esclusivamente in Australia, Nuova Zelanda e USA e nonostante i numeri: 200 milioni di utenti registrati alla fine del 2013, il suo futuro rimane pieno di dubbi a causa del mancante obiettivo strategico. Ad avvalorare tale teoria nel marzo 2013, Pandora ha annunciato che il suo CEO, Joe Kennedy, si dimetterà, probabilmente a causa di ricavi in calo. Rimane quindi perplessità su come Pandora può posizionarsi per avere un vantaggio competitivo sostenibile a lungo termine rispetto ai suoi concorrenti e sopravvivere alla crisi. Così come Spotify anche Pandora offre un servizio gratuito e uno a pagamento: attraverso le inserzioni pubblicitarie rende possibile il servizio free, mentre il "pandora One" viene offerto a 4 \$ al mese. Le sottoscrizioni contribuiscono per poco più del 10% al fatturato totale che inevitabilmente si basa sulle entrate di advertising. Alla fine del 2011 Spotify dichiara

guerra a Pandora lanciando assieme al servizio streaming collaudato un servizio radio simile a quello della compagnia americana rendendola obsoleta.

Il dominio assoluto di Spotify sulle nuove generazioni per effetto della strategia social la pone in una posizione dominante rispetto a Pandora, la cui curva di diffusione sembra essersi stabilizzata da tempo e difficilmente riprenderà a crescere. Al fine di riottenere un vantaggio competitivo, Pandora dovrebbe rivoluzionarsi tentando la conversione al fenomeno social conquistando nuovi utenti e introducendo un più elevato switching cost. Inoltre, Pandora si dovrebbe concentrare sulla crescita internazionale e aggiungere diverse categorie di contenuti al loro servizio, come ad esempio, eBooks, commedia, e notizie. Pandora ha il vantaggio di avere una base di utenti più grande di Spotify, se non agiscono strategicamente, quel divario si restringe. (Lily Ho, 2013)



fonte:rhapsody.com

Rhapsody, pioniere dei servizi musicali con sottoscrizione offre un servizio simile a quello di Spotify da più di un decennio, nato da uno spin-off di Real Network e MTV. Con più di 32 milioni di brani e oltre due milioni di utenti paganti (9,99\$ al mese) in questi ultimi anni ha registrato crescite significative e non ha intenzioni di fermarsi qui in accordo alle dichiarazioni del suo presidente Jon Irwin che annuncia l'obiettivo di estensione geografica del servizio in Europa e America Latina (Rhapsody, 2014).



fonte: grooveshark.com

Grooveshark è una piattaforma streaming creato da 3 studenti dell'università della Florida e di proprietà di Escape Media Group, Inc. che permette agli utenti la condivisione e l'ascolto di brani musicali. Sul portale sono presenti 15 milioni di file per 30 milioni di utenti (grooveshark, 2014). Grooveshark inizialmente ha avuto alcuni problemi legali con l'industria musicale in quanto ha lanciato il suo servizio senza l'autorizzazione delle etichette discografiche e gli editori. La maggior parte addetti del settore non si aspettavano di sopravvivere (businessinsider, 2011).



fonte: play.google.com

Google Play Music All Access è un servizio streaming radio e playlist che affianca il Google music Store. Rispetto a molti competitors il suo repertorio è più modesto di dimensioni (circa 20 milioni) ma permette agli utenti sottoscrittori del contratto unlimited per 7,99\$ al mese la possibilità di memorizzare fino ad un massimo di brani sul cloud per poterli ascoltare su diversi device. La vera grande fortuna di questa piattaforma è quella di essere una delle più visibili in assoluto essendo targata da Google altrimenti difficilmente sarebbe sopravvissuta da sola.



fonte: Rdio.com

Rdio. Fondata da Skype creatore Janus Friis, Rdio offre l'ascolto on-demand e stazioni radio personalizzate da un catalogo di oltre 20 milioni di canzoni. Come Spotify, Rdio ha un'opzione gratuita con pubblicità e un servizio mensile a pagamento per \$ 10.

Peculiarità del servizio è la possibilità di collegare le canzoni trovate attraverso Shazam, applicazione di riconoscimento musicale, al proprio account Rdio. Per alcuni Rdio è la migliore applicazione musicale in assoluto anche meglio di Spotify per via della sua maggiore semplicità ed efficienza (Anderson, 2013).

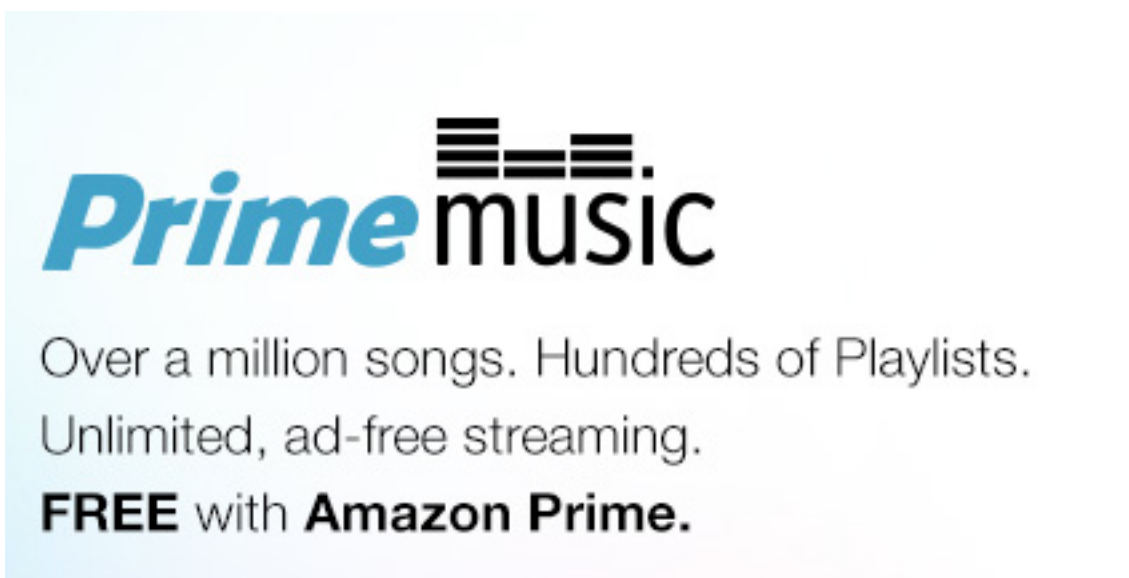


fonte: deezer.com

Deezer, tra i principali competitors Europei di Spotify, è un servizio di musica streaming globale lanciato in Francia un paio di anni prima della piattaforma svedese. Oggi offre accesso illimitato ad un repertorio musicale di 30 milioni di brani con suono

alta qualità su qualunque supporto (smartphone, computer, tablet, impianto hi-fi o autoradio) a più di 26 milioni di appassionati di musica in tutto il mondo.

Lanciata nel 2006 inizialmente con il nome di Blogmusik, la piattaforma non disponeva di tutti gli accordi per diffondere legalmente la musica in streaming. Daniel però è convinto che il suo servizio debba trasformarsi in piattaforma legale per tutti gli utenti, sostenendo comunque gli artisti. Vengono così avviate delle trattative con i principali protagonisti del settore. Inizialmente, nell'agosto 2007, vengono firmati accordi con le società di gestione dei diritti d'autore. Seguono le case discografiche e le etichette indipendenti. Deezer.com è nato. Nell'ambito della strategia di sviluppo del suo servizio, nel novembre 2009, in Francia, Deezer lancia le offerte di abbonamento Deezer Premium (€4,99) e Deezer Premium+ (€4,99). In appena cinque anni Deezer ha concluso accordi con le 4 major oltre che con 2000 etichette e società di gestione dei diritti d'autore di tutto il mondo, affermando così la sua presenza in tutti i continenti. Nel dicembre 2012 Deezer ha annunciato il lancio del primo servizio di streaming musicale gratuito sponsorizzato dalla pubblicità, disponibile in più di 160 paesi (Deezer, 2014).



fonte: amazon.com

Amazon Music è un store online di contenuti musicali lanciato per la prima volta nel gennaio del 2008 negli Stati Uniti gestito da Amazon.com. Dalla fine del 2008 la piattaforma ha iniziato a diffondersi nel continente europeo: nel 2008 in Gran Bretagna, nel 2009 in Germania, Austria, Svizzera e Francia e solo nel 2012 anche in Italia e Spagna.

Nel 2014 come riflesso alle nuove tendenze dei consumatori Amazon ha lanciato il suo personale servizio di music Streaming, chiamato Prime Music. Differentemente dagli altri competitor Amazon offre un servizio completo al consumatore fornendogli ad un prezzo di 99\$ annui il libero accesso agli e-books, film, tv shows e repertorio musicale. Il pacchetto Amazon prime prevede inoltre la possibilità di usufruire gratuitamente del servizio di spedizioni di Amazon per i propri acquisti sulla piattaforma. Il repertorio musicale di Amazon è di modeste dimensioni, circa 1 milione di brani disponibili, rispetto alle decine di milioni offerti dalla concorrenza. La causa del limitato catalogo è riscontrabile nel mancato accordo con Universal, la più grande compagnia di registrazione. Infatti attualmente si è raggiunto un accordo esclusivamente con le altre due big del mercato: Sony e Warner Music. Il servizio è offerto ai sottoscrittori senza aggiunta di pubblicità e limiti d'uso prevedendo il download dei brani su i propri device per l'ascolto off-line.

Per il momento non sembra esserci l'intenzione della compagnia di aggiungere la componente social al suo servizio ne tanto meno ampliare l'offerta con una internet radio.



fonte: blogs-images.forbes.com

A confermare ulteriormente che lo streaming musicale rappresenta il futuro dell'industria fonografica e del consumo è stata la recente acquisizione della Beats,

Music & electronics da parte di Apple. Il 28 maggio 2014 l'azienda di Cupertino ha acquistato per un totale di 3 miliardi di dollari americani (una transazione in denaro da 2,6 miliardi di dollari e la vendita di azioni Apple per 400 milioni di dollari), la più grande acquisizione di sempre per l'azienda, sia la piattaforma musicale che l'azienda produttrice delle popolari cuffie, speakers e software audio. "Music is such an important part of all of our lives and holds a special place within our hearts at Apple," ha dichiarato Tim Cook (2014), Apple's CEO. "That's why we have kept investing in music and are bringing together these extraordinary teams so we can continue to create the most innovative music products and services in the world." Nel suo discorso Tim Cook continua affermando che l'abilità di Apple nel corso di questi 13 anni è stata quella di saper abbinare culture e tecnologie per creare qualcosa di davvero unico. Con questa storica acquisizione Apple, per gli esperti, si è assicurata un ruolo da protagonista nel futuro della musica che verrà potendo offrire ai suoi fedeli consumatori il migliore store musicale per i download, iTunes store, una efficientissima radio, iTunes radio, e una nuova piattaforma streaming all'avanguardia.

Dopo soli 5 anni dal suo lancio la Beats è la leader nel mercato degli headphones considerata come un elemento di status symbol esclusivo nel mondo della musica e dello sport. Alcune delle più celebri superstar del momento hanno lanciato una loro personale versione delle cuffie beats e moltissimi famosi atleti nelle loro apparizioni non girano mai senza il prodotto beats.

La beats ha preso parte alla cultura Pop americana e grazie all'acquisizione ha l'occasione di potersi espandere in molti più paesi in cui è presente la Apple. Apple in realtà sempre essere interessata soprattutto al servizio per la musica in streaming, che esiste da pochi mesi e ha già ottenuto risultati importanti. Beats musica è un servizio di musica in streaming di sottoscrizione che si concentra sul fornire un'esperienza musicale personalizzata per ogni utente attraverso una miscela unica di innovazione digitale e passione musicale. Programmato da un team di fiducia di esperti di musica di tutto rispetto con grandissima esperienza in tutti i generi, Beats Musica offre la musica giusta per ogni situazione, in qualsiasi momento, e ogni preferenza, personalizzato ai vostri gusti (Apple, 2014).

L'accordo dovrà essere approvato dall'autorità antitrust degli Stati Uniti, cosa che dovrebbe avvenire entro la fine del 2014. Avvenuta l'approvazione la Beats continuerà

ad esistere come un marchio separato Anche se Apple ne assumerà c il pieno controllo, sia per quanto riguarda il design dei suoi prodotti sia per il marketing.

Conclusione

Ho iniziato questo lavoro con l'introduzione di alcune importanti caratteristiche dell'evoluzione dell'industria musicale, per capire meglio la situazione attuale del mercato della musica digitale. In particolare la tesi si sofferma sull'impatto delle più moderne innovazioni e le sue devastanti conseguenze sull'economia globale. A tal proposito ho ritenuto opportuno e doveroso approfondire la ricerca citando esponenti noti della letteratura economica, per sostenere meglio la discussione principale dello studio. Nel capitolo 1 per tentare di dare una valida spiegazione al cambiamento subito dal mercato della musica in questo ultimo ventennio ho approcciato alcune interessanti e note teorie evolutive partendo da Schumpeter fino ad arrivare a Christensen. Mentre il primo da una spiegazione razionale del motivo del cambiamento di un mercato a seguito dell'introduzione di una novità, il secondo economista si focalizza sul trade-off che affligge un manager in merito alla decisione di rimanere su un mercato saturo o investire in un progetto inizialmente incerto in cerca di nuovi clienti. Nel primo capitolo vengono inoltre introdotti alcuni studi riguardanti la dinamicità del nuovo mercato digitale che richiede all'industria una struttura completamente nuova per sopravvivere in un contesto economico definito come iper-competitivo. Nella ricerca di un valido e concreto esempio di come l'approccio al mercato possa davvero fare la differenza, ho individuato tra tanti casi quello che a mio avviso risulta più eclatante. Spotify: la dirompente innovazione del modello di business musicale che ha creato una nuova forma di proposta di valore con caratteristiche idonee a combattere la pirateria musicale. Spotify ha dimostrato come i ricavi possano tornare positivi attraverso questo modello. Vedendo l'enorme impatto nel breve periodo mi sono posto il quesito riguardo l'effetto di lunga corsa su vendite record e l'industria musicale? La musica è accessibile e non di proprietà, quali saranno le conseguenze? Naturalmente, le case discografiche e gli artisti riceveranno il pagamento di canoni, ma questi saranno sufficienti se la gente smette di comprare gli album in favore dello streaming on-line?. Penso che le principali società del settore si trovano ad affrontare la difficile sfida di cambiare la percezione che gli utenti hanno della musica. Ora con Spotify possono interagire con la musica, lo streaming è il futuro, gli utenti possono ascoltare qualsiasi canzone in ogni momento e condividere le sensazioni con i propri amici. Spotify sta portando l'industria della

musica in una nuova direzione e sarà interessante vedere in futuro dove l'innovazione avrà successo e continuerà a crescere o se svanirà nel tempo. La grande sfida per le società del settore sarà quella di cercare di essere continuamente aperti ed innovativi, al fine di mantenere un vantaggio competitivo netto sulla concorrenza di mercato. Altrimenti il futuro dell'industria musicale potrebbe non essere così roseo come in passato spingendo attraverso la concorrenza sregolata i guadagni sempre più vicini allo zero. Probabilmente i due modelli di business: lo streaming e il download, quindi l'accesso e la proprietà, continueranno a coesistere nel settore della musica, ma, come il CEO Daniel Ek ha evidenziato, le persone non devono confrontare una mela a ciò che non è in realtà una mela, ma, si spera, un frutto più gustoso. Per quanto riguarda la diretta concorrenza con gli altri servizi streaming musicali offerti dai competitors, il servizio di Spotify pur non essendo superiore né di qualità né di catalogo offerto risulta essere il più popolare (se non si considera Pandora che offre un servizio esclusivamente legato alla web radio). Spotify ha il maggior numero di recensioni a "5 stelle" attualmente su App Store e ottime valutazioni anche tra gli utenti che utilizzano Android. Il successo dell'azienda svedese è quindi probabilmente dovuto alla posizione di first mover del settore rivestita nell'arco di quasi un decennio nonché alla continua ricerca di miglioramenti del servizio al solo fine di accrescere l'utilità per il consumatore. È da notare nel grafico sottostante come i diretti avversari siano quasi tutti legati a grandi marchi multinazionali come Skipe, Amazon, Google e recentemente Apple; mentre Spotify è rimasta una società autonoma grazie alla vincente strategia di partnership con leader di settori trasversali a quello musicale.

	Beat Music(apple)	Spotify	Rdio(skype)	Rhapsody(MTV)	Google play	Prime music(amazon)	Deezer	Groovespark	Pandora
Catalogo	+20 million songs	+20 million songs	+20 million songs	+20 million songs	20 million songs	1 million songs	+20 million songs	15 million songs	1 million songs
Free subscription	only 7 days trial/none	yes, unlimited with ads	yes, unlimited with ads	No	yes, but only to store own music to the cloud	No	yes, unlimited with ads	yes, unlimited with ads	yes, unlimited with ads
Premium subscription cost	9,99\$/month	9,99\$/month	9,99\$/month	9,99\$/month	9,99\$/month	99\$/year	4,99 €/ month	9\$/month	4\$/month
Radio service	No	Yes	Yes	Yes	Yes	No	Yes	Yes	Yes
Offline service	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	No
Countries available	U.S. only	56	51	U.S. only	21	U.S. and Europe	over 100	32	U.S., Australia, New Zeland
n. of subscribers	Too early to tell	paying: 10 mln Active:40 mln	undisclosed	1 million	undisclosed	undisclosed	paying:5 mln Active:25 mln	30	paying:20 mln active:200mln
Bitrate quality	Up to 320 kbps	Up to 320 kbps	192 kbps	up to 192 kbps	Up to 320 kbps	256 kbps	Up to 320 kbps	up to 192 kbps	192 kbps

Riferimenti:

- 12manage. (2000). *impact of new technologies on a firm's existence*. Tratto da www.12manage.com:
http://www.12manage.com/methods_christensen_disruptive_innovation.html
- Anderson, K. (2013). *What's The Best Music Service?* Tratto da www.ew.com:
<http://www.ew.com/ew/article/0,,20663844,00.html>
- Apple. (2014). *apple press info*. Tratto da [apple.com](http://www.apple.com):
<http://www.apple.com/pr/library/2014/05/28Apple-to-Acquire-Beats-Music-Beats-Electronics.html?sr=hotnews.rss>
- Ardizzone. (2012). *Filiera dell'industria musicale e nuovi modelli di business in Italia*. Tratto da [tafterjournal.it](http://www.tafterjournal.it): <http://www.tafterjournal.it/2012/08/31/filiera-dellindustria-musicale-e-nuovi-modelli-di-business-in-italia/>
- Assante, E. (2009). *La musica di consumo*.
- Asymco. (2011, 07). Tratto da www.asymco.com:
<http://www.asymco.com/2011/07/13/itunes-app-total-downloads-finally-overtook-song-downloads/>
- businessinsider. (2011). Tratto da [businessinsider.com](http://www.businessinsider.com):
<http://www.businessinsider.com/welcome-to-america-spotify-now-meet-the-competitors-who-have-been-here-for-years-2011-7?op=1>
- Christensen. (1997). *the innovator's dilemma*.
- Cretella, D. (2013). *Dalla pirateria allo streaming: l'evoluzione della musica digitale*. Tratto da www.contrordine.it: <http://www.contrordine.it/tecnologia/dalla-pirateria-allo-streaming-levoluzione-della-musica-digitale/>
- daily.wired. (2013). Tratto da daily.wired.it.
- Deezer. (2014). Tratto da www.deezer.com.

Ericsson. (2013). *Mobility Ericsson report*.

grooveshark. (2014). *about us*. Tratto da grooveshark.com: <http://grooveshark.com/#!/about>

Hausman, A. (2013). *The Spotify Business Model: No Guts No Glory*. Tratto da www.capitalistcreations.com: <http://capitalistcreations.com/the-spotify-business-model-no-guts-no-glory/>

i360institute. (2013). *How to Protect Your Organization from Disruptive Innovation*. Tratto da www.i360institute.com: <http://i360institute.com/2013/06/how-to-protect-your-organization-from-disruptive-innovation/#more-4421>

IFPI. (2013). *Digital Music Report*. IFPI.

key4biz. (2014). *news*. Tratto da www.key4biz.it: http://www.key4biz.it/News/2014/03/18/Tecnologie/Musica_digitale_ifpi_enzo_mazza_fimi_streaming_bitorrent_223810.html.

la musica cresce in italia grazie al digitale. (2014). Tratto da webnews: <http://www.webnews.it/2014/07/22/la-musica-cresce-in-italia-grazie-al-digitale/>.

Lily Ho, C. L. (2013). *Pandora Versus Spotify*. Tratto da [ashalhashim.com](http://www.ashalhashim.com): <http://www.ashalhashim.com/2013/03/16/pandora-versus-spotify-a-pricing-and-technology-analysis/>

MarketingArena. (2014). Tratto da [Marketingarena.it](http://www.marketingarena.it): <http://www.marketingarena.it/2014/04/11/spotify-advertising-le-possibilita-per-le-aziende/>

Repubblica. (2010). http://www.repubblica.it/online/lf_la_settimana/nap/nap/nap.html. Tratto da www.repubblica.it.

Rhapsody. (2014). *news*. Tratto da [rhapsody.com](http://news.rhapsody.com): <http://news.rhapsody.com/>

Rusconi, G. (2014). Amazon e Apple pronte al botto nello streaming. Spotify, Hulu e Pandora (senza dimenticare Google) nel mirino . *ilsole24ore* .

Sandvine. (2014). *global internet phenomena traffic*. Tratto da [ps://www.sandvine.com/trends/global-internet-phenomena/](http://www.sandvine.com/trends/global-internet-phenomena/)

Shumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo, democrazia*.

Spotify. (2013). *How is Spotify contributing to the music business?* Tratto da Spotify artist: <http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/>

Spotify. (2014). *information*. Tratto da <http://press.spotify.com/us/information/SPotify>.

SPotify. (2010). *support/spotify*. Tratto da <https://support.spotify.com/it/learn-more/guides/#!/article/Spotify-and-Facebook>

Sviokla, J. R. (1994, novembre,dicembre). Managing in the marketspace. *Harvard business review and publishing* , p. 145-150.

Truffi, A. M. (2005). *le case discografiche e il mercato* . Tratto da www.musicaememoria.com: <http://www.musicaememoria.com/majors.htm>

Violina Rindova, S. K. (2001). Continuous morphing: competing through dynamic capabilities,form and function. *Academy of Management Journal* , p. 1263-1278.

Wallstreetjournal. (2010). Tratto da www.wallstreetjournal.com.

youtube. (2013). Tratto da www.youtube.com: <https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html>

Sitografia:

<http://sproutsocial.com/insights/how-facebook-and-spotify-work-together-to-change-the-music-business/>

<http://www.usatoday.com/story/tech/personal/2014/01/20/spotify-music-services-brace-for-beats-music/4583445/>

<http://www.businessinsider.com/amazon-music-first-competitor-to-spotify-2014-6>

<http://www.usatoday.com/story/tech/2014/06/12/amazon-prime-adds-prime-music/10359025/>

<http://www.bbc.com/news/technology-27812575>

<http://www.ilpost.it/2014/05/29/apple-beats/>

<http://www.diritto.it/articoli/civile/lordi.html>

http://articles.businessinsider.com/2011-10-12/research/30269526_1_spotify-revenues-cost

<http://thehivepa.com/2011/07/spotify-innovation-to-the-digital-music-industry/>

<http://northwesternbusinessreview.org/spotify-the-next-step-in-digital-music-innovation/>

<http://www.digitalspy.co.uk/tech/news/a384607/apple-tried-to-block-spotify-in-the-us-says-sean-parker.html>

<http://www.forbes.com/sites/parmyolson/2011/10/11/spotify-loses-42-million-on-licensing-costs/>

http://www.riaa.com/physicalpiracy.php?content_selector=piracy-online-scope-of-the-problem

<http://dealbook.nytimes.com/2012/05/17/spotify-is-raising-millions-in-a-deal-that-would-value-it-at-4-billion/>

http://culture.wnyc.org/npr_articles/2012/sep/26/how-musicians-make-money-by-the-fraction-of-a-cent-on-spoti

<http://evolver.fm/2012/02/10/spotify-ceo-daniel-ek-talks-royalties-social-and-the-future/>

<http://www.webpronews.com/spotify-generates-just-enough-profit-from-subscriptions-to-pay-for-free-service-2012-09>

<http://saportareport.com/leadership/technology/2012/08/07/innovation-and-the-creative-destruction-of-capitalism/>

<http://www.forbes.com/sites/stevenbertoni/2012/01/04/spotify-daniel-ek-the-most-important-man-in-music/>