



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

## Corso di Laurea Magistrale

in Economia e Gestione delle Arti e delle attività  
culturali

ordinamento LM-76

Tesi di Laurea

### **I confini tra Majors e Indies**

**Scenari di interdipendenza nel mercato musicale italiano**

**Relatore**

Ch. Prof. Enrico Bettinello

**Correlatore**

Ch. Prof. Veniero Rizzardi

**Laureanda**

Laura Sicignano  
Matricola 882544

**Anno Accademico**

2020/2021



## Indice

<b>Introduzione</b>	7
<b>I. L'industria musicale</b>	11
1.1 <i>Il contesto storico</i>	11
1.2 <i>Dal disco in vinile al CD</i>	13
1.3 <i>L'industria dell'intrattenimento</i>	15
1.4 <i>La rivoluzione digitale</i>	16
1.5 <i>Il mercato musicale globale oggi</i>	19
<b>II. Il settore discografico e la sua organizzazione</b>	25
2.1 <i>Il settore discografico</i>	27
2.1.1 <i>Il valore culturale della discografia</i>	28
2.1.2 <i>Il nucleo dell'impresa</i>	31
2.1.3 <i>La catena del valore dell'industria discografica</i>	33
2.1.3.1 <i>Gli effetti della digitalizzazione sulla catena del valore</i>	36
2.1.3.2 <i>Il ruolo delle piattaforme musicali social e streaming</i>	42
2.2 <i>Le etichette discografiche</i>	45
2.2.1 <i>Majors</i>	45
2.2.2 <i>Indies</i>	49
2.2.3 <i>Vanity labels</i>	54
2.3 <i>La struttura aziendale delle etichette discografiche</i>	55
2.4 <i>Il mercato discografico oggi</i>	60
2.4.2 <i>La crescita del settore indipendente</i>	64
<b>III. Analisi del mercato musicale italiano: i rapporti tra Majors e Indies</b>	69
3.1 <i>Il mercato musicale italiano</i>	69
3.2 <i>Il rapporto di coesistenza tra Majors e Indies</i>	74
3.3 <i>Alcuni casi del mercato musicale italiano</i>	82
3.4 <i>Il consumo musicale in Italia: i dati del questionario</i>	87
<b>Conclusioni</b>	95
<b>Bibliografia</b>	101
<b>Sitografia</b>	103

## Appendice

A. La Island Records: intervista a Federico Cirillo	107
B. La Bomba Dischi: intervista ad Alessandro Ricci	112
C. L'etichetta e il suo brand: intervista a Giulia Cavaliere	115

*A chi sa fermarsi  
e ascoltare,*



## Introduzione

L'essere umano come individuo ricopre costantemente il ruolo di ascoltatore, attento o distratto, consapevole o incosciente, per sua scelta o meno, in una società sempre più sovraccarica di stimoli visivi e auditivi. Gli artefatti sonori sono parte integrante delle nostre vite e i panorami sonori in cui siamo inseriti assumono aspetti diversi al variare degli scenari socioculturali ed economici. L'industria musicale, in quanto mercato, è specchio della società e riflette stabilmente i mutamenti dei suoi scenari. Sin dal consolidamento dell'idea di 'musica' come 'impresa' la storia dell'industria è stata fortemente condizionata dalle evoluzioni dell'ambiente circostante, a cui ha reagito andando a modificare il proprio assetto interno e instaurando sostanziali cambiamenti nella propria filiera.

Le emergenti esigenze del mercato e l'evoluzione del sistema di offerta dell'industria musicale sono al centro di un rapporto mutualistico di scambio e condizionamento reciproco: da un lato i nuovi output produttivi dell'industria si configurano come risposta alle nuove istanze di mercato, dall'altro come *primum movens* di cambiamenti relativi alla percezione dei bisogni e al consolidamento di nuove abitudini di consumo.

A partire dagli anni Dieci del Ventunesimo secolo si è potuto assistere a un rinnovo maggiormente frequente dell'assetto industriale in virtù della necessità di adeguarsi all'andamento incrementale degli sviluppi tecnologici. In particolar modo, nel presente elaborato ci si è voluti soffermare sull'analisi dei cambiamenti avvenuti nel settore discografico e dei suoi tentativi di risposta alle recenti istanze di innovazione.

L'analisi ha inizio nel primo capitolo con una panoramica storica dell'evoluzione dell'industria musicale attraversando i punti cardine del suo sviluppo che hanno determinato il ribaltamento delle regole del gioco competitivo, e che ci permettono di porre in evidenza le tendenze riformiste dell'industria nell'adozione di nuovi paradigmi produttivi.

Nel secondo capitolo si è passato ad analizzare diversi aspetti dell'industria discografica, partendo dalla sua connotazione di impresa culturale e dal suo ruolo all'interno della filiera musicale a seconda di quelli che sono stati gli stadi evolutivi della stessa. Infatti, le innovazioni tecnologiche hanno portato a una costante riconfigurazione del suo assetto e a un ampliamento della varietà degli attori economici al suo interno. Di

conseguenza, le etichette discografiche, sia multinazionali che indipendenti, rimodellano le proprie strategie in risposta a questi nuovi cambiamenti strutturali, sottolineati dal confronto tra la catena del valore tradizionale dell'industria e quella configuratasi in seguito alla rivoluzione digitale.

Nel terzo capitolo ci si è focalizzati sulle strategie messe in atto all'interno del mercato musicale italiano nell'ultimo quinquennio, andando ad analizzare i rapporti tra le industrie multinazionali e quelle indipendenti sotto il punto di vista di un sistema cooperativo, che si oppone ai tradizionali rapporti dialettici di tipo competitivo e cooperativo. Tale visione viene posta in essere dal momento in cui il settore indipendente, grazie alla sua flessibilità strutturale e ai vantaggi riscossi dall'affermarsi della fruizione digitale, ha registrato un incremento delle proprie quote di mercato, gli ha permesso di acquisire maggiore potere contrattuale e poter strutturare in maniera diversa i rapporti con gli *stakeholder*.

Alla luce di quanto evidenziato sin qui dalle nostre analisi, i confini all'interno dell'industria appaiono sempre più labili, e il grado di interdipendenza tra l'industria multinazionale e indipendente sembra assumere un ruolo sempre più rilevante nelle dinamiche di mercato: da qui la necessità di trovare un riscontro tramite il confronto con professionisti del settore sui nuovi assetti del mercato e sulle conseguenti strategie. Attraverso le interviste a rappresentanti di due diverse case discografiche – l'etichetta Island Records, *sub-label* della major Universal Music, e l'etichetta Bomba Dischi, importante realtà discografica del settore indipendente – è stato possibile ricondurre le trattazioni teoriche e l'analisi dei dati a evidenze empiriche all'interno dei meccanismi strategici dell'industria.

## **Ringraziamenti**

Questo lavoro di ricerca è nato in un luogo che non finirò mai di amare, Venezia, città in cui mi sono ritrovata per caso, e dove lo stesso caso mi ha fatto incontrare persone tanto splendide quanto importanti per me. A queste voglio esprimere la mia gratitudine più profonda, per aver condiviso il mio passo, per aver guardato coi miei occhi anche nella nebbia più fitta, per avermi accompagnata fin qui con immenso sostegno.

Ringrazio gli amici distanti, a cui non smetto di voler tendere, numi tutelari delle mie passioni e ristoro di ogni mia inquietudine.



Sono grata alla mia famiglia, il cui amore incondizionato non cessa di commuovermi e di farmi sentire nel posto giusto, ovunque io sia.

A queste persone dedico il mio percorso, con loro ho imparato a fermarmi e ad ascoltare.

Un ringraziamento particolare va al Professore Enrico Bettinello, per aver avuto fiducia in questo progetto e per avermi spronata e aiutata nell'interrogarmi, e a Federico Cirillo, Alessandro Ricci e Giulia Cavaliere per aver dedicato il loro tempo e le loro parole a questa ricerca.



# I

## L'industria musicale

### 1.1 Il contesto storico

La velocità del cambiamento e le innovazioni che turbano i sistemi hanno sempre condizionato l'industria musicale sin dagli albori della concezione di musica come 'impresa'.

In principio tutto era legato all'estemporaneità, la musica veniva relegata all'atto performativo, mai esattamente riproducibile nella medesima forma, sempre meno legata alla fissità di un supporto e sempre più oggetto di alterazioni. Sin dalla preistoria l'essere umano sentì l'esigenza di mantenere traccia di ciò che l'orecchio poteva ascoltare e di ciò che poteva essere eseguito da sonatori e cantori. A partire dall'Alto Medioevo notazioni musicali come la neumatica e adiafematica fissavano le espressioni musicali su manoscritti di musica sacra e profana: supporti visivi che hanno variato la loro forma con l'avvento della stampa musicale nel XV secolo. La novità del testo a stampa sancì la nascita dell'editoria musicale che permise la diffusione su larga scala di libri musicali stampati, partiture e spartiti, meno onerosi dei manoscritti e dunque accessibili a più strati della popolazione. Cambiarono così i modi di fare musica e di fruirne, vi è una corrispondenza materica dell'espressione musicale con cui poter interagire, a cui potersi affidare, da poter distribuire. Il teatro musicale iniziò a risuonare tra le strade e i salotti, l'esclusività dell'atto performativo perde valore, più generi musicali iniziarono a divenire popolari e cominciò a prendere forma un mercato intorno alla fruizione musicale.

Il mercato musicale assunse maggiore consistenza quando nuove potenzialità tecniche vengono messe a disposizione del lavoro di produzione e distribuzione musicale. Nel 1857 il libraio ed editore francese Édouard-Léon Scott de Martinville (1817-1879), in seguito ai suoi studi sulla fotografia e la cattura dell'immagine, brevettò il primo apparecchio per la registrazione del suono: il meccanismo si componeva di un corno (per raccogliere il suono) e di un diaframma elastico che, vibrando, traduceva le onde sonore in tracce di nerofumo su carta o vetro.

A partire dal fonografo di Scott de Martinville, lo statunitense Thomas Alva Edison (1847-1931) avviò i suoi studi per la costruzione di un nuovo apparecchio, il fonografo, in grado di incidere le onde sonore su un cilindro rotante intorno a un rullo.

Venne presentato e brevettato da Edison nel 1877 e l'innovazione risiedeva soprattutto nella possibilità del fonografo di riprodurre, e non solo registrare, i solchi dei cilindri.

Si rivoluziona dunque l'idea di autenticità dell'atto esecutivo della musica e dell'atto di consumo di quella musica. Le nuove scoperte e tecnologie portano la performance e il suo consumo lontano dal luogo e dall'attimo originario, per portarli nel non-luogo dell'illimitata ripetibilità.

Dal cilindro al disco il passo fu breve. Dieci anni dopo, nel 1887 l'ingegnere tedesco Emile Berliner (1851-1929) traslò l'idea di Edison su un nuovo supporto, il disco, andando a modificare l'incisione del solco a destra e a sinistra e non più in alto e in basso come per il cilindro. Il disco fonografico venne brevettato nel 1889 da Berliner ma, data la concorrenza coi cilindri di Edison e l'utilizzo della sua invenzione, questo intentò una lunga causa legale che portò al riconoscimento ufficiale dell'invenzione a favore di Thomas Edison soltanto nel 1901: la Corte d'Appello degli Stati Uniti decretò infatti che era stato lui per primo a ideare il supporto per la riproduzione delle onde sonore.

Il cilindro inizialmente non poteva essere prodotto in copie multiple ma andavano creati più originali, mentre il disco, grazie al nuovo tipo di incisione, consentiva la produzione in serie, più pratica e con costi ridotti. Soltanto a partire dal 1900 fu ideato un processo per produrre cilindri in serie. Le registrazioni su disco erano però più lunghe, durevoli e meno costose. Il progetto di Berliner del disco tagliato lateralmente che suonava a 78 giri al minuto conquistò il pubblico e divenne uno standard di produzione. Fino al 1908 il disco era inciso solo su un lato, mentre sull'altro si trovava impressa l'indicazione di titolo e autore del brano registrato.

Thomas Edison, nella sua industria di produzione di cilindri Edison Speaking Phonograph Company, decise però di iniziare a produrre dischi, affiancandoli ai cilindri, soltanto dal 1912.

Nel frattempo, Berliner, nel 1892, aveva acquisito la United States Gramophone Company a Washington per poi fondare nel 1896 la National Gramophone Company, antesignana delle industrie discografiche, con filiali in Gran Bretagna, Germania e Canada. Berliner sperimentò una varietà di materiali per i dischi, tra cui vetro, celluloido e gomma dura per finire con lo stabilirsi su un composto di gommalacca chiamato Duranoid.

Tra fine XIX e inizio XX secolo si assistette alla nascita di numerose industrie discografiche tra gli Stati Uniti e l'Europa, che innovarono la loro produzione con dischi a 78 giri in gommalacca. Nel 1888 a Washington nacque la Columbia Records, industria

rilevante dal punto di vista storico per la sua veloce e florida espansione e per le importanti ricerche sui materiali che l'hanno portata alla creazione del disco in vinile. Altra azienda fondamentale per l'innovazione della produzione discografica fu la Odeon, fondata a Berlino nel 1904, la prima a incidere i dischi su entrambi i lati.

La Radio Corporation of America, meglio nota con la sua sigla RCA, nacque invece nel 1919, Si formò in seguito all'acquisto da parte della multinazionale di energia elettrica General Electric della American Marconi, detentrici dei diritti di utilizzo dei brevetti Marconi negli Stati Uniti e Cuba, dando così vita all'industria che segnerà il rilancio della discografia italiana nel secondo dopoguerra.

Il settore crebbe rapidamente, accompagnato dalla veloce espansione della stampa del settore che si ampliava, soprattutto negli Stati Uniti, fornendo informazioni circa le classifiche di vendite: ciò era indice della popolarità e del successo non solo degli artisti e dei brani in questione, ma anche del tipo supporto di maggior consumo. Il 1946 vide il 78 giri superare il milione di dischi venduti per raggiungere il picco nel 1957 con sette milioni e mezzo, dato che si prepara prontamente a calare con l'avvento del 33 e 45 giri<sup>1</sup>.

## **1.2 Dal disco in vinile al CD**

L'industria fonografica è figlia della rivoluzione industriale della seconda metà dell'Ottocento e porta con sé l'accelerazione della sua stringente concorrenza.

Il delinearsi del nuovo mercato fonografico, le esigenze di un'incalzante domanda, la necessità di emergere e la ricerca di un miglior profitto spinsero le aziende a cavalcare l'onda dell'innovazione, indagando nuovi metodi di produzione e testando nuovi materiali per i supporti.

Il disco a 78 giri nella prima metà del Novecento diventò lo standard di cattura e diffusione del suono nel mercato di massa, ma la sua tendenza a un'usura precoce e la breve estensione di registrazione possibile – arrivava a un massimo di quattro minuti – nonché le crescenti necessità radiofoniche legate al secondo conflitto mondiale incentivarono la ricerca di un nuovo supporto in grado di sostenere un maggior numero di tracce e tempi più lunghi di materiale registrato.

Nel 1948 la Columbia Records approdò al microsolco del *long playing* - identificato con la più famosa sigla LP - ossia il disco in vinile a 33 giri. Il PVC utilizzato

---

<sup>1</sup> G. RACCA, *Hit-parade a 78 giri*, Lulu, Parigi 2011, p. 7.

per il nuovo formato permetteva di ricavare quasi ottocento metri di microsolco così che il lato A e il lato B potessero contenere circa mezz'ora di musica ciascuno. Più agevole e di migliore qualità, il 33 giri per la sua immissione sul mercato fu accompagnato da una vincente strategia commerciale che lo portò ad entrare di diritto come nuovo supporto standard dell'industria fonografica: il direttore della Columbia Company, Peter Goldmark, non solo si impegnò nel costruire un solido catalogo di musica registrata per poter soddisfare e attrarre più categorie di pubblico, ma prese anche accordi con una delle maggiori aziende di elettrodomestici, la Philco, antenata della Philips, già esperta di apparecchi radiofonici e concorrente della RCA, per la distribuzione a costi contenuti di un *hardware* in grado di leggere il nuovo supporto così da velocizzare l'affermazione sul mercato dell'LP<sup>2</sup>. Questa strategia verrà poi perpetuata nella storia e adottata per altri lanci di prodotti sul mercato dell'intrattenimento, così come verrà poi ripresa l'idea di Goldmark di cedere a terzi il proprio brevetto rinunciando all'esclusiva e al profitto spettante all'innovatore. Fu scongiurato in questo modo il formarsi di un monopolio, facendo sì che il mercato progredisse stimolando la concorrenza.

La RCA si spinse infatti a cercare un nuovo formato ancora più immediato e accessibile: nacque il 45 giri, il cosiddetto 'singolo', disco in vinile a un prezzo più basso e fruibile più agevolmente, contenente al massimo due brani di cui uno era solitamente già il successo dell'artista in questione. Il singolo non andò però a soppiantare il 33 giri che, pur essendo più costoso e di dimensioni maggiori, trovava i suoi consumatori in un pubblico adulto interessato a dedicarsi a tempi più lunghi di ascolto. Il 45 giri si prestava invece a un tipo di consumo legato alle *hit parade*, per il quale si ricercava l'ascolto di quel tema preciso, di quel ritornello di successo da far risuonare tra un 45 giri e l'altro, e proprio per questo al formato furono dedicate edizioni specificatamente per i jukebox.

Il passo successivo venne fatto dalla Philips con l'ideazione nel 1963 della *compact cassette*, dispositivo che permetteva non solo di ascoltare registrazioni ma di effettuarne a sua volta grazie alle nuove tecniche consolidate su nastro magnetico, dando così vita al problema dell'incontrollata riproduzione non autorizzata. Tre anni dopo, la Motorola, su commissione della Ford Motor Company, realizzò l'idea dell'azienda aeronautica Lear di inserire in un'unica cartuccia un nastro magnetico a otto tracce. Nacque in questo modo lo Stereo8, supporto dotato di un nastro ad anello avvolto su una singola bobina, ideato per rendere agevole la riproduzione di fonogrammi in auto. Infatti,

---

<sup>2</sup> F. SILVA, G. RAMELLO, *Dal vinile a Internet*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 1999, p. 23.

i primi lettori commerciali di questa novità vennero offerti come optional sulle auto Ford, e solo dopo cominciarono a diffondersi anche gli apparecchi *hi-fi* per l'ascolto casalingo. Lo Stereo8 non riuscì però a superare la concorrenza della musicassetta, ancora più compatta e maneggevole. Questa ottenne in breve tempo numeri di vendita importanti proponendosi come migliore supporto per l'ascolto portatile. Inoltre, anche in questo caso la licenza fu concessa alle altre aziende fonografiche e di elettronica così da rendere più immediata la diffusione del prodotto *nell'home entertainment*.

I due supporti più diffusi, il disco in vinile e la musicassetta, grazie alle differenze di esperienza e fruizione offerta, mantennero un loro mercato nonostante il sempre più crescente ingombro commerciale della seconda. Infatti, il disco in vinile continuò a essere ritenuto da un'ampia fetta di mercato il mezzo per un ascolto di qualità.

La messa in discussione del disco ebbe inizio quando la Sony e la Philips svilupparono il *compact disc*, supporto in policarbonato di 12 centimetri di diametro, più pratico e resistente, che negli anni Ottanta portò a un forte arresto nel consumo e nella produzione del vinile. Il CD è un supporto che può contenere fino a 75 minuti di musica e grazie alla lettura tramite laser non è soggetto a un'usura rapida e fornisce una migliore qualità di riproduzione del suono. I notevoli vantaggi di questo prodotto sbaragliano la concorrenza, assistendo a una crescita esponenziale della domanda. Ha così inizio una vera e propria era del *compact disc*, decretando un ingente distacco dall'analogico, da ciò che si deteriora e si cancella nel tempo, ritenuto presto un mondo obsoleto e di scarso valore.

### **1.3 L'industria dell'intrattenimento**

Sin dai suoi primi sviluppi, l'industria discografica si organizzava intorno alla stretta connessione tra le aziende tecnologiche per la produzione dei supporti, quelle per la creazione degli strumenti di lettura e le diverse equipe di professionisti che coordinavano il lavoro e rendevano funzionanti fra loro i dispositivi. Molte aziende di elettronica reindirizzarono la loro produzione verso nuovi sistemi e le industrie discografiche acquisivano sempre più controllo sul mercato tecnologico detenendo i brevetti e acquisendo le licenze per la fabbricazione sino a mescolare in maniera persistente le filiere. Emblematica di questa tendenza fu la fusione avvenuta nel 1931 della Gramophone Company e Columbia Graphophone che sancì la nascita dell'azienda discografica EMI, Electric and Music Industries.

In seguito alla consolidata diffusione della radio e al fiorente sviluppo della cinematografia, l'industria discografica finì con l'allineare la sua produzione a una nuova idea di collaborazione fra i settori, rendendosi partecipe di una più ampia industria dell'intrattenimento. Tutte e tre i media infatti fondavano le proprie basi nelle tecniche di registrazione, condividendo e sviluppando allo stesso tempo meccanismi di cattura e diffusione del suono, e si proponevano su un mercato, quello dell'intrattenimento, ancora poco esteso e con canali ristretti. Motivo per cui la produzione e la distribuzione di queste aziende spesso si intrecciavano, e gli interessi degli imprenditori e manager tendevano a confluire in investimenti tesi verso un'espansione sui tre diversi settori.

A metà Novecento si videro fiorire le prime organizzazioni integrate del settore, le *corporation* dell'*entertainment*, che riuniscono in un'unica azienda e società quelle attività finalizzate alla produzione, distribuzione e consumo di materiali elettronici, di comunicazione e intrattenimento che prima venivano creati e forniti da gruppi diversi e distanti nella filiera: processo vantaggioso per lo sviluppo delle tecnologie e per il progresso del settore. Come è avvenuto ad esempio per la *Sony Corporation*, nata a Tokyo nel 1946, che nel tempo ha indirizzato le sue attività verso l'elettronica di consumo, legata principalmente alla video e fono riproduzione, per poi muoversi nel mondo della cinematografia, in seguito all'acquisizione della Columbia Pictures, e nel mondo della discografia, acquistando cataloghi musicali di etichette discografiche come quello della Columbia Graphophone Company e della Epic Records.

#### **1.4 La rivoluzione digitale**

L'era del digitale si aprì con un audace ingresso da parte dei supporti sonori negli *hard disk* dei computer, attraverso lo sviluppo, sul finire del XX secolo, del *compact disc* nella nuova forma di CD-ROM, sigla che sta a indicare la sua caratteristica di *read only memory*. Si tratta di un supporto di memoria removibile che consente un accesso diretto ai dati, di cui quelli sonori sono soltanto una delle diverse tipologie possibili, permettendo un rapido e agile accesso alle informazioni multimediali. È stato uno dei primi strumenti ad aprire le porte al multimedia, prima di lui soltanto il *floppy disk*, strumento ideato nel 1967 e dotato di una capacità di memoria nettamente inferiore, e per questo subito soppiantato dall'ingresso sul mercato del CD-ROM. Inoltre, la diffusione degli strumenti di lettura e registrazione dei CD-ROM - i cosiddetti masterizzatori che consentivano anche la realizzazione di CD solo audio - iniziò a mettere in stato di allerta le aziende



fonografiche, e più in generale quelle dell'intrattenimento, che si scoprirono vulnerabili nella protezione dei propri diritti in una neonata rete di libera appropriazione dei prodotti creativi immessi sul mercato.

La possibilità di memorizzare file sui propri dispositivi portò in breve tempo alla creazione di vere e proprie librerie digitali in cui venivano conservati materiali scaricati dai CD e facilmente accessibili per la condivisione, la copia e il trasferimento<sup>3</sup>.

Nel 1999 nacque il primo sistema *peer to peer* per la condivisione e reperimento di file MP3: un giovane studente americano, Shawn Fanning, diede vita a Napster, portale che metteva a disposizione della rete, in maniera gratuita e libera, tutti i file musicali caricati sul web dagli utenti del programma<sup>4</sup>. Seguì un'importante azione legale da parte della Record Industry Association of America (RIAA), associazione riunente tutti i discografici statunitensi, per la violazione da parte di Napster dei diritti d'autore legati alle opere condivise. Difatti, il mondo dell'industria discografica vide per la prima volta in maniera massiccia mettere in discussione la propria predominanza nella distribuzione e la sicurezza dei *copyright* degli artisti.

Il consolidamento del *file sharing* portò a un evidente cambiamento delle forme di consumo degli ascoltatori, a cui seguì una rivoluzione del modello economico del mercato discografico<sup>5</sup>. Nel 2001 le vendite mondiali del formato CD calarono per la prima volta dopo la sua introduzione nel 1983.

Nel maggio del 2002 la IFPI, International Federation of the Phonographic Industry, stimò circa 3 milioni di utenti dei programmi di *file sharing*, per un totale di 500 milioni di file immessi in rete<sup>6</sup>. Vi erano due strade per poter scaricare musica online: quella legale e quella illegale. I programmi legittimati detenevano i *copyright* oppure stipulavano contratti con i possessori dei diritti per vendere su piattaforme online il download e lo streaming dei file MP3 o per offrire abbonamenti al servizio; tra quelli più conosciuti troviamo Napster – divenuto a pagamento in seguito al verdetto sfavorevole della causa giuridica – iTunes, Rhapsody e OD2.

---

<sup>3</sup> J. ROGERS, *The Death & Life of the Music Industry in the Digital Age*, Bloomsbury, New York 2013, p. 47.

<sup>4</sup> N. P. WALSH, 'Mom, I blew up the music industry', *The Guardian*, 21 maggio 2000 <https://www.theguardian.com/theobserver/2000/may/21/features.review27>

<sup>5</sup> S. J. LIEBOWITZ, *File Sharing: Creative Destruction or Just Plain Destruction?*, *The Journal of Law & Economics* 49, no. 1, 2006, pp. 1–28 disponibile a <https://doi.org/10.1086/503518>.

<sup>6</sup> A. ZENTNER, *Measuring the Effect of File Sharing on Music Purchases*, *The Journal of Law & Economics*, vol. 49, no. 1, 2006, pp. 63–90 disponibile a <https://doi.org/10.1086/501082>.

La pirateria, invece, dilagava tra programmi come BitTorrent, Kazaa, e diversi altri che permettevano agli utenti di scaricare gratuitamente e illecitamente file audio, video e software. Questi risultavano più difficile da eliminare, in quanto avevano un'estensione mondiale e non possedevano un server centrale da poter bandire per risolvere il problema.

Da un sondaggio condotto dalla Forrester Research nell'ottobre del 2001 sulla popolazione delle nazioni europee con maggiore consumo musicale, è emerso che la percentuale di persone che acquistava musica era maggiore tra chi la scaricava anche online (55%) rispetto a chi invece non lo faceva (45%)<sup>7</sup>. Questo indica che la possibilità di trovare e ottenere facilmente file MP3 dal web non andò a frenare considerevolmente l'acquisto legale di file e supporti da parte dei consumatori abituali e appassionati, ma anzi, che le due tendenze procedevano parallelamente.

Il declino delle vendite dei supporti musicali fisici potrebbe quindi avere più di una motivazione. Di certo quella del *file-sharing* fu una novità impattante sul sistema di consumo, scollegando sempre di più la fruizione dal supporto fisico e spostandola verso il mondo del digitale. Inoltre, l'accesso facilitato alle registrazioni musicali attraverso la diffusione di vere e proprie librerie digitali permise una crescita dell'interesse del pubblico verso generi musicali anche distanti, non ancora raggiunti dai principali consumatori e che non figuravano sulle classifiche: fattore che ha poi determinato un aumento degli acquisti di biglietti per concerti, riscontrabile soprattutto per quelli di piccole e medie dimensioni.

La messa in discussione dei CD, delle musicassette e dei dischi in vinile costrinse l'industria discografica a rivedere il proprio sistema commerciale e di produzione. Molti manager e direttori di compagnie musicali intervistati dallo studioso Jim Rogers hanno lamentato una risposta al cambiamento lenta e inefficiente da parte del settore: le stesse multinazionali della discografia, ampiamente affermate, si ritrovarono in un lungo periodo di confusione che evidenziò la loro difficoltà a stabilire piani a lungo termine per la monetizzazione dello streaming, a causa forse di un radicato legame a un sistema ormai passato, ma che aveva saputo decretarne la crescita e il successo<sup>8</sup>.

Sebbene si siano dimostrate lente a rispondere al cambiamento e diffidenti rispetto alla nuova domanda di mercato, sempre più indirizzata all'acquisizione di formati MP3,

---

<sup>7</sup> Ibidem.

<sup>8</sup> J. ROGERS, *The Death & Life of the Music Industry in the Digital Age*, op. cit., p. 57.

le multinazionali si sono viste costrette a riconfigurare l'assetto del loro *business* per stare al passo con le previsioni di consumo e di crescita tecnologica.

Le etichette discografiche cominciarono a prendere accordi con le piattaforme del web a partire dal 2007. Una delle prime piattaforme a firmare contratti con le più grandi compagnie e società di autori e distributori musicali fu YouTube, seguita poi da Vevo, accordi che permisero ai *music creator* di raccogliere *royalties* dall'utilizzo dei loro prodotti sul web<sup>9</sup>. A partire da questo momento, iniziarono a proliferare le piattaforme di streaming musicale che stringevano accordi per l'utilizzo dei diritti aumentando così i guadagni da parte dell'industria discografica e degli artisti. Il servizio streaming di maggior successo negli ultimi tempi è stato Spotify: online dal 2008, ha avuto una rapida crescita e al termine del 2020 ha visto 155 milioni di abbonati e 345 milioni di utenti mensili per il versamento di più di 5 miliardi di dollari in *royalties*<sup>10</sup>. Nel report pubblicato dal CISAC nel 2019, si è attestata una crescita delle *royalties* nel 2018 pari al 26,8% rispetto ai cinque anni precedenti<sup>11</sup> e ad oggi circa il 60% delle entrate della discografia proviene dai formati digitali.

Il web diventa quindi non più soltanto una vetrina per la vendita di album e singoli in MP3 ma anche uno spazio dai confini labili dove l'utente, tramite il pagamento di un abbonamento, può accedere e raggiungere facilmente qualsiasi contenuto musicale immesso sul web. Il consumatore del XXI secolo sceglie di affidarsi sempre di più al mondo del digitale, portando così a una crescita delle piattaforme streaming a cui segue un aumento degli incassi da parte delle aziende e dei produttori per l'utilizzo delle loro creazioni.

## 1.5 Il mercato musicale globale oggi

I dati circa la condizione attuale del mercato discografico sono forniti dall'IFPI, Federazione mondiale delle case discografiche, all'interno del suo report annuale che riporta i dati globali del mercato.

Nel 2020, a un calo del progresso del *music business*, dovuto all'impossibilità di programmare tournée e concerti a causa dell'emergenza COVID-19, ha risposto una

---

<sup>9</sup> Ivi, p. 85-87.

<sup>10</sup> ERNST & YOUNG AB, *Sustainability, Equity and Impact Report 2020*, Spotify, Stockholm, 10 marzo 2021, p.4.

<sup>11</sup> CISAC, *Global Collections Report 2019*, Parigi, 7 novembre 2019.

crescita importante degli utenti e del pubblico in streaming, e di conseguenza dei guadagni da parte del settore discografico.

Il *Global Music Report* dell'IFPI mostra che i ricavi per il 2020 hanno raggiunto i 21,6 miliardi di dollari con una crescita del mercato globale di musica registrata pari al 7,4 %, attestando il sesto anno consecutivo di crescita. Lo streaming si dimostra il canale di traino degli ultimi anni, raggiungendo i 13,4 miliardi di dollari, ovvero il 62,1 % del totale dei ricavi del settore ottenuti dalla musica registrata.

Il mercato discografico in Italia, nel particolare, ha visto un calo del 24,96 % delle vendite dei supporti fisici, principalmente CD, bilanciato però da una crescita dello streaming pari al 29,51 %. L'aumento degli abbonamenti streaming è andato infatti a contrastare la forte riduzione delle vendite fisiche permettendo alla discografia italiana di chiudere l'anno con una crescita del 1,44 %<sup>12</sup>. Da qui anche l'aumento dell'interesse e degli investimenti nel settore tecnologico da parte delle case discografiche per raccogliere e studiare dati utili ai processi decisionali che precedono il lancio di nuovi artisti sul mercato. Le scelte di progettazione e marketing possono infatti essere supportate dalle nuove tecnologie di intelligenza artificiale in grado di raccogliere informazioni circa le preferenze di consumo e agire tramite gli algoritmi. La distribuzione e la promozione sono quanto mai vicine nel mondo digitale e si affiancano cercando di costruire prodotti di tendenza che possano diffondersi e scalare le classifiche nel breve tempo, rischiando molto spesso l'effetto 'meteora'. La concentrazione della produzione si sposta dall'intero album all'EP e al singolo, più adatti a catturare un ascolto in rimbalzo tra numerose disponibilità.

Come si può vedere dalla Tabella 1, nel primo semestre del 2021 il mercato discografico italiano è cresciuto del 34 %, grazie soprattutto al settore streaming che vede aumentare gli abbonamenti premium del 41 %. Rispetto al semestre dell'anno precedente risultano incrementate inoltre le vendite dei supporti fisici, in particolar modo del vinile che cresce del 189 %, in aumento anche grazie alla riapertura dei negozi rivenditori obbligati alla chiusura nel primo semestre del 2020 e a un ampliamento del catalogo Amazon. Il vinile mantiene dunque la sua caratteristica di cimelio musicale, traccia indelebile di una passione, dato l'interesse delle etichette discografiche indipendenti e

---

<sup>12</sup> IFPI, *Global Music Report 2021*, 23 marzo 2021.

multinazionali a distribuire edizioni speciali e limitate di grandi classici, di dischi di nuovi artisti e di quelli già affermati<sup>13</sup>.

Tabella 1. Entrate musicali dei primi semestri 2020 e 2021 in Italia.

### Entrate musicali (milioni di euro, valore commerciale) - Dato IFPI

	primo semestre 2021	primo semestre 2020	differenza
CD	10.803	7.099	52%
Vinili	12.570	4.346	189%
Altri	775	231	235%
<b>TOT. SUPPORTI FISICI</b>	<b>24.148</b>	<b>11.676</b>	<b>107%</b>
Iscrizioni piattaforme streaming	67.709	48.014	41%
Streaming supportati dalla pubblicità	15.835	19.211	-18%
Streaming video	14.031	9.500	48%
<b>TOT. STREAMING</b>	<b>97.575</b>	<b>76.725</b>	<b>27%</b>
Altri formati digitali (Download, Mobile)	2.684	3.596	-25%
<b>TOT. DIGITALE</b>	<b>100.259</b>	<b>80.321</b>	<b>25%</b>
Licenze di sincronizzazione	4.279	3.841	11%
<b>TOT. MERCATO</b>	<b>128.685</b>	<b>95.839</b>	<b>34%</b>

Fonte: FIMI, 2021

Il guadagno maggiore per il mercato musicale proviene però dalla musica dal vivo. A inizio millennio la fonte di guadagno maggiore di un artista risiedeva nella vendita della sua musica su supporti fisici, mentre i concerti erano soltanto un'attività collaterale

<sup>13</sup> I. INVERNIZZI, *La bolla dei Vinili*, Il Post, 23 luglio 2021  
<https://www.ilpost.it/2021/07/23/bolla-vinili/>

e di secondo piano. Il perno del *music business* negli anni è cambiato e l'attività più remunerativa di un artista è adesso la *live performance*, con tour sempre più estesi e un numero di date maggiore che hanno portato di conseguenza a un dilatamento del tempo tra il lancio di un album e un altro. Di certo le ultime analisi non dimostrano una condizione florida del settore, viste le restrizioni e le chiusure dovute all'emergenza sanitaria del 2020: secondo il più recente *Global Entertainment & Media Outlook* di PricewaterhouseCoopers il settore della *live music* a livello globale ha subito un calo del -74,4 %, virando così verso nuove soluzioni creative e una fruizione online<sup>14</sup>. Ma sino al 2018-2019 si può constatare la crescita di questa importante fetta di mercato: i dati dimostrano infatti un incremento dei ricavi delle prime cento tournée a livello globale tra il 2014 e il 2018 pari al 33 %, mentre in Italia nel 2019 la spesa del pubblico per i concerti di musica leggera secondo i dati raccolti dalla SIAE è aumentata circa del 5,8% rispetto all'anno precedente, raggiungendo un incasso di 382,6 milioni di euro.

Così la figura dell'artista cambia insieme al suo modo di fare musica, e il ruolo delle etichette discografiche rispetto al prodotto musicale varia per allinearsi alle esigenze di un mercato sempre più veloce nel mostrare nuove tendenze. La musica si affida sempre di più a logiche matematiche: le etichette discografiche e i produttori restano costantemente aggiornati collaborando con società di raccolta dati, che affinano algoritmi per soddisfare l'obiettivo di trovare e creare il prodotto perfetto, che possa rispondere ai gusti del pubblico e alle tendenze.

Ultimo segnale del forte impatto della rivoluzione digitale, sancita dall'affermarsi di un numero sempre maggiore di piattaforme streaming, è la decisione della Warner Music di rilevare nel marzo 2018 la Sodatone, una start-up tecnologica fondata nel 2016, che si è affermata come il principale strumento di approfondimento A&R al mondo. La tecnologia di Sodatone combina dati di *streaming*, *social* e *touring* con la potenza del *machine learning*. La piattaforma, sulla base delle tendenze di consumo, individua i talenti non ancora presenti all'interno di *roster* di altre etichette segnalando i primi predittori del successo, come la fedeltà e la crescita della base di fan, e la potenziale viralità di un brano. Max Lousada, CEO, Recorded Music, Warner Music Group, ha affermato: «*At Warner Music, we're creating an entrepreneurial environment where art and technology thrive together. Arjun and Jerry are two talented pioneers, whose passion*

---

<sup>14</sup> PRICEWATERHOUSECOOPERS, OMDIA, *Global Entertainment & Media Outlook 2021–2025*, 2021.

*for algorithms and trends is matched by our love for music and culture. They understand that A&R instinct has always been informed by different types of data and have created a tool that brings new sophistication and foresight to creative decisions. As the youngest member of our growing family of brands, Sodatone will help to differentiate us in the search for the superstars of tomorrow<sup>15</sup>.*» Gli A&R delle etichette discografiche hanno sempre dovuto confrontare le loro scelte con i dati di consumo e i gusti del mercato, la novità risiede però nell'affidarsi ai nuovi sviluppi tecnologici che permettono di migliorare la strategia e di essere più efficaci nel lancio di un nuovo artista. L'utilizzo degli algoritmi per le scelte strategiche sembra così spostare il potere decisionale nelle mani stesse del consumatore e i settori più determinanti nella filiera dell'industria musicale diventano la distribuzione e il marketing.

---

<sup>15</sup> WARNER MUSIC GROUP, *Warner Music Group Acquires Sodatone*, 28 marzo 2018  
<https://www.wmg.com/news/warner-music-group-acquires-sodatone-33396>





## II

### Il settore discografico e la sua organizzazione

L'industria musicale presenta confini molto ampi, in cui vengono racchiuse attività con *output* differenti e apparentemente distanti, e si compone di una molteplicità di attori che possiedono caratteristiche eterogenee e agiscono a più livelli all'interno della sua filiera.

Una struttura così densa può essere descritta nella sua ampiezza come un 'grande settore', nel quale prende forma un 'piccolo settore', e che va a comprendere tutte le attività che si trovano a monte e a valle dell'industria, quali la formazione, la produzione di strumenti musicali, la stampa di spartiti e partiture, e tutto ciò che è funzionale alla produzione e al consumo di musica<sup>16</sup>.

Il grande settore include tutte quelle attività economiche afferenti alla musica che non esisterebbero in sua assenza, e che portano valore alla sua produzione e alla sua fruizione.

Il piccolo settore, racchiuso nel grande, comprende tutte quelle attività che portano dalla produzione al consumo, e che sono raggruppabili in tre divisioni:

- Produzione: fase che comprende l'essenziale azione di autori, compositori, produttori e interpreti al fine di confezionare il prodotto musicale;
- Intermediazione: in questo caso il fine è quello della diffusione del prodotto affinché raggiunga il consumatore. Comprende l'editoria, le etichette discografiche, la distribuzione fisica e digitale, l'organizzazione di eventi, le società di *collecting*. Le società di raccolta dei diritti d'autore e dei diritti connessi in Italia sono per esempio la SIAE (Società italiana degli autori ed editori) e SFC (Società Confortile Fonografici);
- Consumo: attività che include tutte le modalità di fruizione della musica. Il prodotto musicale può essere riprodotto in formato fisico o digitale, come

---

<sup>16</sup> A. ARDIZZONE, *Filiera dell'industria musicale e nuovi modelli di business in Italia*, in *Tafter Journal* n. 51, disponibile a <https://www.tafterjournal.it/2012/08/31/filiera-dellindustria-musicale-e-nuovi-modelli-di-business-in-italia/>.

suono registrato o dal vivo, può essere ascoltato in radio, in televisione, mentre siamo in un esercizio commerciale o in un teatro, su supporto fisico o digitale, a concerti ed eventi.

Questa suddivisione permette di porre dei confini più o meno rigidi all'industria musicale, individuando il ruolo dei *players* e differenziando le loro attività e il loro valore all'interno della filiera.

A delimitare dunque l'inizio del piccolo settore troviamo l'azione di compositori, autori, artisti ed esecutori che rappresentano l'*input* del processo creativo. Per far sì che l'opera musicale giunga ai destinatari, si sviluppa un processo di produzione, promozione e distribuzione: per il primo caso si intende la produzione del *master* del disco o del singolo, ovvero il supporto su cui viene fissata la prima registrazione, come se fosse già pronta per la pubblicazione e fruizione, e che antecede la stampa; la promozione prevede tutte le azioni necessarie affinché il disco o il singolo venga conosciuto da un pubblico ampio; la distribuzione indica il lavoro delle imprese che distribuiscono fisicamente i dischi presso i punti vendita, dei distributori digitali che si occupano dei file acquistabili online, si riferisce al lavoro degli organizzatori di eventi e concerti e di coloro che svolgono un ruolo strumentale per la vendita dei prodotti musicali sul mercato. Sul finire del piccolo settore troviamo il processo di consumo e di fruizione in tutte le forme possibili <sup>17</sup>.

Gli individui che operano in questa filiera rappresentano professionalità di diversi settori: musicisti, cantanti, parolieri, autori e arrangiatori, che scrivono musica e compongono nuovi brani nonché i professionisti dello spettacolo come *tour manager*, *artist manager*, *business manager*, produttori esecutivi che collaborano con gli artisti per la costruzione della loro carriera musicale. Si annoverano poi tutti quegli addetti ai lavori che si occupano della registrazione, come ingegneri del suono, produttori artistici e fonici. All'interno della filiera troviamo inoltre tutti coloro che operano nei canali di distribuzione e promozione dei prodotti fisici, digitali e del comparto *live music*: organizzatori delle tournée di concerti, agenzie di *booking*, promotori locali, agenzie di distribuzione e promozione, responsabili ufficio stampa e editori.

La struttura prevede quindi non soltanto agenti a stretto contatto con l'artista, che costituiscono spesso il suo staff personale, o interlocutori industriali come i team delle

---

<sup>17</sup> E. LARocca CONTE, *Il Settore musicale: analisi della filiera e del mercato*, 2018  
accessibile su [https://documen.site/download/il-settore-musicale-analisi-della-filiera-e-del\\_pdf](https://documen.site/download/il-settore-musicale-analisi-della-filiera-e-del_pdf)

etichette discografiche che programmano strategicamente la carriera dell'artista, ma anche interlocutori mediali: questi, più distanti dal processo creativo all'interno della filiera, si occupano della diffusione di materiale informativo, utile per far conoscere il prodotto musicale a un pubblico più vasto; si tratta ad esempio di critici e giornalisti del settore, le stazioni radio, i giornali televisivi e digitali, i canali musicali satellitari.

## 2.1 Il settore discografico

Il settore della discografia ha assunto nella storia un ruolo centrale nella filiera dell'industria musicale: che si tratti di piccole o medie imprese, le cosiddette *Indies*, o di multinazionali come Universal, Warner e Sony, ossia le *Majors*, le etichette discografiche rappresentano la chiave di volta della creazione e del confezionamento del prodotto musicale. Mantenere un ruolo centrale nell'industria discografica alla luce dei più recenti sviluppi del mercato obbliga questo tipo di imprese a impegnarsi in un continuo e repentino mutamento del loro sistema per restare al passo coi tempi, per accogliere e assecondare gli sviluppi tecnologici e le innovazioni del settore che producono effetti notevoli sugli assetti e le strategie da perseguire.

Nel settore dell'industria musicale a livello globale, le aziende discografiche multinazionali, dunque dotate di potere economico elevato, mantengono un'importante quota del mercato, e le industrie che hanno raggiunto un'economia di scala tendono a essere altamente concentrate. La concentrazione industriale non va però a ridurre l'innovazione e la diversificazione del mercato. Anzi, nel mercato musicale attuale le barriere di entrata risultano basse grazie a Internet, che offre nuove opportunità di crescita per la distribuzione globale.

Il mercato discografico si può definire oligopolistico differenziato verticalmente<sup>18</sup>, in quanto le imprese multinazionali sono soltanto tre: Universal Music Group, Sony Music Entertainment e Warner Music, e governano il mercato musicale grazie ai loro capitali e ai grandi mezzi di produzione e promozione che le portano a detenere, secondo le recenti stime, circa il 70% del mercato musicale mondiale. Alla fine del XX secolo, infatti, numerose etichette discografiche si estinsero, mentre altre, le più potenti, vennero incorporate in aziende di dimensioni maggiori: vanno ricordate

---

<sup>18</sup> F. SILVA, G. RAMELLO, *Dal vinile a Internet. Economia della musica tra tecnologia e diritti*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 1999, p.43.

l'acquisizione della CBS Records avvenuta nel 1987 da parte di Sony, trasformandosi così in Sony Music Entertainment, e la fusione del 1998 tra PolyGram Music Group e MCA Music che diede vita all'odierna Universal Music Group <sup>19</sup>.

L'altra quota di mercato è rappresentata dalle etichette indipendenti, imprese spesso locali che mantengono una spiccata identità, ancorata il più delle volte a un singolo genere musicale, e che, seppur non riescano a raggiungere grandi numeri di vendite e introiti per chiudere i bilanci in attivo, costituiscono un importante canale di ricerca e produzione per musica 'di nicchia' e artisti emergenti. La musica indipendente costituisce un settore in crescita, date le opportunità del mondo digitale e le nuove abitudini di consumo del pubblico, novità che hanno portato a un aumento di rilevanza di questa industria nel mercato musicale, secondo le ricerche trattate nei paragrafi successivi.

### **2.1.1 Il valore culturale della discografia**

Le etichette discografiche sono le aziende commerciali che si occupano della produzione, promozione e distribuzione del prodotto musicale. Storicamente, l'attività centrale che le connota è la fissazione del materiale sonoro su dischi, vinili e cassette. Operano come mediatrici, inseriscono un prodotto culturale in un contesto di lavorazione industriale, portando alla produzione seriale un elemento di ingegno e creazione artistica, pur preservandone le caratteristiche artistiche. Rappresentano il centro dell'industria musicale, in quanto tutto il business gira intorno all'artefatto artistico prodotto dall'etichetta, che rende la musica consumabile da un pubblico e trasmissibile dai media<sup>20</sup>.

La discografia può essere definita come un''industria culturale' secondo le caratteristiche dell'industria culturale moderna individuate dal sociologo John B. Thompson nella sua opera *The Media and Modernity*<sup>21</sup>: l'industria discografica rende l'arte musicale merce di consumo, investe sulla produzione della musica, sviluppa mezzi e nuove tecnologie per la fissazione, l'archiviazione, la distribuzione e la riproducibilità degli artefatti sonori. La discografia assume dunque un ruolo culturale: la sua posizione centrale in un mercato così ampio le permette di influire sugli aspetti sociali della cultura

---

<sup>19</sup> *The Music Industry: From Major to Minor*, The Economist, Gennaio 2008

<sup>20</sup> G. SIBILLA, *L'industria musicale* Carocci Editori, Roma 2014, p.31.

<sup>21</sup> J. B THOMPSON, *The Media and Modernity. A Social Theory of the Media*, Polity Press, Cambridge 1995.

e del costume. Quando un *talent scout* scopre un artista, comunicatore magari di un genere musicale ancora poco conosciuto, e quando un'etichetta discografica decide di immettere sul mercato il suo prodotto artistico con un'efficace strategia di promozione e distribuzione, si può arrivare alla creazione di una tendenza, di una moda, di un nuovo filone culturale, di un nuovo *trend* di consumo che vanno a incidere sugli aspetti culturali e commerciali della società. Di contro, non sempre il potere economico delle case discografiche viene utilizzato per scopi di elevazione dell'arte musicale, bensì queste aziende possono essere tacciate di appiattare la qualità della merce e del consumo, concentrando i loro investimenti su aspetti non prettamente musicali e cavalcando tendenze già consolidate per perseguire unicamente il profitto, a discapito della ricerca e dell'innovazione.

Il termine 'industria culturale' è un paradigma socioculturale introdotto per la prima volta da Theodor Adorno e Max Horkheimer all'interno della loro opera *Dialettica dell'illuminismo* nel 1947. I due autori e filosofi con questo termine hanno voluto indicare il processo di trasformazione della cultura in merce. Tale processo fa entrare in relazione l'ideologia capitalistica con il fondante rapporto dialettico tra cultura e società, facendo così rapportare la sfera culturale ai meccanismi di mercato.

L'industria culturale, per Adorno e Horkheimer, è un prodotto degli interessi economici del capitalismo. Viene definita come una fabbrica del consenso, interessata a soddisfare i bisogni delle masse con il solo obiettivo del profitto, conducendo così a un soffocamento del valore critico della cultura. Eppure, lo stesso sistema industriale influisce in maniera strategica sui desideri dei consumatori, che non vengono assecondati, bensì indotti e predeterminati con precisione. Soltanto successivamente, questa visione della manipolazione verrà messa in discussione dallo studioso Edgar Morin che, nel suo *L'esprit du temps*, sostiene che l'industria culturale non fosse soltanto uno strumento ideologico in grado di influenzare le coscienze, ma anche una grande fabbrica di elaborazione dei desideri e delle attese collettive, che va quindi ad assecondare aspettative inconscie e a creare un immaginario sociale frutto di un rapporto dialettico tra industria culturale e consumatori, che diventano così parte attiva del processo di creazione. Adorno e Horkheimer, invece, non considerano la possibilità di ricerca e di creazione, e parlano di un'industria regressiva del sempre uguale, dove il nuovo rappresenta un 'rischio inutile' e viene escluso in virtù di un maggiore guadagno. Lo stereotipo diventa quindi la norma, una forma che non richiede alcuno sforzo o azione particolare da parte dei consumatori.

Riportando la riflessione sul concetto di ‘industria culturale’ dei pensatori del Ventesimo secolo all’industria discografica attuale, non si può fare a meno di tenere conto della varietà di identità delle imprese presenti nel settore. Si può riconoscere, d’altronde, come le multinazionali detengano comunque un potere economico maggiore e dunque la possibilità di utilizzare mezzi e strategie sofisticate per mantenere il controllo del mercato e decidere quali tendenze e quali generi supportare e spingere. Storicamente, si può riscontrare questo atteggiamento sia nel caso dei generi musicali di tendenza che si sono succeduti negli anni, sia per quanto riguarda i cambiamenti nelle abitudini di consumo da parte del pubblico. Un esempio è il caso del CD: ideato negli anni Ottanta dalla Philips e dalla Sony congiuntamente al suo lettore, sbaragliò la concorrenza sostituendo il vinile come primo supporto venduto permettendo così alle etichette discografiche non soltanto di vendere nuovi dischi ma di riportare sul mercato anche tutto il catalogo passato sotto nuova forma.

Dall’altra parte, però, si può altresì riscontrare l’attività di piccole imprese locali e indipendenti che non riescono a stimare profitti elevati, non raggiungono un pubblico ampio e si impegnano a investire su progetti considerati di valore e di qualità artistica dalla critica.

Il lavoro dell’industria discografica è definibile come ‘ad alto rischio d’impresa’<sup>22</sup>, necessita di grandi investimenti e molto spesso un solo disco di successo può ripagare la pubblicazione di molti altri dischi che sono riusciti a vendere poche copie e risultano in perdita. Il successo, naturalmente, non corrisponde alla valutazione artistica, bensì a quella commerciale. Questo può dunque portare un’etichetta discografica a scegliere di investire maggiormente su prodotti capaci di vendere e ottenere introiti immediati, rispetto a un investimento su un prodotto che, seppur di qualità, porterebbe a sviluppi e risultati economici a distanza di troppo tempo.

Infine, le industrie discografiche trovano pieno riscontro nelle definizioni di ‘industria culturale’ più recenti: come avviene per il concetto utilizzato dallo studioso inglese Nicholas Garnham<sup>23</sup>. Egli definisce le industrie culturali secondo le logiche che governano la produzione delle opere culturali e identifica le ‘industrie culturali’ come quelle istituzioni che utilizzano sistemi tecnologici per la produzione e distribuzione ad

---

<sup>22</sup> G. SIBILLA, *L’industria musicale*, op.cit., p.34

<sup>23</sup> N. GARNHAM. *Capitalism and Communication: Global Culture and the Economics of Information*, Sage Publications, 1990.

alti tassi di capitale, dotate di un'organizzazione con una netta divisione del lavoro e un'impostazione gerarchica e manageriale, e che agiscono in funzione dell'efficienza e della massimizzazione del profitto.

### 2.1.2 Il nucleo dell'impresa

Ogni impresa discografica, indipendentemente dalla sua identità e dall'ampiezza del suo mercato, si posiziona al centro dell'azione di quattro *players* che collaborano alla costruzione del processo strategico dell'etichetta: clienti, fornitori, complementi e concorrenti o sostituti <sup>24</sup>.

I clienti sono coloro che sono disposti a pagare per usufruire del servizio e del prodotto fornito dall'azienda. Gli acquirenti di un'etichetta discografica possono essere dettaglianti specializzati che si interfacciano ad agenti di vendita, grossisti che riforniscono i dettaglianti, punti vendita di marchi della grande distribuzione, *online retailers* e *mobile retailers*<sup>25</sup>, le agenzie pubblicitarie che consentono la sincronizzazione dei prodotti discografici.

I fornitori sono le agenzie di artisti, i loro manager, o gli artisti stessi, che si propongono alle etichette discografiche inviando demo col fine di essere ricontattati e scritturati.

Le aziende che operano nel settore fonografico e nella produzione di supporti per la riproduzione musicale, come *hardware* e *software*, realizzano i complementi, ossia quei prodotti e servizi che aumentano l'attrattività dell'elaborato discografico.

I concorrenti si distinguono in diretti e indiretti: i concorrenti indiretti sono tutte quelle altre categorie afferenti all'*entertainment* e alle azioni del tempo libero che possono essere preferibili alla fruizione dei prodotti musicali, come ad esempio il cinema, la tv e il settore del *gaming*.

I concorrenti diretti sono le altre etichette discografiche. Non esistono barriere molto alte per l'entrata sul mercato discografico, quanto si riscontrano più che altro limiti sulla forza commerciale dei diversi prodotti. Infatti, non tutte le *indies* si possono considerare concorrenti delle *majors*, dato che le imprese indipendenti incontrano ostacoli

---

<sup>24</sup> La suddivisione riprende il concetto di Value Net Model riportato in A. BRANDENBURGER AND B. NALEBUFF, *Co-Opetition*, Currency, New York 1997.

<sup>25</sup> L. STANTE, *La Discografia in Italia. Storia, struttura, distribuzione, marketing e new media*, ZONA, Arezzo 2007, p.31.

maggiori in un'eventuale espansione nel mercato nazionale e internazionale per i costi alti della distribuzione e comunicazione. Inoltre, il prodotto musicale, essendo soggetto a fattori socioculturali, che trascendono il potere economico di un'azienda, va a soddisfare più tipologie di bisogni che stanno proprio alla base della differenziazione dell'offerta discografica, per lo più suddivisibile per generi musicali. Dunque, data la possibilità di diversificare i mercati, non tutte le etichette si considerano concorrenti e non tutte le etichette ritengono indicata la collaborazione fra loro.

Seguendo il modello della *Value Net* di Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, l'industria discografica si colloca al centro dell'influenza di queste quattro forze. Le azioni dei consumatori, dei fornitori, dei complementi e dei concorrenti, vanno a incidere sulla formazione di una strategia che tenga conto delle opportunità offerte dall'ambiente in cui si posizionano; una strategia che sia in grado non solo di utilizzare in maniera efficiente ed efficace gli *input* e gli *output* materiali e immateriali, ma che vada a considerare a proprio vantaggio anche la crescita e il successo di aziende della stessa categoria e dello stesso settore, indirizzando alla creazione di situazioni di collaborazione fra le imprese. Si tratta di una forma di rapporto – di cui si parlerà in maniera più approfondita nel terzo capitolo – secondo cui si opera una cooperazione nella competizione e una competizione nella cooperazione. Le multinazionali agiscono con l'obiettivo di soddisfare la varietà della domanda, generando al loro interno più suddivisioni e sotto etichette, afferenti a un particolare genere o portatrici di una determinata identità socioculturale. Spesso sono proprio queste sotto etichette a stringere rapporti di collaborazione con le indipendenti, così da affiancare realtà minori per investire sui talenti di un terreno musicale “di nicchia”, curando molto spesso la distribuzione dei loro prodotti e il commerciale, e trarre benefici da un prodotto non proprio e non generato dalla propria azienda. Stabilire alleanze commerciali complementari può avvenire anche attraverso *joint venture* o alleanze strategiche tra concorrenti o non concorrenti. Le collaborazioni con l'ambiente circostante, d'altronde, possono essere molto utili all'efficienza di un sistema. Coltivare relazioni di cooperazione, rapporti acquirente-fornitore o *peer-to-peer*, può portare a un'ottimizzazione delle operazioni e alla riduzione dei rischi insiti nel modello di business, per realizzare processi creativi e produttivi più sostenibili e redditizi.



### 2.1.3 La catena del valore dell'industria discografica

L'industria discografica è stata altamente influenzata dalle innovazioni tecnologiche che hanno portato a una riconfigurazione di una serie di attività e processi tipici dell'industria dello scorso secolo. Conoscere il modello sotteso all'organizzazione dei processi permette di comprendere il ruolo degli attori presenti nel sistema e di conseguenza formulare strategie efficaci.

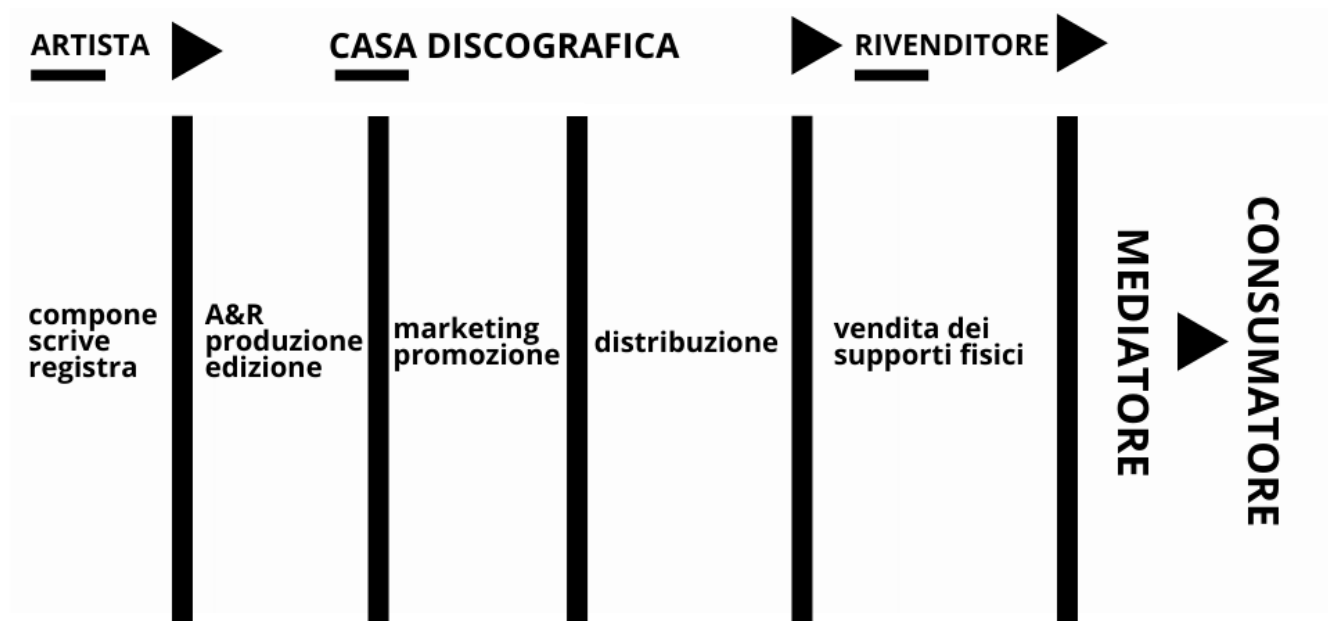
Il modello della catena del valore tradizionale è stato teorizzato da Michael Porter nel suo libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* nel 1985. La catena del valore di Porter va a definire e sistematizzare tutte le attività del ciclo produttivo, dalla creazione al consumo, nell'arco del quale si generano costi e il prodotto acquisisce valore, fino a raggiungere il prezzo di vendita con un margine positivo. Essa si modella come una rappresentazione sintetica delle *key activities*, ossia quelle attività particolarmente significative nell'attribuire valore al prodotto.

Porter suddivide le *key activities* in attività 'primarie' e 'di supporto':

- Le attività primarie comprendono la logistica in entrata e quella in uscita, le attività operative di produzione di beni o servizi, il marketing e la vendita, fino ad arrivare ai servizi di assistenza al cliente.
- Le attività di supporto sono invece quelle attività che non contribuiscono direttamente alla creazione dell'output ma che sono fondamentali per la sua produzione, come l'approvvigionamento, la gestione delle risorse umane, lo sviluppo delle tecnologie, e tutte quelle afferenti agli affari legali e alla contabilità.

Il ruolo della discografia all'interno del sistema industriale ha subito negli anni diversi cambiamenti, indotti dalle innovazioni tecnologiche e dal consolidamento di nuove abitudini di ascolto e consumo da parte del pubblico. L'era della digitalizzazione, con la diffusione del formato MP3 e lo sviluppo di nuovi *software* di produzione e distribuzione, ha influito consistentemente sulla configurazione della catena del valore dell'industria discografica.

Figura 1. Catena del valore.



Nel periodo antecedente alla digitalizzazione, la catena del valore (Figura 1) vede le etichette discografiche come *players* delle attività *core* del settore musicale: hanno il controllo della maggior parte degli anelli della catena e si mostrano essere le principali detentrici delle quote di profitto sul prodotto. Secondo questo modello il consumatore si ritrova a poter ascoltare ciò che viene scelto, prodotto e distribuito dalle etichette, distribuito tramite rivenditori, e che viene lasciato entrare nel consumo popolare da *industry gatekeepers*<sup>26</sup> come radio, canali video, promotori e organizzatori di eventi.

Con l'avvento della digitalizzazione e lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione la catena del valore dell'industria discografica cambia: la distribuzione del prodotto fisico si ridimensiona per lasciare il posto al file digitale, emergono nuovi *players* nell'intermediazione, e la distanza tra artista e consumatore si assottiglia. L'etichetta discografica perde il ruolo centrale all'interno della catena del valore e prende più spazio il non-luogo del *web*. L'artista può potenzialmente rivolgersi direttamente al suo pubblico senza dover instaurare un rapporto contrattuale con una *label* e i consumatori possono scaricare i prodotti e condividerli online e tramite le piattaforme *streaming*. Dunque, il prodotto musicale si allontana sempre di più dalla

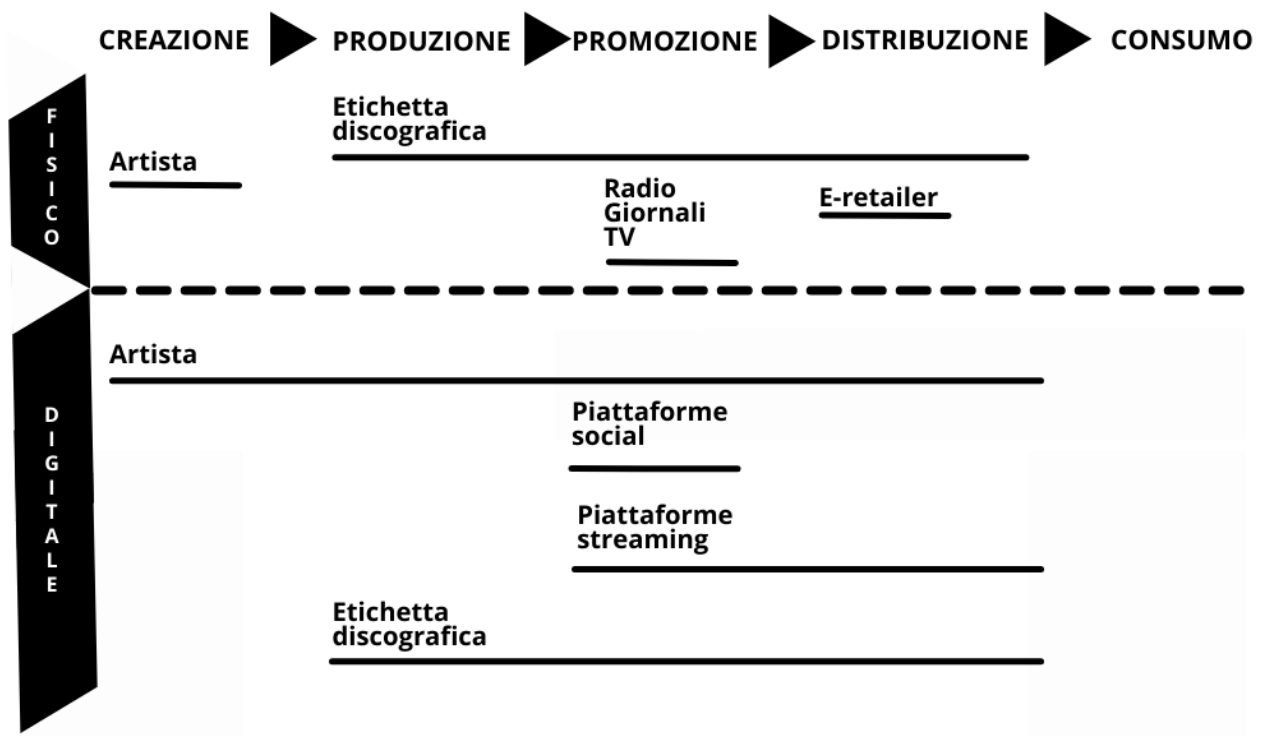
<sup>26</sup> P. RUTTER, *The Music Industry Handbook*, Routledge, New York 2016, p. 42

sua connotazione fisica, una smaterializzazione che si accompagna al raggiungimento di un'alta accessibilità e a uno scarso controllo della produzione e distribuzione da parte delle etichette discografiche.

Nuovi *player* entrano a far parte della catena del valore della nuova era digitale, come gli *e-retailers* (ad esempio Amazon) sempre legati al prodotto fisico, le piattaforme *streaming* (Spotify, Deezer, Tidal, Apple Music e molti altri) per i download dei file MP3 e l'ascolto in digitale. I nuovi *gatekeeper* digitali sono le piattaforme social, le compagnie di *gaming*, *advertiser*, *promoter*, e non più soltanto la radio, i programmi televisivi e la critica di settore. La diffusione sempre più ampia di Internet ha permesso un collegamento più facile e diretto con la potenziale *audience*, aumentando le possibilità di conoscenza e diffusione.

Gli attori della catena dell'“analogico” mantengono le tradizionali posizioni e ampliano il loro ruolo spaziando nel mondo del digitale: gli artisti possono scegliere di promuoversi anche autonomamente grazie ai social, autoprodursi tramite i nuovi software e distribuirsi sulle piattaforme online con barriere sempre meno alte; il consumatore non necessita più di intermediari e può usufruire di una maggiore offerta e di una più facile riproducibilità e trasferibilità del prodotto musicale.

Figura 2. Catena del valore digitale.



L'A&R, nella nuova era digitale, perde il suo originario e importante ruolo di apripista per l'artista, il quale trova sempre più opportunità per farsi conoscere e mettersi in mostra. Le moderne tecnologie hanno portato diverse nuove strade alternative per permettere al performer di costruire ed espandere la propria fan base. La crescita di Internet e della velocità delle informazioni e dello streaming, la maggiore accessibilità, la nascita di piattaforme social gratuite diffuse in tutto il mondo, la possibilità di fare *crowdfunding* tramite il web, permettono all'artista di ampliare le proprie potenzialità e realizzare progetti con più autonomia e immediatezza. Il performer può adesso pubblicare la propria musica, corredata di elementi visuali e grafici, diffonderla e condividerla tramite i social e il web direttamente dal proprio PC.

### *2.1.3.1 Gli effetti della digitalizzazione sulla catena del valore*

#### *Produzione*

La disponibilità di dispositivi *userfriendly* e *software* con un'alta accessibilità per registrazione, *mastering* e missaggio, e la possibilità grazie a Internet di poter svincolarsi da un tempo e da uno spazio, rendono più efficiente e più veloce la creazione e la produzione di musica, anche in comunità. La catena di lavorazione del prodotto si scorpora e i partecipanti al processo creativo vengono slegati, permettendo alla musica di essere ultimata, editata e riprodotta in luoghi differenti dalla base in cui è stata prodotta. Il processo di produzione si snellisce, si velocizza e i costi diventano più contenuti anche per registrazioni Hi-Fi di alto livello. Iniziano a nascere studi di registrazione personali *home recording* altamente specializzati che hanno portato alla chiusura di molti studi storici.

Dunque, l'artista non si ritrova più costretto a cercare un'etichetta discografica come tramite per la registrazione ma, anzi, spesso si autoproduce o si affida a un produttore o ingegnere del suono per la composizione e la registrazione musicale.

Anche il lavoro dell'A&R subisce cambiamenti: i canali per scoprire nuovi artisti sono numerosi, e grazie al web diventano sempre più slegati dal contesto fisico. Sono rari i casi in cui un *talent scout* si impegni nello scoprire nuovi talenti frequentando locali o piccoli palcoscenici musicali, quanto più è il web a diventare la nuova vetrina degli artisti musicali. Canali social come Instagram, Facebook e piattaforme streaming come YouTube consentono all'artista di costruire un proprio portfolio di presentazione per il

pubblico del web e per le etichette discografiche che ne sono interessate. Al *talent scouting online* si affianca poi quello dei *talent show*, sfide televisive per musicisti più o meno amatoriali dove, ai più meritevoli viene data la possibilità di ottenere un contratto con importanti etichette discografiche, come nel caso del programma televisivo XFactor in cui il vincitore ha diritto a un contratto discografico con *Sony*. Inoltre, ognuno di questi show ha attivato nuove funzionalità affinché il pubblico abbia sempre più potere nel percorso degli artisti all'interno del talent: oltre al televoto, i consumatori hanno la possibilità di interagire con gli artisti rilasciando *feedback*, ponendo le loro domande in maniera diretta e possono inoltre influire sul verdetto delle sfide attraverso le preferenze sui *social network* e attraverso gli ascolti. Un cambiamento che è stato testimone della crescente attenzione data alla fruizione digitale e streaming è stato presentato nell'edizione 2021 di XFactor, in cui gli autori hanno scelto di premiare gli artisti che avrebbero ottenuto un numero maggiore di streaming dei loro singoli musicali sulle piattaforme Spotify e iTunes indicando un'eliminazione basata sull'incidenza di questi dati: purtroppo il nuovo meccanismo non è andato a buon fine a causa del rilevamento di alcune attività promozionali che sono andate a compromettere le classifiche, espediente permesso, in quanto non menzionato all'interno del regolamento, ma che comunque è risultato scorretto per l'equità del sistema.

Il consumatore diventa quindi parte attiva della catena del valore, trasformandosi anche in veicolo di promozione e distribuzione, ad esempio condividendo i link e file musicali sulle proprie pagine web o pubblicando propri video di performance live sulle maggiori piattaforme video. In questo modo il consumatore stesso crea nuove situazioni per generare *royalty* attraverso la musica pubblicata e ascoltata, entrate che sono dirette alle case discografiche che detengono i diritti sui brani. Questa tipologia di consumatori è chiamata UGC – *User generetor content* – e rappresenta una nuova fonte di ricavo per l'industria discografica.

Inoltre, la nuova catena del valore digitale presenta nuove possibilità per il finanziamento della produzione di dischi e singoli, oltre a quelle fornite dalle etichette discografiche. L'artista, infatti, tramite i canali social e a specifici siti web, può dar vita a campagne di *crowdfunding* dedite alla propria promozione e alla creazione della propria musica, fattore che lo slega sempre di più dalla necessità di avere alle spalle un'etichetta discografica che finanzia il lavoro di registrazione.

## *Promozione e marketing*

Per la promozione di un nuovo singolo, di un album e per il lancio sul mercato di un nuovo artista, ai tradizionali mezzi di comunicazione, come stampa, televisione e radio, si affiancano nuovi canali in grado di raggiungere una maggiore utenza attraverso il web e che impongono un diverso approccio nel marketing e un nuovo modo di costruire una strategia di comunicazione del proprio brand.

Nel 2021 la promozione più efficace per un artista si ottiene tramite i social network. Il modello di business ormai consolidato prevede che l'artista possieda almeno una pagina social in cui pubblicare con costanza aggiornamenti riguardo la propria vita artistica, e spesso anche privata, circa le nuove uscite musicali e le date delle tournée, con contenuti che facciano sentire il fan in stretta connessione con il musicista e che creino *hype*, ossia che favoriscano la crescita dell'attesa del nuovo prodotto nel pubblico e che accrescano la *willingness to pay* del consumatore. I social sono quindi diventati il primo mezzo per testare in maniera efficace e nel minore tempo possibile il *feedback* del fan nei confronti dell'artista.

Le piattaforme social hanno sviluppato funzionalità specifiche per rendere noti i *trend* di utenza della pagina social di un'azienda. Grazie al *targeting comportamentale* è infatti possibile raccogliere informazioni su ciò che riscuota più successo e cosa interessi particolarmente ai consumatori di tutto il mondo. Ad esempio, Instagram Insight e Facebook Insight sono funzioni di *reporting* fornite dalle due piattaforme social per conoscere i dati relativi al numero di persone raggiunte con i post e il livello di gradimento, e consentono inoltre di ottenere informazioni circa la reattività alla risposta della propria utenza così da poter programmare strategie di comunicazione mirate.

YouTube e Vevo prendono il posto dei canali televisivi, con la pubblicazione di video musicali, video di esibizioni live e video interviste, per aumentare la vicinanza dell'artista al pubblico, per promuoverlo e per accrescere la domanda di acquisto di prodotti e concerti da parte del pubblico.

La vecchia formula di promozione legata a radio, tv e stampa lascia il passo alla promozione digitale che risulta più immediata, più efficace e perfettamente integrata con le piattaforme legali di streaming che determinano l'analisi del successo di un prodotto discografico, che prima si fondava invece sui numeri di vendita dei supporti fisici.

Inoltre, tramite questi nuovi sistemi di analisi e la possibilità di farsi pubblicità e distribuire i propri prodotti anche attraverso le pagine social e i propri profili web, gli

artisti sono più autonomi nel promuovere il proprio personaggio, la propria musica, pubblicando frequentemente contenuti e post riguardo la propria attività artistica, e nel vendere tramite questi canali album, singoli e biglietti per i concerti. Attraverso la promozione sui social, gli artisti possono raggiungere milioni di persone e creare così una solida *fan base* che sarà a sua volta produttrice di valore tramite i contenuti che genera e diffonde. Oggi, l'investimento più importante per un artista è legato alla sua immagine sui social network, alle fasi di marketing e promozione dei propri prodotti, alla ricerca di sponsorizzazioni e partnership. Tutte queste operazioni non sono sempre alla portata di tutti gli artisti i quali, pur restando indipendenti dalle compagnie discografiche, vengono spesso affiancati da persone in possesso delle *skills* necessarie, come personal manager e social media manager, con cui concordare strategie per curare la sua immagine sui social e ampliare il suo network.

Il web offre quindi strumenti di marketing imprescindibili per aumentare la gittata delle strategie di comunicazione e promozione di un artista e per portare alla luce nuovi talenti con maggiore velocità ed efficacia.

### *Distribuzione*

Con lo sviluppo del digitale e la nascita di piattaforme di streaming musicali, fondate sul principio P2P, e di servizi online, spesso illegali, dove poter reperire facilmente file da scaricare, si è assistito a un drastico calo delle vendite dei supporti fisici con la conseguente chiusura di numerosi negozi dettaglianti. Le major hanno così intrapreso altre strade per la distribuzione fisica, scegliendo come principali canali di rivendita dei propri prodotti materiali le grandi catene della GDO – grande distribuzione organizzata.

La distribuzione digitale ha portato all'entrata di nuovi player nella catena del valore come gli ISP e gli operatori di telefonia mobile. Questi, infatti, attraverso promozioni per i servizi di abbonamento, utilizzano lo streaming musicale per acquisire nuovi clienti e ridurre il rischio di abbandono. Un esempio è la piattaforma musicale Tim Music, fornita dalla nota compagnia telefonica come nuova funzionalità per gli abbonati al servizio, mentre si ricordano offerte promozionali di altri operatori di telefonia mobile legate alle più note piattaforme streaming per incentivare l'abbonamento, come è successo per la compagnia Wind che offriva un anno di ascolto gratuito su Napster

associato al proprio servizio mentre Vodafone permetteva di ottenere un abbonamento premium a Spotify per un anno.

Inoltre, la distribuzione digitale ha permesso a un artista emergente di svincolarsi dall'urgenza di entrare a far parte dei tradizionali canali di distribuzione, gli ha consentito di ridurre i costi per la fissazione su supporto del proprio materiale, ad esempio per la produzione di compact disc, e ad accedere facilmente ai canali di promozione e distribuzione più efficaci come i siti web e le pagine social. Per quanto l'artista possa distribuire in maniera autonoma la propria musica grazie a nuove piattaforme di e-commerce e streaming, le maggiori etichette discografiche posseggono il know-how e le risorse economiche adatte per raggiungere mercati più vasti e permettere all'artista di raggiungere le classifiche nazionali e internazionali.

Un altro canale di distribuzione nato come conseguenza dello sviluppo del digitale è il *gaming* online. Attraverso piattaforme online come Google Stadia, PlayStation Now, Tim Games, Microsoft xCloud, Xbox Game Pass, l'utente può scaricare applicazioni che gli consentono di giocare ai *videogame* in *streaming* e in *cloud* ed è un settore che da tempo registra una marcata crescita, soprattutto in seguito alla pandemia di Covid-19 del 2020. Alcuni videogiochi, sull'onda della crescente richiesta da parte dei frequentatori abituali di concerti di un ritorno alle esibizioni live dei loro artisti preferiti, hanno deciso di dar vita a vere e propri *live concert* all'interno della propria piattaforma ospitando artisti viventi in forma di avatar. Nel 2020, ad esempio, il videogioco *Fortnite* ha portato in scena un concerto di Travis Scott che ha ricevuto circa 12 milioni di spettatori superando ogni record; forte di questo risultato, la piattaforma di videogame ha organizzato un evento di cinque spettacoli con Ariana Grande nell'agosto 2020. Billboard ha riferito che si sono registrati picchi di ascolti per le canzoni di Ariana Grande subito dopo i suoi concerti sulla piattaforma.<sup>27</sup> Fortnite ha deciso di proseguire con il format di concerti fruiti online anche nel momento in cui in molti Paesi del mondo è stato possibile ritornare ad esibizioni dal vivo: a partire dall'ottobre del 2021 la piattaforma ha infatti istituito la serie *Soundwave*, una serie di concerti con artisti da tutto il mondo, con esibizioni non stop per 48 h, fruibili all'interno di un'esperienza interattiva del gioco.

In seguito, sono stati tantissimi i videogiochi a ospitare concerti virtuali, come Animal Crossing, Roblox, Minecraft e Pokemon che, in occasione del suo

---

<sup>27</sup> *Virtual concerts aren't going away anytime soon*, YPulse, 23 agosto 2021  
<https://www.ypulse.com/article/2021/08/23/virtual-concerts-arent-going-away-anytime-soon/>



venticinquesimo anniversario, ha organizzato eventi concerto di artisti come J Balvin, Post Malone e Katy Perry, la quale, proprio in questa occasione, ha presentato per la prima volta al pubblico la sua canzone 'Electric', scritta appositamente per l'anniversario. Questi eventi hanno visto la portata di milioni di spettatori, valicando ogni limite di spazio e di tempo, e aumentando drasticamente la possibilità per gli artisti di raggiungere un numero elevato di consumatori.

### *Consumo*

Il cambiamento dei canali di distribuzione da fisici a digitali ha portato molti benefici anche ai consumatori, i quali possono entrare in possesso dei prodotti musicali con una spesa ridotta e con più immediatezza attraverso diversi dispositivi e piattaforme streaming. Il Report sulle abitudini di consumo musicale per l'anno 2021<sup>28</sup> – realizzato da IFPI attraverso 43.000 interviste nei principali 21 mercati musicali del mondo – ha riscontrato un aumento dell'ascolto, per una media a livello globale di 18,4 ore a settimana, mentre il dato in Italia sale al 19,1. L'interesse per lo streaming è in costante ascesa, grazie anche agli investimenti delle etichette discografiche in questo campo, e in Italia il tempo trascorso ad ascoltare musica tramite le piattaforme online con servizi di abbonamento è cresciuto del 100%. Gli intervistati hanno dichiarato di preferire l'ascolto di musica in streaming per il facile accesso e per l'autonomia nella scelta di brani e artisti preferiti.

Inoltre, tramite le nuove piattaforme social, di streaming e gaming online, il pubblico può ascoltare la sua musica preferita e guardare le esibizioni live degli artisti seguiti con maggiore accessibilità e immediatezza, anche a distanza tramite le possibilità di trasmissione in diretta date da Instagram, Facebook e YouTube. Secondo il report di IFPI, un utente su tre ha visto almeno un concerto in live streaming negli ultimi dodici mesi e il 65% di questi ha dichiarato che continuerà a guardare concerti online anche quando riprenderanno le esibizioni dal vivo. Inoltre, una persona su venti ha dichiarato di aver seguito i concerti delle piattaforme di gaming e il 52% dei giocatori si rivela interessato a guardare concerti musicali virtuali attraverso questi canali.

---

<sup>28</sup> IFPI, *Engaging with Music*, 2021

<https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2021/10/IFPI-Engaging-with-Music-report.pdf>

### 2.1.3.2 Il ruolo delle piattaforme musicali social e streaming

YouTube, che risulta essere la piattaforma streaming più diffusa, è un'ottima vetrina per gli artisti emergenti, e non solo, che scelgono di pubblicare in autonomia i propri video per ottenere visibilità con la diffusione dei propri link e le crescenti visualizzazioni ottenute anche tramite altri canali del web, come Facebook, Sound Cloud, Spotify e Twitter<sup>29</sup>.

Questo tipo di esposizione online non sempre garantisce di raggiungere i talent scout di importanti etichette discografiche e di ottenere contratti con le major, ma può permettere all'artista di consolidare un'importante fan base su larga scala per far sì che se ne parli e cresca l'interesse mediatico. Paul Ratter nel 2016 riteneva i più importanti palcoscenici digitali da solcare con i propri materiali video e audio per raggiungere un buon numero di utenti fossero:

- YouTube
- Facebook
- Instagram
- SoundCloud
- Twitter
- MySpace
- Vevo
- LinkedIn
- Pinterest

Si può notare come le tendenze di utilizzo delle piattaforme streaming e social evolvano continuamente e con enorme velocità.

Nel 2021 infatti si affermano nuove modalità di diffusione dei contenuti musicali e nuove possibilità di raggiungere un pubblico di diverso target. Esempio è la veloce crescita e la viralità esponenziale che ha raggiunto la piattaforma social TikTok.

TikTok nasce nel 2018, dopo l'acquisto di Musical.ly, altra applicazione molto nota per la diffusione di contenuti musicali, e attualmente raccoglie più di un miliardo di utenti attivi ogni mese, registrando in un anno una crescita del 45%<sup>30</sup>. La piattaforma

---

<sup>29</sup> P. RUTTER, *The Music Industry Handbook*, op. cit., p. 32

<sup>30</sup> INFODATA, *Quanti utenti ha TikTok nel mondo?*, 28 settembre 2021

permette a ogni utente di creare video completamente originali oppure di usufruire di contenuti audio resi disponibili dal sistema, e di pubblicare sul proprio profilo brevi video alla mercè di una vasta community. Secondo una ricerca condotta da IFPI nel 2021, il 62% degli utenti ha dichiarato di prestare molta attenzione alla musica fruibile tramite questa applicazione. Nel 2020 l'album *Rumors* dei Fleetwood Mac pubblicato nel 1977, si ritrovò a scalare le classifiche dopo che il brano *Dreams*, contenuto nell'album, era diventato virale su TikTok. Questa piattaforma ha spesso portato canzoni a tornare in auge o a guadagnare popolarità grazie alle *challenge* virali lanciate dagli utenti, portando a un aumento significativo delle vendite e degli streaming di tali brani.

Dunque, per le particolari caratteristiche dei contenuti che si possono pubblicare su questa piattaforma e per l'ampio bacino di utenza che permette di raggiungere, TikTok risulta essere un ottimo media per ottenere viralità e fama in autonomia.

Altro colosso digitale per la pubblicazione e l'ascolto di brani musicali in streaming è Spotify, piattaforma nata ufficialmente nel 2006 e che ha visto una crescita lenta e uno sviluppo valido del prodotto. Il momento cruciale per la crescita di Spotify è stato l'accordo del 2010 stipulato con le quattro major statunitensi (EMI, Sony, Universal e Warner Music) che concordarono nel rendere i loro cataloghi musicali disponibili sulla piattaforma streaming. Tale decisione rende evidente come, nei primi anni 2000, i canali digitali comincino ad assumere sempre più importanza per le strategie di distribuzione e promozione delle maggiori etichette discografiche mondiali. L'utente dell'offerta base di Spotify può ascoltare la musica online tra gli inserti pubblicitari e può creare e condividere playlist, mentre l'utente premium può riprodurre liberamente i brani, anche offline scaricando i file sul proprio dispositivo, e godere di un ascolto con una maggiore qualità del suono.

Altro passo importante per la crescita della piattaforma è stata l'integrazione ufficiale di Spotify con Facebook, divenendo così il lettore musicale ufficiale del *social network*. La registrazione diventava più veloce e l'accesso più facile, e il numero di utenti crebbe portando a un milione di iscritti in soli quattro giorni.

Nel corso del suo sviluppo Spotify ha implementato nuove esperienze di ascolto e fruizione, introducendo funzionalità che hanno permesso all'utente di raggiungere nel pieno comfort la musica di proprio gusto e di scoprire nuove realtà musicali attraverso

---

[https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/09/28/quant-utenti-ha-tiktok-nel-mondo/?refresh\\_ce=1](https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/09/28/quant-utenti-ha-tiktok-nel-mondo/?refresh_ce=1)

playlist create tramite l'utilizzo di algoritmi, o grazie al lavoro dei *creator* che forniscono consigli di ascolto personalizzati. Nel luglio 2015 Spotify ha pubblicato la prima playlist *Discover Weekly* creata algoritmicamente attraendo 40 milioni di nuovi utenti<sup>31</sup>. I sistemi di ideazione delle playlist diventarono sempre più sofisticati, precisi e personalizzati, caratteristica molto apprezzata dall'utenza della piattaforma.

Anche gli artisti, inoltre, possono pubblicare, tramite sistemi gratuiti, la propria musica sulla piattaforma Spotify e cercare così di raggiungere più ascoltatori possibili.

Un altro esempio di servizio online offerto a musicisti, ascoltatori, e piccole imprese discografiche è Bandcamp, canale di promozione e distribuzione digitale. L'amministratore delegato Ethan Diamond lo definisce «a record store and a music community»<sup>32</sup>, luogo in cui al centro vi è il prodotto musicale, ed è l'artista stesso, o la piccola etichetta discografica, a scegliere cosa mettere in streaming gratuitamente e cosa no e a quale prezzo vendere il proprio prodotto in formato digitale e fisico. Bandcamp permette dunque all'utente di ottenere ordini dai consumatori e di occuparsi autonomamente della vendita, mentre la piattaforma trattiene il 15% sulle transizioni digitali e il 10% su quelle fisiche<sup>33</sup>. Inoltre, l'artista e l'etichetta possono creare una loro community di sostenitori e ascoltatori con la quale interagire e comunicare facilmente, e gli ascoltatori possono a loro volta interfacciarsi tra loro lasciandosi ispirare dagli ascolti e acquisti altrui. In questo sistema Bandcamp va a sostituire il ruolo dell'intermediario, che sia distributore fisico o digitale, promotore o *advertiser*.

Dietro l'evoluzione di questi sistemi e l'immediatezza concessa dalle funzionalità delle piattaforme streaming, continuano ad agire le case discografiche sin dall'inizio della trasformazione digitale cercano di adeguare i loro percorsi decisionali ai nuovi sviluppi tecnologici.

L'analisi e lo studio di questi fenomeni vanno a influire sul processo strategico delle case discografiche. I dati quantitativi di clic, ascolti, visualizzazioni, download, dei contenuti musicali pubblicati su queste piattaforme web, possono rilevare il potenziale

---

<sup>31</sup> N. POSSAGNOLO, *Caso Studio: Spotify, l'azienda che vale 20+ miliardi che ha cambiato il modo di ascoltare la musica*, Noonic, 9 dicembre 2019  
<https://insight.noonic.com/caso-studio-spotify-lazienda-che-vale-20-miliardi-che-ha-cambiato-il-modo-di-ascoltare-la-musica>

<sup>32</sup> D. KRUKOWSKI, *A Tale of Two Ecosystems: On Bandcamp, Spotify, And The Wide-Open Future*, Editor's Picks, 19 Agosto 2020  
<https://www.npr.org/2020/08/19/903547253/a-tale-of-two-ecosystems-on-bandcamp-spotify-and-the-wide-open-future?t=1601462459523>

<sup>33</sup> L. CANINI, *Spotify vs. Bandcamp (oppure no?)*, Il giornale della musica, 30 settembre 2020  
<https://www.giornaledellamusica.it/articoli/spotify-vs-bandcamp-oppure-no>

richiamo delle masse che un determinato artista o genere musicale possono ottenere. Si aggiunge così un nuovo elemento da considerare per il calcolo di rischio, prima che un A&R scelga di investire su nuovi prodotti e artisti e definisca una strategia per la sua immissione sul mercato.

## 2.2 Le etichette discografiche

### 2.2.1 Majors

Le industrie della discografia, chiamate più comunemente ‘major’, sono aziende facenti parte di gruppi multinazionali dell’intrattenimento che operano su scala globale. Le loro sedi nazionali rispondono alle sedi principali europee, e queste, di conseguenza, rispondono alle centrali mondiali che hanno sede, il più delle volte, negli Stati Uniti, sia per i termini di bilancio che per le scelte produttive.<sup>34</sup> Le major operano in diversi generi e segmenti musicali attraverso le loro sotto etichette, e comprendono più divisioni che si occupano di *scouting*, registrazione, produzione, edizioni, *marketing* e distribuzione.

Attualmente le major che detengono circa il 70% del mercato discografico mondiale sono tre, e insieme formano una sorta di ‘cartello’ in grado di indirizzare l’andamento del mercato, condizionandone tendenze economiche e culturali.

- *Universal Music Group*, parte della nota multinazionale francese dell’entertainment Vivendi SA, è a capo di storiche etichette come: Philips Records, acquisita nel 1998; Decca; Polydor; Virgin Records; Island Record, anglosassone e prima etichetta ad aver portato la musica reggae in Europa e negli Stati Uniti; Deutsche Grammophone, caposaldo per la musica classica; l’americana MCA; EMI di cui detiene le attività musicali; la Verve e la Impulse!, che sono tra le più importanti etichette di musica jazz, e molte altre. L’etichetta Universal risulta essere la casa discografica di maggior successo sul mercato italiano secondo le classifiche FIMI.
- *Sony Music Entertainment*, controllata dall’azienda multinazionale Sony, nasce dalla fusione tra Sony Music e BMG avvenuta nel 2004. È a capo di

---

<sup>34</sup> G. SIBILLA, L’industria musicale, op. cit., pp. 35-36.

altre etichette discografiche come: RCA Records, etichetta promotrice del 45 giri; Columbia Records, la più antica etichetta statunitense ancora in attività e che detiene i contratti di Pink Floyd, Adele, Michael Jackson, Janis Joplin, Bob Dylan, Leonard Cohen e altri importanti artisti del panorama musicale; Epic Records, che ha nel proprio roster artisti italiani come Salmo, Baby K e tha Supreme; EMI, di cui detiene le attività editoriali; Sony Classical e ancora altre.

- *Warner Music Group*, di proprietà della Access Industries (multinazionale industriale che vede tra i suoi campi di occupazione anche i media e le telecomunicazioni), è stata la prima major a formalizzare una relazione strategica con YouTube. Il contratto con la piattaforma streaming prevedeva il pagamento di royalties in base alla percentuale di visualizzazioni dei video che riproducevano musica di artisti appartenenti all'etichetta. Oggi la Warner controlla le etichette: The Atlantic Records Group, Independent Label Group, Rhino Records, Warner Bros. Records, Warner Classics, Warner Music International e Word Entertainment.

Ogni sotto etichetta tende a occuparsi di generi musicali diversi, ritagliandosi la propria fetta di mercato e, a seconda dell'organizzazione gerarchica e strategica della multinazionale di riferimento, ha più o meno autonomia nella scelta dei propri artisti e nella conduzione della propria gestione finanziaria. Ognuna di queste etichette è dotata di propri reparti semiautonomi che curano lo sviluppo del prodotto musicale e le strategie per il lancio sul mercato e la commercializzazione sul territorio. Tuttavia, essa deve rendere conto delle decisioni di cui è responsabile alla società centrale della major, in quanto è quest'ultima a prendere decisioni per quanto riguarda il budget e le risorse umane.

Le sotto etichette creano quindi una sorta di suddivisione in generi di repertorio nel roster della major: le divisioni, infatti, sono spesso il risultato di fusioni e acquisizioni di industrie aventi già una propria identità musicale originaria, e che vengono incorporate fisicamente nella sede centrale della multinazionale, e simbolicamente entrando a far parte dello stesso marchio.

Tabella 2. La storia delle Major.

	<b>Movimenti significativi per la storia delle major a partire dagli anni Sessanta</b>
<b>1960s/70s</b>	La Warner cresce con l'acquisizione di etichette minori come Reprise (1963), Atlantic (1967), Elektra (1972), Nonesuch (1972), Asylum (1972), Erato (1992).
<b>1972</b>	Phonogram si fonde con Polydor per formare Polygram, che acquisisce tra l'altro MGM (1972), Decca (1980), Island (1989), Motown (1994).
<b>1972</b>	Creazione dell'etichetta EMI Records, assorbendo le etichette HMV e Columbia (UK).
<b>1970s</b>	Le grandi case discografiche: CBS, EMI, Polygram, RCA, Warner.
<b>1977</b>	Thorn Electronic compra l'etichetta EMI dando vita a Thorn-EMI.
<b>1983</b>	Philips registra e pubblica il primo <i>compact disc</i> in Europa.
<b>1986</b>	Bertelsman Music Group (BMG) acquisisce la RCA.
<b>1987</b>	Sony compra la major CBS.
<b>1989</b>	Island Records viene acquistata da Polygram.
<b>1990</b>	Warner si fonde con Time-Life Corporation per formare Time Warner.
<b>1992</b>	Thorn-EMI acquisisce la Virgin Records.
<b>1995-1996</b>	La Seagram Company of Canada acquisisce l'80% della MCA e la rinomina Universal Music nel 1996.
<b>1996</b>	La Thorn-EMI si scorpora, e la EMI diventa EMI Group.
<b>1998</b>	Universal Music acquisisce la Polygram.
<b>2000</b>	Time Warner si fonde con AOL per formare AOL Time Warner.

<b>2000</b>	Vivendi acquisisce Universal Music da Seagram, che cessa di esistere.
<b>2004</b>	Edgar Bronfman Jr compra Warner Music Group da AOL Time Warner.
<b>2004</b>	Sony forma una joint venture con BMG.
<b>2007</b>	La società di venture capital Terra Firma acquisisce il gruppo EMI.
<b>2008</b>	Sony acquisisce BMG.
<b>2011</b>	EMI viene assorbita in parte dalla Sony (EMI Music Publishing) e in parte da Universal Music (EMI Record Labels).
<b>2012-2013</b>	Apple e Amazon danno inizio alle trattative per ottenere le licenze di utilizzo dei cataloghi delle tre major.
<b>2013</b>	Universal Music cede alcune sotto etichette, prima appartenenti alla EMI, alla Warner Music Group (Parlophone, Virgin Classics...).
<b>2014</b>	Universal Music Group entra nella produzione cinematografica acquistando Eagle Rock Entertainment.
<b>2017</b>	Nasce Polygram Entertainment come unità cinematografica e televisiva di Universal Music Group.
<b>2017</b>	Universal Music Group è la prima major a firmare un accordo di licenza con Spotify, Facebook e YouTube, seguita poi da Sony Music e Warner Music.
<b>2021</b>	Universal Music Group e Spotify stabiliscono un accordo pluriennale di licenza globale.

Le Major che acquisiscono altre imprese discografiche insieme ai loro cataloghi sono solite continuare a utilizzare, per le nuove registrazioni della *label*, il marchio originale dell'etichetta e a preservare la sua identità. La storia delle Major ci riporta alcuni esempi: come il caso dell'etichetta Mute, acquistata nel 2002 da EMI che ha continuato a pubblicare con il marchio Mute artisti afferenti al genere di musica elettronica post-



punk. La Mute, prima di appartenere al gruppo EMI, aveva nel suo *roster* artisti come Depeche Mode ed Erasure, per poi proseguire pubblicando Nick Cave e Moby sotto la direzione di EMI Group; anche l'etichetta Island Records fu venduta dal suo fondatore Chris Blackwell a Polygram nel 1989 che a sua volta diventò parte di Universal Music Group nel 1998 che ha continuato a conservare il marchio e l'etica dell'impresa originale e a portare avanti il lavoro di pubblicazione di artisti come gli U2 e i Jethro Tull, a cui si sono affiancati molti altri tra cui The Cranberries, Bon Jovi, Florence and The Machine, Kanye West, e artisti italiani come Blanco, Mahmood, Elodie ed Elisa.

### 2.2.2 Indies

Essere un'impresa discografica indipendente, cosiddetta 'indie', il più delle volte, significa avere nel proprio *roster* artisti di minore o maggiore fama afferenti a generi musicali specifici che riscuotono successo da un pubblico ristretto e spesso locale, e che soddisfano una domanda di mercato ancora di nicchia. Il sistema di produzione di queste etichette è spesso artigianale, e non risponde alle caratteristiche della serialità; sono dotate di un numero di personale ridotto e la suddivisione in reparti non è sempre netta. Spesso il direttore dell'etichetta svolge anche il ruolo di A&R, responsabile di cercare nuovi talenti, ed è anche il produttore esecutivo della musica e promotore del catalogo. Per le attività legate alla distribuzione e al marketing, le etichette indipendenti il più delle volte si rivolgono ad imprese esterne laddove vi è una mancanza di queste competenze tra il personale e vi è bisogno di un maggiore supporto. Ci sono però anche casi di etichette indipendenti maggiormente strutturate con divisioni di personale ben definite che riprendono quindi la suddivisione riscontrabile per un'impresa discografica multinazionale.

Il lavoro di *scouting* e produzione di un'etichetta discografica indipendente può essere di enorme importanza per le sorti del mercato nazionale e internazionale. Le indie, infatti, sono molte volte le prime reti a intercettare artisti dal grande potenziale e a fondare le basi per possibili filoni musicali pronti a farsi strada sul mercato di massa. D'altronde, seppur abbiano risorse finanziarie ridotte rispetto alle major, le etichette indipendenti hanno barriere più basse per l'ingresso di nuovi artisti, che trovano più possibilità per poter essere ascoltati e presi in considerazione grazie anche alle affinità di genere e stile con l'identità dell'etichetta.

Le strade intraprese dalle etichette indipendenti e dalle multinazionali sono spesso molto vicine e finiscono con l'incrociarsi in stretti rapporti di collaborazione. Le major e le loro sotto etichette tendono infatti a tenere sott'occhio i movimenti delle realtà più piccole, per scritturare nuovi artisti dal grande potenziale e per cogliere opportunità di cooperazione attraverso contratti di licenza.

Storicamente, sono molti i casi in cui le etichette indipendenti sono state poi acquisite dalle major, come è accaduto nel caso della Impulse!, etichetta indipendente promotrice del jazz d'avanguardia, che è stata incorporata prima alla MCA per poi passare sotto il controllo della Universal Music Group o come anche per il caso italiano della Numero Uno, storica casa discografica indipendente ceduta alla RCA italiana nel 1974, e adesso appartenente al gruppo Sony; altro esempio è invece la Sub Pop Records, etichetta discografica di Seattle, molto nota nella scena grunge per aver scritturato artisti come Nirvana, Soundgarden, The Postal Service che sono poi migrati nella Warner Music Group, così da spingere l'etichetta indipendente a formare una joint venture con l'azienda multinazionale. Oggi la Sub Pop Records resta un baluardo nel moderno panorama indipendente pur essendo partecipata per il 49% dalla Warner Music Group.

Altre indie, invece, continuano a mantenere la propria autonomia nonostante abbiano avuto nel proprio *roster* artisti di fama conclamata: l'etichetta britannica Rough Trade, epicentro del punk e dell'elettronica per la musica anglosassone, nacque negli anni Settanta partendo da un negozio di dischi a Ladborke Grove, nella zona ovest di Londra, e lungo la sua carriera ha prodotto album di The Smiths, The Strokes, Antony & The Johnsons, Sufjan Stevens e porta avanti ancora oggi una produzione rivolta a band e artisti post-punk e rock progressive con un ampliamento delle sue sedi a Londra e a New York.

La produzione DIY – che sta per *Do It Yourself*, l'etica del 'fai da te' – è un'altra caratteristica che contraddistingue le etichette indipendenti, molto nell'immaginario ma anche nella realtà. Sono numerose, infatti, le *indie label* che nascono senza l'aiuto di professionisti ed esperti, ma che vengono sospinte dalla passione dei loro membri nel creare un ambiente che accolga la musica non *mainstream* e che sia capace di sviluppare progetti che rispondano alla propria etica e identità.

La PC Music è un'etichetta indipendente figlia del digitale, nasce a Londra nel 2013 dopo la pubblicazione di alcuni brani su SoundCloud e si propone di superare i limiti del DIY e del mercato indipendente sfruttando il potenziale offerto dal web per far sì che ogni suo artista possa raggiungere il successo e diventare una popstar. È stata la prima etichetta indie a utilizzare il *rendering* CGI imprimendo uno stile comunicativo elegante,

pop e di qualità, che non passa inosservato dalla critica di settore. Dando uno sguardo al *roster* della PC Music si può riconoscere una cifra stilistica che va incontro ai trend attuali e una tensione verso nuovi panorami sonori che potrebbero dar vita alle future tendenze musicali.<sup>35</sup>

Un esempio di etichetta indipendente che si fa portavoce di un'identità, di un'etica e di un messaggio sociopolitico è la NON Worldwide, nata a Londra nel 2015 dall'intento di un collettivo di musicisti e performer. Il giornale The Guardian, in seguito a una prima esibizione live del collettivo ad Amburgo, descrive l'etichetta come «*a community of musicians that straddles the African diaspora, slipping between borders and timezones to fight against the silencing of black people everywhere*<sup>36</sup>». Gli artisti di questa etichetta vogliono utilizzare il suono come strumento primario per portare l'attenzione dell'ascoltatore sulle condizioni dell'abuso di potere e mettere in discussione le dicotomie occidentali. Da qui la scelta del nome 'NON', indicativo di una volontà di condurre alla negazione delle strutture sociali e di potere predefinite, dalla scomposizione in musica 'black' e 'non black' al binarismo di genere. L'etichetta NON, dunque, più che riconoscersi in uno specifico genere musicale, si identifica in un pensiero sociopolitico attivo, determinato ed esplicito.

### *Le etichette indipendenti in Italia*

Il settore discografico indipendenti in Italia risulta essere molto vivace e in espansione, dal 2011 al 2019 infatti si è riscontrato una crescita dei soggetti operativi del 35%.

Secondo uno studio di settore del 2021, condotto da Deloitte e Afi – l'associazione confindustriale delle Pmi della musica – circa l'impatto economico dell'industria musicale italiana, si è registrato un contributo al Pil da parte delle etichette indipendenti in Italia pari a 104,4 milioni di euro, con l'impiego di 1.269 persone.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> S. WOLFSON, *PC Music: the future of pop or 'contemptuous parody'?*, The Guardian, 2 maggio 2015

<https://www.theguardian.com/music/2015/may/02/pc-music-dance-music-collective>

<sup>36</sup> VARAIDZO, *'Exorcise the language of domination': how NON Worldwide gives voice to the black diaspora*, The Guardian, 30 agosto 2017  
<https://www.theguardian.com/music/2017/aug/30/non-worldwide-nkisi-chino-amobi-angel-ho#comments>

<sup>37</sup> F. PRISCO, *Musica, le etichette indipendenti «valgono» 104,4 milioni*, Il Sole 24 ore, 16 novembre 2021

Il report ha calcolato l'apporto economico delle etichette indipendenti nell'insieme delle loro attività, che vanno da quelle discografiche, editoriali, manageriali a quelle concertistiche, fino a raggiungere un'incidenza del loro contributo al mercato discografico italiano pari circa al 31% del valore aggiunto creato complessivamente dalla produzione musicale in Italia. Questa percentuale però non va a considerare quella parte di lavoro che viene domandato e affidato dai produttori indipendenti alle etichette multinazionali, altrimenti il valore del contributo sarebbe più alto. I 104,4 milioni di euro di valore aggiunto sono divisibili in 51 milioni che sono generati a impatto diretto dal sistema stesso, 41 milioni derivanti dalla spesa per beni e servizi e 12,4 milioni rappresentano l'indotto.

L'analisi condotta da Deloitte e Afi dimostra che il settore discografico indipendente italiano contribuisca con un apporto maggiore rispetto a quello dei Paesi del Nord Europa, dove ad esempio il Regno Unito registra il 23% del valore aggiunto. Inoltre, le etichette indipendenti italiane, a differenza delle major che si localizzano soltanto a Milano, hanno le loro sedi in diverse regioni e città italiane, così da favorire una migliore distribuzione territoriale del valore.

La maggiore azienda discografica indipendente a essere una competitor delle tre major è il gruppo Sugar, etichetta che agisce secondo una filosofia indipendente ma che ha effettive caratteristiche da major, a partire dal suo fatturato e dagli artisti di conclamata fama e con una lunga carriera alle spalle che figurano nel suo *roster*. La Sugar ha inoltre sempre affidato la propria distribuzione o alle major o a distributori indipendenti, arrivando a raggiungere anche mercati internazionali, e non è mai entrata a far parte di un gruppo multinazionale.

In territorio italiano, il valore attribuito al mondo discografico indipendente è testimoniato anche dall'istituzione del *Meeting delle etichette indipendenti*, conosciuto come MEI, una manifestazione musicale nata a Faenza nel 1997 che raduna le produzioni discografiche indipendenti ed emergenti italiane, tra esibizioni degli artisti e convegni tenuti da professionisti del settore. La manifestazione, oltre a essere un importante palcoscenico per le piccole e medie imprese discografiche e i loro musicisti, conferisce anche dei premi agli artisti più meritevoli, che si sono distinti sulla scena, e ai giornalisti e blog del web, per la qualità del loro servizio di informazione e critica:

---

<https://www.ilsole24ore.com/art/musica-etichette-indipendenti-valgono-1044-milioni-AEnBEIw>

- *Il premio italiano per la Musica indipendente*, PIMI, per il migliore album indipendente dell'anno e per le personalità di spicco nel panorama musicale indipendente italiano;
- *Il premio italiano Videoclip indipendente*, PIVI, per il miglior video musicale indipendente dell'anno;
- *Targa MEI Musicletter*, premio nazionale per il giornalismo musicale sul web, che premia il miglior sito web, il migliore blog musicale e ha istituito un premio per una specifica categoria di operatori e professionisti che varia ogni anno.

Inoltre, è possibile riscontrare una sorta di tensione del mondo *mainstream* e popolare verso le produzioni indipendenti. Un esempio lampante è il rinomato Festival di Sanremo, nato nel 1951, festival della canzone italiana per eccellenza, kermesse che riunisce sullo stesso palco, una volta all'anno, personalità più o meno riconosciute come incisive sul panorama musicale italiano che gareggiano con l'esibizione di un nuovo singolo presentato, e spesso composto, appositamente per l'occasione.

Durante le ultime edizioni del Festival della canzone italiana è stato possibile riscontrare una maggiore attenzione sia da parte della direzione artistica, che della critica e del pubblico, verso artisti ancora sconosciuti al mercato *mainstream* e appartenenti a etichette indipendenti, proponendo la loro partecipazione e premiando le loro produzioni. La nuova tendenza è maggiormente riscontrabile a partire dal 2018, quando è il gruppo Lo Stato sociale dell'etichetta indipendente bolognese Garrincha Dischi a raggiungere il secondo posto della gara; nel 2019 invece tra gli artisti in gara figurano band e musicisti del roster di etichette indipendenti come Motta, Ex-Otago, The Zen Circus e Ghemon; nel 2020 a vincere la gara è Diodato, artista della storica etichetta indipendente Carosello Records; nel 2021 assistiamo al quarto posto di Colapesce e Dimartino, due artisti del roster dell'etichetta indipendente romana 42 Records, tra gli altri concorrenti del mondo indipendente meno noto come La Rappresentante di Lista, Coma\_Cose, Fulminacci, Madame. Colapesce e Dimartino non solo sono riusciti a scalare la classifica del Festival come esordienti e neofiti tra gli ascolti più popolari, ma con il loro singolo *Musica leggerissima* hanno raggiunto il primo posto nelle classifiche di ascolto di Spotify in *Top 50 Italia*, conquistando anche la *Top 200 Global*, di Apple Music in *Top100* e nella classifica di brani più ascoltati su Amazon Music, inoltre, risultano essere il brano più

suonata dalle radio italiane, superando in poco tempo le 5 milioni di visualizzazioni del videoclip presente su YouTube. Non era mai accaduto che un brano presentato alla kermesse sanremese raggiungesse il primo posto contemporaneamente in tutte queste classifiche.

Al di là della qualità dei prodotti musicali premiati, questi fenomeni sembrano essere una chiara testimonianza di un interesse crescente nel rinnovamento del panorama musicale italiano classico, avvalorando l'importante ruolo delle etichette minori da cui può emergere un cantautorato di nicchia di grande valore e da cui possono affiorare progetti di sperimentazione in grado di imprimere nuove tendenze, pur essendo in contrasto con l'immagine consolidata di un evento ormai istituzionale. Grazie alle nuove possibilità di ascolto e alla crescente accessibilità dei prodotti musicali, il gusto dei consumatori e le loro necessità stanno cambiando, le tendenze si trasformano con maggiore velocità e i palcoscenici più importanti non sono più soltanto una vetrina e un trampolino di lancio per artisti emergenti, che il più delle volte hanno alle loro spalle una solida fan base e hanno già da tempo puntati su di loro i riflettori della critica del settore ma, solcare questi palchi, diventa una forma di legittimazione delle loro carriere, spesso decennali, appannaggio di un pubblico ristretto, che vengono a un certo punto ritenute essenziali come valore aggiunto per la scena musicale italiana popolare.

### **2.2.3 Vanity labels**

Con il termine inglese *vanity label* si vanno a indicare tutte quelle etichette fondate e dirette da un artista che a un certo punto della sua carriera, il più delle volte già affermata, decide di utilizzare le competenze acquisite per dedicarsi alla propria produzione con maggiore libertà e a quella altrui nel ruolo di direzione. Spesso, la produzione viene portata avanti in autonomia, mentre la distribuzione viene affidata alle case discografiche multinazionali andando quindi a sottoscrivere contratti di licenza con le major. Questo consente all'artista di sviluppare il proprio progetto avendo piena voce in capitolo, garantendo a sé stesso una libertà creativa nel processo e potendo comunque contare su ampi canali di distribuzione, mediatori efficaci e una fan base già consolidata. In questo caso l'azienda che ottiene la licenza avrà soltanto il controllo sull'output finale,

ma esistono anche esempi in cui le *vanity label* vengono finanziate dalle etichette maggiori per cui lo stesso artista ancora pubblica e con cui porta avanti un contratto<sup>38</sup>.

La Apple Records è una *vanity label* fondata dai membri dei Beatles nel 1968. I Beatles in quegli anni erano sotto contratto discografico in Gran Bretagna con l'etichetta Parlophone, appartenente alla EMI, mentre negli Stati Uniti con la Capitol Records. Le due case discografiche accettarono di distribuire i dischi della nuova etichetta, mentre EMI restava anche proprietaria delle registrazioni. Nel momento in cui terminarono i contratti di distribuzione, la Apple Records tornò alla EMI interrompendo le pubblicazioni per un decennio per poi tornare sul finire degli anni Ottanta con la ristampa delle versioni originali inglesi degli album dei Beatles. Nel 2011 Universal Music Group acquisisce il catalogo della EMI e nel 2012 viene creata la Calderstone Production ad hoc per l'amministrazione del catalogo di dischi della band di Liverpool.

Altri esempi di *vanity label* sono l'etichetta Paisley Park di Prince e la Maverick Records di Madonna, entrambe sotto il controllo della Warner Music, la Big Brother Recordings fondata dagli Oasis e distribuita dalla Sony Music, o anche la Shady Records di Eminem i cui accordi di distribuzione appartengono alla Universal Music.

Questo tipo di etichette forniscono un'opportunità sia per gli artisti che per le etichette multinazionali a cui si appoggiano e di cui fanno parte, in quanto consentono di creare un nuovo marchio portatore di un'identità che influenza l'immagine dell'artista fondatore, e vanno ad accrescere il valore del prodotto 'artista' agli occhi del consumatore.

### **2.3 La struttura aziendale delle etichette discografiche**

In ogni etichetta discografica, indipendentemente dalla sua grandezza e dalla sua incidenza sul mercato, è fondamentale svolgere alcune attività essenziali per l'acquisizione, produzione e vendita del prodotto musicale. Queste azioni possono essere relegate a singoli reparti, che vanno a creare un modello di suddivisione interna del personale di una casa discografica, o essere affidate e commissionate ad agenzie esterne. È possibile riconoscere tre categorie chiave per queste attività<sup>39</sup>:

---

<sup>38</sup> P. RUTTER, *The Music Industry Handbook*, op. cit., p. 125.

<sup>39</sup> Ivi, p. 132.

- Produzione: Artists & Repertoire (A&R), Ufficio Produzione, Management del prodotto e Marketing, Vendita e Distribuzione;
- Promozione: Ufficio Stampa, Ufficio Promozione, Social Media Management, Creazione contenuti digitali;
- Amministrazione: Direzione, Affari legali, Sviluppo aziendale, Risorse Umane.

### *Artist & Repertoire*

La sigla A&R, che sta per *Artist & Repertoire*, ha origine dal *business* della prima metà del Novecento, quando la compagnia di registrazione non si occupava soltanto di ricercare artisti da pubblicare, ma anche di scegliere il repertorio più adatto da affidargli.

Nel Ventunesimo secolo, per A&R si intende il reparto della produzione in cui i responsabili sono incaricati di trovare e sviluppare nuovi talenti e i loro progetti. Si tratta di una fase fondamentale per l'impresa in quanto queste persone procurano l'input essenziale per la catena del valore che, in caso di strategie di successo, porta a ottenere flussi di entrate a lungo termine.

La persona A&R gioca un ruolo fondamentale nella sottoscrizione di un contratto tra un artista e un'etichetta discografica: scopre il talento, ne studia le caratteristiche, valuta una strategia, per poi proporlo all'azienda per completare la scrittura e l'investimento. I requisiti, le qualità essenziali, ciò che attrae un talent scout, sono sfumature non inscrivibili in una formula; non esiste un modello unico d'azione, ogni progetto e ogni artista vengono valutati a seconda di numerose variabili insite nell'azienda, nell'A&R, nella personalità artistica di interesse e nel periodo storico con le sue tendenze di mercato. Spesso i responsabili A&R misurano i rischi dell'investimento su un campione demograficamente ristretto andando a considerare la portata di consumatori e *audience* che l'artista potrebbe raggiungere.

Non basta però l'interesse dell'A&R dato che, nella valutazione della proposta e nella stipula del contratto, intervengono anche il direttore dell'etichetta, i responsabili della produzione e promozione, in quanto sono loro ad accordare l'investimento finanziario e a essere incaricati del lavoro per sviluppare il progetto firmato.

Chi si occupa di A&R deve quindi innanzitutto fiutare l'artista emergente di successo o un progetto dal grande potenziale e far sì che raggiunga la produzione di dischi di alto valore. Il talent scout si avvale oggi delle piattaforme digitali e dei loro dati per



scoprire e studiare nuovi talenti, valuta le demo inviate spontaneamente all'etichetta e conduce la sua ricerca seguendo anche le segnalazioni di personal manager, agenti, editori e altre personalità del settore.

Dopo aver stipulato un contratto con l'etichetta, il nuovo artista viene seguito dall'A&R in tutte le fasi della definizione strategica del suo sviluppo e nelle scelte afferenti alla produzione musicale. Infatti, gli A&R giocano un ruolo chiave nella creazione del disco e nell'espressione dell'immagine artistica. Essi possono avere voce in capitolo nella scelta del produttore, del tecnico, dello studio di registrazione, della *track list* del nuovo album, dei singoli da promuovere, delle collaborazioni artistiche e degli autori a cui affidare l'esecutore<sup>40</sup>. Si occupano inoltre di stabilire un'efficace campagna promozionale e di marketing, in modo che si addica all'identità artistica del talento e risponda alle esigenze commerciali dell'etichetta.

Nelle grandi aziende discografiche è spesso presente una gerarchia nel reparto Artist & Repertoire: vi è prima l'*A&R scout*, che si occupa della ricerca di nuovi artisti, e poi l'*A&R manager* e l'*A&R head* i quali operano a livelli differenti del processo decisionale e lavorano per vari artisti di diverso genere<sup>41</sup>.

### *Ufficio Produzione*

L'ufficio che si occupa della produzione coordina la preparazione del prodotto fisico: fa sì che si rispettino le giuste quantità stabilite, il budget, i tempi corretti di confezionamento e tutte le affinché si assecondino gli andamenti della domanda di mercato. La domanda infatti viene modellata attraverso le campagne promozionali avviate in occasione del lancio sul mercato, ed è fondamentale che l'uscita del prodotto e le sue caratteristiche siano in linea con le aspettative dei consumatori.

L'Ufficio Produzione coordina le sue decisioni e i suoi processi insieme alla direzione e ai responsabili A&R, e agli uffici di promozione e distribuzione. È necessario, infatti, ponderare i costi di produzione in base anche alle tendenze di consumo per poter stabilire le quantità dei supporti fisici da produrre e in quali formati digitali distribuire. Gli uffici di produzione sono in contatto con le aziende di incisione e stampa di vinili e

---

<sup>40</sup> *Choosing what's best for you*, BBC Music introducing <https://www.bbc.co.uk/programmes/profiles/3Y4rTQJxtyHw6kkH3BqHV69/choosing-whats-best-for-you>

<sup>41</sup> P. RUTTER, *The Music Industry Handbook*, op. cit., p.133.

CD per far sì che siano in possesso di tutte le informazioni utili a una produzione efficiente e puntuale. Inoltre, l'ufficio si occupa di ottenere, e inviare all'azienda preposta alla stampa, la licenza per la produzione in serie del master dell'album, singolo o composizione, di procurare alla registrazione l'assegnazione dell'*International Standard Recording Code (ISRC)*, ossia il codice identificativo di una registrazione musicale all'interno di un sistema di catalogazione internazionale e di fornire le immagini in alta qualità e i testi degli opuscoli alle imprese addette al confezionamento.

### *Marketing e Management del prodotto*

I marketing manager e i product manager delle etichette discografiche si occupano della creazione di sistemi operativi inerenti alle modalità di espressione e fruizione del prodotto musicale: un responsabile della promozione e del marketing, che coordina anche gli uffici stampa e comunicazione, insieme al suo team, decide su quali media, in che tempi e in quali forme pubblicitarie investire e presiede alla realizzazione di ogni fase strategica.

I responsabili marketing lavorano a stretto contatto con il product manager, che spesso è lo stesso A&R, e con il reparto artistico per definire una strategia efficace per ogni progetto portato avanti dall'etichetta. Il gruppo di lavoro e il responsabile marketing si occupano di forgiare ed esprimere al massimo potenziale l'identità di un artista o l'immagine di un progetto, in modo che possa raggiungere i gusti di una determinata fetta di mercato. In questa fase vengono inoltre consultati *fashion stylist* per la cura dell'immagine, social media manager, creativi e grafici per la strategia pubblicitaria, registi di video musicali e fotografi per far sì che l'espressione dell'identità artistica risulti efficace, originale e di qualità. Inoltre, il product manager e il reparto marketing, prima di sviluppare una strategia, studiano i dati di mercato attraverso analisi demografiche e di consumo; questo permette di individuare i corretti obiettivi a cui ambire e i media più adeguati a cui affidarsi per raggiungere i consumatori del mercato di riferimento. Questo processo consente di stabilire una strategia di posizionamento del prodotto, ossia un piano che abbia tra i suoi obiettivi quello di rispondere alla domanda di una particolare nicchia di mercato, da raggiungere attraverso i media più efficaci e costruendo un'immagine chiara e desiderabile del prodotto.

L'Ufficio Marketing dell'etichetta si relaziona poi con il reparto distribuzione e vendite per controllare i risultati della strategia e misurare l'approccio dei consumatori

verso la fruizione online e la vendita al dettaglio. Si tratta inoltre dell'ufficio che si interfaccia con le etichette indipendenti qualora queste firmino un accordo di licenza con una major per la distribuzione dei loro prodotti. Le etichette indipendenti coinvolte infatti, spesso, secondo il contratto di licenza, decidono loro stesse come dirigere le strategie di marketing e come costruire l'immagine del prodotto e il più delle volte solo loro stesse a finanziare tutte queste operazioni, Ciononostante le decisioni vengono elaborate in collaborazione con gli uffici della major che devono accordare le scelte per proseguire nell'utilizzo dei propri canali di posizionamento sul mercato.

Date le nuove possibilità di espressione e le nuove forme di comunicazione offerte dal mondo online e social, si nota una tendenza delle aziende discografiche a concentrarsi non soltanto sulla costruzione di una strategia di marketing per i singoli progetti artistici ma anche in un impegno nella definizione di un brand marketing che metta in primo piano l'identità dell'etichetta stessa e investa nella costruzione di un valore legato al marchio.

#### *Vendita e distribuzione*

Il reparto vendite supervisiona l'aspetto *retail* del business discografico e la disponibilità online dei prodotti, scegliendo a quali distributori affidarsi, stabilendo le specifiche dei contratti e le modalità di vendita. I responsabili si interfacciano con il reparto artistico e gli uffici di produzione per essere al corrente sulle scadenze e le date di lancio dei prodotti, e con i distributori di riferimento per conoscere gli andamenti delle vendite e individuare le tendenze di mercato.

Non tutte le etichette posseggono un reparto distribuzione, quelle che ne sono sprovviste si rivolgono ad aziende esterne per effettuare efficacemente questo processo. Sono molte infatti le etichette indipendenti, e di dimensioni minori, che firmano accordi con aziende multinazionali per potersi avvalere di canali di distribuzione migliori e permettere ai propri prodotti di raggiungere agevolmente mercati più ampi.

Questo reparto deve mantenersi costantemente aggiornato sui trend di mercato rispetto agli acquisti di supporti fisici e digitali e rispetto alla geo localizzazione della domanda, così da individuare nuovi mercati sia a livello regionale che globale. Infatti, targettizzare il mercato a seconda delle tendenze di consumo di aree ristrette può essere un fattore di crescita per le vendite<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup> P. RUTTER, *The Music Industry Handbook*, op. cit., p. 135.

L'Ufficio Vendite, inoltre, si occupa di definire il piano promozionale che accompagnerà il prodotto artistico durante il suo ciclo di vita nel mercato: in accordo con il reparto marketing, i responsabili delle vendite e della distribuzione scelgono se applicare personalizzazioni dell'offerta ai rivenditori, eventuali esclusività di offerta del prodotto, e in che misura e in quale arco di tempo programmare promozioni ed eventi speciali per il lancio e la rivitalizzazione della marca e del prodotto. Ad esempio, infatti, i contratti tra distributore e un rivenditore di supporti fisici sono spesso formulati secondo il metodo *'sale or return'*, ossia i prodotti che non vengono venduti sono rispediti al distributore per creare ricambio di offerta nello *store* e il rivenditore riceverà un rimborso per la quantità di prodotto che non è stata acquistata e che è stata restituita. Sta dunque per lo più alla casa discografica organizzare una strategia di vendita e di promozione affinché il prodotto possa ottenere maggiore visibilità, acquisisca un'alta desiderabilità in modo da raggiungere una vendita importante. È inoltre cruciale per i responsabili della vendita e distribuzione definire una stima accurata del numero di prodotti che si riuscirà a vendere e stabilire a quale cifra stipulare i contratti coi rivenditori. Di conseguenza, risulta fondamentale la crescente propensione delle aziende discografiche a investire maggiormente nell'analisi dei dati di mercato per lo studio delle tendenze di consumo.

#### **2.4 Il mercato discografico oggi**

Dalla crisi del settore della musica registrata, che si fa corrispondere all'entrata in scena di Napster – avvenuta sul finire del secolo scorso – fino ad oggi, si è potuti assistere a un'oscillante alterazione dei meccanismi del mercato discografico. Lo scenario ha visto rallentare la distribuzione dei prodotti fisici, i guadagni hanno iniziato a frenare, molte etichette costrette a interrompere la loro corsa e alcune aziende di dimensioni maggiori sono state incorporate nei gruppi multinazionali, arrivando così a definire il *'cartello'* delle Big Three, le tre grandi major dell'industria discografica che detengono la percentuale maggiore del mercato discografico attuale. L'andamento del mercato di questi ultimi anni mostra un iniziale e forte calo delle vendite dei supporti musicali fisici (vinili, cassette, CD, DVD musicali) a cui corrisponde un'importante crescita della musica digitale, quindi dei formati MP3 e dei servizi streaming online gratuiti e con

abbonamento, come Spotify, piattaforma con maggior numero di utenti iscritti<sup>43</sup>. Nel 2020 l'IFPI ha registrato un incremento a livello globale dei ricavi delle case discografiche pari all'1,44%, soprattutto grazie alla crescita degli abbonamenti ai servizi streaming che vanno a colmare la contrazione delle vendite fisiche<sup>44</sup>. Infatti, all'ascesa dello streaming si associa un avanzamento nei ricavi riscossi dai diritti di esecuzione, ossia per la riproduzione attraverso i mezzi di comunicazione e nei luoghi pubblici, e dalle sincronizzazioni, ossia per l'utilizzo di musica in pubblicità, programmi televisivi, film e videogame. Si può notare innanzitutto come nel corso degli anni siano nati molti più canali televisivi, radiofonici, videogiochi, siti internet e altri tipi di punti vendita rispetto a solo due decenni fa, e la maggior parte di questi utilizza la musica come contenuto primario o secondario<sup>45</sup>. L'editoria è stata per questo molto abile ad adattare il proprio ruolo alle nuove pratiche commerciali per poter sfruttare al meglio queste fonti di entrate: gli editori musicali hanno deciso infatti di offrire un servizio unico per tutte le licenze di proprietà intellettuale, in contrapposizione alla possibilità di suddividere i diritti della composizione, solitamente affidati a un soggetto giuridico diverso, da quelli della registrazione dell'opera musicale, ossia il master, che venivano dati in licenza a un altro soggetto giuridico. L'editoria musicale ha quindi modificato agevolmente il suo assetto, assecondando i cambiamenti del mercato e diventando un settore molto redditizio dell'industria discografica.

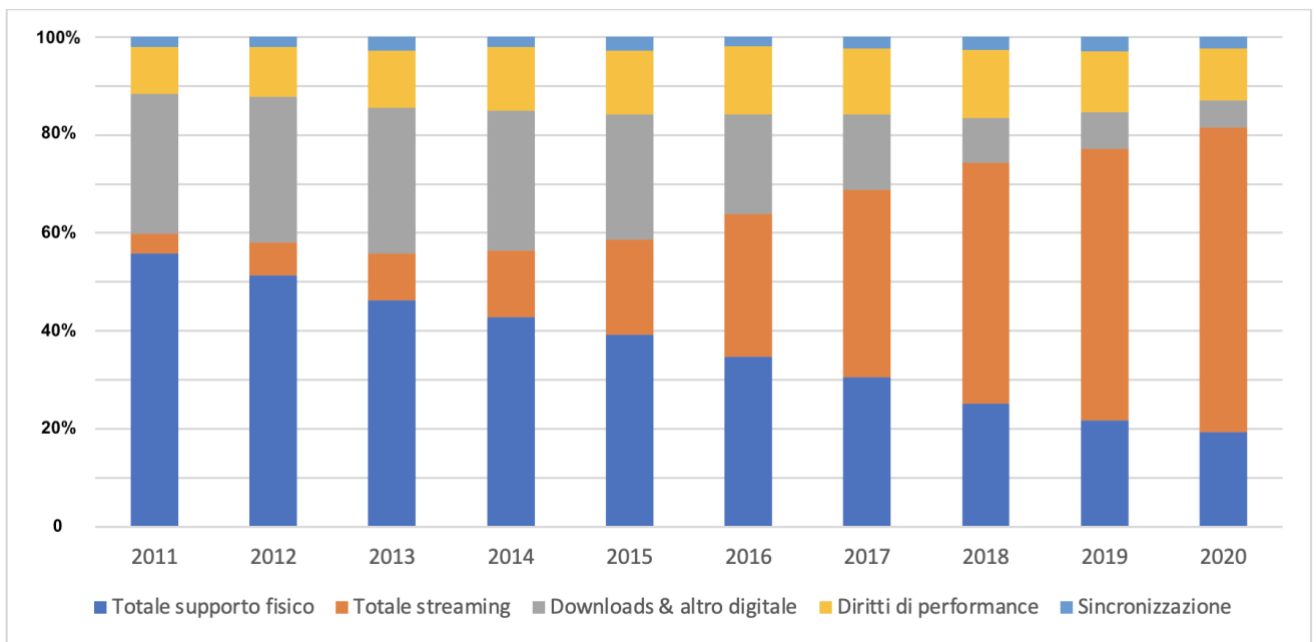
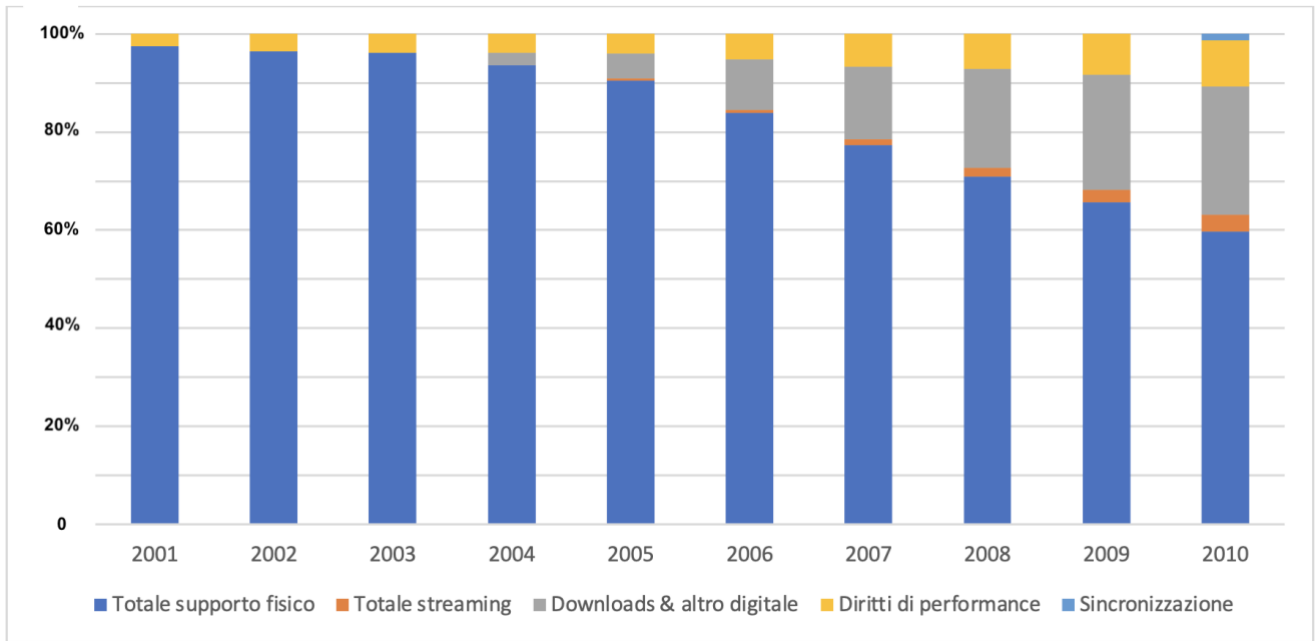
---

<sup>43</sup> L. BARBARITO, A. ARDIZZONE, A. M. BAGNASCO, *I Mercati dei Media 2019*, Franco Angeli, Milano 2019, p. 119.

<sup>44</sup> F. PRISCO, *Musica, la discografia è in salute: mercato globale in crescita, tiene l'Italia*, Il Sole 24 ore, 23 marzo 2021  
<https://www.ilsole24ore.com/art/musica-discografia-e-salute-mercato-globale-crescita-tiene-l-italia-ADzLoQSB>

<sup>45</sup> P. WIKSTRÖM, *The Music Industry in an Age of Digital Distribution*, in *Ch@nge: 19 Key Essays on How the Internet Is Changing Our Lives*, BBVA, Madrid 2013 disponibile su <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/04/BBVA-OpenMind-The-Music-Industry-in-an-Age-of-Digital-Distribution-Patrik-Wikstrom.pdf>

Figura 3. Ricavi della musica registrata a livello globale dal 2001 al 2020.



Fonte: Link, *Music Biz. Come reinventare un mercato*, 2021.

Tralasciando i dati relativi agli anni 2020 e 2021, che hanno riportato un calo delle entrate relative ai diritti connessi a causa delle restrizioni per l'emergenza Covid-19, i concerti live costituiscono un'altra importante fonte di introiti per le etichette discografiche. Il mercato musicale dei live non ha subito lo stesso arresto e declino della musica registrata, ma anzi, negli ultimi quindici anni ha addirittura superato l'industria

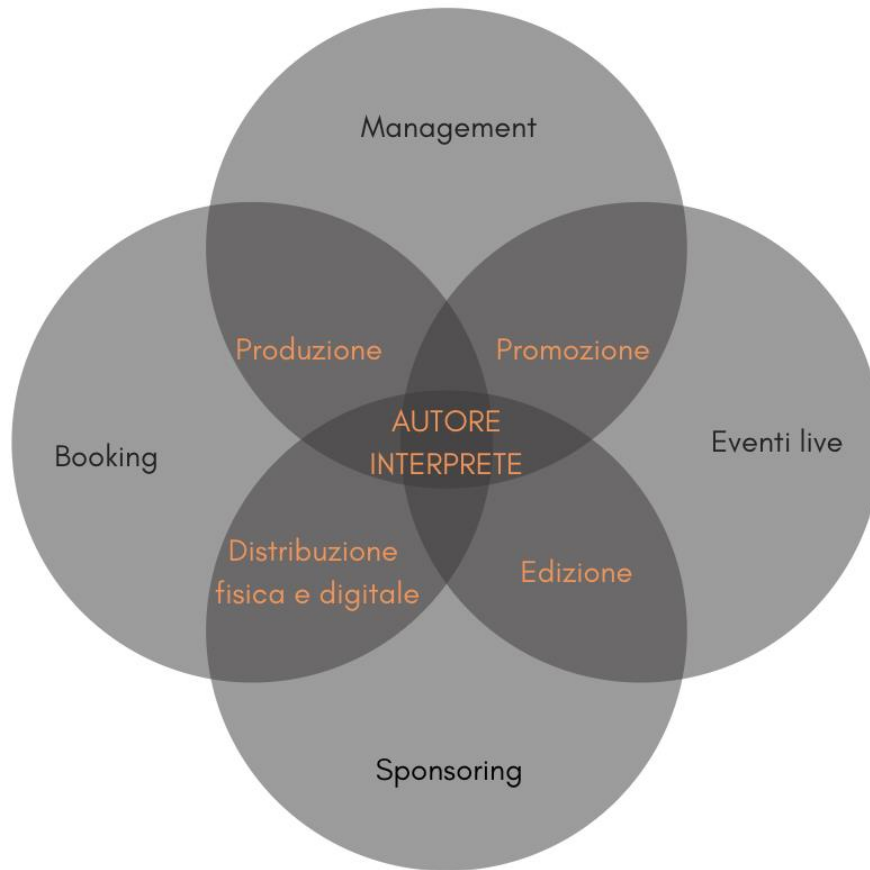
della musica registrata in dimensioni, e per questo motivo le case discografiche hanno deciso di assumere maggiore controllo in questo settore diventando proprietarie di alcune delle più importanti società di booking e organizzazione: Warner Music Group è infatti proprietaria di F&P Group dal 2009 e di Vivo Concerti dal 2011, mentre Sony Italy dal 2008 possiede la International Music and Arts. Questi gruppi sono i principali competitor della più grande società di concerti, la Live Nation, leader indiscussa del mercato globale e proprietaria anche di grandi spazi per accogliere eventi live<sup>46</sup>.

Un ulteriore indicatore dei cambiamenti dei rapporti di potere nell'industria musicale è che, successivamente alla crisi del settore della musica registrata a partire dalla fine dello scorso secolo, la più grande compagnia musicale non è più una casa discografica bensì una compagnia musicale come la Live Nation, che funge da partner commerciale generale per artisti, autori e compositori e gestisce le loro attività non soltanto per quanto riguarda concerti dal vivo, ma anche per il merchandising, licenze, distribuzione e promozione dei prodotti musicali ai consumatori. L'efficace strategia di curare più aspetti di una carriera artistica e della vita di un prodotto musicale è stata perseguita anche dalle etichette discografiche. L'intenzione delle case discografiche di espandere il proprio controllo su tutti i lati commerciali di un progetto artistico ha portato a una gestione definibile come 'a 360 gradi', da cui il nome della relativa forma di contratto da stipulare con un artista. Questo nuovo concetto strategico permette di porre sotto un unico contratto più aspetti delle diverse attività che creano valore per il prodotto artistico, rimedio per fronteggiare il declino delle vendite in formato fisico: live performance, produzione di tracce digitali, di vinili e CD, distribuzione online di singoli e album, *publishing*, *booking* e *merchandising*. Il diffondersi del contratto a '360 gradi' ha portato i manager e le loro strategie ad allontanarsi da quello che era il principale focus della produzione artistica della musica registrata, e ha spostato l'attenzione dell'industria musicale su altri fenomeni artistici e d'espressione, in grado di creare valore economico e che assumono rilevanza nel processo commerciale.

---

<sup>46</sup> L. BARBARITO, A. ARDIZZONE, A. M. BAGNASCO, *I Mercati dei Media 2019*, op. cit., p. 117.

Figura 4. Contratto a 360 gradi.



#### 2.4.2 La crescita del settore indipendente

Successivamente alle novità e agli sconvolgimenti degli inizi del Ventunesimo secolo con la veloce crescita del mondo digitale e il conseguente consolidamento della modalità P2P, il dilagare della pirateria, la diffusione di nuovi software che hanno portato all'istituzione del filone DIY, e nonostante le incalzanti opportunità di mercato che affannano la competizione, il mercato discografico ha mantenuto la sua concentrazione restando sotto il controllo delle *Big Three*, le tre grandi aziende discografiche che detengono la maggior parte del mercato globale: Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Warner Music Group.



Eppure, l'azienda MIDiA, specializzata nella *trend analysis*, ha condotto una ricerca nel 2020 rispetto ai guadagni delle etichette indipendenti a livello globale, concentrandosi soprattutto su dati raccolti dall'attività di distribuzione delle stesse, da cui sono emerse percentuali di rilievo per il settore<sup>47</sup>.

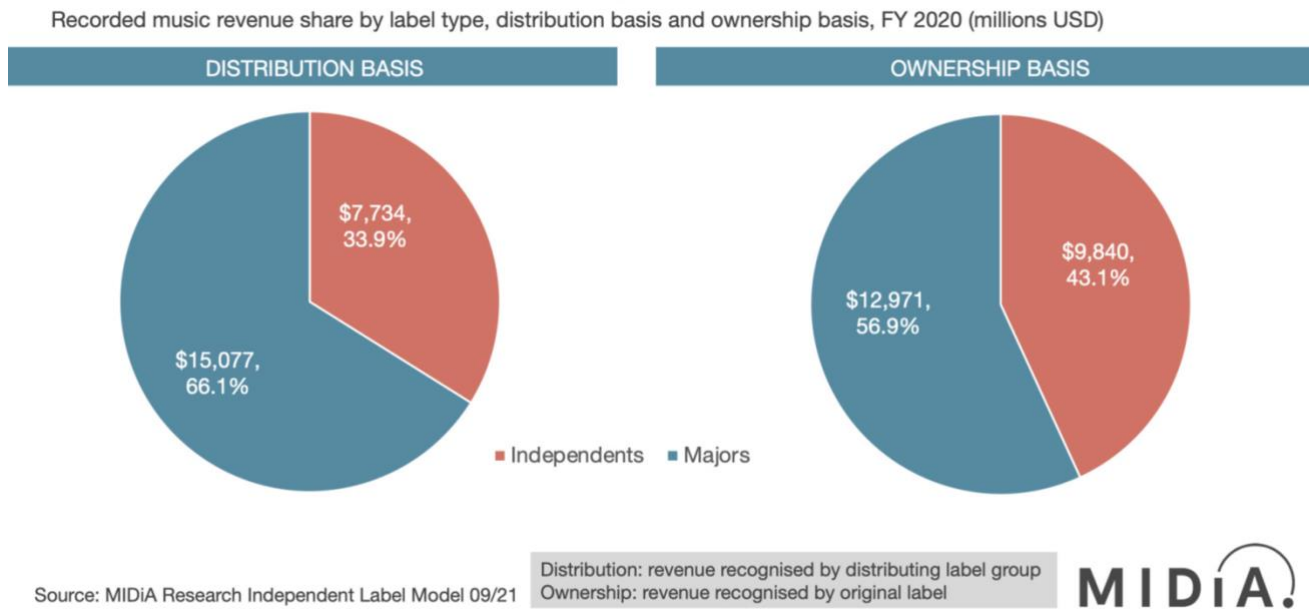
Il vantaggio offerto dal mondo online e dallo streaming che permette ad artisti ed etichette di ampliare il proprio pubblico e poter raggiungere più consumatori rispetto alla sola distribuzione di supporti fisici, ha consentito una crescita dei guadagni anche per le aziende di dimensioni minori e gli artisti di poca fama. Le etichette indipendenti, però, non posseggono sufficienti risorse per concedere licenze e distribuire in maniera diretta sui canali di streaming, e dunque si affidano ai distributori digitali, che costituiscono un settore in continua espansione. All'interno di questo settore risulta predominante la presenza delle etichette major le quali, grazie ai loro capitali, riescono a distribuire direttamente i prodotti delle etichette indipendenti oppure attraverso le società di distribuzione a cui loro stesse si affidano. Questo meccanismo consente alle Major di incrementare le entrate provenienti dalla distribuzione andando ad aggiungere agli introiti anche le percentuali ricavate dal servizio effettuato per conto delle indipendenti.

MIDiA ha deciso quindi di scorporare i ricavi effettivi della distribuzione, separando i proventi dei *copyright* detenuti dalle Major, da quelli invece riscossi dai diritti di proprietà delle Indie. In questo modo si è potuta evidenziare la reale valenza della quota di mercato delle etichette indipendenti, basandosi sui *copyright* e non semplicemente su chi distribuisce.

---

<sup>47</sup> M. MULLIGAN, *Music market shares: independent labels and artists are even bigger than you thought*, MIDIA, 3 dicembre 2021  
<https://www.midiaresearch.com/blog/music-market-shares-independent-labels-and-artists-are-even-bigger-than-you-thought#:~:text=The%20independent%20share%20was%20up,music%20market%20growth%20of%2012%25.>

Figura 5. Ricavi della musica registrata nel 2020.



Fonte: MIDiA, 2021

La ricerca è partita con l'analizzare la quota di mercato raggiunta nel 2020 dalle etichette indipendenti con la distribuzione diretta dei propri artisti, stimata attorno al 33,9%, a cui corrisponde un'incidenza del 66,1% delle Major. Se si vanno invece a considerare i proventi sulla base dei diritti detenuti, allora la percentuale delle Indie cresce del 9,2% fino a raggiungere una quota di mercato del 43,1% in totale. Seguendo dunque il discrimine della proprietà sui diritti, si può notare una crescita del settore indipendente dal 2018 al 2020 del 12% di valore in più sulla quota di mercato.

Il report suggerisce dunque alcune considerazioni circa le strategie e le caratteristiche del mercato discografico globale: il settore indipendente registra una crescita superiore rispetto alle aziende multinazionali, aumentando in maniera consistente la propria quota di mercato, fattore che rende le Major ancora più interessate a contratti di licenza e di distribuzione da firmare con le realtà più piccole, così da poter sfruttare questo trend di mercato e il conseguente flusso di entrate, trattenendo parte degli introiti e aumentando i guadagni in maniera strategica.





### III

## Analisi del mercato musicale italiano: i rapporti tra Majors e Indies

### 3.1. Il mercato musicale italiano

Negli ultimi due anni, i dati di crescita del mercato musicale globale sono stati altamente influenzati dall'emergenza Covid-19 che ha portato a forti alterazioni nei sistemi di vendita e di consumo. Si è deciso quindi di considerare anche i dati relativi al semestre pre-pandemico, forniti dalla Federazione Industria Musicale Italiana, FIMI, per poter riportare le tendenze in un sistema di mercato in condizioni di 'normalità'.

Analizzando l'andamento a partire dal 2019, si può constatare come a una crescita del mercato musicale globale, pari all' 8,2%, per una quota complessiva di 20,2 miliardi di dollari<sup>48</sup>, abbia corrisposto un incremento dei ricavi dell'8% anche per il mercato musicale italiano, che ha così registrato la crescita più alta dal 2014, per un valore di 247 milioni di euro.

Il successo è stato raggiunto soprattutto grazie ai dati positivi rilevati dallo streaming, che è cresciuto globalmente del 22,9% e ha superato per la prima volta la metà dei ricavi dell'intero settore a livello mondiale, andando quindi a controbilanciare la perdita del segmento fisico, che ha registrato una decrescita più lenta rispetto ai dati del 2018, per un calo del -5,3%. In Italia lo streaming registra una crescita del 26,7%, conquistando il 70% di tutti i ricavi dell'industria musicale, con una crescita rilevante dell'audio streaming free che fonda i suoi proventi sull'*advertisement* dello streaming video e audio che raggiunge i 21 milioni, dato che ha alimentato il dibattito sulla discrepanza, il '*value gap*' di introiti, tra il guadagno effettivo della piattaforma YouTube e la remunerazione ai titolari dei diritti sulle opere<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> FIMI, *GLOBAL MUSIC REPORT: chiude con successo il 2019 ma si aggira lo spettro della pandemia*, 4 maggio 2020  
<https://www.fimi.it/mercato-musicale/dati-di-mercato/global-music-report-chiude-con-successo-il-2019-ma-si-aggira-lo-spettro-della-pandemia.kl>

<sup>49</sup> T. C. FRANKEL, *Why musicians are so angry at the world's most popular music streaming service*, The Washington Post, 14 luglio 2017

Il segmento fisico nel 2019 scende del -13,8% riportando però una crescita del vinile del 7,3% che si contrappone a un calo del CD del -20,9%. Questa fascia di mercato è stata sicuramente aiutata dal Bonus Cultura, che nel 2019 ha prodotto ricavi per circa 20 milioni di euro, mentre ha contribuito maggiormente al settore dei live portando all'acquisto di biglietti di concerti per il valore di 26,8 milioni di euro.

Il 2020 presenta invece uno scenario altamente condizionato dallo stato di crisi sanitaria che ha visto sale di registrazione ferme, concerti e tournée annullati, un notevole cambiamento delle abitudini di consumo e la diffusione di forti disagi a tutti i livelli della filiera. Seppure le condizioni nefaste in cui il mondo musicale si è ritrovato ad operare, secondo il *Global Music Report* di IFPI, organizzazione che rappresenta l'industria fonografica internazionale, nel 2020 il mercato musicale globale è cresciuto del 7,4%, trainato dai ricavi dello streaming e in particolare dall'incremento degli abbonamenti premium cresciuti del 18,5%<sup>50</sup>. La stessa dinamica è possibile riscontrarla nel mercato musicale italiano dove si è confermata la diffusione del consumo digitale, con un aumento degli abbonamenti streaming a pagamento che hanno superato i 104 milioni di euro. Anche le piattaforme social rappresentano un proficuo canale di consumo e, per quelle sostenute dalla pubblicità, si sono registrate entrate pari a 38,9 milioni di euro, pari a una crescita del 31,8%. Questo sviluppo è stato sicuramente agevolato dalla condizione pandemica che ha spinto i consumatori a un utilizzo diverso e più frequente dei canali online come Instagram, Facebook e Tik Tok, oltre che di quelli tradizionali come Spotify, Apple Music, Amazon Music, Deezer e altri. Il digitale infatti passa dal possedere il 72% dei ricavi dell'industria musicale italiana nel 2019 all'81% del 2020, una crescita che sembra sancire il consolidamento di una nuova tendenza di consumo maggiormente propensa allo streaming e all'*online retail*.

---

[https://www.washingtonpost.com/business/economy/why-musicians-are-so-angry-at-the-worlds-most-popular-music-streaming-service/2017/07/14/bf1a6db0-67ee-11e7-8eb5-cbccc2e7bfbf\\_story.html?utm\\_term=.6db9f34a6780&utm\\_source=musicoff](https://www.washingtonpost.com/business/economy/why-musicians-are-so-angry-at-the-worlds-most-popular-music-streaming-service/2017/07/14/bf1a6db0-67ee-11e7-8eb5-cbccc2e7bfbf_story.html?utm_term=.6db9f34a6780&utm_source=musicoff)

<sup>50</sup> FIMI, *Mercato discografico mondiale cresce del 7,4% nel 2020 grazie alla spinta dei consumi online*, 23 marzo 2021

<https://www.fimi.it/mercato-musicale/dati-di-mercato/mercato-discografico-mondiale-cresce-del-7-4-nel-2020-grazie-alla-spinta-dei-consumi-online.kl>

Figura 6. Ricavi del mercato musicale italiano nel 2020 a confronto con i ricavi ottenuti nel 2019.

**MKT IT 2020**  
2020 vs 2019

Music Revenue (€ Millions, Trade Value) - Dato IFPI	2020	Share Total Phy & Digital	Share Total MKT	2019	Share Total Phy & Digital	Delta
CDs	24.156			37.240,5		-35,14%
Vinyl	15.026,7			14.659,5		2,5%
Other Phy	883,7			1.492,9		-40,81%
<b>Total Physical</b>	<b>40.066,4</b>	<b>19%</b>	<b>15%</b>	<b>53.392,9</b>	<b>28%</b>	<b>-24,96%</b>
Subscription audio streams income	104.541,2			80.558,6		29,77%
Ad-Supported audio streams income	38.895,4			29.558,4		31,59%
Video streams income	22.553			18.046,4		24,97%
<b>Total Streaming</b>	<b>165.989,6</b>	<b>78%</b>	<b>64%</b>	<b>128.163,4</b>	<b>67%</b>	<b>29,51%</b>
Download	6.380,4			8.695,9		-26,63%
Mobile	105,1			222,4		-52,74%
<b>Total Other Digital</b>	<b>6.485,5</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>8.918,3</b>	<b>5%</b>	<b>-27,28%</b>
<b>Total Digital</b>	<b>172.475,1</b>	<b>81%</b>	<b>67%</b>	<b>137.081,7</b>	<b>72%</b>	<b>25,82%</b>
<b>Total MKT PHY + DIGITAL</b>	<b>212.541,5</b>		<b>82%</b>	<b>190.474,6</b>		<b>11,59%</b>
Performance Rights	38.434,4		15%	55.976,6		-31,34%
Synch	7.595		3%	8.443,7		-10,05%
<b>TOTAL MKT</b>	<b>258.570,9</b>			<b>254.894,91</b>		<b>1,44%</b>

Fonte: FIMI, 2021

Come è possibile leggere nella Figura 1, nel 2020 è continuata la tendenza a una decrescita del segmento fisico con un calo del -35% per i CD, e un leggero incremento della vendita di vinili registrato al 2,5%: un settore sicuramente penalizzato dalla chiusura dei negozi rivenditori ma che ha potuto comunque contare sulla diffusione dell'e-commerce.

Grazie alla vendita, soprattutto in digitale, e allo streaming, sono stati comunque numerosi i lavori discografici ad avere ottenuto importanti riconoscimenti. Sono stati 156 gli album italiani ad ottenere le certificazioni oro e platino, rispetto ai 166 dell'anno precedente, segno che la discografia ha continuato a investire sulle nuove uscite, e che le opportunità offerte da Internet hanno permesso agli artisti di raggiungere un notevole

successo, moltiplicando i risultati e superando le barriere, in questo caso imposte, per il segmento fisico.

Arriviamo infine al 2021, anno che, dopo le complessità del 2020, registra un forte incremento nel primo semestre per il segmento delle vendite su supporto fisico: il CD vede una crescita delle vendite del 52% mentre il vinile raggiunge un incremento del 189%. Il ritorno del formato in vinile non si fa risalire a un particolare evento di promozione, quanto più a una fase che ha avuto inizio durante gli anni Dieci del nostro secolo e che ha visto la ristampa e la promozione di album e titoli iconici di diversi cataloghi. Le classifiche di vendita di questi supporti possono testimoniare un target di consumatori di età adulta, nati durante l'era del vinile', oppure un pubblico giovane ed esperto. Le campagne di marketing hanno esteso la loro gittata raggiungendo quindi anche un pubblico meno avvezzo a questo supporto, capace però di riconoscere il fascino del rituale che lo accompagna, e che asseconda l'idea del vinile come feticcio. Il pubblico più giovane, infatti, sarebbe più attratto da un 'fattore di tendenza', in quanto è solito porre maggiore attenzione all'estetica dell'oggetto, alla grafica, al formato, ai testi e alle immagini, rispetto a quanto faccia un pubblico più adulto, e si è lasciato quindi coinvolgere da un tendente ritorno al *vintage* e dalla maggiore cura della veste grafica di questo oggetto, su cui investono sempre di più i reparti marketing e promozione per ampliarne il fattore evocativo. Sono numerose, infatti, le ristampe di album e le nuove uscite che vengono lanciate sul mercato in formato vinile *limited edition*<sup>51</sup>. In queste scelte di produzione le etichette indipendenti risultano essere state pioneristiche: rivolgendosi a un pubblico di nicchia, spesso più interessato alla ricerca e alla qualità e meno alla popolarità e alle tendenze del mainstream, ricercano per lo più l'esperienza tattile del vinile, e le Indies hanno assecondato questa necessità immettendo sul mercato edizioni in vinile della musica del proprio catalogo in edizioni artisticamente curate, e dando vita a iniziative e festival aventi il supporto in vinile come elemento centrale dell'organizzazione, ponendo così le basi per un nuovo settore di mercato in costante crescita<sup>52</sup>.

Lo sviluppo del formato in vinile nel segmento fisico si accompagna alla costante crescita dei ricavi nel digitale, lasciando intravedere e presagire un'attenzione maggiore

---

<sup>51</sup> M. CHICCO, *Fenomeno vinile: sfiora il 10% del mercato discografico italiano*, Billboard Italia, 27 luglio 2018

<https://www.billboard.it/business/fenomeno-vinile-mercato-discografico/2018/07/2712279/>

<sup>52</sup> *Worldwide Independent Market Report*, 2015,

disponibile a [http://www.pmiitalia.org/images/risorse/wintel\\_brochureIT.pdf](http://www.pmiitalia.org/images/risorse/wintel_brochureIT.pdf)



verso questi due settori da parte delle case discografiche nella costruzione delle proprie strategie di produzione e marketing.

Rispetto al 2019, nel 2021 si registra una crescita del 54% degli utenti in possesso di un servizio streaming in abbonamento, e il tempo settimanale dedicato all'ascolto di musica online sale a una media di 18 ore e mezza, testimonianza del fatto che la pandemia ha portato al cambiamento di alcune abitudini di consumo nonché dei modi di trascorrere il proprio tempo.

Secondo i dati forniti da Deloitte per FIMI, il mercato musicale italiano ha registrato una crescita complessiva del 34% nel primo semestre del 2021, rilevando inoltre una forte affermazione del repertorio locale all'interno della classifica semestrale, che va a sottolineare una tendenza all'ascolto di artisti per lo più italiani già riscontrabile nei report degli anni precedenti<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> FIMI, *Mercato italiano in crescita del 34% nel primo semestre 2021*, 2 settembre 2021  
<https://www.fimi.it/mercato-musicale/dati-di-mercato/mercato-italiano-in-crescita-del-34-nel-primo-semestre-2021.kl>

Figura 7. Ricavi del mercato musicale italiano nel primo semestre 2021 a confronto con i ricavi ottenuti nel primo semestre 2020.

<b>Music Revenue (€ Millions, Trade Value) - Dato IFPI</b>					
	<b>1H 2021</b>	<b>share Total PHY &amp; Digital</b>	<b>1H 2020</b>	<b>share Total PHY &amp; Digital</b>	<b>DELTA</b>
CDs	10.802,66		7.099,30		52,2%
Vinyl	12.570,08		4.345,64		189,3%
Other Phy	774,82		231,08		235,3%
<b>TOTAL PHYSICAL</b>	<b>24.147,56</b>	<b>19%</b>	<b>11.676,02</b>	<b>13%</b>	<b>106,81%</b>
Subscription audio streams income	67.709,4		48.014,4		41,0%
Ad-Supported audio streams income	15.835,2		19.210,8		-17,6%
Video streams income	14.030,8		9.500,3		47,7%
<b>TOTAL STREAMING</b>	<b>97.575,4</b>	<b>78%</b>	<b>76.725,4</b>	<b>83%</b>	<b>27,17%</b>
Download	2.641,61		3.552,07		-25,63%
Mobile	41,91		43,98		-4,71%
<b>TOTAL OTHER DIGITAL</b>	<b>2.683,5</b>	<b>2%</b>	<b>3.596,1</b>	<b>4%</b>	<b>-25,38%</b>
<b>TOTAL DIGITAL</b>	<b>100.258,92</b>	<b>81%</b>	<b>80.321,47</b>	<b>87%</b>	<b>24,82%</b>
<b>TOTAL MKT PHY + DIGITAL</b>	<b>124.406,48</b>	<b>100%</b>	<b>91.997,49</b>	<b>100%</b>	<b>35,23%</b>
<b>SYNCH</b>	<b>4.278,9</b>		<b>3.841,1</b>		<b>11,40%</b>
<b>TOTAL MKT</b>	<b>128.685,36</b>		<b>95.838,63</b>		<b>34,27%</b>

Fonte: IFMI, 2021

### 3.2 Il rapporto di cooperazione tra Majors e Indies

#### *Disruptive Innovation*

Le etichette multinazionali e quelle indipendenti hanno sempre rappresentato due modi differenti di concepire il management musicale: nell'immaginario è consolidata l'idea che da una parte vi siano grandi aziende che fissano come primo obiettivo la

massimizzazione del profitto e attuano grandi investimenti su progetti remunerativi, dall'altra, invece, piccole imprese, per lo più conosciute da un pubblico locale, interessate al valore artistico del progetto, dando priorità alla qualità musicale anziché al suo lato economico, e che hanno nel loro roster artisti emergenti ai quali viene lasciata maggiore libertà di espressione artistica. Eppure, le novità del mondo digitale, lo sviluppo delle tecnologie, e le nuove opportunità offerte da Internet, hanno inciso fortemente sui modelli di business delle aziende mescolando le carte del mercato musicale.

L'entrata in gioco di Internet ha portato a un iniziale rallentamento della crescita delle aziende discografiche multinazionali, mentre ha favorito e agevolato la crescita del settore indipendente. Il cambiamento di stato del mercato musicale lo si può riconoscere come una conseguenza di una *Disruptive Innovation*: con questo termine si va a indicare quel processo in cui 'innovazioni dirompenti' entrano in un sistema portando a una rivoluzione dei modelli di business abituali e a uno stravolgimento della logica dominante. Si tratta di un'espressione adottata per la prima volta in un articolo dal titolo *Disruptive technologies: catching the waves* del 1995, pubblicato sulla Harvard Business Review e scritto dagli studiosi Clayton Christensen e Joseph Bower<sup>54</sup>. La teoria del fattore 'dirompente' di cui parlano gli autori può essere utile per l'analisi della fase conseguente alla nascita delle piattaforme streaming e dei social network agli inizi del Ventunesimo secolo, innovazioni tecnologiche che hanno portato alla creazione di una nuova domanda e al consolidarsi di un'offerta inedita.

Christensen e Bower hanno teorizzato la necessità di seguire cinque fasi per costruire una metodologia di azienda che sia in grado di utilizzare le innovazioni tecnologiche a proprio vantaggio:

- Individuare se la nuova tecnologia sia potenzialmente dirompente o potenzialmente duratura, ossia analizzare i cambiamenti che si presentano all'orizzonte per comprendere se siano processi sostenibili o meno, e poter capire dunque se si è in grado di assecondare il mercato e proteggere la propria clientela;

---

<sup>54</sup> J. BOWER, C. CHRISTENSEN, *Disruptive technologies: catching the wave*, in Harvard Business Review, 1995, consultabile in Harvard Business Review, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

- Definire la rilevanza strategica dell'innovazione dirompente, ovvero comprendere il valore del cambiamento e svolgere azioni di ricerca che si allontanino dalle procedure e dai target regolari per coinvolgere consumatori non tradizionali e confrontare il potenziale della nuova tecnologia con quello della tecnologia consolidata e definire la velocità di crescita e dunque l'invasione sui mercati stabiliti;
- Individuare il nuovo mercato adatto all'innovazione tecnologica, ricerca che presenterà un grande margine di errore dato che si ragiona su un mercato non concreto e che inizierà a formarsi dopo del tempo. I manager, infatti, saranno costretti a reperire informazioni sulla base di piccoli esperimenti sul mercato, in maniera passiva e riducendo i costi. In questa fase sono proprio le aziende di grandi dimensioni a riscontrare maggiori difficoltà, in quanto questi esperimenti metterebbero in difficoltà i processi di allocazione delle risorse, fattori critici per la redditività e la capacità di competere di un'impresa, laddove bisognasse indirizzare le proprie risorse verso mercati in cui le vendite risulterebbero minime. Questo spinge le aziende affermate a sondare il mercato tramite le *start-up*, ossia aziende di dimensioni minori, finanziate o meno dall'azienda maggiore, che hanno un'attitudine che più si adatta a cambiare agilmente le proprie strategie di prodotto e di mercato in base ai feedback e sono più inclini a portare avanti esperimenti sul mercato. Affinché queste piccole aziende non conquistino i mercati ingrandendosi grazie alle loro scoperte, i manager delle majors devono costantemente monitorare le loro azioni e gli eventuali cambiamenti apportati al sistema acquisendo informazioni da far elaborare ad esperti consulenti;
- Assumersi la responsabilità della creazione di un business indipendente fondato sulla tecnologia dirompente; se l'innovazione ha un margine di profitto minore rispetto al business tradizionale e deve andare incontro alle esigenze di un ristretto e inedito gruppo di clienti, è conveniente che l'azienda formi un'organizzazione indipendente assumendosi il rischio di allocare in questa nuova formazione risorse per lo sviluppo dell'offerta per il nuovo mercato;
- Mantenere l'innovazione dirompente indipendente; nel momento in cui il mercato emergente diventa stabile e si consolida, non è sempre efficace riportare la produzione indipendente all'interno del sistema madre, si rischia

infatti che l'integrazione porti a un assorbimento dello spin-off nel business principale e tradizionale che permea l'azienda maggiore.

Secondo i due studiosi, inoltre, la chiave per avere successo nelle fasi di cambiamento dirompente non è semplicemente assumere più rischi, investire a lungo termine o andare contro la fissità dei sistemi. L'approccio fondamentale è gestire tecnologie dirompenti strategicamente importanti in un contesto organizzativo dove processi brevi creino valore, dove sia possibile agire agevolmente e a basso costo in mercati non ancora definiti, e dove le spese generali restino contenute così da poter ottenere guadagni anche nei mercati emergenti<sup>55</sup>.

Riportando questo modello al mondo della discografia e al suo mercato, le opportunità dei canali di distribuzione digitale e la diffusione di nuovi tipi di supporti hanno messo in grave difficoltà il sistema principale della major portando a una revisione dei propri modelli di business. Inoltre, la maggiore accessibilità di Internet, che ha favorito la fruizione e la diffusione di nuovi artisti, ha portato a una democratizzazione dell'offerta, con prezzi ridotti rispetto al mercato tradizionale, che ha spinto generi musicali insoliti a farsi largo nel mainstream, grazie alla crescita dei numeri di ascolti e streaming, andando a modificare la domanda ed evidenziando un nuovo target di consumatori.

Secondo quanto teorizzato da Christensen e Bower, le aziende che detengono una forte posizione di leadership, per non essere travolte dall'innovazione dirompente e vedere calare drasticamente il proprio potere sul mercato, possono perseguire la soluzione della '*sustaining innovation*': questa comporta scelte strategiche che non vanno ad agire direttamente sul *core business* dell'azienda turbando i suoi meccanismi principali, bensì portano alla creazione di sezioni aziendali in grado di dedicarsi alla sperimentazione e allo sviluppo di prodotti innovativi che possano rispondere alla nuova domanda che aleggia sul mercato, andando spesso a instaurare, inoltre, partnership e collaborazioni con altre aziende di ricerca. Si tratta di un modello riscontrabile nel comportamento assunto dalle etichette discografiche multinazionali in seguito all'affermazione del mercato digitale nel Ventunesimo secolo.

Considerando le '*company*' di cui parla la *Disruptive Innovation* come le grandi aziende della discografia e identificando le *strat-up* con le *sub-label* e le etichette indipendenti del mercato discografico, si presenta chiaro il disegno delle nuove scelte

---

<sup>55</sup> Ibidem.

strategiche di allocazione delle risorse e organizzazione aziendale, nonché il monitoraggio delle realtà minori, adottato dalle majors. La tendenza e l'attitudine al rischio delle etichette indipendenti le hanno rese un ottimo strumento per attuare il colpo del cambiamento, e un eccellente punto di osservazione per studiare le nuove logiche di mercato trattandosi di veri e propri incubatori di nuovi progetti artistici e generi musicali emergenti. Lo stesso approccio è stato assunto dalle sotto-etichette delle major che, in nome di una propria identità stilistica ben definita, rischiano e investono nello sviluppo di nuovi progetti potenzialmente proficui. Queste imprese rappresentano però un livello superiore di incubazione, infatti sono proprio i reparti delle sub-label ad entrare in contatto con le realtà indipendenti per l'acquisizione e lo sviluppo dei talenti dei loro roster e per creare collaborazioni efficaci con queste imprese. Per cui, le major lasciano la maggiore autonomia decisionale possibile ai team delle proprie divisioni, che agiscono come *start-up* all'interno di un mercato mutevole, possedendo le giuste caratteristiche per sopravvivere ai rischi e sondare il mercato.

Attualmente, la quota di mercato delle etichette indipendenti ha superato il 40% del comparto globale, persistendo in una crescita annuale costante. Se infatti si va a considerare la quota di mercato in base alla proprietà dei diritti e non solo sull'attività di distribuzione, che spesso le etichette indipendenti esternalizzano, si può registrare, dal 2018 al 2020, una crescita del valore della quota di mercato del settore pari al 12%. Il numero delle major invece, a partire dai primi anni del nuovo secolo, è andato a ridursi: le attuali tre majors, Universal Music, Warner Music e Sony Music hanno acquisito negli anni le altre grandi aziende della discografia, rendendo il mercato maggiormente concentrato dato che detengono la fetta più grande della sua quota di valore. Eppure, i loro standard di crescita sono andati a ridursi a causa delle innovazioni immesse sul mercato discografico e dai repentini cambiamenti delle abitudini di consumo. È stato dunque fondamentale per queste imprese ridefinire il proprio modello di business a più livelli di strategia.

### *Co-opetition*

Le case discografiche multinazionali si ritrovano quindi a dover adattare il proprio assetto al nuovo mercato con non poche difficoltà data la loro natura rigida e sistematica. L'opportunità più efficace per queste realtà risulta essere quella di osservare e studiare le

imprese minori che fanno da avanguardia verso la nuova domanda e le nuove tendenze di consumo.

Il rapporto tra Majors e Indies sembra fondarsi infatti su una necessaria interdipendenza, laddove le prime utilizzano le imprese minori per studiare i risultati delle loro sperimentazioni ed entrare poi in gioco, sfruttando il proprio potere economico e la propria metodologia, soltanto nel momento di crescita del progetto con una prefigurazione di potenziale del prodotto artistico, mentre le seconde ricercano il potere delle imprese multinazionali per finanziarsi ed entrare più agevolmente nel grande mercato con accordi di licenza e di distribuzione. Una grande multinazionale potrebbe ottenere maggiori guadagni da un progetto sviluppato dalle sue stesse divisioni anziché da un prodotto appartenente a un'etichetta indipendente, da cui ricava invece profitti minori, ma questo tipo di accordi consente alle major di lasciare alle aziende indipendenti la gran parte dei rischi e dei costi per gestire la ricerca e la crescita del prodotto<sup>56</sup>. Certo è che il settore indipendente, stabilendo questi contratti, vada in questo modo a perdere l'aura di 'indipendenza', che nel mercato di oggi sembra essere per lo più un indicatore di un'alternativa al mainstream' anziché di una linea gestionale che persegua i propri obiettivi affrancandosi dal controllo delle aziende multinazionali e dalle tendenze del mercato.

Dunque, le imprese discografiche, per la loro natura aziendale, possono risultare in concorrenza fra loro, ma allo stesso tempo si impegnano in diversi tipi di collaborazioni per lo sviluppo del progetto. Eppure, competizione e cooperazione non sono totalmente separate l'una dall'altra. Data la crescente complessità degli ambienti, il breve ciclo di vita del prodotto sul mercato e la crescente globalizzazione, le imprese ricercano rapporti che abbiano caratteristiche di competizione e cooperazione allo stesso tempo, così da poter acquisire valore e una posizione in un tempo rapido. Nel momento in cui i partner cooperativi condividono i risultati creati in collaborazione, emergono i lati della concorrenza. Il più delle volte, infatti, vi è un'azienda che gode di maggiore potere contrattuale e che si assume gli oneri di determinate spese correnti, così da ottenere più

---

<sup>56</sup> D. HESMONDHALGH, S. MONACI, S. PARLATO, E. ZUFFADA, *Le industrie culturali*, Milano, EGEA 2015, p. 219.

profitto dal rapporto di cooperazione. Si può definire dunque come un rapporto di cooperazione tra concorrenti, in una relazione diadica tra due imprese<sup>57</sup>.

Fin dal libro *Co-opetition* di Brandenburger e Nalebuff del 1996, la cooperazione tra concorrenti è stata considerata una forma tipica di ‘coopetizione’: un nuovo termine, coniato da Raymond Noorda, CEO dell’azienda statunitense Novell, che sta a indicare una strategia di business che prevede un rapporto diadico tra imprese appartenenti allo stesso mercato, che decidono di stringere accordi di collaborazione circa determinate attività del proprio business, e nel cui rapporto si possono individuare sia caratteristiche della competizione che della cooperazione.

Le relazioni di cooperazione, infatti, prevedono attività di creazione di valore e di appropriazione di valore. La creazione di valore si riferisce alla generazione di benefici comuni mentre l’appropriazione del valore implica la divisione del valore creato. Spesso l’appropriazione di valore non risulta equa; nei rapporti di collaborazione, infatti, vi sono partner con maggiore potere contrattuale che vanno a limitare l’appropriazione da parte delle imprese con minore potere. Dato che l’appropriazione del valore è una questione di condivisione dei profitti, può rappresentare una competizione tra i partner cooperativi. Tuttavia, entrambe le parti, possono trarre vantaggi dal rapporto instaurato. La concorrenza e la cooperazione risultano comunque le relazioni fondamentali nella gestione di un’azienda<sup>58</sup>.

Si può dunque affermare che i rapporti instaurati tra Majors e Indies, fondati su contratti di licenza e distribuzione, siano un esempio di coopetizione. Se un’etichetta indipendente decide di affidare la distribuzione di un proprio artista a una casa discografica multinazionale è perché si ritrova sprovvista delle risorse e dei mezzi per poter stabilire una strategia di distribuzione efficace e in linea con i propri obiettivi, per cui conviene procedere con un *outsourcing*, ossia affidando questo processo ad imprese, come le Majors, in grado di raggiungere mercati più ampi con costi minori. In questo processo però, i team decisionali delle etichette entrano in contatto per la costruzione in cooperazione della strategia più congeniale al prodotto e all’artista, in quanto si tratta pur sempre di un processo per il consolidamento e la diffusione di un’espressione artistica,

---

<sup>57</sup> K. KWANG-HO , *Coopetition: Complexity of cooperation and competition in dyadic and triadic relationships*, Organizational Dynamics, Volume 49, Issue 2, 2020, consultabile su <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261617302668>

<sup>58</sup> Ibidem.



che non va snaturata o decontestualizzata dalla sua essenza. La cooperazione per raggiungere l'efficacia del progetto porta con sé un'acquisizione di valore e benefici da ambo le parti. La co-creazione di una strategia rappresenta dunque la cooperazione tra le imprese nella formulazione di un processo di sviluppo, instaurando un rapporto in grado di apportare benefici sia alle etichette indipendenti permettendo di espandere il proprio mercato attraverso i mezzi delle Majors e quindi far ottenere maggiore risonanza ai propri artisti, sia alle etichette multinazionali nel trarre guadagno dall'investimento su progetti sviluppati e curati in prima istanza delle Indies. Il più delle volte, infatti, i rapporti di licenza e distribuzione nascono su progetti che hanno già sondato il mercato e acquisito potenziale grazie al lavoro delle etichette indipendenti. Infatti, una volta che l'artista e il suo progetto riescono a raggiungere il mercato, seppur non ampio, e a ottenere un buon riscontro dal pubblico e dalla critica, si riduce il fattore di rischio di un investimento sul loro progetto, e le etichette multinazionali iniziano a ritenere profittevole il potenziale del prodotto, mostrandosi così interessate e disponibili a stipulare accordi. Le Majors, infatti, tendono a studiare il territorio competitivo intorno a loro, analizzare le nuove dinamiche e a cercare artisti emergenti presso altre etichette, in questo modo direzionano le proprie strategie e agiscono anche su versanti lontani dal proprio, che però possono risultare fonti di guadagno e crescita per la propria azienda. Il periodo iniziale di ricerca, sperimentazione, e crescita di un prodotto viene quindi lasciato alle imprese di piccole dimensioni, che lavorano in autonomia alla produzione dell'artista; soltanto nella fase di maggiore sviluppo subentra di solito la collaborazione di un'azienda multinazionale che può sentirsi più sicura nello stipulare un contratto per un progetto già consolidato e avviato, potendo in questo modo aumentare anche i profitti rispetto al capitale investito. Eppure, le Majors hanno maggiore capitale d'investimento e offrono canali di distribuzione più efficaci, assumendo per questo una posizione privilegiata nella relazione di licenza e distribuzione con le indipendenti.

L'acquisizione di valore porta soprattutto a un cambiamento di posizione sul mercato da parte dell'artista appartenente all'etichetta indipendente che, nel caso che la strategia di distribuzione e quella di comunicazione risultino efficaci e raggiungano i loro obiettivi, acquisisce più pubblico, ottiene più ascolti e vendite, riesce a emergere sulle piattaforme streaming e sui canali social, e il suo nome e la sua immagine iniziano a circolare, così da poter portare il progetto a livelli superiori. Nel processo di crescita, il più delle volte, l'artista continua a restare sotto contratto con l'etichetta minore, che in questo caso trae benefici dal possedere nel proprio roster artisti di successo; cosa che di

certo non manca alle etichette multinazionali che possono vantare un catalogo di grandi successi, eppure, si spingono alla ricerca di nuovi artisti firmati dalle etichette indipendenti che possono risultare un'alternativa all'offerta mainstream e che in un processo di crescita strutturato potrebbero conquistare i numeri e il successo dei progetti curati dalle multinazionali.

### **3.3 Alcuni casi nel mercato musicale italiano**

Il mercato musicale italiano, negli anni Dieci del Ventunesimo secolo, ha visto una forte deviazione dal pop verso lo stile 'indie' per poi, dieci anni dopo, assistere a un nuovo cambiamento del panorama musicale in Italia con l'ascesa dei generi hip hop, rap e urban. Si tratta di filoni musicali sviluppatisi con l'aiuto di etichette discografiche indipendenti, al cui interno sono nate proficue collaborazioni, sia tra artisti del medesimo roster sia tra artisti sotto contratto con etichette differenti, lasciando trasparire un forte clima di cooperazione, non tanto per l'appartenenza a una stessa etichetta o per fini prettamente commerciali, quanto più per un'autentica passione nello scrivere e comporre brani di alta qualità e rilevanza artistica con l'intento di lasciare un'impronta nel genere musicale e mostrare una comunità solida. La diffusione e lo sviluppo di questi generi musicali sono naturalmente legati a un crescente interesse da parte del pubblico, e hanno coinciso, e sono forse stati agevolati, dal diffondersi dello streaming e dallo sviluppo del digitale, dove piattaforme come YouTube e Spotify hanno portato alla crescita e diffusione di personaggi prima appartenenti a mercati di nicchia, e alla costruzione di forti *fan base* che hanno mosso l'interesse del mercato verso la direzione dell'artista di riferimento.

Nella storia più recente, non è sempre stato il mondo del web a portare con sé il successo, seppure esso si riveli un importante veicolo per far emergere progetti dall'enorme potenziale: mentre i nomi del genere 'indie' sono stati all'inizio maggiormente legati a un lato più intimo dell'ascolto e a una più autentica fruizione dell'esibizione musicale, i generi come rap, trap e hip hop hanno potuto constatare sin da subito i vantaggi di Internet nel suo ampio raggio di espressione e diffusione. Internet ha permesso a molti artisti *outsider* e alle loro etichette indipendenti di diffondere la propria musica e raggiungere un buon numero di ascolti incontrando molto spesso i nuovi bisogni dei consumatori. Perlustrando il *mare magnum* del web e studiando le nuove attitudini di consumo, le case discografiche multinazionali maturano un maggiore interesse verso

artisti afferenti alle nuove tendenze, sotto contratto con le etichette indipendenti ma di cui si può prospettare una crescita e una lunga carriera sul mercato, e su cui vale la pena investire per ottenere a propria volta un ritorno economico. Da qui l'insaturazione di accordi di licenza e distribuzione tra Majors e Indies, che sanciscono un'interdipendenza fondata, da un lato, sulla privilegiata posizione economica delle multinazionali, che consente agli artisti di ottenere maggiore risonanza e conquistare le classifiche nazionali e internazionali, dall'altro, sull'impegno nella ricerca e nello sviluppo di progetti artistici neonati ed emergenti portati avanti dalle etichette indipendenti, che forgiavano così importanti risorse per il mercato musicale. Un esempio è il contratto siglato tra Universal Music, leader mondiale dell'hi-hop, con l'etichetta indipendente Tanta Roba, protagonista in Italia della scena urban e rap con artisti come Salmo, Gemitaiz e Madman. Il fondatore dell'etichetta Tanta Roba ha dichiarato nel comunicato stampa che «in poco più di due anni Tanta Roba ha raggiunto, da etichetta indipendente, risultati importanti nel mercato discografico italiano. L'accordo con Universal Music apre una nuova fase, gli artisti del nostro roster potranno usufruire degli strumenti messi a disposizione dalla major leader nel settore hip hop in Italia e nel mondo.<sup>59</sup>»

In un'intervista del 2018, il produttore e manager Shablo, fondatore insieme a Marracash dell'etichetta Roccia Music, ha dichiarato: «Fino a un po' di tempo fa le multinazionali prendevano un artista solo quando aveva già una fan base stabile o comunque aveva già fatto dei risultati importanti, e avevano un po' perso quella cosa che invece era tipica degli anni Ottanta e Novanta, in cui c'erano talent scout dentro le case discografiche, che vedevano i nuovi talenti e li firmavano. [...] Secondo me una casa discografica deve avere lungimiranza e scommettere sui nuovi talenti prima che scoppino, deve dare un supporto quando l'artista ha più bisogno, ovvero quando non ha ancora grossi numeri dalla sua.<sup>60</sup>» La Roccia Music, alla sua nascita nel 2013, riuniva in sé le caratteristiche di un'etichetta indipendente, di un collettivo, di un gruppo, di un'agenzia di management e nasce dall'unione di personalità di punta e da nuove leve del panorama musicale dello *street rap*. È un progetto che fonda il proprio sviluppo e la propria strategia sul *know-how* dei suoi membri, professionisti del genere, per lavorare nel modo più

---

<sup>59</sup> *Universal Music Italia e Tanta Roba Label: accordo di licenza*, 31 marzo 2014 [https://www.universalmusic.it/popular-music/news/universal-music-italia-e-tanta-roba-label-accordo-di-licenza\\_10272/](https://www.universalmusic.it/popular-music/news/universal-music-italia-e-tanta-roba-label-accordo-di-licenza_10272/)

<sup>60</sup> F. SARDO, *Come il rap ha cambiato le major in Italia*, Vice, 28 giugno 2018 <https://www.vice.com/it/article/evke5j/intervista-shablo-rap-italia-major>

efficace sui progetti degli artisti appartenenti al suo roster<sup>61</sup>. L'etichetta è stata la fautrice della crescita di Sfera Ebbasta, artista che ha raggiunto grandi numeri non soltanto nelle classifiche italiane ma anche in quelle internazionali, ottenendo successi mai raggiunti dal genere rap in Italia. La sua ascesa è stata aiutata, inoltre, dalla collaborazione con la *sub-label* della Universal, la Def Jam Recording. L'artista ha iniziato il suo progetto artistico pubblicando video musicali sul suo canale YouTube, ottenendo così la visibilità da parte di alcune personalità influenti del settore, come il produttore Charlie Charles. Forte di queste collaborazioni, Sfera Ebbasta ha pubblicato *XDVR*, il primo album registrato con il produttore, nel 2015 sotto l'etichetta Roccia Music. Una successiva versione dell'album ha visto la pubblicazione di nuove tracce in collaborazione con la crew di Roccia Music, riscuotendo un grande successo e la certificazione di disco di platino. Per l'album successivo, però, l'artista ha scelto di passare all'etichetta Def Jam, divisione della major Universal, che gli avrebbe consentito di aprirsi al mercato internazionale. Quello di Sfera Ebbasta è un percorso partito da uno sviluppo nell'industria indipendente, che gli ha permesso in prima istanza di crescere dal punto di vista professionale e consolidare la propria personalità artistica, per poi continuare una carriera già avviata ed espandere il proprio successo nella divisione di una major, la Def Jam, marchio di prestigio per il genere di riferimento. Lo stesso percorso è stato seguito dall'artista Rkomi: prima appartenente al roster dell'etichetta Roccia Music come artista emergente, per poi passare all'etichetta Thaurus e infine sotto contratto come artista in cast dell'etichetta Island Records, divisione della Universal Music, portando il suo ultimo album, *Taxi Driver*, ad essere primo nella classifica FIMI, con il maggior numero di vendite e ascolti, per undici mesi consecutivi e raggiungendo la certificazione di quattro dischi di platino.

Nel mercato discografico italiano si può notare una tendenza delle Major a lasciare sempre più spazio alle proprie divisioni nella gestione dei repertori e del proprio catalogo. Come già accennato nel precedente capitolo, le sotto-etichette sono aziende acquisite dalle major nel corso degli anni e hanno alle loro spalle una determinata storia e una precisa identità musicale. Le multinazionali si impegnano a preservare e far emergere i nomi di questi brand, lasciando alle direzioni più autonomia e preservando dunque un'indipendenza artistica dal gruppo multinazionale. All'interno dei gruppi major, le *sub-*

---

<sup>61</sup> M. COSTIOLI, *O tutto o niente, la storia di Roccia Music*, Vice, 30 settembre 2019  
<https://www.vice.com/it/article/mvbad8/o-tutto-o-niente-la-storia-di-roccia-music>

*label* agiscono come vere e proprie etichette dotate di autonomia, di un proprio gruppo di lavoro, del *know how* giusto per gestire i propri artisti e definire le strategie di crescita. Inoltre, costituiscono la parte *frontline* delle major, occupandosi della ricerca di progetti nuovi e dello sviluppo di artisti ancora non in catalogo.

La sotto-etichetta di maggiore successo negli ultimi anni in Italia è la Island Records, che nel 2020 ha raggiunto la classifica Top100 di FIMI con ventidue singoli e trenta album, di cui quattro nelle prime sei posizioni, e ancora oggi conquista le classifiche italiane. Da un'intervista al direttore Jacopo Pesce, rilasciata all'inizio del 2021<sup>62</sup>, emerge una gestione dell'etichetta più conforme al rischio e all'innovazione nonché una maggiore dedizione alla ricerca di nuovi talenti emergenti, come è successo per il caso dell'artista Blanco – di cui parla Federico Cirillo nell'intervista riportata in Appendice –, che sembra ricondurre la multinazionale a quell'attività di *scouting* che Shablo ha definito 'tipica degli anni Ottanta e Novanta' e che nell'immaginario è maggiormente legata all'attività di un'indipendente. La divisione di una Major in sotto etichette viene vista da Federico Cirillo come un fattore «importante, perché almeno si riesce a formare squadre molto più *focused* su determinati progetti, con piani di comunicazione e piani di firma e di *scouting* totalmente diversi, ogni etichetta crea delle strategie *taylor made*<sup>63</sup>.»

A recuperare l'aura di 'indipendenza' è stata anche la rinascita della sotto-etichetta della Sony Music, la Numero Uno Dischi. La Numero Uno nacque nel 1969 come casa discografica indipendente, dopo che Mariano Rapetti e suo figlio Giulio, in arte Mogol, avevano deciso di abbandonare l'etichetta Dischi Ricordi. Nel progetto fu coinvolto anche Lucio Battisti, la RCA ne curava la distribuzione, e nel roster vi erano artisti come Bruno Lauzi, Formula Tre, Premiata Forneria Marconi, Eugenio Finardi e Ivan Graziani<sup>64</sup>: l'etichetta Numero Uno, per il prestigio dei suoi artisti e dei suoi autori, ha partecipato in prima linea alla storia del cantautorato italiano negli anni Settanta. Nel 1974 Mogol decise di vendere la Numero Uno alla RCA, che a sua volta ha venduto il suo catalogo alla Sony Music negli anni Novanta. Nel 2020 è tornata a rinascere la storica etichetta di Battisti e Mogol, questa volta come divisione di una major, e ha portato al grande pubblico artisti già affermati nel mondo 'indipendente', come Colapesce e

---

<sup>62</sup> C. PAVESI, *Jacopo Pesce ci racconta Island, l'etichetta dei record*, Outpump, 27 gennaio 2021 <https://www.outpump.com/jacopo-pesce-ci-racconta-island-etichetta-dei-record/>

<sup>63</sup> Intervista riportata in Appendice A.

<sup>64</sup> V. VITA, *Musica solida. Storia dell'industria del vinile in Italia*, Miraggi Edizioni, Torino 2019, p. 258

Dimartino, Iosonouncane e La Rappresentante di Lista, progetti con diversi album alle loro spalle e colonne portanti del genere nell'ultimo decennio. L'etichetta infatti sembra aver scelto una linea editoriale precisa: valorizzare il cantautorato, rischiare investendo nella ricercatezza di una musica ancora di nicchia e nell'industria indipendente.

La direttrice artistica della nuova Numero Uno, Sara Potente, in un'intervista rilasciata ad AGI nell'aprile 2021 ha riferito di come Sony voglia ampliare il proprio mercato e puntare sul genere 'indie' in quanto «il ruolo delle etichette indie nell'ultimo anno è stato importantissimo per la rinascita del nostro mercato. [...] le etichette indipendenti sono quelle che per prime hanno parlato il linguaggio della rete e hanno saputo veicolare e ricercare gli artisti sul web, imbastendo numeri che, grazie alle piattaforme digitali, si sono poi moltiplicati.<sup>65</sup>» L'intento è dunque quello di condurre la musica e gli artisti che corrispondono ai canoni di 'ricercatezza, innovazione e sperimentazione', fondamenti della storia della Numero Uno, al mercato musicale *mainstream*, per permettere di raggiungere un pubblico più vasto e scalare le classifiche. Potente continua dichiarando: «Lato nostro, come Sony, abbiamo messo la nostra esperienza, che da sempre ci fa muovere in ambiti più istituzionali, i nostri rapporti con i media tradizionali, con i nostri partner commerciali, i nostri team specializzati...tutti i mezzi di cui disponiamo per chi per primo ha saputo sfruttare la rete, il passaggio all'era digitale. Questa è proprio la missione di Numero Uno all'interno di Sony, il grande team che si unisce alle sorelle indie e mette a disposizione la struttura.<sup>66</sup>»

Le etichette multinazionali subiscono dunque il fascino dell'universo indipendente, della sua ricerca artistica, della sua prossimità all'artista e al consumatore, e le etichette indipendenti si rivelano a loro volta meno diffidenti nei confronti delle industrie discografiche multinazionali, instaurando collaborazioni per raggiungere un mercato più ampio e aumentare vendite e ascolti. L'attitudine del mondo indipendente ad essere più resistente, e anche più malleabile, di fronte alle innovazioni tecnologiche del nuovo secolo, lo ha reso un punto di partenza agli occhi delle multinazionali per rimettersi in gioco in seguito alla crisi del settore, che le ha portate a rimodulare i propri modelli di business e le proprie strategie. L'interdipendenza è necessaria, i confini di lavoro si

---

<sup>65</sup> G. FAZIO, *Sara Potente, la donna che ha riportato in vita la Numero Uno di Mogol, Battisti e Mara Maionchi*, AGI, 2 aprile 2021  
<https://www.agi.it/spettacolo/musica/news/2021-04-02/sara-potente-numero-uno-mogol-battisti-mara-maionchi-12021459/>

<sup>66</sup> *Ibidem*.

intersecano: la collaborazione tra Majors e Indies risulta vincente e la cooperazione si consolida nel mercato musicale italiano.

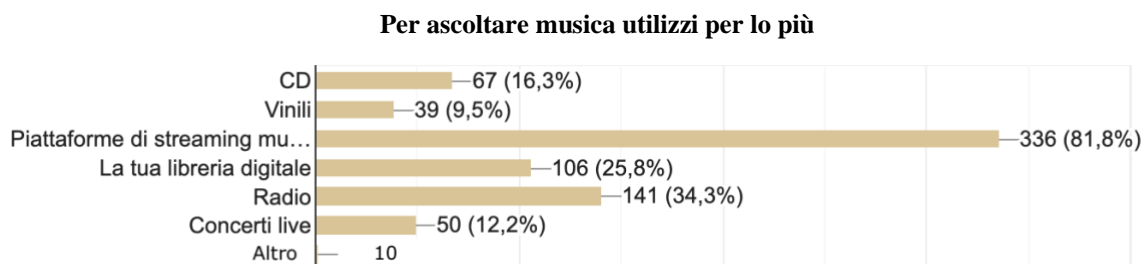
### 3.4 Il consumo musicale in Italia: i dati del questionario.

Attraverso la somministrazione di un questionario a un target di pubblico molto ampio si è voluto indagare la tendenza di consumo rispetto ai prodotti musicali, fisici e digitali, analizzando anche l'approccio nella ricerca di nuovi artisti da ascoltare e l'influenza che determinati fattori legati al prodotto musicale possano avere sulle preferenze e le scelte dei consumatori.

L'analisi dei dati raccolti consente di delineare una panoramica sulle abitudini di consumo di una fascia di pubblico a campione, grazie anche all'utilizzo di grafici esplicativi. Il questionario, erogato online con domande a scelta multipla e con sezioni di rimando a seconda delle risposte, è stato completato da 411 persone, di cui circa il 65% ha dichiarato un'età compresa tra i 15 e i 30 anni, e il 24% si posiziona tra i 31 e i 50 anni.

È stato possibile innanzitutto constatare come le piattaforme streaming siano il mezzo più diffuso per l'ascolto abituale di musica per circa l'82% degli intervistati, a confronto di un 26% che predilige in primis i CD e poi i vinili, dato che va a confermare la consolidata smaterializzazione dei supporti musicali.

Figura 8.

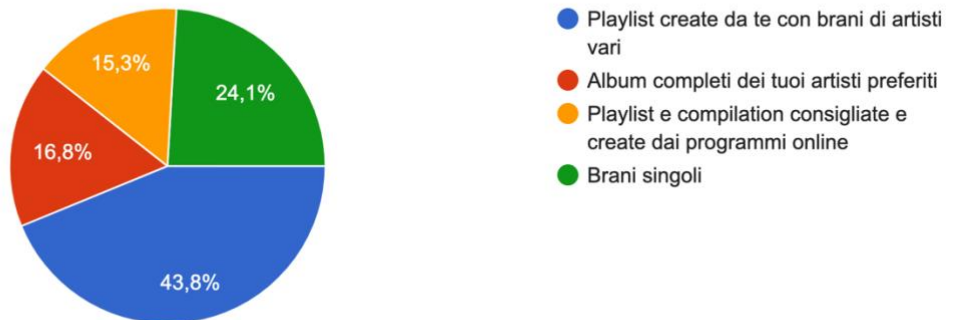


Le piattaforme streaming più gettonate vedono al primo posto Spotify, con il 54%, seguita da YouTube con il 34,5% e con una minima percentuale le altre piattaforme come Amazon Music, Apple Music e Deezer; soltanto il 15% ha dichiarato di ascoltare playlist create e consigliate dai programmi online, mentre circa il 44% preferisce ascoltare compilation con artisti vari create secondo i propri gusti. Insomma, il consumatore tende ad ascoltare raccolte create *ad hoc* per le proprie preferenze, il proprio *mood*, e secondo una sequenza e linguaggio più affine alle sue esigenze.

Figura 9.

### La musica che ascolti è fatta di

411 risposte



Circa il 52% degli intervistati ha dichiarato inoltre di essere incline a dedicarsi alla ricerca di nuova musica e nuovi artisti da ascoltare. Nella ricerca di nuovi ascolti, più dell'80% non lascia influenzare le proprie preferenze dall'etichetta discografica di appartenenza dell'artista, soltanto il 18% circa sembra prendere in considerazione questo aspetto, senza che vada però a incidere in maniera preponderante. Mentre, rispetto alla casa discografica, sembrano influire maggiormente sulla scelta della musica da ascoltare e acquistare il produttore musicale e l'immagine e l'identità dell'interprete.

Figura 10.

### Il produttore

213 risposte

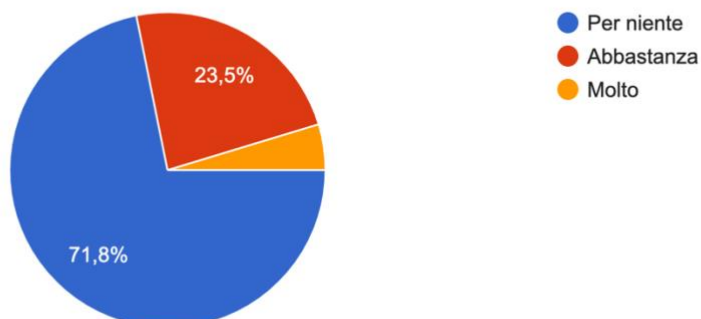
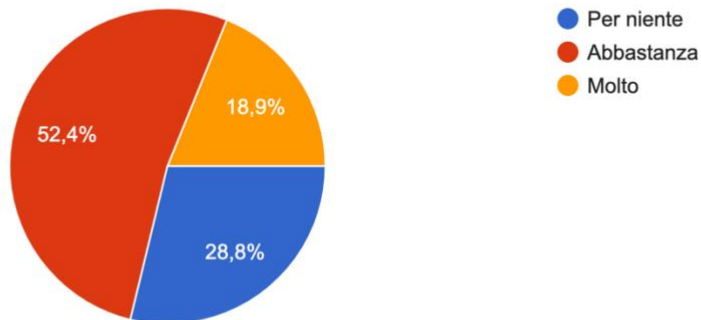




Figura 11.

L'immagine e l'identità dell'interprete

212 risposte



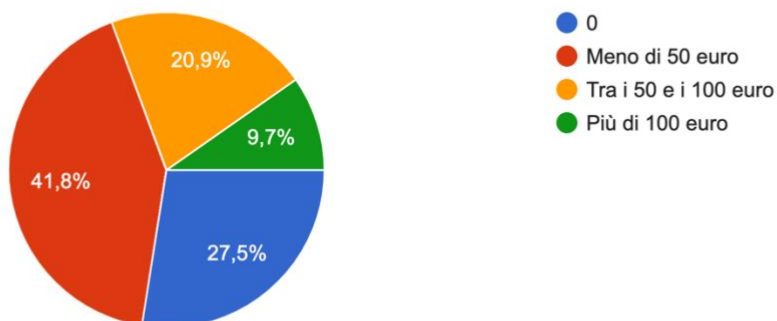
Nello scegliere un nuovo artista da ascoltare, e a incidere sull'affezione verso il personaggio, emerge che il pubblico sia molto condizionato dal genere musicale di riferimento (68%) e dal messaggio che l'artista veicola (76%). Si rivelano meno influenti invece l'immagine del personaggio di riferimento che traspare dai social network (13%), le scelte delle sue collaborazioni artistiche (33%) e le *partnership* commerciali con i brand che promuove (17,5%).

Si è andati inoltre ad analizzare gli acquisti annui riservati al consumo musicale e si può constatare che il 27,5% non sostenga alcuna spesa per il proprio consumo musicale, mentre circa il 42% ha dichiarato di spendere meno di 50 euro l'anno per l'acquisto di musica.

Figura 12.

### Spesa annuale per l'ascolto di musica

411 risposte



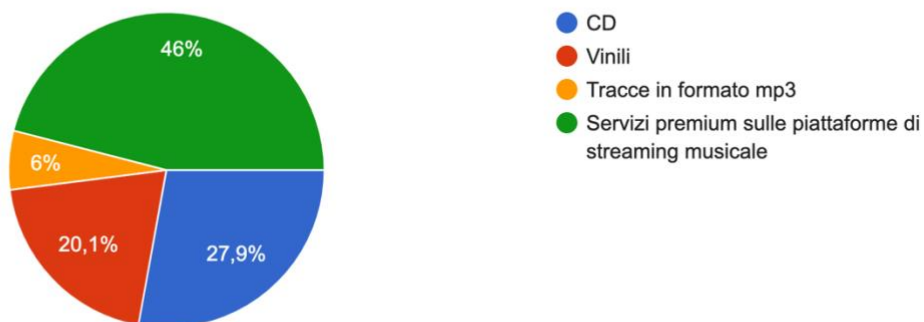
Per quanto riguarda le abitudini di acquisto, il 46% delle persone abituate a sostenere una spesa per la musica ha dichiarato che preferirebbe acquistare i servizi premium delle piattaforme di streaming musicale rispetto alle altre possibilità di supporti fisici e digitali, mentre circa il 28% sceglie i CD e il 20% il formato in vinile.

Tra tutti gli intervistati, il 50% non ha mai acquistato un vinile contro il 10% di coloro che non hanno mai comprato almeno un CD nella propria vita; il 68% invece non ha mai acquistato un album completo in formato digitale e circa il 44% non ha mai sostenuto una spesa per un servizio di abbonamento di streaming musicale. Il 56% possiede un abbonamento a una piattaforma di streaming musicale e, tra questi, circa l'83% ha dichiarato di possedere il profilo premium Spotify.

Figura 13.

### Preferisci acquistare

298 risposte



Si può dunque constatare la rilevanza della fruizione digitale soprattutto nell'utilizzo delle piattaforme di streaming musicale anziché tramite il download e l'acquisto di file mp3 per la costruzione di una libreria digitale personale. I consumatori preferiscono la modalità 'free access' di Internet, ossia la libertà di poter scegliere e farsi strada autonomamente tra le offerte musicali, per cui i consumatori preferiscono pagare per lo più per abbonamenti premium sulle piattaforme streaming invece che per l'acquisto di altri supporti fisici e digitali.

L'accessibilità di Internet ha permesso sempre di più alle persone di poter consumare musica in più fasi e in più frangenti della propria vita, nonché di poter scegliere più facilmente cosa ascoltare e cosa meno e di seguire più da vicino i propri artisti e la propria musica di riferimento grazie anche ai social network, che fungono da vetrina per l'immagine e la vita artistica e privata del musicista. Infatti, dai dati emerge che il consumatore sia alquanto incline a valutare l'immagine dell'artista sulle piattaforme social come discriminante per le proprie scelte di ascolto, mentre lo sono molto meno le sue attività di *endorser* di determinati brand. Per cui il *personal branding*, l'identità e l'immagine che i seguaci di un artista possono percepire, sembrano influire sulle scelte di ascolto dei consumatori.

Risulta rilevante la presenza di YouTube come piattaforma maggiormente scelta per la riproduzione e l'ascolto musicale. Tra i programmi più utilizzati si posiziona al secondo posto dopo Spotify, altra piattaforma che però fornisce un tipo di fruizione differente da YouTube.

YouTube, infatti, offre una dimensione visiva che manca agli altri canali di streaming musicale e negli ultimi ha assunto maggiore importanza soprattutto nella diffusione di eventi live e nella divulgazione di *live session* che permettono ai fan e agli ascoltatori di entrare in una dimensione più partecipativa dell'esperienza, come se il consumatore si trovasse a un concerto vero e proprio. YouTube, grazie alla sua estrema accessibilità che incontra una più ampia fascia di età, agevola inoltre la scoperta e la diffusione di nuovi generi e artisti e porta molti fenomeni musicali a diventare virali a livello globale. È importante per un artista e un'etichetta discografica possedere quindi un canale YouTube a cui i fan possono iscriversi così da ricevere costanti aggiornamenti sulle pubblicazioni di nuove uscite e nuovi video.

Facendo un'analisi degli attuali numeri sulla piattaforma<sup>67</sup>, si può constatare come i canali YouTube delle etichette indipendenti raggiungano in proporzione più iscritti rispetto ai canali delle major e pubblichino contenuti secondo un'attività costante. L'etichetta indipendente romana Bomba Dischi, che ha nel suo roster artisti come Calcutta, Giorgio Poi, Ariete, ha 149 mila iscritti al canale e la Maciste Dischi, etichetta indipendente di Milano di artisti come Gazzelle e Fulminacci, ne registra 113 mila, entrambe pubblicano nuovi contenuti con costanza. A questi numeri si possono confrontare quelli delle multinazionali: Universal Music Italia ha 86 mila iscritti al canale e Sony Music Italia non ne raggiunge 9 mila con un ultimo video pubblicato nell'aprile 2021. Soltanto la multinazionale Warner Music Italia sembra avere un canale molto attivo, con nuove pubblicazioni a distanza di pochi giorni e 5,63 milioni di iscritti. Altro discorso invece per i canali dei singoli artisti appartenenti alle Major, che sono decisamente più gettonati rispetto a quelli delle case discografiche, fattore che denota un atteggiamento di consumo del pubblico del mercato *mainstream* molto più indirizzato all'artista in sé e ai suoi prodotti musicali anziché alla ricerca tra la scelta artistica e linea editoriale di una determinata azienda discografica.

Grazie all'ampia accessibilità della piattaforma e alla rapida diffusione e viralità che permette di raggiungere ai contenuti, YouTube può essere un'importante piattaforma per raggiungere un pubblico più ampio e far conoscere una diversa varietà di artisti appartenenti al proprio roster. Una costante e corretta esposizione su YouTube può costituire un importante *booster* per gli introiti delle etichette e dei loro artisti. Le realtà più piccole, le etichette indipendenti, sembrano essere maggiormente conscie di questo meccanismo e utilizzano YouTube con costanza, sfruttando la possibilità di offrire una vetrina per la propria *community* artistica, e restituendo al pubblico un'idea di fucina di nuovi prodotti e artisti mantenendo il consumatore regolarmente aggiornato e partecipe delle novità.

Le piattaforme social costituiscono per una fetta di consumatori un altro canale di comunicazione capace di influenzare la ricerca di nuova musica da ascoltare: circa il 28% degli intervistati ha dichiarato di lasciarsi consigliare da piattaforme come Instagram, Facebook e Tik Tok nella ricerca di nuovi ascolti. Questo dato lascia intendere l'espansione del prodotto musicale anche su piattaforme non prettamente 'musicali' adeguandosi alle caratteristiche di ciascun canale social, e rileva la potenzialità di questi

---

<sup>67</sup> Ricerca condotta sul sito youtube.com il giorno 12 febbraio 2022.

mezzi ancora poco ispezionati dalle case discografiche per affermare il proprio brand e fare *storytelling*, mentre molto di più dai singoli artisti, su cui spesso fondano le loro *fanbase*. La giornalista Giulia Cavaliere, riflettendo sulla più recente esposizione mediatica delle etichette discografiche – durante un'intervista riportata in Appendice<sup>68</sup> – considera questo atteggiamento come risposta al fatto che «la major è più interessata a lavorare sugli artisti, generalmente puntando tutto su quelli - pochi in un anno -, su cui, proprio in quell'anno, va molto dell'investimento economico/di contenuti dell'etichetta, per cui si brandizza più l'artista dell'etichetta. Le etichette più piccole invece sono sempre più nel *mondo reale* e si occupano proprio di fare un lavoro specifico di comunicazione sull'appeal, sull'approccio, sul mondo e sui suoni che l'etichetta si prende a cuore». Tutte le pagine social, che siano dell'artista o della casa discografica, costituiscono delle importanti vetrine per la comunicazione del brand e mezzi fondamentali per la costruzione di solide *fan base* e *customer base* attraverso la maturazione di *affection* e il raggiungimento di una fidelizzazione a un marchio, a un immaginario, a un'identità.

---

<sup>68</sup> Intervista riportata in Appendice C.



## Conclusioni

Dall'analisi condotta sulla filiera produttiva, dalla riflessione portata avanti circa il ruolo dell'industria discografica nel Ventunesimo secolo, e dalle interviste rivolte a diverse personalità del settore si delinea un quadro dai contorni sfocati e in continuo mutamento.

Il mercato discografico, seppure si possa definire ad alta concentrazione, con le major Universal Music, Sony Music e Warner Music che detengono la quota di mercato più alta, vede un importante intervento anche da parte delle aziende indipendenti. Partendo dalle più recenti ricerche condotte sui proventi e sulle quote di mercato raggiunti dalle etichette del mercato globale, si è potuto infatti rilevare, in seguito alla diffusione delle piattaforme di streaming musicale e della fruizione digitale, la crescita del settore indipendente e l'assunzione di maggior potere di queste imprese all'interno del mercato, a cui corrisponde il consolidamento di un rapporto simbiotico tra le due realtà, quella delle etichette major e quella delle indipendenti. Le due tipologie di aziende tendono a impegnarsi in uno scambio reciproco di risorse e servizi, con il fine di ottenere un proprio vantaggio all'interno del mercato. Nel caso delle Major si tratta di un'opportunità per differenziare i propri investimenti anche su territori non propri e che possono però rivelarsi redditizi e permettere un vantaggio competitivo rispetto ai *primary competitors*; per le etichette indipendenti la collaborazione con una multinazionale può risultare invece un determinante trampolino di lancio per l'artista del proprio *roster*, con l'obiettivo di raggiungere un pubblico più ampio e scalare le classifiche.

Analizzando le tipologie di contratto stipulati tra Major e Indies e gli obiettivi che le aziende si prefissano in funzione degli accordi, i rapporti che si instaurano tra le realtà aziendali del settore si possono definire di carattere coo-petitivo, ossia relazioni che vanno a comprendere sia le dinamiche della collaborazione che quelle della competizione. Definire queste relazioni come di carattere coo-petitivo permette di porre in risalto il meccanismo che va a instaurarsi, secondo cui entrambe le parti creano valore grazie alla cooperazione, e si appropriano di questo valore per trarne singolarmente benefici indirizzati alla propria realtà.

Gli sviluppi tecnologici del Ventunesimo secolo hanno portato le Major e le Indie a ritrovarsi a competere in un nuovo sistema di business, dove l'accessibilità al prodotto digitale fa da cardine e le piattaforme streaming e social costituiscono il nuovo terreno a

cui adeguare le strategie di gestione dell'etichetta e in cui competere e posizionarsi. La grande accessibilità del web ha portato le aziende discografiche multinazionali e indipendenti a poter usufruire delle stesse potenzialità, al di là delle differenze strutturali ed economiche che possiamo riconoscergli: l'ascoltatore che si affida a Internet può facilmente raggiungere sia una realtà indipendente sia un artista prodotto e distribuito da una Major. Questo ha favorito le etichette indipendenti nel creare valore per sé stesse in un mercato più ampio così da raggiungere un vantaggio competitivo.

Le piattaforme streaming hanno permesso dunque a progetti artistici, che in principio sarebbero stati relegati a un pubblico di nicchia e a un tipo di fruizione live in piccoli locali, di raggiungere pubblici più ampi, permettendogli di influire e consolidare nuove mode e abitudini di ascolto, guadagnando così un risalto che li ha resi appetibili agli occhi delle etichette multinazionali come fonte di introito alternativa.

In una condizione sempre più spersonalizzante dettata dall'eterogeneità del web, dove i confini sono sempre meno netti e il mercato si può considerare sovraccarico di musica e artisti, le aziende della discografia scelgono di convivere in un rapporto di mutualismo, in cui le Major si avvalgono dello *scouting* delle imprese minori e le Indie sembrano assumere il ruolo di sub agenti, detentrici di progetti dal grande potenziale da cui le multinazionali possono trarre benefici e vantaggi stringendo accordi di licenza e distribuzione.

La tendenza riscontrabile da parte delle Major a non impegnarsi in prima linea nella costruzione e nell'acquisizione di nuovi progetti si lega perfettamente alle esigenze di profitto che muovono queste realtà: la velocità con cui le mode cambiano, con cui l'*affection* del pubblico e le tendenze si trasformano, aiutano ad alimentare gli alti rischi di impresa, mentre, rapporti che non prevedono lo sviluppo di un progetto a lungo termine bensì il lavoro su artisti già avviati e curati da altre etichette, possono portare le Major a ottenere flussi di entrate maggiori e a limitare i rischi legati a investimenti a lungo termine. Si tratta di un processo di esternalizzazione di un certo tipo di expertise che permette alle industrie multinazionali di prendere parte a progetti innovativi e profittevoli e di agire anche sulla fetta di mercato del mondo indipendente. La realtà indipendente si rivela infatti incubatrice delle nuove tendenze, in quanto, per sua conformazione, capace di incentivare le sperimentazioni, di assecondare espressioni artistiche spontanee e di rispondere in maniera elastica ai cambiamenti del mercato.

Le caratteristiche strutturali e identitarie delle etichette indipendenti hanno costituito un importante vantaggio nella risposta ai cambiamenti del mercato musicale



dovuti alle innovazioni dirompenti apportate dalle nuove tecnologie. Rivelandosi realtà capaci di attutire i colpi della rivoluzione digitale, esse hanno costituito un esempio per la realtà discografica e hanno indirizzato l'industria verso un'attitudine che considerasse con maggiore riguardo l'espressione artistica, la manifestazione di un'identità musicale, che diminuisse la percezione di distanza tra il management e l'artista, tra l'artista e la sua musica e tra l'artista e il suo pubblico. Si ritiene infatti che le Major, attraverso le proprie divisioni in sotto etichette, vadano a ricreare gruppi di management dotati di autonomia rispetto alle direzioni centrali delle multinazionali, e che si avvalgono del *know how* dei professionisti del settore e degli artisti stessi per lavorare a progetti a lungo termine, puntando su generi non propriamente *mainstream*, portando in primo piano la qualità e l'espressione artistica e lavorando sui progetti in modo da rinsaldare la propria fanbase e il proprio brand.

Le strategie adottate da alcune sotto etichette delle Major hanno portato alla ribalta musicisti già affermati nel panorama musicale indipendente e artisti urban e trap meno conosciuti. A tal proposito, grazie all'intervista a Federico Cirillo, è stato possibile analizzare il caso della Island Records – A&R della *sub-label* della Universal –, che vede nel proprio *roster* artisti appartenenti precedentemente a etichette outsider, o quanto è accaduto per la Numero Uno – *sub-label* della Sony – che ha scelto di ripartire acquisendo nel proprio *roster* artisti di punta del mercato discografico indipendente, permettendogli di emergere e di scalare le classifiche nazionali e internazionali: progetti vincenti che evidenziano l'interdipendenza tra l'industria multinazionale e l'industria indipendente, la quale si rivela fucina di nuovi talenti e fonte di nuove tendenze.

La strategia che vede in stretto contatto le due realtà può sicuramente portare i progetti artistici di matrice indipendente a una maggiore strutturazione. Questi, infatti, grazie ai diversi modelli di business che coinvolgono Major e Indie, possono usufruire degli efficaci mezzi e degli importanti canali messi a disposizione dall'industria multinazionale pur restando circondati da un'aura 'indie', che li allontana dalla vocazione commerciale, permettendo in questo modo a progetti di qualità, ma ancora emergenti, di raggiungere un mercato più ampio.

Di certo, la minore nitidezza dei confini tra mercato *mainstream* e indipendente, emersa in seguito alle opportunità di consumo offerte dal web e dalle piattaforme streaming, ha condizionato gli ascoltatori, portando alla formazione di un nuovo gusto e a differenti esigenze. Proprio queste esigenze hanno permesso all'industria indipendente di acquisire vantaggio competitivo e di interfacciarsi, di conseguenza, con le

multinazionali per la costruzione di prodotti artistici vincenti e ottenere (raggiungere) uno scambio di valore.

In una fase in cui le abitudini di consumo sono state fortemente condizionate dalla crisi pandemica e in cui le diverse nuove possibilità di fruizione riscrivono i confini del mercato musicale, possiamo definire l'industria discografica a cavallo di una nuova transizione, da cui ne deriva una forte spinta verso la ricerca di nuove strategie e nuovi stimoli creativi per restare al passo coi tempi e coi cambiamenti. Si sta infatti assistendo a un graduale consolidamento di nuovi scenari in grado di influenzare in maniera consistente la filiera discografica: la nascita del metaverso e l'espansione verso nuove realtà virtuali che permettono l'ampliamento delle piattaforme digitali e del mondo reale, la formulazione di innovativi modelli di licenza resi necessari dalla diffusione delle ultime tecnologie come gli NFT e dunque dallo sviluppo del collezionismo digitale, la diffusione di nuovi meccanismi di distribuzione e promozione che si adeguino alle nuove tematiche e opportunità del mondo digitale, oltre al ruolo sempre più importante che stanno assumendo i fan che, a partire dal periodo del lockdown dovuto alla crisi pandemica, si sono affermati come parte rilevante nel processo creativo e nella diffusione dei contenuti.

In una realtà che si sta muovendo verso un'espansione dei territori, una smaterializzazione della realtà e un'estremizzazione della fruizione digitale, ci si chiede come potrà evolvere l'attuale sconfinamento del mercato indipendente in quello multinazionale e come le strategie di business possano adeguarsi alle nuove opportunità di mercato. Questa repentina espansione del mercato, che porta alla nascita di diversi bisogni da soddisfare con nuovi servizi, potrà forse favorire il mercato discografico delle Major, in virtù della loro possibilità di dotarsi delle risorse e delle strutture necessarie per poter competere in questi nuovi mercati; di conseguenza l'impossibilità delle indipendenti di poter contare su risorse altrettanto cospicue potrebbe acuire la distanza tra piccole e grandi imprese, condizionando il rapporto che attualmente si intesse fra loro. Dati questi presupposti ci si può aspettare che nella fase di gestazione di questo nuovo mercato le etichette multinazionali si presentino come i *players* favoriti di un mercato sempre più concentrato, potendo raggiungere un importante vantaggio competitivo e godere di un maggiore potere contrattuale nei rapporti con le etichette indipendenti.

Dunque, la crescita del settore indipendente a cui stiamo assistendo potrà subire un forte arresto a causa dell'impossibilità di sostenere investimenti necessari per gestire internamente le fasi di ricerca e di sviluppo. Per potersi quindi adeguare ai nuovi

paradigmi tecnologici imperanti, potrebbero essere spinte a esternalizzare questi processi affidandosi al supporto di imprese maggiori, costringendole anche ad instaurare alleanze strategiche inique, a causa della loro scarsa rilevanza sul nuovo mercato.



## Bibliografia

C. BALESTRA, A. MALAGUTI, *Organizzare musica. Legislazione, produzione, distribuzione, gestione nel sistema italiano*, Milano, Franco Angeli 2006.

D. BALLANI, *Etichette indipendenti. 100 case discografiche che hanno scritto la storia della musica*, Homework Edizioni 2021.

L. BARBARITO, A. ARDIZZONE, A. M. BAGNASCO, *I Mercati dei Media 2019*, Milano, Franco Angeli 2019.

J. BOWER, C. CHRISTENSEN, *Disruptive technologies: catching the wave*, in Harvard Business Review 1995.

A. BRANDENBURGER, B. NALEBUFF, *Co-Opetition*, New York, Currency 1997.

ERNST & YOUNG AB, *Sustainability, Equity and Impact Report 2020*, Spotify, Stockholm, 10 marzo 2021.

N. GARNHAM. *Capitalism and Communication: Global Culture and the Economics of Information*, Sage Publications 1990.

M. GASPARI, *L'industria della canzone*, Roma, Editori Riuniti 1981.

D. HESMONDHALGH, S. MONACI, S. PARLATO, E. ZUFFADA, *Le industrie culturali*, Milano, EGEA 2015.

B. J. HRACS, M. SEMAN, T. E. VIRANI, *The Production and Consumption of Music in the Digital Age*, New York, Routledge 2016.

IFPI, *Global Music Report 2021*, 23 marzo 2021.

-. *Engaging with Music*, 2021.

I. INVERNIZZI, *La bolla dei Vinili*, Il Post, 23 luglio 2021.

K. KWANG-HO, *Coopetition: Complexity of cooperation and competition in dyadic and triadic relationships*, Organizational Dynamics, Volume 49, Issue 2, 2020.

E. LAROCCA CONTE, *Il Settore musicale: analisi della filiera e del mercato*, 2018.

S. J. LIEBOWITZ, *File Sharing: Creative Destruction or Just Plain Destruction?*, The Journal of Law & Economics 49, no. 1, 2006.

- LINK, *Music Biz. Come reinventare un mercato*, RTI, 2021.
- F. MARZO, *Music Manager: esperienza musicale e arte manageriale*, Milano, Franco Angeli 2016;
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, OMDIA, *Global Entertainment & Media Outlook 2021–2025*, 2021.
- G. RACCA, *Hit-parade a 78 giri*, Parigi, Lulu 2011.
- J. ROGERS, *The Death & Life of the Music Industry in the Digital Age*, New York, Bloomsbury 2013.
- P. RUTTER, *The Music Industry Handbook*, New York, Routledge 2016.
- C. B. SCOTT, *The Ashgate Research Companion to Popular Musicology*, UK, Routledge 2009.
- G. SIBILLA, *L'industria musicale*, Roma, Carocci Editori 2014.
- F. SILVA, G. RAMELLO, *Dal vinile a Internet*, Torino, Fondazione Giovanni Agnelli 1999.
- L. STANTE, *La Discografia in Italia. Storia, struttura, distribuzione, marketing e new media*, Arezzo, ZONA 2007.
- J. B THOMPSON, *The Media and Modernity. A Social Theory of the Media*, Cambridge, Polity Press 1995.
- V. VITA, *Musica solida. Storia dell'industria del vinile in Italia*, Torino, Miraggi Edizioni 2019.
- R. YOUNG, *Rough Trade*, Black Dog Publishing 2006.
- A. ZENTNER, *Measuring the Effect of File Sharing on Music Purchases*, *The Journal of Law & Economics*, vol. 49, no. 1, 2006.

## Sitografia

A. ARDIZZONE, *Filiera dell'industria musicale e nuovi modelli di business in Italia*, in Tafter Journal n. 51: <https://www.tafterjournal.it/2012/08/31/filiera-dellindustria-musicale-e-nuovi-modelli-di-business-in-italia/>

BBC Music introducing, *Choosing what's best for you*,: <https://www.bbc.co.uk/programmes/profiles/3Y4rTQJxtyHw6kkH3BqHV69/choosing-whats-best-for-you>

L. CANINI, *Spotify vs. Bandcamp (oppure no?)*, Il giornale della musica, 30 settembre 2020: <https://www.giornaledellamusica.it/articoli/spotify-vs-bandcamp-oppure-no>

M. CHICCO, *Fenomeno vinile: sfiora il 10% del mercato discografico italiano*, Billboard Italia, 27 luglio 2018: <https://www.billboard.it/business/fenomeno-vinile-mercato-discografico/2018/07/2712279/>

M. COSTIOLI, *O tutto o niente, la storia di Roccia Music*, Vice, 30 settembre 2019: <https://www.vice.com/it/article/mvbad8/o-tutto-o-niente-la-storia-di-roccia-music>

G. FAZIO, *Sara Potente, la donna che ha riportato in vita la Numero Uno di Mogol, Battisti e Mara Maionchi*, AGI, 2 aprile 2021: <https://www.agi.it/spettacolo/musica/news/2021-04-02/sara-potente-numero-uno-mogol-battisti-mara-maionchi-12021459/>

FIMI: <https://www.fimi.it/#/>

T. C. FRANKEL, *Why musicians are so angry at the world's most popular music streaming service*, The Washington Post, 14 luglio 2017: [https://www.washingtonpost.com/business/economy/why-musicians-are-so-angry-at-the-worlds-most-popular-music-streaming-service/2017/07/14/bf1a6db0-67ee-11e7-8eb5-cbccc2e7bfbf\\_story.html?utm\\_term=.6db9f34a6780&utm\\_source=musicoff](https://www.washingtonpost.com/business/economy/why-musicians-are-so-angry-at-the-worlds-most-popular-music-streaming-service/2017/07/14/bf1a6db0-67ee-11e7-8eb5-cbccc2e7bfbf_story.html?utm_term=.6db9f34a6780&utm_source=musicoff)

IFPI: <https://www.ifpi.org/>

INFODATA, *Quanti utenti ha TikTok nel mondo?*, 28 settembre 2021: [https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/09/28/quanti-utenti-ha-tiktok-nel-mondo/?refresh\\_ce=1](https://www.infodata.ilsole24ore.com/2021/09/28/quanti-utenti-ha-tiktok-nel-mondo/?refresh_ce=1)

I. INVERNIZZI, *La bolla dei Vinili*, Il Post, 23 luglio 2021: <https://www.ilpost.it/2021/07/23/bolla-vinili/>

D. KRUKOWSKI, *A Tale of Two Ecosystem: On Bandcamp, Spotify, And The Wide-Open Future*, Editor's Picks, 19 Agosto 2020:

<https://www.npr.org/2020/08/19/903547253/a-tale-of-two-ecosystems-on-bandcamp-spotify-and-the-wide-open-future?t=1601462459523>

M. MULLIGAN, *Music market shares: independent labels and artists are even bigger than you thought*, MIDIA, 3 dicembre 2021: <https://www.midiaresearch.com/blog/music-market-shares-independent-labels-and-artists-are-even-bigger-than-you-thought#:~:text=The%20independent%20share%20was%20up,music%20market%20growth%20of%2012%25>

C. PAVESI, *Jacopo Pesce ci racconta Island, l'etichetta dei record*, Outpump, 27 gennaio 2021: <https://www.outpump.com/jacopo-pesce-ci-racconta-island-etichetta-dei-record/>

N. POSSAGNOLO, *Caso Studio: Spotify, l'azienda che vale 20+ miliardi che ha cambiato il modo di ascoltare la musica*, Noonic, 9 dicembre 2019: <https://insight.noonic.com/caso-studio-spotify-lazienda-che-vale-20-miliardi-che-ha-cambiato-il-modo-di-ascoltare-la-musica>

F. PRISCO, *Musica, la discografia è in salute: mercato globale in crescita, tiene l'Italia*, Il Sole 24 ore, 23 marzo 2021: <https://www.ilsole24ore.com/art/musica-discografia-e-salute-mercato-globale-crescita-tiene-l-italia-ADzLoQSB>

F. PRISCO, *Musica, le etichette indipendenti «valgono» 104,4 milioni*, Il Sole 24 ore, 16 novembre 2021: <https://www.ilsole24ore.com/art/musica-etichette-indipendenti-valgono-1044-milioni-AEnBEIw>

F. SARDO, *Come il rap ha cambiato le major in Italia*, Vice, 28 giugno 2018: <https://www.vice.com/it/article/evke5j/intervista-shablo-rap-italia-major>

UNIVERSAL MUSIC ITALIA, *Universal Music Italia e Tanta Roba Label: accordo di licenza*, 31 marzo 2014: [https://www.universalmusic.it/popular-music/news/universal-music-italia-e-tanta-roba-label-accordo-di-licenza\\_10272/](https://www.universalmusic.it/popular-music/news/universal-music-italia-e-tanta-roba-label-accordo-di-licenza_10272/)

VARAIDZO, *'Exorcise the language of domination': how NON Worldwide gives voice to the black diaspora*, The Guardian, 30 agosto 2017: <https://www.theguardian.com/music/2017/aug/30/non-worldwide-nkisi-chino-amobi-angel-ho#comments>

WARNER MUSIC GROUP, *Warner Music Group Acquires Sodatone*, 28 marzo 2018: <https://www.wmg.com/news/warner-music-group-acquires-sodatone-33396>

N. P. WALSH, *'Mom, I blew up the music industry'*, The Guardian, 21 maggio 2000: <https://www.theguardian.com/theobserver/2000/may/21/features.review27>



P. WIKSTRÖM, *The Music Industry in an Age of Digital Distribution*, in Ch@nge: 19 Key Essays on How the Internet Is Changing Our Lives, BBVA, Madrid 2013: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/04/BBVA-OpenMind-The-Music-Industry-in-an-Age-of-Digital-Distribution-Patrik-Wikstrom.pdf.pdf>

S. WOLFSON, *PC Music: the future of pop or 'contemptuous parody'?*, The Guardian, 2 maggio 2015: <https://www.theguardian.com/music/2015/may/02/pc-music-dance-music-collective>

WORLDWIDE INDEPENDENT NETWORK: <https://winformusic.org/>

YPULSE, *Virtual concerts aren't going away anytime soon*, 23 agosto 2021: <https://www.ypulse.com/article/2021/08/23/virtual-concerts-arent-going-away-anytime-soon/>



## Appendice A

### La Island Records: intervista a Federico Cirillo<sup>69</sup>

*Qual è il ruolo delle etichette discografiche nell'era digitale e a quale cambiamento ha portato questa era nel modo di fare scouting?*

Posso dire di aver vissuto il cambiamento già all'interno dell'industria discografica. Sono entrato nel 2015 in un'industria che viveva molto sul download e sulla vendita del supporto fisico, da lì a poco c'è stato un cambiamento di rotta e si è andati totalmente sullo streaming, che è la linfa vitale per la musica, che però in Italia non era stata ancora metabolizzata. Ancora oggi per molti in Italia non lo è. Il modo di fare *scouting* è totalmente cambiato, perché prima non si aveva possibilità di scoprire nuovi artisti in forma passiva tramite le *playlist* algoritmiche, e si doveva andare a cercarli, andare per concerti e conoscerli personalmente e avere un grande fiuto e intuito per gli artisti. Essendo cresciuto professionalmente e trovandomi in un'etichetta che adesso è la numero uno in Italia, non riesco più a fare uno *scouting* proattivo, perché la maggior parte delle volte ricevo o tramite i messaggi su Instagram o direttamente nella nostra casella di posta Demo di artisti non solo emergenti ma anche più affermati. È tutto più dinamico e più facile, ma questo non deve distrarre da quelli che possono essere i contro dell'era digitale. Se io dieci anni fa nella mia etichetta indipendente impiegavo un mese e mezzo a trovare nuovi artisti, che erano rarissimi, oggi è il contrario, se devo selezionare nuovi artisti per Island Records li seleziono in mezzo a un oceano di proposte e non è facile destreggiarsi nella saturazione artistica di questo momento. Quindi sì, è tutto più facile e veloce, siamo assistiti dai sistemi digitali, ma allo stesso tempo dobbiamo saperli utilizzare, sapendo distinguere ciò che è un progetto valido e può restare da quello che potrebbe essere una meteora, un artista che dura un disco e basta.

---

<sup>69</sup> Federico Cirillo, Head of A&R di Island Records, intervista rilasciata il 23 dicembre 2021.

*Per destreggiarvi in questa saturazione vi affidate all'analisi dei Big Data?*

Abbiamo un *team digital* formato da venti persone che è in continua crescita. Ma utilizziamo i dati per guidare un artista e un brano verso un maggior successo, questi dati però non servono in fase di scouting e in fase di firma. Se si antepongono i dati alla scelta meramente artistica significa che si sta spostando l'attenzione da quello che può trasmettere il prodotto artistico, ossia un'emozione, anteponendo il semplice business. È un errore da non commettere nel mondo della musica, perché seppure il goal di una multinazionale sia quello di fare successi e riuscire a creare forme di business che siano sane, sia per l'artista che per l'etichetta stessa, bisogna ricordarsi che tutto è guidato dalla musica, dalle canzoni in sé. La prima volta che ho ascoltato Blu Celeste di Blanco era fine 2018 circa, e Blanco non aveva neanche mille *followers* su Instagram. Se avessi anteposto l'analisi dei dati nella scelta di firmare Blanco, avrei rimandato, in quanto era ancora sconosciuto, aveva solo due brani su Sound Cloud e non avevo dati a sufficienza per poter giudicare, avevo soltanto un brano che mi emozionava. Se mi fossi basato solo sui dati, Blanco non avrebbe firmato per Island Records. Ricordo la forte emozione nell'ascoltare il brano Blu Celeste e un'unica frase che dissi «Questo brano non deve uscire finché il ragazzo non sarà famoso.» La fiamma che deve guidare lo *scouting* deve comunque essere l'arte e non i numeri, che sono invece stati fondamentali in altri casi particolari per riuscire a portare da dieci a cento una hit.

*Quali sono i fattori determinanti per la costruzione di una carriera artistica solida?*

Il team è fondamentale. Oggi per un artista, per poter creare una carriera solida è fondamentale avere un team alle spalle, un team preparato, composto da diverse figure professionali, un *team digital* molto in gamba, un A&R che non sia uno 'yes man' ma che sia capace di guidare ed evitare degli errori, ma non c'è una formula per il successo. Oggi per avere successo devi riuscire ad emergere ed essere unico, sia come immaginario visivo, cosa che si nota immediatamente in Blanco, sia come linguaggio e vocabolario utilizzato nelle proprie canzoni, e questo è stato emblematico per alcuni casi come Tha Supreme e per tutta la scena trap prima di lui, uno *slang* mai sentito prima che soltanto nel rap c'erano stati degli spunti analoghi. Insomma, ogni genere che ha avuto degli *exploit* analoghi a livello strico può far emergere che è stata l'originalità a garantire il

successo a quel progetto in sé. Nel momento in cui un A&R, un label manager, un discografico non trova elementi in questo progetto significa che quello sarà un progetto in salita. Mi sono ritrovato a lavorare per progetti in cui c'era un team solido ma l'artista mancava di originalità, non era riuscito a trovare una forma sua unica e lì ci si rende conto di quanto tutti i mezzi, tutti gli investimenti e i numeri a sostegno non garantiranno mai il successo di un brano e di un artista perché manca quella cosa unica che riesca a farlo emergere in un mondo in cui ogni venerdì escono all'incirca quindicimila *release*.

*Cosa significa per la Island Records essere una sotto etichetta della Universal Music e che ruolo hanno le divisioni per una major?*

Questa divisione è sempre esistita nelle consociate divise per il mondo. Da quando sono entrato nel 2015 già conoscevo le altre sotto etichette di Universal Music, come Interscope, Republic, Casablanca, Capitol, Polydor, Def Jam, Island. Per chi è appassionato alla storia della discografia e della musica in generale le etichette hanno sempre rappresentato dei veri e propri brand con un genere, con i capostipiti di quel genere in sé. Una multinazionale come Universal sceglie di fondare e dividere il proprio reparto *frontline*, ossia il reparto che si occupa della produzione proattiva di musica, in tre label anche per garantire una diversificazione del prodotto superiore a prima. Riuscire a dividere in tre label una multinazionale come Universal, o anche come Sony, è importante perché almeno si riesce a formare squadre molto più *focused* su determinati progetti, con piani di comunicazione e piani di firma e di *scouting* totalmente diversi, ogni etichetta crea delle strategie *taylor made*. La scelta da parte di una multinazionale come Universal di dividere e creare questa diversificazione è stata una mossa vincente: nei primi anni abbiamo visto Island da sola raggiungere o superare il market share di Sony intera, Virgin superare i piazzamenti in radio sulla classifica di EarOne Italia l'intera Warner. Questo fa capire come soltanto un terzo di Universal poteva competere con altre multinazionali. Nello specifico in Italia non c'è una differenza di generi, noi di Island è vero che ci siamo più specializzati nell'urban, nell'alternative e nell'indie, ma sarebbe totalmente inutile dirlo perché poi ci sono altri progetti che non fanno parte di queste visioni, diciamo che nella pratica non siamo divisi per generi. Però l'idea di dividere, diversificare e andare a creare un brand va anche a matchare con la stessa idea di cui parlavo, ossia di riuscire a dare qualcosa di unico e originale per emergere. In un sistema

così *aware*, è importante per una label sentirsi un artista, è importante trasmettere al pubblico che Island ha questo carattere e questo colore per differenziarsi.

*Le sotto etichette delle major, per la loro immagine che rimanda a un'etica e a una precisa identità musicale sembrano sempre più avvicinarsi all'atteggiamento delle indies. Qual è il limite che separa le majors dalle indies e le sub-labels dalle indies? È soltanto una questione di capitale?*

In questo momento sì. Se mi avessi posto questa domanda cinque anni fa, la risposta sarebbe stata completamente differente. Oggi la differenza tra un'etichetta indipendente e una Island Records quasi non esiste, il capitale è la differenza, ma a livello di organico del team, a livello artistico e identitario, a livello di lavoro svolto non c'è alcuna differenza. Per noi lavorare sugli artisti emergenti è uguale al lavoro che Bomba Dischi, Machiste Dischi e Andamento fanno sui propri artisti.

Noi collaboriamo con diverse etichette indipendenti. La forza di Island Records è stata quella di riuscire a portarsi dietro delle partnership importanti come quella con Thaurus, con Bomba Dischi, con Tanta Roba. Questo ha fatto in modo che la nostra sub-label rimanesse con una connotazione un po' da major, come mamma delle altre etichette e realtà indipendenti, con le quali lavoriamo in tandem a 360gradi sia dal punto di vista artistico che dal punto di vista del marketing.

*Che rapporto c'è tra la Island Records e le etichette indipendenti?*

Le etichette indipendenti per noi rappresentano le cantere. Thaurus, ad esempio, è stata per diverso tempo una cantera per Island. Rkomi e Ernia erano prima distribuiti da Island, e non appena le loro carriere hanno iniziato a crescere ed è stato necessario fare un upgrade del loro team, per fornire un gruppo di lavoro più completo e strutturato fatto da persone che facevano questo lavoro da diversi anni, c'è stato un passaggio direttamente da Thaurus in Island Records come artista in cast. Questa è una delle possibili evoluzioni, ma non succede sempre: infatti il lavoro con Bomba Dischi è diverso. Bomba Dischi rappresenta uno dei colori interni ad Island con cui facciamo un lavoro incredibile ma senza questa subordinazione, c'è un lavoro parallelo. Va visto caso per caso e progetto per progetto, non tutti vengono lavorati nella stessa modalità. Una delle caratteristiche più importanti è essere camaleontici perché non si può applicare un solo *mindset*, un solo

*workflow*, un solo sistema di lavoro a tutto, in questo settore bisogna essere in grado di interloquire con le diverse realtà e capire fino a dove potersi spingere. In questo settore spesso si ha la volontà di collaborare con altre realtà ma non si ha la possibilità di lavorarci come ce lo si era immaginato perché questo è un lavoro che deve rispettare tutte le parti coinvolte.

## Appendice B

### **La Bomba Dischi: intervista ad Alessandro Ricci<sup>70</sup>**

*Prendendo in analisi il caso del cantautore Giorgio Poi, appartenente all'etichetta Bomba Dischi, qual è il rapporto tra Bomba Dischi e Island Records?*

Giorgio Poi è un artista in licenza con la Island Records, si tratta di un rapporto di licenza e distribuzione, come se fosse uno scalino intermedio tra quello che è la distribuzione la pura e il cast, ossia avere sotto contratto il musicista. La licenza tendenzialmente vuol dire aver fatto un contratto temporaneo con la Major rispetto all'uscita del suo disco. Poi in quello che è il rapporto quotidiano di strategia e lavorazione del disco e sulla progettualità del progetto è come se Giorgio Poi fosse a tutti gli effetti un musicista di Bomba Dischi. I confini però sono molto labili, perché quando si entra nel merito della lavorazione del disco è fondamentale fare sponda tra i partner per definire gli obiettivi. La Universal nel caso di Giorgio Poi partecipa come partner per la distribuzione digitale e la realizzazione del prodotto fisico ma anche sulle scelte strategiche, tutto si basa su dei rapporti umani al di là dei rapporti contrattuali, si tende insieme a lavorare il progetto. Ci piace essere all'interno dei progetti al cento per cento a prescindere da quali siano gli accordi economici.

*Nelle scelte strategiche c'è una collaborazione tra Bomba Dischi e Island Records?*

Tendenzialmente può esserci un confronto su quelle che possono essere le date del lancio del disco, le tempistiche. Avere un partner per la distribuzione digitale è molto utile, gli input partono fondamentalmente da noi, però poi è sempre bene consultarsi e confrontarsi per raggiungere le scelte migliori.

*Quali sono i criteri che Bomba Dischi normalmente adotta nella scelta degli artisti?*

---

<sup>70</sup> Alessandro Ricci, responsabile Bomba Dischi, Intervista rilasciata il 2 febbraio 2022.



Non ci sono criteri fissi dal mio punto di vista. Di base nella scelta dei musicisti partiamo dal repertorio, però non c'è un unico criterio perché è difficile stabilire unanimità all'interno del team dell'etichetta. Siamo una struttura comunque piccola, puntiamo sugli esordi, partiamo sempre dai dischi d'esordio perché su questi si può costruire un immaginario e si può lavorare in prospettiva. Alcune cose funzionano e altre no, oppure funzionano diversamente e trovano un'altra via. Però per noi è fondamentale partire da esordi, da risorse che abbiano la capacità di sviluppare il progetto in tutte le sue fasi. C'è una componente di imponderabilità, e anche quello è un po' il bello. Non c'è uno schema fisso nel procedere con la scelta e la quantità di artisti da inserire nel *roster*. Andiamo però a cercare cose nuove che ci interessano ma senza un criterio preciso.

*Bomba Dischi, dopo i primi grandi successi, soprattutto dopo la popolarità di Calcutta, come ha gestito la propria crescita?*

Lavorando e provando a strutturarsi acquisendo delle competenze. Per noi è stata come un'esplosione dal 2015, quando è uscito Calcutta. Si è partiti da una spinta propulsiva legata al fatto che hai piacere nel lavorare ai progetti, e poi vedi che ti ritrovi in qualcosa che prende forma. La cosa importante è riuscire ad avere un metodo nel lavoro ma, se hai un cavallo che corre, tu devi essere bravo a stare in sella a quel cavallo, però hai un cavallo che corre quindi è come se fossi a metà dell'opera. La gestione dell'esplosione è stata molto piacevole ma non nascondo che gli schemi e gli orari di lavoro si frantumano completamente. Con il lavoro e del tempo dedicato si è potuto trovare un metodo e mettere a frutto le competenze pregresse di ciascun membro del team.

*Come ci si relazionA con le altre etichette del mercato? Si può parlare di competizione?*

La competizione esiste ma l'abbiamo sempre vissuta in maniera più scanzonata perché nell'ambiente indipendente ci conosciamo tutti. Preferiamo concentrarci e fare le cose a modo nostro, ma sicuramente troviamo molto utile osservare quello che fanno gli altri, perché questo aiuta anche a capire i tempi di uscita, ma ogni musicista e ogni suo disco ha una sua strada che è diversa da quella di un altro e di un artista di un'altra etichetta. È sempre molto utile guardarsi intorno, ma ritengo anche giusto andare dritto per la propria strada coi propri progetti.

*Quanto è importante nell'industria musicale il brand dell'etichetta discografica e come si lavora su questo aspetto per posizionarsi agli occhi del consumatore?*

Per noi è un concetto importante anche se non abbiamo lavorato abbastanza per mancanza di tempo. Ne siamo consapevoli in realtà da qualche anno perché notiamo proprio una fidelizzazione rispetto a Bomba, ed è buono il riscontro nonostante noi non stiamo lavorando con attenzione sul brand. È un aspetto interessante che noi come etichetta dovremmo approfondire e stiamo provando ad apprezzare. Quest'anno è il decennale di Bomba e per noi potrebbe essere un buon presupposto per gettare le basi di alcuni progetti focalizzati sul brand e sulla sua storia. Il marchio andrebbe coltivato nel rispetto delle nostre priorità, che restano gli artisti. In questo senso, si può notare come Universal e Sony in Italia abbiano fatto riemergere delle sotto etichette come Island, Polydor, Virgin, Numero Uno, Epic, Columbia, etichette storiche che sono state assorbite dal sistema Major. Questo è stato un tentativo non solo di dividere il lavoro della multinazionale in squadre più leggere ma anche per sfruttare l'appeal dei brand storici delle sotto-etichette rispolverate nell'ottica di seguire un trend che è riemerso in Italia.

## Appendice C

### L'etichetta e il suo brand: intervista a Giulia Cavaliere<sup>71</sup>

*A partire dagli anni dieci del duemila, si può parlare di un cambiamento nella produzione e comunicazione musicale che va a coincidere con l'era digitale e alle nuove tendenze di consumo?*

Certamente sì per quanto riguarda la comunicazione, in modo evidente e specifico grazie all'arrivo e alla massiccia e sempre più pervasiva presenza dei social nelle strategie di comunicazione. Oggi i social non sono più una parte della strategia ma sono il centro stesso della strategia e questo ha modificato tutto: dalle dinamiche relative a come lavorare sul contenuto - inclusa la parte di styling e 'presentazione' dell'artista, fino naturalmente al modo di fare una campagna di *advertising* e includere eventuali collaborazioni e partnership con i brand.

*Le etichette e i loro artisti hanno adesso nuove vetrine, come i social, nuove forme di intrattenimento, partnership con aziende di mercati differenti, e da ciò ne consegue che la cura dell'immagine e il fattore 'esposizione' sembrano avere sempre maggiore importanza nella costruzione del personaggio artistico. Questo però non avviene soltanto per l'artista, ma si può riscontrare una maggiore esposizione mediatica anche da parte delle etichette, che per la logica del web, devono migliorare il loro appeal per essere competitive sui social. Si può parlare di un'attenzione alla brandizzazione da parte delle etichette? Noti un cambiamento in questo senso?*

Dipende se parliamo di major o di etichette più piccole, la brandizzazione delle major è indubbiamente meno forte, perché la major è più interessata a lavorare sugli artisti, generalmente puntando tutto su quelli - pochi in un anno, su cui, proprio in quell'anno, va molto dell'investimento economico/di contenuti dell'etichetta, per cui si brandizza più l'artista dell'etichetta. Le etichette più piccole invece sono sempre più nel *mondo reale* e si occupano proprio di fare un lavoro specifico di comunicazione sull'appeal, sull'approccio, sul mondo e sui suoni che l'etichetta si prende a cuore, sono,

---

<sup>71</sup> Giulia Cavaliere, giornalista e scrittrice, intervista rilasciata il 13 febbraio 2022.

a prescindere dalla comunicazione, etichette o di genere, o di mondi sonori specifici. Penso a Light in the Attic ma anche ad Habibi Funk, Analog Africa, Numero Records, Dark Entries e migliaia di altre. Le migliori etichette oggi lavorano su mondi precisi o hanno precisi obiettivi come, per esempio, riuscire a ripubblicare lavori discograficamente perduti nel passato. Non so se parlerei di brandizzazione, credo di no, certamente in questo secondo caso che ti portavo ora, è evidente che ci sia una modalità tale di muoversi rispetto al mondo dell'ascoltatore, da creare una fidelizzazione con l'etichetta, in questo senso le opere sono un po' come dei prodotti, di cui l'acquirente/ascoltatore si fida proprio perché usciti da quel determinato brand, da quella precisa label.

*Rendere palese il lavoro alle spalle di un progetto artistico, esporre e curare un'immagine che rappresenti l'identità e il percorso di un'impresa discografica, quale vantaggio potrebbe portare alle etichette? Potrebbe rivelarsi una buona strategia?*

Certamente, per la reputazione sicuramente sarebbe un vantaggio, anche qui però non credo valga per le major che al momento sono aggregatori di nomi più che portavoce di un progetto, di percorsi sonori e che quindi non riescono a creare facilmente un legame con il pubblico, che spesso persino ignora che un artista appartenga a un'etichetta.

*Come vedi la maggiore incidenza che iniziano ad avere le sotto etichette nella strategia delle major? Si può parlare di una ricerca di autenticità in questa industria? Il consumatore ha bisogno di sentire alle spalle del suo artista l'appartenenza a un gruppo, a un genere musicale coerente, viene attratto maggiormente da un progetto coerente e con una linea editoriale precisa?*

Io credo di sì, il consumatore ascoltatore, come dicevo prima, è oggi talmente un ascoltatore forte quando acquirente di dischi e non solo ascoltatore di musica online, che sicuramente corrisponde con un soggetto che cerca un mondo, e quindi spesso anche generi e linee editoriali a fuoco circa le uscite. Non so quanto sia effettivamente nuova questa cosa delle sotto etichette, se penso a Polydor o a all'Artista, credo fossero, in Italia, ottimi esempi per questo modo di lavorare, anche solo semplicemente su un'idea semplice come il lavoro sui giovani e su quella che allora era la fascia indipendente.

*Si può riscontrare un atteggiamento da parte delle sotto etichette ad assumere strategie simili a quelle delle indipendenti? Team di lavoro ristretti, con più partecipazione artistica e meno manageriale.*

Su questo non credo di poterti aiutare nel dettaglio ma indubbiamente i numeri ristretti, la dimensione meno manageriale e più artigianale sono delle realtà.

*Prendendo l'esempio della Numero Uno, sotto etichetta che fonda la sua rinascita su una stretta interdipendenza con le etichette indipendenti, con cui ha instaurato contratti di licenza per artisti come Colapesce e Dimartino, Iosonouncane e La Rappresentante di Lista, arrivando al successo di alcuni dei progetti anche grazie alla partecipazione a Sanremo. Pensa che il suo ruolo di portatrice di un messaggio e di una storia che ha avuto grande valore per la storia musicale le abbia dato una marcia in più nell'emergere nel mercato? Ripartire da artisti di punta del mercato 'indie' ha portato valore e coerenza al progetto?*

Credo che sicuramente la sua storia, i nomi dei suoi fondatori e delle 'vecchie' pubblicazioni siano elementi che hanno facilitato il gioco, e moltissimo: la famosa reputazione, l'allure, il grande fascino che un'etichetta simile si porta addosso sono stati certamente un grande bonus di ripartenza, utili anche per far sì che gli artisti dicessero sì alla loro proposta. Tuttavia, restiamo ancora in attesa del pionierismo per quanto riguarda i nomi nuovi e soprattutto l'idea programmatica, retrostante un progetto, che ci si aspetterebbe da un'etichetta simile. Quel che è certo è che la strada per Sanremo è stata meno tortuosa per questi nomi.

*Pensi che la strategia di sfruttare l'immagine di un'etichetta, il suo brand e la sua storia, possano aiutare gli artisti del suo roster?*

Certamente, almeno come biglietto da visita.

*La storia della Numero Uno può aver aiutato i tre artisti ad emergere dal mondo indie per solcare il mercato mainstream?*

Sono dinamiche sottili, difficili da definire se non da uno sguardo interno all'etichetta, indubbiamente sulle prime essere parte di quella storia, esserne l'ultimo tassello, è stata una medaglia, ma io credo che in termini di mercato sia, ahi noi, stato più funzionale far parte, in fondo, di una major, che della sua sottoetichetta.