



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Strategie di Impresa*

Digital Music nell'industria discografica:
il ruolo delle Major labels e di Spotify

RELATORE

Chiar.mo Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Pierpaolo Pingitore
Matr. 668741

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Francesco Rullani

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

*Ai miei genitori.
A mia sorella.
Alla mia famiglia.
Sempre al mio fianco.
Nonostante tutto.*

Indice

Introduzione.....	7
Capitolo 1: La distribuzione commerciale.....	13
1.1 – Il processo distributivo.....	13
1.2 – La digitalization.....	16
1.2.1 – L’avvento della digitalization.....	16
1.2.2 – Gli effetti della digitalization e la nascita dell’e-commerce.....	17
1.3 – I cambiamenti del mercato.....	22
1.3.1 – La trasformazione digitale.....	22
1.3.2 – La Generazione Y.....	24
1.3.3 – I consumatori di oggi.....	25
1.3.4 – Le imprese e i consumatori.....	28
1.4 – La reazione delle aziende.....	29
Capitolo 2: L’impatto della digitalizzazione sull’industria musicale.....	34
2.1 – L’industria musicale.....	34
2.1.1 – La storia dell’industria musicale.....	34
2.1.2 – L’industria discografica.....	36
2.2 – La struttura dell’industria musicale.....	41
2.2.1 – La composizione.....	41
2.2.2 – Le registrazioni.....	42
2.2.3 – I media, il broadcasting e lo streaming.....	44
2.2.4 – I concerti e i live show.....	45
2.2.5 – Il management e lo staff.....	46
2.2.6 – La distribuzione.....	46
2.2.7 – La vendita.....	47
2.2.8 – Le novità e i modelli di business emergenti.....	47
2.3 – Il mercato musicale e le major discografiche.....	48
2.3.1 – La struttura del mercato musicale.....	48
2.3.2 – Il ruolo delle etichette discografiche.....	49
2.3.3 – Le major discografiche.....	53

Capitolo 3: Il vecchio e il nuovo del settore musicale:	
le major e Spotify.....	59
3.1 – Il peso di una major discografica.....	59
3.1.1 – Due terzi del mercato in mano alle major.....	59
3.1.2 – L'influenza delle major discografiche.....	64
3.2 – L'importanza di Spotify e dello streaming musicale.....	67
3.2.1 – Il progresso tecnologico nell'industria musicale digitale.....	67
3.2.2 – Lo streaming musicale e le etichette discografiche.....	68
3.2.3 – Spotify e il modello vincente.....	69
3.3 – Verso la valorizzazione della musica.....	74
Capitolo 4: Analisi empirica: le major e lo Spotify Effect.....	79
4.1 – Lo studio e la metodologia.....	79
4.2 – Le variabili.....	81
4.2.1 – La variabile dipendente.....	81
4.2.2 – Le variabili indipendenti.....	82
4.2.3 – Le variabili di controllo.....	82
4.3 – I risultati.....	83
Conclusioni.....	89
Bibliografia.....	96

Introduzione

“C'è musica classica talmente bella da diventare popolare e leggera, e c'è musica leggera talmente bella da diventare classica. Quando la musica è bella è bella e basta”. Andrea Bocelli.

Quando la musica è bella è bella e basta. La frase di Andrea Bocelli è indicativa di ciò di cui si tratta in questo elaborato: la musica è bella, anche nell'ottica del business creatole intorno, anche dopo l'incredibile trasformazione avvenuta nel XX secolo con la rivoluzione digitale.

Questo elaborato si pone tre obiettivi principali: il primo è quello di illustrare come è cambiato il mondo con l'avvento della digitalizzazione e, in particolar modo, come è cambiata la distribuzione sia nel commercio generale sia nel mondo della musica; il secondo obiettivo è quello di descrivere ogni singolo aspetto dell'industria discografica, dagli attori principali alla rivoluzione digitale avvenuta all'interno del settore fino ad arrivare alla ripartizione del mercato, diviso tra major ed etichette indipendenti; il terzo e ultimo obiettivo è quello di dimostrare come le major discografiche influenzino il mercato, le classifiche e tutto il mondo della musica, come sia fondamentale per un artista appartenere ad una major discografica per avere una carriera di grande successo, e come, infine, sia importantissimo l'apporto dato dalle piattaforme di streaming – e in particolar modo Spotify – alle etichette discografiche e alle carriere degli artisti.

La proposta dell'elaborato parte da una domanda molto semplice: quanto influiscono realmente le major discografiche nell'industria musicale? Per rispondere a questa domanda, sono partito dalla trasformazione del modo di distribuire i beni di consumo e la musica, in particolare, dopo l'avvento della digitalizzazione.

Questo elaborato si divide in quattro capitoli ed ognuno di questi è importante per la comprensione e la spiegazione degli altri.

Il primo capitolo è incentrato sulla distribuzione commerciale e su come questa sia cambiata con l'avvento della digitalizzazione. In primis, si descrive il funzionamento della distribuzione commerciale e le tre tipologie di canali distributivi – lungo, corto, diretto –, con una descrizione del franchising, esempio di vantaggio del canale distributivo diretto. In secondo luogo, è introdotto il concetto di «digitalization», la

definizione del termine stesso e le sue origini. Gli effetti che la digitalizzazione ha portato con sé si sono ripercossi, ovviamente, sui mercati e hanno rivoluzionato il modo di fare business. In particolar modo, ciò che ha subito un cambiamento realmente significativo è stata la distribuzione commerciale, che, oltre a digitalizzare tutti i processi distributivi, ha portato all'avvento del commercio sul web. La nascita del commercio elettronico – meglio noto come e-commerce – risale agli Anni Settanta, quando iniziarono a prendere piede i primi sistemi di diffusione digitale di informazioni e documenti commerciali. Successivamente, Internet e il World Wide Web sostituirono questi sistemi grossolani, permettendo alle aziende e ai negozi di creare i propri store online – arrivano in Italia siti di e-commerce come eBay e Amazon. In terzo luogo, sono analizzati i reali cambiamenti che la rivoluzione digitale ha portato nel mercato: il commercio elettronico, la nascita degli store online e l'evoluzione, persino, dei consumatori. Infatti, proseguendo, si parla di una nuova categoria di consumatori del nuovo millennio, denominata «Generazione Y», ossia quel target di consumatori che vivono in digitale e sono nati nell'era della rivoluzione digitale. Sono dei consumatori esigenti, che necessitano di continue novità tecnologiche, di continue innovazioni. Questi consumatori rappresentano più di un quarto della popolazione e, proprio per questo motivo, le aziende hanno dovuto intervenire in questo senso cercando di andare incontro alle esigenze dei consumatori. Infine, proprio in merito alla reazione delle aziende al cambiamento tecnologico e alla rivoluzione digitale, si può osservare nel capitolo come le stesse aziende hanno deciso di comportarsi in merito – numerose fusioni, acquisizioni e fallimenti di aziende.

Il secondo capitolo si concentra sull'industria musicale, partendo dalle origini e dalla storia, passando per il funzionamento, per finire con la figura e il ruolo delle etichette discografiche. Il capitolo inizia con il parlare della storia dell'industria musicale, risalendo agli Anni 30, in cui possiamo trovare la nascita dell'industria musicale moderna. Il concetto di industria musicale moderna è basato su una innovazione tecnologica: le registrazioni musicali sostituiscono gli spartiti e la carta, così da consentire ai consumatori e agli addetti ai lavori di ascoltare le produzioni ripetutamente senza aver necessariamente bisogno di qualcuno che leggesse la musica dagli spartiti e la riproducesse con gli strumenti adeguati – pianoforte su tutti. Ovviamente, il punto di rottura con questo tipo di industria musicale si posiziona alla

fine degli Anni '90, quando il numero di etichette discografiche che prendevano vita aumentava sempre di più. È così che l'industria musicale moderna passò a chiamarsi «industria discografica». A seguire, il discorso sposta l'attenzione sulla struttura dell'industria discografica, che è un sistema molto complesso e costituito da diverse organizzazioni, imprese e singoli individui: la composizione come fondamenta del prodotto, le registrazioni come innovazione tecnologica, i media, i live show, il management, la distribuzione e la diffusione di brani e album, la vendita e tutti i modelli di business emergenti. Successivamente, ad essere descritto è il mercato musicale, la sua suddivisione e la sua composizione. Il mercato musicale è, fondamentalmente, un oligopolio, dominato un numero ristretto di etichette discografiche che possiedono oltre il 60% del totale del mercato. Il ruolo di questi attori – le etichette discografiche – è fondamentale all'interno del sistema dell'industria discografica, poiché le etichette investono circa un quinto dei loro introiti nello sviluppo e nell'evoluzione della carriera degli artisti. Gli aspetti principali, infatti, delle etichette discografiche sono proprio essere «artist-run» – e quindi coltivatori di talenti –, essere orientate al brand, essere promotrici a 360°, rappresentare un ponte tra gli artisti e la tecnologia, ed essere differenti tra di loro per eventi e cultura. Tra questi attori principali, però, ce ne sono alcuni che sono «più principali» di altri. Questi attori sono tre e sono le cosiddette major discografiche. Sono imprese vere e proprie, che controllano la fetta più grossa del mercato musicale e sono: Universal Music Group, Warner Music Group e Sony BMG Music Entertainment. Queste etichette sono le etichette più grandi di tutto il mercato musicale e quelle che possiedono gli artisti più affermati del mondo. La struttura delle major, però, è quasi sempre identica a quella di tutte le altre etichette discografiche. A capo delle etichette si posiziona il Presidente, coadiuvato da uno o più vice-Presidenti; successivamente, nella scala gerarchica, si trova il CEO – Chief Executive Officer – che è il responsabile di tutte le attività dell'azienda; sotto di questo, vi sono i direttori di tutti i dipartimenti che formano la parte operativa della società, come l'A&R, il dipartimento artistico, marketing, promotion, vendite, etc. Infine, è rapidamente discussa l'acquisizione di EMI Music – una tra le etichette più grandi e più storiche dell'industria musicale – da parte di Universal, che ha trasformato completamente il mercato, concentrando il potere nelle mani delle cosiddette «Big Three».

Il terzo capitolo è ancora più specifico poiché riguarda da vicino le major discografiche e il peso che hanno all'interno dell'industria musicale. Il capitolo inizia con una breve descrizione quantitativa del mercato musicale, con le major discografiche possiedono il 62,4% della quota totale nel 2016. Ovviamente, però, questo dato varia di Paese in Paese perché, ad esempio, negli USA di un 64%, nel Regno Unito, addirittura, di un 77%, mentre nei Paesi asiatici è più basso, come in Corea del Sud dove le major discografiche controllano solo il 12% del totale della musica venduta. A questo, segue un breve excursus sulla trasformazione del mercato musicale negli anni, con il crollo delle vendite e l'avvento di piattaforme streaming, peer-to-peer e della pirateria. Alcuni dati inseriti in questo elaborato mostrano come realmente il mercato musicale abbia subito un cambiamento radicale rispetto al secolo scorso. Successivamente, l'attenzione si sposta proprio sull'influenza che le major discografiche hanno sull'industria e sul mercato musicale: appartenere ad una major, per un artista, vuol dire avere maggiori possibilità di intraprendere la strada per il successo. L'elemento importante è proprio osservare come le grandi etichette discografiche influenzino il mercato, decidendo sin da subito quale sarà il genere di moda in quel determinato anno solare. L'influenza e il peso della major discografiche, però, non è il solo argomento di questo capitolo. Infatti, proseguendo, il focus è incentrato sulle piattaforme di streaming musicale e, in particolar modo, su Spotify. Dopo un breve riferimento al progresso tecnologico nell'industria musicale, si può osservare nel capitolo quello che è il rapporto tra le piattaforme di streaming e le etichette discografiche: lo streaming musicale, infatti, è attualmente la fonte di guadagno maggiore per le etichette discografiche, che ricevono circa l'80% dei loro ricavi totali proprio dallo streaming online. A seguire, la descrizione di quello che sicuramente è il modello più rivoluzionario e vincente degli ultimi anni: Spotify. Spotify è una piattaforma di streaming musicale, che permette a tutti gli utenti di ascoltare più di 30 milioni di canzoni gratuitamente – con pubblicità – o a fronte di un pagamento mensile – senza advertising. È disponibile in quasi tutto il mondo e, al momento, conta oltre 100 milioni di utenti iscritti. Il modello Spotify è sicuramente un modello di business vincente, che, però, ha subito molte critiche negli anni, soprattutto da grandi artisti. Ciò che è oggetto di critica nei confronti dell'azienda svedese è lo snaturamento dell'opera dell'artista e la sottovalutazione, con un pagamento – secondo gli artisti

stessi – troppo basso. Da parte sua, Spotify ha risposto a queste critiche mostrando i dati riferiti alla pirateria prima e dopo l'avvento della piattaforma streaming, e questi dati hanno confermato come Spotify abbia contribuito notevolmente ad eliminare quello che per la musica era diventato un cancro. Dopo aver discusso di Spotify e dell'importanza dello streaming online, l'attenzione torna sulla musica e sull'industria musicale. Grazie ad un report di Ernst & Young sull'industria creativa in Italia, ci si è potuti concentrare e focalizzare sui grandi passi che le etichette discografiche, gli artisti e gli addetti ai lavori stanno muovendo per continuare a valorizzare sempre più la musica. Un vero e proprio braccio di ferro è stato intrapreso dall'industria musicale e da YouTube in merito a quello che viene definito «value gap», ossia la differenza che c'è tra quanto percepito da YouTube dalle riproduzioni musicali e quanto effettivamente percepiscono artisti ed etichette per queste concessioni.

Infine, l'elaborato si conclude con un'analisi empirica del mercato musicale degli Stati Uniti. I dati raccolti per questo studio si riferiscono alle classifiche musicali degli album rilasciati dal 2000 al 2014 negli Stati Uniti e la fonte principale per la raccolta di questi dati è Billboard, con riferimento alle classifiche Billboard 200. Il campione preso in considerazione comprende 1074 album musicali, rilasciati dalle major e da etichette discografiche minori. Lo studio si basa proprio sull'influenza delle major discografiche nelle classifiche musicali, poiché – osservando i risultati – si può notare come un album rilasciato da una major resti più tempo all'interno classifiche musicali. Le variabili prese in considerazione per questo studio sono: «Weeks in Chart» – variabile dipendente –, la variabile che definisce quante settimane un album resta in classifica; «Major» e «Spotify Effect» – variabili indipendenti –, che sono le variabili binarie riferite rispettivamente agli album rilasciati dalle major discografiche e non, e agli album rilasciati prima o dopo il 2011 – anno di rilascio di Spotify negli Stati Uniti; «Christmas Effect», «Genre» e «Artist Awards» – variabili di controllo –, rispettivamente le variabili binarie riferite al mese di rilascio dell'album – novembre/dicembre o restanti –, al genere musicale dell'album – pop/rock o altro –, e alla partecipazione o meno alla produzione dell'album di un artista che ha ricevuto premi o nomination.

Capitolo 1

La distribuzione commerciale

1.1 Il processo distributivo

La distribuzione commerciale è l'insieme delle attività con le quali le aziende immettono sul mercato i propri beni o servizi prodotti. Le attività in questione sono svolte da individui, organizzazioni e/o aziende, che completano i processi necessari affinché il bene e/o il servizio sia disponibile alla clientela e sia acquistabile secondo le modalità più convenienti. I soggetti che svolgono tali attività sono detti «canali distributivi» o, più comunemente, «intermediari commerciali». Gli intermediari commerciali possono essere importanti nel processo di distribuzione, ma non sono fondamentali. L'impresa deve rapportarsi a loro per rendere i propri prodotti e/o servizi maggiormente disponibili al mercato e sfruttare le relazioni costruite da questi con i consumatori finali. A tal proposito, però, è contemplata, all'interno del processo produttivo, la possibilità che l'impresa non faccia ricorso ad intermediari finanziari e che costruisca una propria struttura distributiva, gestendo direttamente i rapporti con i clienti finali e rendendo disponibili ad essi i propri prodotti e/o servizi. Dunque, a seconda del settore in cui si opera o del mercato al quale ci si rivolge, un'impresa può costruire da sé i canali distributivi o integrarsi a valle, gestendo così autonomamente la distribuzione e rapportandosi direttamente al consumatore finale.

Per gestire correttamente ed efficacemente la distribuzione commerciale, dunque, è necessario considerare innanzitutto la struttura dei canali distributivi, i quali possono essere tranquillamente scelti tra i diversi tipi esistenti in base al mercato in questione e alle necessità dell'impresa. I canali distributivi si distinguono in diverse tipologie a seconda della loro «lunghezza», ossia a seconda del numero di intermediari commerciali che, presenti nel processo distributivo, facilitano il trasferimento del prodotto e/o servizio dai produttori ai consumatori finali. In questo senso, si distinguono:

- canale lungo, con molti intermediari;
- canale corto, con pochi intermediari;

- canale diretto, con nessun intermediario.



I primi due tipi di canali distributivi sono conosciuti anche come «canali indiretti», proprio per la presenza – a differenza dell'ultimo tipo – di intermediari commerciali che svolgono le attività di distribuzione.

Numerosi sono i fattori che condizionano la lunghezza di un canale distributivo, costringendo l'impresa a scegliere determinate opzioni anziché altre e limitando la stessa nella scelta della propria strategia commerciale. I fattori sicuramente più rilevanti, in questo senso, sono le caratteristiche merceologiche del prodotto/servizio – deperibilità, complessità, valore intrinseco, valore economico, etc. – e la dimensione del mercato e il numero di clienti che deve essere raggiunto tramite il canale distributivo. Fondamentalmente, i canali cosiddetti indiretti sono più indicati per prodotti poco complessi, rivolti ad una clientela ampia e fortemente dislocata, per rendere il processo di acquisto più semplice, considerata l'alta frequenza di acquisto di questi prodotti. Di contro, invece, il canale cosiddetto diretto è più indicato per beni e/o servizi maggiormente complessi, rivolti a segmenti di mercato più ristretti e a clienti con un comportamento d'acquisto molto particolare.

Un altro fattore molto rilevante per la scelta della lunghezza e del tipo di canale distributivo è rappresentato dal contenuto tecnologico del prodotto, soprattutto in

considerazione del fatto che la maggior parte dei produttori vogliono mantenere un ampio controllo sulla tecnologia, mettendo in risalto, contemporaneamente, il valore aggiunto che essa porta al suo utilizzatore. Inoltre, un altro importante elemento di valutazione, in questo caso, è il numero di concorrenti o la quantità di prodotti sostitutivi o di nuovi entranti presenti sul mercato, che favoriscono o meno l'uso di canali distributivi più corti e diretti.

A livello economico e finanziario, un canale diretto è sicuramente molto più dispendioso per l'impresa poiché esso necessita di determinati investimenti fondamentali e utili a rendere l'offerta il più possibile disponibile al consumatore finale, ossia utili a ciò che, nei canali indiretti, è reso possibile dagli intermediari commerciali. La scelta del canale diretto, dunque, comporta indubbiamente un maggiore sforzo finanziario e un rischio più elevato, legato al fatto che, inevitabilmente, aumentino i costi fissi per l'impresa; d'altro canto, però, l'utilizzo di un canale diretto va ad aumentare notevolmente il valore aggiunto creato dal produttore. Infatti, utilizzare canali diretti, per un'azienda produttrice, significa fondamentalmente integrarsi a valle e quindi acquisire i propri distributori. Un esempio, in questo senso, negli ultimi anni, è stato dato dalle aziende di abbigliamento, soprattutto nelle fasce più alte e lussuose del mercato. La scelta di utilizzare un canale diretto, quindi, dipende soprattutto dalla capacità dell'azienda di sostenere gli investimenti da fare per la creazione di questo tipo di canale; in questo caso, è importante avere la disponibilità e la pazienza di attendere i ritorni e i rendimenti di tali investimenti.

Il canale distributivo diretto è fondamentale per l'impresa di produzione per creare e stringere rapporti diretti e continui con il consumatore finale dei propri prodotti e/o servizi. Queste relazioni portano, ovviamente, al produttore innumerevoli vantaggi, come un miglior controllo del posizionamento del prodotto o del servizio sul mercato, una conoscenza più ampia e approfondita delle caratteristiche e delle esigenze del consumatore, etc. Il canale distributivo diretto e il controllo diretto sulla distribuzione implicano un maggior valore aggiunto, ottenendo, però, dalle vendite una redditività superiore, a parità di condizioni.

Un esempio di canale distributivo caratterizzato dai vantaggi del canale diretto, che riduce notevolmente la quantità di investimenti necessari e la rischiosità del tipo di

canale, è rappresentato dal «franchising». Secondo la disciplina giuridica, il franchising non è altro che un contratto stipulato tra due parti contraenti, secondo cui un soggetto – il franchisee – ottiene in concessione, da un altro soggetto – il franchisor –, la possibilità di vendere prodotti e/o servizi con il marchio di proprietà di quest'ultimo. Il franchisee, in questo caso, è obbligato a vendere prodotti e/o servizi secondo le modalità e le formule di marketing fornitigli dal franchisor e riconoscendo a questi una royalty calcolata in percentuale al volume delle vendite. Grazie a questo contratto, l'impresa produttrice – il franchisor – si assicura il controllo delle modalità con cui il suo prodotto e/o servizio è posizionato sul mercato e offerto al cliente finale, e si vede, inoltre, garantita la possibilità di guidare le strategie e le azioni comportamentali del distributore, evitando gli ingenti investimenti che richiederebbe un controllo diretto e la costruzione di una struttura proprietaria di retail. La figura del franchisee è proprio quella di un soggetto operante nel mercato che gestisce l'attività commerciale in franchising come un imprenditore indipendente. Il compito principale del franchisor è quello di dover controllare, guidare e gestire le azioni e i comportamenti del franchisee, oltre che avere una fondamentale conoscenza e delle adeguate competenze per la selezione e il monitoraggio delle scelte aziendali del franchisee.

Il funzionamento base del processo distributivo, però, è stato fortemente scosso e influenzato da un fenomeno rivoluzionario nonché avvenimento storico importantissimo: la digitalization.

1.2 La digitalization

1.2.1 – L'avvento della digitalization

Un ruolo fondamentale nell'evoluzione delle aziende e nello sviluppo di nuove modalità di distribuzione è stato ricoperto dalla «digitalization», o meglio dalla cosiddetta «rivoluzione digitale». Per comprendere nel modo più idoneo l'evoluzione e i cambiamenti subiti dal commercio a causa della digitalization, bisogna partire dalla nascita del termine stesso.

Il primo uso contemporaneo del termine «digitalization» in collaborazione con l'informatizzazione è apparso in un saggio del 1971 pubblicato per la prima volta sul

North American Review. In questo saggio, Robert S. Wachal, professore emerito della University of Wisconsin, discute le implicazioni sociali che avrebbe comportato la digitalizzazione della società nel contesto di considerare le obiezioni a – e le potenzialità per – una ricerca umanistica assistita dai computer.¹

Come si osserva in "The New Economy, Society and Culture", Manuel Castells², sociologo spagnolo naturalizzato statunitense, ex-professore alla Berkeley University e attuale professore alla University of Southern California, vede la digitalizzazione come una delle – se non la – caratteristiche che definiscono l'epoca contemporanea. Castells fa parte di un insieme più ampio della dottrina che punta al sistema dei media e delle comunicazioni sottostanti come un modo per spiegare o capire molti aspetti della vita sociale contemporanea.

Gli studiosi hanno analizzato un determinato numero di modi di come la digitalizzazione dà forma al mondo contemporaneo. Ad esempio, si sono concentrati sull'incremento della globalizzazione, un processo che, oltre a essere stato facilitato, ha facilitato da sé l'espansione dell'economia al di là dei confini nazionali attraverso la digitalizzazione. La digitalizzazione e la globalizzazione dell'economia hanno successivamente eroso la sovranità nazionale, rimodellato le concezioni di materialità e di luogo, e facilitato nuove circolazioni di cultura, capitali, merci e persone. Nella sola finanza, per esempio, molti studiosi hanno dimostrato come i media digitali siano ormai essenziali per i flussi di capitale globali.

1.2.2 – Gli effetti della digitalization e la nascita dell'e-commerce

Sin dalla sua manifestazione, la rivoluzione digitale e il processo di digitalization sono stati visti come un'efficace soluzione per favorire lo sviluppo delle imprese e promuovere la crescita del contesto economico in cui si palesa. Il primo effetto positivo della digitalization è proprio sulle performance aziendali: il web e tutti i software di data analysis consegnano alle aziende digitalizzate un vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende maggiormente arretrate da un punto di vista tecnologico. Con l'evoluzione del web e delle tecnologie di ICT, il processo di digitalization è divenuto fondamentale non solo per le grandi aziende, ma anche per i

¹ R. Wachal, *Humanites and Computers*, The North American Review pp. 30-32, Spring, 1971

² M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Malden, MA, 2010

piccoli imprenditori, i quali, sfruttando le dovute tecnologie, hanno la possibilità di superare l'immobilismo dello scenario economico mondiale.

Attraverso uno studio del Digital Advisory Group (DAG)³, un consorzio composto da 30 enti pubblici e privati, oltre che da università e vari stakeholders del panorama italiano, è emerso che il fenomeno della digitalizzazione possa creare valore per l'intero contesto economico italiano con quattro scenari:

- Incrementando il PIL e, quindi, migliorando lo sviluppo economico del Paese;
- Creando nuovi posti di lavoro;
- Permettendo alle aziende minori di poter crescere, sostenendo le PMI;
- Dando un valore aggiunto all'utente/cliente che derivi dai benefici gratuiti che il web fornisce.

Secondo i dati OCSE in merito all'anno 2013, l'economia digitale ha rappresentato il 3,72% del PIL italiano, portando così un aumento notevole rispetto agli anni precedenti, considerando che, nel 2010, l'apporto dell'economia digitale al PIL non superava il 2%.

Secondo un'indagine condotta dal Boston Consulting Group nel 2011, invece, per identificare realmente gli effetti positivi generati dalla digitalization sul PIL, è necessario prendere in considerazione anche quelli che sono gli effetti indiretti. Proprio a questo scopo, nella ricerca, sono stati individuati e definiti tre anelli che rappresentano i differenti effetti attraverso i quali l'economia digitale incide sul PIL.

Secondo il BCG, dunque, il primo anello contiene l'effetto indiretto che viene definito come ROPO – Research Online, Purchase Offline –, considerato indiretto poiché riguarda principalmente un cambiamento nel nostro comportamento di consumo; identifica infatti il comportamento secondo cui, prima di acquistare secondo le procedure e i canali tradizionali, si effettua una ricerca del prodotto o servizio sul web per raccogliere informazioni e dettagli maggiori. All'interno del secondo anello, invece, troviamo gli effetti positivi che il web ha sulla produttività grazie all'adozione di nuove tecnologie ICT nel settore pubblico o privato. Nel terzo anello, infine, sono

³ Ricerca Digital Advisory Group (DAG), *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, 2011

inglobati tutti quegli effetti positivi indiretti di carattere sociale che emergono grazie alla condivisione delle informazioni e alla facilitazione di alcuni servizi⁴.

Il vero vantaggio, rilevato dallo studio del Digital Advisory Group, è quello che l'avvento della digitalizzazione ha apportato alle imprese, specialmente quelle medio-piccole, per le quali è stato riscontrato un miglioramento nei loro processi di sviluppo dei prodotti o dei servizi e nelle loro esportazioni. Come, infatti, è emerso da uno studio del Gruppo McKinsey risalente al 2010⁵, su 4.800 PMI operanti in 13 Paesi, tra cui anche 415 aziende italiane, vi è una relazione strettamente positiva tra il grado di digitalizzazione dell'impresa e la sua capacità di aumentare livelli di produzione ed esportazione. Proprio da questo studio svolto da McKinsey emerge come, a livello globale, le imprese che utilizzano in modo significativo le tecnologie del web crescano più del doppio rispetto alle imprese che hanno una bassa influenza da parte del web. Nel periodo 2006-2009, infatti, le prime hanno registrato una crescita media annua del 13% contro il 6,2% delle seconde.

Oltre, dunque, alla crescita dell'impresa, anche per quanto riguarda la redditività, l'indagine svolta da McKinsey ha mostrato degli impatti positivi dovuti all'influenza della digitalizzazione; l'indagine, infatti, mostra come le imprese, attraverso l'utilizzo e lo sviluppo di tecnologie web al proprio interno, possano aumentare i profitti di circa il 10% grazie alla riduzione dei costi e al contemporaneo aumento delle vendite che la digitalizzazione comporta.

La vera grande rivoluzione per le imprese, partita dalla digitalizzazione, è stata lo sviluppo del commercio sul web: la nascita dell'e-commerce.

Il commercio elettronico o *e-commerce* consiste nella compravendita, nel marketing e nella fornitura di prodotti o servizi attraverso computer collegati in rete. Una delle definizioni che meglio ne delinea le caratteristiche e le potenzialità è quella contenuta nella Comunicazione della Commissione UE 97/157 in cui il commercio elettronico è definito come “lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on- line di contenuti digitali, l'effettuazione per via

⁴ BCG, *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*, 2011

⁵ McKinsey & Company, IAB Europe, *Consumers Driving the Digital Uptake: The economic value of online advertising based services for consumers*, 2010

elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della Pubblica Amministrazione”⁶.

Ancora, si definisce *e-commerce*, letteralmente "commercio elettronico" un insieme di transazioni commerciali tra produttore (offerta) e consumatore (domanda), realizzate con l'utilizzo di computer e reti telematiche, e finalizzate allo scambio di informazioni direttamente correlate alla vendita di beni e servizi. Mettendo da parte la definizione formale, *l'e-commerce* identifica l'acquisto, la vendita, l'ordine e il pagamento in forma elettronica di prodotti, utilizzando un'infrastruttura di rete.

Per quanto riguarda la nascita dell'e-commerce in Italia, il 19 febbraio del 1996 usciva un comunicato stampa della Olivetti Telemidia in cui la stessa holding annunciava la manifestazione sul sito www.mercato.it – sito estinto oggi – di Cybermercato⁷, il primo vero negozio online italiano e uno dei primi in Europa, dove si potevano acquistare libri, articoli da regalo, computer, prodotti multimediali e altro ancora. I fautori di questo progetto rivoluzionario erano La Rinascente, le case editrici Franco Maria Ricci e McGraw-Hill, Apple, Olivetti, Vobis e tanti altri.

Le origini dell'e-commerce, però, sono da ricondurre agli Anni Settanta quando prese piede l'EDI, Electronic Data Interchange, ossia un sistema che dava la possibilità alle imprese di trasferire informazioni e documenti commerciali, come fatture ed ordini d'acquisto, in formato elettronico. Non era altro che una semplificazione per l'automatizzazione degli acquisti e delle vendite⁸.

I vantaggi che derivavano dall'utilizzo dell'EDI erano enormi, ma altrettanto significativi e pesanti erano gli investimenti e i costi che le imprese dovevano sostenere per creare una linea di connessione tra i partner, di vitale importanza per la riuscita del sistema; inoltre, considerati i differenti tipi di database utilizzati dalle imprese, erano necessarie continue modifiche al sistema EDI e quindi le spese sempre maggiori. Dunque, il trasferimento dei dati e dei documenti non era così semplice e rapido e, non creandosi un sistema di interazione, gli acquirenti e i venditori non avevano nemmeno la possibilità di negoziare sui prezzi dei prodotti⁹.

⁶ M. Fario e V. Storti, *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen, 2000

⁷ Red. Adnkronos, *Olivetti: inaugurato Cybermercato*, Adnkronos.it, 13 febbraio 1996

⁸ Antonio Foglio, *E-commerce e Web marketing. Strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet*, FrancoAngeli, 2010

⁹ *Idem*

Successivamente, per necessità, furono introdotti nuovi modelli che sopperivano al bisogno di velocità, sicurezza, affidabilità e integrazione, che portarono alla nascita dell'e-commerce in senso stretto. L'acquisto e la vendita di beni o servizi iniziò a passare attraverso il World Wide Web, utilizzando server con maggior sicurezza come l'HTTPS che, crittografando i dati critici dei clienti, garantiva la protezione e l'incolumità dei consumatori¹⁰.

Come detto precedentemente, però, l'EDI era un sistema molto costoso da realizzare e quindi rimase per molto tempo alla portata esclusiva delle grandi imprese.

Al giorno d'oggi, le aziende hanno bisogno principalmente di velocità, sicurezza e di un accesso fidato ad una vasta gamma di partners e fornitori, così da poter velocizzare il processo di vendita e distribuzione¹¹.

Internet è praticamente tutto ciò che l'EDI non era: è conveniente, è facile da usare, presente dappertutto e usufruibile da chiunque. Proprio per queste motivazioni, internet è la soluzione migliore alle esigenze del business attuale e l'EDI può essere integrato nella sua tecnologia superando i limiti di cui si è parlato precedentemente.

Prima dell'epoca del web, l'e-commerce era un'attività quasi ignota del business-to-business (B2B), ma, in seguito, la fame delle imprese online ha portato l'e-commerce in superficie e in evidenza¹².

Prima dell'estate '99, molte imprese europee si affrettarono per avviare le proprie attività su Internet. Se il 1999, però, è stato identificato come «l'Anno Zero» per le dotcom – dove per "dotcom" si intendono tutte quelle aziende produttive e commerciali legate strettamente al mondo Internet e al business online –, molti sostengono che il 2000 sia stato l'anno della loro morte¹³.

Secondo la Webmergers, una società che si occupa di fusioni e acquisizioni, più di 100 società di e-commerce chiusero i propri negozi soprattutto perché non riuscivano ad ottenere profitti. Coloro che inizialmente non credevano nelle potenzialità dell'e-commerce dissero che questa era morta ancora prima di venire alla luce.

¹⁰ Antonio Foglio, *E-commerce e Web marketing. Strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet*, FrancoAngeli, 2010

¹¹ *Idem*

¹² *Idem*

¹³ *Idem*

Sicuramente le prime società affacciate nel mondo del commercio elettronico si mossero per tentativi: con un background praticamente inesistente, cercavano di ottenere dei profitti con rapidità, in modo da arrivare a posizioni più vantaggiose. Aziende come Dell e Cisco ne hanno intuito subito la tecnologia, riuscendo a sfruttarla e ottenendo ottime performance e risultati in termini di profitto¹⁴.

Le compagnie della old-economy, invece, sono rimaste bloccate alla linea di partenza, sbalordite e confuse. Da qualche anno, la situazione è nettamente migliorata, si sta imparando come muoversi e ci si prepara ad una fase più adulta e più consapevole del commercio elettronico.

Internet ha decisamente rivoluzionato il modo di fare business e questo cambiamento coinvolge diverse aree di una stessa società. Tecnologia e flessibilità sono caratteristiche indispensabili per ottenere il meglio da Internet¹⁵.

1.3 I cambiamenti del mercato

1.3.1 – La trasformazione digitale

Pochi si rendono conto di quanto sia stato rapido il cambiamento e di quanto grande sia stata la trasformazione in seguito alla digitalization.

Il must imperativo che ha portato il mondo a digitalizzarsi così radicalmente e così rapidamente è da sempre la necessità delle imprese di perseguire l'innovazione strategica, prima che tecnologica, precedendo la concorrenza. L'innovazione strategica è ciò che permette alle imprese stesse di non perdere il proprio vantaggio competitivo¹⁶.

La sfida principale per le aziende è quella di dover affrontare le maggiori conseguenze di questa trasformazione digitale, come la perdita di controllo sulla relazione con i clienti, l'aumento della concorrenza e il rischio di mercificazione delle proprie idee, oltre che la necessità di impegnarsi digitalmente nei confronti di fornitori, partner, dipendenti e clienti. Il miglior punto di partenza è una strategia strutturata per

¹⁴ Antonio Foglio, *E-commerce e Web marketing. Strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet*, FrancoAngeli, 2010

¹⁵ *Idem*

¹⁶ Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011

comprendere al meglio cosa significhi «impegno digitale» in riferimento non solo alla singola tecnologia, ma ad un quadro più completo della situazione. Dunque, per affrontare questa sfida, le imprese devono sviluppare una risposta end-to-end e sviluppare una strategia digitale completa, volta a stravolgere e ripensare i propri modelli di business¹⁷.

Con l'introduzione dei primi siti di e-commerce negli Anni '90, la tecnologia digitale ha raggiunto un livello di riferimento differente per i clienti. Ciononostante, l'innovazione digitale e la convenienza di questa trasformazione sono andati a scapito di fattori importanti per le aziende, come le interazioni fisiche, sostituite dalle transazioni digitali¹⁸.

L'obiettivo principale per le aziende e le organizzazioni deve essere quello di realizzare un modello di coinvolgimento «cross-channel» che unisca tutti gli interessi delle parti in questione (aziende, clienti, fornitori, dipendenti, etc.), adottando le nuove tecnologie appena vengono rilasciate e utilizzando un approccio “test-and-learn”, molto più rapido ed efficace¹⁹.

La maggior parte delle aziende, da tempo ormai, ha compreso la necessità e l'importanza di rispondere e adattarsi all'evoluzione delle tecnologie utilizzate dai propri clienti. La cosa che molti faticano ancora a comprendere, invece, è la rapidità con la quale queste tecnologie vengono adottate dai consumatori.

L'adozione di una tecnologia si verifica, solitamente, con una curva ad S, con una crescita esponenziale di adozione della tecnologia da «early adopters». Basti pensare che ci siano voluti più di 70 anni ai telefoni e 28 anni alla radio per raggiungere il 50% di penetrazione delle famiglie, contro i 10 anni impiegati dall'accesso a Internet. Considerando questa tendenza, il tasso di adozione di una tecnologia dovrebbe accelerare in modo che ogni nuova tecnologia superi l'adozione della sua precedente, fino a vedere, in futuro, i tassi di adozioni misurati in settimane e giorni invece che in anni²⁰.

¹⁷ Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011

¹⁸ *Idem*

¹⁹ *Idem*

²⁰ *Idem*

1.3.2 – La Generazione Y

La continua nascita di canali digitali, piattaforme e dispositivi ha creato una generazione di individui «nati connessi», cioè quegli individui che fin da bambini hanno imparato ad utilizzare le nuove tecnologie e che, difficilmente, li si potrebbe immaginare senza. Si tratta della cosiddetta «Generazione Y» che svolge un ruolo fondamentale per accelerare la definitiva creazione di un nuovo mondo digitale²¹.

La Generazione Y rappresenta già una categoria di consumatori e cittadini che vivono in digitale, a livello globale e costantemente collegati; e nella Generazione Y troviamo anche individui che stanno creando veri e propri modelli di business, sfidando e stravolgendo lo status quo del mercato mondiale, come ha fatto Mark Zuckerberg con Facebook²².

Questa generazione pone delle sfide aggiuntive per le aziende in via di trasformazione digitale; gli individui che appartengono a questa generazione sono i migliori perché pensano non come un gruppo uniforme e coeso, ma come più mentalità in continua evoluzione e le loro esigenze e aspettative sono trend positive per le vecchie generazioni. Gli appartenenti alla Generazione Y sono oggi i primi catalizzatori e portatori di cambiamento, ma la loro continua influenza negli ambienti aziendali e di consumo rischia di tagliare fuori dal gioco quelle aziende che non allineano le loro strategie con le aspettative della Generazione Y²³.

La Generazione Y rappresenta più di un quarto della popolazione mondiale e la percentuale è in crescita. Il lato positivo per le aziende è che questi individui sono consumatori e dipendenti che vivono di sharing-knowledge e quindi possono rivelarsi una risorsa molto importante proprio per la loro capacità di condividere le proprie conoscenze²⁴.

La diffusione di canali digitali e dispositivi ha offerto ai consumatori un maggiore accesso alle informazioni e ai mezzi per la comunicazione e la collaborazione, mentre il mondo fisico è stato interamente replicato nel mondo digitale grazie alle comunità digitali, alle imprese e alle attività, modificando completamente l'approccio dei

²¹ Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011

²² *Idem*

²³ *Idem*

²⁴ *Idem*

consumatori all'acquisto. I consumatori, infatti, al giorno d'oggi, possono accedere più facilmente ai dati che in precedenza venivano forniti dalle aziende, con un accesso in tempo reale alle informazioni sui prezzi più competitivi semplicemente consultando il web o, addirittura, tramite lo smartphone, scansionando un codice a barre. Ormai, è il consumatore il vero protagonista del mercato²⁵.

1.3.3 – I consumatori di oggi

Oggi i consumatori si fidano maggiormente l'un l'altro più che delle aziende stesse o dei brand, infatti il 78% dei consumatori preferisce acquistare grazie a consigli di propri pari mentre il 14% si fida degli annunci. Essi si consigliano l'un l'altro e, soprattutto, si ascoltano a vicenda. Esempio molto significativo è Tripadvisor, il sito peer-to-peer sulle recensioni di viaggio, con oltre 45 milioni di recensioni e opinioni e circa 6 milioni di foto di ristoranti, musei, locali e attività sparsi per il mondo²⁶.

Il consumatore di oggi è più connesso che mai, grazie alla proliferazione di dispositivi digitali e piattaforme. I contenuti e le informazioni che una volta erano disponibili per i consumatori solo attraverso specifiche modalità di acquisto e di consegna, adesso, possono essere acquistati e consegnati ai consumatori in modo differente, più rapidamente, grazie ai dispositivi in loro possesso. Ciò sta portando alla rivoluzione dei media e alla lenta scomparsa dei tradizionali mezzi di comunicazione²⁷.

Volendo dirla tutta, al giorno d'oggi, il consumatore medio possiede un sacco di dispositivi digitali e la maggior parte delle famiglie statunitensi ha televisori ad alta definizione, computer collegati a Internet e smartphone, e trascorre in media 60 ore davanti a questi schermi appena citati²⁸.

Inoltre, le caratteristiche e il possesso di dispositivi mobili come smartphone o tablet hanno completamente rivoluzionato l'esperienza di acquisto dei consumatori, che, sempre più spesso, si affidano al mobile per confrontare i prezzi migliori e procedere con gli acquisti. Lo shopping attraverso i dispositivi mobili, però, è una grande opportunità non solo per i consumatori che possono acquistare i prodotti con più

²⁵ Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011

²⁶ *Idem*

²⁷ Nielsen Company, *The Digital Consumer*, Nielsen Company, febbraio 2014

²⁸ *Idem*

facilità, ma anche per le aziende che possono catturare nuovi clienti proprio grazie al processo di acquisto tramite mobile.

Un altro aspetto importante dei nuovi consumatori è che l'adozione di un secondo schermo ha rivoluzionato completamente la visione del «primo schermo», ossia la TV. Infatti, i nuovi consumatori utilizzano smartphone e tablet come un'estensione della programmazione televisiva che stanno guardando, ad esempio, per la ricerca di informazioni sui personaggi o sulla trama di un film, o la ricerca di informazioni e l'acquisto di prodotti pubblicizzati prima di o in un determinato programma, o ancora utilizzando i social network per comunicare in diretta con altri spettatori in merito a quel programma²⁹.

L'uso di social network è ormai diventata una pratica comune, al giorno d'oggi, nella vita quotidiana di ognuno. Il 64% degli utenti complessivi di social network dichiara di visitare il proprio profilo tramite il proprio computer almeno una volta al giorno e il 47% dei possessori complessivi di smartphone dichiara di accedere ai social network ogni giorno. La rapida adozione di dispositivi mobili ha portato i social network ad instaurare un rapporto simbiotico con i consumatori e a svolgere un ruolo fondamentale di contatto con le aziende e i brand che i consumatori stessi utilizzano³⁰.



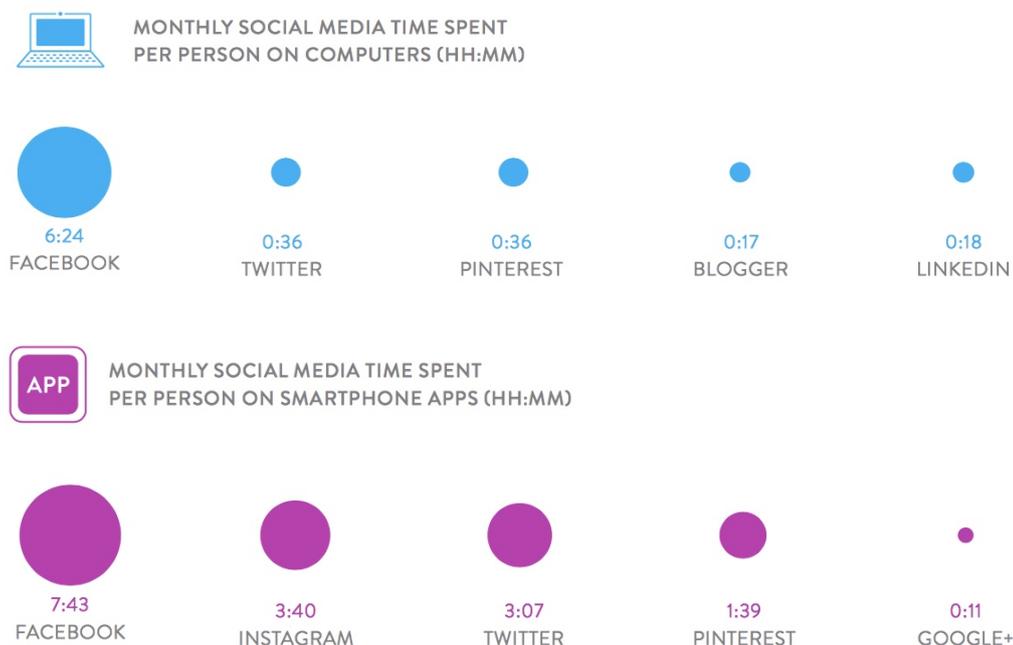
Sources: Nielsen NetView, July 2013; Nielsen Mobile NetView, July 2013.

²⁹ Nielsen Company, *The Digital Consumer*, Nielsen Company, febbraio 2014

³⁰ *Idem*

Attualmente i consumatori non solo hanno una vasta gamma di dispositivi tra cui scegliere, ma possiedono più dispositivi che mai. Nel 2013, le famiglie americane possiedono in media quattro dispositivi digitali e il possesso di dispositivi digitali, mobili e connessi ha raggiunto un livello altissimo. Infatti, se si guarda alle famiglie americane, l'83% possiede televisori ad alta definizione, l'80% un computer connesso ad Internet, il 65% uno smartphone, il 49% video registratori digitali e il 46% una console di gioco. Proprio questo elevato possesso di dispositivi ha scaturito che i consumatori americani stiano a contatto con dispositivi digitali per tutto il giorno e si impegnino con contenuti multimediali per più di 60 ore a settimana. La TV rimane al centro dei consumi, ma l'incremento della visione in differita e dell'utilizzo di streaming tramite PC, smartphone o tablet dimostra che i consumatori sono sempre più facilitati all'accesso a contenuti dove e quando vogliono³¹.

La percentuale di utilizzo dei social network continua a crescere anche grazie alla necessità di rimanere in contatto con le reti sociali; infatti, quasi due terzi degli utenti di social network dicono di utilizzare gli stessi almeno una volta al giorno tramite il proprio computer³².



³¹ Nielsen Company, *The Digital Consumer*, Nielsen Company, febbraio 2014

³² *Idem*



MONTHLY SOCIAL MEDIA TIME SPENT
PER PERSON ON SMARTPHONE BROWSERS (HH:MM)



1.3.4 – Le imprese e i consumatori

Uno strano rapporto è quello che si è formato tra le aziende moderne e i consumatori di oggi.

I consumatori dovrebbero essere sfruttati dalle aziende come fonti di idee di sviluppo di prodotti di vitale importanza per i brand in questione. È importantissimo, infatti, che i brand e le aziende abbraccino il trasferimento di potere nelle mani dei consumatori e cerchino un modo ottimale per far funzionare il meccanismo che porti ad un vantaggio per entrambe le parti. Questo perché i clienti, ovviamente, si affideranno ad una cerchia sempre più ristretta di aziende e brand e, dunque, non tutte le aziende potranno «vincere la battaglia» e mantenere forti relazioni con i clienti, perché la digitalization ha buttato le imprese in un gioco altamente competitivo³³.

Le aziende hanno cominciato ad essere consapevoli della necessità di impegnarsi a collaborare intensamente con i clienti, ignorando, però, il fatto che sia altrettanto importante collaborare con fornitori e dipendenti. Tutto ciò si sta realizzando grazie all'utilizzo e l'impiego dei social media che permettono alle imprese di parlare simultaneamente a più persone, invece di rivolgersi one-to-one a clienti, fornitori e dipendenti³⁴.

Attualmente, la maggior parte delle aziende sta portando avanti e spingendo con iniziative di trasformazione digitale; infatti, ogni azienda ha un sito web e quasi tutte attuano strategie di marketing che comprendono e includono l'utilizzo dei social media³⁵.

³³ Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011

³⁴ *Idem*

³⁵ *Idem*

La trasformazione di tutto in digitale, la digitalizzazione del mondo intero costituiscono un cambiamento molto più grande e più significativo dell'invenzione e dell'adozione di Internet. Quello che noi oggi denominiamo come «digitale», nel giro di pochi anni, non avrà più bisogno di essere descritto. Ad esempio, una «fotocamera digitale» già adesso è denominata semplicemente come «macchina fotografica». Ugualmente, una «strategia digitale» diventerà semplicemente una comune struttura di strategia. Per questo motivo è importante e fondamentale stare al passo coi tempi e cercare di innovarsi e avvicinarsi sempre più all'adozione delle nuove tecnologie digitali³⁶.

1.4 La reazione delle aziende

L'avvento della digitalization e la nascita e lo sviluppo dell'e-commerce portò – ovviamente – le aziende a reagire, sviluppando nuove strategie per non rimanere indietro rispetto al mercato.

Il numero dei consumatori che acquistano online aumentò sempre di più e, in particolare, ad aumentare fu il numero dei consumatori che, anziché utilizzare i classici motori di ricerca, ricercava i prodotti d'interesse direttamente sulle piattaforme multi-prodotto – es. Amazon, eBay, etc. Questo trend spinse le aziende ad affiancare al negozio fisico anche un negozio online e quindi entrare in modo significativo nel mondo dell'e-commerce.

Fattori che spinsero le aziende all'approdo sul web furono anche la crisi economica e la contrazione dei consumi: molti operatori del commercio tradizionale e i vari proprietari di vendita al dettaglio iniziarono ad utilizzare la Rete per promuovere e, soprattutto, vendere i propri prodotti. L'integrazione dell'e-commerce col negozio fisico permetteva alle imprese di ridurre o addirittura eliminare le scorte rimaste invendute, grazie all'ampliamento della base dei clienti.

³⁶ Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011

Nel 2013, ad esempio, il numero di attivazioni di nuovi e-commerce, con annessa attivazione delle piattaforme di pagamento online, fu il più alto degli ultimi dieci anni, anche se i risultati delle performance si manifestarono successivamente³⁷.

Nel 2014, ad esempio, in mercati maturi come la Gran Bretagna, i tre grandi siti multi-prodotto – eBay, Amazon, Tesco – controllavano un terzo del mercato dei prodotti fisici online. In Cina, invece, le piattaforme multi-prodotto gestivano più della metà del mercato dei beni venduti in rete. La ragione del dominio era dovuta alla capacità di investire in modo significativo e di fidelizzare in modo indissolubile i propri clienti³⁸.

Le strategie più innovative, però, rilevano in materia di modalità di vendita online e di investimenti, e riguardano il comportamento recente delle aziende negli ultimi anni di evoluzione del mercato.

Nel 2016 il mobile è diventata la prima priorità nella strategia di e-commerce e uno dei canali di vendita più importanti. Le app sono il canale migliore per l'acquisto via mobile perché sono più smart e più fruibili rispetto ad un sito mobile: le app più note sono quelle di Zalando, Amazon, Amazon Now, Yahoo!, eBay, etc. Fondamentale per il funzionamento e l'accessibilità dell'app è favorire le conversioni su di esse, come ad esempio la memorizzazione dei dati della carta di credito e la semplificazione del processo d'acquisto. Proprio questo argomento ha spinto le grandi aziende come Amazon e Zalando a concentrare le proprie forze verso l'app-commerce, trasformando anche le logiche di acquisizione in costi di marketing per cliente acquisito e non più per vendita³⁹.

Ovviamente, però, chi beneficia di queste strategie aumentando le proprie dimensioni sono le aziende di dimensione già elevata, grazie alla capacità di investire sempre più in advertising e di innovare. Dunque, i grandi diventano sempre più grandi, come dimostrano le fusioni e le acquisizioni verificatesi nell'ultimo anno:

³⁷ Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia – 2014*, www.casaleggio.it, aprile 2014

³⁸ *Idem*

³⁹ *Idem*

- Yoox Net-A-Porter Group: successivamente alla fusione dei due colossi del lusso online, si sono rilevati circa 1,7 miliardi di euro per il 2015, con una crescita dei ricavi del 31% un aumento dell'utile del 38%⁴⁰;
- Expedia acquisisce Orbitz e HomeAway: l'Antitrust degli Stati Uniti ha approvato l'acquisizione di Orbitz da parte di Expedia per 1,3 miliardi di dollari e, al termine dell'acquisizione, Expedia controlla il 75% del mercato travel online degli USA; in seguito, Expedia ha acquisito per 3,9 miliardi di dollari anche HomeAway, una società che consente di prenotare case da affittare per le vacanze, per entrare in diretta concorrenza con Airbnb⁴¹;
- Alibaba e YouTube cinese: è costato circa 4,8 miliardi di dollari l'acquisizione della più grande piattaforma video cinese, Youku Tudou, da parte di Alibaba, investimento che va a sommarsi ai 10 miliardi utilizzati per gli altri investimenti⁴²;
- Amazon investe sulla tecnologia attraverso le acquisizioni: nei mesi a cavallo tra 2015 e 2016, Amazon ha acquisito ben nove società che spaziano dall'intelligenza artificiale, all'Internet of Things, alle infrastrutture Cloud fino alle tecnologie 3D per il fashion⁴³.

Nel 2015 e nel 2016, numerosi sono stati gli esempi di brand e-commerce che hanno investito nella pubblicità televisiva, ritenendo la TV uno dei canali principali di comunicazione per il proprio business. Indubbiamente, da sempre, la TV è il modo più efficace per raggiungere tutti i consumatori italiani, creare una fiducia nel brand e potenziare gli investimenti tecnologici effettuati. Gli esempi più limpidi sono JustEat, per il settore alimentare, Zalando, per il settore di abbigliamento, Expedia, Trivago, Kayak e Booking.com per il turismo.

Posizione sempre più significativa nella rivoluzione delle aziende di e-commerce, la assume la Sharing Economy, promuovendo forme di consumo basate sull'accesso e sulla relazione piuttosto che sul possesso. Airbnb e Uber sono gli esempi di maggior

⁴⁰ Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2016*, www.casaleggio.it, aprile 2016

⁴¹ *Idem*

⁴² *Idem*

⁴³ *Idem*

successo, ma la Sharing Economy si sta avvicinando ad una infinità di altri settori, come ad esempio Glamsquad.com per la cosmetica o Pley.com per i giocattoli.

La reazione senza dubbio più significativa e più forte da parte delle aziende rispetto alle proprie scelte strategiche è stata sicuramente l'aumento della promozione e del marketing online.

Nel 2016, nonostante l'incremento del numero di aziende che promuove il proprio brand online, per il 53% delle companies italiane questa strategia resta ancora molto difficoltosa. Le aziende che si dichiarano soddisfatte della scelta di promozione online del brand rappresentano il 39%, mentre quelle insoddisfatte solo l'8%. Nel complesso si rileva una situazione simile a quella del 2015, con un lieve aumento delle sperimentazioni da parte delle imprese italiane in merito alla promozione online del proprio marchio⁴⁴.

Per quanto riguarda, invece, le attività di marketing e advertising, quella che si riconferma come la preferita e la più soddisfacente è l'attività di keyword advertising in cui si concentra la maggior parte del budget destinato al marketing – circa il 29% del budget – e che rimane, anche nel 2016, al primo posto⁴⁵.

Al secondo posto, troviamo le attività di SEO – Search Engine Optimization, ossia l'ottimizzazione dei motori di ricerca – alle quali viene riservato il 19% del budget, con un lieve calo rispetto al 21% del 2015⁴⁶.

Una posizione sempre più importante la stanno assumendo i social media, destinatari di sempre maggiori investimenti per la promozione e l'advertising online, con un 14% del budget disponibile.

I media offline, infine, utilizzano complessivamente il 6,4% del budget, con un aumento degli investimenti sulla stampa che attualmente riceve il 4% – in crescita rispetto al 2% del 2015. La televisione rappresenta solo il 2% dell'investimento e la radio lo 0,4%⁴⁷.

⁴⁴ Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2016*, www.casaleggio.it, aprile 2016

⁴⁵ *Idem*

⁴⁶ *Idem*

⁴⁷ *Idem*

Dunque, un elemento strategico importante per le aziende è sicuramente la mole di investimenti a breve termine che sono effettuati per apportare migliorie al sistema di vendita online, come, ad esempio, aggiornamenti continui al sito Internet della società. Molto rilevanti, però, sono gli investimenti cosiddetti «a lungo termine», cioè gli investimenti effettuati per internazionalizzarsi ed espandere le proprie vendite anche all'estero. Il fatturato delle aziende italiane generato dall'e-commerce all'estero è stato di oltre il 27% nell'ultimo anno, grazie soprattutto agli investimenti effettuati volti a rinnovare la propria immagine nei Paesi esteri. Infatti, uno strumento chiave per sviluppare le vendite internazionali all'estero è sicuramente un sito Internet tradotto in diverse lingue⁴⁸.

La presenza delle aziende italiane sul mercato e-commerce internazionale è ancora limitata. In particolare quest'anno la percentuale di aziende che vendono all'estero è scesa al 59% rispetto al 64% del 2015. Le aziende che sono attive sul mercato internazionale mettono in atto strategie e modalità operative differenti: la maggior parte gestisce la vendita all'estero attraverso un sito multilingua (26% delle aziende, come nel 2015); l'11% vende unicamente attraverso il sito in lingua italiana, percentuale in calo rispetto al 16% del 2015; il 3% possiede filiali o strutture operative all'estero, dato costante rispetto al 2015; il 19% è presente sul mercato estero in quanto è parte di un gruppo multinazionale (13% nel 2015)⁴⁹.

⁴⁸ Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2016*, www.casaleggio.it, aprile 2016

⁴⁹ *Idem*

Capitolo 2

L'impatto della digitalizzazione sull'industria musicale

2.1 L'industria musicale

2.1.1 – La storia dell'industria musicale

L'industria musicale è l'industria formata dalle imprese e dagli individui che lavorano e guadagnano attraverso la creazione di canzoni e pezzi musicali, la vendita di concerti e spettacoli live, le registrazioni audio e video, e le organizzazioni e associazioni che aiutano e rappresentano i creatori e gli autori. Tra i tanti addetti ai lavori e le organizzazioni che operano nell'industria musicale troviamo: cantautori e compositori che scrivono musica e creano nuovi brani; cantanti, musicisti, direttori d'orchestra e frontman che eseguono le canzoni; le aziende e i professionisti che creano e vendono la musica registrata; e, infine, tutti coloro che aiutano nella realizzazione e nella presentazione degli spettacoli live, come fonici, addetti alle prenotazioni, promotori, locali, etc.

L'industria musicale comprende anche una serie di professionisti che aiutano e assistono i cantanti e i musicisti nelle loro carriere, come, ad esempio, i talent manager, i manager degli artisti, i business manager, etc. Inoltre, il settore è caratterizzato anche dalla presenza delle reti che trasmettono gli audio e video musicali – come la rete satellitare, le stazioni radio, Internet e le stazioni televisive – e dal lavoro di giornalisti e critici musicali, DJs, educatori ed insegnanti di musica, produttori di strumenti musicali, e tanti altri. Oltre alle aziende e agli artisti che operano nel settore della musica per realizzare un profitto o un reddito, ci sono una serie di organizzazioni che svolgono un ruolo fondamentale all'interno del settore, tra cui i sindacati della musica – es. American Federation of Musicians – e altre associazioni.

L'industria musicale moderna è emersa tra il 1930 e il 1950, quando le registrazioni sostituirono gli spartiti e i fogli di carta, e diventarono il prodotto più importante nel mondo della musica. Nel mondo commerciale, “industria discografica”, in riferimento alla registrazione di canzoni e di pezzi musicali e alla loro vendita e distribuzione,

cominciò ad essere usato come sinonimo di “industria della musica”, proprio perché le composizioni audio e video superarono e sostituirono quelle cartacee.

Negli Anni 2000, la maggior parte del mercato musicale è controllato da tre importanti etichette aziendali: la francese Universal Music Group, la giapponese Sony Music Entertainment⁵⁰ e la statunitense Warner Music Group. Le etichette al di fuori di queste costituiscono il gruppo delle “independent labels”, le etichette indipendenti o “indies”. La maggior parte del mercato musicale per quanto riguarda concerti e spettacoli dal vivo, invece, è controllata dalla Live Nation, la più grande società promotrice e proprietaria di locali per la musica. La Live Nation è una ex controllata della IHeartCommunications Inc., il più grande proprietario di stazioni radio degli interi Stati Uniti d’America.

Agli inizi degli Anni 2000, l’industria musicale cambiò radicalmente a causa dell’introduzione della distribuzione digitale della musica diffusa via Internet, considerando sia il file sharing illegale che l’acquisto dei brani e degli album direttamente dagli store online. Un indicatore fondamentale per notare il cambiamento radicale dell’industria musicale è sicuramente quello delle vendite totali di musica. Infatti, dal 2000, le vendite di musica registrata sono rimaste invariate, mentre quelle che sono aumentate notevolmente sono state le vendite di concerti e musica live. Un’analisi importante degli ultimi anni, però, è vedere come, dal 2011, il più grande rivenditore di musica registrata sia rappresentato da una piattaforma digitale: l’iTunes Store di Apple⁵¹.

Nei primi anni del ‘900, l’evoluzione della musica con la registrazione del suono ha fatto breccia nel mondo musicale come una tecnologia incredibile e profittevole per gli interessi commerciali di molti produttori. Durante l’era degli spartiti, se un individuo volesse ascoltare le nuove canzoni, avrebbe dovuto acquistare lo spartito e riprodurlo al pianoforte, oppure imparare ed eseguire la canzone a casa propria durante un accompagnamento di piano o di chitarra. Le registrazioni delle performance musicali effettuate con il fonografo – inventato da Thomas Edison nel 1877 e successivamente noto come grammofono⁵², uno strumento con il quale era possibile

⁵⁰ Sony Corporation of America, *Sony's acquisition of Bertelsmann's 50% Stake in Sony BMG complete*, Press Release, 2008

⁵¹ D. Goldman, *Music's lost decade: Sales cut in half*, Febbraio 2010, CNN Money

⁵² A. Millard, *America On Record: A History of Recorded Sound*, Cambridge University Press, 1995

registrare e riprodurre il suono attraverso una puntina che tracciava e seguiva delle onde che rappresentavano il movimento delle onde sonore – e distribuite commercialmente a partire dalla fine dell’800, e l’avvento di una sempre più presente radiodiffusione a partire dal 1920 circa, cambiarono per sempre il modo di fare e ascoltare musica. Nonostante l’avvento della musica registrata, teatri, sale da concerto e club hanno continuato a dare spazio e a produrre artisti, e cantanti e musicisti hanno continuato ad esibirsi dal vivo. Il vero cambiamento e la grande spinta, però, arrivarono dalla radio che consentì ai cantanti, ai musicisti e alle band di ampliare la copertura territoriale della diffusione della loro musica da una scala regionale ad una scala nazionale e, molto spesso, anche mondiale⁵³.

2.1.2 – L’industria discografica

La cosiddetta «industria discografica», dunque, ha sostituito definitivamente il mercato degli spartiti come la più grande e forte forma di produzione dell’intera industria musicale. Ciò ha comportato la nascita di una miriade di etichette discografiche che, col tempo, si ridussero notevolmente. Tantissime etichette discografiche si estinsero in un tempo più breve di quello impiegato per costituirsi e tante altre furono acquisite o si fusero con altre etichette. Esempi importanti sono l’acquisizione di CBS Records da parte di Sony – che nel 1991 cambiò il nome in Sony Music Entertainment – nel 1987 e la fusione tra PolyGram Music Group e MCA Music Entertainment nel 1998 che diede vita all’odierna Universal Music Group⁵⁴.

Gli imprenditori musicali hanno ampliato i loro modelli di business e di settore interessandosi e spostando la propria attenzione su aree differenti, come la musica folk, che per secoli ha continuato a reggersi su una base «self-supporting» fatta ad hoc. Questo interesse per «nuovi-vecchi» generi musicali ha portato alla nascita e al fenomeno delle etichette discografiche indipendenti, o «indies», e l’adesione a queste etichette indipendenti resta, ancora oggi, una scelta principalmente effettuata da artisti «up-and-coming», gli artisti emergenti, appartenenti perlopiù a generi musicali più di nicchia. Nonostante le indie non posseggano le stesse disponibilità economiche e finanziarie delle grandi labels, molti artisti preferiscono firmare per etichette

⁵³ A. Millard, *America On Record: A History of Recorded Sound*, Cambridge University Press, 1995

⁵⁴ The Economist, *The Music Industry: From Major to Minor*, The Economist, Gennaio 2008

discografiche indipendenti perché le stesse lasciano più libertà artistica e musicale al proprio roster di cantanti.

Nei primi anni del 2000, la musica digitale scaricata e in streaming, molta della quale in modo illegale, almeno in un primo momento, era diventata più popolare dell'acquisto di registrazioni fisiche, come CD, dischi e nastri. Ciò ha dato ai consumatori l'accesso quasi senza problemi e senza difficoltà ad una vastissima gamma di brani e album musicali. Proprio per questo, allo stesso tempo, negli Anni 90, i consumatori hanno speso molto meno per la musica registrata, sia fisica che digitale. I ricavi totali negli Stati Uniti scesero della metà in 10 anni, da un massimo di 14.6 miliardi di dollari nel 1999 a 6.3 miliardi di dollari nel 2009⁵⁵. I ricavi globali, invece, scesero da 36.9 miliardi di dollari nel 2000 a 15.9 miliardi di dollari nel 2010 e grandi testate giornalistiche come il *The Economist* e il *New York Times* hanno riportato che il ribasso sia destinato a continuare nell'immediato futuro⁵⁶. Questo tragico crollo delle vendite e dei ricavi ha comportato innumerevoli licenziamenti all'interno dell'industria musicale e forzato le compagnie di registrazione, i produttori, gli studi, i tecnici del suono e i musicisti stessi a perseguire nuovi modelli di business⁵⁷. Per ostacolare l'aumento della diffusione di streaming e download illegale di musica, l'industria discografica è riuscita ad intraprendere azioni legali molto significative. Nel luglio del 2001, riuscì a far chiudere il celebre sito peer-to-peer di sharing musicale Napster, nato solo due anni prima, ma con una immensa popolarità grazie proprio alle sue caratteristiche di «bacino» illegale di musica digitale. Inoltre, furono intraprese azioni legali contro migliaia di persone che avevano partecipato alla condivisione di musica illegalmente⁵⁸. Nonostante questo, però, l'accesso e il download di musica illegalmente non è affatto diminuito e, anzi, ha continuato ad essere un problema molto importante per l'industria musicale. Un sondaggio svolto nel 2008 dalla British Music Rights ha dimostrato come circa l'80% della popolazione britannica desiderasse un servizio peer-to-peer di sharing musicale legale, nonostante metà degli intervistati credesse che i musicisti e le case discografiche non dovessero essere pagate da questo

⁵⁵ M. McCardle, *The Freeloaders*, The Atlantic, Maggio 2010

⁵⁶ *The Economist*, *The Music Industry: From Major to Minor*, The Economist, Gennaio 2008

⁵⁷ S. Knopper, *Appetite for Self-Destruction: the Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*, Free Press, 2009

⁵⁸ *Idem*

servizio⁵⁹. I risultati furono coerenti con un'indagine precedente svolta negli Stati Uniti e con le basi su cui si fonda il sistema e il modello di Open Music⁶⁰.

I download digitali legali hanno iniziato a prendere piede ed aumentare la loro diffusione grazie all'avvento dell'iTunes Store di Apple nel 2003. La popolarità della distribuzione musicale via Internet è aumentata sempre più e dal 2012 le vendite della musica digitale hanno superato quelle della musica fisica⁶¹. Tuttavia, come riporta il *The Economist*, l'acquisto di download digitali è aumentato notevolmente e anche gli introiti, ma non si è ancora riusciti a coprire e pareggiare le perdite derivanti dalla vendita dei CD⁶².

Dal 2010, i servizi basati su Internet, come Deezer, Pandora, Spotify o iTunes Radio di Apple, hanno iniziato ad offrire abbonamenti ai servizi su Internet per far pagare lo streaming agli utenti. Con i servizi di streaming, dunque, l'utente si abbona e paga un fisso ad una società che gli garantisce il diritto di poter accedere a canzoni e altri contenuti multimediali all'interno della libreria. La differenza dello streaming con il download digitale è che con il secondo l'utente – e quindi l'acquirente – entra in possesso del brano digitale e può utilizzarlo all'interno di dispositivi per riprodurlo tutte le volte che desidera, mentre con lo streaming l'utente ha accesso a tutta la musica disponibile che può ascoltare fino a quando continui a pagare l'abbonamento, ma non potrà mai entrare in possesso del file digitale della canzone o del contenuto multimediale. Una volta terminato l'abbonamento, l'utente non potrà nemmeno più ascoltare la musica. Dal 2014, le piattaforme di streaming musicale hanno avuto un gravissimo impatto sull'industria discografica in termini di vendite⁶³.

Spotify, assieme a tutta l'industria di streaming musicale, è stata vittima di molte critiche da parte di alcuni artisti che sostengono di non ricevere il giusto compenso per il loro lavoro, essendo diminuite le vendite e aumentate le riproduzioni in streaming. Al contrario delle vendite fisiche o digitali per le quali gli artisti e le case discografiche ricevono un compenso fisso, Spotify paga artisti e labels sulla base della loro «quota

⁵⁹ A. Orłowski, *80% want legal P2P – survey*, *The Register*, 2008

⁶⁰ S. Ghosemajumder, *Advanced Peer-Based Technology Business Models*, MIT Sloan School of Management, 2002

⁶¹ L. Segall, *Digital music sales top physical sales*, *CNN*, Aprile 2012

⁶² *The Economist*, *The Music Industry: From Major to Minor*, *The Economist*, Gennaio 2008

⁶³ S. Dredge, *How much do musicians really make from Spotify, iTunes and YouTube?*, *The Guardian*, Aprile 2015

di mercato» – ossia, il numero di flussi per le loro canzoni in proporzione al numero di canzoni totali presenti sulla piattaforma. La società distribuisce circa il 70% a coloro i quali detengono i diritti – generalmente, labels – che poi pagheranno gli artisti sulla base degli accordi individuali presi in precedenza. L’oggetto maggiore di critiche è la compensazione aleatoria che in media varia da \$0,006 a \$0,008 per ogni riproduzione. D’altro canto, Spotify si difende sostenendo che gli artisti e le labels stanno beneficiando di questo servizio, grazie alla migrazione che si è verificata dalla pirateria allo streaming legale, permettendo loro di ottenere maggiori diritti rispetto al passato e incoraggiando gli utenti ad utilizzare i loro servizi a pagamento⁶⁴.

La RIAA Recording Industry Association of America ha stilato un importante rapporto sugli introiti nel 2015 secondo il quale i servizi di streaming musicale hanno portato nelle casse dell’industria musicale il 34,3% del totale delle entrate, con un +29% rispetto all’anno precedente e trasformandosi nella più grande fonte di reddito del settore, smuovendo circa \$2,4 mld⁶⁵ ⁶⁶. Nel primo semestre del 2016, le entrate dello streaming musicale negli Stati Uniti sono cresciute del 57% per \$1,6 mld in più, pari a poco più della metà delle vendite totali del settore⁶⁷.

I problemi nel settore della musica dagli Anni 2000 hanno alterato l’equilibrio creatosi tra case discografiche, artisti, store di musica, promoter e lo stesso consumatore. Dal 2010 in poi, sono state registrate numerosissime vendite in negozi «non musicali»; grandi catene come Wal-Mart e Best Buy hanno venduto più dischi dei negozi di musica stessi, che hanno smesso di funzionare come principali attori del mercato musicale per lasciar posto ai digital store. La maggior parte degli artisti, così, ha deciso di puntare maggiormente su le performance live e sul merchandising – T-shirt, felpe, cappellini, etc. – rendendosi ancora più dipendenti da promotori musicali come Live Nation⁶⁸. Per sfruttare tutti i flussi di vendita e ascolto di un artista, le case discografiche stanno puntando sempre più su un nuovo modello di business che si chiama «360 Deal», introdotto da Robbie Williams ed EMI Music nel 2007⁶⁹. Un 360

⁶⁴ S. Dredge, *How much do musicians really make from Spotify, iTunes and YouTube?*, The Guardian, Aprile 2015

⁶⁵ J. P. Friedlander, *News and Notes 2015 RIAA Shipment and Revenue Statistics*, RIAA, Gennaio 2017

⁶⁶ A. Blake, *Streaming made more revenue for music industry in 2015 than digital downloads, physical sales*, The Washington Times, Marzo 2016

⁶⁷ L. Shaw, *The Music Industry is finally making money on streaming*, Bloomberg, Settembre 2016

⁶⁸ J. Seabrook, *The Price of the Ticket*, The New Yorker, Agosto 2009

⁶⁹ W. Rosso, *Perspective: Recording industry should brace for more bad news*, CNET, Gennaio 2016

Deal è un rapporto d'affari tra un artista e una casa discografica. La società si impegna nei confronti dell'artista a fornirgli il sostegno finanziario, nonché il supporto di marketing e promozione. Dall'altra parte, l'artista si impegna a garantire alla società un aumento del numero dei flussi di reddito, e spesso anche una percentuale sulle vendite, sugli spettacoli live, sull'editoria e altro. Questo accordo commerciale è una valida alternativa al tradizionale contratto di registrazione. In un 360 Deal, infatti, una società fornisce il proprio supporto all'artista in più aree rispetto all'oggetto di un contratto tradizionale, a patto di ricevere una percentuale delle entrate di queste aree. Il declino delle vendite nel settore della musica digitale e fisica ha portato alla creazione di questo accordo, che non è altro che lo specchio della situazione attuale, ossia che, da anni, le fonti di reddito degli artisti sono, per la maggior parte, da ricercarsi in altri aspetti, come il merchandising e i live show.

Dall'altra parte, però, troviamo anche aziende che si preoccupano di offrire all'artista un semplice accordo di produzione e distribuzione, dando una percentuale più elevata di guadagno all'artista, ma lasciando scoperte le spese di marketing e promozione.

È così che società come Kickstarter hanno fondato il loro business sul supporto finanziario ad artisti indipendenti che producono la loro musica, le loro canzoni e i loro album grazie al finanziamento da parte dei fan⁷⁰. Molti artisti, recentemente, hanno eliminato il contratto discografico dal tradizionale business plan, perché hardware e software di registrazione economici permettono loro di produrre la propria musica attraverso il proprio computer direttamente da casa e distribuirla tramite Internet al pubblico mondiale. Questo, ovviamente, ha comportato un grave problema per gli studi di registrazione, i discografici e i tecnici del suono: il Los Angeles Times ha riportato che, solo nella «Città degli Angeli», la metà delle strutture di registrazione hanno fallito⁷¹.

⁷⁰ R. Pendola, *Startups, not Apple, lead music industry's rebirth*, TheStreet.com, Novembre 2013

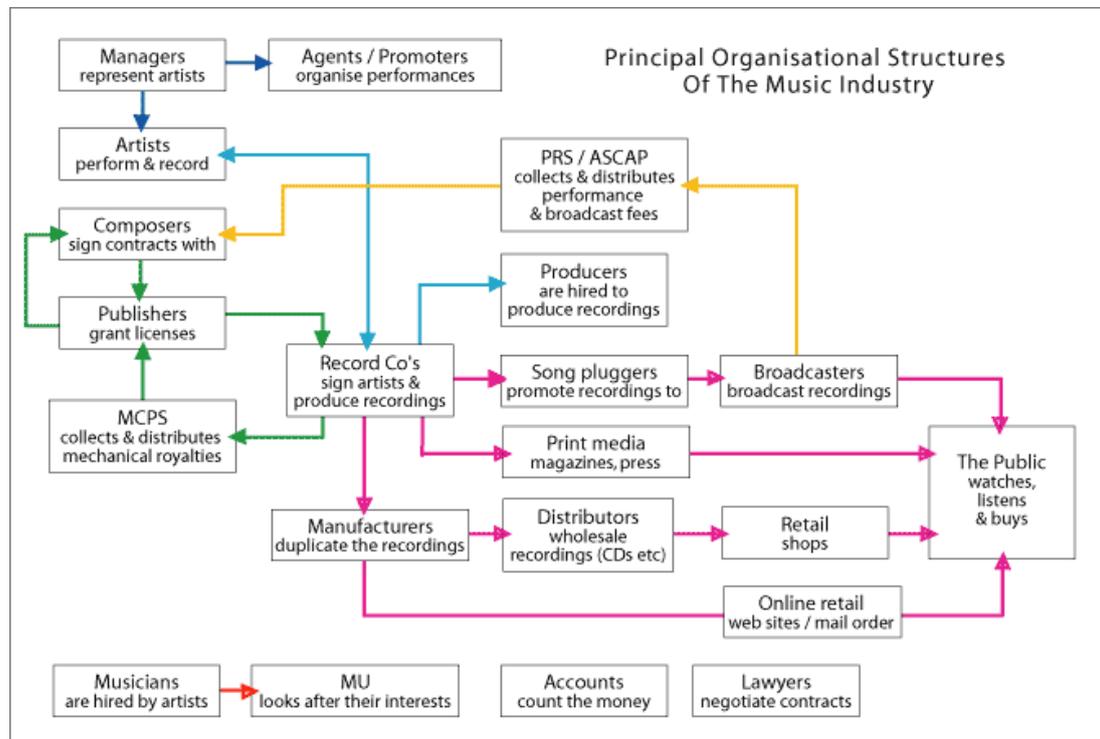
⁷¹ N. Olivarez-Giles, *Recording studios are being left out the mix*, The Los Angeles Times, Ottobre 2009

2.2 La struttura dell'industria musicale

2.2.1 – La composizione

Una spiegazione lineare della struttura dell'industria musicale è molto importante per la comprensione di tutti i meccanismi insiti all'interno della struttura stessa e per comprendere, soprattutto, l'evoluzione che questo settore ha avuto dal XX al XXI secolo.

L'industria musicale è un sistema molto complesso composto da diverse organizzazioni, imprese e singoli individui, che ha subito trasformazioni nettissime agli inizi del XXI secolo. Esistono tre tipi di proprietà intellettuale creati e venduti nell'industria discografica: le composizioni – quindi testi, canzoni, brani –, le registrazioni – audio o video – e i media – CD, file digitali, video musicali. Possono esistere una miriade di registrazioni della stessa canzone e una singola registrazione può essere distribuita attraverso diversi supporti. Una singola composizione può avere registrazioni diverse e ogni registrazione ha una proprietà diversa.



Iniziando dai compositori, che sono alla base della musica in generale, bisogna dire che tutte le composizioni musicali sono create da autori i quali posseggono originariamente la proprietà del brano creato, anche se la stessa proprietà può essere venduta o possono esservi riconosciuti dei diritti in merito alla stessa. Generalmente, il proprietario del copyright di una determinata «opera» concede in licenza o assegna alcuni diritti – come la distribuzione e la vendita – alle case editrici, grazie ad un contratto. La casa editrice si occupa di riscuotere le «tasse» sulle opere in concessione, dette «canoni di pubblicazione», quando l'opera viene utilizzata, e questi canoni saranno pagati dalla stessa casa editrice al proprietario del copyright, in base alle condizioni contrattuali precedentemente fissate.

2.2.2 – Le registrazioni

Per quanto riguarda le registrazioni, fulcro della «nuova» industria musicale, esse sono create da cantanti, musicisti e band, di solito con l'aiuto e il supporto di produttori discografici e tecnici del suono. Queste sono registrate all'interno di studi di registrazione, generalmente, i quali possono essere affittati in base a tariffe specifiche per svolgere le sessioni di registrazione. Il progresso della tecnologia, però, nel XXI secolo, ha permesso ad artisti e produttori discografici di creare quello che viene definito un «home studio», usando computer di alta fascia e software molto sofisticati per la registrazione digitale, scavallando così il ruolo del classico studio di registrazione⁷². Il produttore discografico, nella maggior parte dei casi, supervisiona le sessioni di registrazione o, comunque, ne cura gli aspetti più importanti, prendendo grandi decisioni logistiche, finanziarie e artistiche insieme agli artisti in questione. Il produttore discografico ha un elenco di responsabilità molto vasto, tra le quali assumere i migliori musicisti, istruirli per ottenere il miglior suono possibile e lavorare con loro e con i tecnici del suono durante la fase di missaggio per ottenere il miglior prodotto possibile. Gli ingegneri del suono – ingegneri di registrazione, di missaggio, di mastering – sono responsabili, invece, di assicurarsi che si ottenga un'ottima qualità audio durante la registrazione; sono coloro che selezionano e impostano i microfoni e utilizzano le cosiddette «effects units» e i mixer per controllare e regolare i volumi e i livelli del suono⁷³.

⁷² W. Krasilovsky & S. Shemel, *This Business of Music – 10th Edition*, Billboard Books, 2007

⁷³ *Idem*

Solitamente le registrazioni effettuate diventano di proprietà delle case discografiche, però alcuni artisti sono i proprietari stessi delle proprie case discografiche – come Jay-Z, proprietario della Def Jam, della Roc-A-Fella Records e della Roc Nation. Un contratto di registrazione non è altro che il rapporto d'affari che esiste tra un artista e il suo produttore discografico. Nel classico contratto di registrazione, la casa discografica nella figura dell'azienda stipula un accordo con l'artista secondo il quale quest'ultimo registra un brano che diventerà di proprietà della casa discografica stessa⁷⁴. Il reparto A&R di una società discografica – A&R sta per “Artists and Repertoire – è la divisione che si occupa di ricercare nuovi artisti talentuosi e di controllare l'andamento del processo di registrazione. Per quanto riguarda il rapporto con l'artista, la società si impegna a pagare i costi di registrazione, della promozione e della commercializzazione dei prodotti musicali, e, per i supporti fisici, come i CD, paga anche la produzione e la distribuzione del prodotto fisico vero e proprio. A differenza delle grandi case discografiche, le «indies» – ossia, le case discografiche indipendenti – stipuleranno accordi con le aziende maggiori per la gestione di molte di queste attività, come per la promozione e la distribuzione dei prodotti⁷⁵. Tornando al rapporto artista-azienda, la casa discografica riconosce all'artista, inoltre, una percentuale dei proventi derivanti dalle vendite delle registrazioni. Questa percentuale, nota come «royalty», è diversa dai proventi derivanti dai diritti editoriali citati in precedenza ed è più simile ad una percentuale delle vendite che entra direttamente nelle casse dell'artista. Questa percentuale può subire delle variazioni, limitandola o ampliandola grazie ad una varietà di fattori – beni liberi, spese recuperabili, bonus, etc. –, specificati all'interno del contratto discografico stipulato in precedenza tra le parti. I musicisti di sessione e i membri d'orchestra – come anche alcuni artisti in mercati particolari –, invece, sono pagati in base ad un contratto di collaborazione a progetto; infatti, il costo di questi individui per l'azienda è costituito da un salario fisso e dal pagamento delle tasse, piuttosto che dal pagamento delle royalties come per gli altri artisti⁷⁶.

⁷⁴ W. Krasilovsky & S. Shemel, *This Business of Music – 10th Edition*, Billboard Books, 2007

⁷⁵ *Idem*

⁷⁶ *Idem*

2.2.3 – I media, il broadcasting e lo streaming

Per quanto riguarda i media utilizzati per l'immagazzinamento delle registrazioni effettuate, si tratta di una distinzione tra il fisico e il digitale. I supporti fisici, come CD o dischi in vinile, sono venduti da negozi di musica e sono di proprietà del consumatore che li acquista. L'acquirente, però, generalmente, non ha il diritto di creare copie digitali dai CD o dai supporti acquistati, né noleggiare o affittare tali supporti, perché non è in possesso della registrazione originale che, ovviamente, resta in possesso all'artista o alla casa discografica⁷⁷.

Volendo fare una breve digressione sul processo dalla produzione alla vendita del prodotto, bisogna dire che un distributore di musica consegna cassette di supporti fisici impacchettati direttamente dal produttore al rivenditore, facendo così da intermediario e intraprendendo e mantenendo rapporti sia con i rivenditori che con le case discografiche⁷⁸. Dunque, il rivenditore di musica paga il distributore per la consegna, che a sua volta paga l'etichetta discografica per le registrazioni, che a sua volta paga le royalties agli artisti e agli editori in base alle condizioni previste dal contratto di registrazione.

Nel caso di download digitali e di streaming online, non esiste alcun supporto fisico che non sia la memoria del PC dell'acquirente o il suo lettore multimediale portatile. Dagli Anni 2000, nel mondo della musica online e digitale, il distributore diventa facoltativo poiché i grandi negozi online possono direttamente pagare le case discografiche, ma alcuni distributori restano di vitale importanza per fornire servizi di distribuzione per i piccoli produttori. Al momento dell'acquisto di download digitali o l'ascolto di musica attraverso lo streaming online, l'acquirente può essere tenuto ad accettare condizioni di licenza previste dall'azienda di registrazione e dal venditore, oltre a quelle già previste per il rispetto del diritto d'autore; per esempio, alcuni servizi possono consentire ai consumatori di condividere liberamente il prodotto, invece altri possono limitarne addirittura l'utilizzo su un numero specifico di dispositivi⁷⁹.

Quando, invece, un brano viene trasmesso in radio, le organizzazioni di raccolta per i diritti di performance – come, ad esempio, l'ASCAP o la BMI negli Stati Uniti –

⁷⁷ D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012

⁷⁸ *Idem*

⁷⁹ W. Krasilovsky & S. Shemel, *This Business of Music – 10th Edition*, Billboard Books, 2007

ottengono un tipo di royalty diversa dalle precedenti, nota come «royalty di prestazioni», che è riconosciuta a compositori, cantautori e altri artisti. L'utilizzo in televisione o al cinema di un brano è, invece, disciplinato attraverso un accordo di «licenza di sincronizzazione», ossia la concessione che il proprietario dei diritti della composizione dà i creatori di un prodotto visivo – come un film, una serie TV – di utilizzare il proprio prodotto sincronizzandolo con la parte visiva in questione⁸⁰.

Infine, come detto anche in precedenza, dagli Anni 2000, i servizi di abbonamento online a piattaforme di streaming musicale – come Rhapsody, che ha preso il posto del vecchio Napster – forniscono alle case discografiche e agli artisti un flusso di reddito diretto che permette di aumentare gli introiti totali derivanti dalla produzione⁸¹.

2.2.4 – I concerti e i live show

In merito agli spettacoli dal vivo come concerti e live show televisivi, bisogna fare una distinzione tra due attori principali: il promoter e l'agenzia di booking. Un promoter unisce un artista e il proprietario di un locale o il produttore di un programma televisivo e stipula contratti tra questi. L'agenzia di booking, invece, presenta l'artista ai promoters, fa le offerte e fissa le performance in agenda. I consumatori, generalmente, acquistano i biglietti o in sede – botteghino – o attraverso servizi di distribuzioni di biglietti – siti di booking. Negli Stati Uniti, Live Nation è la società dominante in tutti questi ruoli, essendo proprietaria della maggior parte di locali, essendo il più grande promoter ed essendo proprietaria del più grande circuito di booking, Ticketmaster.

Le scelte su dove e quando effettuare un tour sono prese dal management dell'artista insieme all'artista stesso, spesso in collaborazione con la casa discografiche, che, a volte, addirittura, finanzia il tour con la speranza che possa contribuire alla promozione e alle vendite dei prodotti. Inoltre, nel XXI secolo, è diventato più comune puntare sulla promozione dei tour per la vendita dei biglietti piuttosto che puntare sulla promozione del prodotto stesso attraverso tour guidati in programmi radiofonici e show televisivi.

Le major e gli artisti di successo solitamente impiegano una «road crew» per i propri tour, ossia una squadra organizzata semi-permanente per tutti i tour, che viaggia con l'artista durante tutto il tour, guidata dal tour manager. I membri della road crew si

⁸⁰ D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012

⁸¹ W. Krasilovsky & S. Shemel, *This Business of Music – 10th Edition*, Billboard Books, 2007

occupano di tutto, dall'illuminazione del palco al suono del live, dal tuning degli strumenti e la loro manutenzione alla guardia del corpo per l'artista⁸². Per i tour di grandi dimensioni, la road crew può includere anche un ragioniere, un direttore di scena, truccatori, parrucchieri e personale addetto alla ristorazione. Le band o gli artisti appartenenti alle case discografiche indipendenti, solitamente, rinunciano a tutti questi servizi e solitamente svolgono quasi tutti questi ruoli da soli⁸³.

2.2.5 – Il management e lo staff

Gli artisti solitamente assumono personale derivante da altri campi e altri settori che li assista durante la loro carriera. Il manager di un artista supervisiona tutti gli aspetti della carriera dell'artista stesso in cambio di una percentuale – massimo il 20% – del reddito dell'artista. Il compito e il ruolo del manager è quello di curare tutti gli aspetti della carriera dell'artista, utilizzando un occhio diverso rispetto a quello dell'assistito, una visione definita nel gergo «music biz», ossia tutti gli aspetti del business musicale. Un artista funziona nel mercato esattamente con un marchio e, in quanto tale, può ricavare un reddito attraverso i canali più disparati, come il merchandising, le approvazioni personali, le apparizioni – senza performance – ad eventi, o servizi basati su Internet. Tutti questi aspetti e questi canali sono, generalmente, curati dal management dell'artista, che si occupa di curare i rapporti tra l'artista e le aziende specializzate che forniscono questi servizi. Inoltre, i cantanti possono assumere un insegnante di canto, di danza o di recitazione per perfezionare le loro performance, o, persino, un personal trainer per la cura della propria condizione fisica.

2.2.6 – La distribuzione

Il successo o il fallimento di un nuovo prodotto è in gran parte determinato dalla capacità o meno di una casa discografica di assicurare l'esposizione in TV, in radio o sulla carta stampata del proprio prodotto e, inoltre, di distribuire efficacemente le copie ai negozi al dettaglio⁸⁴.

Le principali case discografiche possiedono strutture di produzione e distribuzione in loco. La caratteristica di queste strutture è che, senza accesso ad esse con appositi contratti di licenza, un CD o un brano prodotti indipendentemente avranno bassissime

⁸² D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012

⁸³ *Idem*

⁸⁴ *Idem*

probabilità di avere successo nel mercato⁸⁵. Se un'etichetta indipendente riuscisse a generare un alto livello di broadcasting e un forte interesse da parte della stampa sul lavoro dei suoi artisti grazie ad una promozione efficace, avrebbe bisogno di trovare necessariamente un accordo o con una grande casa discografica o con una società indipendente di distribuzione, affinché si garantisca l'ampia disponibilità dei suoi prodotti nei punti di vendita al dettaglio⁸⁶. Trovare un accordo con una grande società significa che la maggior parte dei problemi organizzativi inerenti alla distribuzione e alla vendita di un prodotto saranno trattati e risolti direttamente dalla grande etichetta. Qualora, invece, ci si dovesse rivolgere ad una società indipendente di distribuzione, molte cose andrebbero risolte «in casa» prima di consegnare il prodotto finito, come, ad esempio, la produzione fisica del CD, la concessione delle licenze per la produzione del CD stesso, etc⁸⁷.

2.2.7 – La vendita

La vendita è l'ultimo step di questa catena che va dall'artista al consumatore; è la fase di prima linea, quella che il consumatore vede realmente.

I rivenditori al dettaglio – negozi fisici o store online – sono l'ultimo passaggio prima che il prodotto arrivi nelle case dei consumatori. Acquistano i prodotti in stock dai distributori o, nei casi soprattutto degli store online, direttamente dalle case discografiche.

2.2.8 – Le novità e i modelli di business emergenti

Con l'avvento degli Anni 2000, le tradizionali linee che separavano cantanti, musicisti, strumentisti, case discografiche, editori, distributori, negozi di musica ed elettronica di consumo sono diventate confuse o, meglio, sono sparite. Oramai, gli artisti possono registrare in casa con un computer di alto livello e un software sofisticato di registrazione digitale, o utilizzare circuiti per la raccolta fondi – esempio, Kickstarter – per ottenere finanziamenti da parte del pubblico, da utilizzare per la registrazione o la produzione del proprio album senza dover necessariamente rivolgersi ad una casa discografica⁸⁸. Gli artisti, inoltre, possono decidere di promuoversi e

⁸⁵ J. Rogers, *The Death and the Life of the Music Industry in the Digital Age*, Bloomsbury Academic, 2013

⁸⁶ *Idem*

⁸⁷ *Idem*

⁸⁸ *Idem*

commercializzarsi esclusivamente attraverso servizi di condivisione di video online gratuiti, come YouTube, o utilizzando i social network, evitando completamente la promozione e il marketing tradizionali tipici delle case discografiche.

Negli Anni 2000, aziende di elettronica di consumo e informatica, come, ad esempio, la Apple, hanno creato un modello di business per diventare anche rivenditori di musica digitale⁸⁹. Inoltre, le nuove tecnologie di distribuzione di musica digitale e le nuove tendenze verso l'utilizzo del campionamento di vecchie canzoni per la composizione di nuovi brani o il mix di canzoni diverse per creare i cosiddetti «mash-up» hanno forzato sia i governi che l'industria musicale a rivalutare la definizione di proprietà intellettuale e i diritti di tutte le parti coinvolte⁹⁰. Ad aggravare, però, il problema di definire i confini dei diritti e del copyright è anche il fatto che le definizioni di «royalty» e di «diritto d'autore» variano da Paese a Paese e da regione a regione, e ciò modifica, inoltre, molti rapporti d'affari⁹¹.

2.3 Il mercato musicale e le major discografiche

2.3.1 – La struttura del mercato musicale

La struttura del mercato musicale è costituita fondamentalmente da un oligopolio. Questo mercato è dominato da un ristretto numero di imprese – le case discografiche – che possiedono oltre il 60% del mercato del settore⁹². Considerato il fatto che il mercato sia un oligopolio, le più grandi etichette discografiche fissano i prezzi, creano delle elevate barriere all'entrata e, fondamentalmente, offrono tutti gli stessi prodotti, in quanto musica registrata – anche se tra di loro c'è una differenza in base ai mercati e ai generi di musica rilasciata.

Le etichette discografiche sono, dunque, quelle aziende rilevanti nel mercato della musica registrata e dei video musicali. Queste si impegnano in una vasta gamma di funzioni nel settore della musica, tra cui l'assunzione e lo sviluppo di nuovi artisti – noto come A&R –, l'editoria musicale, l'applicazione del copyright, etc. Forse, però,

⁸⁹ J. Rogers, *The Death and the Life of the Music Industry in the Digital Age*, Bloomsbury Academic, 2013

⁹⁰ *Idem*

⁹¹ *Idem*

⁹² C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016

la funzione più importante svolta dalle etichette discografiche è quella del marketing, con la promozione e la distribuzione dei propri prodotti e, soprattutto, l'affermazione del brand agli occhi del pubblico.

A causa dei recenti problemi dell'industria discografica, con il declino delle vendite e dei consumi, anche le maggiori tre aziende discografiche hanno dovuto lottare per mantenere gli standard e rispettare le aspettative: hanno subito un ridimensionamento; hanno diminuito la quantità di immissione di prodotti sul mercato riducendo le uscite annuali; hanno iniziato a sfruttare nuovi e alternativi fonti di reddito – si veda lo streaming online –; hanno ridotto i costi per ciascun aspetto dell'azienda⁹³.

Dunque, l'industria della musica registrata si è ridimensionata notevolmente da circa dieci anni a questa parte, ma, nonostante questo, il consumo di musica è più elevato rispetto al passato; questo perché la dimensione dell'industria dipende dalle vendite, ma, con i nuovi modelli di business creati, le nuove fonti di reddito sviluppatesi e i progressi tecnologici avvenuti, i consumatori hanno un accesso più facilitato alla musica registrata.

La maggior parte delle etichette discografiche, nell'ultima decade, ha sempre riportato perdite importanti, e, a meno di grandi cambiamenti, difficilmente questa tendenza si fermerà. Le vendite dei CD sono diminuite notevolmente rispetto a qualche anno fa e le vendite della musica digitale non sono ancora state in grado di sopperire a tale mancanza da parte del mercato dei supporti fisici⁹⁴.

2.3.2 – Il ruolo delle etichette discografiche

Le attività di un'etichetta discografica sono sempre state ad alto rischio, con un premio per il rischio praticamente irrisorio. Esse spendono fino a circa il 16% delle loro entrate nello sviluppo dell'artista⁹⁵: una percentuale più alta di quanto le case farmaceutiche, le industrie tecnologiche o le aziende aerospaziali spendono in R&S. Mese dopo mese, lo scenario di A&R sembra essere sempre più competitivo. I servizi di streaming online, come Apple Music, stanno intensificando la sorveglianza nei confronti delle etichette tradizionali in merito alle loro stesse responsabilità, dando maggiore libertà di accesso diretto agli artisti per la distribuzione dei loro prodotti e dei loro dati – come

⁹³ C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016

⁹⁴ *Idem*

⁹⁵ *Idem*

accaduto a Frank Ocean che ha avuto la possibilità di pubblicare il proprio album su Apple Music senza passare per la sua etichetta discografica. Inoltre, una serie completamente nuova di strumenti di marketing è entrata a far parte del settore della musica, come il crowdfunding e gli acceleratori, rendendo il futuro dello sviluppo degli artisti ancora più interessante⁹⁶.

Le etichette discografiche emergenti stanno riconoscendo questi «nuovi attori» del settore e stanno imparando a sfruttare i loro punti di forza: dare ai fan più voce nel processo di registrazione, costruire contratti più convenienti per gli artisti attraverso partnership strategiche, allineare gli obiettivi degli artisti con quelli delle start-up e la diversificazione delle entrate al di là della musica registrata. Pensando e agendo in modo più imprenditoriale, stanno spianando un futuro migliore, più sostenibile e più rilevante per loro stesse⁹⁷.

Le etichette discografiche hanno, attualmente, aspetti differenti.

1. *Sono artist-run.*

Secondo il rapper ASAP Ferg⁹⁸, oggi molte etichette discografiche si comportano come “banche della musica”, ossia prestando finanziamento basilare e infrastrutture all’artista per la carriera musicale in cambio di un ritorno economico e qualitativo, lasciando le decisioni finanziarie e creative a lungo termine agli stessi artisti. Per alcuni musicisti, però, questo non è sufficiente. Ciò che vorrebbero è la completa indipendenza da mediatori e il controllo totale sul loro destino economico, oltre che la supervisione di tutti gli aspetti dello sviluppo, della commercializzazione e della distribuzione del loro lavoro. Questo movimento dell’artista-indipendente sta crescendo e sta prendendo piede maggiormente per alcuni generi musicali, come la musica elettronica, dove gli artisti sono produttori di sé stessi attraverso etichette digitali.

2. *Sono orientate al brand.*

Alcune delle più rinomate società di venture-capital danno oggi la priorità allo sviluppo del brand al fianco di investimenti ad alta crescita. Questa attenzione

⁹⁶ C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016

⁹⁷ *Idem*

⁹⁸ *Idem*

è fondamentale per l'industria discografica, in quanto già molte etichette discografiche stanno puntando maggiormente sul loro marchio, piuttosto che sul roster di artisti. Parte di questa strategia comporta la presenza del marchio sui vari siti di social media, anche, forse, a scapito di ricavi incrementali immediati. Per esempio, le pagine Facebook di molte etichette discografiche reindirizzano i propri followers a link esterni – come Spotify, YouTube, Apple Music –, che, però, nonostante portino dei guadagni per i titolari dei diritti, non guidano la conversazione su Facebook stesso e quindi non permettono un ampliamento della conoscibilità del marchio. Un'idea significativa è quella pubblicare foto, video e altri contenuti direttamente su Facebook, senza link esterni, per permettere e «costringere» gli utenti ad interagire direttamente lì⁹⁹. La strategia fondamentale è quella di mantenere attivo l'interesse degli utenti e portarli a parlare del marchio. Inoltre, un'etichetta con un marchio riconosciuto e affermato dà un maggiore vantaggio al proprio roster di artisti.

3. *Effettuano promozione incrociata.*

I contratti pluriennali di una sola casa discografica possono risultare, a volte, arcaici e poco utili. Diverse etichette indipendenti, soprattutto nell'ambito della musica elettronica, stanno permettendo ai propri artisti di firmare e collaborare con più etichette differenti, consentendo agli artisti stessi di avere maggiore flessibilità nella propria carriera e dar sfogo alla vena creativa con maggiore facilità. Al giorno d'oggi, non si tratta più di essere parte integrante di un'etichetta. Per gli artisti, si tratta di proporre la propria musica a quante più persone possibili nel minor tempo possibile, in modo da poter cominciare a costruire un seguito, iniziare un tour, rendersi finanziariamente indipendenti e, dunque, concentrarsi solo sulla propria arte¹⁰⁰. In tale ottica, le etichette non solo sono diventate rivenditori e distributori della propria musica, ma anche curatrici di suoni che derivano da una comunità musicale più ampia, facilitando la propria espansione e affermando maggiormente il loro brand in tutto il mercato.

⁹⁹ C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016

¹⁰⁰ *Idem*

4. *Connettono gli artisti alle tecnologie.*

Le etichette discografiche imparano non solo dalle società di venture-capital, ma anche da acceleratori di start-up e imprenditori dell'industria tecnologica. Come gli artisti si affidano a Internet per costruire al meglio il loro processo creativo di fronte ad un pubblico apparentemente infinito, i livelli di complessità – e la conseguente confusione – continuano ad aumentare nel marketing e nella distribuzione musicale, in particolare intorno a problemi di monetizzazione e proprietà. Sia gli innovatori tecnologici che le etichette e gli artisti stanno cercando di spingere per la propria visione del mondo della musica, cercando di colmare il più possibile il gap che esiste tra il pensiero tecnico della tecnologia e il pensiero creativo della musica, poiché creare un nuovo modello di business non è certamente la stessa cosa di creare una nuova canzone e viceversa.

Un insieme significativo di acceleratori a cavallo tra gli Stati Uniti e il Regno Unito stanno finalmente compiendo passi importanti nel portare queste due parti sempre più vicine, permettendo così ad artisti ed imprenditori dell'industria tecnologica di collaborare su una visione condivisa¹⁰¹. Anche le etichette discografiche, che sono i più esperti mediatori del settore musicale, stanno usando tutta la loro esperienza per seguire l'esempio di questi acceleratori e colmare questo gap.

5. *Si diversificano per eventi e cultura.*

Come le etichette discografiche cercano di costruire il proprio marchio in base alle proprie caratteristiche e di collegarlo più direttamente con il proprio pubblico, così gli eventi diventeranno inevitabilmente la parte più importante del loro business. Già adesso, i ricavi degli eventi live sono stati capaci di compensare le perdite derivanti dalle vendite nell'intero settore della musica, e questa è una tendenza che si replica anche a livello micro per ogni singola etichetta. Ad esempio, alcune etichette e alcuni artisti stanno lanciando i propri marchi di bibite alcoliche per rivolgersi più direttamente al pubblico che partecipa ai loro eventi live, e questo è palesemente un ulteriore passo in avanti

¹⁰¹ C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016

verso un cambiamento radicale della pianificazione del business delle etichette discografiche e di tutto il mercato musicale¹⁰².

2.3.3 – Le major discografiche

Dando uno sguardo all'industria musicale, può sembrare che esistano una miriade di etichette discografiche in tutto il mondo. È vero che ogni giorno nascono nuove case discografiche, catalogate per nicchie di pubblico e per stili musicali. Tuttavia, queste etichette non sono altro che filiali delle principali etichette discografiche. In realtà, coloro che dominano il mercato sono le tre grandi major discografiche. Tutte le altre aziende sono etichette indipendenti o filiali di queste major¹⁰³. Inizialmente, le major erano quattro; successivamente all'acquisizione di EMI da parte di Universal Music Group nel 2012, le quattro grandi etichette discografiche si sono ridotte alle cosiddette «Big Three».



Le tre grandi etichette discografiche sono:

1. *Sony BMG Music Entertainment*: possiede una quota di mercato del 25% circa del totale; è nata dalla fusione tra Sony Music e BMG nell'agosto del 2004; è presente in più di 30 Paesi; conta più di 20 etichette minori all'interno del

¹⁰² C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016

¹⁰³ D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012

gruppo e rappresenta alcuni dei maggiori artisti al mondo, come Britney Spears, i Franz Ferdinand e Justin Timberlake.

2. *Universal Music Group*: è di proprietà della Vivendi SA ed è la sezione musicale del gruppo Universal Pictures; inizialmente, la Universal Music non era altro che la società che produceva le colonne sonore per i film della Universal Pictures; successivamente si è deciso di pensare in grande e adesso il gruppo Universal Music risulta come l'etichetta discografica che conta più vendite in assoluto a livello mondiale, oltre ad avere nel suo roster artisti del calibro di 50 Cent, Gwen Stefany, Kanye West e U2.
3. *Warner Music Group*: come la Universal Music, anche la Warner Music Group è partita dal cinema e, precisamente, rilasciando le colonne sonore per i film della Warner Bros Corporation; nel 1987, la Warner realizzò una fusione con la Time Corporation, dando vita alla Time Warner, che nel 2003 cambiò il nome con l'attuale Warner Music Group.

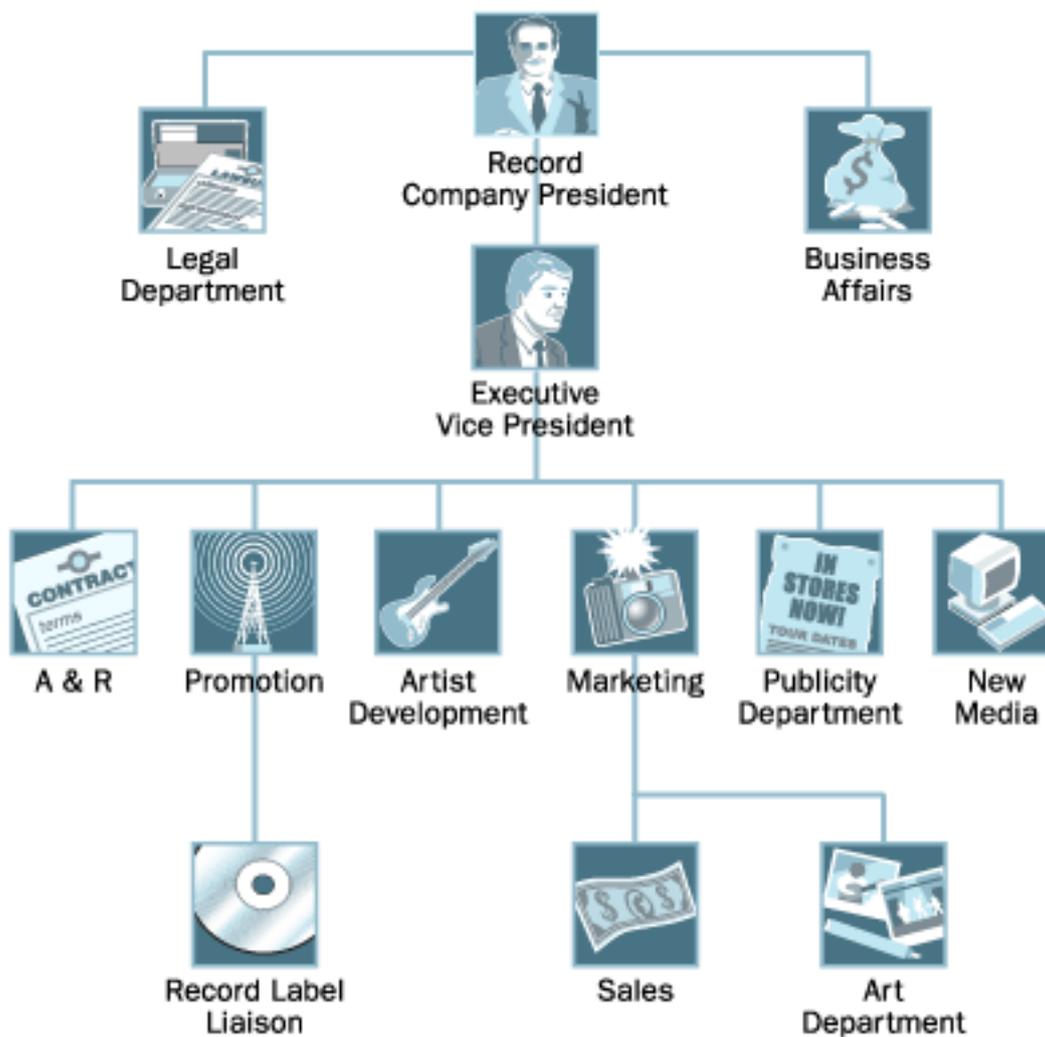
Queste etichette, come detto in precedenza, rappresentano e controllano all'incirca il 60% del mercato musicale globale, e, a volte, anche molto più del 60%, in base alla produttività di quell'anno.

Gli artisti che firmano per una major o hanno stipulato un contratto direttamente con l'etichetta centrale o hanno firmato per una filiale della major. Per esempio, una band può essere sotto contratto con la Sony Music avendo firmato, invece, per la Columbia Records, sussidiaria della Sony¹⁰⁴. Queste etichette controllate hanno il proprio personale, assumono i propri artisti e prendono la maggior parte delle decisioni finanziarie inerenti alla loro azienda. Tuttavia, esse devono render conto alla società «principale» e sono responsabili nei suoi confronti, perché è la stessa major che mette loro a disposizione il budget e prende decisioni come la riduzione del personale¹⁰⁵. Uno scarso rendimento e una bassa performance può portare alla chiusura della filiale e a spostare gli artisti nelle altre etichette sussidiarie della major.

A questo proposito, la struttura gerarchica di una major è molto complessa e, soprattutto, varia da etichetta a etichetta.

¹⁰⁴ D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012

¹⁰⁵ *Idem*



Per descrivere la gerarchia di una casa discografica, è necessario iniziare dall'alto. Il CEO (Chief Executive Officer) è il responsabile di tutte le attività dell'azienda. Inoltre, ogni etichetta ha, ovviamente, un proprio Presidente¹⁰⁶. Sotto ogni Presidente ci sono diversi vice-presidenti incaricati di supervisionare i diversi settori dell'azienda:

1. A&R.

Il dipartimento di A&R è spesso considerato il dipartimento più glamour in una casa discografica. Questo è dovuto dal fatto che il dipartimento di A&R si occupa della ricerca e dell'assunzione di nuovi talenti, attraverso un personale che lavora molto al fianco degli artisti ingaggiati – artisti che firmano per una casa discografica concedono l'esclusiva su tutti i loro diritti a quella etichetta. Il personale di questo reparto opera in stretta collaborazione con gli artisti nei

¹⁰⁶ A. Klein, *How Record Labels Work*, HowStuffWorks.com, Maggio 2003

termini di un rapporto simile a quello che gli stessi hanno con tutti gli altri dipartimenti della casa discografica¹⁰⁷.

2. Dipartimento artistico.

Questo dipartimento è responsabile di tutti i lavori artistici che vanno di pari passo con la produzione di un album – copertina dell'album, grafica pubblicitaria, display nei negozi musicali.

3. Sviluppo dell'artista.

Questo dipartimento si occupa della pianificazione delle carriere degli artisti appartenenti a quella casa discografica, promuovendone e pubblicizzandone il percorso artistico. Recentemente è stato constatato come molte case discografiche abbiano eliminato questo reparto, sostituendolo con il «Product Development»¹⁰⁸, un reparto che si occupa dello sviluppo delle carriere degli artisti e delle loro opere, poiché l'artista stesso è considerato dall'etichetta discografica come un vero e proprio prodotto. Questo avviene perché molte etichette discografiche puntano a promuovere l'artista in modo significativo nel breve termine, anziché pianificare la carriera a lungo termine, rischiando di trasformare così eventuali talenti in «one-hit-wonder»¹⁰⁹ – artisti le cui carriere nascono e muoiono con una sola canzone di successo.

4. Affari commerciali.

Questo dipartimento si occupa del lato commerciale dell'azienda; si trova ad aver a che fare con la contabilità generale, gli stipendi, le operazioni finanziarie, etc.

5. Label di collegamento.

Questo di solito è una sola persona o un ristretto gruppo di persone che funge da collegamento tra la società che si occupa della distribuzione – o una divisione dell'etichetta stessa, designata appositamente alla distribuzione – e la casa discografica. L'etichetta di collegamento aiuta a decidere anche quando sia più opportuno rilasciare un album e si assicura che questo non entri in

¹⁰⁷ A. Klein, *How Record Labels Work*, HowStuffWorks.com, Maggio 2003

¹⁰⁸ *Idem*

¹⁰⁹ *Idem*

conflitto con nessuna delle altre etichette discografiche minori appartenenti al gruppo della major¹¹⁰.

6. Ufficio legale.

Questo reparto è responsabile di tutti i contratti che sono stipulati tra l'azienda e l'artista, così come i contratti tra la casa discografica e altre società. Eventuali problemi legali che sorgono – come ad esempio controversie tra artista e società – passano attraverso questo reparto.

7. Direzione marketing.

Questo dipartimento si occupa della creazione del piano di marketing globale per ogni album che la casa discografica rilascerà. Esso, inoltre, aiuta a coordinare i piani di promozione, vendite e pubblicità.

8. New media.

Questo reparto si occupa di trattare gli aspetti più recenti del mondo della musica, tra cui la produzione e la promozione di video musicali per l'artista. Inoltre, è spesso incaricato di aiutare un artista a migliorare – o creare da zero – la sua presenza su Internet, attraverso i social network o le piattaforme di streaming musicale.

9. Dipartimento di promozione.

Lo scopo principale di questo dipartimento è di fare in modo che un artista arrivi ad essere trasmesso in radio. Deve ottenere il risultato di far arrivare le nuove canzoni di un artista alla radio, al fine di garantire un futuro di successo della casa discografica¹¹¹. Questo reparto fa in modo che tutti gli altri reparti siano collegati e comunichino circa il modo migliore per vendere l'artista al pubblico.

10. Pubblicità.

Questo gruppo ha il ruolo di avere sempre l'ultima parola su un nuovo o già affermato artista; decide quali saranno gli articoli da scrivere e far uscire su giornali e riviste. Si occupa anche della copertura radiofonica e televisiva di un artista. Molti artisti, però, hanno anche i propri pubblicitari indipendenti che aiutano a coordinare la pubblicità e collaborano con questo reparto.

¹¹⁰ A. Klein, *How Record Labels Work*, HowStuffWorks.com, Maggio 2003

¹¹¹ *Idem*

11. Vendite.

Questo reparto supervisiona l'aspetto retail del business discografico. Funziona con le catene di negozi di musica per ottenere una posizione per i nuovi album sugli scaffali dei rivenditori. Il reparto vendite spesso coordina questi sforzi con i servizi di promozione e pubblicità.

In sostanza, un'etichetta tra le Big Three è una società di grandi dimensioni molto complessa che gestisce una moltitudine di altre società più piccole. Oltre alla gestione delle etichette più piccole come se fossero divisioni della major, queste tre grandi etichette, spesso, offrono un servizio di distribuzione alle etichette indipendenti affinché sia più facile per queste ultime arrivare sul mercato utilizzando i canali migliori¹¹².

Per quanto riguarda le etichette discografiche – e in particolar modo le major –, il momento di strappo totale col passato è sicuramente il 2011, quando Universal Music Group mostrò interesse per l'acquisizione di EMI Music, con un'offerta di \$1,9mld. Dopo mesi di dibattiti in merito al rischio di creare un monopolio nel mercato musicale, i regolatori statunitensi hanno approvato l'acquisizione nel 2012 e così Universal ha goduto dell'arrivo, nel proprio roster di artisti, di nomi del calibro di Kanye West, Pink Floyd, Lady Gaga e Beatles¹¹³.



Questa acquisizione ha portato ad un enorme cambiamento nel settore, consolidando il potere delle tre grandi major discografiche e cambiando il panorama del business. Attualmente, le tre grandi major controllano la maggior parte del mercato musicale e questo ha portato molti artisti a rescindere i loro contratti e a trasferirsi in etichette indipendenti o ad auto-prodursi.

¹¹² D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012

¹¹³ *Idem*

Capitolo 3

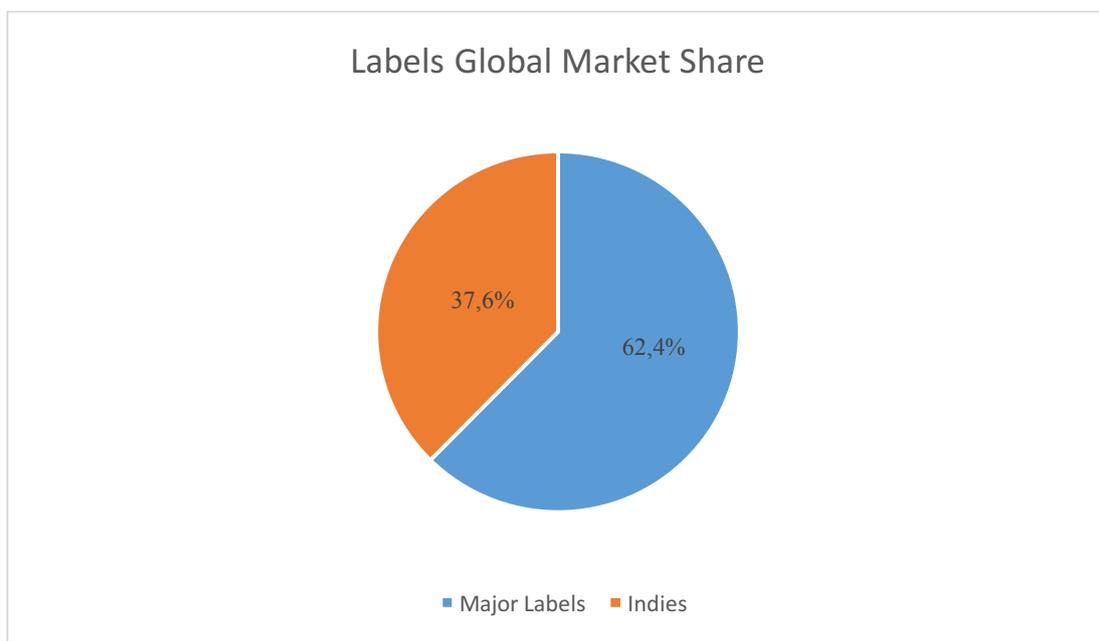
Il vecchio e il nuovo del settore musicale: le major e Spotify

3.1 Il peso di una major discografica

3.1.1 – Due terzi del mercato in mano alle major

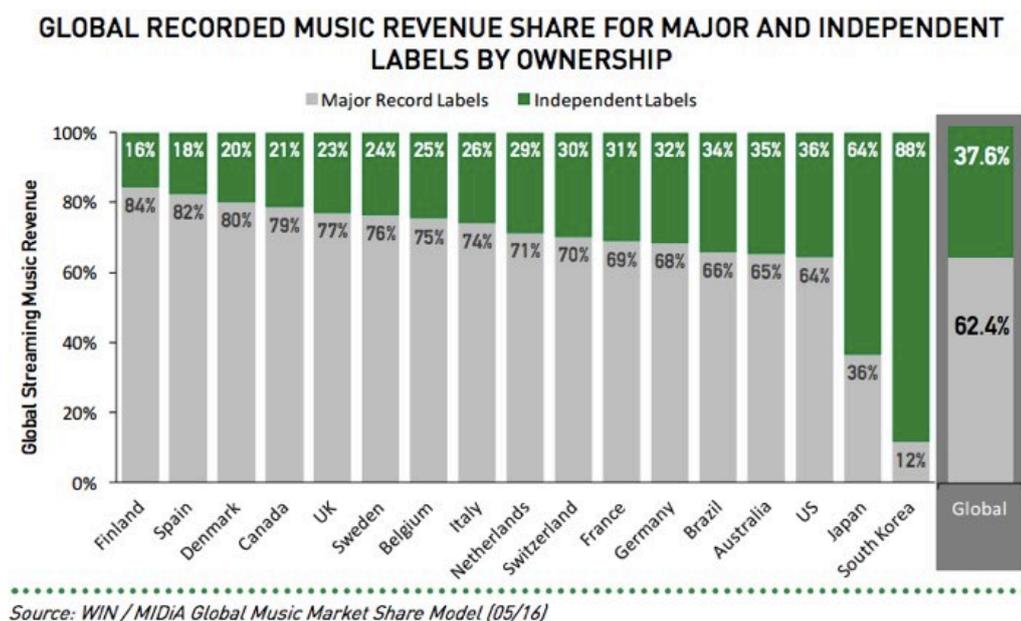
Nonostante gli enormi sconvolgimenti in quasi due decenni, l'industria discografica resta altamente concentrata. Nel 2016, il 62,4% di tutta la musica venduta, scaricata o ascoltata in streaming in tutto il mondo proviene solo da tre grandi etichette discografiche. Nei soli Stati Uniti, la quota sale al 64% e, nel Regno Unito, al 77%.

Le tre principali etichette – Sony Music Entertainment, Universal Music Group e Warner Music Group – stanno godendo di un aumento del flusso di ricavi da aziende come Spotify ed Apple Music, che, a loro volta, stanno pagando percentuali enormi alle major. Secondo alcune stime, le «Big Three» controllano l'80% dei diritti d'autore dello streaming da Spotify, Apple Music, Tidal e tanti altri.



La ripartizione del mercato mostra delle variazioni estreme nelle quote nei vari Paesi. La concentrazione del mercato in Paesi come Finlandia, Spagna e Danimarca, ad

esempio, è estrema, con le tre major discografiche che rappresentano oltre l'80% del totale delle vendite. La situazione, invece, è opposta in Giappone e Corea del Sud, dove le etichette indipendenti godono di una quota di mercato di gran lunga maggiore rispetto alle major – in Corea del Sud, le tre grandi etichette discografiche controllano solo il 12% del volume totale di vendite e di ascolti tramite streaming online.



Il livello delle vendite da parte delle major, nonostante i problemi enormi del mercato discografico, dimostrano la sorprendente capacità di resistenza di queste tre grandi etichette discografiche, che, con l'avvento di Napster, del file-sharing, il download di iTunes, il peer-to-peer illegale e lo streaming online, avrebbero dovuto ridimensionarsi notevolmente, se non addirittura sparire. La loro forza, invece, è stata quella di cavalcare quest'onda di innovazione tecnologica e di progresso, sfruttando tutti i nuovi modelli di business e riadattandoli al loro core business. Dunque, nonostante il mercato discografico abbia registrato un calo delle vendite vertiginoso negli ultimi 10 anni, le major discografiche sono riuscite a rimanere aggrappate al settore, risalendo la china e mantenendo una forte presa sulla concentrazione del mercato musicale.

Per comprendere meglio la potenza e l'influenza delle attuali grandi major discografiche, è necessario riportare due esempi. Il primo risale al 2014, quando la piattaforma di streaming online SoundCloud si trovava in serie difficoltà finanziarie. La Warner Music Group è stata la prima major discografica a trovare un accordo di

licenza con SoundCloud e, soprattutto, è riuscita ad acquisire il 5% della società, portando i finanziamenti da \$120mln a oltre \$1,2mld.

Fino al 2008, le vendite annuali degli album erano crollate del 45%; tra allora e adesso, senza considerare il download illegale, le vendite sono diminuite di un altro 40%. Proprio questa situazione ha portato alla chiusura e alla fusione di molte etichette discografiche, e, delle sei major esistenti fino al 1999, attualmente ne sono rimaste solo tre.

Fino a quando l'industria musicale era in evoluzione, le etichette discografiche sorvegliavano e controllavano gli interi sistemi di registrazione, distribuzione e promozione. A lungo, si è avuta la convinzione che esse andassero di pari passo con l'industria musicale. Dato che il divario tra le major discografiche e il resto dell'industria musicale ha continuato ad ampliarsi, è necessario esplicitare bene il ruolo delle etichette nel mondo della musica¹¹⁴.

Le principali case discografiche sono state responsabili della maggior parte del fatturato dell'industria musicale fino al XXI secolo. Pertanto, le major hanno avuto – e continuano ad avere – un impatto fortissimo sull'economia mondiale e, in particolare, degli Stati Uniti. Ciò che bisogna analizzare nelle etichette discografiche, però, sono i flussi di cassa in entrata provenienti dalle varie attività, perché la valutazione del loro valore reale può essere effettuata solo attraverso questi flussi di cassa¹¹⁵. Le pubblicazioni, ad esempio, sono un flusso di cassa in entrata poiché qualsiasi fonte che voglia utilizzare il prodotto di una casa discografica è tenuta a pagare un canone all'etichetta o all'artista, come per la TV, la radio, il cinema, etc.

Il ruolo delle etichette discografiche non è cambiato nel corso degli anni in cui questa hanno controllato l'industria musicale. Il potere delle grandi major è sempre andato a scapito degli artisti, che subivano come una sorta di «sfruttamento» da parte delle etichette, che utilizzavano le doti degli artisti per arricchirsi alle loro spalle¹¹⁶.

Tradizionalmente un'etichetta discografica ha tre funzioni principali:

- la prima grande funzione è quella di firmare un contratto con un artista; le etichette discografiche hanno bisogno di trovare nuovi artisti e di firmare un

¹¹⁴ J. S. Welsh, *Pay What You Like – No Really: Why Copyright Law Should Make Digital Music Free For Noncommercial Uses*, Emory Law Journal, 2009

¹¹⁵ *Idem*

¹¹⁶ *Idem*

contratto con essi per la produzione di singoli e album¹¹⁷; la casa discografica sarà d'accordo a fornire all'artista le giuste risorse economico-finanziarie e materiali per creare un buon prodotto;

- il secondo ruolo è quello di anticipare il denaro per un artista e di organizzare per conto di questo la produzione di un album; le etichette forniscono il finanziamento di cui l'artista necessita per coprire i costi iniziali per la produzione di un album ed esse trattengono i primi pagamenti dei diritti al fine di recuperare il prestito concesso all'artista¹¹⁸;
- la terza e ultima funzione di una casa discografica è quella di gestire l'intera distribuzione, vendita, marketing e promozione dell'album stesso; in sostanza, funge da negozio one-stop per l'intero processo di realizzazione dell'album, dall'inizio alla fine e, mentre l'etichetta contribuisce con la gestione dei finanziamenti, del marketing, della promozione, etc., l'artista contribuisce con il suo talento creativo¹¹⁹.

Nella sua forma tradizionale, dunque, una casa discografica contribuisce con un grande quantità di capitale e di risorse per produrre un album con un artista. È proprio grazie a questo ruolo che la casa discografica può pretendere di mantenere una grande percentuale di ricavi dalle vendite di un album. D'altro canto, le etichette discografiche sono sempre state il legame tra l'artista e i suoi fan, per permettere a questi ultimi di acquistare gli album; infatti, gli stessi artisti stipulano contratti con le etichette proprio per sfruttare le loro competenze di base come il marketing e la distribuzione. L'artista, dopo aver firmato il contratto, registra l'album, dopo di che passa tutto nelle mani della casa discografica che è in grado di produrre l'album su supporti fisici e digitali. Tuttavia, con questo modello di business, gli artisti hanno diritto solo ad una piccola percentuale sulle vendite, mentre le etichette trattengono la percentuale maggiore.

Nel corso degli anni, proprio per la convenienza del modello di business, sono nate una miriade di etichette discografiche, di grandi e piccole dimensioni, ma col tempo tutte queste si sono fuse in poche grandi etichette¹²⁰: le cosiddette «Big Six», che,

¹¹⁷ J. S. Welsh, *Pay What You Like – No Really: Why Copyright Law Should Make Digital Music Free For Noncommercial Uses*, Emory Law Journal, 2009

¹¹⁸ *Idem*

¹¹⁹ *Idem*

¹²⁰ *Idem*

successivamente, con le varie acquisizioni come quelle di BMG da parte di Sony e di EMI da parte di Universal, si sono ridotte alle attuali «Big Three».

Le etichette discografiche hanno bisogno di mantenere una massa dai ricavi delle vendite dei CD, al fine di mantenere la redditività, poiché solo circa il 10% delle principali versioni degli album è redditizio per le case discografiche, che devono compensare le perdite derivanti dal restante 90%¹²¹.

Gli album portano tipicamente un piccolo margine di profitto alle etichette a causa dei costi elevati per la produzione, la distribuzione e la promozione dei CD e ciò ha comportato che le etichette discografiche abbiano alzato i prezzi degli album per compensare a questi costi elevati ed aumentare i margini di profitto di questi CD. Infatti, la Federal Trade Commission¹²², l'agenzia indipendente statunitense che si occupa di preservare e proteggere i diritti dei consumatori, ha individuato e valutato come non idonei quei fondi delle etichette responsabili del sovraccarico-prezzi per i consumatori. Come risultato di questa valutazione, la sensibilità dei consumatori ai prezzi si sta alleviando, anche se la maggioranza dei fan si sente defraudata dalle etichette per il loro sovrapprezzo grossolano¹²³. Questo ha fatto sì che molti consumatori, per evitare di rinunciare alla musica e alle proprie abitudini, dovessero cercare nuovi modi per accedere alla musica stessa, portando le etichette a divenire quasi obsolete.

Fare progressi tecnologici in materia di distribuzione e produzione musicale era molto meno costoso rispetto al classico modello di business, proprio in quanto il mercato musicale stava passando al digitale. Con l'adozione di nuove tecnologie, l'industria musicale è stata in grado di abbassare notevolmente i costi di distribuzione e produzione che in precedenza avevano limitato l'intero settore¹²⁴.

Il progresso di Internet e la tecnologia MP3 hanno consentito agli artisti di distribuire la propria musica con la stessa efficienza delle etichette discografiche, ad un prezzo decisamente minore. A causa di questo fenomeno, le etichette discografiche stanno

¹²¹ J. S. Welsh, *Pay What You Like – No Really: Why Copyright Law Should Make Digital Music Free For Noncommercial Uses*, Emory Law Journal, 2009

¹²² *Idem*

¹²³ *Idem*

¹²⁴ *Idem*

perdendo sempre più artisti che si stanno rendendo indipendenti¹²⁵. Oramai gli artisti hanno trovato in Internet il canale con cui diffondere la propria musica senza aver necessariamente bisogno delle etichette discografiche.

La domanda, allora, sorge spontanea: c'è ancora spazio per le etichette discografiche nell'industria musicale? La risposta è ovviamente affermativa, per una serie infinita di motivi che spaziano dal potere contrattuale delle etichette al potere mediatico fino ad arrivare al possesso dei canali distributivi più grandi¹²⁶. Oggettivamente il ruolo delle etichette discografiche si è notevolmente ridimensionato, tanto che per loro, attualmente, è difficile mantenere il controllo dell'industria e del mercato musicale. Le etichette discografiche, però, possiedono esperienza e capacità ancora troppo fondamentali per il successo della carriera di un artista, aiutandolo a commercializzare e distribuire i propri prodotti ad un pubblico molto più ampio. Tuttavia, l'era del monopolio assoluto delle etichette discografiche è finito con l'avvento delle nuove tecnologie, che hanno contribuito ad erodere il potere delle etichette discografiche nell'industria musicale¹²⁷.

3.1.2 – L'influenza delle major discografiche

Le etichette discografiche più grandi sono aziende con un potere immenso, quasi spropositato, tanto da esercitare un'influenza tale da poter decidere quali generi musicali andranno per la maggiore in un determinato periodo storico.

Nel 1994, in un suo celebre articolo intitolato «The Problem with Music»¹²⁸, Steve Albini, critico musicale e produttore, tra i tanti, dei Foo Fighters, dei Pixies e dei Nirvana, descrisse, in modo «crudo e schietto», lo scenario dell'industria discografica, denunciando la situazione di infinito potere delle major discografiche. Albini, nel suo articolo, oltre che preoccuparsi dei soprusi finanziari ed economici delle etichette nei confronti degli artisti, sottolineò l'importanza degli effetti diretti derivanti dalla stipulazione di un contratto con una grande etichetta discografica, non tralasciando il fatto, però, che molti addetti ai lavori dell'industria discografica, come tecnici del

¹²⁵ J. S. Welsh, *Pay What You Like – No Really: Why Copyright Law Should Make Digital Music Free For Noncommercial Uses*, Emory Law Journal, 2009

¹²⁶ *Idem*

¹²⁷ *Idem*

¹²⁸ S. Albini, *The Problem with Music*, Maximum Rock 'n' Roll Magazine, 1994

suono, avvocati associati delle etichette, manager e produttori, guadagnassero quattro volte quello che un artista otteneva dalla produzione di un album¹²⁹.

Dunque, è chiaro che, in termini puramente economici, le grandi etichette hanno un enorme potere nella carriera degli artisti e questo può portare a determinare ciò che si crea nel mercato musicale pop.

Un altro modo con cui le grandi etichette discografiche influenzano il mercato, controllando e determinando lo sviluppo e la diffusione di determinati generi musicali, è il loro potere di «accantonare» alcuni prodotti o decidere di non rilasciarli. Questo avviene per vari motivi, andando, ovviamente, contro la volontà dell'artista che ha creato l'opera.

Molte grandi etichette discografiche possono, addirittura, controllare lo sviluppo di alcuni generi musicali decidendo di coltivare un particolare suono o genere all'interno della loro azienda, e dunque, quegli artisti che vogliono far parte di quella etichetta dovranno adattarsi e conformare il loro stile al sound della stessa. Un esempio molto significativo è quella della Death Row, l'etichetta discografica fondata da Dr. Dre nel 1991, che è una delle più grandi etichette per il genere rap e ha coltivato e sviluppato un sound inconfondibile. Un fattore importante di questo sviluppo lo è sicuramente stato il doppio ruolo di Dr. Dre come produttore discografico e proprietario dell'etichetta e come rapper; infatti, le basi musicali e la maggior parte delle tracce erano influenzate o composte dallo stesso Dre. Attualmente, la Death Row ha venduto più di 100.000.000 di album in tutto il mondo, portando il suo fatturato a circa \$750mln, offrendo, così, un chiaro esempio di come una major può controllare il mercato e determinare lo sviluppo di un particolare genere musicale.

C'è da dire, però, che alcuni generi musicali si siano sviluppati senza – o, perlomeno, con esiguo – aiuto delle grandi major discografiche. Si tratta, ovviamente, di generi più di nicchia che, grazie alla diffusione sul mercato, possono diventare più popolari. Basti pensare al punk e all'alternative rock: grandi band di successo nel genere punk, come i Blink-182 e gli Offspring, sono nati e cresciuti senza l'iniziale aiuto di major discografiche; con il tempo, poi, sono passati nel roster di grandi etichette che hanno permesso loro di affermarsi maggiormente nel panorama musicale mondiale. Un esempio molto significativo, invece, è costituito da quel genere sviluppatosi negli Anni

¹²⁹ S. Albini, *The Problem with Music*, Maximum Rock 'n' Roll Magazine, 1994

'90 nel Regno Unito: il «britpop». Una caratteristica fondamentale di questo genere è stata proprio l'alta percentuale di band di successo appartenenti ad etichette discografiche indipendenti. I Blur e gli Oasis, probabilmente, costituiscono l'esempio più eclatante dello scenario, considerando che la band dei fratelli Gallagher appartenesse all'etichetta indipendente di Alan McGee e «Definitely Maybe» sia stato l'album di debutto più venduto della storia della musica.

Il britpop, però, è parte di un discorso più complesso e il successo delle band appartenenti a questo genere e affiliate ad etichette indipendenti è dovuto ad una serie di fattori che trascendono dall'andamento del mercato e dalle major discografiche. Il successo del britpop è da ricercarsi, fondamentalmente, nel concetto di appartenenza ad un momento storico e ad una posizione geografica ben precisa: il britpop è stato il genere musicale che rappresentava la società della Gran Bretagna negli Anni '90, giovane e ribelle.

È indubbio – come specificato in precedenza – che, oggi, le grandi major discografiche abbiano perso un po' di influenza rispetto agli Anni '90, a causa soprattutto dei progressi tecnologici. I servizi di musica digitale – come iTunes o lo streaming musicale – offrono il download legale di musica a prezzi accessibili. Proprio per questo motivo, le vendite fisiche dei CD e dei dischi hanno subito un crollo dai primi Anni 2000, danneggiando molto le grandi etichette discografiche, le quali hanno sempre puntato sulla vendita dei supporti fisici.



D'altro canto, sono ancora tantissimi i modi in cui le grandi major discografiche possono influenzare il mercato e tutta l'industria musicale. Ad esempio, attraverso ingenti investimenti economici, le grandi etichette possono promuovere questo o quell'altro artista per direzionare il mercato verso l'uno o l'altro genere musicale. Le grandi etichette dispongono di risorse economico-finanziarie di molto superiori rispetto alle etichette indipendenti o ai singoli artisti e questo fa sì che le stesse possano ancora avere la meglio nel mercato musicale mondiale.

3.2 L'importanza di Spotify e dello streaming musicale

3.2.1 – Il progresso tecnologico nell'industria musicale digitale

Lo sviluppo di nuove tecnologie e il progresso tecnologico nell'industria musicale hanno portato le grandi etichette discografiche a dover rivedere e rivalutare i propri modelli di business, ed eventualmente sostituirli in favore di nuovi modelli più funzionali e compatibili con la nuova era digitale.

L'utilizzo dei dati e l'analisi del settore hanno un impatto enorme sul modo in cui artisti ed etichette agiscono all'interno dell'industria. Questa è diventata, infatti, una grande parte dei loro sforzi di marketing e promozione, ma anche laddove la musica è diventata un'impresa digitale, una grande quantità di dati è stata raccolta affinché possa essere utilizzata sfruttando i piani dei tour, le date di rilascio, i dati socio-demografici e altro ancora. Ad esempio, utilizzando i dati attraverso YouTube, Spotify e altre fonti, si può mostrare l'artista per il quale andrebbe investito maggior tempo in tour a causa della portata del suo pubblico. Questi strumenti possono consentire alle grandi etichette e agli artisti di puntare tutto sul touring, attraverso i sold-out, e massimizzando quindi il ROI in quel determinato settore dell'industria musicale. Piattaforme come Twitter e Facebook, inoltre, aiutano gli artisti nella raccolta di questi dati e permettono loro di conoscere meglio il proprio pubblico, potendo interagire personalmente con questo.

L'industria discografiche si è trasformata – con l'evoluzione tecnologica – in uno dei più emozionanti sistemi grazie al suo naturale bisogno di creatività, alle attività imprenditoriali e alle necessità di avere successo al suo interno. A causa della crescita

all'interno di piattaforme, servizi e start-up, si è registrato un enorme aumento delle opportunità, come ritorno per gli artisti e tutti i partecipanti all'intero settore. Con il continuo dibattito sullo streaming, inoltre, si è arrivati ad un punto in cui gli artisti hanno imparato a sfruttare queste opportunità, aprendosi nuove strade per il successo ed il guadagno. Nel corso dei prossimi anni, continueranno ad aumentare le opportunità connesse alle piattaforme di streaming, rendendo l'industria musicale una prospettiva innovativa per il futuro.

3.2.2 – Lo streaming musicale e le etichette discografiche

Lo streaming musicale è un aspetto, a volte, ancora incerto per l'industria musicale poiché di recente introduzione e non equamente diffuso in tutto il mondo.

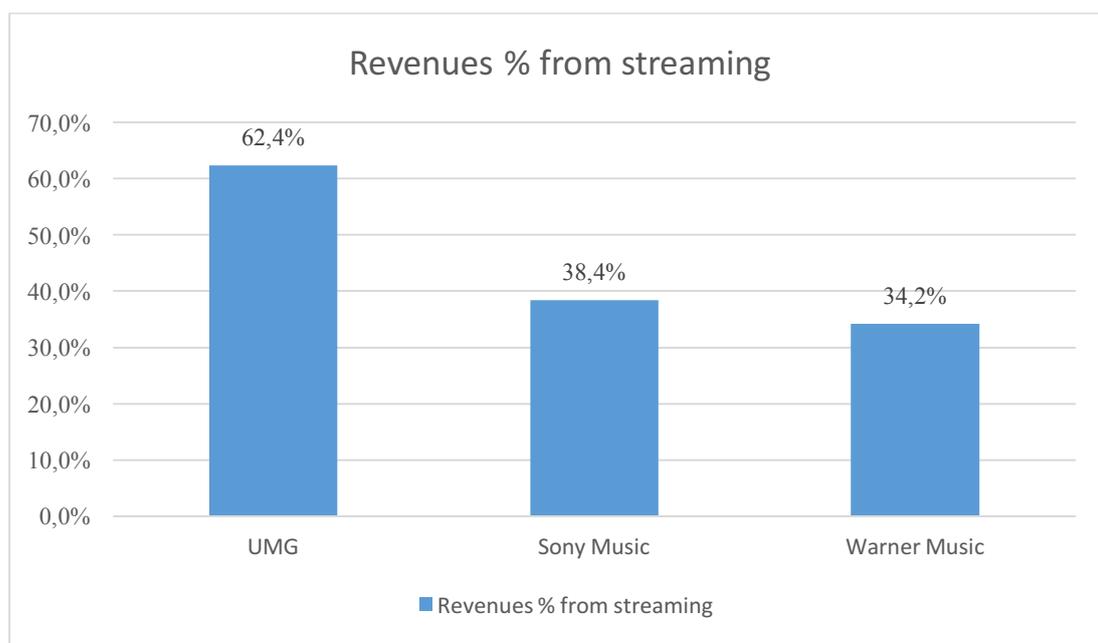
Viviamo in un mondo in continua evoluzione in termini di servizi condivisi e una delle bellezze di questa situazione è proprio la creazione di piattaforme di sharing come Spotify, con le quali è possibile ascoltare e condividere la musica in tutto il mondo. Molti artisti ritengono questo fenomeno come una svalutazione del proprio lavoro per via di royalties bassissime nei loro confronti; in realtà, non è altro che un vantaggio non indifferente proprio per gli artisti che, grazie a queste piattaforme, possono diffondere più rapidamente le proprie opere e raggiungere un pubblico molto più ampio rispetto alla tradizionale distribuzione fisica o digitale.

Le aziende di streaming musicale sono in continua crescita e con sempre maggiori opzioni per i consumatori rispetto al passato, e la competitività del mercato ha permesso alle migliori innovazioni e alle nuove piattaforme di diventare maggiormente accessibili.

Per quanto riguarda, invece, il rapporto che le etichette discografiche hanno con le piattaforme di streaming musicale, il discorso è totalmente diverso, tanto da risultare la miglior fonte di guadagno per le major discografiche.

La maggior parte delle etichette discografiche ricevono attualmente circa l'80% dei loro ricavi dallo streaming online. La Warner Music Group è stata la prima major discografica a dichiarare lo streaming online come la sua prima fonte di reddito, con un 34,2% in più dei ricavi derivanti dallo streaming rispetto al 2016; i ricavi dalle attività di streaming online di Universal Music Group è salito alle stelle, del 62,4% ad agosto 2016 rispetto all'anno precedente; Sony Music, invece, ha ottenuto un incremento dei ricavi da parte dello streaming online del 38,4% nel secondo trimestre

del 2016 rispetto al trimestre precedente. Dunque, le tre major discografiche ricevono complessivamente poco meno di \$10mln ogni 24 ore dalle piattaforme di streaming online, e lo streaming stesso ha rappresentato circa la metà dell'intero fatturato del settore dello scorso anno.



La maggior parte degli utenti di piattaforme di streaming online, invece, utilizzano solo i servizi gratuiti per l'ascolto della musica – ad esempio, circa il 60% degli utenti di Spotify utilizza il servizio gratuito per l'ascolto di musica e solo il 5% degli utenti di Pandora paga per il servizio privo di pubblicità. Il problema, però, non è che ci siano persone disposte e persone non disposte a pagare per il servizio di streaming musicale online; il vero problema è che non esistano molte opzioni alternative: si può acquistare un album a \$9,99 o iscriversi all'abbonamento di Spotify per \$9,99, oppure utilizzare i servizi gratuiti, senza avere delle reali alternative nel mezzo.

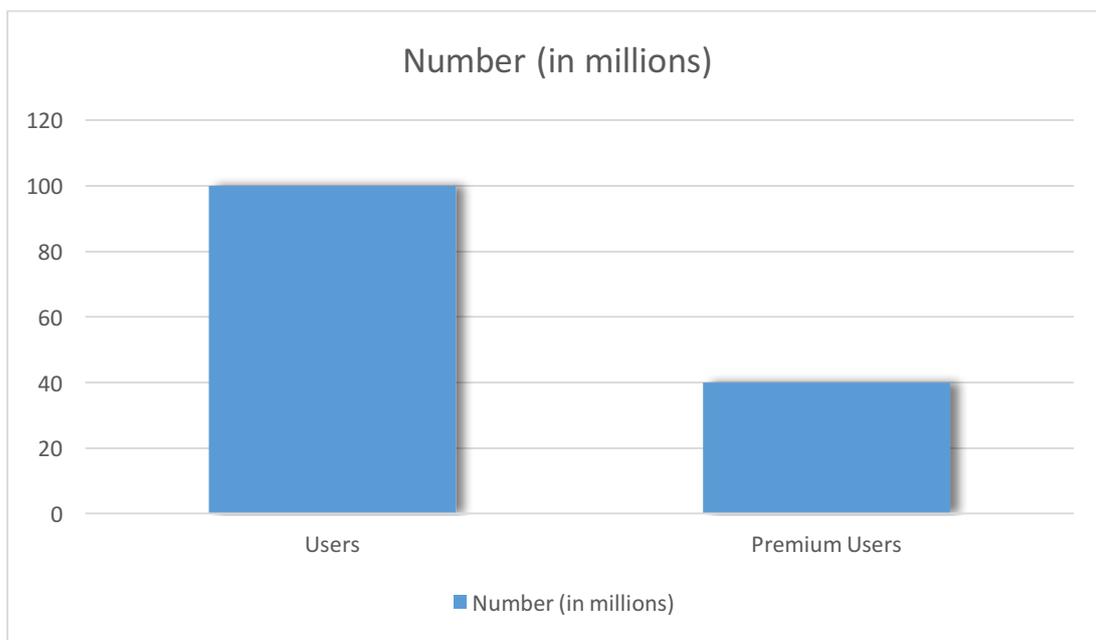
3.2.3 – Spotify e il modello vincente

Spotify è una piattaforma online che offre un servizio di streaming di musica, podcast e video, lanciato nell'ottobre del 2008, sviluppato dalla start-up Spotify AB a Stoccolma, e fornisce i diritti digitali di gestione dei contenuti protetti da etichette discografiche e società di media. È un servizio «freemium», ossia che i servizi base

sono gratuiti con pubblicità, e le funzionalità aggiuntive – come, ad esempio, la qualità audio HD per lo streaming – offerte tramite gli abbonamenti a pagamento.



Spotify è disponibile in gran parte d'Europa, nelle Americhe, in Australia, Nuova Zelanda e in alcuni Paesi asiatici, e per la maggior parte dei dispositivi e sistemi operativi, tra cui Windows, MacOS e Linux, e Android e iOS su smartphone e tablet. La musica può essere scoperta navigando o cercata per titoli, artisti, album, generi, playlist o etichette discografiche, e gli utenti possono creare, modificare o condividere playlist e singoli brani. Spotify offre l'accesso a oltre 30 milioni di canzoni e, a partire da giugno 2006, gli utenti iscritti erano 100 milioni, di cui 40 milioni sottoscrittori di un abbonamento Premium.



A differenza delle vendite fisiche o dei download digitali, che pagano gli artisti ad un prezzo fisso per brano o album venduti, Spotify paga delle royalties basate sul numero di flussi di ascolti degli artisti come percentuale sul totale delle canzoni in streaming sulla piattaforma. Distribuisce circa il 70% del totale delle entrate ai titolari dei diritti – etichette discografiche –, che poi pagano gli artisti sulla base dei loro accordi individuali. Nonostante, però, il successo di Spotify sia indubbio, l'azienda ha ricevuto delle critiche da molti artisti – tra cui Taylor Swift e il cantante dei Radiohead Thom Yorke –, che ritengono non sia abbastanza il compenso ricevuto dagli artisti per la creazione di opere, considerando anche il fatto del calo delle vendite e dell'aumento delle riproduzioni della musica in streaming.

Come detto precedentemente, Spotify opera sotto un modello «freemium», ossia che i servizi di base sono gratuiti, mentre le funzioni aggiuntive sono a pagamento tramite abbonamento. Gli introiti di Spotify, infatti, derivano proprio dalla vendita degli abbonamenti Premium di streaming e dalla vendita di spazi pubblicitari a terzi.

Nel mese di dicembre del 2013, Spotify ha lanciato un nuovo sito web, «Spotify per Artisti», con il quale ha spiegato i dati sul suo modelli di business e di guadagno. Spotify ottiene i contenuti dalle maggiori etichette discografiche e dagli artisti indipendenti, e paga il copyright ai detentori dei diritti di autore per avere la musica in streaming; l'azienda, infatti, paga il 70% dei ricavi totali per i titolari dei diritti.

«Spotify per Artisti» afferma che la società non ha un «per-play tax» – tasso per riproduzione – fisso, ma che considera fattori come Paese d’origine dell’utente e tasso di royalty del singolo artista. Ad esempio, nel 2013, i titolari dei diritti hanno ricevuto un contributo medio per riproduzione tra \$0,006 e \$0,0084¹³⁰. Per capire meglio in termini economici e numerici, Spotify ha pagato alla OVO Sound – etichetta di Drake – oltre \$8mln solo per «One Dance», il brano più ascoltato su Spotify, opera dello stesso rapper canadese.

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:

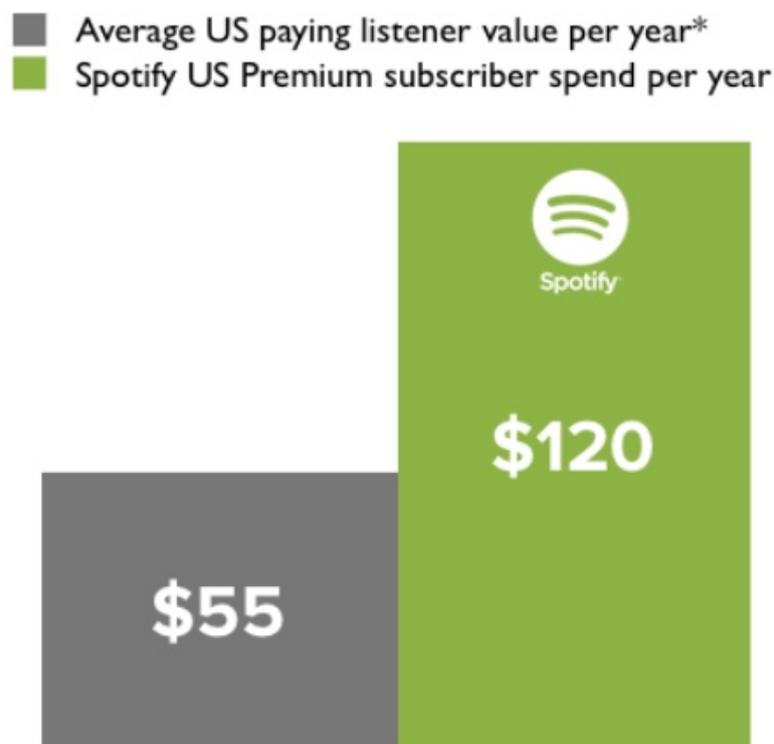
1. gli incassi provenienti dalle pubblicità e dagli abbonamenti dipendono molto dal paese in cui ci si trova in quanto possono variare significativamente il numero di utenti totali e sottoscrittori e la mole di pubblicità venduta;
2. si determina la percentuale di pay-out attribuibile al singolo artista 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.



¹³⁰ Spotify Inc., *How is Spotify contributing to the music business?*, Spotify Report, dicembre 2013

Spotify incoraggia gli utenti a pagare per la musica, con gli abbonamenti che sono la sua fonte principale di introiti¹³¹. L'abbonamento, infatti, rimuove pubblicità e altri limiti e aumenta la velocità di trasmissione del brano a 320 kbit/s – miglior qualità disponibile.

Spotify per Artisti sostiene che un cliente Spotify Premium spende 1,6 volte in più all'anno rispetto alla spesa media di un consumatore di musica degli Stati Uniti che acquista la propria musica, con il valore annuale della media di un ascoltatore pagante fissato a \$120. Afferma, inoltre, che un cliente Spotify è 1,6 volte finanziariamente più prezioso rispetto all'adulto medio degli Stati Uniti che non ascolta musica su Spotify¹³².



¹³¹ Spotify Inc., *How is Spotify contributing to the music business?*, Spotify Report, dicembre 2013

¹³² *Idem*

Inoltre, il sito web Spotify per Artisti contiene una sezione intitolata «L’impatto di Spotify sulla pirateria», come risposta alle critiche nei confronti della società per quanto riguarda lo «sfruttamento» dei musicisti¹³³.

3.3 Verso la valorizzazione della musica

Il settore musicale è, senza dubbio, uno dei settori dell’economia mondiale tra i più sottovalutati; è uno dei settori che fa girare l’economia e crea posti di lavoro.

Secondo un recente studio svolto da Ernst & Young sullo sviluppo dell’industria creativa in Italia, l’industria musicale è il settore più utile e fecondante per l’industria creativa: solo nel 2015, l’industria musicale ha conseguito un valore di oltre 4,7 miliardi di euro, con una crescita del 6% rispetto all’anno precedente, e contando – sempre nel 2015 – oltre 168.000 occupati nel settore¹³⁴.

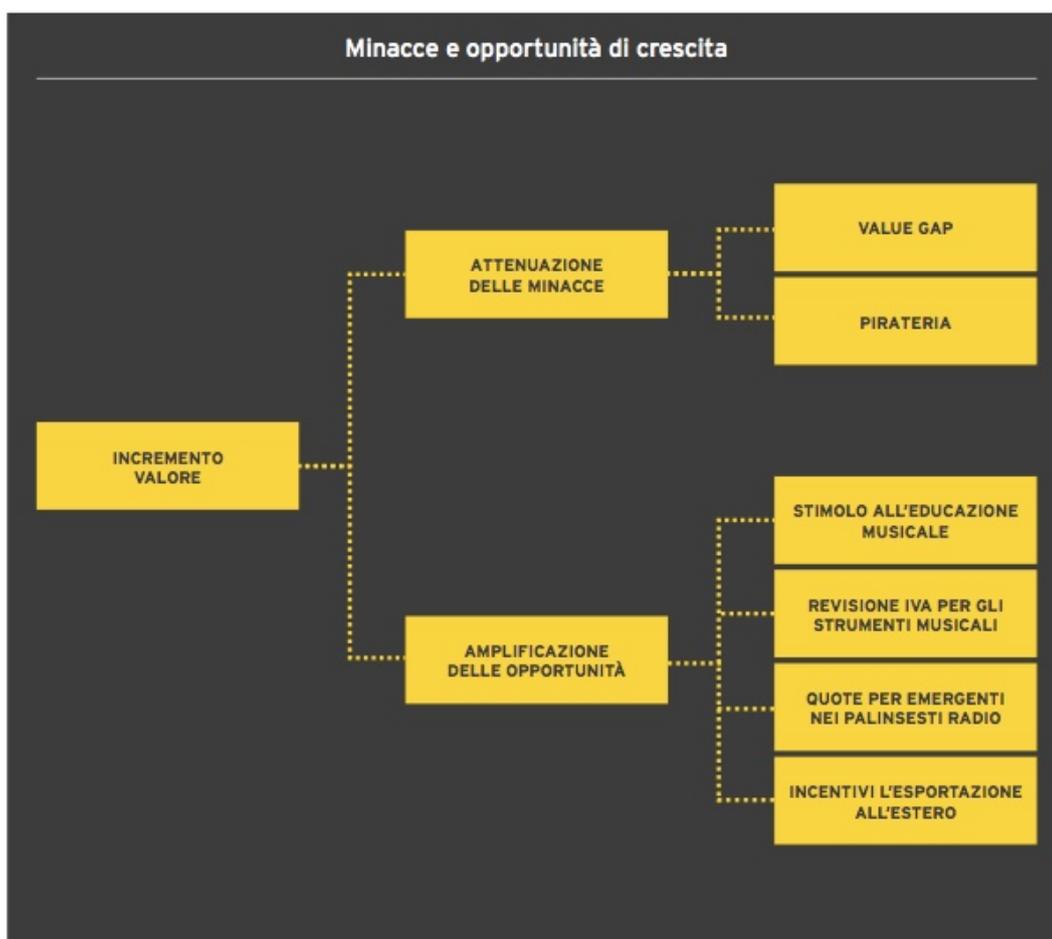
Come visto nei paragrafi precedenti, da qualche anno a questa parte, il settore dell’industria musicale riceve i maggiori introiti e guadagni dagli spettacoli live – oltre che dallo streaming musicale – e i concerti rappresentano la maggior fonte di ricavo per artisti ed etichette discografiche. Nel 2015, i ricavi derivanti dai concerti sono stati circa €424mln per l’industria discografica, con un incremento del 23% rispetto all’anno precedente. A guidare questa incredibile crescita, però, sono state anche la produzione e la distribuzione di video musicali, i cui ricavi sono stati di circa €210mln nel 2015, con una crescita del 39% rispetto al 2014. Anche se, una voce molto rilevante nel rapporto di EY è quella dedicata agli spettacoli in locali di pubblico accesso, che ha apportato all’industria musicale oltre €1mld nel 2015¹³⁵.

Ciò che, però, risalta agli occhi nello studio svolto da Ernst & Young è una posizione rilevante data alla valorizzazione degli artisti e della musica in generale, valutando quali siano realmente le minacce e le opportunità di crescita del settore.

¹³³ Spotify Inc., *How is Spotify contributing to the music business?*, Spotify Report, dicembre 2013

¹³⁴ Ernst & Young, *Musica: un settore fecondante per l’industria creativa*, EY Report, 2017

¹³⁵ *Idem*



Il problema principale, secondo EY, è la svalutazione del settore della musica, del quale sarebbero minacce principali il «value gap» e la pirateria¹³⁶.

Proprio come in altri settori creativi dove l'avvento della digitalizzazione ha rivoluzionato l'utilizzo dei prodotti, una buona valorizzazione delle opere degli artisti attraverso nuovi mezzi digitali e la lotta alla distribuzione digitale illegale sono passi molto importanti per sfruttare tutto il potenziale del mercato.

Per quanto riguarda le opportunità, invece, sono diverse e tutte fondamentali per allargare il mercato: lo stimolo all'educazione musicale; la revisione IVA per i prodotti e gli strumenti musicali; la riduzione delle barriere all'entrata per gli artisti emergenti; il supporto per l'esportazione della musica italiana all'estero.

Uno degli obiettivi principali del settore musicale, dunque, è la riduzione del «value gap».

¹³⁶ Ernst & Young, *Musica: un settore fecondante per l'industria creativa*, EY Report, 2017

Il “value gap” riguarda la presunta differenza tra quanto corrisposto da YouTube all’industria musicale e quanto da essa percepito come legittimo. In particolare, discografia e artisti accusano YouTube di tre colpe principali:

- a) di riconoscere ricavi unitari bassissimi in raffronto a quelli generati da contratti di licenza veri e propri;
- b) di riuscire a farlo trincerandosi dietro DMCA e Safe Harbour, la cui normativa è ritenuta obsoleta poiché era stata a suo tempo concepita per gli ISP, sfuggendo così a tariffe di mercato simili a quelle pagate da piattaforme come Spotify e Apple Music;
- c) di utilizzare una tecnologia non efficiente, il Content ID, le cui maglie sarebbero troppo larghe per garantire sicurezza e il cui algoritmo sarebbe poco trasparente, causando così troppe procedure di «notice and takedown», con conseguenti mancati introiti e pirateria.

YouTube risponde rivendicando gli enormi fatturati retrocessi all’industria in forma di introiti pubblicitari, l’introduzione del Content ID – che ritiene per contro molto efficace ed una innovazione tecnologica volontaria e non richiesta dalla legge – ed il merito di avere abbattuto la pirateria online.

Il value gap, già definito nell’edizione 2015 del presente rapporto “Italia Creativa” e trattato nel capitolo “Minacce allo sviluppo di Italia Creativa” assume particolare rilevanza in un ambito quale quello musicale, in cui la fruizione audio e/o video da una piattaforma di public sharing di un singolo brano – se non quando intero album o concerto live – può sostituire a tutti gli effetti la fruizione di prodotti ufficialmente distribuiti dalla filiera musicale¹³⁷. Per dare un riferimento, uno studio commissionato da SIAE ha stimato che, nel 2013, il 59% delle visualizzazioni YouTube in Italia era riferito a contenuti di tipo musicale¹³⁸.

Al momento, le soluzioni ipotizzate e utilizzate dalle piattaforme di video-sharing non risolvono il problema per i titolari dei diritti: per esempio, le etichette discografiche hanno stimato che più del 90% dei brani segnalati in Italia dal Digital Content Protection sono prodotti per i quali era già stata chiesta la cancellazione. Anche il sistema di Content-ID su YouTube non è chiarissimo in merito al riconoscimento dei

¹³⁷ Ernst & Young, *Musica: un settore fecondante per l’industria creativa*, EY Report, 2017

¹³⁸ *Idem*

brani protetti dal diritto d'autore, soprattutto per la musica live, generando gravi perdite nei fatturati dei possessori dei diritti¹³⁹.

Recentemente, una delegazione composta da artisti italiani ed internazionali ha inviato una lettera al Presidente della Commissione Europea Juncker, nella quale si legge che il problema degli intermediari tecnologici di contenuti può essere risolto, oltre che con negoziazioni tra i titolari dei diritti e le proprietà delle piattaforme, chiarendo l'uso appropriato del Safe Harbour nelle prossime leggi europee sul copyright¹⁴⁰.

Per quanto riguarda, invece, le barriere all'entrata presenti nel settore della musica per gli artisti emergenti, la possibilità di accesso al mercato per nuovi artisti ha avuto un importante cambiamento con l'approvazione di un tax credit nella misura del 30% dei costi sostenuti per attività di sviluppo, produzione, digitalizzazione e promozione di registrazioni fonografiche e videografiche musicali che siano opere prime o seconde di compositori, artisti interpreti o esecutori, nonché di gruppi di artisti¹⁴¹.

Per consentire, però, all'industria musicale di raggiungere il suo pieno potenziale, non è sufficiente ridurre le barriere all'entrata per gli artisti emergenti, considerato il fatto che persiste il problema della diffusione e della promozione delle opere dei nuovi artisti.

Con questo scopo, considerando l'influenza delle radio in ambito promozionale, alcuni componenti della filiera sia per quanto riguarda le major che per quanto riguarda le etichette indipendenti hanno stabilito di introdurre delle quote obbligatorie, nella programmazione radiofonica, per la promozione di nuovi artisti¹⁴².

Un'iniziativa di questo tipo è stata attuata di recente in Francia, dove dal 1994 è presente una legge che impone alle radio di dedicare ai brani in lingua francese una quota di programmazione che può andare tra il 35% ed il 60% a seconda dell'applicazione¹⁴³. Nel 2015, infatti, il Parlamento francese ha stabilito con l'ausilio delle etichette discografiche di impedire che oltre la metà di tale quota sia dedicata alla programmazione dei brani maggiormente noti, con lo scopo di dare visibilità ad uno ventaglio maggiormente ampio di artisti¹⁴⁴.

¹³⁹ Ernst & Young, *Musica: un settore fecondante per l'industria creativa*, EY Report, 2017

¹⁴⁰ *Idem*

¹⁴¹ *Idem*

¹⁴² *Idem*

¹⁴³ *Idem*

¹⁴⁴ *Idem*

Una misura di questo tipo potrebbe essere considerata anche in Italia, valutando come criterio determinante, in ottica di supportare le proposte maggiormente esportabili, non per forza la lingua, ma eventualmente l'origine a matrice italiana della produzione – ad esempio in Francia si è riscontrato come una norma di questo tipo paradossalmente abbia finito per penalizzare artisti locali con un appeal internazionale come Daft Punk o David Guetta¹⁴⁵.

¹⁴⁵ Ernst & Young, *Musica: un settore fecondante per l'industria creativa*, EY Report, 2017

Capitolo 4

Analisi empirica: le major e lo Spotify Effect

4.1 Lo studio e la metodologia

L'industria musicale discografica, come visto nei precedenti capitoli, è un settore molto particolare e molto complesso. Sono tanti gli aspetti che caratterizzano il settore musicale, uno dei quali – come visto – il peso specifico che hanno le grandi etichette discografiche – major – nell'andamento dell'industria musicale.

L'industria creativa – in particolar modo, quella musicale – è principalmente organizzata sulla base di progetti, che consentono di ottenere vantaggi temporanei all'interno del mercato. Di conseguenza, le produzioni di album sono normalmente realizzate su un progetto base che abbia una durata di alcuni mesi e con risultati altamente personalizzati e specifici per il progetto stesso. Inoltre, ogni produzione musicale è basata su una struttura modulare di occupazione dei ruoli, che consente a team temporanei di costituirsi normalmente. Conseguentemente, ogni team di progetto può essere considerato come uno specifico tipo di organizzazione temporanea formata da lavoratori flessibili. La flessibilità, ovviamente, rappresenta una caratteristica considerevole di cui gli individui hanno bisogno per ottenere risultati importanti e poter effettuare una carriera di successo nelle industrie basate sui progetti.

Un ruolo importantissimo nell'industria musicale è ricoperto dalle etichette discografiche e i principali attori di questo mercato sono i produttori e gli artisti, su tutti. Le etichette discografiche – e in particolar modo le major – hanno un potere incredibile nel settore: grazie alle loro enormi disponibilità economico-finanziarie, infatti, possono influenzare l'andamento del mercato, ad esempio, con grandi campagne di promozione o con grandi investimenti nella distribuzione del prodotto. Il risultato di tale influenza e di tali sforzi è, senza dubbio, la presenza di un determinato prodotto nelle zone alte delle classifiche musicali mondiali. Queste classifiche sono stilate sulla base di due fattori fondamentali: le vendite e la trasmissione in radio.

Lo studio presentato in questo capitolo analizza l'influenza delle major discografiche nelle posizioni in classifica dei diversi album nell'industria musicale degli Stati Uniti

dal 2000 al 2014. Questo studio vuole dimostrare come, nonostante l'avvento delle nuove tecnologie e, dunque, una maggiore facilità di diffusione dei prodotti musicali, appartenere ad una major sia ancora molto importante per un artista che voglia intraprendere una carriera di successo, grazie, soprattutto, alla forza economica e comunicativa di una grande etichetta discografica, capace di programmare grandi campagne promozionali, oltre che influenzare il mercato a proprio piacimento.

Per questo studio e questa analisi, sono state collezionate diverse informazioni: la composizione del team in termini di principali attori impiegati nella produzione dell'album; l'esperienza precedente in ambito musicale delle persone impiegate per la produzione dell'album; la performance del progetto in termini di ranking dell'album; il genere musicale al quale appartiene ogni album; la data di rilascio dell'album.

Il campione preso in considerazione include 1074 album.

I dati utilizzati in questo studio sono stati recuperati da diverse fonti:

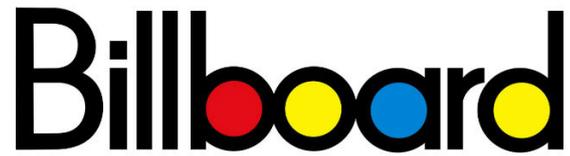
- MusicBrainz, una fonte disponibile pubblicamente che colleziona informazioni sulle produzioni degli album;



- AllMusic, un sito web di guida alla musica online che colleziona le informazioni discografiche sugli artisti che lavorano all'interno dell'industria musicale;



- Billboard, oltre che magazine, il più potente e autoritario database che raccoglie dati sulle classifiche musicali per l'industria discografica statunitense.



4.2 Le variabili

4.2.1 – La variabile dipendente

Uno dei più comuni approcci per valutare il successo di un progetto è valutare se il progetto abbia raggiunto i suoi obiettivi di tempo e budget. Questa concettualizzazione, però, anche se utile, non è adeguata per i progetti creativi. All'interno delle industrie creative, il successo del progetto dipende dall'aspetto artistico – vale a dire, i premi – così come dalla performance commerciale – vale a dire, le classifiche e le vendite. Sebbene gli album siano concepiti con la prospettiva di business, la loro utilità rimane incerta fino a quando non vengono acquistati e sperimentati dal mercato. Così i consumatori svolgono un ruolo fondamentale nella determinazione del successo di un prodotto creativo. Per questo motivo, la performance corrente del progetto è misurata, in questo studio, in termini di ranking e, in particolare, sono considerate le classifiche di Billboard 200, che classifica i 200 album musicale ed EP più popolari negli Stati Uniti. Queste classifiche sono pubblicate settimanalmente dal magazine Billboard e si basano sulle vendite sia al dettaglio sia nei canali digitali.

In alcuni studi precedenti, è stato utilizzato il numero di settimane in classifica – weeks in chart – come una variabile per analizzare quando considerare le classifiche di Billboard. Di conseguenza, la stessa misura è stata adottata in questo studio.

4.2.2 – Le variabili indipendenti

In primo luogo, nonostante la massiccia trasformazione e i numerosi sconvolgimenti del mercato nel corso degli ultimi vent'anni, l'industria musicale resta altamente concentrata ai livelli più alti. Secondo i dati diffusi dall'etichetta indipendente WIN Group, un sorprendente 62,4% di tutta la musica venduta, scaricata e in streaming, nel 2016, proviene da tre sole major discografiche – Sony Music Entertainment, Universal Music Group, Warner Music Group. Negli Stati Uniti, questa cifra sale al 64%.

Così, questa variabile è stata considerata in questo studio perché ritenuta avere un impatto forte in quanto le sole major discografiche rilasciano circa 30.000 album ogni anno e solo una piccolissima parte di questi album pubblicati è redditizia e raggiunge il successo prefissato comparando nelle classifiche. Proprio per questo motivo, è stata inserita una variabile binaria in questo studio. Il suo valore è impostato su 1, se l'etichetta di distribuzione di quel determinato album è una delle principali società operanti nel settore musicale. Il valore 0, invece, indica le etichette minori e indipendenti.

In secondo luogo, con l'avvento di Spotify negli Stati Uniti nel 2011, la fruibilità degli album e della musica in generale è senza alcun dubbio aumentata. Questo è un fattore molto importante nel successo di un album musicale, poiché Spotify è il miglior strumento per rendere più facile la diffusione della propria musica. In questo studio, però, basato principalmente sul peso che le major discografiche hanno nel successo di un album, il cosiddetto «Spotify Effect» – Effetto Spotify – è utilizzato per dimostrare che la nostra fonte principale – Billboard –, fino al 2014, non teneva conto delle riproduzioni e dello streaming online provenienti da questa piattaforma. Dunque, la variabile di riferimento per lo Spotify Effect prevede un valore uguale a 1, se l'album è stato pubblicato dal 2011 in poi; altrimenti, il suo valore è uguale a 0.

4.2.3 – Le variabili di controllo

In primis, il successo di un album musicale potrebbe essere tranquillamente influenzato anche dal periodo di rilascio dello stesso da parte dell'etichetta. In particolare, i dati del settore dimostrano che un grande numero di album vengono rilasciati durante il periodo delle vacanze di Natale, perché è il periodo più profittevole per le etichette. Per controllare il cosiddetto «Christmas Effect» – Effetto Natale –, è

stata inserita una variabile binaria di riferimento. Il suo valore è uguale a 1, se l'album è stato pubblicato a novembre o dicembre; altrimenti, il valore è 0.

Inoltre, la probabilità di entrare nelle classifiche potrebbe anche dipendere dal genere musicale di riferimento per quell'album, presupponendo comunque che il contenuto di un album possa variare tra i generi. Ad esempio, possiamo sostenere apertamente che un album di musica country ha pochissime probabilità di entrare in classifica, perché la musica country è sicuramente meno popolare tra i consumatori finali. Così, questo studio considera una variabile binaria – «Genre» – che ha come valore 1, se il genere è riconducibile alla musica più popolare – pop e rock –; per tutti gli altri generi, ha valore uguale a 0.

Infine, il ruolo di star nella produzione dell'album o nell'organizzazione è un tema molto importante per quanto riguarda il successo di un prodotto musicale – es. una collaborazione di Kanye West in un album di un artista minore è sicuramente una spinta in più. Il punto di vista prevalente è che, a parità di tutto il resto, i gruppi con individui più talentuosi otterranno performance maggiori rispetto a gruppi con membri meno talentuosi. Nel settore discografico, la reputazione artistica di una star si rileva principalmente attraverso premi e nomination, e rappresenta un simbolo di qualità per il pubblico, i media, i dirigenti e tutti gli addetti ai lavori. Quindi, si tratta di un fattore predittivo per la performance del progetto futuro della star. Pertanto, questo studio controlla la reputazione artistica delle star considerando il numero di premi e nomination ricevuti da ogni persona prima di iniziare il progetto in questione. I dati relativi ai premi e alle nomination per ogni artista, differenzialmente valutati, sono stati raccolti presso la Recording Academy, che è l'associazione incaricata di organizzare la cerimonia dei Grammy Awards. Dunque, è stata inserita una variabile binaria – «Artist Awards» –, in questo studio, relativamente alla presenza di una star premiata per la produzione dell'album: se l'album è stato prodotto in collaborazione con una star premiata, il valore è uguale a 1; altrimenti, è uguale a 0.

4.3 I risultati

Di seguito, è stata creata una matrice di correlazione tra tutte le variabili prese in considerazione per questo studio: Weeks in Chart, il numero di settimane in classifica

di un determinato album; Major, l'appartenenza o meno ad una delle grandi major discografiche; Genre, la classificazione di quell'album come genere pop/rock o no; Artist Awards, la presenza o l'assenza di una star con premi e nomination nel ciclo produttivo dell'album; Christmas Effect, se l'album è stato rilasciato a novembre/dicembre o meno; Spotify Effect, se l'album è stato rilasciato dopo o prima dell'avvento di Spotify negli Stati Uniti nel 2011.

	Weeks in Chart	Major	Genre	Artist Awards	Christmas Effect	Spotify Effect
Weeks in Chart	1					
Major	0,158	1				
Genre	0,117	0,146	1			
Artist Awards	0,110	-0,028	-0,060	1		
Christmas Effect	0,100	0,041	0,012	0,128	1	
Spotify Effect	-0,118	-0,113	-0,147	0,052	-0,073	1

I risultati di questo studio sono da suddividersi in due parti: una prima parte in cui l'attenzione è posta principalmente sull'appartenenza o meno ad una grande major discografica; una seconda parte, invece, in cui l'attenzione è posta fundamentalmente sulla variabile «Spotify Effect» e sull'errore valutativo commesso da Billboard negli anni dal 2011 al 2014.

Per comprendere meglio l'analisi effettuata sul peso delle major discografiche, di seguito è riportata la tabella con i risultati della regressione lineare effettuata sul campione di 1074 album preso in considerazione.

Linear regression				Number of obs	=		1,074
				F(4, 1069)	=		21.49
				Prob > F	=		0
				R-squared	=		0.0545
				Root MSE	=		27.389
Weeks in Chart	Coef.	Std. Err.	t	P>t		[95% Conf. Int]	
Major	8.41	1.59	5.28	0.00		5.2857	11.5380
Genre	5.76	1.69	3.41	0.00		2.4491	9.0657
Artist Awards	4.08	0.95	4.28	0.00		2.2105	5.9547
Christmas Effect	6.25	2.27	2.75	0.01		1.7948	10.7105

La tabella in questione riporta gli effetti che le variabili di controllo hanno sulla variabile dipendente, ossia «Weeks in Chart».

Partendo dalla variabile «Major» – la variabile che identifica gli album prodotti e rilasciati da una delle grandi etichette discografiche –, si può vedere come questa sia positivamente e significativamente correlata alla variabile dipendente – $p < 0,01$. In particolare, si può notare come i risultati confermino la tesi che, se un album è prodotto sotto il controllo diretto di una delle tre grandi major discografiche operanti nell'industria musicale, avrà più possibilità di restare per un tempo maggiore in classifica rispetto ad un album prodotto da un'etichetta indipendente. Per la precisione, un album prodotto da una major discografica resterà in classifica circa 8 settimane in più rispetto ad un album prodotto indipendentemente. Ciò, dunque, è in linea anche con i risultati ottenuti in studi precedenti che hanno visto come le etichette indipendenti, ostacolate dalla mancanza di risorse necessarie al raggiungimento di un pubblico più ampio, tendessero ad operare principalmente in segmenti di nicchia e quindi, a causa di un'esposizione minore, tendessero a restare meno tempo in classifica.

Passando alla variabile «Genre» – la variabile che identifica gli album classificati come genere pop e rock –, si può notare come anch'essa sia positivamente e significativamente correlata alla variabile dipendente – $p < 0,01$. Inoltre, si vede come gli album pop e rock restino in classifica quasi 6 settimane in più rispetto agli album di altri generi. Infatti, gli album pop e rock restano molto più a lungo nelle classifiche musicali perché attraggono un pubblico molto più ampio e quindi sono capaci di generare maggiori vendite e ricavi rispetto ad album di generi meno popolari.

Per quanto riguarda la reputazione della star individuata nella variabile «Artist Awards» – la variabile che identifica gli album prodotti in collaborazione con artisti premiati o in nomination per progetti precedenti –, questa è correlata positivamente e significativamente con la variabile «Weeks in Chart» – $p < 0,01$. Si può notare come, infatti, un album prodotto in collaborazione con un artista che abbia ricevuto premi o nomination per lavori precedenti resti in classifica oltre 4 settimane in più rispetto ad un album prodotto senza l'ausilio di un artista di questo rango. Ciò non fa altro che confermare l'idea che i team al cui interno siano presenti individui di talento abbiano performance maggiori rispetto ai team con membri meno talentuosi.

Anche la variabile «Christmas Effect» – la variabile che designa quegli album rilasciati nei mesi di novembre o dicembre – è significativamente e positivamente correlata alla

variabile dipendente «Weeks in Chart» – $p < 0,05$. Questo significa che un album rilasciato durante il periodo natalizio – novembre o dicembre – ottenga risultati migliori rispetto ad un album rilasciato in un altro periodo. Infatti, i risultati ci mostrano come un album rilasciato nel periodo natalizio abbia la possibilità di restare più a lungo nelle classifiche – oltre 6 settimane in più rispetto ad un album rilasciato in un altro periodo.

Lo studio di questo elaborato, però, non si limita solo al peso delle major discografiche nel successo e nella riuscita degli album musicali.

Dal 2011, Spotify è approdato anche negli Stati Uniti e, come visto nei capitoli precedenti, la piattaforma svedese è uno degli strumenti migliori per la diffusione della musica nonché una delle principali fonti di guadagno delle etichette discografiche.

L'enorme database di Billboard utilizzato, che comprende tutti gli album presenti nelle classifiche Billboard 200 dal 2000 al 2014, ha dimostrato – proprio in seguito a questo studio – una grossa mancanza e un errore quasi imperdonabile. Infatti, il noto magazine musicale statunitense, nonostante la presenza di Spotify negli USA dal 14 luglio del 2011, non ha mai considerato le riproduzioni e gli ascolti dei brani e degli album sulla piattaforma di streaming più famosa al mondo fino al 2014, anno in cui si interrompe la raccolta dati effettuata per questo studio.

Nella seguente tabella, si possono notare i risultati ottenuti dalla regressione lineare effettuata considerando, oltre alle variabili precedentemente utilizzate, una variabile molto importante che è quella denominata «Spotify Effect», ossia quella variabile binaria che considera pari a 1 tutti gli album rilasciati nel 2011 e negli anni a seguire, e che considera pari a 0 tutti gli album rilasciati prima del 2011 – l'anno preso in considerazione è proprio quello dell'avvento di Spotify negli Stati Uniti.

Linear regression		Number of obs		=	1,074	
		F(5, 1068)		=	22.76	
		Prob > F		=	0	
		R-squared		=	0.0624	
		Root MSE		=	27.288	
Weeks in Chart	Coef.	Robust Std. Err.	t	P>t	[95% Conf. Interval]	
Major	7.94	1.59	5.00	0.000	4.825	11.049
Genre	5.09	1.74	2.93	0.003	1.680	8.499
Artist Awards	4.26	0.93	4.57	0.000	2.430	6.083
Christmas Effect	5.72	2.29	2.50	0.012	1.234	10.207
Spotify Effect	-5.81	1.81	-3.20	0.001	-9.368	-2.251

Come si può notare dalla tabella, i risultati – soprattutto per quello che riguarda la variabile dipendente «Weeks in Chart» – sono diversi per ogni singola variabile di controllo rispetto alla tabella precedente.

L'aspetto più importante, però, non cambia: la significatività e la positività della correlazione tra le variabili di controllo e la variabile dipendente restano invariate. A provocare ciò è l'introduzione della variabile «Spotify Effect» nella regressione lineare che causa, quindi, un cambiamento solo numerico negli altri risultati.

Per quanto riguarda, invece, l'oggetto di studio di questa regressione – ossia, la mancanza di Billboard nell'aver tralasciato le riproduzioni su Spotify nei calcoli per stilare le proprie classifiche –, la variabile «Spotify Effect» è positivamente e significativamente correlata con la variabile dipendente «Weeks in Chart» – $p < 0,05$. Il problema, però, si crea proprio nel momento in cui si osserva la variabile dipendente. Il paradosso è che, in correlazione alla variabile «Spotify Effect», i risultati siano negativi. Dai risultati esce fuori che gli album rilasciati dal 2011 in poi resteranno in classifica quasi 6 settimane in meno rispetto agli album rilasciati prima del 2011. Il paradosso è proprio in questo: il 2011 è stato l'anno di rilascio di Spotify negli Stati Uniti e ciò ha permesso alle etichette discografiche e agli artisti di diffondere in modo più rapido e più facile la propria musica; proprio per questo motivo, Spotify è una delle principali fonti di guadagno per le etichette e risulta seriamente difficile pensare che, con uno strumento del genere, gli album rilasciati proprio subito dopo l'avvento di Spotify negli USA siano penalizzati da questa piattaforma più che esserne avvantaggiati.

Questa situazione scaturisce proprio dalla sopracitata mancanza da parte di Billboard di considerare le riproduzioni di brani e album su Spotify per stilare le proprie classifiche. Infatti, nonostante l'avvento di Spotify nel mercato statunitense risalga al 2011, Billboard decide di cominciare a prendere in considerazione i «numeri» di Spotify a partire dal 2014, anno in cui si interrompe la raccolta dati del database utilizzato in questo studio.

Conclusioni

L'industria musicale è un settore da sempre in evoluzione contemporanea con l'economia mondiale e la tecnologia.

In questo studio, l'obiettivo era mostrare come il mondo della musica sia cambiato con l'avvento della digitalizzazione e l'introduzione delle nuove tecnologie, e dare una visione ampia della musica nell'era della rivoluzione digitale. Il settore musicale, infatti, è stato probabilmente uno dei settori maggiormente rivoluzionati dall'avvento delle nuove tecnologie digitali.

La scelta di iniziare l'elaborato descrivendo il processo distributivo in ambito commerciale e come questo sia cambiato con l'introduzione di Internet e di nuovi strumenti digitali è stata dettata principalmente dalla volontà di creare un collegamento tra la distribuzione commerciale in senso generico e la distribuzione della musica, per dimostrare come il cambiamento del commercio e l'evoluzione dell'economia abbiano trovato un riscontro anche in un settore così specifico come quello dell'industria discografica.

Il commercio online – e, dunque, la nascita di store online e siti di e-commerce – ha sicuramente rivoluzionato la vita economica della popolazione mondiale, abituata sin dall'alba dei tempi ad acquisto, vendita e scambio face-to-face. La rivoluzione, in questo senso, parte da una necessità molto significativa presentatasi nel corso dei secoli con l'evoluzione della società: la necessità di collegare diversi individui collocati in luoghi diversi e distanti. Così è stato per la globalizzazione e così è stato per la nascita dell'e-commerce. Lo sviluppo di tecnologie adatte al «commercio a distanza» ha permesso alle imprese di raggiungere luoghi distanti e ampliare la propria base di clienti.

Analogamente al commercio generale, l'industria musicale ha cavalcato l'onda della rivoluzione digitale, sfruttando le innovazioni tecnologiche, per esigenze dei consumatori ancor prima che per esigenze dei produttori. Infatti, uno dei caratteri principali di questa trasformazione fu proprio lo strappo creatosi tra la musica degli spartiti e la musica delle registrazioni, che si evolse successivamente nella musica dei file digitali. L'esigenza dei consumatori di spartiti era quella di poter riprodurre la musica acquistata senza aver bisogno di qualcuno che suonasse quelle note scritte sulla

carta. Così nacque la registrazione audio che permetteva al consumatore – o anche al produttore stesso per riascoltare l'opera – di riprodurre innumerevoli volte quel determinato brano, con l'ausilio di uno strumento adatto – prima il grammofoono, poi il «mangia-cassette», dopo il lettore CD e, infine, il lettore di musica digitale.

La trasformazione della riproduzione musicale, però, non è la sola fattispecie importante di questa rivoluzione nell'industria musicale. Il modo in cui la musica viene creata e successivamente diffusa sul mercato è l'elemento fondamentale che identifica questa era di cambiamenti. Le etichette discografiche stravolgo i propri assetti e tutta l'industria musicale subisce una trasformazione anche a livello strutturale.

La digitalizzazione dei sistemi e lo sviluppo e l'introduzione di nuove tecnologie ha modificato anche il modo in cui gli stessi consumatori concepivano la musica. Proprio per questo motivo, il dato più importante di tutti è quello inerente alle vendite fisiche nel settore della musica: con l'avvento della digital music, la nascita di store online e l'introduzione di piattaforme per lo streaming musicale, il volume di vendite fisiche di album e CD musicali ha subito un crollo vertiginoso dagli inizi degli Anni 2000 fino ad oggi.

Le cause di questo fenomeno sono, senza dubbio, da ricercarsi nelle esigenze del mercato e dei consumatori. Con l'avvento della digital music e degli store online, il consumatore ha cominciato ad avere la possibilità di ascoltare il proprio brano, album, o artista preferito dove, come e quando volesse; la caratteristica proprio della digital music è quella di esser contenuta all'interno di file digitali che possono essere riprodotti attraverso molteplici dispositivi portatili – ad esempio, il classico lettore MP3. Inoltre, rispetto alla sua versione fisica e su CD, un album musicale in digitale costa di meno e il possesso coincide con l'acquisto – si può ascoltare l'album immediatamente dopo l'acquisto e il download conseguente. Tutti questi piccoli, seppur importanti, dettagli hanno consentito alla digital music di occupare una grossa fetta del mercato, precedentemente in possesso della musica fisica.

La rivoluzione più grande è sicuramente l'introduzione di piattaforme di streaming musicale online. Con la creazione di questo modello di business, si è data la possibilità ai fruitori e consumatori di musica di ascoltare una enorme quantità di canzoni gratuitamente o attraverso un abbonamento mensile.

Il modello di business preso in considerazione nell'elaborato è quello di Spotify, che è la piattaforma di streaming online con il numero più alto di utenti iscritti. Spotify ha rivoluzionato il modo di concepire e ascoltare la musica: in pochi minuti, attraverso l'iscrizione, si può accedere ad un database vastissimo di brani musicali, con una qualità audio in alta definizione, consultabile su diversi dispositivi. Inoltre, Spotify garantisce alle etichette discografiche un lauto compenso ogni anno, pagando alle stesse delle royalties per la concessione dei loro prodotti in base ad ogni singola riproduzione sulla piattaforma. Infatti, secondo alcuni dati, le etichette discografiche ricevono circa l'80% dei loro ricavi totali da Spotify e, quindi, la piattaforma svedese è la principale fonte di guadagno per le etichette stesse.

Proprio per questo motivo, oltre a dimostrare il peso delle major discografiche nell'industria musicale, questo studio dimostra anche l'importanza di piattaforme come Spotify.

Partendo dai risultati ottenuti da questo studio, ho constatato come appartenere ad una major discografica permetta ad un artista di intraprendere una carriera di successo. I risultati mostrano come un album rilasciato da una major stia in classifica oltre otto settimane in più rispetto ad un album rilasciato da un'altra etichetta discografica. Le cause di questo fenomeno sono chiarissime: una major discografica è un'etichetta di grandi dimensioni, con molti artisti di fama internazionale nel proprio roster e, soprattutto, con una grande disponibilità economico-finanziaria; questa forza economica è proprio il motore del fenomeno, poiché maggiori risorse permettono alla stessa etichetta di poter investire maggiormente nella promozione dell'album, nelle campagne pubblicitarie, nei tour di concerti, nel merchandising e anche nella qualità stessa del prodotto. Dunque, grazie a questa spinta economica e mediatica, l'uscita di un album rilasciato da una major discografica avrà sicuramente più risonanza nel mondo della musica rispetto all'uscita di un album – magari di pari qualità – rilasciato da un'etichetta discografica al di fuori delle «Big Three». Inoltre, nonostante il periodo attuale non sia proprio roseo per le etichette discografiche, le major continueranno ad avere maggiori disponibilità rispetto alle altre etichette e questo non farà altro che allargare ancora di più la forbice – già molto ampia – tra le due parti.

Un modo efficace per ridurre questa forbice è stato sicuramente l'avvento di Spotify che ha permesso alle etichette e agli artisti minori di poter diffondere la propria musica

in modo più rapido e raggiungendo un maggior numero di persone. Infatti, anche un'etichetta indipendente può facilmente concedere a Spotify la licenza di diffondere il proprio album appena rilasciato, riuscendo così a renderlo disponibile e alla portata di un bacino di utenti e ascoltatori maggiore.

L'importanza di Spotify, però, non è da ricercarsi solo in questo, poiché quello che realmente ha cambiato Spotify è il modo in cui le etichette ottengono ricavi attraverso la musica: come detto, le etichette ricevono circa l'80% dei loro ricavi totali da piattaforme di streaming online e, dunque, le riproduzioni degli utenti su Spotify sono fondamentali soprattutto per le etichette che producono quei brani.

All'interno di questo studio, ho analizzato anche una faglia nel sistema che Billboard ha sempre utilizzato per la creazione delle proprie classifiche musicali – probabilmente, le più importanti e significative del mondo della musica.

«Billboard 200» è la classifica dei migliori 200 album rilasciati negli Stati Uniti ed è, inoltre, una delle fonti principali utilizzate nel mio studio. Questa classifica è senza dubbio una delle classifiche più attendibili per quanto riguarda la musica negli Stati Uniti, ma – secondo i dati e la mia analisi – contiene un vizio che lo stesso magazine Billboard poteva correggere. Il database da me utilizzato per la regressione lineare e tutto lo studio effettuato è costituito dall'insieme delle classiche «Billboard 200» per ogni anno dal 2000 al 2014. Consultando la redazione del magazine, però, è uscito fuori che Billboard non ha mai preso in considerazione i dati di Spotify relativi agli album in questione per la compilazione di queste classifiche, fino al 2014 – anno in cui si interrompe il database usato nello studio. Spotify, però, è presente negli Stati Uniti dal 14 luglio 2011 e ha fatto il suo approdo nel mercato statunitense solo qualche anno dopo la creazione in Svezia. Dunque, Billboard non ha tenuto conto dei dati di Spotify per un periodo che va dalla metà del 2011 alla metà del 2014, quindi per circa tre anni. Infatti, i risultati ottenuti dallo studio effettuato in merito allo «Spotify Effect» dimostrano come – paradossalmente – gli album rilasciati dopo l'avvento di Spotify restassero meno tempo in classifica rispetto agli album precedenti, nonostante Spotify sia il miglior strumento di diffusione della musica.

Una particolare attenzione, in questi anni, è doverosa nei confronti di un altro fenomeno che sta stravolgendo il mondo della musica e, in particolar modo, il settore cosiddetto «delle vendite», perché, seppur noto che le vendite del prodotto fisico siano

vertiginosamente calate in favore della musica digitale, ultimamente stiamo assistendo ad un ritorno di un particolare prodotto fisico: il vinile.

Il vinile – conosciuto anche come LP – è uno dei primi supporti per la registrazione della musica: avveniva attraverso il grammofono che, con una puntina, incidere le vibrazioni delle onde sonore sul disco. Negli Anni Novanta, il vinile fu soppiantato prepotentemente dall'avvento delle audiocassette, prime, e del compact disc, dopo. Nonostante ciò e nonostante l'attuale forza della musica digitale, alla fine del 2016, le vendite della musica in vinile hanno registrato una curva di crescita che ha superato – seppur di pochissimo – quella della musica digitale. Com'è possibile, però, che un oggetto così ingombrante e così delicato sia tornato improvvisamente di moda?

La risposta a questa domanda deve essere innanzitutto cercata in merito alla qualità dell'audio e della riproduzione: la musica in vinile è sicuramente qualitativamente maggiore rispetto al digitale e al CD, ma, per goderne appieno, è necessario possedere strumenti altamente professionali e molto costosi, oltre che un orecchio attento ed allenato. Dunque, si può provare a cercare un'altra risposta e, soffermandomi sulla domanda, ho trovato due risposte in particolare.

La prima risposta è sicuramente dovuta al fatto che, per gli appassionati di musica e per gli intenditori di LP, il possesso di un vinile non avrà mai lo stesso valore rispetto ad un album digitale: il vinile è qualcosa di concreto e fisico che il fanatico adora avere tra le mani. I collezionisti di vinili sono tanti e le stesse case discografiche hanno deciso di riproporre album datati in versione LP, proprio per sfruttare questo largo interesse da parte dei consumatori. Inoltre, ciò funziona anche da salvaguardia per le etichette discografiche contro la pirateria, poiché un vinile non è riproducibile o copiabile.

La seconda risposta, invece, deriva da un'altra esigenza del mercato, questa volta non specificatamente musicale: il ritorno al vintage. Maglioni, jeans, giacche, t-shirt e felpe d'epoca sono ormai tornate in voga e chi acquista capi d'abbigliamento vintage è probabilmente appassionato di tutto ciò che riguarda qualcosa di datato, come anche occhiali da sole, oggetti per la casa, etc. Di sicuro, ciò che si può definire «vintage» è un giradischi antico e un bel vinile. Dunque, la risposta che ho trovato sta nel fatto che il vinile va di moda come il vintage, quindi i consumatori preferiscono acquistare un vinile – oltre, magari, all'album digitale.

In conclusione, l'industria musicale è un'industria che dipende da molti fattori, spesso anche distanti dalla musica in sé – come per le mode e per il merchandising. La rivoluzione digitale e l'introduzione di nuove tecnologie ha cambiato per sempre il modo di fare e pensare la musica; le major discografiche sono il motore principale, nonché gli attori fondamentali di questo mercato; le piattaforme di streaming online come Spotify hanno contribuito alla diffusione della musica in ogni suo genere, ma anche alla mercificazione spicciola della musica stessa; il vinile è tornato prepotentemente sulla scena. Tutto ciò porterà, nei prossimi anni, ad un'ennesima rivoluzione nel mondo della musica, che – secondo me – culminerà con un calo vertiginoso delle vendite digitali e un incremento notevole dello streaming musicale.

Bibliografia

- A. Blake, *Streaming made more revenue for music industry in 2015 than digital downloads, physical sales*, The Washington Times, Marzo 2016
- A. Foglio, *E-commerce e Web marketing. Strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet*, FrancoAngeli, 2010
- A. Klein, *How Record Labels Work*, HowStuffWorks.com, Maggio 2003
- A. Millard, *America On Record: A History of Recorded Sound*, Cambridge University Press, 1995
- A. Orłowski, *80% want legal P2P – survey*, The Register, 2008
- BCG, *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*", 2011
- C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016
- Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia – 2014*, www.casaleggio.it, aprile 2014
- Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2016*, www.casaleggio.it, aprile 2016
- D. Goldman, *Music's lost decade: Sales cut in half*, Febbraio 2010, CNN Money
- D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012
- Ernst & Young, *Musica: un settore fecondante per l'industria creativa*, EY Report, 2017
- Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011
- J. P. Friedlander, *News and Notes 2015 RIAA Shipment and Revenue Statistics*, RIAA, Gennaio 2017
- J. Rogers, *The Death and the Life of the Music Industry in the Digital Age*, Bloomsbury Academic, 2013

- J. S. Welsh, *Pay What You Like – No Really: Why Copyright Law Should Make Digital Music Free For Noncommercial Uses*, Emory Law Journal, 2009
- J. Seabrook, *The Price of the Ticket*, The New Yorker, Agosto 2009
- L. Segall, *Digital music sales top physical sales*, CNN, Aprile 2012
- L. Shaw, *The Music Industry is finally making money on streaming*, Bloomberg, Settembre 2016
- M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Malden, MA, 2010
- M. Fario e V. Storti, *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen, 2000
- M. McCardle, *The Freeloaders*, The Atlantic, Maggio 2010
- McKinsey & Company, IAB Europe, *Consumers Driving the Digital Uptake: The economic value of online advertising based services for consumers*, 2010
- N. Olivarez-Giles, *Recording studios are being left out the mix*, The Los Angeles Times, Ottobre 2009
- Nielsen Company, *The Digital Consumer*, Nielsen Company, febbraio 2014
- R. Pendola, *Startups, not Apple, lead music industry's rebirth*, TheStreet.com, Novembre 2013
- R. Wachal, *Humanites and Computers*, The North American Review pp. 30-32, Spring, 1971
- Red. Adnkronos, *Olivetti: inaugurato Cybermercato*, Adnkronos.it, 13 febbraio 1996
- Ricerca Digital Advisory Group (DAG), *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, 2011
- S. Albini, *The Problem with Music*, Maximum Rock 'n' Roll Magazine, 1994
- S. Dredge, *How much do musicians really make from Spotify, iTunes and YouTube?*, The Guardian, Aprile 2015
- S. Ghosemajumder, *Advanced Peer-Based Technology Business Models*, MIT Sloan School of Management, 2002
- S. Knopper, *Appetite for Self-Destruction: the Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*, Free Press, 2009

- Sony Corporation of America, *Sony's acquisition of Bertelsmann's 50% Stake in Sony BMG complete*, Press Release, 2008
- Spotify Inc., *How is Spotify contributing to the music business?*, Spotify Report, dicembre 2013
- The Economist, *The Music Industry: From Major to Minor*, The Economist, Gennaio 2008
- W. Krasilovsky & S. Shemel, *This Business of Music – 10th Edition*, Billboard Books, 2007
- W. Rosso, *Perspective: Recording industry should brace for more bad news*, CNET, Gennaio 2016



*Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Strategie di Impresa*

Digital Music nell'industria discografica:
il ruolo delle Major labels e di Spotify

(Abstract)

RELATORE

Chiar.mo Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Pierpaolo Pingitore
Matr. 668741

CORRELATORE

Chiar.mo Prof. Francesco Rullani

ANNO ACCADEMICO 2015-2016

Indice Tesi

Introduzione.....	7
Capitolo 1: La distribuzione commerciale.....	13
1.1 – Il processo distributivo.....	13
1.2 – La digitalization.....	16
1.2.1 – L’avvento della digitalization.....	16
1.2.2 – Gli effetti della digitalization e la nascita dell’e-commerce.....	17
1.3 – I cambiamenti del mercato.....	22
1.3.1 – La trasformazione digitale.....	22
1.3.2 – La Generazione Y.....	24
1.3.3 – I consumatori di oggi.....	25
1.3.4 – Le imprese e i consumatori.....	28
1.4 – La reazione delle aziende.....	29
Capitolo 2: L’impatto della digitalizzazione sull’industria musicale.....	34
2.1 – L’industria musicale.....	34
2.1.1 – La storia dell’industria musicale.....	34
2.1.2 – L’industria discografica.....	36
2.2 – La struttura dell’industria musicale.....	41
2.2.1 – La composizione.....	41
2.2.2 – Le registrazioni.....	42
2.2.3 – I media, il broadcasting e lo streaming.....	44
2.2.4 – I concerti e i live show.....	45
2.2.5 – Il management e lo staff.....	46
2.2.6 – La distribuzione.....	46
2.2.7 – La vendita.....	47
2.2.8 – Le novità e i modelli di business emergenti.....	47
2.3 – Il mercato musicale e le major discografiche.....	48
2.3.1 – La struttura del mercato musicale.....	48
2.3.2 – Il ruolo delle etichette discografiche.....	49
2.3.3 – Le major discografiche.....	53

Capitolo 3: Il vecchio e il nuovo del settore musicale:	
le major e Spotify.....	59
3.1 – Il peso di una major discografica.....	59
3.1.1 – Due terzi del mercato in mano alle major.....	59
3.1.2 – L'influenza delle major discografiche.....	64
3.2 – L'importanza di Spotify e dello streaming musicale.....	67
3.2.1 – Il progresso tecnologico nell'industria musicale digitale.....	67
3.2.2 – Lo streaming musicale e le etichette discografiche.....	68
3.2.3 – Spotify e il modello vincente.....	69
3.3 – Verso la valorizzazione della musica.....	74
Capitolo 4: Analisi empirica: le major e lo Spotify Effect.....	79
4.1 – Lo studio e la metodologia.....	79
4.2 – Le variabili.....	81
4.2.1 – La variabile dipendente.....	81
4.2.2 – Le variabili indipendenti.....	82
4.2.3 – Le variabili di controllo.....	82
4.3 – I risultati.....	83
Conclusioni.....	89
Bibliografia.....	96

“C'è musica classica talmente bella da diventare popolare e leggera, e c'è musica leggera talmente bella da diventare classica. Quando la musica è bella è bella e basta”. Andrea Bocelli.

Quando la musica è bella è bella e basta. La frase di Andrea Bocelli è indicativa di ciò di cui si tratta in questo elaborato: la musica è bella, anche nell'ottica del business creatole intorno, anche dopo l'incredibile trasformazione avvenuta nel XX secolo con la rivoluzione digitale.

Questo elaborato si pone tre obiettivi principali: il primo è quello di illustrare come è cambiato il mondo con l'avvento della digitalizzazione e, in particolar modo, come è cambiata la distribuzione sia nel commercio generale sia nel mondo della musica; il secondo obiettivo è quello di descrivere ogni singolo aspetto dell'industria discografica, dagli attori principali alla rivoluzione digitale avvenuta all'interno del settore fino ad arrivare alla ripartizione del mercato, diviso tra major ed etichette indipendenti; il terzo e ultimo obiettivo è quello di dimostrare come le major discografiche influenzino il mercato, le classifiche e tutto il mondo della musica, come sia fondamentale per un artista appartenere ad una major discografica per avere una carriera di grande successo, e come, infine, sia importantissimo l'apporto dato dalle piattaforme di streaming – e in particolar modo Spotify – alle etichette discografiche e alle carriere degli artisti.

La proposta dell'elaborato parte da una domanda molto semplice: quanto influiscono realmente le major discografiche nell'industria musicale? Per rispondere a questa domanda, sono partito dalla trasformazione del modo di distribuire i beni di consumo e la musica, in particolare, dopo l'avvento della digitalizzazione.

Questo elaborato si divide in quattro capitoli ed ognuno di questi è importante per la comprensione e la spiegazione degli altri.

Il primo capitolo è incentrato sulla distribuzione commerciale e su come questa sia cambiata con l'avvento della digitalizzazione. In primis, si descrive il funzionamento della distribuzione commerciale e le tre tipologie di canali distributivi – lungo, corto, diretto –, con una descrizione del franchising, esempio di vantaggio del canale distributivo diretto. In secondo luogo, è introdotto il concetto di «digitalization», la definizione del termine stesso e le sue origini. Gli effetti che la digitalizzazione ha portato con sé si sono ripercossi, ovviamente, sui mercati e hanno rivoluzionato il

modo di fare business. In particolar modo, ciò che ha subito un cambiamento realmente significativo è stata la distribuzione commerciale, che, oltre a digitalizzare tutti i processi distributivi, ha portato all'avvento del commercio sul web. La nascita del commercio elettronico – meglio noto come e-commerce – risale agli Anni Settanta, quando iniziarono a prendere piede i primi sistemi di diffusione digitale di informazioni e documenti commerciali. Successivamente, Internet e il World Wide Web sostituirono questi sistemi grossolani, permettendo alle aziende e ai negozi di creare i propri store online – arrivano in Italia siti di e-commerce come eBay e Amazon. In terzo luogo, sono analizzati i reali cambiamenti che la rivoluzione digitale ha portato nel mercato: il commercio elettronico, la nascita degli store online e l'evoluzione, persino, dei consumatori. Infatti, proseguendo, si parla di una nuova categoria di consumatori del nuovo millennio, denominata «Generazione Y», ossia quel target di consumatori che vivono in digitale e sono nati nell'era della rivoluzione digitale. Sono dei consumatori esigenti, che necessitano di continue novità tecnologiche, di continue innovazioni. Questi consumatori rappresentano più di un quarto della popolazione e, proprio per questo motivo, le aziende hanno dovuto intervenire in questo senso cercando di andare incontro alle esigenze dei consumatori. Infine, proprio in merito alla reazione delle aziende al cambiamento tecnologico e alla rivoluzione digitale, si può osservare nel capitolo come le stesse aziende hanno deciso di comportarsi in merito – numerose fusioni, acquisizioni e fallimenti di aziende.

Il secondo capitolo si concentra sull'industria musicale, partendo dalle origini e dalla storia, passando per il funzionamento, per finire con la figura e il ruolo delle etichette discografiche. Il capitolo inizia con il parlare della storia dell'industria musicale, risalendo agli Anni 30, in cui possiamo trovare la nascita dell'industria musicale moderna. Il concetto di industria musicale moderna è basato su una innovazione tecnologica: le registrazioni musicali sostituiscono gli spartiti e la carta, così da consentire ai consumatori e agli addetti ai lavori di ascoltare le produzioni ripetutamente senza aver necessariamente bisogno di qualcuno che leggesse la musica dagli spartiti e la riproducesse con gli strumenti adeguati – pianoforte su tutti. Ovviamente, il punto di rottura con questo tipo di industria musicale si posiziona alla fine degli Anni '90, quando il numero di etichette discografiche che prendevano vita aumentava sempre di più. È così che l'industria musicale moderna passò a chiamarsi

«industria discografica». La cosiddetta «industria discografica», dunque, ha sostituito definitivamente il mercato degli spartiti come la più grande e forte forma di produzione dell'intera industria musicale. Ciò ha comportato la nascita di una miriade di etichette discografiche che, col tempo, si ridussero notevolmente. Tantissime etichette discografiche si estinsero in un tempo più breve di quello impiegato per costituirsi e tante altre furono acquisite o si fusero con altre etichette. Esempi importanti sono l'acquisizione di CBS Records da parte di Sony – che nel 1991 cambiò il nome in Sony Music Entertainment – nel 1987 e la fusione tra PolyGram Music Group e MCA Music Entertainment nel 1998 che diede vita all'odierna Universal Music Group. A seguire, il discorso sposta l'attenzione sulla struttura dell'industria discografica, che è un sistema molto complesso e costituito da diverse organizzazioni, imprese e singoli individui: la composizione come fondamenta del prodotto, le registrazioni come innovazione tecnologica, i media, i live show, il management, la distribuzione e la diffusione di brani e album, la vendita e tutti i modelli di business emergenti. Una spiegazione lineare della struttura dell'industria musicale è molto importante per la comprensione di tutti i meccanismi insiti all'interno della struttura stessa e per comprendere, soprattutto, l'evoluzione che questo settore ha avuto dal XX al XXI secolo. Successivamente, ad essere descritto è il mercato musicale, la sua suddivisione e la sua composizione. Il mercato musicale è, fondamentalmente, un oligopolio, dominato un numero ristretto di etichette discografiche che possiedono oltre il 60% del totale del mercato. Il ruolo di questi attori – le etichette discografiche – è fondamentale all'interno del sistema dell'industria discografica, poiché le etichette investono circa un quinto dei loro introiti nello sviluppo e nell'evoluzione della carriera degli artisti. Gli aspetti principali, infatti, delle etichette discografiche sono proprio essere «artist-run» – e quindi coltivatori di talenti –, essere orientate al brand, essere promotrici a 360°, rappresentare un ponte tra gli artisti e la tecnologia, ed essere differenti tra di loro per eventi e cultura. Tra questi attori principali, però, ce ne sono alcuni che sono «più principali» di altri. Questi attori sono tre e sono le cosiddette major discografiche. Sono imprese vere e proprie, che controllano la fetta più grossa del mercato musicale e sono:

4. *Sony BMG Music Entertainment*: possiede una quota di mercato del 25% circa del totale; è nata dalla fusione tra Sony Music e BMG nell'agosto del 2004; è

presente in più di 30 Paesi; conta più di 20 etichette minori all'interno del gruppo e rappresenta alcuni dei maggiori artisti al mondo, come Britney Spears, i Franz Ferdinand e Justin Timberlake.

5. *Universal Music Group*: è di proprietà della Vivendi SA ed è la sezione musicale del gruppo Universal Pictures; inizialmente, la Universal Music non era altro che la società che produceva le colonne sonore per i film della Universal Pictures; successivamente si è deciso di pensare in grande e adesso il gruppo Universal Music risulta come l'etichetta discografica che conta più vendite in assoluto a livello mondiale, oltre ad avere nel suo roster artisti del calibro di 50 Cent, Gwen Stefany, Kanye West e U2.
6. *Warner Music Group*: come la Universal Music, anche la Warner Music Group è partita dal cinema e, precisamente, rilasciando le colonne sonore per i film della Warner Bros Corporation; nel 1987, la Warner realizzò una fusione con la Time Corporation, dando vita alla Time Warner, che nel 2003 cambiò il nome con l'attuale Warner Music Group.

Queste etichette sono le etichette più grandi di tutto il mercato musicale e quelle che possiedono gli artisti più affermati del mondo. La struttura delle major, però, è quasi sempre identica a quella di tutte le altre etichette discografiche. A capo delle etichette si posiziona il Presidente, coadiuvato da uno o più vice-Presidenti; successivamente, nella scala gerarchica, si trova il CEO – Chief Executive Officer – che è il responsabile di tutte le attività dell'azienda; sotto di questo, vi sono i direttori di tutti i dipartimenti che formano la parte operativa della società, come l'A&R, il dipartimento artistico, marketing, promotion, vendite, etc. Infine, è rapidamente discussa l'acquisizione di EMI Music – una tra le etichette più grandi e più storiche dell'industria musicale – da parte di Universal, che ha trasformato completamente il mercato, concentrando il potere nelle mani delle cosiddette «Big Three».

Il terzo capitolo è ancora più specifico poiché riguarda da vicino le major discografiche e il peso che hanno all'interno dell'industria musicale. Il capitolo inizia con una breve descrizione quantitativa del mercato musicale, con le major discografiche possiedono il 62,4% della quota totale nel 2016. Ovviamente, però, questo dato varia di Paese in Paese perché, ad esempio, negli USA di un 64%, nel Regno Unito, addirittura, di un 77%, mentre nei Paesi asiatici è più basso, come in Corea del Sud dove le major

discografiche controllano solo il 12% del totale della musica venduta. A questo, segue un breve excursus sulla trasformazione del mercato musicale negli anni, con il crollo delle vendite e l'avvento di piattaforme streaming, peer-to-peer e della pirateria. Alcuni dati inseriti in questo elaborato mostrano come realmente il mercato musicale abbia subito un cambiamento radicale rispetto al secolo scorso, con un importante ridimensionamento di tutte le etichette discografiche, persino delle «Big Three». La domanda, allora, sorge spontanea: c'è ancora spazio per le etichette discografiche nell'industria musicale? La risposta è ovviamente affermativa, per una serie infinita di motivi che spaziano dal potere contrattuale delle etichette al potere mediatico fino ad arrivare al possesso dei canali distributivi più grandi. Oggettivamente il ruolo delle etichette discografiche si è notevolmente ridimensionato, tanto che per loro, attualmente, è difficile mantenere il controllo dell'industria e del mercato musicale. Le etichette discografiche, però, possiedono esperienza e capacità ancora troppo fondamentali per il successo della carriera di un artista, aiutandolo a commercializzare e distribuire i propri prodotti ad un pubblico molto più ampio. Tuttavia, l'era del monopolio assoluto delle etichette discografiche è finito con l'avvento delle nuove tecnologie, che hanno contribuito ad erodere il potere delle etichette discografiche nell'industria musicale. Successivamente, l'attenzione si sposta proprio sull'influenza che le major discografiche hanno sull'industria e sul mercato musicale: appartenere ad una major, per un artista, vuol dire avere maggiori possibilità di intraprendere la strada per il successo. L'elemento importante è proprio osservare come le grandi etichette discografiche influenzino il mercato, decidendo sin da subito quale sarà il genere di moda in quel determinato anno solare. Molte grandi etichette discografiche possono, addirittura, controllare lo sviluppo di alcuni generi musicali decidendo di coltivare un particolare suono o genere all'interno della loro azienda, e dunque, quegli artisti che vogliono far parte di quella etichetta dovranno adattarsi e conformare il loro stile al sound della stessa. Un esempio molto significativo è quella della Death Row, l'etichetta discografica fondata da Dr. Dre nel 1991, che è una delle più grandi etichette per il genere rap e ha coltivato e sviluppato un sound inconfondibile. Un fattore importante di questo sviluppo lo è sicuramente stato il doppio ruolo di Dr. Dre come produttore discografico e proprietario dell'etichetta e come rapper; infatti, le basi musicali e la maggior parte delle tracce erano influenzate o composte dallo stesso Dre.

Attualmente, la Death Row ha venduto più di 100.000.000 di album in tutto il mondo, portando il suo fatturato a circa \$750mln, offrendo, così, un chiaro esempio di come una major può controllare il mercato e determinare lo sviluppo di un particolare genere musicale. L'influenza e il peso della major discografiche, però, non è il solo argomento di questo capitolo. Infatti, proseguendo, il focus è incentrato sulle piattaforme di streaming musicale e, in particolar modo, su Spotify. Dopo un breve riferimento al progresso tecnologico nell'industria musicale, si può osservare nel capitolo quello che è il rapporto tra le piattaforme di streaming e le etichette discografiche: lo streaming musicale, infatti, è attualmente la fonte di guadagno maggiore per le etichette discografiche, che ricevono circa l'80% dei loro ricavi totali proprio dallo streaming online. A seguire, la descrizione di quello che sicuramente è il modello più rivoluzionario e vincente degli ultimi anni: Spotify. Spotify è una piattaforma di streaming musicale, che permette a tutti gli utenti di ascoltare più di 30 milioni di canzoni gratuitamente – con pubblicità – o a fronte di un pagamento mensile – senza advertising. È disponibile in quasi tutto il mondo e, al momento, conta oltre 100 milioni di utenti iscritti. Il modello Spotify è sicuramente un modello di business vincente, che, però, ha subito molte critiche negli anni, soprattutto da grandi artisti. Ciò che è oggetto di critica nei confronti dell'azienda svedese è lo snaturamento dell'opera dell'artista e la sottovalutazione, con un pagamento – secondo gli artisti stessi – troppo basso. Da parte sua, Spotify ha risposto a queste critiche mostrando i dati riferiti alla pirateria prima e dopo l'avvento della piattaforma streaming, e questi dati hanno confermato come Spotify abbia contribuito notevolmente ad eliminare quello che per la musica era diventato un cancro. Dopo aver discusso di Spotify e dell'importanza dello streaming online, l'attenzione torna sulla musica e sull'industria musicale. Grazie ad un report di Ernst & Young sull'industria creativa in Italia, ci si è potuti concentrare e focalizzare sui grandi passi che le etichette discografiche, gli artisti e gli addetti ai lavori stanno muovendo per continuare a valorizzare sempre più la musica. Un vero e proprio braccio di ferro è stato intrapreso dall'industria musicale e da YouTube in merito a quello che viene definito «value gap», ossia la differenza che c'è tra quanto percepito da YouTube dalle riproduzioni musicali e quanto effettivamente percepiscono artisti ed etichette per queste concessioni.

Infine, l'elaborato si conclude con un'analisi empirica del mercato musicale degli Stati Uniti. I dati raccolti per questo studio si riferiscono alle classifiche musicali degli album rilasciati dal 2000 al 2014 negli Stati Uniti e la fonte principale per la raccolta di questi dati è Billboard, con riferimento alle classifiche Billboard 200. Il campione preso in considerazione comprende 1074 album musicali, rilasciati dalle major e da etichette discografiche minori. Lo studio si basa proprio sull'influenza delle major discografiche nelle classifiche musicali, poiché – osservando i risultati – si può notare come un album rilasciato da una major resti più tempo all'interno classifiche musicali. Le variabili prese in considerazione per questo studio sono: «Weeks in Chart» – variabile dipendente –, la variabile che definisce quante settimane un album resta in classifica; «Major» e «Spotify Effect» – variabili indipendenti –, che sono le variabili binarie riferite rispettivamente agli album rilasciati dalle major discografiche e non, e agli album rilasciati prima o dopo il 2011 – anno di rilascio di Spotify negli Stati Uniti; «Christmas Effect», «Genre» e «Artist Awards» – variabili di controllo –, rispettivamente le variabili binarie riferite al mese di rilascio dell'album – novembre/dicembre o restanti –, al genere musicale dell'album – pop/rock o altro –, e alla partecipazione o meno alla produzione dell'album di un artista che ha ricevuto premi o nomination.

Partendo dai risultati ottenuti da questo studio, ho constatato come appartenere ad una major discografica permetta ad un artista di intraprendere una carriera di successo. I risultati mostrano come un album rilasciato da una major stia in classifica oltre otto settimane in più rispetto ad un album rilasciato da un'altra etichetta discografica. Le cause di questo fenomeno sono chiarissime: una major discografica è un'etichetta di grandi dimensioni, con molti artisti di fama internazionale nel proprio roster e, soprattutto, con una grande disponibilità economico-finanziaria; questa forza economica è proprio il motore del fenomeno, poiché maggiori risorse permettono alla stessa etichetta di poter investire maggiormente nella promozione dell'album, nelle campagne pubblicitarie, nei tour di concerti, nel merchandising e anche nella qualità stessa del prodotto. Dunque, grazie a questa spinta economica e mediatica, l'uscita un album rilasciato da una major discografica avrà sicuramente più risonanza nel mondo della musica rispetto all'uscita di un album – magari di pari qualità – rilasciato da un'etichetta discografica al di fuori delle «Big Three». Inoltre, nonostante il periodo

attuale non sia proprio roseo per le etichette discografiche, le major continueranno ad avere maggiori disponibilità rispetto alle altre etichette e questo non farà altro che allargare ancora di più la forbice – già molto ampia – tra le due parti.

Un modo efficace per ridurre questa forbice è stato sicuramente l'avvento di Spotify che ha permesso alle etichette e agli artisti minori di poter diffondere la propria musica in modo più rapido e raggiungendo un maggior numero di persone. Infatti, anche un'etichetta indipendente può facilmente concedere a Spotify la licenza di diffondere il proprio album appena rilasciato, riuscendo così a renderlo disponibile e alla portata di un bacino di utenti e ascoltatori maggiore.

L'importanza di Spotify, però, non è da ricercarsi solo in questo, poiché quello che realmente ha cambiato Spotify è il modo in cui le etichette ottengono ricavi attraverso la musica: come detto, le etichette ricevono circa l'80% dei loro ricavi totali da piattaforme di streaming online e, dunque, le riproduzioni degli utenti su Spotify sono fondamentali soprattutto per le etichette che producono quei brani.

All'interno di questo studio, ho analizzato anche una faglia nel sistema che Billboard ha sempre utilizzato per la creazione delle proprie classifiche musicali – probabilmente, le più importanti e significative del mondo della musica.

«Billboard 200» è la classifica dei migliori 200 album rilasciati negli Stati Uniti ed è, inoltre, una delle fonti principali utilizzate nel mio studio. Questa classifica è senza dubbio una delle classifiche più attendibili per quanto riguarda la musica negli Stati Uniti, ma – secondo i dati e la mia analisi – contiene un vizio che lo stesso magazine Billboard poteva correggere. Il database da me utilizzato per la regressione lineare e tutto lo studio effettuato è costituito dall'insieme delle classifiche «Billboard 200» per ogni anno dal 2000 al 2014. Consultando la redazione del magazine, però, è uscito fuori che Billboard non ha mai preso in considerazione i dati di Spotify relativi agli album in questione per la compilazione di queste classifiche, fino al 2014 – anno in cui si interrompe il database usato nello studio. Spotify, però, è presente negli Stati Uniti dal 14 luglio 2011 e ha fatto il suo approdo nel mercato statunitense solo qualche anno dopo la creazione in Svezia. Dunque, Billboard non ha tenuto conto dei dati di Spotify per un periodo che va dalla metà del 2011 alla metà del 2014, quindi per circa tre anni. Infatti, i risultati ottenuti dallo studio effettuato in merito allo «Spotify Effect» dimostrano come – paradossalmente – gli album rilasciati dopo l'avvento di Spotify

restassero meno tempo in classifica rispetto agli album precedenti, nonostante Spotify sia il miglior strumento di diffusione della musica.

Bibliografia Tesi

- A. Blake, *Streaming made more revenue for music industry in 2015 than digital downloads, physical sales*, The Washington Times, Marzo 2016
- A. Foglio, *E-commerce e Web marketing. Strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet*, FrancoAngeli, 2010
- A. Klein, *How Record Labels Work*, HowStuffWorks.com, Maggio 2003
- A. Millard, *America On Record: A History of Recorded Sound*, Cambridge University Press, 1995
- A. Orłowski, *80% want legal P2P – survey*, The Register, 2008
- BCG, *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*", 2011
- C. Hu, *The Record Labels Of The Future Are Already Here*, Forbes, Ottobre 2016
- Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia – 2014*, www.casaleggio.it, aprile 2014
- Casaleggio Associati, *E-commerce in Italia 2016*, www.casaleggio.it, aprile 2016
- D. Goldman, *Music's lost decade: Sales cut in half*, Febbraio 2010, CNN Money
- D. S. Passman, *All You Need to Know About the Music Business*, Penguin Group, 2012
- Ernst & Young, *Musica: un settore fecondante per l'industria creativa*, EY Report, 2017
- Ernst&Young, *The Digitisation of everything. How organisations must adapt to changing consumer behaviour*, Ernst&Young, London, 2011
- J. P. Friedlander, *News and Notes 2015 RIAA Shipment and Revenue Statistics*, RIAA, Gennaio 2017
- J. Rogers, *The Death and the Life of the Music Industry in the Digital Age*, Bloomsbury Academic, 2013

- J. S. Welsh, *Pay What You Like – No Really: Why Copyright Law Should Make Digital Music Free For Noncommercial Uses*, Emory Law Journal, 2009
- J. Seabrook, *The Price of the Ticket*, The New Yorker, Agosto 2009
- L. Segall, *Digital music sales top physical sales*, CNN, Aprile 2012
- L. Shaw, *The Music Industry is finally making money on streaming*, Bloomberg, Settembre 2016
- M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Malden, MA, 2010
- M. Fario e V. Storti, *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen, 2000
- M. McCardle, *The Freeloaders*, The Atlantic, Maggio 2010
- McKinsey & Company, IAB Europe, *Consumers Driving the Digital Uptake: The economic value of online advertising based services for consumers*, 2010
- N. Olivarez-Giles, *Recording studios are being left out the mix*, The Los Angeles Times, Ottobre 2009
- Nielsen Company, *The Digital Consumer*, Nielsen Company, febbraio 2014
- R. Pendola, *Startups, not Apple, lead music industry's rebirth*, TheStreet.com, Novembre 2013
- R. Wachal, *Humanites and Computers*, The North American Review pp. 30-32, Spring, 1971
- Red. Adnkronos, *Olivetti: inaugurato Cybermercato*, Adnkronos.it, 13 febbraio 1996
- Ricerca Digital Advisory Group (DAG), *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, 2011
- S. Albini, *The Problem with Music*, Maximum Rock 'n' Roll Magazine, 1994
- S. Dredge, *How much do musicians really make from Spotify, iTunes and YouTube?*, The Guardian, Aprile 2015
- S. Ghosemajumder, *Advanced Peer-Based Technology Business Models*, MIT Sloan School of Management, 2002
- S. Knopper, *Appetite for Self-Destruction: the Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*, Free Press, 2009

- Sony Corporation of America, *Sony's acquisition of Bertelsmann's 50% Stake in Sony BMG complete*, Press Release, 2008
- Spotify Inc., *How is Spotify contributing to the music business?*, Spotify Report, dicembre 2013
- The Economist, *The Music Industry: From Major to Minor*, The Economist, Gennaio 2008
- W. Krasilovsky & S. Shemel, *This Business of Music – 10th Edition*, Billboard Books, 2007
- W. Rosso, *Perspective: Recording industry should brace for more bad news*, CNET, Gennaio 2016