



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea magistrale  
(*ordinamento ex D.M. 270/2004*)  
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—

Ca' Foscari  
Dorsoduro 3246  
30123 Venezia

Meccanismi di creazione  
e appropriazione del  
valore nell'industria  
discografica

**Relatore**

Ch. Prof. Francesco Zirpoli

**Correlatore**

Ch. Prof.ssa Elena Rocco

**Laureando**

Filippo Stocco

Matricola 836333

**Anno Accademico**

**2012 / 2013**

*Ad Enrico*

INTRODUZIONE.....	6
1.L'INDUSTRIA DISCOGRAFICA.....	11
1.1 Introduzione: l'industria musicale.....	11
1.2 L'industria discografica.....	13
1.2.1 Descrizione: major vs indie.....	13
1.2.2 L'organizzazione dell'industria discografica .....	17
1.2 La filiera produttiva musicale italiana, dati e andamento.....	24
1.3 Il mercato discografico globale .....	29
2. EVOLUZIONE E IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULL'INDUSTRIA DISCOGRAFICA .....	35
2.1. Storia ed evoluzione dell'industria discografica .....	35
2.1.2 Innovazioni incrementali interne all'industria.....	36
2.1.2 Innovazioni "disruptive" esterne all'industria.....	42
2.2 La digitalizzazione della musica: l'impatto sulla catena del valore .....	48
2.2.1 Introduzione .....	48
2.2.2 Da value chain a value network .....	49
2.2.2.1 Creazione produzione.....	52
2.2.2.2 Distribuzione e Marketing.....	53
2.2.2.3 Consumo.....	55
2.2.3 Considerazioni.....	56
2.3 La digitalizzazione: l'impatto sui modelli di business .....	57
2.3.1 I modelli di business nell'era digitale.....	57
2.3.2 Modelli di business non digitali .....	62
2.3.3 Una posizione rafforzata per il consumatore e l'artista.....	64
2.4 Conclusioni .....	65
3.COPYRIGHT E LICENSING: UNA PANORAMICA SUL QUADRO NORMATIVO .....	67
3.1 Introduzione .....	67
3.2 Il Copyright .....	68
3.3 Multi-territory licensing .....	71
3.4 DRM e interoperabilità.....	74
3.5 Violazioni del copyright.....	76
3.5.1 User-generated content.....	82
3.6 VAT e sistema contributivo .....	83
3.7 Conclusioni .....	84

<b>4.MECCANISMI DI APPROPRIAZIONE DEL VALORE NEL NUOVO VALUE NETWORK DELL'INDUSTRIA DISCOGRAFICA .....</b>	<b>85</b>
4.1 Value creation and value appropriation.....	85
4.1.1 Complementarietà vs mobilità .....	89
4.1.2 Dalla co-specializzazione ai bottleneck .....	91
4.2 Platform Theory .....	93
4.2.1 Coring.....	96
4.2.2 Tip a market .....	98
4.2.3 Platform e architetture industriali: territori simili, prospettive diverse .....	100
4.3 Platform Leadership e Value Network nell'era della musica digitale.....	102
4.3.1 La reazione degli incumbent .....	105
4.3.2 L'indebolimento del regime di appropriabilità .....	109
4.3.3 Un nuovo approccio all'innovazione .....	111
4.4 Platform ed esigenze del consumatore .....	116
4.4.1 I bisogni dei consumatori nella nuova era della digital music .....	116
4.4.1.1 Convenienza, prezzo, qualità e connettività sociale - tratto da Homo Conexus di Morten Bay (2009).....	118
4.4.2 Corrispondenza tra nuove platform ed esigenze del consumatore .....	121
4.4.3 Conclusione.....	128
<b>5.LA DIMENSIONE SOCIALE DELLA MUSICA.....</b>	<b>130</b>
5.1 Introduzione .....	130
5.2 Sharing vs own .....	131
5.3 Value Shared, la condivisione del valore all'interno dei modelli di business.....	137
5.3.1 I driver del value shared nell'industria discografica .....	140
5.3.1.1 Distribuzione dei ricavi e charity partner .....	141
5.2.1.2 Social media feature .....	143
5.2.1.3 Artist power.....	147
5.2.2 Considerazioni finali .....	149
<b>6.CASE STUDY: SPOTIFY .....</b>	<b>151</b>
6.1 Introduzione .....	151
6.2 Breve storia .....	152
6.3 Il modello di business.....	154
6.4 Competizione e strategie competitive .....	162
6.5 Rischi e debolezze.....	164
6.6 Strategie future .....	165

6.7 Critiche.....	166
6.8 Considerazioni.....	168
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>171</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>180</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>186</b>

## ***Abstract***

*L'elaborato fornisce una panoramica sullo stato dell'arte dell'industria discografica. Il settore versa da anni in uno stato di profonda crisi derivante da una drastica riduzione delle vendite dei formati fisici di supporto. Questo a causa della crescente diffusione del fenomeno della pirateria online, tramite il quale è possibile ottenere gratuitamente ma illegalmente contenuti musicali protetti da copyright. Per assurdo sembra che gli stessi fattori che hanno affossato il settore, l'innovazione tecnologica e le ICT utilizzati dalla pirateria, possano essere allo stesso tempo la soluzione per risollevarlo. L'innovazione musica digitale che ha inizialmente trovato forti ostilità da parte degli incumbent del settore, ha completamente rinnovato l'industria sconvolgendo la value chain, modificando i modelli di distribuzione e dando vita a nuovi modelli di business. Si tratta di modelli di business sviluppati però da player inizialmente esterni all'industria e che a differenza degli incumbent hanno saputo cogliere le potenzialità della nuova tecnologia per sviluppare nuovi meccanismi di appropriazione del valore. Si cercherà dunque, tramite ricognizione bibliografica della principale letteratura di riferimento e dall'analisi di casi studio, di capire se effettivamente la musica digitale e le nuove ICT possono costituire un valido strumento guida per fornire all'industria discografica una via d'uscita dalla crisi in cui versa da anni, e quali sono le giuste direzioni in termini di gestione dell'innovazione per convogliare questa tecnologia in meccanismi di appropriazione del valore efficaci ed efficienti.*

# INTRODUZIONE

Negli ultimi quindici anni, l'industria dei media dell'intrattenimento ha subito radicali e profondi cambiamenti indotti dalla digitalizzazione, e dall'evoluzione e diffusione di Internet. Se da una parte questo progresso tecnologico ha permesso la crescita e lo sviluppo per determinati settori, dall'altra è stato causa di profondo declino per altri. Mai come in questi ultimi tempi si è sentito parlare di crisi dell'industria musicale e di come questa abbia duramente colpito il settore discografico. Non vi è dubbio che dal 1999 la filiera produttiva musicale, o meglio l'industria discografica, perché è qui che l'elaborato concentrerà l'attenzione, sia precipitata nel baratro portando con sé il vasto ecosistema di attori e aziende che ad essa sono strettamente collegati: dalle case discografiche agli studi di registrazione, passando per compositori e musicisti, produttori, ingegneri del suono, rivenditori, ecc...Tuttavia il 2012 è stato un anno fondamentale per il comparto discografico, perché dopo oltre un decennio di chiusure in perdita, i ricavi totali globali delle vendite di musica sono, seppur di poco, risaliti sopra la soglia dello zero. E' proprio questo lo spunto da cui scaturisce la motivazione di redigere il presente elaborato. Il + 0,3% registrato sulle vendite di musica globale nel 2012 induce ad una serie di riflessioni su quale sia effettivamente il destino di questa industria, e quali siano i fattori che hanno ridato una minima speranza di vita e progresso al comparto, cercando di comprendere a chi e cosa si deve questa seppur lieve, ma significativa crescita. Sembra infatti che la rinascita del settore sia guidata dalla musica digitale piuttosto che dalla vendita dei formati fisici di supporto quali CD e DVD, business in caduta e ormai superati agli occhi di tutti.

I danni che possono scaturire da una crisi come quella dell'industria discografica vanno ben oltre la natura economica, estendendosi alla dimensione socio-culturale insita nella musica. La musica è un bene di intrattenimento di forte valenza socio-culturale, che ha accompagnato la storia e il progresso facendosi portatrice di ideologie, pensieri di popoli e movimenti, rappresentando generazioni, talvolta rivoluzioni e divenendo fautore di progresso sociale. Il tracollo del settore discografico potrebbe essere interpretato come una sconfitta socio-culturale. I benefici apportati dalla diffusione della

musica sono infatti al pari dei benefici apportati dalla diffusione di qualsiasi altro bene o risorsa culturale. Tuttavia il drastico calo delle vendite dei formati fisici di supporto non è esattamente coinciso con una riduzione dell'ascolto e della fruizione della musica. A fallire infatti sono stati principalmente i tradizionali modelli di business che diffondevano questo contenuto culturale, ma non la sua diffusione, che grazie all'invenzione del formato mp3 e all'avvento di nuove tecnologie, non si è arrestata, anzi ha subito un'accelerazione. Sembra dunque che laddove l'industria ha fallito, la tecnologia e l'innovazione hanno vinto, rispondendo ad un'esigenza primaria della società: la diffusione della cultura.

Quello tra industria discografica e tecnologia è un rapporto simbiotico che ha caratterizzato il settore sin dai suoi albori, riconducibili alla nascita del fonografo. Tuttavia nonostante l'innovazione abbia da sempre favorito l'evoluzione e il progresso di quest'industria, permettendo la diffusione della musica, e al contempo l'adeguata remunerazione per chi la produceva, per la prima volta diviene ostacolo. L'innovazione musica digitale ha inferto un duro contraccolpo all'industria stessa e in particolare a chi dominava il settore. Questo grazie alla proliferazione di un universo multimediale fatto di siti e piattaforme web, definiti pirata, che hanno saputo cogliere le potenzialità dell'innovazione musica digitale. I siti pirata hanno reso possibile l'accesso e la diffusione gratuita, ma illegale, di vasti cataloghi di contenuti musicali protetti da copyright, privando in tal modo artisti e case discografiche dagli introiti provenienti dalle royalty. Rispetto ad altre innovazioni scaturite internamente all'industria, quella della musica digitale proviene al di fuori dei confini industriali e viene inizialmente vista come una minaccia. Accusare dunque la pirateria, che ha permesso e tutt'ora permette ai consumatori di condividere e scaricare illegalmente brani musicali, diviene l'imperativo. L'errore in realtà, è stato quello di non comprendere le opportunità e potenzialità di una tecnologia innovativa come quella della musica digitale. Potenzialità che sono state invece colte da attori esterni, che prima illegalmente e poi legalmente, hanno saputo sviluppare nuovi modelli di business che remuneravano il produttore e rispondevano perfettamente alle esigenze del consumatore. Esigenze chiaramente mutate rispetto a un tempo, perché si sa, l'innovazione non solo soddisfa bisogni, ma crea e ridefinisce gli esistenti. Dopotutto il consumatore musicale, grazie alla pirateria, si trova ad operare in un contesto in cui può ottenere gratuitamente ciò che desidera, e quindi la sua disposizione a pagare per un bene che può altrimenti trovare gratuitamente



diminuisce o addirittura svanisce. Quello in cui operano oggi gli attori dell'industria discografica è un contesto profondamente mutato dalla tecnologia: un'economia della digitalizzazione ma anche della smaterializzazione dei contenuti, dove l'effettivo valore di un bene prescinde dal suo possesso, dove l'abbondanza e la gratuità dominano.

L'elaborato richiama dunque l'attenzione sull'importanza della gestione dell'innovazione, affinché da questa se ne possano ricavare e godere i frutti, una volta convogliata nelle giuste strategie. Strategie che devono saper tener conto ed essere consapevoli del contesto e delle condizioni di scenario in cui vengono implementate. Le innovazioni tecnologiche sono state da sempre fonte di un costante mutamento delle attitudini sociali in favore di un proficuo progresso del benessere comune e l'evoluzione della società stessa, spingendo costantemente in avanti il traguardo da raggiungere attraverso i nuovi mezzi e prodotti della tecnologia. Il termine "innovazione" quindi non solo per indicare rivoluzione in ambito tecnologico, ma anche per delineare un cambiamento della società stessa in una sorta di continua corrispondenza biunivoca. Per questo si potrebbe dire che la musica, intesa nella sua accezione culturale, e innovazione sono strettamente correlate. L'accettazione e la diffusione di un'innovazione o di una tecnologia al pari della musica sono quindi processi sociali in cui gli atteggiamenti e le opinioni delle persone rivestono un ruolo fondamentale.

Il presente elaborato cerca dapprima di analizzare le dinamiche che hanno reso possibile che una nuova tecnologia affossasse un settore da sempre caratterizzato dallo sviluppo innovativo, per poi vedere quali sono state e quali saranno le scelte strategiche, in termini di gestione dell'innovazione che hanno permesso la ripresa del settore. Il caso dell'industria discografica è singolare, in quanto la stessa tecnologia che ha portato scompiglio, sembra essere anche la soluzione per una nuova crescita e un futuro migliore. Si cercherà infatti di capire se la musica digitale è effettivamente la soluzione su cui puntare per risollevare questo comparto precipitato da anni nel baratro. L'analisi si concentrerà in particolare nel capire come dei nuovi attori esterni all'industria abbiano saputo convogliare e gestire efficacemente l'innovazione. A differenza dei dominanti del settore, che potremmo ricondurre alle principali case discografiche, denominate major, questi nuovi attori che poco avevano a che vedere con l'industria musicale hanno sviluppato dei nuovi modelli di business che facendo leva su nuovi meccanismi di appropriazione del valore si sono rivelati vincenti.

Più precisamente l'elaborato si articolerà nei seguenti capitoli:

- Il capitolo primo definisce i confini sui cui investigherà l'elaborato. La filiera produttiva musicale ha un'area molto vasta e di difficile delineazione, visto anche il contesto attuale in cui opera, dove la tecnologia e le ICT hanno reso labili i confini di business. Ci si concentrerà su quello che Ardizzone definisce il piccolo settore della filiera produttiva musicale, ossia l'industria discografica. Dopo averne brevemente esaminato l'organizzazione si analizzeranno i mercati che questa industria serve con il fine di delineare lo stato di salute del settore, cercando di capire quali sono i segnali che il mercato lancia, e per verificare poi nel corso della trattazione come questi segnali vengano colti ed elaborati dall'industria in termini di scelte strategiche;

- Nel capitolo secondo invece si ripercorrerà brevemente la storia e l'evoluzione dell'industria discografica in relazione agli sviluppi delle innovazioni tecnologiche che l'hanno caratterizzata. Nella seconda parte del capitolo invece si analizzerà come la nuova tecnologia abbia modificato e sconvolto la catena del valore dell'industria ridefinendola e accogliendo al suo interno nuovi ruoli e player. Il risultato di questi cambiamenti è quello di aver dato vita ad una serie di nuovi modelli di business in grado di catturare e appropriarsi dei benefici e del valore scaturito dall'innovazione musica digitale;

- Nel capitolo terzo si analizzerà brevemente il contesto regolamentativo, in particolare europeo, ponendo in evidenza come gli incumbent del settore abbiano fatto leva su azioni di lobbying, incentivando i sistemi regolamentativi dei vari paesi in cui operano a tutelare il prodotto musica. Si parlerà di licensing e copyright come meccanismi di protezione, o di altri meccanismi e strategie come il DRM (Digital Right Management), fonte di innumerevoli dibattiti interni all'industria;

- Nel capitolo quarto invece verranno analizzate partendo dai contributi teorici e della letteratura di riferimento su "architetture"(Jacobides) e "platform" (Gawer), quali sono state le scelte strategiche e gestionali adottate sia dagli incumbent che dai nuovi player, e di come queste siano strettamente collegate e dipendenti al complesso ecosistema in cui vengano adottate;

- Nel capitolo cinque invece vengono prese in considerazione quelle dinamiche sociali che possono avere incentivato la diffusione del fenomeno di condivisione e download di

file tramite i network pirata, e di come poi queste dinamiche siano state convogliate in servizi legali di distribuzione della musica. Nello stesso capitolo si analizzerà un importante contributo che enfatizza l'importanza delle dinamiche sociali di cui l'industria dovrebbe tener conto in un'ottica di creazione di un valore condiviso che porti benefici all'intera società, includendo in questa non solo il consumatore ma anche lo stesso artista;

- L'elaborato si chiude poi, nel capitolo sei, con l'apporto di un particolare caso studio, quello dell'azienda svedese Spotify. L'azienda di streaming musicale che ben rappresenta l'evoluzione dei modelli di business dell'industria discografica e che nonostante le critiche si sta dimostrando uno tra i modelli più promettenti. Quello dei servizi streaming musicali è un settore altamente competitivo, che presenta alcune criticità da una parte, ma dall'altra sembra essere una delle direzioni più appropriate per l'industria.

Qual è dunque il futuro di questo settore, e soprattutto, quali le giuste direzioni da intraprendere? La musica digitale è la soluzione? Si cercherà di rispondere quindi a questi quesiti dimostrando come un approccio di apertura all'innovazione e di appropriata gestione della stessa si dimostri fondamentale. Si cercherà di mettere in evidenza come l'innovazione vada gestita efficientemente tenendo conto delle innumerevoli variabili, che possono giocare un ruolo strategico in un contesto come quello discografico e della digitalizzazione della musica. Si tratta non solo di dinamiche relazionali industriali, ma anche di variabili ben più ampie e complesse come quelle sociali e culturali della musica, che messe assieme costituiscono il background su cui i principali attori dell'industria devono operare.

# 1.L'INDUSTRIA DISCOGRAFICA

## 1.1 Introduzione: l' industria musicale

Quello della filiera produttiva dell'industria musicale è un settore composto da una vasta molteplicità di attori. Fornire una definizione che lo racchiuda entro precisi confini non è semplice operazione. La recente letteratura, si veda per esempio Ardizzone (2012), ha delineato l'industria musicale partendo da un'ampia accezione e andando ad indentificare in questa un *grande settore* all'interno del quale a sua volta troviamo un *piccolo settore*. In questo modo, tramite questa classificazione non viene presa in considerazione solo la discografia, da sempre considerata la componente principale dell'industria musicale al punto da farla coincidere, ma vengono comprese anche tutte quelle attività economiche legate alla musica, che non esisterebbero in sua assenza o avrebbero un valore o delle caratteristiche diverse. Il grande settore oltre a comprendere il piccolo comprende anche altre attività a monte e a valle: a monte troveremo i produttori di strumenti musicali, la musica stampata (spartiti) e l'educazione musicale (le scuole di formazione); troviamo invece a valle i formati e supporti quali l'elettronica di consumo (lettori mp3, stereo, ecc...). Si può dunque dire che avremo a monte chi produce la musica, mentre a valle le attività funzionali al consumo. Rientrano perciò nel piccolo settore tutte quelle attività che vanno dalla produzione di brani alle modalità di consumo. Possiamo in questo modo distinguere tre fasi:

1. *Fase di produzione* della musica. Vengono collocati in questa fase compositori ed interpreti (cantanti e musicisti);
2. *Fase di intermediazione* : troviamo in questa fase gli editori, le case discografiche (coloro che si occupano della registrazione e dell'editing nella produzione di un album) e distributori nonché organizzatori di eventi live. Va detto che sia gli editori che le case discografiche condividono gli stessi obiettivi ossia la diffusione del "prodotto musica" presso il consumatore. Tuttavia per editori si intendono i manager dell'autore del brano nonché titolari dei diritti

d'autore (se l'autore gli ha concessi a quest'ultimi), con le case discografiche vengono invece identificati i manager degli artisti che eseguono e interpretano il brano nonché titolari dei diritti connessi al diritto d'autore (se l'artista ne ha richiesto la gestione). Entrambi i soggetti si occupano di scouting e ricerca dei modelli di business. E' in questa fase vengono collocate anche le società di raccolta dei diritti d'autore, quali per esempio in Italia la SIAE (Società italiana degli autori ed editori)<sup>1</sup>, SFC (Società Confortile Fonografici)<sup>2</sup> e IMAIE (Istituto Mutalistico per la tutela degli artisti interpreti ed Esecutori)<sup>3</sup>. Queste società grazie allo sfruttamento e utilizzo delle opere generano flussi di diritti che vengono corrisposti ai titolari e per questo generano valore economico.

3. *Fase finale*: per fase finale si intende la fase di consumo del “prodotto musica”. Molteplici sono i modi in cui si usufruisce di musica: tramite formato fisico o digitale (per formato fisico si intendono supporti quali il CD o vinile mentre per digitale la riproduzione di brani in file mp3), radio, televisione (programmi, film ,pubblicità), musica negli esercizi commerciali e locali, e infine musica ascoltata nelle esibizioni dal vivo (teatri, concerti ed altri eventi). Viene solitamente definita musica sparsa quella ascoltata durante le attività ricreative quindi dalle radio alle discoteche ( in cui viene considerata fattore di produzione).

---

<sup>1</sup> La Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE) è un ente pubblico economico a base associativa, preposto alla protezione e all'esercizio dell'intermediazione dei diritti d'autore.

<sup>2</sup> SCF è il consorzio che gestisce in Italia la raccolta e la distribuzione dei compensi, dovuti ad artisti e produttori discografici, per l'utilizzo in pubblico di musica registrata, come stabilito dalle direttive dell'Unione Europea e dalla legge sul diritto d'autore.

<sup>3</sup> IMAIE, Istituto preposto alla tutela dei diritti degli artisti, interpreti ed esecutori di opere musicali, cinematografiche, drammatiche, letterarie e audiovisive in genere.

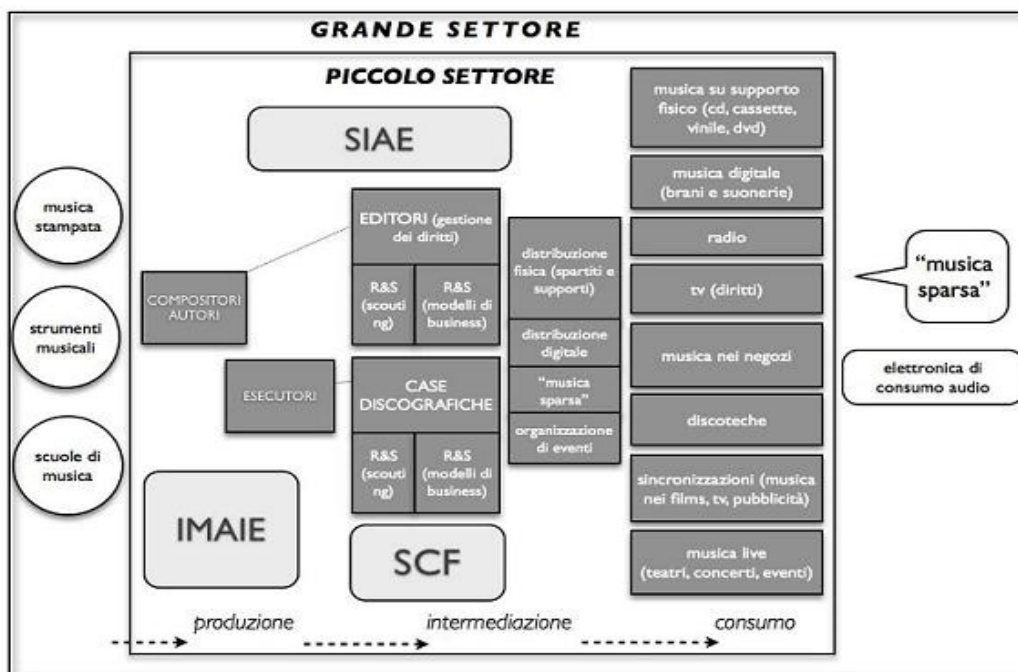


Figura 1. Rappresentazione dell'industria musicale: grande settore e piccolo settore. (Fonte: "Filiera dell'industria musicale in Italia e nuovi modelli di business", Ardizzone 2012)

## 1.2L'industria discografica

### 1.2.1 Descrizione: major vs indie

La discografia rappresenta il “core business” dell’industria musicale, ma anche il “collo di bottiglia”. Un settore caratterizzato da sempre da un’elevata interazione tra il progresso tecnologico (comportando la riduzione dei costi di produzione) e la concentrazione del mercato, con l’entrata di imprese sempre nuove. Anche per questo viene definita da molti come un oligopolio verticalmente differenziato in cui poche grandi imprese vendono prodotti differenziati. Recentemente è stato definito oligonomio (Hannaford 2007) per sottolineare la natura sia di oligopolisti che di oligopsonisti delle case discografiche.

Sono infatti quattro le principali case discografiche, definite mayor, che detengono una quota di mercato cumulata a livello globale tra il 75% e l’80%. Queste sono Sony Music Entertainment, Emi, Warner e Universal.

1. La Universal Music Group (UMG), precedentemente MCA Music Entertainment, è posseduta dalla società francese Vivendi. La Universal Music era inizialmente la divisione musicale dello studio cinematografico Universal Pictures; ha raggiunto la status attuale nel 1998, quando la Seagram, che la possedeva, l'ha fusa con la neo-acquisita Polygram. La Seagram si è poi fusa con la Vivendi nel 2000. Le sedi della società sono attualmente a Santa Monica e a New York, negli Stati Uniti.
2. Sony Music Entertainment è la casa discografica di proprietà Sony Corporation of America. La Sony Music è stata fondata dalla American Record Corporation nel 1929, rinominata Columbia Recording Corporation nel 1938. Verrà rinominata Sony Music Entertainment nel 1991 quando Sony Corporation of America acquisterà CBS Record. Nel 2004, SME si fonderà con la tedesca Bertelsmann Music Group creando così Sony BMG Music Entertainment rinominata poi SME con l'acquisizione di Sony del 50% di Bertelsmann.
3. La Warner Music Group è una società statunitense posseduta fino al 2004 da Time Warner e venduta poi a un gruppo di investitori capitanato da Edgar Bronfman Jr. ed è ora l'unica major indipendente quotata al NYSE (New York Stock Exchange). È presente in Italia come Warner Music Italia (per l'ambito discografico) e Warner Chapell Music Italiana (per l'ambito delle edizioni musicali). La WMG è stata la prima major a intessere una relazione strategica con YouTube, sfruttando a pieno i vantaggi commerciali derivanti dall'user-generated content. L'accordo con Youtube prevedeva il pagamento di royalty in proporzione alle visite ricevute dai video che contenevano musica di artisti della WMG. Nel dicembre 2008 l'accordo è saltato e la casa discografica ha deciso, con un provvedimento che ha sollevato molte critiche, di rimuovere l'audio dai video di YouTube che contenevano la musica di sua proprietà o di bloccare completamente tali video, segnalando violazione di copyright.
4. La EMI (Electric and Musical Industries dal nome nato nel 1931, Electric and Musical Industries) è un'etichetta multinazionale inglese, nata a Londra nel 1967, ed esistente in Italia dalla fine dagli anni '20. Membro della RIAA<sup>4</sup> e della

---

<sup>4</sup> RIAA: Recording Industry Association of America o RIAA (Associazione Americana dell'Industria Discografica).

IFPI<sup>5</sup>, si costituisce con la fusione tra la Columbia Graphophone Company e la The Gramophone Company Ltd., ed assume rilevanza per il principale interesse al repertorio estero.

Queste quattro grandi major controllando la distribuzione, fase in cui si alzano le barriere d'entrata del settore (come vedremo successivamente i costi di distribuzione sono i maggiori assieme a quelli di promozione e quelli legati al mantenimento dello star system) realizzando importanti economie di scala e di scopo. Le fasi maggiormente competitive si indentificano nella produzione e consumo essendovi qui diversi autori, compositori esecutori nonché molteplici consumatori intermedi e finali.

Total Albums			Current Total Albums			Catalog Total Albums		
	2012	2011		2012	2011		2012	2011
UMG	32.41%	29.85%	UMG	33.87%	31.85%	UMG	30.88%	27.43%
SME	30.25%	29.29%	SME	30.65%	29.56%	SME	29.82%	28.97%
WMG	19.15%	19.13%	WMG	17.30%	17.39%	WMG	21.07%	21.18%
EMI	6.78%	9.62%	EMI	6.82%	9.07%	EMI	6.75%	10.34%
OTHERS	11.42%	12.11%	OTHERS	11.36%	12.14%	OTHERS	11.48%	12.07%

Physical Albums			Digital Albums			Digital Tracks		
	2012	2011		2012	2011		2012	2011
UMG	33.53%	30.53%	UMG	30.52%	28.35%	UMG	33.76%	32.97%
SME	32.17%	31.08%	SME	27.03%	25.36%	SME	26.43%	26.21%
WMG	18.59%	18.78%	WMG	20.08%	19.91%	WMG	18.28%	17.74%
EMI	6.52%	9.44%	EMI	7.22%	10.00%	EMI	5.90%	8.26%
OTHERS	9.19%	10.17%	OTHERS	15.14%	16.37%	OTHERS	15.63%	14.83%

Figura 2. Quote di mercato detenute dalle major su vendita di musica su supporti fisici e digitali. (Fonte: "The Nielsen Company & Billboard's 2012 Music Industry Report")

Se la maggior parte del mercato è controllata dalle major (come si può notare nella tabella soprastante riportante le quote di mercato rispetto alle vendite fisiche e digitali del 2012), la rimanente parte del mercato (si veda la voce "others" nella tabella soprastante) è invece controllata dal grande e frammentato universo delle cosiddette "indie", piccole case discografiche indipendenti. Si pensi che ad esempio che in Italia queste son più di un migliaio. La letteratura le definisce "innovatori shumpeteriani" del settore poiché scoprono e lanciano nuovi artisti e tendenze musicali, che poi spesso

<sup>5</sup> IFPI: International Federation of the Phonographic Industry ("Federazione internazionale dell'Industria Fonografica", nota anche con l'acronimo IFPI) è un'organizzazione che rappresenta gli interessi dell'industria discografica a livello mondiale.



vengono messi sotto contratto dalle major. La competizione nel settore della discografia non è infatti basata sul prezzo del prodotto, ma sull'abilità di riuscire ad attirare gli artisti che riducono il rischio di flop.

QUOTA DI MERCATO			
MAJOR			INDIE
UNIVERSAL MUSIC GROUP	27,90%	...	25,20%
SONY MUSIC ENTERTAINMENT	21,90%	...	
WARNER MUSIC GROUP	15,10%		
EMI MUSIC	9,90%		

Figura 3. Quote di mercato: indie vs major (Fonte: RIN 2012)

All'interno dell'industria discografia possiamo quindi indentificare cinque diversi tipi di operatori, colonne portanti del sistema:

- Le Labels: una label può essere identificata come quell'asset della casa discografica che si occuperà della ricerca e produzione di nuovi talenti
- le major: si definisce major, l'azienda che svolge la funzione di distribuzione oltre a quella di produzione. In generale, una major possiede più label. Essa distribuisce a sua volta la propria produzione e quella delle label indipendenti.
- il Distributore: il distributore nell'industria discografica è colui che guida la produzione delle label fino al venditore finale. Questa funzione può essere integrata in una casa discografica (caso più frequente) o essere effettuata da un distributore indipendente.
- il Venditore finale: è colui che si occupa della vendita del disco. Questo ruolo può essere ricoperto da un rivenditore indipendente o dalla grande distribuzione organizzata (G.D.O.)
- gli Sviluppatori (influenzatori della domanda): hanno l'incarico di far conoscere il prodotto musicale al grande pubblico. Questa attività di promozione è il frutto dei media (radio, televisione, stampa) e si effettua direttamente sul mercato, sul

posto di vendita (posizionamento del prodotto, locandine, ecc.). Si tratta spesso di un'azione svolta e coordinata dalla stessa major tramite accordi strategici.

### 1.2.2 L'organizzazione dell'industria discografica

Il ciclo di vita di un disco, il modello di business tradizionale dell'industria discografica, è scomponibile secondo tre principali fasi: la produzione, la distribuzione e la promozione.

a) La produzione a sua volta, si divide in tre fasi: ricerca di talenti, registrazione, stampa del disco

a.1) *La ricerca di talenti* :è la prima fase, di questa si occupa la divisione Artists & Repertoires (A&R)<sup>6</sup> delle label. La maggior parte della ricerca si sviluppa attraverso l'analisi dei supporti (i demo) contenenti i brani dimostrativi inviati dagli artisti o dai loro agenti, alle case discografiche. Le case discografiche ne ricevono a centinaia ogni settimana ed in media, di tutti i demo inviati, ne vengono pubblicati solo da cinque a dieci. Tuttavia le etichette indipendenti beneficiano di un vantaggio competitivo in questa fase di ricerca talenti (Gander e Rieple 2003). Un vantaggio competitivo dato prima di tutto dalla reputazione di cui godono presso i musicisti relativamente al trattamento artistico di un'opera , ma anche grazie anche alla vicinanza culturale con gli artisti stessi. Una volta poi che l'artista raggiunge il successo commerciale, potrà rinegoziare il proprio contratto godendo di un aumento del proprio potere contrattuale. Le major detengono vantaggi nella contrattazione con artisti famosi. Questo perché, come dimostrato anche in un sondaggio condotto da Burke nel 1997, le reti di distribuzione e le campagne di marketing delle major costituiscono un vantaggio concorrenziale rispetto alle indie. Inoltre le major sono solite al cosiddetto "pagamento anticipato" grazie al quale si incentiva e permette all'artista di dedicarsi al writing, prove e di portare a termine le fasi di registrazione e di attività concertistica. Questi costi vengono poi recuperati dalle royalty derivanti dalle vendite, ma solo nel caso le vendite raggiungano

---

<sup>6</sup> A&R (acronimo di Artists and Repertoire) è una divisione di un'etichetta discografica responsabile della scoperta di nuovi artisti da mettere sotto contratto. L'A&R rappresenta il tramite tra l'artista e l'etichetta, e spesso consiglia le preferenze dell'etichetta.

determinati livelli. Il pagamento di un anticipo medio per una major per un artista pop si aggira attorno ai 200,000 dollari e può essere più alto in caso di situazioni maggiormente competitive (IFPI 2012).

Tra major e indie va però riconosciuta un'importante complementarità: le prime sono specializzate nella ricerca di talenti le seconde invece nello sfruttare ed ottenere vantaggio economico dagli artisti su una vasta scala attraverso attività a costi fissi quali la distribuzione e promozione. L'industria discografica è probabilmente l'industria che manifesta maggiori investimenti in A&R (equivalente di un investimento in R&S per un altro tipo di industria) rispetto a qualsiasi altra filiera produttiva, per questo viene definita come un business ad intensivo investimento. Secondo IFPI si stima infatti che le case discografiche abbiano investito nel 2011 il 16% dei loro guadagni in attività A&R. Si tratta di cifre percentuali superiori rispetto a qualsiasi altro tipo di settore industriale, anche ad un settore ad alto investimento in R&S come quello farmaceutico che nel 2011 ha investito il 15,2 % dei propri ricavi (Industrial R&D Investment Scoreboard UE 2012). Ogni progetto intrapreso da una casa discografica comporta importanti investimenti in ricerca e sviluppo quanto in marketing e promozione. Si stima che nel 2011 le case discografiche abbiano investito 4,5 miliardi di dollari in artisti di fama internazionale (IFPI 2012).

How music's global 16% A&R investment compares with other sectors' R&D investment		
Rank	Sector	Overall sector R&D intensity %
1	Pharmaceuticals & Biotechnology	15.3
2	Software & Computer Services	9.6
3	Technology Hardware & Equipment	7.8
4	Leisure Goods	6.2
5	Healthcare Equipment & Services	6.1
6	Electronic & Electrical Equipment	4.2
7	Automobiles & Parts	4.1
8	Aerospace & Defence	4.0
9	Chemicals	3.1
10	Industrial Engineering	3.0

Source: The 2011 EU Industrial R&D Investment Scoreboard, European Commission

Figura 4. Investimenti A&R industria discografica confrontati con altri settori. (Fonte: EU Industrial R&D Investment Scoreboard European Commission)

a2) *La registrazione*: nella fase di registrazione il produttore gestisce il finanziamento del processo di incisione su cui ottiene il diritto di sfruttamento. Secondo l'ultimo rapporto IFPI 2012 le spese di registrazione (studio, ripetizione, musicisti, ecc...) vengono stimate in circa 200.000 dollari per un album su cui si hanno elevate speranze di guadagno. La variabilità dei costi di produzione può essere elevata. Le spese per un album di Michael Jackson, ad esempio, superano largamente i 500,000 dollari (IFPI 2012); al contrario, i gruppi indipendenti e autoprodotti possono ottenere una registrazione di qualità decente per 10,000 dollari. Tale variabilità può essere spiegata dal fatto che il costo di produzione di un album aumenta in modo esponenziale in base alla fama dell'artista e al genere musicale e quindi le professionalità coinvolte in questa fase (ingegneri del suono, tecnici audio, musicisti "turnisti" ecc..). Non esiste un costo di produzione minimo che garantisca il successo di un disco. I criteri estetici di base non permettono di scendere al di sotto dei 10,000 dollari, un costo fisso minimo secondo le major.

a3) *La stampa*: la terza fase, quella della stampa appunto, è la fase che presenta dati economici di scala a vantaggio delle major.

Tariffa media per la stampa dei dischi

In €	tra 300 e 500 es. (Artista autoprodotta)	tra 3 000 e 5 000 es. (Indipendente)	più di 10 000 es. (Majors)
Tariffa media/disco	2,94	0,73	0,60

Figura 5. Tariffe catalogo MPO 2009

Va detto che in questa fase le economie di scala persistono oltre i 3000 esemplari ma i guadagni finanziari riscossi sono troppo bassi per parlare di vantaggio competitivo. La stampa dei dischi non è quindi un fattore di potere economico discriminante tra una major e una label indipendente, infatti, una tiratura di 3000 esemplari corrisponde ancora ad un mercato di riferimento attraverso un'etichetta indipendente. Esistono dunque dei costi fissi minimi di produzione (registrazione, stampa) che tuttavia, sono troppo bassi per essere qualificati come barriere d'ingresso. La produzione musicale è quindi un settore concorrenziale (Ziliotti 2006).

a4) *La distribuzione*: consiste nella fase di consegna del disco stampato dalla fabbrica al rivenditore. Il distributore deve poter essere in grado di soddisfare, ad ampio raggio ed istantaneamente tutte le richieste dei rivenditori. Un processo che comporta dei costi fissi notevoli (amministrativi, logistici, ecc.) che giustificano una mutualizzazione delle strutture di distribuzione. Questo dimostra come il settore sia particolarmente concentrato, dove pochi operatori effettuano il 76,5% della distribuzione mondiale. L'imponente struttura delle loro reti di distribuzione consente alle major di essere le più efficaci nell'approvvigionare il maggior numero di punti vendita. E' raro che le label indipendenti firmino un contratto di distribuzione con una major. Le major svolgono così il ruolo di distributori per tre principali motivi: razionalizzazione delle spese, controllo delle criticità del sistema e monitoraggio costante dell'iter della produzione. Le numerose uscite di dischi rendono frequenti le interazioni tra la label ed il distributore, comportando così elevati costi di interazione e

monitoraggio. L'internalizzazione della funzione distributiva all'interno di una major può dunque essere giustificata da una riduzione di questi costi di transazione. La possibilità di ricavare una rendita dalla distribuzione spiega ugualmente la volontà delle major di esercitare questa funzione. Punto di passaggio inevitabile nel processo di vendita, il distributore è nelle condizioni di imporre le proprie tariffe a terzi. La tariffa di distribuzione varia generalmente dal 18% al 20% del prezzo all'ingrosso. I rischi di perdita sono minimizzati tramite particolari contratti che esigono il pagamento della distribuzione anche in caso fallimento del prodotto. Il distributore appare dunque in posizione di forza e tre particolarità riflettono il potere di negoziazione di un distributore rispetto al distribuito:

1. la regola del « 100% return privilege » : il venditore finale può restituire senza spese una parte dei dischi invenduti alla casa discografica. Il distributore può tuttavia esigere il pagamento della distribuzione a terzi. In tal modo, egli trasferisce il rischio d'inventario su quest'ultimo.
2. il distributore non offre alcun servizio promozionale o di marketing. Pertanto, un contratto di promozione deve essere concordato con il distributore. Quest'ultimo è allora in grado di far crescere la rendita rispetto all'etichetta distribuita.
3. il distributore favorisce i dischi su cui ha investito e per i quali egli ottiene un profitto più elevato. Vi è dunque un rischio di marginalizzazione per l'etichetta distribuita. (Ziliotti 2006)

La distribuzione era ambito esclusivo di operatori indipendenti prima che le major cogliessero l'importanza cruciale di questo segmento. Tuttavia oggi esistono ancora alcuni distributori che operando indipendentemente , in particolar modo in alcuni mercati di nicchia. La scelta di questi distributori è principalmente dovuta al fatto che alcuni generi musicali hanno dei mercati troppo piccoli che necessitano di strutture di distribuzione più flessibili rispetto a quelle delle major, e per il fatto che i rivenditori indipendenti che operano in questi mercati hanno dei legami molto più forti con i distributori indipendenti che con le major (Ziliotti 2006).

Possiamo dunque dire che l'attività di distribuzione richiede un'organizzazione che implica dei forti costi fissi, dopotutto, si è visto che i distributori sono in

grado di ottenere una rendita elevata dall'attività di distribuzione. Questi elementi indicano l'esistenza di barriere d'ingresso nell'ambito della distribuzione.

#### b) La promozione

La fase di promozione consiste nel far conoscere il disco al grande pubblico. E' in questa fase che vengono utilizzati i mezzi di comunicazione per la musica (radio, stampa, televisione e oggi Internet). Questa fase è garantita all'interno della casa discografica dalla funzione marketing. Talvolta può essere trattata da promotori «indipendenti» i cui canali sociali offrono un accesso privilegiato alle radio e alle televisioni. Il costo del marketing è principalmente un costo fisso. La spesa media delle campagne di marketing delle major si aggira tra i 200.000 e 500.000 dollari (IFPI 2012). A questi si aggiungono altre spese ed investimenti promozionali utilizzati solitamente dalle case discografiche quali la produzione di video e il lancio e programmazione di un tour live. Il momento tipico della promozione è infatti solitamente rappresentato dalla fase di lancio dell'album. Quando un disco raggiunge il successo, i passaggi alla radio e alla televisione si intensificano e si mettono in moto dei meccanismi di passaparola che comportano una autopromozione per l'album. Le spese pubblicitarie per l'album venduto diminuiscono quindi in caso di successo, ottenendo evidenti benefici economici sulla scala del marketing. Queste economie di scala accoppiate al fenomeno di successo auto-raggiunto sfociano in una situazione di "winner-take-all in" cui alcuni artisti, "star" in questo caso, si prendono tutto; Ci si viene a trovare perciò in una situazione in cui si ha una vastissima offerta rispetto ad una domanda che si concentra su un numero limitato di artisti, permettendo in tal modo di moltiplicare le probabilità di successo. La domanda concentrata su un piccolo numero di artisti favorisce le economie di scala. L'industria discografica è caratterizzata da un'economia di star-system: un album su dieci permette di realizzare un profitto in grado di compensare l'insuccesso degli altri nove (Ziliotti 2006). La strategia dello star-system è caratterizzata dalla capacità di imporre un artista che catturi l'attenzione del pubblico. Per tale motivo, l'artista deve essere esposto su canali che concentrano l'attenzione di massa. Per

esempio le radio musicali hanno uno share ristretto, ed in media, tra quelle che hanno uno share superiore al 5%, il numero di brani per playlist (selezione dei titoli programmati da una radio) si aggira a 40 con una media giornaliera di trasmissione di un singolo brano pari a 6,6. Il numero di brani che beneficiano di una larga copertura è dunque ristretto. Tale limitazione di capacità produce l'effetto di rendere il costo di accesso a questi canali di promozione decisamente elevato. Le major utilizzano il loro potere finanziario al fine di ottenere l'esclusiva di tali canali. Essi sovraespongono in tal modo un numero ristretto di artisti. Si constata la forte presenza di major nelle playlist nel seguente schema :

	Percentuale delle labels indipendenti	Percentuale delle majors	Percentuale dei distr. Indip.	Percentuale delle distr. majors
Sull'insieme dei brani trasmessi alla radio *	36,1%	63,9%	23,6%	76,4%

Figura 6. Percentuale dei brani delle major nelle playlist delle radio nei broadcast (Fonte: GrandlinkMusicNews 2009)

La strategia di esclusiva sui canali di diffusione può arrivare ad una quasi-integrazione verticale (Q.I.V.) tra produttori e sviluppatori di applicazioni. E' l'esempio di partneriato tra produttori, catene televisive, case discografiche e giornali nel caso di Star Academy e Pop Stars. Queste strategie di Q.I.V. ed i costi di accesso canali di promozione creano delle barriere di ingresso nell'ambito della promozione (Ziliotti 2006). Si è visto che esistono delle barriere di ingresso a livello di distribuzione e di promozione. Burke (1997) identifica in effetti gli 'incumbents firms distribution channels and marketing expertise' come dei vantaggi competitivi che non facilitano affatto l'ingresso di nuovi operatori nell'industria discografica. Vedremo in seguito però come il controllo da parte della major su distribuzione e promozione sia venuto meno con l'arrivo della musica digitale.

Quello dell'industria discografica si può perciò definire uno scenario altamente competitivo e ad alto rischio. E' infatti solo una minoranza di artisti quella che una volta firmato ha la possibilità di raggiungere un discreto successo. Possibilità che sono però migliorate negli ultimi tempi, come vedremo nei prossimi capitoli. Secondo il rapporto



IFPI 2012 se dieci anni fa le statistiche prevedevano che un artista su dieci avrebbe potuto raggiungere il traguardo, oggi è un artista su cinque. Chiaro che questo dipende dall'interpretazione che si va poi a dare alla parola "successo". Esistono svariate interpretazioni nella letteratura e tra il management discografico: per alcune discografici "successo" significa ottenere il disco d'oro o di platino in un mercato, altre frange della letteratura sono concordi nel ritenere un progetto di successo solo quando il versamento anticipato dalla casa discografica viene recuperato, per altri ancora invece il successo è semplicemente sinonimo della soddisfazione dell'artista stesso.

Si è dunque analizzata l'organizzazione dell'industria discografica. Si tratta del modello organizzativo tradizionale, centrato sulla vendita dei supporti fisici, rivelatosi efficiente e competitivo fino alla comparsa della musica digitale. Si vedrà nei prossimi capitoli come questo modello organizzativo si sia dimostrato inadeguato all'era della digitalizzazione musicale.

## **1.2 La filiera produttiva musicale italiana, dati e andamento**

Nel 2009, il valore finale della filiera produttiva italiana è stato di 3,7 miliardi di euro . Se confrontato con gli altri mercati dei media, il peso complessivo dell'industria musicale in valore assoluto è significativo: nel 2009 il mercato televisivo ha fatturato 8,6 miliardi di euro, l'editoria (quotidiana, periodica e libraria) ha fatturato 4,6 miliardi (AgCom 2010), e il cinema e home video 1,3 miliardi (IEM, 2011).

Guardando l'andamento della filiera produttiva il mercato della musica stampata, collocato all'interno del grande settore, è il più piccolo. Questo comparto ha fatturato nel 2009 18 milioni di euro (Dismamusica, 2010), con un trend statico negli ultimi anni (nonostante una diminuzione dell'1,7% nel 2009). Le attività di stampa e distribuzione degli spartiti sono ormai prevalentemente esternalizzate dagli editori, tanto che i primi due competitor del mercato raggiungono una quota cumulata pari circa all'80%.

Il mercato degli strumenti musicali ha invece fatturato nel 2009 circa 386 milioni di euro (Dismamusica, 2010). Nonostante la crisi, il 2009 ha riconfermato la staticità di questo trend.

Calcolare il mercato della formazione è piuttosto difficile per mancanza di dati. Si può tuttavia stimare che in Italia la formazione universitaria è impartita da 57 Conservatori di musica e 20 Istituti Musicali Pareggiati. La formazione di base è assicurata da 650

scuole medie statali ad indirizzo musicale, circa 180 scuole di musica comunali, e numerose scuole private.

Nel grande settore troviamo infine l'elettronica di consumo . Secondo i dati GfK<sup>7</sup>, questo mercato è in forte crisi da anni. Come si può vedere dal grafico il 2012 ha registrato forte contrazioni nel valore delle vendite.

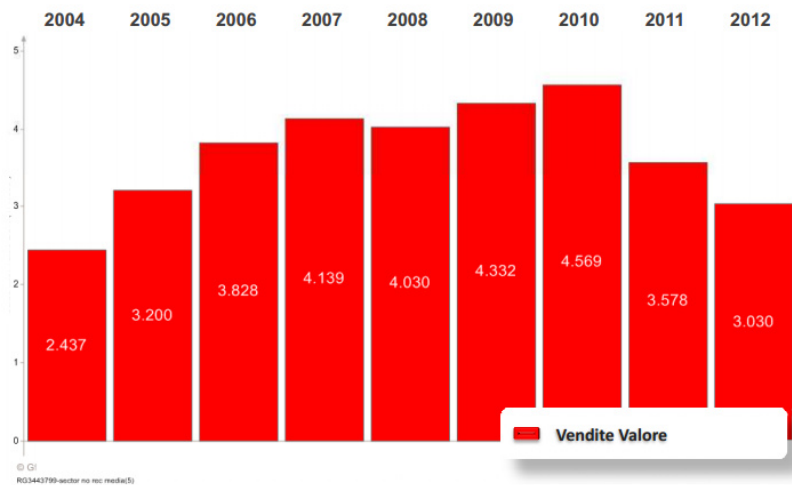


Figura 7. Elettronica di consumo, valore in Euro dal 2004 al 2012 (Fonte: GfK 2012)

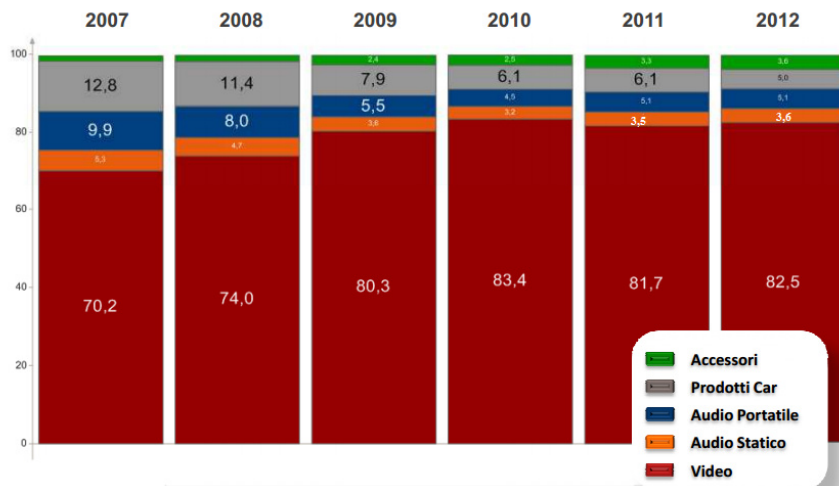


Figura 8. Pesi dei segmenti a valore nell'elettronica di consumo. (Fonte: GfK 2012)

Come si evince dal secondo grafico (Fig.8), all'interno del settore elettronica di consumo sia l'audio statico (hi-fi, amplificatori, casse, lettori CD e impianti home

<sup>7</sup> GfK (*Gesellschaft für Konsumforschung*) Società per ricerche di mercato tedesca, fondata nel 1934.

theatre) che l'audio portatile (lettori mp3 e mp4, radio, etc.) e il car audio (navigatori satellitari, impianti audio da auto, etc.) hanno significativamente ridotto il loro peso di segmento a dimostrazione di una forte contrazione di vendite. Le ragioni sono da ricercarsi sia nella fase di maturità dei prodotti del settore, che nell'effetto di sostituzione con altri dispositivi per l'ascolto della musica primi fra tutti gli smartphone. Un altro mercato legato al settore della musica è quello dei supporti di registrazione. Una percentuale variabile del prezzo (dal 3% al 12%) di CD vergini, DVD vergini, memorie USB, hard disk e di tutti gli altri supporti di registrazione (lettori mp3, masterizzatori, registratori, smartphone, etc.), in funzione della capacità del dispositivo o al tipo di supporto, viene pagata alla SIAE come "diritto per copia privata" al fine di compensare le perdite dovute alla pirateria. I diritti di copia privata audio, apparecchi di registrazione e supporti vengono poi distribuiti in misura del 50% agli autori e ai compositori, in misura del circa 25% ai produttori, e in misura del 25% agli interpreti. Restando sempre nel contesto italiano, all'interno di quello che abbiamo inizialmente definito piccolo settore dell'industria musicale (settore su cui si concentrerà il resto dell'elaborato), sull'onda globale, il trend più promettente è quello della musica digitale. Secondo il rapporto Deloitte 2011 per FIMI tra download e streaming, la musica online, con il 22 % di incremento (ben al di sopra della media globale dell'8%), ha fatturato 27,5 milioni di euro e rappresenta più del 21% del mercato discografico in Italia. Una crescita oltre il doppio rispetto al 2010 sul 2009. Gli album digitali sono saliti addirittura del 37% (più che triplicati rispetto al 2009) contro una crescita dei singoli del 25%. In forte espansione anche lo streaming video, guidato da YouTube, che è salito del 64% arrivando a sfiorare i 4,5 milioni di euro contro 2,7 milioni del 2010. La quota di mercato del digitale è tuttavia ancora lontana dalla media globale che è del 33 % secondo i dati IFPI 2011.

Complessivamente il mercato discografico italiano ha incassato al netto dei resi 130,5 milioni di euro contro i 135 del 2010, un calo del 4% dove il supporto fisico ha fatturato 103 milioni di euro (-9 %) e il digitale 27,5 milioni (+22%). Ad unità il mercato fisico è calato del 7% con gli album in cd scesi del 6 % a valore nel fisico, ma saliti del 37 % nel digitale.

Tra fisico e digitale gli album, nel 2011, hanno raccolto 110,6 milioni di euro. La crescita degli album digitali nel 2011 con il +37%, è stata tra le più elevate, anche comparata con i principali mercati. Il 2011 è stato anche l'anno che ha mostrato un

forte incremento nell'e-commerce di cd musicali con un incremento del 26% benché la quota di mercato del canale per ora sviluppi solo il 5% del business discografico. L'acquisto online conferma prospettive molto interessanti per il mercato discografico italiano. Positivi risultati anche dalla quota di musica italiana, con il repertorio locale che vale il 54 % delle vendite nel nostro Paese (in crescita di due punti percentuali rispetto al 2010). Nella top ten dell'anno sette artisti su dieci erano italiani.

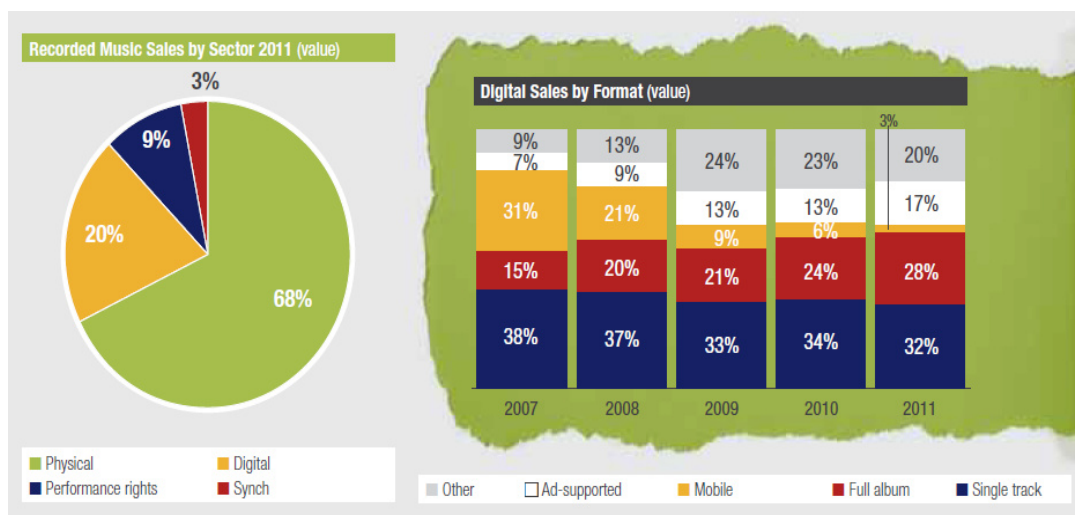


Figura 9. Composizione del mercato musica le italiano e vendite musica digitale in Italia. (Fonte: RIN 2012 su dati 2011)

“L’offerta online, con la presenza di un sempre maggior numero di player sul mercato italiano, sta confermando un certo consolidamento del mercato italiano con un forte impegno dell’industria nel rinnovamento dei modelli di business” ha commentato Enzo Mazza, Presidente di FIMI. “Pur trovandoci in un ecosistema complesso e fragile, dove anche il più innovativo modello di business si deve confrontare con il fatto che ancora molti utilizzatori di internet accedono a servizi illegali, e gli unici veri sforzi per portare i consumatori verso le piattaforme legali, sono stati compiuti dell’industria e dai propri partner, le tendenze per gli anni a venire sembrano essere positive. E’ evidente che anche il mondo delle Istituzioni deve fare la sua parte, soprattutto promuovendo una seria strategia per lo sviluppo dei contenuti digitali e per il contrasto alla pirateria” ha concluso il Presidente Mazza.

Il consumo definito di “musica sparsa” comprende il valore generato da una fruizione non tradizionale: musica ascoltata in modi o luoghi diversi rispetto al consumo a casa tramite hi-fi (radio, tv, discoteche negozi e centri commerciali). Visto che, la maggior parte delle radio non è concepibile senza musica in quanto essa copre la maggior parte

della loro programmazione, per stimare il valore di questo comparto è stato considerato l'intero fatturato pubblicitario delle radio (la loro prevalente forma di introiti). Nel 2009 il valore è stato pari a 371 milioni di euro, in diminuzione del 7,8% rispetto al 2008 (AgCom, 2010). Da notare che non sono stati aggiunti i diritti corrisposti dalle imprese radiofoniche alle società di raccolta in quanto non inclusi in questo valore. Nonostante la contrazione, si tratta di un risultato abbastanza buono, prendendo in considerazione la contrazione del mercato pubblicitario e dei consumi durante la crisi economica. Come le radio, dato che le discoteche non esisterebbero senza musica, abbiamo considerato il fatturato complessivo generato nel 2009, pari a 885 milioni di euro (-5,2% rispetto al 2008) (SIAE, 2010). Circa il 10% di questo valore viene corrisposto agli autori ed editori musicali, attraverso la SIAE, e lo 0,2% agli interpreti, attraverso l'SCF. Invece, le imprese radiofoniche e televisive pagano i diritti d'autore e connessi in proporzione al loro fatturato: le radio hanno versato nel 2009 circa il 5,8% e le televisioni circa l'1,4%. La musica non è il principale input produttivo per le imprese televisive e i negozi (bar, ristoranti, supermercati, centri commerciali, etc.). In questi due casi il loro contributo al valore complessivo della filiera è stato calcolato sommando solo i diritti d'autore e connessi pagati alle collecting. Nel 2009 le imprese televisive hanno pagato 119,8 milioni di diritti (-8% rispetto al 2008) (SIAE, 2010) e i negozi 71,3 milioni (+8,6% rispetto al 2008) (SCF, 2010). Soprattutto i negozi e i centri commerciali negli ultimi anni hanno mostrato una forte crescita dei diritti pagati (la consapevolezza in merito all'esistenza dei diritti e la capacità di raccolta sono aumentate). Anche negli altri Paesi del mondo l'incasso dei diritti connessi da parte delle case discografiche, negli ultimi anni, ha registrato una forte crescita.

Per quanto riguarda le sincronizzazioni, queste sono state stimate attraverso una survey somministrata ai principali editori e case discografiche italiane (anno 2010). Le sincronizzazioni consistono nell'abbinamento della musica a filmati (pubblicitari ma anche film). Le imprese che vogliono utilizzarla devono contrattare con gli editori e le case discografiche una remunerazione e poi pagare una percentuale variabile in funzione dello sfruttamento. Il valore finale, stimato certamente per difetto, di questo mercato è stato nel 2011 pari a di 31 milioni di euro costituendo il 3% dello share sul mercato discografico.

L'ultima forma di consumo è la musica live. Nel primo semestre 2012, il giro d'affari complessivo di tutti i tipi di esibizioni dal vivo (lirica, rivista e commedia musicale,

balletto, concerti classici, concerti di musica leggera, concerti jazz e “concertini”, secondo le definizioni di SIAE) è stato di 636,4 milioni di euro (SIAE 2013). Anche questo settore, nonostante la crisi economica e la riduzione dei consumi, ha ottenuto una buona performance, dovuta ad un aumento dei prezzi dei biglietti e della partecipazione ai concerti di musica leggera, e non ad un incremento del pubblico totale. Anche in questo caso notiamo che la SIAE riceve dei diritti d’autore (nel 2011 pari circa al 9% del giro d’affari complessivo dei concerti) e che la musica pre-registrata, suonata prima e dopo le esibizioni, genera diritti di esecuzione (SIAE) e diritti connessi (SCF).

### **1.3 Il mercato discografico globale**

La musica digitale sta portando ai massimi storici le possibilità di scelta a disposizione del consumatore, estendendo i suoi modelli di business e raggiungendo il pubblico in ogni angolo del pianeta, risollevando così l’intera industria. In diversi mercati del mondo i canali di vendita digitali hanno superato i formati “tradizionali”, diventando la principale fonte di ricavi per l’industria. Senza dubbio la musica digitale è destinata ad allargare ulteriormente la sua copertura a livello internazionale. Si può dunque dire che l’umore della discografia internazionale tende al positivo. I servizi di download continuano a godere di una forte richiesta e stanno tuttora allargando la loro base di utenti, soprattutto nei mercati ancora vergini e in via di sviluppo. Nel frattempo, un numero rapidamente crescente di consumatori fa uso di servizi streaming in abbonamento e di altri modelli emergenti. “E’ in atto una vera e propria corsa, tra le varie piattaforme, a insediarsi in tutti i mercati e a piantare la loro bandiera in nuovi territori,” spiega Stephen Bryan, vice presidente esecutivo del settore “Digital strategy and business development” del Warner Music Group. “Diversi di questi servizi stanno generando crescita, ricavi e un forte engagement da parte dei consumatori, che dimostrano di apprezzarli trascorrendo ore sui loro siti”.

Poiché le altre industrie creative, e in particolare i settori del cinema, dei giornali e dell’editoria libraria, iniziano soltanto ora a convertirsi rapidamente ai canali di distribuzione online e mobile il livello di penetrazione digitale all’interno dell’industria musicale risulta ancora nettamente superiore a quello dei settori comparabili con la sola eccezione del comparto dei videogiochi.

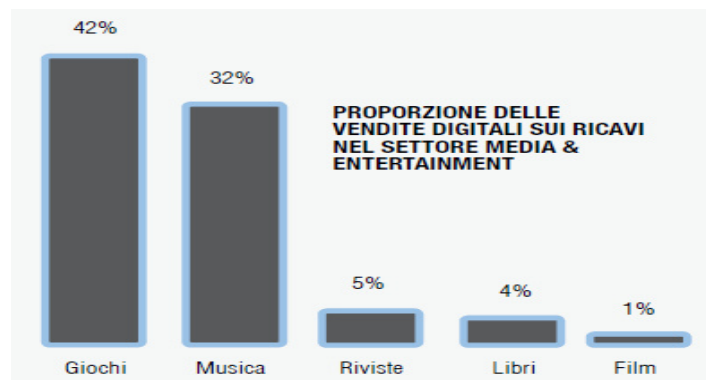


Figura 10. Proporzion delle vendite digitali sui ricavi nel settore media & entertainment. (Fonte IFPI 2013)

Un incremento nel digitale, nei diritti delle performance e i ricavi della sincronizzazione, combinati con la rapida crescita dei mercati emergenti, hanno contribuito ad un aumento dello 0.3% nei ricavi dell'industria discografica mondiale nel 2012. Questo, secondo i dati dell'annuale Recording Industry in Numbers (RIN) della International Federation of the Phonographic Industry (IFPI), pubblicati l'8 aprile 2013.

Totalizzando con la vendita di musica totale globalizzata 16,2 miliardi di dollari, il 2012 è stato il primo anno di crescita dell'industria dal 1999. Secondo lo studio RIN, tutti i guadagni tracciati dalla IFPI, con l'eccezione del supporto fisico, sono cresciuti nel 2012. I ricavi globali del digitale sono aumentati dell'8% passando dai 5,4 miliardi di dollari del 2011 ai 5,6 del 2012. I diritti delle performance sono stati quelli con la crescita più veloce ed elevata in ambito discografico, passando dagli 862 milioni di dollari del 2011 ai 943 del 2012, con una crescita del 9.4%. La sincronizzazione è aumentata del 2.1% dai 330 milioni di dollari del 2011 ai 337 del 2012. ( Per sincronizzazione si intende l'abbinamento della musica a filmati e/o pubblicità. Le imprese che vogliono farla devono contrattare con editori e case discografiche una remunerazione e poi pagare una percentuale variabile in funzione dello sfruttamento). Il fisico invece, è sceso del 5% dai 9.9 miliardi del 2011 ai 9.4 del 2012.

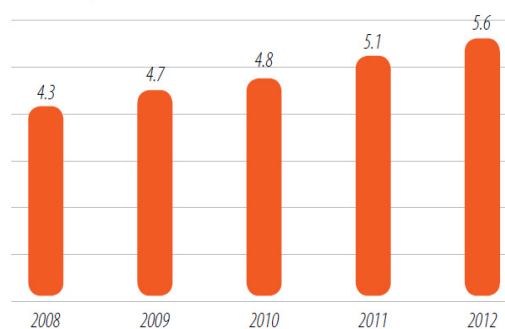


Figura 11. Guadagni globali da musica digitale in bilioni di dollari americani. (Fonte: IFPI 2013)

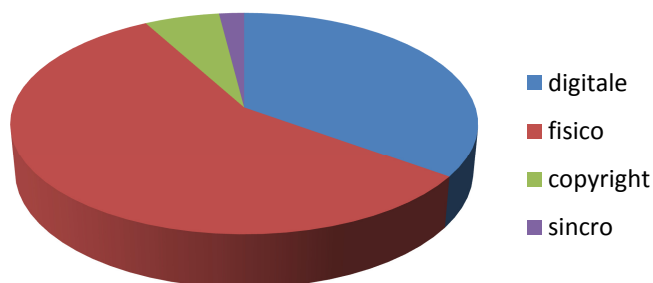


Figura 12. Composizione del mercato musicale globale (dati IFPI 2012)

Nonostante la caduta del 5%, il supporto fisico ha generato il 57% dei guadagni del 2012 a livello globale, in discesa rispetto al 60% del 2011. Unica componente positiva di questo settore sembra essere quella che riguarda il mercato fisico dei dischi in vinili: nel report 2013 della Federazione internazionale dell'industria fonografica (IFPI) viene evidenziato come le vendite di vinili abbiano raggiunto il picco più alto dal 1997 a questa parte. Nel 2012, gli appassionati di musica da tutto il mondo hanno speso 171 milioni di dollari in dischi vecchi e nuovi, in aumento del 50% circa rispetto all'anno precedente.

Passando dal mercato fisico al digitale va detto che quest'ultimo copre il 35% del mercato globale (33% nel 2011), mentre i diritti delle performance sono il 6% (5% lo scorso anno). La sincronizzazione, rimane stabile al 2%. In cinque dei venti mercati più importanti le vendite digitali offrono un guadagno maggiore del 50%. Tutto questo grazie alle nuove tecnologie e modelli di business di cui si approfondirà nel corso



dell'elaborato. I download store continuano a registrare dati positivi unitamente ad un'espansione globale, costituendo il 70% dei ricavi proveniente dalla musica digitale a livello globale. Questo grazie anche all'entrata in gioco e all'unione delle forze dei grandi colossi quali Apple, Microsoft, Amazon e Google che hanno apportato un significativo e sorprendente miglioramento dei prodotti e servizi online. I download a pagamento a livello globale hanno visto nel 2011 un incremento dell'11% (singoli e album) per un totale di 4,3 bilioni di unità vendute. Gli album digitali venduti sono aumentati più del doppio rispetto alle vendite di singoli: sono circa 207 milioni gli album digitali venduti nel 2012( +17% sul 2011). Anche i servizi di abbonamento online (Subscription service/streaming) son da ritenersi ormai parte integrante del mercato discografico musicale digitale. Questi servizi contano infatti più di 20 milioni di abbonanti paganti nel 2012, registrando un + 44% del numero di abbonati sul 2011. E' previsto che questi servizi di abbonamento, Subscription Service, superino la soglia del 10% del valore totale del mercato musicale digitale globale del 2013. I migliori risultati si registrano in Europa, dove i servizi di abbonamento rappresentano il 20% del totale del mercato digitale musicale, grazie in particolare ai Paesi del Nord Europa su cui spicca prima fra tutti la Scandinavia. Altra buona fonte di guadagno per l'industria è rappresentata dai video online. Si tratta di una parte di musica digitale che sta contando dati positivi, grazie anche a piattaforme nate negli ultimi anni quali VEVO e Youtube che attirano milioni di utenti in tutto il mondo. Si pensi infatti che Youtube, la piattaforma di video streaming più popolare, conta 800 milioni di utenti mensili, e nove su dieci di questi utilizza il canale per ascoltare musica.

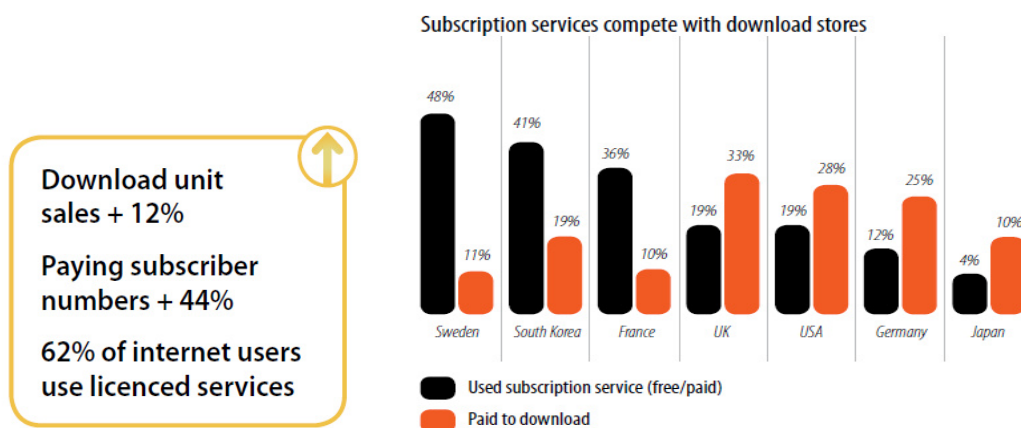


Figura 13. Servizi di abbonamento streaming vs gli store di download (Fonte: IFPI 2012)

Nella classifica dei mercati globali, gli Stati Uniti si riconfermano in testa con 4,48 miliardi di dollari, in discesa dello 0.5% rispetto al 2011, in cui erano a quota 4,51. Le vendite del supporto fisico negli Stati Uniti hanno generato 1,53 miliardi di dollari nel 2012 (in discesa rispetto all'1,84 del 2011), coprendo il 34% del mercato nazionale, sempre secondo la IFPI. Le vendite digitali Statunitensi invece sono salite dai 2,34 miliardi del 2011 ai 2,60 del 2012, coprendo il 58% del mercato nazionale. I diritti delle performance hanno totalizzato 161 milioni di dollari (contro i 130 dell'anno passato), coprendo il 4% del mercato nazionale, comparato ad una media globale del 6% e ad una media Europea del 10%. I guadagni delle sincronizzazioni Statunitensi sono stati di 191 milioni di dollari nel 2012 (nel 2011 erano di 187), rappresentando il 4% del mercato nazionale.

Il secondo mercato più grande del mondo rimane il Giappone, con una crescita del 4% nel 2012 e totalizzando 4,42 miliardi di dollari, nel 2011 erano 4,25. Quello Giapponese è anche l'unico mercato in cui le vendite fisiche totalizzano dati positivi. Mentre il Regno Unito scavalca la Germania riconquistando il terzo posto grazie al forte indebolimento dell'Euro nei confronti del Dollaro e con una discesa dagli 1,41 miliardi di dollari del 2011 agli 1,33 del 2012. La Germania scende di un posto totalizzando 1,29 miliardi di dollari nel 2012, in discesa del 4.6% dagli 1,36 del 2011. Il resto della top 10 dei mercati discografici vede: Francia (907 milioni di dollari, in calo del 2.9%), Australia (507 milioni di dollari, in crescita del 6.8%), Canada (453 milioni di dollari, in crescita del 5.8%), Brasile (257 milioni di dollari, in crescita dell'8.9%), Italia (217 milioni di dollari, in calo dell'1.8%) e Olanda (216 milioni di dollari, in calo del 4.7%). In totale, nove dei venti mercati più grandi del mondo sono in crescita. Tra questi, anche Svezia (176 milioni di dollari, in crescita del 18.7%) al dodicesimo posto e India (146 milioni di dollari, in crescita del 22.1%, rappresentando le sue vendite migliori di tutti i tempi) al quattordicesimo. Entrambi salgono di due posizioni. La Norvegia (118 milioni di dollari, in crescita del 6.7%) si trova al diciottesimo posto e la Cina (92 milioni di dollari, in crescita del 9%) rientra al numero venti rimpiazzando il Sud Africa (85 milioni di dollari, in discesa del 5.8%).

Ranking ↕	Market ↕	Retail value US \$ (millions) ↕	% Change ↕	Physical ↕	Digital ↕	Performance Rights ↕	Synchronization ↕
1	United States	4,481.8	-0.5%	34%	58%	4%	4%
2	Japan	4,422.0	4%	80%	17%	2%	1%
3	United Kingdom	1,325.8	-6.1%	49%	39%	10%	2%
4	Germany	1,297.9	-4.6%	75%	19%	5%	1%
5	France	907.6	-2.9%	64%	23%	11%	2%
6	Australia	507.4	6.8%	45%	47%	6%	2%
7	Canada	453.5	5.8%	48%	43%	7%	2%
8	Brazil	257.2	8.9%	62%	27%	9%	2%
9	Italy	217.5	-1.8%	62%	27%	9%	2%
10	Netherlands	216.3	-4.7%	58%	27%	14%	1%
11	South Korea	187.5	-4.3%	55%	43%	2%	0%
12	Sweden	176.7	18.7%	32%	59%	8%	1%
13	Spain	166.6	-5%	53%	27%	19%	1%
14	India	146.7	21.6%	31%	60%	7%	2%
15	Mexico	144.5	8.2%	63%	35%	1%	1%
16	Switzerland	128.5	-14.2%	61%	32%	7%	N/A
17	Belgium	121.5	-6.3%	64%	18%	17%	N/A
18	Norway	118.3	6.7%	31%	57%	11%	1%
19	Austria	96.2	-12.4%	65%	21%	13%	1%
20	China	92.4	9%	18%	82%	N/A	N/A

Figura 14. Ricavi a livello globale per singolo paese. (Fonte: Dati IFPI 2012)

Riflettendo sui risultati del 2012 l'Amministratrice delegata Frances Moore dell'IFPI ha affermato: "Dopo più di un decennio di declino, l'industria è sulla via della ripresa, con gli introiti globali in crescita per la prima volta dal 1999". "A un livello internazionale, c'è un rinnovato senso di ottimismo", ha continuato. "Questo sviluppo non è avvenuto per caso. Il mondo della musica si sta adattando al mondo digitale. Oggi, fornisce ai consumatori quello che vogliono, monetizzando la musica attraverso una vasta gamma di modelli di business". Grazie alla musica digitale il mercato discografico sembra essere tornato a crescere risolvendo così le sorti dell'industria.

## **2. EVOLUZIONE E IMPATTO DELLA TECNOLOGIA SULL'INDUSTRIA DISCOGRAFICA**

### **2.1. Storia ed evoluzione dell'industria discografica**

Musica e progresso tecnologico son due concetti che incontrandosi e scontrandosi hanno da sempre percorso strade comuni nel corso degli anni. Non sarebbe possibile pensare al concetto di musica registrata se non fosse per l'invenzione del fonografo nel 1877. Non a caso tra i fattori esterni che influenzano più significativamente le dinamiche dell'industria discografica troviamo la tecnologia e il suo conseguente sviluppo di nuovi formati. Il susseguirsi di formati e supporti tecnologici ha infatti da sempre caratterizzato l'evoluzione dell'industria discografica presentando effetti anche contrapposti. Nuove tecnologie hanno generato incrementi di fatturato e migliorato le prestazioni dell'industria, talvolta risolvendo anche il comparto da periodi di stagnazione. In molti casi l'introduzione di nuove tecnologie ha avuto invece effetti "destrutturanti" nei confronti dei mercati e dei sistemi di produzione. Il successo di un formato o dell'altro è strettamente correlato alle dinamiche e opposizioni tra gruppi di interesse in competizione tra loro, segnando ogni fase dei nuovi sviluppi tecnologici. Le iniziali ostilità verso determinate tecnologie da parte del settore (quali potevano essere per esempio l'iniziale incertezza sulla bontà del formato in termini di redditività, pericoli, appeal verso il pubblico, ai contrasti tra le aziende del settore, alle contrasti con i produttori dei supporti di riproduzione) sono state spesso rimpiazzate da un'accoglienza a braccia aperte, in virtù dei sorprendenti risultati iniziali e delle prospettive di guadagno che portavano (Rocchetti 2012). Altri formati invece come ad esempio il DAT (Digital Audio Tape) e il Mini Disc della Sony e il DCC (Digital Compact Cassette) della Philips non ottennero lo stesso successo proprio in virtù delle resistenze di cui si è parlato. Osservando l'evoluzione dell'industria nell'ultimo secolo si può osservare che la linea di condotta tenuta dagli stakeholder rispetto alla nascita di nuove tecnologie è quella di ricercare delle soluzioni market-driven o, se necessario, "regolatorie" in maniera tale da cercare di bilanciare gli interessi delle industrie

tecnologiche da una parte e dei detentori dei diritti (quindi artisti, editori, case discografiche, ecc...) dall'altra. Si può dunque dire che la storia e l'espansione dell'industria musicale è stata spinta dalla nascita e dal declino di differenti formati di vendita .

### **2.1.2 Innovazioni incrementali interne all'industria**

E' nel 1500 che si potrebbe individuare la nascita dell'industria discografica, anno che coincide con la nascita della musica stampata grazie all'invenzione del primo sistema per la stampa a caratteri mobili da parte di Petrucci. Nel '700 con l'arrivo della litografia, l'industria si allarga grazie al numero maggiore di copie che la nuova tecnica permette di stampare. E' in questo periodo che nasce il concetto di diritto d'autore e con questo l'industria editoriale. Nel 1791 infatti, durante la Rivoluzione Francese viene promulgata la prima legge sulla proprietà intellettuale. Nel 1796 lo stesso concetto entra anche nella costituzione statunitense. Il copyright permette agli autori di uscire dalla logica del mecenatismo. Grazie alla propria indipendenza economica l'autore può così liberamente esprimersi senza sottostare alle commissioni di un protettore. Si può parlare di prima editoria musicale, processo tramite il quale l'autore cede le partiture da stampare e incassa una percentuale sulle copie vendute, creando così una sorta di "royalties primordiali", inizialmente caratterizzate per il rapporto diretto musicista/editore/tipografo. A questo si aggiungeranno altri business editoriali: il noleggio delle parti e la vendita di partiture per musica da camera. Un campo, quest'ultimo, particolarmente redditizio poiché si rivolge ad un pubblico piuttosto ampio: quello dei salotti borghesi in cui il pianoforte è diffusissimo in quanto unico "supporto" per ascoltare musica in casa.

### *La rivoluzione fonografica*

La rivoluzione fonografica coincide con quel particolare periodo storico in cui per la prima volta fu possibile riprodurre meccanicamente la musica. L'inizio della rivoluzione fonografica viene fatto coincidere con l'invenzione del pianoforte a rulli, un pianoforte dotato di un meccanismo a rulli perforati che lo azionano meccanicamente. L'evoluzione di tale marchingegno avviene nel 1887, grazie ad Edison, con il fonografo. L'apparecchio in questione è costituito da un imbuto al quale è fissata una puntina che incide la superficie di un cilindro rotante ricoperto di cera. Inizialmente concepito per facilitare dettati e trascrizioni viene nel tempo migliorato per renderne possibile l'uso in ambiti musicali. Il mezzo tuttavia presenta limiti notevoli, visto il basso range di frequenze registrabili, non tutti gli strumenti musicali sono captabili dal fonografo. Ecco perché questo mezzo rimane una sorta di divertissement tecnologico più che un vero strumento di riproduzione per la musica. Ai limiti già citati si aggiungono poi l'impossibilità di duplicare i cilindri su cui registra, rendendo impossibile in tal modo soddisfare le esigenze di mercato. Le barriere di questa invenzione sono superate dall'invenzione di Emile Berliner: il grammofo. Si tratta di un mezzo di riproduzione composto da un piatto e un'incisione a spirale, con oscillazione trasversale e non più verticale. La registrazione viene effettuata su una lacca successivamente sottoposta ad un bagno galvanico. La lastra metallica così ottenuta viene copiata in negativo e utilizzata per stampare i dischi: i cosiddetti 78 giri di gommalacca (materiale con qualità meccaniche inferiori rispetto al vinile), così chiamati per i 78 giri al minuto che compiono sul mezzo di riproduzione. Questa tecnica permette di diffondere e commerciare i dischi in più parti del mondo ma soprattutto permette a Berliner di concepire l'idea del pagamento dei musicisti in base alle vendite dei dischi. Fonografo e grammofo, inizialmente in concorrenza tra loro, grazie ad un accordo tra Edison e Berliner "si uniscono" dando vita alla Berliner Gramophone Company.

Anno importante da ricordare è poi il 1909: tramite il Copyright Act statunitense nasce il concetto di diritto connesso, che consente ai discografici di poter limitare l'utilizzo non autorizzato delle proprie registrazioni. Nello stesso periodo un'invenzione di stampo bellico, consente un miglioramento sostanziale delle registrazioni: è la valvola termoionica, primo componente atto all'amplificazione di un segnale elettrico. Il notevole salto di qualità fa impennare il mercato discografico negli anni '20, nonostante

già nel decennio precedente fossero in giro milioni di copie. A guadagnare dalle nuove tecnologie ci sono anche gli editori: i discografici registrano del materiale musicale in mano agli editori, che sono titolari del copyright e che di conseguenza incassano royalties sulle vendite dei dischi. Gli stessi editori cercano di alimentare il fenomeno delle cover, ovvero le registrazioni da parte di più discografici (e interpreti) di una stessa canzone. Ogni singola registrazione produce un flusso di diritti, dunque il guadagno dell'editore risulta moltiplicato.

### *Il registratore a nastro*

Gli anni '30 vedono la comparsa dei primi registratori a nastro. Frutto dei progressi della ricerca militare tedesca del Terzo Reich, questi si rivelano da subito uno strumento fortemente innovativo rispetto alla presente tecnologia, rivoluzionando totalmente l'approccio di incisione negli studi di registrazione. Vengono infatti sostituiti i grammofono incisor, il cui limite era quello di essere completamente intolleranti agli errori. Il nastro magnetico invece può essere cancellato o addirittura sovrainciso. In questo modo il suono diventa modificabile e manipolabile, azioni per cui da questo momento in poi ci sarà sempre distinzione musica dal vivo e quella registrata. Nasce anche il concetto di album, la cui realizzazione viene resa possibile sia dalla tecnica del montaggio su nastro unitamente alla diffusione del microsolco su vinilite, che sostituisce i vecchi supporti in gommalacca a 78 giri. E' proprio nel 1948 infatti che nasce il vinile o LP (Long Playing) che rispetto ai precedenti 78 giri presenta un solco minore, detto appunto microsolco, costituito da un materiale termoplastico il PVC: la Columbia produce un disco di grosse dimensioni e che gira lento (33 giri e 1/3), pensato per il mercato della classica; al contrario la RCA produce un disco di piccolo formato e che gira più veloce (45 giri) adatto a contenere singole canzoni di ambito "popolar".

		<b>Technical Capabilities</b>	
		Preserved	Destroyed
<b>Market Capabilities</b>	Preserved	<b>Regular</b>	<b>Revolutionary</b>
	Destroyed	<b>Niche</b>	<b>Architectural</b>

Figura 15. Matrice dell'innovazione. A sinistra le capacità di mercato, con l'introduzione del supporto rinnovato possono essere preservate o distrutte. Sopra le capacità tecniche dell'innovazione lanciata possono essere preservate o distrutte rispetto alla precedente innovazione (Fonte: *Mapping the winds of creative destruction*, Abernathy, W., & Clark, K. B. 1985, Research Policy)

Il disco in vinile si può considerare un'innovazione rivoluzionaria<sup>8</sup> in quanto cambiano le capacità tecniche ma non quelle di mercato

		<b>Architectural knowledge</b>	
		Enhanced	Destroyed
<b>Component knowledge</b>	Enhanced	<b>Incremental</b>	<b>Architectural</b>
	Destroyed	<b>Modular</b>	<b>Radical</b>

Figura 16. Matrice dell'innovazione. A sinistra la conoscenza dei componenti dell'innovazione può essere migliorata o completamente rinnovata. Sopra la conoscenza architettonica dei componenti dell'innovazione, può essere migliorata o totalmente rinnovata (Fonte: *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms* Rebecca M., Henderson and Kim B. Clark, 1990)

Ma anche Innovazione modulare<sup>9</sup> in quanto cambiano le conoscenze dei componenti ma non l'architettura del prodotto che viene solamente migliorata. Sia i 33 che i 45 giri sono sotto brevetto dei rispettivi ideatori, e inizia una guerra dei formati tra i due

<sup>8</sup> Le innovazioni radicali dovrebbero presentare un carattere di novità assoluto e risultare differenti in modo significativo dai prodotti e dai processi produttivi già esistenti (M. A. Schilling 2005).

<sup>9</sup> E' modulare un'innovazione che prevede cambiamenti di uno o più componenti senza modifiche sostanziali alla configurazione generale del sistema (Henderson e Clark 1990).



colossi discografici. Una guerra senza nè vincitori né vinti, poiché Columbia ed RCA si scambieranno i brevetti per poter raggiungere tutti i possibili mercati. Il 45 giri, leggero, maneggevole e resistente, è indispensabile almeno quanto la radio al successo di particolari generi musicali come il rock'n'roll. Un discografico indipendente ne poteva portare molti in una comune automobile e rifornire da solo i suoi rivenditori. Nello stesso periodo poi inizia a diffondersi, grazie alla tecnologia della stereofonia ( si basa su un brevetto "DECCA" consistente in un solco a "V" inciso sui lati del disco), il concetto di alta fedeltà (Hi-Fi).

### *Dalla musicassetta al Compact Disc*

Il 1963 è l'anno dello sviluppo della musicassetta che assieme al disco in vinile da avvio ad un periodo di lunga e sostenuta crescita. Queste invenzioni contribuiscono all'esplosione del mercato della musica registrata coincidendo con un periodo di ripresa economica generale. Un ulteriore tassello per la crescita è l'introduzione e lo sviluppo della mobilità musicale (fattore chiave anche oggi). L'era della portabilità comincia ufficialmente nel 1979 con l'introduzione del Walkman da parte della Sony che permette di riprodurre le musicassette in ogni momento e ogni luogo. Con la musicassetta siamo di fronte ad un'innovazione architettonica<sup>10</sup> in quanto sia le capacità di mercato, che quelle tecnologiche sono state completamente stravolte. Ma anche l'innovazione radicale rispetto all'altro strumento di diffusione musicale (il vinile) in quanto cambiano sia la conoscenza dei componenti sia quella della struttura.

La musicassetta è anche uno dei tanti casi di "guerre dei formati" che hanno caratterizzato la storia dell'industria musicale: la concorrente principale si chiamava "Stereo8", aveva una resa sonora di qualità superiore ma due grossi difetti, non era registrabile in casa. Caratteristica, quest'ultima che ha dato origine al fenomeno dell'hometaping, nonché prima forma di pirateria. La musicassetta inoltre, di dimensione ridotte rispetto alla stereo8 si presta benissimo all'ascolto portatile e mobile (walkman, autoradio), e questo è forse il fattore che più di tutti ha sancito il successo del supporto. A questo si aggiunge la sua estrema versatilità, riciclabilità, economicità e il play time più lungo atto a contenere grosse compilation. La musicassetta viene

---

<sup>10</sup> Innovazione architettonica: l'innovazione architettonica consiste in un cambiamento della struttura generale del sistema o del modo in cui i componenti interagiscono tra loro. Spesso le innovazioni architettoniche esercitano profonde e complesse influenze sui concorrenti e sugli utilizzatori di quella tecnologia (M.A. Schilling 2005).

lentamente superata a partire dal 1982 quando viene lanciato sul mercato il Compact Disc (CD) , il primo supporto fonografico digitale. Da una parte quindi la sfida “qualitativa” allo storico Vinile che ormai da anni spadroneggiava tra i musicofili e gli amanti del formato a lunga durata (il picco di vendite fu raggiunto proprio nel 1981), dall'altra quella portata alle musicassette sul loro terreno principe, la portabilità. Questo nuovo formato consente una fruizione di alta qualità anche con mezzi relativamente poveri. Si generano nuove situazioni d'ascolto e si fanno nascere fenomeni di concorrenza rispetto al mercato discografico e persino rispetto alla fruizione radiofonica (ascolto mood-based, shuffle). Una qualità sonora quasi identica al voluminoso disco in PVC, una maggiore capienza e robustezza, unite alla portabilità hanno incoronato il Compact Disc come il re dei supporti fonografici nel giro di pochissimo. In questo periodo d'oro dell'industria discografica si ha così non solo una notevole mole di entrate generate dalle nuove uscite, ma anche un incremento vorticoso delle vendite dei supporti CD di tutte le precedenti uscite in Vinile. Accade quello che la letteratura chiama effetto stock: i consumatori, oltre ad apprezzare i nuovi album in Compact Disc, riacquistano tutta o quasi la loro libreria musicale nella nuova versione (Rocchetti 2012). Quella del cd è un'innovazione rivoluzionaria poiché le capacità necessarie per soddisfare il mercato nel business della musica rimangono le stesse, cambiano però le capacità tecniche rispetto a musicassetta e vinile. Ma anche innovazione incrementale in quanto rispetto al vinile cambia la conoscenza nei componenti ma l'architettura del prodotto viene migliorata.

Sotto questi fattori l'industria musicale mondiale ha attraversato quasi due decenni di crescita stabile e continua grazie alle vendite generate dagli album più che dai singoli che hanno attraversato invece andamenti altalenanti e comunque mai in grado di competere con il formato esteso ( influenzati anche da politiche di prezzo, volte a far preferire l'acquisto degli album a quello di una singola canzone) fino al picco raggiunto nel biennio 1998-1999, quando i ricavi dell'industria musicale hanno sfiorato i 40 miliardi di dollari negli Stati Uniti (rispetto ai 2 miliardi del 1969 anno in cui sono cominciate le rilevazioni dei dati), cifre in larga parte dovute dalla vendita di opere in formato Compact Disc.

## 2.1.2 Innovazioni “disruptive” esterne all’industria

### *La caduta delle vendite*<sup>11</sup>

A inizio anni 2000 l'industria discografica entra in una fase di regressione dalla quale tutt'oggi fatica ancora a riemergere. La maggior parte dei mercati mondiali vede una notevole riduzione delle vendite dei CD e un drastico calo del fatturato totale. L'escalation parte dal 2000 negli Stati Uniti (1° mercato mondiale per volume di fatturato nel 2000) e coinvolge sia gli album che i singoli. Tra il 2001 ed il 2003 i paesi più colpiti sono Olanda ( - 26,5% per gli album e - 37% per i singoli), Giappone (- 25,9%, - 17,5%), Germania (-23,3%, - 40,7 %), Stati Uniti (-21,4%, - 45%). In Canada e Spagna (6° e 9° mercato) gli album vendono rispettivamente l'11,3% e il 12,6 % in meno a dispetto di una crescita inaspettata (e comunque ininfluente) delle vendite dei singoli . In controtendenza Francia (4° mercato) e Australia (7° mercato) hanno invece incrementato il proprio profitto di qualche punto (1,5% e 1% ), per poi calare nel 2003 e nel 2004 rispettivamente. Caso a parte, il Regno Unito (3°) che non solo ha conservato immutato il proprio volume di vendite ma tra il 2000 ed il 2004 ha attraversato fasi di lieve crescita ( intorno all'1%). Questo grazie sia alla solida base di consumatori musicali che all'offerta musicale di qualità ma soprattutto grazie alla bassa penetrazione di connessioni ad alta velocità nel territorio (fondamentali per accedere alla reti di filesharing, considerate comunque illegali).

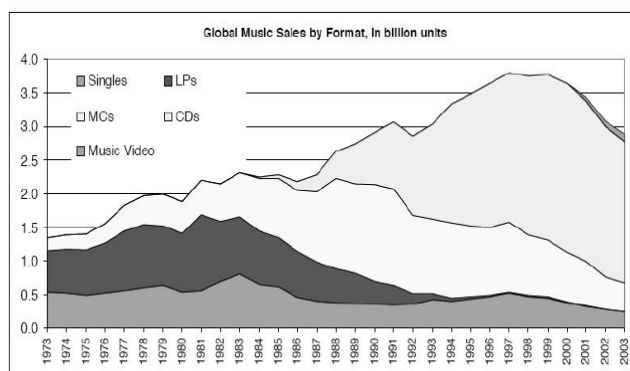


Figura 17. Vendite globali dell'industria discografica in bilioni di dollari per formato dal 1973 al 2003 (Fonte: OECD su dati IFPI 2003)

<sup>11</sup> Dati raccolti dai rapporti IFPI 2000-2010.

Le cause di questa drastica caduta delle vendite, secondo IFPI, sono da imputare principalmente a due fattori: il fenomeno della pirateria di massa online, unitamente ad una stagnazione economica divenuta poi crisi dopo l'11 Settembre con la conseguente riduzione della capacità di spesa che a sua volta è stata aggravata da fattori demografici avversi. Si aggiunga poi una forte concorrenza da parte dell'industria dell'intrattenimento e l'assenza di nuovi formati capaci di dare "l'effetto CD" alle vendite, quindi la mancanza di nuovi modelli di business pronti a rispondere alla digitalizzazione e contrastare la pirateria. Quest'ultima è da considerarsi il "lato oscuro" dell'industria, la cui espansione è da attribuirsi alla diffusione delle connessioni ad alta velocità ed il continuo evolversi dei servizi internet e delle tecnologie ICT. La pirateria era un fenomeno già conosciuto dagli anni 70 con l'home-taping delle musicassette, la cui evoluzione è avvenuta con l'introduzione dei primi masterizzatori CD che assicuravano copie di qualità identica all'originale in grandi quantità. Ma come precedentemente anticipato il definitivo cambio di rotta avviene con lo sviluppo e la diffusione di internet, seguito dalla comparsa delle reti ad alta velocità e lo sviluppo di formati digitali come l'MP3. L'Mp3 (Moving Picture Expert Group-1/2 Audio Layer 3, noto anche come MPEG-1 Audio Layer III o MPEG-2 Audio Layer III) è un algoritmo di compressione audio, sviluppato dal gruppo MPEG, in grado di ridurre drasticamente la quantità di dati richiesti per memorizzare un suono, rimanendo comunque una riproduzione accettabilmente fedele del file originale non compresso. Per la prima volta si passa da un'innovazione di supporto ad una di formato, siamo perciò di fronte ad un'innovazione rivoluzionaria e soprattutto ad un'innovazione proveniente dall'esterno rispetto all'industria discografica e a cui la stessa ha inizialmente mostrato resistenza e mancanza di risposta immediata.

Per assurdo, i fattori tecnologici che hanno permesso e che tutt'ora stanno permettendo la riscossa della musica digitale, sono anche la causa della decadenza del comparto discografico globale musicale. L'avvento dell'mp3 è un'arma a doppio taglio per l'intera industria. Questa nuova tecnologia ha permesso lo sviluppo e la sottile diffusione di servizi di filesharing illegali che offrono la disponibilità di milioni di tracce e archivi audio di dimensioni ridotte gratis e a portata di un click, facendo crescere vorticosamente l'entità e la diffusione del fenomeno causando la caduta a picco delle vendite. Questi sistemi si evolvono nel tempo passando dai primi servizi basati su

di un server centrale evolvendosi verso le reti P2P<sup>12</sup> (peer to peer). La conversione al digitale per l'industria, in risposta al filesharing illegale, non è stato un passaggio facile e veloce. La condivisione di file gratuita impiega sicuramente meno risorse rispetto alla creazione e ideazione di un business competitivo in grado di soddisfare e garantire ricavi a tutti gli attori in gioco. Il 2003 è ritenuto come l'anno del cambiamento per l'industria discografica: da una parte le prime iniziative ad ampio raggio volte a contrastare la pirateria (cause legali ma anche campagne di sensibilizzazione e di educazione del consumatore), dall'altra l'ingresso nel mercato dei contenuti digitali legali sulla rete. In realtà già nel 2001 erano stati introdotti i primi music store digitali, MusicNet e Pressplay, senza però ottenere risultati soddisfacenti; solo nel 2003 il mercato digitale ha decisamente cambiato rotta, grazie ad Apple e al suo iPod (una delle protagoniste dell'ascesa dei lettori musicali portatili) nonché grazie al lancio della sua piattaforma iTunes. E' così che si fa sempre più crescente la disponibilità delle case discografiche nel mettere a disposizione i loro contenuti secondo accordi di licenza ed in cambio del pagamento delle royalty. Piattaforme come MusicMatch, Rhapsody, MSN Music, SonyConnect ed il già citato iTunes hanno ricoperto il ruolo di pionieri nella fornitura di servizi musicali digitali legali. Questi nuovi servizi si caratterizzano per due distinte modalità di fruizione del contenuto: lo streaming e download, a sua volta legati a due distinte tipologie di business: da una parte l'abbonamento su canone mensile, dall'altra i servizi che forniscono all'utente la possibilità di scaricare a pagamento singole canzoni e scegliersi la musica che preferisce senza acquistare interi album. Il successo di queste nuove piattaforme, in particolare iTunes è dovuto all'utilizzo di una nuova tecnologia: il DRM (Digital Right Management). Quest'ultima consente di controllare l'uso e la diffusione del contenuto musicale tra gli utenti. Tramite tale tecnologia è possibile limitare il trasferimento del file tra i vari supporti utilizzabili per la sua fruizione. Spesso poi il negozio di musica online fornisce anche un applicativo software in grado di organizzare i brani musicali scaricati. Tale applicativo è in genere integrato con la piattaforma di musica online e ne consente un utilizzo più versatile. Tutto ciò chiaramente funziona grazie all'esistenza delle connessioni Internet. Di conseguenza, gli operatori che gestiscono l'accesso alla rete dispongono di una infrastruttura essenziale dell'intera filiera produttiva della musica digitale. Per tale

---

<sup>12</sup> P2P "peer to peer": sistema distribuito in cui si condividono risorse, e si scambiano direttamente file, programmi e dati tra computer connessi in rete. Ogni nodo appartenente alla rete può fornire servizi e risorse.

ragione si ritiene che lo sviluppo delle reti a banda larga, sia fisse che mobili, abbia fornito all'industria discografica online e mobile un impulso notevole al suo sviluppo. Una volta che il contenuto musicale è stato scaricato sul PC, lo stesso viene trasferito, in linea di massima, su un lettore musicale portatile (mp3 player). Il mercato di tali dispositivi è allo stato attuale dominato dall'operatore Apple grazie al suo iPod, sebbene altri operatori abbiano da tempo fatto il loro ingresso sul mercato, considerato ora ormai maturo grazie anche all'introduzione dei cosiddetti smartphone.

### *La rivoluzione digitale<sup>13</sup>*

Se il 2003 è l'anno del cambiamento di rotta per l'industria, il 2004 è la cartina tornasole per verificare gli effetti di questo cambio di rotta. Nel suo primo anno il fatturato mondiale della musica digitale ammonta a 0,4 miliardi di dollari rappresentando il 2% di quello globale, mentre i servizi digitali passano dai circa 30 del 2003 agli oltre 230 alla fine del 2004, ed il numero di canzoni rese disponibili dalle case discografiche arriva al milione, il doppio dell'anno precedente. Nel 2005 il fatturato è di 1,1 miliardi di dollari, il 5% del totale, mentre il materiale disponibile è il quadruplo rispetto al 2003 (2 milioni di tracce). La crescente connettività, la diffusione delle reti a banda larga, l'inarrestabile processo di "digitalizzazione" della società e della vita del consumatore, la continua nascita di nuovi canali e modalità di acquisizione e fruizione dei contenuti multimediali e la sempre maggiore consapevolezza da parte degli utenti nel consumo legale di musica hanno spinto il settore musicale digitale verso livelli di crescita che hanno superato anche le previsioni più ottimistiche. In particolare la diffusione del concetto di consumo musicale "in ogni luogo, in ogni momento, in qualunque modo" ha fatto da sfondo all'esplosione del mercato della musica su cellulare, sui lettori musicali portatili e in generale alla convergenza funzionale tra dispositivi diversi fino allo sviluppo di veri e propri dispositivi multifunzione portatili (Apple, iPhone, Blackberry, HTC smartphone), aprendo la strada a nuove esperienze di consumo (per gli utenti) e opportunità di business e collaborazione per l'industria musicale (Rochetti 2012).

Guidato dagli Stati Uniti e seguito da Giappone e Corea del Sud in Asia, UK e Germania in Europa il fatturato si attesta sui 2,1 miliardi di dollari nel 2006 (11% della

---

<sup>13</sup> Dati estrapolati dai Rapporti IFPI dal 2003 al 2010.

quota mondiale), di cui una fetta consistente deriva dalla Mobile music che, dopo aver spopolato in Asia, mostra in quell'anno crescita a livello mondiale grazie alla diffusione della terza generazione di sistemi di comunicazione mobile (3G) che aprono agli utenti una nuova era di fruizione di internet e contenuti multimediali. Il numero di canzoni disponibili legalmente è di circa 4 milioni, il doppio dell'anno passato. La scalata prosegue nel 2007 quando le vendite di musica digitale toccano i 2,9 miliardi di dollari, il 15% del totale ed il numero di servizi e tracce audio disponibili sotto licenza supera rispettivamente le 400 e le 6 milioni di unità (tra cui l'intero catalogo di grandi artisti come AC/DC e Led Zeppelin). Particolarmente degni di nota sono i risultati ottenuti da un'ulteriore novità: quella dei servizi di abbonamento musicali in streaming che sfiorano il tetto del 5% dei ricavi digitali totali, incentivati dalla comparsa l'anno precedente dei primi esperimenti di servizi gratuiti finanziati dalla pubblicità, e la nascita dei primi modelli di business basati sul concetto di “bundling<sup>14</sup>”, i contenuti musicali associati ad altri servizi e dispositivi. Nel 2008 i canali digitali fruttano all'industria musicale il 21% dei ricavi con un fatturato di 3,7 miliardi di dollari, che salgono nel 2009 a 4,2 (27% dei ricavi complessivi) fino al 2010, dove il mercato musicale digitale sfiora il 30% della quota globale (secondo solo all'industria di intrattenimento ludico) con un ricavo stimato in 4,6 miliardi di dollari, più di 400 piattaforme digitali e un catalogo disponibile che ha toccato le 13 milioni di tracce audio.

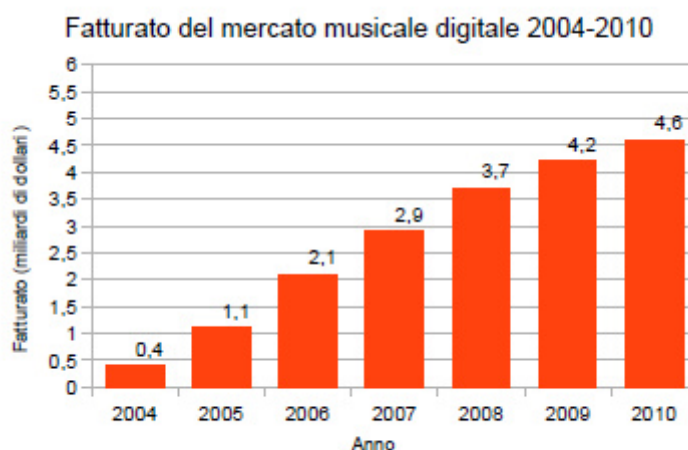


Figura 18. Fatturato del mercato musicale digitale dal 2004 al 2010, gli anni della rivoluzione digitale . (Fonte: IFPI 2010)

<sup>14</sup> Per bundling si intende la vendita di uno o più servizi collegati ad un prodotto primario.

Il quadro risultante dopo questi anni di crescita esponenziale del digitale è quello di un'industria musicale che guarda al futuro con un misto di ottimismo e preoccupazione. L'ottimismo deriva dai grandi risultati della distribuzione digitale ottenuti in questi anni, la preoccupazione riguarda il fenomeno pirateria che, nonostante tutti gli sforzi economici e legali condotti, ha continuato e continua nel tempo a sottrarre i ricavi totali (nel 2010 i ricavi totali sono quasi dimezzati rispetto al 1999). Per continuare a crescere e fermare l'emorragia delle vendite globali, il settore discografico deve non solo attirare sempre più consumatori tramite nuovi modelli di business e migliori strategie di marketing ad hoc, educando l'ascoltatore di musica anche al pagamento online (pratica per cui secondo il rapporto IFPI 2010 il consumatore dimostra ancora riluttanza), ma anche risolvere ancora svariati problemi interni all'industria stessa come ad esempio l'interoperabilità e la difficoltà nell'erogazione dei diritti editoriali.



## **2. 2 La digitalizzazione della musica: l'impatto sulla catena del valore**

### **2.2.1 Introduzione**

Si analizzerà in questo paragrafo l'impatto che la digitalizzazione ha avuto nell'ambiente interno all'industria, individuando come ha reagito ciascun anello della catena del valore. Il modello della catena del valore tradizionale, è stato elaborato da Porter (1985) e divide le attività primarie e di supporto. Le attività primarie comprendono la logistica in entrata (tutte le attività di ricezione, conservazione e trasferimento all'interno dell'organizzazione dei prodotti), le attività produttive ( la trasformazione delle risorse in prodotti), la logistica in uscita (le attività di raccolta, conservazione e distribuzione dei prodotti), il marketing e le vendite e i servizi. Le attività di supporto consistono invece nell'acquisizione delle risorse, gestione delle risorse umane, lo sviluppo della tecnologia e l'infrastruttura manageriale. (Schilling 2005).

Secondo Wirkstrom (2010) ciò che caratterizza maggiormente la catena del valore dell'industria discografica all'era della digitalizzazione, definita anche digital value chain (Premkumar 2005) dell'industria discografica, sono i cambiamenti che hanno insistito sulle dinamiche interne . Rispetto al modello tradizionale che caratterizzava l'industria prima della digitalizzazione, traditional value chain, vengono a mancare le forti connessioni che vi erano tra le case discografiche e l'audience (consumatori). Un modello, quello passato, in cui gli agenti A&R, gli studi di registrazione, i promotori e le stazioni radio fungevano da filtri tra l'artista e l'ascoltatore. La digitalizzazione e il progresso delle ICT hanno senza dubbio cambiato il ruolo che le case discografiche, in particolare le major, detenevano. Nella nuova economia musicale se da una parte osserviamo una distribuzione del supporto fisico più debole, dall'altra parte non si può non rilevare una crescita della distribuzione digitale via Internet. L'artista può potenzialmente rivolgersi direttamente al proprio audience senza interfacciarsi o servirsi di un'etichetta discografica. Allo stesso tempo per il consumatore è possibile condividere e scaricare musica. Alta connettività e basso controllo le parole chiave della neonata economia musicale dunque. Inoltre, se nel vecchio modello il contenuto e il mezzo erano inseparabili, oggi ciò che viene consegnato e/o può essere caricato non è

più un prodotto fisico ma l'accesso ad un servizio. In questo senso la musica diviene un bene digitale (Natalie Klym 2005), un bene allo stato liquido smaterializzato. Nella tradizionale catena del valore l'informazione era elemento a supporto del processo di creazione del valore, ora nella digital value chain l'informazione è il prodotto stesso, la musica è informazione. Ultimo punto da prendere in considerazione è il rapporto tra l'artista e il consumatore. I consumatori sono ora soliti a condividere, caricare, commentare e remixare musica nella rete. Per questo è fondamentale per le major e per gli artisti mantenere un rapporto d'alto livello con gli ascoltatori, poiché quest'ultimi sono oggi parte integrante e attiva della catena del valore.

## 2.2.2 Da value chain a value network

La tradizionale catena del valore dell'industria discografica può essere rappresentata linearmente. Come si evince dalla figura sottostante le fasi caratterizzanti sono quelle di creazione del contenuto, produzione e manifattura, distribuzione, vendita e infine consumo.

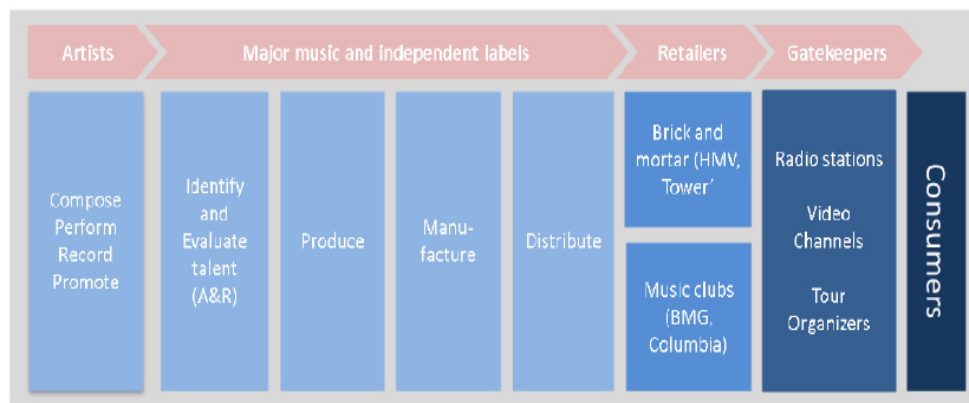


Figura 19. Traditional Value Chain ( Fonte: Aris & Bughin 2005)

La supply chain è strutturata in modo da distribuire e vendere i contenuti attraverso un network di distribuzione piuttosto semplice. In questo modello tradizionale le case

discografiche detengono buona quota dei profitti, controllando la maggior parte degli anelli della catena. Secondo Cemons (2010) le case discografiche detengono circa il 35% dei ricavi provenienti dai vari retailer .

Con l'avvento della digitalizzazione e il progresso delle ICT questo modello si è evoluto. Come infatti sostengono Kauffman e Walden la tecnologia attiva prodotti, processi e mercati. L'mp3 e successivamente l'arrivo nel mercato di dispositivi come smartphone, tablet ecc., hanno attivato nuovi prodotti musicali e processi di distribuzione, che a sua volta hanno influito sulle dinamiche dell'industria discografica, rinnovando un modello ormai superato. All'interno della nuova catena del valore sono gli intermediari a subire un maggiore cambio di ruolo. Funzioni come l'A&R, il marketing e la promozione migrano nella rete. Funzioni come la produzione e la distribuzione vengono in parte rimpiazzate dalle tecnologie digitali come l'home recording, il downloading e il filesharing. Diviene possibile per un grande numero di aziende, che precedentemente non erano coinvolte nell'industria musicale entrare a far parte del settore. Ne sono un esempio le società di ISP (Internet Service Provider), aziende ICT o di intermediari digitali per la gestione dei diritti o pagamenti online<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Pagamenti online: le piattaforme di store musicali digitali online prevedono particolari sistemi di "billing" per il pagamento online, coinvolgendo servizi di pagamento come carte di credito ecc,...Si tratta di soggetti che vengono improvvisamente a far parte attiva dell'industria.

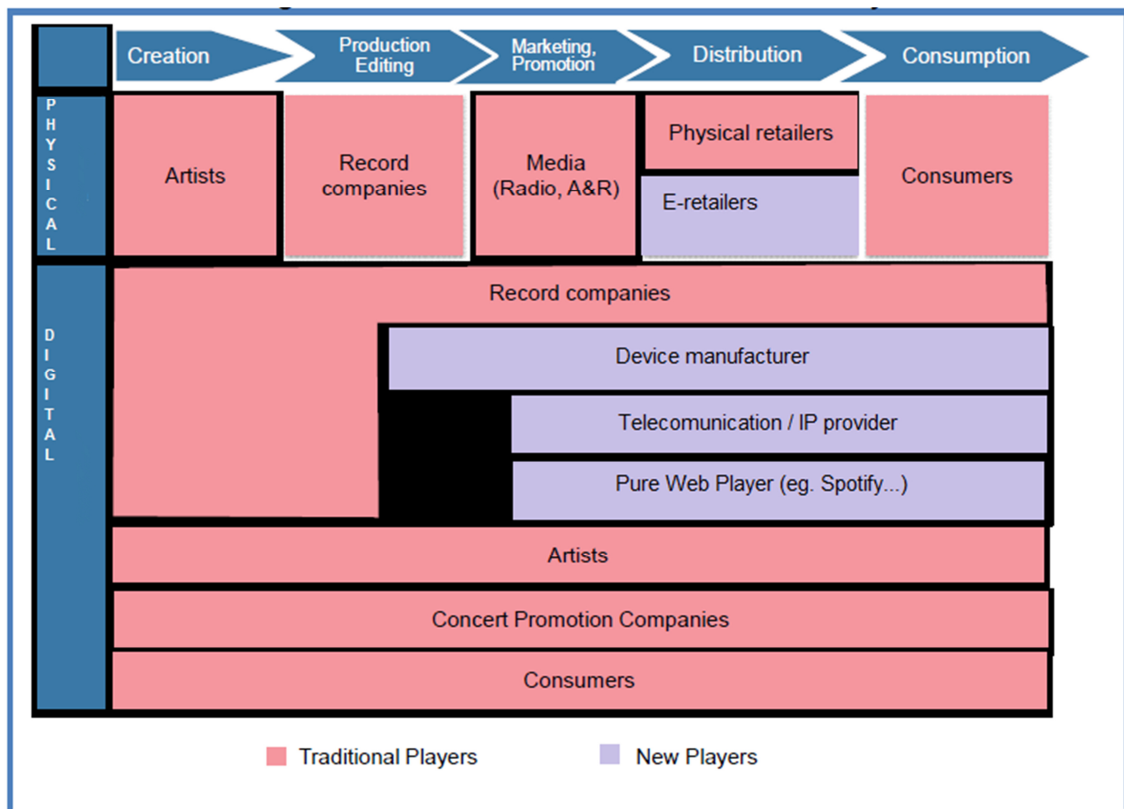


Figura 20. Digital Value Chain o Value Network. (Capgemini 2008)

Come si può osservare dalla figura soprastante la nuova catena del valore (digital value chain) si espande con nuovi player e una nuova sezione digitale. I nuovi player prendono posizione sia nella produzione che nella distribuzione della musica registrata; gli artisti invece conducono più attività nella produzione e nella fase di pubblicazione della musica provvedendo da loro a diversi compiti, questo grazie anche alla comparsa degli e-retailer (quali ad esempio Amazon) che entrano nel mercato della musica fisica. La catena del valore digitale include tra i nuovi attori figure come quelle degli operatori telefonici o compagnie ICT. I player tradizionali oltre a condurre le attività classiche ne intraprendono di nuove e ricoprono altri ruoli. Attività come quelle di ricerca talenti, produzione e pubblicazione, marketing e promozione, distribuzione sono ora ricoperte da differenti e molteplici player che appartengono a piattaforme differenti tra loro. A catalizzare queste evoluzioni sono le caratteristiche e le proprietà che presenta il nuovo prodotto musica digitale: la facilità di riproduzione, la trasferibilità e la facilità di stoccaggio. Senza dubbio questi attributi hanno avuto impatti considerevoli su tutti i player della catena, attivando nuovi processi di business e nuovi prodotti nell'industria discografica.

### ***2.2.2.1 Creazione produzione***

Grazie ad una maggiore accessibilità, ad una superiore convenienza economica, a dispositivi userfriendly, e quindi equipaggiamenti e software per la registrazione, missaggio, mastering a portata di tutti, la creazione e produzione di musica diviene più efficiente, meno costosa e grazie a Internet non più rilegata a precisi tempi e spazi. Ovunque è possibile creare e produrre musica, permettendo risparmi nelle spese di viaggio dei musicisti e nel noleggio di studi. La rete permette poi alla musica di essere replicata ed editata in posti differenti da dove è stata prodotta. Anche se la maggior parte degli artisti predilige condurre registrazioni di “gruppo” nello stesso studio, i meeting fisici non sono più una necessità. Il web ha la capacità di creare dei veri e propri network tra musicisti e dar vita a collaborazioni senza confine. Viene a mancare così una linearità nel processo produttivo, caratteristica che si dimostra però non più necessaria per il raggiungimento di risultati efficienti all’interno di questa industria.

La riduzione dei costi di produzione, anche per registrazioni Hi-Fi di alto livello, ha abbassato le barriere del settore, permettendo l’entrata di nuovi player. Ha inoltre dato modo agli artisti di creare dei veri propri home recording studio personali, tanto che si sono registrate numerose chiusure di studi di registrazioni storici, considerati templi sacri della produzione di musica. In contemporanea sono però emerse nuove aziende specializzate in nuovi tipi di servizi. Servizi che vanno dalle facilitazioni e assistenza alla produzione in studio alle consulenze business e finanziarie, passando infine per servizi legati al mondo della distribuzione e promozione quanto a quello del tour management degli eventi dal vivo.

Anche nel settore della ricerca di nuovi artisti, ruolo tradizionalmente coperto dalle case discografiche, le tecnologie hanno giocato un ruolo fondamentale e rivoluzionario. I social network e i contenuti generati dagli stessi utenti (user-generated-content) nelle varie piattaforme giocano un ruolo decisivo (Preston & Rogers 2011). La ricerca di nuovi talenti può avvenire tramite social network o piattaforme multimediali quali Youtube. Grazie alla rete è ora infatti possibile pubblicare produzioni musicali e raccogliere feedback dal potenziale consumatore/pubblico. In questo modo il web può essere utilizzato dalle case discografiche come mezzo per testare determinati artisti e produzioni prima di intraprendere investimenti per il loro lancio nel mercato, o prima di investire nell’organizzazione di un tour. Al talent scouting online si affianca poi quello

dei contest televisivi, i cosiddetti talent show, nei quali tramite sfide amatoriali si dà la possibilità ai cantanti più meritevoli (in termini di consensi del pubblico) di siglare accordi e contratti discografici. Ogni show, come anche ogni musicista, si serve poi di pagine web online (website, social, ecc..) per permettere ai fan di accedere a informazioni, contenuti e rivelare le proprie preferenze. Il consumatore diviene così parte attiva della catena del valore. Il consumatore si fa creatore di contenuti, agente di promozione e anche di distribuzione (per esempio mixando le canzoni o distribuendo e condividendo musica di artisti anche non professionisti) (OECD 2005). In questo modo il consumatore può contribuire ai ricavi delle case discografiche anche solo, per esempio, pubblicando le proprie performance live amatoriali girate con smartphone sulle principali piattaforme video. Le royalty che vengono generate guardando questi video vanno direttamente alla casa discografica che ne detiene i diritti. Gli user generated content (UGC) rappresentano perciò una nuova fonte di ricavo per le major e per i detentori di copyright. Come affermano Preston & Rogers, queste piattaforme digitali per contenuti generate dai consumatori hanno giovato alle case discografiche.

Infine un ulteriore elemento di novità nelle fasi di produzione della digital value chain è data dalle maggiori opzioni di finanziamento per la produzione di un disco a cui hanno accesso oggi gli artisti, oltre a quelle già messe a disposizione delle case discografiche. Una di queste nuove opzioni è lo strumento del crowdfunding online (piattaforme quali Indiegogo o l'italiana Music Raiser). Si tratta di piattaforme che permettono al musicista di avere il proprio album finanziato dal pubblico e dai propri fan in anticipo. Una piattaforma di crowdfunding come Sellaband per esempio, dalla sua apertura nel 2006 ha visto l'investimento da parte dei fan di 3.000.000 di dollari in singole band, rendendo possibile per 42 soggetti di produrre la propria musica ( Sellaband 2011).

### ***2.2.2.2 Distribuzione e Marketing***

Quello della distribuzione è senza dubbio l'anello che ha risentito maggiormente della digitalizzazione. Come precedentemente riportato, l'emergere di tecnologie come i network P2P e il lancio di numerosi servizi online, soprattutto illegali, ha causato una diminuzione delle vendite fisiche e ha favorito l'introduzione di nuovi servizi e strumenti di distribuzione, molti dei quali introdotti da nuovi player prima esterni

all'industria. I cali delle vendite hanno comportato la chiusura di diversi store "fisici" e costretto le major a intraprendere altre vie, per esempio affidando la distribuzione fisica alle grandi catene della GDO (grande distribuzione organizzata) come Wal Mart o Best Buy. In questo modo i prezzi di vendita dei formati fisici si sono ridimensionati, costringendo però molte retailer minori alla cessione delle attività, mentre coloro che sono riusciti a sopravvivere hanno dovuto dare priorità di vendita e spazio alle produzioni principali e più mainstream, a discapito del mercato musicale di nicchia. Le case discografiche concentrano dunque la loro distribuzione fisica sulle grandi catene di discount della distribuzione organizzata. Un interessante caso studio è quello della band americana Eagles, che ha stabilito con Wal Mart, un particolare contratto di promozione e distribuzione di una loro uscita discografica in cambio dell'esclusiva di rivendita del disco. L'accordo si rivelò un successo, visto che il disco si attestò come secondo album più venduto negli USA nel 2007 (Forrester 2008).

Per quanto riguarda la distribuzione digitale invece va detto che questa ha visto l'entrata in gioco di nuovi player come ad esempio gli ISP e gli operatori di telefonia mobile. Si tratta di soggetti che utilizzano la musica digitale come strumento di acquisizione di nuovi utenti. Nel caso della telefonia mobile ad esempio, vengono infatti venduti al consumatore dei pacchetti abbonamento in cui oltre ai servizi tipici della telefonia vengono inclusi servizi inerenti alla musica digitale (streaming, download...). Questi nuovi player divengono perciò partner attrattivi per le case discografiche poiché permettono di stipulare accordi vantaggiosi per entrambi le parti: è possibile infatti per gli ISP o per gli operatori mobili acquisire nuovi clienti nonché ridurre il rischio di abbandono, aumentando il loro ARPU (Average Revenue Per User) e utilizzarlo come uno strumento di riposizionamento di brand (IFPI 2010).

Altra novità nella distribuzione digitalizzata sta nel fatto che l'artista potenzialmente può pubblicare e distribuire la propria musica senza interfacciarsi ai tradizionali canali e senza sostenere i costi iniziali di stampa e produzione che avrebbe sostenuto ad esempio per la pubblicazione di un album in Compact Disc. Ciò che viene risparmiato grazie alla riduzione, o meglio eliminazione di questi costi può andare a vantaggio di budget più alti per la promozione e il marketing. Strumenti di fondamentale importanza al fine di costruire una solida fanbase (Capgemini 2008). Le fasi di marketing e promozione, inizialmente sostenute dalle case discografiche, prendono vita oggi nella rete e nel social networking, ad esempio tramite raccomandazioni o suggerimenti personalizzati,

tipici strumenti offerti dai servizi di musica online. Nuove piattaforme video come Youtube o Vevo, o social network come Facebook si rivelano ottimo strumento per scoprire, condividere e recensire nuova musica, offrendo all'artista grandi opportunità di aumentare la propria notorietà e quindi migliori performance in termini di vendite. E' grazie a fenomeni di questo tipo infatti che un vasto numero di artisti di nicchia o meno conosciuti ha potuto raccogliere pubblico sempre maggiore acquisendo popolarità che precedentemente non avrebbe mai potuto acquisire. Chiaramente anche le major e le etichette indipendenti hanno deciso di servirsi di queste piattaforme per promuovere gli artisti sotto contratto. Tuttavia il mass marketing più efficace e la promozione finalizzati alla vendite di grandi numeri nel mercato mainstream è davvero efficiente solo tramite contratti con major, poiché son queste ultime che detengono il know-how necessario e le skill fondamentali al business di successo, nonché un vasto capitale finanziario (Preston e Rogers 2008). Caratteristiche strategiche che spiegano anche il perché delle grandi quote di mercato detenute su queste e i vantaggi rispetto alle etichette indipendenti.

### ***2.2.2.3 Consumo***

Nell'era della digitalizzazione anche il consumatore riveste un ruolo differente e in particolare ciò che muta maggiormente è il suo rapporto con la casa discografica. Il consumatore dell'era digitale dispone di maggiori possibilità e libertà di scelta e acquisto: negli store musicali digitali l'ascoltatore può decidere di acquistare un singolo brano quanto l'intero album, pagando e acquistando solamente ciò che desidera. Di conseguenza varia anche il valore percepito dal consumatore per il prodotto musica e varia la sua disponibilità a pagare per la musica che ascolta e che ricerca, ora autonomamente. Tuttavia secondo Aris e Bughin solo il 15% dei consumatori dimostra di essere predisposto a cercare e investire del tempo per ricercare la propria musica preferita. I restanti consumatori, la maggior parte, vengono definiti "lean-back-consumers" (IFPI 2010): sono quei consumatori che richiedono musica facilmente raggiungibile, a portata di click, e preferibilmente gratis. Attitudini che sembrano essere soddisfatte da quanto offerto dai servizi di streaming e download degli online music store. Tuttavia come fa notare Anderson (2004) questi servizi devono fare i conti con la tendenza del consumatore alla predisposizione al non pagamento, vista l'esistenza e la



larga vastità di contenuti digitali musicali facilmente e gratuitamente reperibili online a causa della pirateria e dei network illegali p2p. Secondo un'indagine IFPI 2010 i consumatori che accedono a questi servizi fuori legge sostengono che i prezzi della musica digitale online sono troppo alti, in virtù anche del fatto che le discografiche non devono sostenere gli stessi costi di produzione che sosterebbero per la produzione di supporti fisici. Tuttavia, sempre secondo ricerche IFPI questi consumatori sono gli stessi che dimostrano poca predisposizione anche per l'acquisto di musica in formato fisico, accusando prezzi troppo elevati, anche quando in realtà il prezzo medio di un album è sceso da 19 euro per una nuova uscita(1996) a dieci euro nel 2006 (Capgemini 2008). Un caso studio particolare ci è fornito da una campagna promozionale condotta dalla band inglese Radiohead. Il gruppo musicale ha lasciato che fossero i propri fan a scegliere il prezzo della loro ultima uscita discografica "In Rainbows", permettendo quindi il download dei brani in formato mp3 al prezzo che gli ascoltatori ritenevano più consono. Nonostante questa iniziativa sia da considerarsi estremamente promozionale e come caso sporadico seguito da poche altre band, è un ottimo esempio e prova di come sia cambiato il potere del consumatore all'interno dell'industria discografica: non vi è dubbio che abbia ottenuto non solo un maggiore controllo, ma anche maggiori guadagni in termini economici e di valore ottenuto.

### **2.2.3 Considerazioni**

Risulta chiaro dunque quanto la musica digitale abbia modificato la struttura dell'industria discografica, con una redistribuzione del potere, detenuto precedentemente dalle case discografiche, a favore dell'artista e del consumatore. Il processo di digitalizzazione dei contenuti musicali e la loro diffusione tramite le nuove piattaforme digitali (Internet e rete mobile) ha modificato sensibilmente la catena del valore dell'industria discografica tradizionale. Le imprese che in passato svolgevano un'attività parallela a quella dell'industria dei contenuti musicali (ad esempio, le imprese appartenenti al settore dell'elettronica di consumo) trovano posto inserendosi sempre più nella digital value chain integrandosi a monte della stessa (ad esempio iPod/iTunes). Contemporaneamente imprese e attività del tutto estranee all'industria dei contenuti musicali finiscono per assumere un ruolo sempre più rilevante: ne sono esempio gli operatori telefonici e gli ISP oppure gli accordi tra le case discografiche e gli operatori

di musica online in merito alla gestione dei diritti riguardanti i brani musicali in distribuzione. Da tali accordi dipende la remunerazione degli investimenti sia dei produttori sia dei negozi che distribuiscono musica tramite Internet. Nuovi player entrano ed altri escono. E' il caso ad esempio di alcuni grossisti e i dettaglianti che si occupavano della distribuzione "fisica" del supporto fonografico.

## **2.3 La digitalizzazione: l'impatto sui modelli di business**

### **2.3.1 I modelli di business nell'era digitale**

La digitalizzazione ha permesso che all'interno dell'industria discografica molteplici aziende compissero grandi sforzi d'ingegno per lo sviluppo di nuovi modelli di business che fossero adattabili ad un mercato in continua evoluzione come quello della musica (KEA 2006). L'industria si trova a fronteggiare una serie di problemi che sono in parte causa dell'industria stessa. La letteratura è infatti concorde nell'affermare che il settore discografico non ha avuto prontezza di risposta nell'innovare i propri modelli per la rivoluzione digitale. L'industria ha registrato un ritardo nella creazione e introduzione di un modello di business focalizzato nei nuovi media e nelle nuove tecnologie e che potesse efficacemente contrastare il fenomeno della pirateria. Ha dimostrato in questo modo una certa resistenza all'evoluzione tecnologica e ha tardato a dare una risposta adeguata e volta alla sensibilizzazione di un utilizzo legale di Internet come forma di vantaggio per il consumatore in modo da incentivarlo al relativo "equipaggiamento tecnologico". E' solo negli ultimi anni che il settore ha mostrato un'apertura all'innovazione digitale tramite il lancio nel mercato di nuovi business model e soprattutto tramite accordi strategici con altri player. Sono stati infatti sviluppati diversi modelli, a partire dagli emergenti "pay-per-transaction model". In questi modelli l'utente paga una fee per ogni contenuto scaricato o ascoltato da appositi store musicali online o piattaforme di servizio streaming (siano questi album interi o canzoni). Lo store iTunes è stato il primo servizio di successo ad usare questo modello. Una recente evoluzione e variazione di queste piattaforme è data dai servizi di abbonamento streaming, dove l'utente paga per una fee fissa periodica (abbonamento) e riceve in cambio il diritto di ascoltare il contenuto musicale prescelto. Gli abbonamenti possono essere ridotti o addirittura sostituiti completamente da sistemi e annunci pubblicitari che

si inseriscono nella riproduzione dei brani. La pubblicità permette di fornire gratuitamente il contenuto all'utente, sarà infatti l'advertiser a pagare per la riproduzione del contenuto in cambio dell'attenzione dell'utente. Inoltre i principali servizi di questo tipo forniscono dettagliate informazioni sull'utente, permettendo all'advertiser di targetizzare specifici profili utenti. La forma più utilizzata dai servizi streaming è quella che permette al consumatore di scegliere tra l'ascolto gratuito con annunci pubblicitari, o un servizio premium privo di pubblicità ma fruibile solo a pagamento. I pacchetti premium sono acquistati in particolare modo dai cosiddetti heavy user, in quanto le barriere di acquisto di questo modello sono più alte rispetto ai modelli di pay-per-transaction (Amberg & Schroeder 2007). Tra i più celebri servizi streaming troviamo piattaforme come Spotify o Deezer. Affinché modelli come questi siano efficienti e garantiscano flussi di ricavo costanti, è necessario un largo consenso e una buona fidelizzazione del consumatore. Sono comunque servizi che sembrano funzionare e dare buone prospettive al settore. Infatti se si guardano ai numeri degli abbonati di Spotify nel marzo 2011 la piattaforma annunciava l'iscrizione totale di 10 milioni, tra questi un milione di sottoscrizioni a pacchetti premium. Nel Maggio 2012, un anno dopo, grazie anche all'integrazione e collaborazione con Facebook il numero di utenti registrati è salito a 20 milioni di utenti.

Nella tabella qui di seguito vengono riportati i principali modelli di business derivati dalla digitalizzazione della musica:

MODELLO	OPZIONI PER L'UTENTE	RELAZIONE TRA RIGHT HOLDER E SERVICE PROVIDER	ESEMPI	COMMENTI
<b>Download canzoni singole</b>	L'utente scarica e acquista canzoni singolarmente ad un prezzo fisso per canzone	I possessori di diritti sono pagati secondo una percentuale fissa rispetto al prezzo totale	iTunes Amazon	

<b>Membership</b>	Gli utenti pagano per una quota fissa di download di brani all'interno di un determinato periodo di tempo (es: un mese)	I possessori di diritti vengono pagati secondo un revenue sharing model	eMusic	La facilità di previsione dei ricavi permette prezzi relativamente bassi
<b>Membership “all you can eat”</b>	Accesso illimitato al catalogo in cambio di una fee mensile. Gli utenti possono ascoltare musica illimitatamente	Different revenue sharing model	Melon, Spotify, Rapsody	Difficoltà a stabilire un modello equo di distribuzione dei ricavi per la difficoltà nello stabilire le canzoni più popolari rispetto alle meno popolari
<b>Ad based model con servizio streaming</b>	Streaming canzoni, l'ascoltatore non può direttamente manipolare le playlist, ma spesso sono incluse particolari personalizzazioni (es: per genere)	Simili alle radio commerciali	Pandora, LastFM	Un modello familiare ai detentori di diritti. Tuttavia è incerto se classificabile come uno strumento di promozione pubblicitaria o distribuzione tecnologica. Richiede inoltre complessi

				sistemi standardizzati per stabilire i costi di advertising.
<b>Ad based model con download on demand</b>	L'utente può ascoltare o scaricare canzoni a scelta con annessi inserti pubblicitari	I detentori di diritti richiedono maggiori compensi per questo tipo di servizi	Spotify freemium model	
<b>Value based pricing model</b>	Il consumatore determina da se il prezzo del download	Gli artisti si rivolgono direttamente all'ascoltatore senza intermediari	Artisti individuali vari	Difficoltà di previsione dei ricavi
<b>Pacchetti differenziati sul prezzo</b>	Oltre all'accesso online alle canzoni sono fornite degli extra in base al prezzo: libri, autografi, gadget ecc..		Cofanetti e album Bjork "Biophila"	Targetizzato per i fan
<b>Bundling</b>	Accesso a cataloghi multimediali in combinazione ad altri prodotti e servizi come possono essere	I ricavi vanno divisi tra i device producer, gli operatori della platform e vengono	Nokia, Apple	Modello emergente

	smartphone, lettori musicali Ipod o particolari abbonamenti telefonici	rinvestiti nella produzione di musica		
<b>Cloud service</b>	Gli utenti possono scaricare la musica e salvarla in particolari “scatole online” accessibili da più dispositivi	Parte dei ricavi vanno agli operatori della platform	7Digital, iCloud, Google, Amazon,	Modello emergente

Altri modelli sono in continua progettazione ed evoluzione, e per essere tempestivi e di pari passo all’evoluzione tecnologica, questi vengono cambiati in corso d’opera al fine di rispondere alle circostanze di mercato. Una sola azienda può adattare e utilizzare più servizi contemporaneamente differenziandoli da Paese a Paese. Per esempio Last.fm è un servizio gratuito in US, UK e Germania. Oltre i confini di questi invece, il servizio offre una prova gratuita che prevede l’ascolto di cinquanta tracce, dopo le quali nel caso si intenda ascoltare altra musica, è necessario un abbonamento a pagamento. Con un abbonamento mensile di tre euro circa si ha accesso all’ascolto su tutti i dispositivi di una radio non-stop con playlist e selezioni personalizzate. Un mercato in continua evoluzione dunque, e che riversa in uno stato di continua incertezza richiedendo una costatante attenzione da parte dell’industria discografica, affinché monitori e aggiorni i propri modelli di business, solo così si potrà sperare non solo in una sopravvivenza ma ad una rinascita del settore.

### **2.3.2 Modelli di business non digitali**

Le aziende coinvolte nell'industria discografica hanno lentamente trovato un punto d'appoggio nel mondo digitale, precedentemente visto come un ostacolo. Come fanno notare Wikstrom (2010) e Preston&Rogers (2011) l'industria discografica dipende e poggia ancora e in larga parte sulla gestione e sfruttamento dei diritti connessi al copyright. Quando la musica registrata è utilizzata per altri propositi, i possessori di diritti ricevono royalties dall'utilizzo delle registrazioni e dall'uso del contenuto di queste. Alcuni modelli però, sono stati resi obsoleti dalla digitalizzazione. Ad esempio i modelli concentrati sulle vendite fisiche, hanno dovuto rinnovarsi sfruttando canali digitali online per vendere cd e dvd, utilizzando siti come Amazon o Ebay. Tuttavia la migrazione in rete dei consumatori di musica, e il conseguente declino delle vendite dei formati fisici ha costretto le case discografiche non solo a modificare ma anche a reinventare i propri modelli di ricavo non digitali. Oltre ai precedentemente citati modelli che fanno leva sui download online ne esistono altri dotati di una visuale ad ampio raggio: dalle suonerie e quindi il mondo della telefonia mobile, all'uso di musica in videogames, film, TV, video musicali e passando per la gestione dei live tour degli artisti.

Diversi sono perciò gli investimenti sostenuti dall'industria non necessariamente inerenti al digitale, e volti alla compensazione delle perdite dovute alla crisi del mercato fisico. Per risanare il mercato uno strumento spesso utilizzato è quello del bundling dei formati fisici. In questo modo al normale album fisico vengono aggiunti contenuti come bonus track, foto inedite, riviste digitali con i testi delle canzoni, poster personalizzabili e lettere delle band. Si offrono così dei veri e propri cofanetti. Trattasi di un modello di ricavo che fa leva su consumatori predisposti a pagare un prezzo premium per un contenuto extra.

Un altro modello di ricavo non digitale ma che sta crescendo d'importanza è la performance live di musicisti e dj (djing). Sebbene sia un vecchio modello, i ricavi connessi alle live performance e dal djing sono notevolmente aumentati negli ultimi anni, tanto da controbilanciare le cadute di vendita dei formati fisici. Per dare un'idea si pensi che nel 2009 in UK i ricavi derivanti dalle performance dal vivo hanno superato quelli della musica registrata: 1,54 miliardi di sterline contro gli 1,35 del mercato fisico. La stessa considerevole crescita connessa alla musica live è avvenuta dagli Stati Uniti come si può evincere dal grafico in Fig.21.

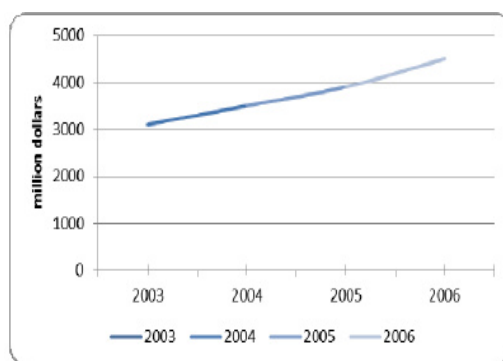


Figura 21. Crescita dell'industria della musica live statunitense dal 2003 al 2006 (Fonte: Capgemini 2008)

La crescita del settore live ha chiaramente comportato l'aumento dei prezzi per i concerti. Tanto che gli artisti sono diventati più dipendenti in termini economici dalle live performance piuttosto che dalle pubblicazioni di album (IFPI 2011). I prezzi variano poi in base alla popolarità dell'artista in questione. Se le live performance erano precedentemente considerate un mero strumento di promozione e un modo di rendere popolare un'uscita discografica, sono oggi invece un modello di ricavo assolutamente redditizio al quale l'artista si deve affidare. Ne sono prova le forti posizioni e il potere contrattuale detenuto da grandi aziende di promozione di eventi musicali live quali Live Nation o AEGLive.

A questo proposito le agenzie di promozione e di live music si sono rinnovate offrendo dei pacchetti a 360° al musicista. Questi pacchetti includono l'organizzazione di tour, licenze, sponsorship e merchandising. In questo modo le agenzie live prendono il posto e rivestono alcuni ruoli precedentemente ricoperti dalle case discografiche, assumendosi il rischio del business in cambio di maggiore controllo sul processo creativo e organizzativo dell'evento. Oltre alle agenzie di booking e musica live anche alcune etichette e case discografiche hanno iniziato ad offrire dei servizi per l'artista a 360°, ricoprendo tutte le varie fasi della catena del valore: produzione, assistenza e promozione, pianificazione e produzione e gestione del merchandising. Tutto in un solo pacchetto. La Warner Music per esempio prevede nei propri contratti sottoscritti con gli artisti l'elaborazione e gestione del website, e di altri servizi connessi come la vendita di musica online o la gestione dei fan club (PwC Wilksky Gruen Associates 2010). Questo tipo di contratti rischia però di escludere dal mercato artisti indipendenti e player minori del settore, con la conseguente riduzione da parte delle case discografiche del loro "albo artisti". Si concentreranno infatti solo sugli artisti di maggior successo, da cui



si aspettano risultati immediati e maggiormente efficaci. L'individuazione e lo sviluppo dei talenti finisce così per essere affidato alle etichette indipendenti. Solo dopo aver costruito una solida fanbase e venduto un significativo numero di registrazioni, le major potranno offrire un contratto all'artista interessato.

Infine un ultimo modello di ricavo a cui stanno facendo sempre più riferimento le case discografiche è quello del branding musicale. Come fa notare Wikstrom (2010) le major stanno investendo sempre più in brand consolidati e a basso rischio, e che dimostrano buoni ricavi ormai da decenni. Un esempio è quello dei consistenti investimenti che vengono fatti nel branding di particolari artisti, rockstar o popstar, appartenenti al passato ma rimasti comunque icone della musica. Non è un caso che la maggior parte dei ricavi provenienti dalle royalty sia attribuibile ad artisti ormai deceduti come Elvis Presley, John Lennon o Bob Marley. Si investe anche in brand che rappresentano un particolare genere musicale (Motown record, Christmas song, ecc...) che rappresenta immaginari che vanno al di là della musica o su idoli pop anche attuali che hanno dimostrato di avere strategia di successo vincenti.

### **2.3.3 Una posizione rafforzata per il consumatore e l'artista**

La musica digitale ha fatto sì che l'artista avesse maggiori opportunità e possibilità di controllo sulla produzione e distribuzione, fasi dove in precedenza l'artista trasferiva la proprietà dei copyright alla casa discografica. Grazie a rinnovati modelli di business oggi nei contratti i diritti vengono ceduti per un periodo limitato di tempo, allo scadere del quale l'artista ha pieno potere decisionale su licenze e copyright. A questi vantaggi si aggiungono poi le innumerevoli neonate aziende che hanno iniziato a fornire servizi come assistenza e facilitazioni per le registrazioni in studio, consulenza sui business, marketing, agevolazioni sulla distribuzione e pianificazione e sostegno nel tour management. Le opportunità per artisti di nicchia inoltre aumentano ed è più facile per loro produrre e diffondere la loro musica e promuoverla attraverso social media, Youtube e altri canali internet (Kot 2009). Altro player che trae vantaggio dalla digitalizzazione e dai nuovi modelli di ricavo è il consumatore che vede aumentare le proprie opportunità di scelta: offerte musicali sempre più vaste, diversificate, raggiungibili in ogni luogo e personalizzabili. Tuttavia un filone della letteratura si

rivela più pessimistico su questi punti di vista. Secondo autori come Preston e Rogers (2001), non è realmente aumentato il potere contrattuale per musicisti e consumatori all'interna della catena. Questi autori sono dell'idea che le major tramite azioni di lobbying detengano buona parte di potere contrattuale e conseguentemente vaste quote di mercato, come peraltro provano i dati e report. Le grandi major stanno infatti ottenendo il controllo su tutti i canali digitali, assicurandosi accordi di licenza con i social networks, con siti di video sharing, servizi musicali online, ISP e tutti i player più forti all'interno della catena del valore.

## **2.4 Conclusioni**

La digitalizzazione e Internet hanno influenzato l'intera catena del valore a partire dalle fasi di creazione, produzione e distribuzione, passando per quelle di promozione e infine consumo. Questi cambiamenti hanno rivoluzionato l'industria, molti player precedentemente esterni ad essa ora vi fanno parte e hanno modificato il mercato distruggendo vecchi modelli di business e dando vita a dei nuovi. Per un lungo periodo la vendita di supporti fisici è stata il modello dominante e la fonte di maggiori ricavi. Questo fino all'avvento di Internet che per una serie di svariati fattori, prima fra tutti la pirateria online, ha comportato un calo drastico delle vendite, risanato solo in parte e con un intervento tardivo dal mercato digitale legale online. Sia le major che altri player dell'industria si sono adoperati per il lancio di nuovi modelli di business come la vendita di singoli online, servizi di abbonamento in combinazione con altri servizi come il mobile broadband, la pay tv o i servizi cloud. Le major hanno inoltre diversificato le loro attività per aumentare i ricavi dalle royalty derivanti da performance live e da attività di ricavo non digitali, come ad esempio il merchandising.

Le esistenti relazioni di potere tra i differenti player nella catena del valore sono mutate rispetto al passato. Da una parte le grandi major cercano di intensificare il loro controllo sugli artisti di successo tramite accordi e contratti a 360 gradi, nei quali gestiscono tutti i processi: dalla produzione alla promozione passando per il merchandising e le presenza online. Dall'altra parte l'evoluzione tecnologica e le ICT ( equipaggiamento e software per la produzione, distribuzione internet e marketing tramite website, social network e mailing list) sono molto meno costosi e alla portata di quegli artisti che decidono di essere indipendenti e non interfacciarsi con intermediari come le major. Tuttavia le

major rimangono importanti market player e in una posizione di vantaggio rispetto agli altri attori della catena grazie a

- skill possedute per sviluppare e lanciare artisti ad inizio carriera;
- skill per gestire e supportare artisti già affermati;
- skill professionali che permettono la creazione di business network internazionali nonché di instaurare forti relationship con le società di copyright altri player di spessore;
- la proprietà di copyright su canzoni e registrazioni;

La posizione dei consumatori, un tempo solo alla fine della catena del valore, si è fatta più forte vista la possibilità di partecipare a differenti fasi della catena del valore. Essi hanno inoltre accesso a cataloghi musicali sempre più vasti e possono usufruirne quando e ovunque vogliano grazie all'utilizzo di device tecnologici come smartphone e tablet. Possono inoltre partecipare al processo di promozione e diffusione condividendo musica tramite la rete e i social network. La loro partecipazione attiva non si limita alla fase promozionale, ma si estende anche a quella di produzione: ad esempio tramite l'upload nella rete delle proprie canzoni, cover e o rivisitazioni di canzoni esistenti (UCG). Nonostante il filesharing sui network p2p perversi ancora e permetta di accedere e scaricare gratuitamente ma illegalmente contenuti musicali, l'industria sembra essere giunta a crescere nuovamente. Questo grazie all'introduzione di nuovi servizi musicali online che fan leva su nuovi e rinnovati modelli di ricavo sorretti da una costante ricerca tecnologica. Tutti questi servizi hanno la caratteristica di essere facilmente raggiungibili con una semplice connessione Internet e soprattutto facilmente utilizzabili (userfriendly), dispongono di cataloghi e librerie musicali ben fornite, ottime funzionalità di ricerca e funzionalità aggiunte, tutte peculiarità che fanno percepire un valore aggiunto al consumatore rispetto ai servizi illegali e proprio per questo più consumatori iniziano a pagare (di nuovo) per la musica digitale.

## 3.COPYRIGHT E LICENSING: UNA PANORAMICA SUL QUADRO NORMATIVO

### 3.1 Introduzione

La distribuzione della musica digitale ha senza dubbio creato e dato nuove possibilità di crescita a provider di servizi, e fornito condizioni di vantaggio ai consumatori, grazie anche alla facilità con cui tramite il web, si varcano i confini nazionali. Tuttavia, l'industria discografica al fine di servire efficientemente il competitivo mercato della musica digitale si trova ad affrontare elevate barriere non solo di natura economica, ma anche di natura regolamentativa e legale. Su questo l'Unione Europea e le sue istituzioni hanno comunque sempre dimostrato un certo interesse. Nello specifico l'Unione Europea tramite l'Agenda Digitale 2020<sup>16</sup> ha dimostrato di adoperarsi al fine di stimolare e sviluppare il mercato europeo digitale cercando, nei limiti del possibile, di favorire una libera circolazione di media e dei contenuti. In particolare si adopera per i seguenti prefissati obiettivi:

- Creare un ambiente favorevole al mondo digitale, nell'interesse di creatori e detentori di diritti (right holder), assicurando a entrambi remunerazioni appropriate per le creazioni creative, per contribuire alla creazione di un mercato altamente differenziato;
- Educare e responsabilizzare socialmente il consumatore, facendo informazione su pricing e fornire condizioni di utilizzo trasparenti, facilitando l'utente all'accesso ad ampi range di contenuti attraverso network digitali raggiungibili in ogni luogo e momento;

---

<sup>16</sup> L'Agenda Digitale presentata dalla Commissione europea è una delle sette iniziative faro della strategia Europa 2020, che fissa obiettivi per la crescita nell'Unione europea (UE) da raggiungere entro il 2020. Questa agenda digitale propone di sfruttare al meglio il potenziale delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) per favorire l'innovazione, la crescita economica e il progresso.

- Promuovere progetti condivisi e pianificati a livello comunitario che sviluppino nuovi e innovativi modelli di ricavo per la distribuzione di contenuti creativi. (Commissione Europea 2009);

Gli ostacoli maggiori che si trovano ad affrontare le industrie creative, digitali e mediatiche, come appunto quella discografica, nel raggiungere i sopracitati obiettivi sono costituite dalle problematiche scaturite dalla gestione di copyright e licensing. Altri ostacoli invece hanno a che vedere con l'interoperabilità tra device, software, e le differenze tra i regimi contributivi in termini di tassazione.

In questo capitolo saranno brevemente analizzate alcune delle principali sfide che a livello regolamentativo l'Unione Europea sta sostenendo per soccorrere l'industria discografica su questo cruciale quanto fondamentale aspetto. Alcune delle politiche adottate, in particolare quelle inerenti alla regolamentazione europea per il copyright sono tutt'oggi e tutt'ora soggette a dibattito e continue revisioni. Non essendo lo scopo dell'elaborato l'approfondimento di queste revisioni, tale sezione vuole solo brevemente presentare una panoramica dei principali ostacoli che l'industria si trova a fronteggiare su questo aspetto.

### **3.2 Il Copyright<sup>17</sup>**

L'accordo internazionale di riferimento, che per primo ha disposto i fondamenti per le conseguenti leggi e regolamentazioni internazionali sul copyright è la Convenzione di Berna del 1886. Principio cardine dell'accordo (per la prima volta viene reciprocamente riconosciuto il diritto d'autore tra le nazioni prendenti parte alla Convenzione) consiste nel fatto che agli autori non è richiesta alcuna registrazione o apposizione di avviso di copyright nelle proprie opere al fine della loro protezione. La protezione è automaticamente garantita quando, posseduti tutti i requisiti necessari, l'opera viene per la prima volta registrata, scritta o incisa. Gli autori sono in possesso della proprietà morale del loro lavoro, perciò hanno il diritto di essere riconosciuti come tali e quindi salvaguardati da azioni illegali quali il plagio o riutilizzo delle opere senza autorizzazione. La Convenzione di Berna viene siglata in Europa e firmata dagli Stati

---

<sup>17</sup> Copyright: Forma di protezione applicabile alle opere soggette d'autore, fa parte dei metodi di protezione della proprietà intellettuale assieme al marchio e ai brevetti (Schilling 2005).

Uniti nel 1989, nel 1994 entrerà a far parte degli accordi generali internazionali. Il Trattato WIPO ( World Intellectual Property Organisation) del 1996, è il documento di riferimento principale a livello internazionale sul copyright. Firmato da 183 stati membri, fa da sfondo regolamentativo alle legislazioni nazionali e locali dei paesi aderenti, ed è la base di legislazioni interne quali possono essere il Digital Millennium Copyright Act<sup>18</sup> per gli USA o lo European Copyright Directive<sup>19</sup> del 1998 per l'Unione Europea, entrato in vigore ad inizio 2001 e alla fine dello stesso anno adottato dalle legislazioni di tutti i membri della Comunità Europea. Comun denominatore delle politiche europee sul copyright è la volontà di dar luce ad un framework regolamentativo condiviso dagli Stati, per costituire un ambiente in cui siano uniformemente tutelate le creazioni artistiche, e nel quale i copyright vengano protetti al fine di permettere l'entrata nel settore anche di player minori. Gli obiettivi della European Copyright Directive cercano di tenere in considerazione e seguire i rapidi sviluppi tecnologici a cui è soggetto il settore. L'armonizzazione tra paesi membri a cui aspira la European Copyright Directive è utile anche al fine di creare sicurezza per gli investitori e permettere la crescita dei servizi musicali online. La Direttiva contiene principalmente una serie di accordi comuni sui termini di utilizzo del copyright, sulla standardizzazione dei fondamentali diritti esclusivi e dei diritti di noleggio e rivendita di opere protette, fornisce inoltre una lista esaustiva di eccezioni al copyright e una regolamentazione concernente la protezione tecnica con sistemi quali il DRM, di cui si parlerà successivamente nel capitolo. A rafforzare la Copyright Directive viene siglato nel 2004 l'"Enforcement Directive". Scopo della direttiva è quella ridurre le incongruenze regolamentative tra i vari stati membri e armonizzare le numerose e differenti direttive e raccomandazioni UE in termini di copyright<sup>20</sup>. L'implementazione

---

<sup>18</sup> Il Digital Millennium Copyright Act (DMCA) è una legge degli Stati Uniti d'America sul copyright che implementa i due trattati del 1996 dell'Organizzazione Mondiale per la Proprietà Intellettuale. Il DMCA rende illegali la produzione e la divulgazione di tecnologie, strumenti o servizi che possano essere usati per aggirare le misure di accesso ai lavori protetti dal copyright (anche conosciuti come DRM) ed inoltre criminalizza l'elusione di un dispositivo di controllo d'accesso, anche quando non vi sia un'effettiva violazione del diritto d'autore.

<sup>19</sup> Direttiva 2001/29/EC, è una direttiva UE per implementare il trattato WIPO del Copyright e armonizzare le leggi sul copyright tra i vari stati membri.

20 Documenti e politiche chiave UE concernenti il copyrights (e la digital music) sono:

- European Commission (2001). Directive 2001/29 EC of the European Parliament and of the Council of May 2001 on the harmonization of certain aspects of copyright and related rights in the Information Society, OJL 167/10 22.6.2001.

- European Commission (2002). Digital Rights Management. Background, Systems, Assessment. Commission of the European Communities. Brussels, 14.02.2002. SEC(2002).

di queste direttive da parte dei vari paesi ha permesso un rafforzamento del copyright unitamente ad un aumento delle segnalazioni di violazioni. Tuttavia non si può ancora dire di aver, tramite queste politiche, raggiunto un'armonizzazione regolamentativa tra gli stati membri. Le leggi variano ancora considerabilmente da stato a stato, in particolare tra giurisdizioni a common law (Cipro, Irlanda, Malta e UK) e stati con civil law. Ci si trova così di fronte ad un alto numero di differenze, ambiguità e squilibri, che divengono ostacoli non facili per l'intera industria.

- 
- European Commission (2004a). Directive 2004/48 EC of the European Parliament and of the Council of 29 April of 2004 on the enforcement of intellectual property rights, Corrigendum, OJL195/16, 02.06.2004.
  - European Commission (2004b). High Level Group on Digital Rights Management Final Report March-July 2004. Available at: [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/2005/all\\_about/digital\\_rights\\_man/doc/040709\\_hlg\\_drm\\_2nd\\_meeting\\_final\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/all_about/digital_rights_man/doc/040709_hlg_drm_2nd_meeting_final_report.pdf)
  - European Commission (2005a). Decision No 456/2005/EC of the European Parliament and of the Council of 9 March 2005 establishing a multiannual Community programme to make digital content in Europe more accessible, usable and exploitable, O J L 79/1, 24.3.2005 60. Available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0836:FIN:EN:PDF>
  - European Commission (2005b). Commission Recommendation of 18 October 2005 on collective crossborder management of copyright and related rights for legitimate online music services. OJL276/54, 21.10.2005.
  - European Commission (2008). Communication on Creative Content Online in the Single Market. Brussels, 03.01.2008. COM(2007) 836 final. Available at: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0836:FIN:EN:PDF>.
  - European Commission (2009). Creative Content in a European Digital Single Market: Challenges for the Future - A Reflection Document of DG INFSO and DG MARKT, 22 October 2009.

### 3.3 Multi-territory licensing<sup>21</sup>

Produrre e distribuire musica online non risulta semplice operazione vista la molteplicità di diritti in gioco (diritti per la copia e per la pubblicazione al pubblico) e delle proprietà coinvolte ( autori, compositori, performer, case discografiche) che spesso si intersecano in differenti contratti gestiti a loro volta da diverse agenzie e collettivi di gestione e tutela dei diritti. Coloro che intendono utilizzare un'opera per un nuovo business, servizio o prodotto spesso devono negoziare i termini di utilizzo con ogni proprietario e in ogni paese. Si tratta di un'operazione molto costosa sia in termini temporali che economici che, solo grandi aziende dotate di buon expertise sia giuridico che manageriale si possono permettere. Il principio dello sfruttamento territoriale dei copyright tramite licensing potrebbe essere economicamente vantaggioso per i possessori dei diritti, che limitando la licenza ad un solo paese, devono di volta in volta fornire la stessa licenza per i medesimi contenuti ad altri paesi, ricevendo così le royalties da ogni diverso paese. Tuttavia questa pratica potrebbe costituire un ostacolo per le major nello sviluppare e lanciare servizi musicali multi territoriali estesi e condivisi in tutta l'UE. La frammentazione del mercato dei diritti e del licensing comporta costi eccessivi e rende più difficile per i service provider sviluppare business multi territoriali omogenei. Non solo, crea difficoltà ai consumatori che desiderano accedere a contenuti disponibili in altri Stati membri differenti rispetto a quello in cui risiedono. I seguenti dati sono indicativi del vasto ammontare di player coinvolti nella gestione dei diritti e delle derivanti difficoltà che possono presentarsi al fine di perseguire un approccio regolamentativo omogeneo e condiviso. Secondo un'inchiesta della commissione UE, nel 2003 si registrava la presenza di ben 152 collective society<sup>22</sup>, che agivano per conto

---

<sup>21</sup> Legalmente con la parola licensing, in italiano licenza, si intende comunemente la cessione da parte dell'autore o del detentore di un diritto ad altro soggetto perchè la possa utilizzare traendone dei benefici economici. Il licenziante, ovvero colui che cede la licenza, ed il licenziatario, colui che gestisce la licenza, si accordano perchè i benefici vengano remunerati attraverso una fee che può essere fisso o variabile sulle vendite.

Quando la parola licensing è usata nel linguaggio di marketing si parla del diritto di cui sopra legato ad una delle seguenti categorie: arte, spettacolo/personaggi, moda, musica, sport, marchi aziendali, editoria/autori.

Quindi per riassumere il licensing è quell'attività di marketing attraverso la quale chi detiene un diritto con riferimento alla licenza, lo cede ad un altro soggetto dietro pagamento di un compenso unico o percentuale nel rispetto di alcune regole definite nel contratto di licensing (Leocane 2008).

<sup>22</sup> Per copyright collective o copyright collective agency ( licensing agency o copyright collecting society) si intendono degli organismi creati tramite specifiche leggi o accordi privati che si impegna nella gestione collettiva dei diritti. Le società di gestione collettiva hanno l'autorità di concedere in licenza le



di circa 1,6 milioni di possessori di diritti e gestivano ogni anno circa 4,9 bilioni di euro di royalty. Di questa cifra 3,8 bilioni di euro erano destinati e distribuiti tra i proprietari dei diritti. La distribuzione tra stati interna all'UE ammontava a 322 milioni di euro, la distribuzione a paesi terzi al di fuori dei confini UE ammontava a 184 milioni di euro<sup>23</sup>. Dei ricavi generati dalle società di gestione collettiva l'80% deriva dallo sfruttamento di lavori musicali ed è generato dalla prime dieci società che son attive in questo campo<sup>24</sup>. Le soluzioni suggerite dalla letteratura per dare ordine ad un sistema così vasto e frammentato sono di rendere le procedure di licensing per la distribuzione online più semplici, in modo da creare un bacino europeo multi licenza, o meglio di creare un'unica tipologia di licensing che includa contemporaneamente i diritti di produzione e di performance e che uniformi le licenze appartenenti a più right holder (autori, compositori, performer, case discografiche). Successivamente andrà poi sviluppato un metodo di distribuzione delle royalty tra i differenti right holder.

Un importante atto finalizzato allo sviluppo di servizi legali di musica online è rappresentata dalla "Recommandation on collective crossborder management copyright and related rights for legitimate online music service" del 2005 della Commissione Europea. Include importanti misure minime di tutela minima dei possessori di diritti, che dovrebbero essere adottate in tutti i contratti di licensing. Tuttavia non essendo questa misura al momento vincolante non ha raggiunto ancora i risultati prefissati.

Uno strumento dunque, quello del licensing, che per esser impiegato e sfruttato con efficienza ed efficacia richiede oltre che una maggiore trasparenza del mercato, in modo da comportare così maggiore chiarezza per gli investitori, anche uno specifico sistema regolamentativo dedicato. Non esistono leggi codificate che regolano il licensing. Tutto dipende infatti da come un'azienda decide di utilizzare il licensing: per alcune aziende il licensing è un fatto strategico mentre per altre il licensing è un fatto puramente tattico. Per fare un esempio molte aziende operanti nel campo della moda, in particolare degli accessori, considerano il licensing come un fatto strategico. Se si pensa ad alcune multinazionali del settore occhialeria, come ad esempio Luxottica o Safilo, le licenze dei marchi della moda sono considerate vitali. La situazione è invece diversa per le

---

opere protette da copyright e raccogliere royalty derivanti da licenze negoziate per conto dei suoi membri per poi successivamente distribuirle.

<sup>23</sup> The Music Industry 2012, European Commission Report

<sup>24</sup> [http://ec.europa.eu/internal\\_market/copyright/docs/management/studycollectivemgmt\\_en.pdf\(2005\)](http://ec.europa.eu/internal_market/copyright/docs/management/studycollectivemgmt_en.pdf(2005))

aziende della distribuzione organizzata dove l'utilizzo di alcuni marchi è legata a fatti tattici quali l'uscita di un film di successo o di trasmissioni televisive o ancora di eventi sportivi che caratterizzano determinati momenti. Come si può intuire le regole sono quindi dettate dal settore di appartenenza dell'azienda ed è questo a determinare se il licensing è un fatto strategico oppure un fatto tattico. Si auspica perciò ad una maggiore collaborazione da parte delle collective society affinché condividano le loro informazioni su proprietà e licensing per la creazione di un vasto database comunitario (Commissione Europea 2009).

Per quanto riguarda le maggiori problematiche connesse alla gestione del licensing spicca tra tutte l'identificazione della localizzazione e individuazione degli autori al fine di ottenere da questi le concessioni per l'utilizzo delle loro opere. Capita infatti spesso di trovarsi a che fare con opere il cui autore è sconosciuto o i suoi dati non sono rintracciabili (in questo caso si parla di opera orfana) oppure può capitare che un'opera appartenga a più autori, la cui maggior parte dei quali non è rintracciabile. Per far fronte a queste problematiche l'Unione Europea ha intrapreso numerose iniziative. Tra queste da menzionare le proposte comunitarie che mirano alla definizione di criteri specifici finalizzati ad una ricerca diligente dei possessori di diritti, nonché la creazione di un database per opere orfane. L'UE mira inoltre a stabilire e definire gli usi che possono essere fatti delle opere orfane, e le condizioni e termini di utilizzo di queste. Queste misure hanno la caratteristica di agevolare le operazioni dell'industria discografica, rendendo più facile l'utilizzo di queste opere ad esempio nel loro impiego in colonne sonore, jingle tv, videogiochi o pubblicità ma anche nei servizi stessi di musica online (Commissione UE 2011).

Altra barriera per lo sviluppo di politiche multi-licensing risiede nella facoltà degli stati membri di avere un significativo margine discrezionale nel decidere che tipo di limitazioni ed eccezioni apporre nella gestione ed utilizzi di licensing e copyright. Eccezioni che variano di stato in stato secondo le diverse leggi nazionali (articolo 5.2 e 5.5. della Direttiva Copyright). Il tutto si traduce in sostanziali differenze regolamentative tra stati comunitari. Ogni stato membro presenta infatti dei significativi discostamenti regolamentativi per quanto concerne le limitazioni ed eccezioni all'utilizzo di opere protette da copyright.

### 3.4 DRM e interoperabilità

Le tecnologie DRM sono usate dai produttori, editori, e possessori di copyright per controllare gli accessi ai contenuti protetti. Determinano chi può utilizzare il contenuto e sotto quali condizioni. Le tecnologie DRM vengono implementate dai produttori di hardware e software e dai possessori di contenuti con l'intento di prevenire infrazioni di copyright e mantenere il controllo sulle produzioni artistiche e i relativi ricavi da queste. Nei primi stadi del mercato musicale online, il DRM è stato fonte di scontri e attriti interni all'industria. iTunes di Apple è stata la prima piattaforma ad utilizzare la tecnologia DRM, in special modo nel download dei file musicali. Il DRM era settato per limitare il numero di dispositivi e computer che avrebbero potuto riprodurre la canzone, e limitare i tipi di dispositivi e programmi software che potevano essere impiegati per ascoltare la musica. Apple implementò queste restrizioni per assicurare che i file scaricabili non fossero distribuiti illegalmente online. Apple necessitava di questa sicurezza al fine di acquisire le licenze necessarie dalle case discografiche per vendere musica online. In questo modo finì per essere il maggior provider dell'intera industria discografica ad utilizzare la tecnologia DRM per audio device e servizi musicali. Tramite il FairPlay DRM di Apple, si prevedeva di non concedere licenze a provider e servizi terzi. In questo modo si indirizzavano gli utenti a non scaricare musica da servizi musicali concorrenti per i loro computer Apple, iPod o altri device Apple. Così anche Microsoft adottò la propria tecnologia DRM, usata poi dalla maggior parte dei restanti produttori di device elettronici (smartphone, Mp3-players etc). A catena anche player minori come Sony e Real iniziarono a servirsi di formati DRM per i loro rispettivi servizi online.

Per i possessori di contenuti e provider di musica digitale indipendenti dai software e hardware principali, le soluzioni DRM e l'assenza di interoperabilità si traducevano in un ostacolo alla competitività. Dopo aver prodotto i loro contenuti in differente formato, i player indipendenti dovevano interfacciarsi con i differenti provider DRM al fine di rendere disponibile i loro contenuti a tutti i consumatori su tutti i dispositivi. L'assenza di interoperabilità diveniva un problema anche per il consumatore stesso, in quanto veniva ostacolato nel trasferimento di musica posseduta su diversi device (rischio di lock-in). Nonostante ciò, questa soluzione ha comunque permesso una discreta crescita del mercato online, in particolare per Apple grazie alla sua combinazione service-

software-device, e ha fatto sì che per anni il DRM fosse fortemente voluto dalle case discografiche.

Una prima svolta nella direzione DRM si è avuta nel 2004 quando l'High Level Working Group nel suo Report DRM 2004 ha identificato nell'interoperabilità di standard un importante obiettivo da raggiungere al fine di ottenere una crescita maggiore dei servizi musicali online. Tuttavia, il Report non diede avvio a nessuna concreta azione regolatoria in questo senso, limitandosi a proporre una serie di soluzioni tra cui l'istituzione di un "Consorzio Corale" (Coral Consortium Cross Industry) che si rivolgeva all'industria discografica intera al fine di sviluppare comuni tecnologie interne al settore dell'intrattenimento, per raggiungere un comune quadro di riferimento su contenuti, device e service provider. Ma poiché i due player principali, Apple e Microsoft, non presero parte a questo consorzio, il suo impatto non fu rilevante per il settore.

Nel frattempo alcuni provider iniziarono a rendere disponibili le loro opere DRM free per favorire la condivisione dei contenuti da parte degli utenti, al fine di acquisire una maggiore visibilità e aumentare le opportunità di maggiori vendite di contenuti ma anche di prodotti correlati alla musica. Solo nel 2009 iTunes rende il proprio catalogo DRM Free, ma solo dopo incessanti e lunghe trattative con le case discografiche, che si risolsero con un prezzo più alto per il download dei brani online.

Tuttavia ancora oggi i DRM continuano a giocare un ruolo fondamentale nei servizi di abbonamento. In questo caso la tecnologia DRM permette ai solo utenti paganti di ascoltare la musica scaricata e solamente nel periodo di abbonamento al servizio. Allo scadere del periodo di abbonamento infatti, i brani non saranno più riproducibili. Esistono differenti regolamentazioni comunitarie sulla tecnologia DRM e su il suo utilizzo, e sta ai provider del servizio l'implementazione di queste unitamente al rispetto delle leggi interne al paese in cui opera.

### 3.5 Violazioni del copyright

La violazione del copyright è una tematica di rilevante importanza per tutto il settore discografico. Ogni giurisdizione tratta differentemente questa materia (OECD 2009). Ciò che in uno stato membro viene giudicato illegale può non esserlo considerato in un altro stato membro. Ad esempio può differire da stato a stato ciò che viene definita copia per uso privato, o la distinzione fatta tra uploading e downloading di contenuti coperti da copyright, o possiamo trovare differenti posizioni su chi ritenere parte chiamata a rispondere in caso di violazione. Inoltre tra stati esistono differenze anche sull'accezione della violazione di copyright: considerata in certi paesi reato penale e in altri civile. Risulta poi infine, in un'era della digitalizzazione dai confini labili, poco chiaro in caso di violazione, quale legge nazionale sia da applicare e quale sia la corte competente per seguire il caso in questione.

Per quanto riguarda la classificazione in termini giuridici delle violazioni di copyright l'industria discografica intera ritiene che vada senza dubbio mantenuta la linea, da parte delle istituzioni, secondo cui la violazione di copyright sia da considerarsi crimine. Altri ritengono invece che giudicare come un crimine la violazione di copyright, anche da parte di un singolo utente, sia controproducente per l'industria stessa. Secondo gli autori del DLA Piper Report 2009<sup>25</sup> è necessaria una precisa distinzione tra la violazione compiuta a fini privati e personali rispetto a quella a fini commerciali, poiché le misure da adottare per combattere violazioni dei consumatori privati sono dispendiose e costose, oltre che difficili da individuare e soprattutto minano le leggi standard minime di sicurezza e rispetto sulla privacy. Per combattere questa vera e propria piaga dell'industria le case discografiche hanno adottato differenti strategie. Prima mossa è stata quella di condurre diverse azioni legali contro quei software o provider che condividevano contenuti protetti (tra questi la piattaforma online Napster), a queste si aggiungevano cause ed azioni legali contro singoli privati. Oggi le strategie si concretizzano in azioni di lobbying interne all'industria per dar vita ed implementare strumenti legali che rinvigoriscano il settore, accompagnati da campagne ed iniziative d'informazione ed educazione del consumatore sulla pirateria e sulle legali alternative e soluzioni a questa.

---

<sup>25</sup> DLA Piper è uno dei più grandi studi legali al mondo, con un'organizzazione composta da oltre 4.200 professionisti che operano attraverso 77 sedi in 31 paesi, in Asia, Europa, Medio Oriente e Stati Uniti.

Nel 2009, la France National Assembly, ramo del Parlamento Francese, ha approvato la Creation Internet Law, dando vita ad una nuova autorità amministrativa indipendente: HADOPI<sup>26</sup>. HADOPI è responsabile per avvisare e notificare i violatori di copyright sulla loro attività illegale. Dopo due avvisi tramite email e/o lettera postale, i violatori possono essere bannati da internet fino ad un anno e ricevere fino a 300,000 euro di sanzione, o addirittura in base all'entità e la ripetitività del crimine possono essere condannati al carcere fino a due anni (PwC<sup>27</sup> and Wilkofsky Gruen Associates, 2010; IFPI RIN, 2011). Una simile strategia è stata adottata anche dal governo Britannico tramite il Digital Britain Report UK. Come sostiene il Pwc (2010), questi sistemi si stanno rivelando efficienti poiché a quanto pare la paura di perdere il diritto alla propria connessione internet è un grande deterrente per i violatori di copyright rispetto ad altre misure sperimentate nel passato. Altri stati UE tuttavia ritengono che simili misure siano poco consone e non risolutive. Una legge svedese ( basata sullo European Intellectual Property Rights Enforcement Directive), attiva dall'Aprile 2009, prevede che gli ISP, quando richiesto, siano tenuti a fornire nomi e indirizzi dei violatori sospettati. Da quando gli utenti della rete della penisola svedese sono stati informati che il loro nome e indirizzo potrebbe essere fornito alle autorità competenti in caso di violazioni di copyright, in accordo con una ricerca GfK, si è registrato un calo del 60% di violazioni (GfK in Werner 2010). E' infatti nel 2010 che la Corte di giustizia svedese ha decretato che Pirate Bay, host provider internazionale, era da considerarsi violatore dei diritti copyright. Effettivamente Pirate Bay incentivava e favoriva gli utenti all'upload e download di copie illegali di contenuti protetti da copyright, indirizzandoli al loro store. Pirate Bay fu giudicata colpevole di violazioni del copyright e sentenziata al pagamento di una grossa cauzione. Seguendo queste decisioni l'industria discografica

---

<sup>26</sup> HADOPI (acronimo di Haute Autorité pour la diffusion des oeuvres et la protection des droits sur l'Internet) è un'istituzione francese che si occupa dell'applicazione di una parte della Loi Création et Internet n. 311 introdotta nel 2009 ed in vigore dal 2010, dedicata al diritto d'autore su Internet, una normativa che è stata al centro di polemiche in quanto prevede una "disconnessione forzata" per coloro che violano il copyright, secondo una risposta graduale. Graduale perché La legge prevede tre passaggi: un utente scoperto a scaricare file protetti da copyright sarà prima avvisato via e-mail, in caso di persistenza della violazione riceverà allora una raccomandata, e poi, come ultimo avviso, sarà invitato a comparire davanti ad un giudice, che deciderà un'eventuale multa o la disconnessione forzata. Chi riceverà questi avvisi non sarà comunque l'autore della violazione, bensì il titolare del contratto di abbonamento ad Internet.

<sup>27</sup> PricewaterhouseCoopers (PwC) è un network distribuito in 158 Paesi con oltre 169.000 professionisti, che fornisce servizi professionali di revisione di bilancio, advisory e consulenza legale e fiscale. La società odierna è il risultato della fusione tra la Price Waterhouse e la Coopers & Lybrand avvenuta nel 1998.

decise di intraprendere le stesse azioni legali anche per Pirate Bay Danimarca, Olanda e Norvegia.

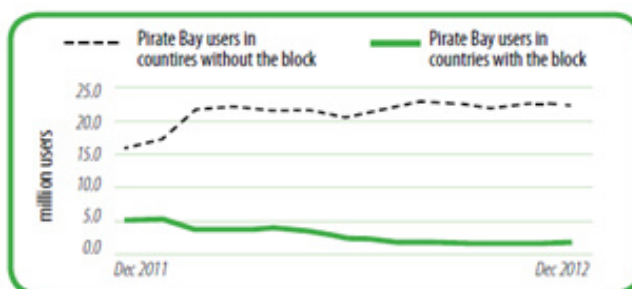


Figura 22. Il grafico mostra la diminuzione del numero di utenti ed accessi al sito Pirate Bay dopo la disposizione di blocco da parte delle autorità. (Fonte: IFPI 2012)

Questo tipo di campagne ed iniziative si sono rivelate molto efficaci in tutti i paesi che le hanno implementate. In Francia ad esempio l'uso del peer to peer (P2P) è sceso del 17% dopo che si sono iniziate ad inviare notifiche agli utenti. Dal 2010 ad oggi sono state spedite più di un milione di notifiche, e solo l'8% dei notificati ha ricevuto un secondo avvertimento. A livello internazionale simile situazione si è verificata in Nuova Zelanda, dove l'utilizzo della p2p è sceso del 16% dopo l'introduzione dei sistemi di notifica. Anche in Corea del Sud, le infrazioni si sono ridotte del 22% dal 2011 al 2012. In questo modo si è dato pieno supporto ai servizi legali tanto che il mercato musicale nazionale ha visto tra il 2007, anno di introduzione delle misure, e il 2012 una crescita del 65%, tanto da passare dal ventitreesimo all'undicesimo più grande mercato musicale mondiale.

Tuttavia se sia permesso autorizzare gli ISP a fornire informazioni sui propri clienti che infrangono la legge è un tema controverso. L'industria discografica richiede un ruolo attivo per gli ISP nell'individuare siti relazionati alla pirateria, visto che gli ISP hanno accesso e conoscono gli account degli utenti che hanno a che vedere con contenuti protetti da copyright. Ciò che chiede l'industria discografica è di bloccare i servizi che offrono accessi privi di licenza a contenuti protetti o che indirizzano gli utenti a piattaforme di condivisione e network p2p fuori legge. Ciò a cui l'industria discografica auspica è un "graduated response model". Nel concreto un modello fatto di notifiche educative e didattiche e veri e propri avvisi avvertimento, che qualora non vengano rispettati possono risolversi in sanzioni. Queste sanzioni possono includere restrizioni

sull'utilizzo della rete e dei servizi Internet (IFPI 2010). In questo modo i servizi ISP vengono interpellati ad una cooperazione attiva. I maggiori Internet Provider però ritengono che cooperazioni di questo tipo possano danneggiare il business, ed inoltre che non sia loro compito quello di ispezionare e monitorare i contenuti dei traffici Internet, poiché andrebbe contro il rispetto delle norme sulle privacy degli utenti. Inoltre non tutti gli stati membri UE sono intenzionati ad imporre misure drastiche che minano la privacy delle persone. La Commissione Europea ha disposto diversi documenti in cui incoraggia la creazione di politiche e modelli di business volti a scoraggiare la violazione di contenuti protetti attraverso azioni educative e di consapevolezza degli utenti, rendendo disponibili e facilmente reperibili contenuti legali. Politiche ed iniziative di tipo didattico educativo sono ad esempio state adottate negli Stati Uniti. Il Centro per l'informazione sul Copyright (CCI) statunitense, sostenuto da una coalizione di rights holder e cinque società leader ISP, si sta tutt'oggi impegnando nell'implementazione di un programma anti pirateria a base volontaria. Il CCI afferma che il programma avrà uno scopo principalmente didattico ed educativo, con misure mitigative, come la pubblicazione di un tutorial per il copyright, e l'invio agli utenti di messaggi di notifica in caso di infrazioni. Il programma dovrebbe essere implementato entro il 2014.

Oltre alla collaborazione degli ISP, l'industria discografica ha fatto appello anche ad altri due player, apparentemente esterni al settore: le agenzie di advertising e i motori di ricerca. Sono molteplici le compagnie e grandi aziende non consapevoli di dove il proprio advertising online va ad apparire. Questo per la numerosità di intermediari che si frappongono tra la compagnia e il sito web che ospiterà gli inserti pubblicitari. Così capita che vi si trovi in siti malevoli e violatori di copyright, pubblicità ed inserzioni di grandi aziende, con il derivante rischio di subire un danno reputazionale. Si rende così necessaria una maggior trasparenza negli accordi all'interno dell'industria attraverso la creazione di veri e propri codici di condotta da rispettare affinché ogni player si assuma le proprie responsabilità e presti maggiori attenzioni nella contrattazione. Nel Maggio 2012 negli Stati Uniti è stato pubblicato un trattato, curato da una serie di aziende di advertising, che incoraggia e sensibilizza le agenzie media e i brand-owner ad una maggiore attenzione nella gestione dei contratti di advertising. Nel Regno Unito l'agenzia Internet Advertising Sale House ha istituito e pubblicato un codice di condotta che impedisce ai propri membri e network di fare advertising su siti malevoli mentre,



sempre in UK, l'azienda Digital Trading Standard Group ha invece fornito una guida di best practice per l'industria. Un caso curioso è quello del Dipartimento di Finanza del Canada, che nel 2012 ha dovuto velocemente rimuovere i propri banner di advertising riguardanti il proprio piano economico dalla piattaforma illegale P2P The Pirate Bay, dopo che l'agenzia Ottawa Citizen ne aveva segnalato la presenza.

Per quanto riguarda invece i motori di ricerca, va detto che questi sono il principale portale d'accesso alla musica online utilizzato dagli utenti internet: di questi, secondo il rapporto IFPI 2012, più della metà accede a servizi privi di licenza negli UK (51%) poiché vengono indirizzati a questi da motori di ricerca (Harris Interactive 2012). L'industria discografica richiede perciò degli sforzi da parte dei motori di ricerca affinché questi si adoperino tramite step efficienti ed efficaci ad indirizzare i propri utenti a servizi con licenza, prevenendo la tendenza del consumatore ad orientarsi a servizi illegali. Si tratterebbe di misure socialmente responsabili e realizzabili con un supporto e totale coinvolgimento di tutti gli attori del settore. I ricercatori Ipsos Media ICT con una ricerca condotta in nove Paesi nel 2011, hanno rilevato che il 60% degli intervistati è concorde nel fatto che i principali motori di ricerca dovrebbero dare priorità di ricerca a siti e piattaforme legali, che offrono agli utenti contenuti che non violino contratti di licensing e copyright. Nell'agosto 2012, Google ha annunciato di aver intrapreso delle operazioni volte a modificar il proprio algoritmo di ricerca con lo scopo di orientare l'utente a contenuti a norma di legge ma anche di maggiore qualità, accogliendo e prendendo in considerazione le segnalazioni e notifiche su siti malevoli violatori di copyright. Si tratta senza dubbio di un primo step fondamentale, ma che per il momento non sembra ottenere i risultati sperati. Esplicativa in merito la recente dichiarazione di Paul MC Guinness, manager della band U2, che ha dichiarato :-“ sembra inconcepibile che una compagnia così geniale come Google non sia in grado di coordinare e gestire un fenomeno malevolo qual è quello della pirateria”. Effettivamente, un utente che si appresti a ricercare online tramite un qualsiasi motore di ricerca digitando la parola “mp3” ottiene un vastissimo numero di link illegali tra le prime pagine di risultati. Per questo l'industria continua ad esercitare pressioni su Google e altri motori di ricerca affinché vengano implementate policy efficaci in accordo e d'intesa con i principali provider.

WHAT CONSUMERS THINK	ALL INTERNET USERS	PIRATE USERS
Search engines should give priority to legal digital music services over pirate services when they show their search results	60%	59%
Accessing music through services that don't have the copyright owner's permission is unfair to those creating and producing the content	59%	58%
Companies should not advertise on websites that offer music without the copyright owner's permission	55%	56%
I don't know where to find legal music online, so I use other services instead	24%	31%

Figura 23. Sondaggio Ipsos Media ICT sugli utenti Internet e il loro parere sul ruolo dei motori di ricerca. (Fonte IFPI 2012)

Negli ultimi anni si sono susseguite svariate azioni legali sulle violazioni di copyright e continuano tutt'oggi, anche se allo stesso tempo differenti servizi legali online sono stati introdotti nel mercato, alcuni dei quali come iTunes e Spotify sembrano funzionare e fanno presagire periodi migliori. Abbiamo visto come la tutela del copyright sia una questione cruciale poiché ancora molti utenti Internet (32%) accedono a siti pirata e a contenuti violatori di copyright. La priorità principale per assicurare un ambiente in cui vige il rispetto della legalità per quanto concerne il copyright e rispetto dei diritti, è raggiungere una cooperazione tra gli intermediari che gravitano attorno al sistema dell'industria musicale: case discografiche, produttori, agenzie di advertising, ISP, provider di pagamenti e motori di ricerca. Si tratta dei principali player del sistema, ognuno dei quali detiene un ruolo altamente incisivo ai fini di un industria e di un mercato discografico che indirizzi a proprio vantaggio il consumatore ad un utilizzo legale della musica. Quanto queste azioni siano importanti lo si intuisce da un dato esplicativo fornito dall'FBI nel 2012 al momento della chiusura del network di filesharing Megaupload: si è stimato che la piattaforma P2P avesse generato profitti fino a 175 milioni di dollari comportando allo stesso tempo una perdita per il mercato discografico legale pari a 500 milioni di dollari. La chiusura del sito ha visto una conseguente chiusura a catena di tutti servizi e siti simili che si è protratta per tutto il 2012.

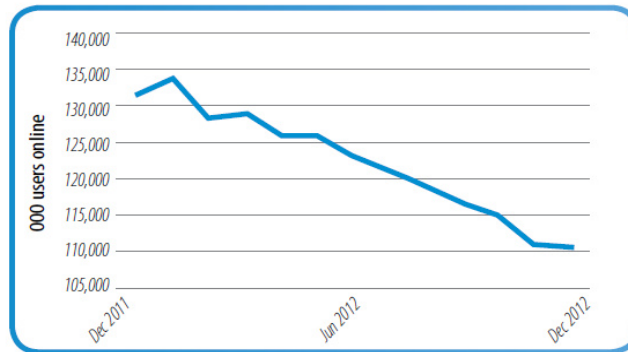


Figura 24. Il grafico illustra come la chiusura di Megaupload abbia ridotto drasticamente il numero di utenti "pirata" anche di altre piattaforme illegali. (Fonte IFPI 2012)

### 3.5.1 User-generated content

Quella degli user generated content (UGC) è una tematica che sta guadagnando sempre più attenzione da parte dell'industria discografica, viste le ripercussioni che ha sullo stesso settore. Per User Generated Content si intendono quelle opere protette da copyright eseguite e reinterpretate da utenti amatori senza avere fini o scopi commerciali e diffuse nel web. Il fenomeno ha suscitato non poche questioni quali: questi contenuti generati dagli utenti devono essere inclusi tra eccezioni e limiti contenuti nel Copyright Act? Dovrebbero essere tutelati? E' necessario intervenire nella Copyright Directive o non è richiesto nessun cambiamento alle esistenti leggi sul copyright? Senza dubbio le leggi esistenti non prendono sufficientemente in considerazione il ruolo complesso e in continuo cambiamento del consumatore nell'era digitale e alcuni adattamenti potrebbero essere apportati in particolare per possibili specifici utilizzi commerciali degli UGC (DLA 2009 Helberger, Leurdijk, & De Munck, 2010). Le soluzioni suggerite si basano sulla facilitazione della registrazioni dei copyright, creando maggiore trasparenza per quanto riguarda i contratti e la creazione di un sistema copyright più permissivo.

### **3.6 VAT e sistema contributivo**

Tra le variabili che contribuiscono a rendere di difficile gestione lo scenario industriale discografico europeo, troviamo il complesso sistema contributivo connesso alla musica digitale. (Screen Digest Ltd, 2006).

Originariamente il modello di prezzo introdotto da iTunes nel mercato UE, per cui l'utente si aspettava di pagare 99cent a brano, trovava attriti con il sistema contributivo europeo. Questo perché si rifaceva al modello americano, in cui non è necessario pagare alcun tipo di tassa su transazioni online oltreconfine nazionale. Non è così in Europa dove i provider dei servizi online devono provvedere al pagamento delle tasse previste per le transazioni online. Poiché l'aspettativa del consumatore è quella di pagare il prezzo di 99 cent, la spesa di contribuzione tassativa va a carico del provider del servizio, invece di aggiungere questa al prezzo di vendita totale che sosterrà il consumatore. Quello dei servizi musicali digitali online diviene così un business difficile da gestire per il provider, che non possono compensare le loro entrate con altre fonti di ricavo e soprattutto mettere i loro clienti europei in una condizione di svantaggio rispetto ai loro clienti statunitensi.

La tassazione VAT europea varia considerabilmente da paese a paese (dal 3 al 25%) unitamente alla tassazione sull'uso dei servizi elettronici e alla nazionalità del provider che offre il servizio in questione. Tutti fattori che comportano una distorsione della competizione favorendo i paesi membri con regimi di tassazione più bassi rispetto a quelli deterrenti regimi di tassazione più elevati. Una soluzione suggerita in merito, dai provider dei servizi online è quella di introdurre un sistema a bassa tassazione VAT per quanto riguarda i servizi digitali online, omogeneo che armonizzi tutti i paesi membri. Va infine perciò considerato che l'industria necessita di maggiori politiche di omogeneizzazione della tassazione dei servizi di musica digitale, volte a stimolare un mercato per il commercio elettronico, in particolare per il consumo e la vendita di musica online, unitamente alla gestione e attenzione di metodi sicuri per le transazioni online e adeguati livelli di protezione del consumatore per quanto riguarda la sua sicurezza e tutela della privacy.

### 3.7 Conclusioni

L'industria discografica poggia le proprie basi sulla sfruttamento dei copyright derivanti da canzoni e registrazioni. A beneficiare delle vendite di musica e delle royalty derivanti dall'utilizzo della stessa in radio, film o servizi musicali online sono prima fra tutte le case discografiche e gli artisti. Ecco perché nuove iniziative volte alla protezione del copyright stanno divenendo cruciali al fine di uno sviluppo di un mercato della musica digitale sostenibile e "salutare".

Uno dei principali ostacoli alla creazione di un coeso mercato europeo della musica digitale è il fatto che le disposizioni e regolamentazioni per il copyright variano da stato membro a stato membro UE, nonostante tutti gli stati abbiano aderito ai più importanti trattati europei e direttive in merito di copyright. Ciò che manca dunque è un sistema omogeneo che semplifichi lo scenario regolamentativo. L'Agenda Digitale UE mira a rimuovere le barriere legali e stimolare le transazioni musicali oltre confine. Sviluppare licensing multi territoriale, creare maggiore trasparenza nella proprietà di copyright attraverso la creazione di database, nuove modalità di gestire le opere orfane e armonizzare la legislazione del copyright sono gli obiettivi principali dell'Agenda. Una maggior armonizzazione risulta necessaria anche per quanto riguarda il riconoscimento e sanzionamento delle violazioni del copyright. L'industria discografica per far fronte a queste problematiche sembra aver risposto dando vita ad una forte lobby interna al settore. L'industria chiede infatti la collaborazione di altri player quali agenzie di advertising, motori di ricerca e soprattutto ISP. Il compito di quest'ultimi (fornire dati sugli utenti che violano il copyright) comporta rilevanti implicazioni e responsabilità per gli stessi ISP e gli operatori del network. L'alternativa a sistemi di lobbying è quella invece di far affidamento a nuovi modelli di sviluppo innovativi, che aumentino la consapevolezza del consumatore e sviluppino regimi regolamentativi alternativi. Altre problematiche da risolvere riguardano le variazioni sui regimi tassativi e contributivi e la legislazione riguardante i DRM. Una questione più recente riguarda i contenuti generati dai consumatori e se questi richiedano una sorta di riconoscimento legislativo come per il copyright.

# 4.MECCANISMI DI APPROPRIAZIONE DEL VALORE NEL NUOVO VALUE NETWORK DELL'INDUSTRIA DISCOGRAFICA

## 4.1 Value creation and value appropriation

In questo capitolo si cercherà di analizzare tramite una ricerca bibliografica sulla letteratura di riferimento come è stato possibile che dei nuovi player oltre a trarre vantaggio per se stessi, catturando il valore dall'innovazione, abbiano apportato un contributo positivo all'intera industria, risollelandola da uno stato di declino che la affossava da decenni. Prima di tutto identifichiamo cosa si intende con il termine "valore": Michael Porter identifica il valore, in campo aziendale, come la catena verticale composta dai fornitori delle risorse necessarie alla produzione dell'impresa, dalle imprese stesse e dagli acquirenti finali di prodotti e servizi. L'unione operativa di queste figure crea valore ed ognuna nel proprio ambito realizza il "valore aggiunto", inteso come il complessivo valore creato dalla catena aziendale a cui vanno sottratti i valori creati dalle altre figure in gioco. Per ottenerlo l'impresa deve riuscire a conquistare un'asimmetria favorevole tra se stessa e gli altri player in gioco, orientandosi sia verso i propri consumatori che verso i propri fornitori. In uno scenario così ampio tutto resta in equilibrio fintanto che una nuova innovazione tecnologica non cambia lo status-quo.

Tra i primi e più importanti autori, tra coloro che hanno dimostrato interesse in materia di creazione del valore e innovazione troviamo Teece (1986). Secondo Teece i benefici derivanti dall'innovazione dipendono strettamente da condizioni contrattuali tra la l'innovazione (innovatori) e la natura della relazione tra l'innovatore e altri player, come gli assetholder verticalmente collegati. Lo stesso Teece sostiene che sarà la co-specializzazione<sup>28</sup> in combinazione ai livelli dei regimi di appropriabilità a determinare

---

<sup>28</sup> Secondo Teece gli asset complementari sono distinguibili in tre categorie. Generic assets: non fanno riferimento ad una particolare innovazione; Specialized assets: dipendenza univoca tra innovazione e asset complementari ;Cospecialized assets: dipendenza biunivoca tra innovazione e asset

chi catturerà i frutti degli sforzi innovativi. Le considerazioni di Teece si fermavano ad un'analisi basata su relazioni diadiche. Ad approfondire le ricerche sono Jacobides et alii (2006) che ampliando il focus dalla diade ad un network industriale fatto di molteplici relazioni, qual è il caso dell'industria discografica, coniano il concetto di architettura, intesa come una struttura di agenti e asset co-specializzati tra loro. Secondo Jacobides et alii (2006) le architetture sono il framework comune che determina la struttura madre di un'organizzazione industriale. L'architettura di business è dunque definita come una descrizione degli agenti economici all'interno di un sistema economico e delle relazioni che intercorrono tra questi agenti, in termini di un minimo insieme di regole che governano la loro disposizione e organizzazione (ESD Architecture Committee 2004). L'architettura di business provvede quindi a determinare il contorno e la cornice all'interno della quale gli attori coinvolti interagiscono, cioè definisce la forma che emerge di un particolare settore e circoscrive la divisione del lavoro tra una serie di imprese cospecializzate. Un'architettura può essere disegnata e programmata (da sistemi regolamentativi o regolamentazione), o essere in parte emergente (tramite la creazione di template socialmente compresi). Le architetture influenzano i player dell'industria nelle loro interazioni e operazioni. Un'architettura diviene stabile, quando emerge un sistema di interfacce tra agenti economici. Vengono definiti sistemi di interfacce tutti quegli artefatti tecnologici, istituzionali o sociali che permettono a due o più entità la divisione del lavoro. Le interfacce sono catalizzatrici e prova evidente della co-specializzazione tra i vari player. Possono emergere attraverso azioni consapevoli o involontarie. Nei settori tecnologici molto spesso le interfacce consistono in framework regolamentatori che permettono ai differenti player di connettersi e relazionarsi. Le interfacce tecnologiche possono essere sistemi proprietari o aperti. All'interno dell'architettura emerge sempre un leader o winner (che si affermerà sugli altri player grazie a delle capability superiori in termini di efficienza tecnica (Winter 2005)). Il leader si interfacerà con potenziali attori a monte e a valle. La stabilità di questo sistema aumenterà all'aumentare dei feedback positivi derivanti dalle operazioni intraprese e dai feedback negativi qualora ci fossero dei tentativi non riusciti di modificare la struttura del sistema. Tuttavia secondo Jacobides (2006) a dar vita alle architetture industriali non sono solamente caratteristiche tecniche frutto dell'evoluzione e sviluppo delle capability dei vari player. Un ruolo determinante è

---

complementari. Teece definisce così co-specializzazione degli attori il coinvolgimento di diversi soggetti appartenenti alla stessa supply chain nella produzione di un determinato output.

infatti rivestito anche dai contesti regolamentativi e istituzionali entro i quali operano le architetture, non a caso in differenti giurisdizioni si osservano differenti modi di organizzare il lavoro. Le aziende stesse o organizzazioni industriali cercano con tutte le loro energie di manipolare a proprio vantaggio queste regole, non solo per identificare chi farà cosa ma anche per stabilire chi prenderà cosa (Jacobides 2006). Ogni industria quindi adotterà uno o più architetture distinte tra loro. Dove per architettura si intendono le diverse modalità in cui vengono applicate una serie di regole che influenzano una serie di aziende in interazione tra loro. Una volta che un'architettura emerge e si stabilizza è difficile che un'azienda si distanzi da questa o riesca facilmente a modificarla, questo per una serie di ragioni collegate al concetto di interoperabilità, regolamentazione, e informazione (cosa il consumatore si aspetta). All'interno dell'architettura si identificheranno perciò due template: uno definirà la creazione del valore e la divisione del lavoro, un altro l'appropriazione del valore e la divisione tra i player del surplus (chi fa cosa, chi prende cosa).

Chi tra i vari player che gravitano nell'architettura riuscirà a guadagnare dai frutti dell'innovazione? Chi guadagnerà quindi dall'innovazione? Raggiungerà l'“architectural advantage” o vantaggio architeturale, chi saprà apportare una diretta influenza sull'architettura dell'intero settore di appartenenza, specialmente quando questa non è stabile o sufficientemente delineata. Il vantaggio competitivo raggiunto permette all'impresa “vincente” di mantenere un'architettura disegnata sulla sua effettiva capacità di generare efficienza e sulla concreta possibilità di sfruttare al meglio le proprie risorse e competenze. Sulla scia del vantaggio acquisito i “follower” tenteranno di ottenere gli stessi benefici replicando la struttura che ha ottenuto i risultati positivi, rendendo ancora più agevole e confortevole la posizione dell'impresa “leader”, ovvero quella che ha creato l'architectural advantage. Secondo Jacobides (2006) partendo dalle ricerche di Teece, beneficerà maggiormente di un'innovazione chi sarà in grado di modificare l'architettura, agendo sui complementor coinvolti, pensando e agendo strategicamente sull'organizzazione e divisione del lavoro di tutti i player. Secondo Santos e Eisenhardt (2006) anche piccole imprese neoentranti possono trovare una posizione nell'architettura che permette loro di godere di benefici, se queste sono in qualche modo in grado di influenzare la struttura del loro settore facendo leva sulle proprie capabilities. Un concetto che fa eco anche nei lavori di Morris e Ferguson (1993) e Gawer e Cusumano (2002) che vedremo successivamente. In base quindi



anche alla precedente letteratura Jacobides et alii, sono concordi nell'affermare che una volta modificata a proprio vantaggio la struttura di un'architettura, un'azienda sarà in grado di catturare un vasto ammontare di benefici derivanti dall'innovazione, specialmente perché spesso sono le innovazioni stesse a richiedere un cambiamento, o la creazione di una nuova architettura, come nel caso della musica digitale nell'industria discografica. Le opportunità di cambiare un'architettura sono solite presentarsi all'emergere di settori particolarmente nuovi per l'appunto, oppure settori dove le nuove tecnologie creano sconvolgimenti, come nel caso in questione dell'industria discografica. Attraverso un'innovazione, come quella della musica digitale e del progresso delle ICT, considerata nel senso più ampio del termine, si innescano i meccanismi che portano l'impresa a ridefinire le relazioni che compongono la sua architettura di business. L'innovazione porta sempre a modifiche della struttura dei network che compongono la catena del valore, e grazie a questo "shock" l'impresa innovatrice punta a raggiungere il vantaggio competitivo sopra citato. In queste dinamiche di aggiustamento e discontinuità devono prestare attenzione i player, che attraverso una gestione strategica possono cogliere i benefici dell'innovazione. Per far questo secondo Jacobides et alii è fondamentale il controllo e la gestione degli asset complementari. Va però capito se il valore del controllo degli asset complementari vada o meno integrato nella propria catena del valore, starà al player capire quanto importanti saranno questi asset ai fini dell'innovazione e quanto strategico potrà risultarne la proprietà ai fini di catturare il valore scaturito dall'innovazione. Chiaramente perdere un asset che è parte dell'innovazione può risultare costoso. Se la combinazione è unica (gli asset sono immobili), il detentore dell'asset complementare probabilmente potrà catturare buona quota del valore derivante. Vanno perciò attentamente valutati i confini della propria attività e dell'architettura, e vanno valutate le risorse senza le quali anche nel lungo termine un'innovazione cesserebbe di creare valore. Ha senso prendere la grande parte di una torta che sta diminuendo o una modesta parte di una torta in crescita? (Baldwin Clark 2006). Focus troppi eccessivi nell'appropriazione del valore, ostacolano la creazione stessa del valore.

### 4.1.1 Complementarietà vs mobilità

Interessante è da questo punto di vista la matrice elaborata da Jacobides et alii che si sviluppa sulla base di due importanti fattori, portati in luce da Teece (1986). Il primo fattore è la dipendenza bilaterale intesa come il ritorno per un'azienda derivante dalla combinazione di due o più asset, verrà definita complementarietà dei prodotti, servizi e processi. La complementarietà si identifica attraverso la presenza di un vantaggio ottenuto utilizzando due asset congiuntamente. Le scelte del management dovrebbero orientarsi verso una pronta integrazione di questi asset. Il secondo fattore su cui si costruisce la matrice riguarda il numero di asset che possono essere potenzialmente coinvolti, verrà definita mobilità, che diviene funzione chiave della competitività, intesa anche come la possibilità di replicare agevolmente un determinato asset nel settore. La complementarietà influenza la dimensione del valore e l'ammontare di valore apportato dell'innovazione. La mobilità influenza il potere contrattuale degli asset holder, e quindi determinerà la divisione del valore. In base al livello di questi due fattori la matrice identifica quattro possibili scenari che andremo brevemente a vedere qui di seguito:

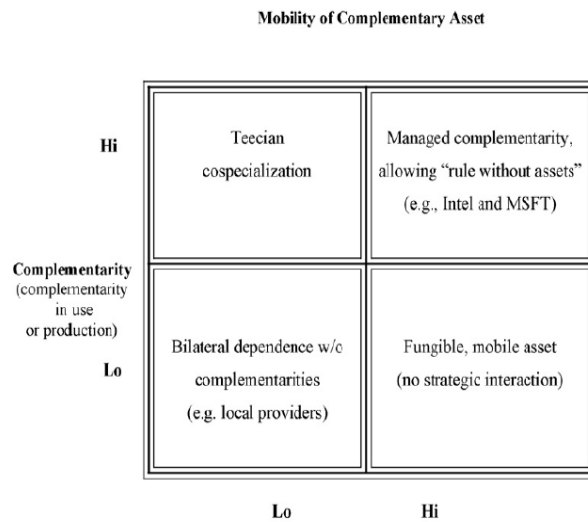


Figura 25. Complementarietà vs mobilità (Fonte: Jacobides et alii 2006)

1. Co-specializzazione Teecciana, con alti livelli di complementarità e bassi livelli di mobilità;
2. La tipica dipendenza bilaterale degli asset in produzione con bassi livelli di complementarità e di mobilità;
3. Scenario caratterizzato da alta complementarità e mobilità (managed complementarity) che potrebbe tradursi in un sistema modulare che crea complementarità tra moduli indipendenti tra loro che non esigono integrazione (Baldwin e Clark 2000). Il sistema potrebbe organizzarsi in particolari strutture che saranno analizzate nel prossimo paragrafo che la letteratura identifica come platform;
4. Scenario in cui asset o parte del processo produttivo per qualche ragione giace nel fondo e non presenta particolare modularità e interconnessione tra loro. Potrebbe ad esempio essere il caso di una fabbrica locale all'interno di un luogo ben preciso in cui lavorano operai unskilled;

Ciò che viene portato in luce da questo modello è come la mobilità risulti un fattore fondamentale per la gestione di architetture caratterizzate da player potenzialmente interdipendenti tra loro. Un'azienda dovrebbe assicurarsi secondo Jacobides, elevati livelli di mobilità negli asset principali al fine di incentivare una competizione libera che faciliti l'entrata di più player. Jacobides sottolinea inoltre che un'elevata complementarità non comporta riduzione di mobilità. Superando questo trade-off va oltre la concezione Teecciana secondo cui una stretta protezione della proprietà intellettuale unitamente ad asset co-specializzati giochi un ruolo primario nel catturare il valore dall'innovazione, in quanto sarà la mobilità dei fattori produttivi a determinare l'ammontare del valore creato da un'innovazione. Si pensi ai nuovi player entrati nella catena del valore dell'industria discografica. Gli autori sostengono che stretti regimi di protezione intellettuale, non sono sufficienti ad assicurare che il valore dell'innovazione sarà trattenuto dall'innovatore stesso. Se per esempio si hanno buoni livelli di mobilità negli asset downstream, si avrà una maggiore competizione tra gli attori a valle che permetterà a chi opera a monte di avere dei buoni ritorni dall'innovazione. Al contrario se avremo limitata mobilità, un'elevata protezione intellettuale da sola non sarà sufficiente ad assicurare un payoff per lo sforzo innovativo. Perciò più competitivo e mobile sarà un asset complementare maggiori saranno i ritorni dall'innovazione, e questo per qualsiasi livello di protezione dell'innovazione.

#### **4.1.2 Dalla co-specializzazione ai bottleneck**

Andando ad analizzare più specificatamente in che modo un'azienda può beneficiare dall'innovazione, catturando a proprio vantaggio valore da essa, Jacobides sostiene che il segreto sta nella manipolazione dell'architettura: gestire l'architettura dell'industria con il fine di divenirne i bottleneck (letteralmente colli di bottiglia) della loro industria di riferimento (Baldwin e Clark 1997, Ferguson e Morris 1993, Iansiti e Levien 2004). Jacobides definisce i bottleneck come l'esclusione di possibili produttori volta a limitare l'entrata in determinati segmenti dell'architettura, dove la mobilità, sia in termini di switching cost che entry cost, è ridotta rispetto ad altri segmenti. La questione quindi non riguarda la disponibilità o meno dei fattori di produzione, la questione si sposta piuttosto sulle possibilità che potenziali competitor possano fungere e soddisfare le esigenze di un particolare segmento con un sistema di componenti mutualmente adattabili (Varian and Shapiro 2005). I bottleneck quindi, segmenti dove la mobilità è limitata e la competizione attenuata, non solo guidano la direzione di una attività innovativa come sostiene Rosenberg (1969), ma determinano in che modo una combinazione innovativa crea e distribuisce valore. Chi si troverà nella posizione del bottleneck dovrà facilitare l'entrata e la competizione negli asset complementari, senza però partecipare attivamente a questi processi di creazione di valore aggiunto. Dovranno invece adoperarsi a creare una serie di regole del gioco che assicurino loro di finire con la "quota de leone" in termini di benefici. In altre parole dovranno focalizzarsi nel raggiungere un vantaggio architetturale alimentando la complementarità in un ecosistema emergente aperto, e creando una feroce competizione tra gli asset complementari piuttosto che nel loro segmento. Per ottenere quindi una posizione dominante e catturare valore dall'innovazione si dovrà modificare la struttura dell'architettura incoraggiando la competizione nei propri asset complementari, restringendo la mobilità e l'entrata nel segmento di appartenenza. Per far questo deve far fronte ad una serie di azioni non propriamente collaborative. Per esempio come nel caso dell'industria discografica, un'azienda potrebbe sviluppare il proprio settore connettendo una serie di servizi e prodotti a "pacchetto" in modo da aumentare le proprie forze e cambiando quelle dei competitor. L'idea base è quella di identificare una struttura del settore dove l'azienda possa detenere una chiave di forza, che gli permetta di avere "un piede nella porta" per ottenere il cosiddetto vantaggio architetturale. Per questo deve perseguire due imperativi: deve conquistare il vantaggio architetturale e

assicurarsi di poter dominare l'architettura. Un buon esempio è il caso è inerente alla distribuzione di musica digitale che ha visto la competizione tra Real Network e Microsoft negli anni 2000. Real Network si era inizialmente assicurata il vantaggio architetturale focalizzandosi nel bottleneck della catena del valore, che consisteva nel formato del file. Microsoft sviluppò, però un pacchetto prodotto che consisteva in un server di streaming musicale, portando squilibrio all'interno dell'architettura. Real Network rispose sviluppando il proprio server e riposizionandosi con un business model basato sull'abbonamento al servizio streaming. Il risultato fu che per un breve periodo diventò il player dominante. Presto però questa architettura venne attaccata da Yahoo, che sviluppò e modificò l'architettura in base a determinate e nuove esigenze del consumatore, integrando il servizio streaming all'abbonamento internet assicurandosi ridotta mobilità. Questo effettivamente ricalibrò l'architettura del settore in un modo che aumentò le proprie forze indebolendo quelle di Real Networks. A questo proposito è interessante far notare come Jacobides et alii, nel 2006, sostenessero che Microsoft avrebbe detenuto il collo di bottiglia con l'allora appena lanciato servizio streaming Janus/PlaysforSure. Il servizio doveva inizialmente permettere ad ogni file con licenza di essere riprodotto su qualsiasi device. In realtà non ottenne il successo riscontrato poiché fece uso di restrizioni DRM eccessive poco gradite all'ascoltatore, limitando l'ascolto dei file su solo cinque dispositivi. Emerge da questo esempio che chi opera deve combattere rispondendo alle domande di "in che cosa consiste l'industria", "chi sono i player", e "come possiamo competere" (Eisemann et alii 2006). Ad avere la meglio, rispondendo a questi quesiti, fu Apple, che con il 70% del mercato della musica digitale a partire dal 2006 ha assunto la posizione guida della propria architettura, assicurandosi che non ci fosse sfida aperta nel proprio processo di creazione valore aggiunto; allo stesso tempo ha incoraggiato lo sviluppo di un ecosistema attorno ad essa, utilizzando per esempio partner outsource come OEM o Bose per dar vita ad una architettura attorno ai propri prodotti lettori mp3 Ipod. Architettura di cui ha poi saputo mantenere il controllo. Gli store di download online, in particolare Apple con Itunes, hanno ottenuto il loro successo facendo leva proprio sulla mobilità degli asset complementari incentivando una competizione molto forte sugli asset downstream ma allo stesso tempo entrando nel collo di bottiglia del settore proponendo il lettore musicale mp3 che andava ad integrarsi, come vedremo nei successivi paragrafi, con una serie di features di proprietà esclusiva Apple. In tutto questo un ruolo cruciale, sempre secondo Jacobides, è rivestito dai policy maker come

player che possono contribuire a massimizzare l'innovazione, eliminando quelle aziende che detengono un eccessivo vantaggio architetturale, che blocca il settore comportando di conseguenza un ostacolo all'innovazione.

## 4.2 Platform Theory

Le industry platform vengono definite come costrutti tecnologici che fungono da fondamenta per un insieme di aziende, organizzate in rapporti interdipendenti tra loro (ecosystem industry). In questo modo vengono sviluppati una serie di prodotti, tecnologie e servizi tra loro collegati (Gawer 2009). Sono soggette al cosiddetto effetto network o di rete, tramite il quale si amplificano e si ottengono con più facilità vantaggi cumulativi grazie a solide basi di utilizzatori finali, e grazie all'esistenza di prodotti complementari (Eisenmann et alii 2006). Queste platform emergono nel contesto delle industrie modulari<sup>29</sup> (Baldwin e Clark 2000) e degli ecosistemi industriali (Iansiti and Levien 2005).

La ricerca sulle platform industriali (Gawer e Cusumano 2002, 2008) e sugli ecosistemi industriali (Iansiti e Lieven 2004) trova radici sulla recente ricerca dell'evoluzione tecnologica e della dominanza tecnologica (Utterback e Suarez, 2005; Murmann and Frenken 2006), quanto sulla letteratura sulle esternalità di network (Shapiro e Varian 1998). Si rifà inoltre alla letteratura sulla modularità di prodotto (Baldwin a Clark 2000 e Schilling 2005), e la ricerca sulle nuove forme di dinamiche industriali che uniscono competizione e cooperazione (unite con il termine di co-opetition, Brandenburger e Nalebuff 1996), teorie che hanno evidenziato l'importanza del ruolo dei complementor

---

<sup>29</sup> Modularità: Proprietà di ciò che è modulare, composto di, o scomponibile in, moduli, riferibile, in economia, alla gestione dei sistemi. Moduli, architetture e sistemi complessi. Nell'accezione di H. Simon, un sistema (naturale o sociale) si dice complesso quando è composto da un elevato numero di elementi che interagiscono tra loro in maniera non semplice. Il livello di complessità dipende dal numero di elementi e dal numero di interazioni tra gli elementi. La modularizzazione di un sistema (complesso) consente di suddividerlo in diversi sottosistemi (o moduli) interfacciati tra loro. In un sistema modulare le interazioni avvengono tra elementi dello stesso sottosistema, mentre i diversi sottosistemi sono connessi attraverso interfacce. In altre parole, la scomposizione di un sistema in diversi moduli quasi indipendenti tra loro consente di semplificare drasticamente l'organizzazione del sistema stesso. Se le interfacce tra i sottosistemi sono standard e stabili nel tempo è infatti possibile organizzare i diversi sottosistemi in parallelo, riducendo le interazioni tra elementi, e quindi riducendo esponenzialmente il numero di elementi da controllare. La relazione tra i diversi moduli definisce l'architettura del sistema. (Ciarli 2012)

come sviluppatori di servizi e prodotti complementari ai fini della creazione del valore all'interno di un network di imprese.

Le industry platform vengono definite come degli ecosistemi nei quali diverse aziende producono componenti che possono essere combinati per dar vita ad un sistema completo. Tra queste una sottocategoria è quella delle technology platform, ecosistemi prodotti non da un singolo attore strategico, ma come risultato di un interplay cooperativo tra più attori. Secondo Tilson et alii (2010) una delle fondamentali caratteristiche delle platform è la “generativity”, ossia la proprietà delle platform di rimanere incomplete, non specificate e aperte a possibili sviluppi futuri. Infatti se la platform non è chiusa dal controllo proprietario, c'è la possibilità che venga adattata con l'aggiunta di nuovi moduli a una moltitudine di utilizzi. Secondo Zittrain sono cinque i fattori che influenzano maggiormente la “generativity” delle platform:

1. Leverage – Capacità di influenzare lo svolgimento di determinate operazioni
2. Adattabilità – flessibilità ad utilizzi creativi e diversi
3. Facilità di copia – facilità di adottare e adattare
4. Accessibilità – strumenti che possono accedere
5. Trasferibilità – condividere i risultati e creare un ecosistema di innovazione e collaborazione

La teoria delle platform interessa particolarmente il presente elaborato poiché, spiega come determinate aziende abbiano sfruttato la musica digitale organizzandosi in platform per dar vita a dei modelli di business rivoluzionari, e legali, che sembrano essere la via d'uscita per la crisi dell'industria discografica. E' importante precisare però che non tutti i prodotti possono divenire Platform. Come precisa Gawer (2009) prima di dar vita ad una strategia platform di un prodotto o per una tecnologia è importante che il player valutino che questa tecnologia svolga queste funzioni:

- assolve o risolve a un problema essenziale che riguarda e interessa diversi attori dell'industria. Per testare queste basta analizzare se il sistema può operare senza questo particolare prodotto, tecnologia o servizio;
- è facile da connettere e interconnettere, l'utilizzo è espandibile e può permettere diversi e nuovi utilizzi e raggiungere diversi utilizzatori finali. Per capire questo va analizzato se possono esistere aziende esterne impegnate nello sviluppo di

prodotti complementari o interoperabili, o per lo meno hanno iniziato a svilupparli o stanno dimostrando interesse;

- è difficile da sostituire: per far questo devono stabilire se esiste un prodotto, tecnologia o servizio che può ampiamente sostituire il candidato prodotto o tecnologia platform in questione;

Come si può evincere, sono tutte caratteristiche e prerogative perfettamente inerenti alle potenzialità della musica digitale, tanto che come si vedrà più avanti le capitolo, ad intuire le potenzialità della musica digitale come prodotto platform sono stati i servizi di download illegali. Secondo Gawer chi possiede la platform beneficia infatti dell'innovazione che scaturisce dai prodotti complementari e dalla competizione derivante da questi.

Interessante da questo punto di vista è ancora una volta il caso Apple, che come riporta Gawer, prima di affermarsi come platform leader ha vissuto una serie di fallimenti: dapprima nella sfida nei personal computer Machintosh vs Microsoft, e poi nel tentativo di lanciare le sue piattaforme con tecnologia proprietaria e sistemi chiusi quali Newton PDA e Apple Talk. Il vero e proprio successo si è riscontrato proprio all'interno della dimensione dell'industria discografica con il lancio del lettore mp3 Ipod, dove nel 2007 Apple stessa annunciava la vendita di 100 milioni di dispositivi. Emerse un ecosistema di aziende che produceva centinaia di prodotti complementari all'IPod, dalle stazioni Hi-Fi ai connettori per le autoradio, passando per sveglie, auricolari e altrettanti accessori. Si aggiunga poi a questo l'immenso universo delle app scaricabili dagli appositi app-store per migliorare e integrare le funzionalità del dispositivo. Apple creò una forte influenza su tutto l'ecosistema, non solo controllando i vari sistemi di interfacce ma anche stabilendo il proprio servizio musicale iTunes. Come afferma Gawer, Apple ha adottato una strategia platform "closed" integrando la tecnologia hardware e software che opera in condizioni di mercato a proprio favore. Apple ha imparato dai propri errori passati, gestendo efficacemente le relazioni con i complementor prestando attenzione alla figura strategica dei prodotti complementari. Tramite iTunes Apple ha stretto accordi con i le più importanti major, e con altri importanti player come ad esempio Google per permettere la visualizzazione dei video Youtube.



### 4.2.1 Coring

Gawer e Cusumano sottolineano come chi poi risulterà essere a capo della platform sarà colui che godrà dei maggiori benefici e riuscirà a catturare maggiore quota del valore, in quanto beneficerà dall'innovazione che scaturirà dai prodotti complementari e dalla competizione derivante. Per divenire un platform leader è importante quindi saper attrarre complementor che aggiungano valore all'ecosistema nel suo insieme. Secondo altre ricerche è fondamentale invece sviluppare un design modulare. Secondo Gawer e Cusumano entrambi gli approcci sono di fondamentale importanza per dar vita ad una Platform. E' importante però che i player si concentrino nelle attività di *coring*, ossia predisporre e identificare un elemento (tecnologia, prodotto o un servizio) e renderlo centrale al sistema. E' necessario riprogettare le relazioni tecnologiche e di business per dar vita ad una gerarchia funzionale che sfoci in un system-of-use. Un sistema sarà efficiente quando risolverà o risponderà a determinate esigenze di mercato e influenzando in larga parte gli altri player del sistema. Un concetto molto simile quindi al bottleneck di Jacobides. Come vedremo più avanti le due teorie hanno diversi punti in comune.

Ciò che devono fare quei player che puntano a divenire platform leader per catturare i benefici dell'innovazione è quindi concentrarsi nell'attività di coring, ossia identificare o disegnare un elemento (che può essere una tecnologia, un prodotto o un servizio) e renderlo centrale a un sistema tecnologico come a un mercato. Coring significa ri-architettare le relazioni tecnologiche e di business per creare un gerarchia funzionale con il system-of-use. Un sistema è core quando risolve dei problemi di natura di tipo tecnica influenzando in larga parte le altre parti del sistema o apre il sistema a nuove possibilità di utilizzo, come è stato per i nuovi modelli dell'industria discografica con la musica digitale. Per rendere "core" un mercato secondo Gawer è necessario che colui che vuole divenire platform leader:

1. Abbia una visione di come un architettura alternativa, platform-based può sostituire l'attuale architettura;
2. Identifichi un elemento con potenziale platform (ossia che conduca una funzione essenziale, facile da connettere, difficile da sostituire);

3. Aggiunga connettori o interfacce in modo tale che altri player possano contribuire alla platform;
4. Identifichi le aziende che possono completare e integrare la platform (possibilmente per differenti mercati e differenti utilizzi);
5. Costruisca una coalizione: condividere una visione comune architetturale, promuovere modello di business che coinvolga differenti attori nell'ecosistema, che condividano rischi e benefici e che si facciano promotori di innovazioni complementari;
6. Continui ad innovare nella attività core, assicurando che continui a rivestire un ruolo centrale nell'ecosistema;

Il platform leader crea e ottiene valore da un'innovazione grazie alla combinazione tra la riduzione dei costi dovuta alle economie di scala e alla penetrazione in nuovi mercati. Ottengono poi valore in virtù degli effetti network derivanti dalle platform grazie ai complementor. I complementor a loro volta creano valore qualora riescono ad ottenere vantaggio dall'effetto network, in caso di aumento della riduzione dei costi di sviluppo conseguenti alla loro partecipazione alla platform. Gli utilizzatori finali che adotteranno i prodotti platform-based creeranno a loro volta valore per i platform producer, per i complementor e altri end-user grazie alle virtù degli effetti network: più viene adottata una tecnologia o prodotto platform, maggiore sarà il valore creato da questa per tutti gli attori. Infine importante peculiarità del sistema, come sottolineano Gawer e Cusumano è che la competizione interna all'ecosistema permette di ridurre i prezzi della platform e dei complement, creando valore che verrà poi catturato dagli utilizzatori finali.

La tabella sottostante illustra sinteticamente come i Leader Wannabe, ossia coloro che intendono ottenere la leadership di platform, dovrebbero agire in base a 4 leve d'azione identificate da Gawer :

1.FIRM SCOPE (cosa l'azienda deve fare internamente e cosa esternamente per incoraggiare altri player esterni)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Focalizzarsi sugli elementi core e la connessione di interfacce</li> <li>- Evitare di entrare e integrare i mercati complementari</li> </ul>
2.TECHNOLOGY , DESIGN E PROPRIETA' INTELLETTUALE (come gestire l'architettura di business: modularità, grado di apertura delle interfaccia, circolazione dell'informazione)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprire la proprietà intellettuale le tecnologie di interfaccia</li> <li>- Promuovere un design modulare per l'intero sistema</li> <li>- Tenere un sistema chiuso per i componenti core</li> </ul>
3.RELATIOSHIP WITH EXTERNAL FIRMS (comportamento collaborativo o competitivo tra platform leader e complementor?)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cercare di essere un broker neutrale all'interno dell'ecosistema tra i vari player</li> </ul>
4.ORGANIZZAZIONE INTERNA (usare la propria struttura organizzativa per gestire i conflitti di interesse esterni e interni il più efficacemente possibile per l'azienda)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stabilire una "muraglia cinese" tra i gruppi che sviluppano tecnologie che danno beneficio all'intero sistema e gruppi che potrebbero competere con altre aziende</li> </ul>

#### 4.2.2 Tip a market

Quella del "coring" è solo una parte della strategia che si adotta qualora si voglia dar vita ad una platform e stabilirsi come platform leader. Quando ci si affaccia alla competizione con altre platform, i wannabe leader devono adottare una serie di comportamenti strategici affinché il mercato venga indirizzato a servizio della platform. Gawer definisce "tipping" le attività che un wannabe leader adotta per plasmare le dinamiche di mercato a proprio favore al fine di vincere la guerra di piattaforme. Ci sono diversi modi per plasmare a proprio vantaggio (to tip) il mercato. I punti chiave per vincere una guerra di platform secondo Gawer e Cusumano includono il controllo su

una solida base di utilizzatori finali, avere il licensing di diritti di proprietà intellettuale, buoni rapporti di interdipendenza con i complementor, brand equity e capability nella produzione o distribuzione. Si tratta di peculiarità che garantiscono efficienza ma solamente fintanto che i confini di mercato sono fissi e prestabiliti. Ma al giorno d'oggi è risaputo come i confini di mercato siano più labili e sempre meno demarcati, a causa di fenomeni come quello della convergenza dei prodotti hi-tech e delle ITC, dove le funzioni e gli usi dei prodotti finali si espandono nel tempo. In questo contesto di convergenza Gawer fa notare come alcuni platform leader wannabe hanno tentato di modellare più mercati, riuscendo a penetrarli facendo leva sul potere e peculiarità delle piattaforme esistenti. Meccanismi di questo tipo sono realizzabili con forti battaglie sul prezzo o con azioni che mirino all'espansione degli utilizzi e utilizzatori finali delle loro platform technology. Gawer e Cusumano identificano due asset fondamentali per plasmare un mercato a proprio vantaggio:

1. Influenzare la domanda: i platform leader possono abbassare i margini dei complementor e l'intero sistema di prezzi interno con il risultato di un aumento della domanda per i prodotti platform che vengono così velocemente adottati dal mercato. Una tecnica molto usata è quella dei cosiddetti prezzi predatori "free but not free" che riscontriamo nei nuovi modelli di business della musica digitale come i servizi streaming. Il pricing può quindi giocare un ruolo fondamentale sia nell'attrarre i consumatori ad adottare i prodotti platform sia gli sviluppatori a investire in applicazioni complementari e specifiche alla platform;
2. Influenzare i fornitori: i platform leader possono influenzare le dinamiche di mercato attraverso il volume commitment. Le tecniche più usate sono quelle del bundling e della convergenza di prodotti. Inoltre, dove si ha un licensing aggressivo e un alto controllo della proprietà intellettuale, i platform leader dovrebbero mirare ad un raggio di opzioni per favorire un sistema open, che incoraggi i fornitori di complement. Nell'Hi-Tech alcune platform hanno optato per un'apertura totale ma altre come Apple, almeno inizialmente, hanno optato per un sistema semichiuso e proprietario. Le aziende possono scegliere di aprire o chiudere le loro tecnologie su due dimensioni: disclosure e governance. La regola generale è che le aziende che tengono una governance di chiusura, come il pieno controllo e la proprietà del processo di design della tecnologia, tendono

a garantire una migliore integrazione del sistema e performance, ma ovviamente beneficeranno meno dalla contribuzione di aziende esterne. Una sistema open invece faciliterà la diffusione d'informazione con maggiori benefici derivanti dall'operato dei complementor, anche se con il rischio di divenire vulnerabile ai complementor intenzionati a plasmare il mercato in loro favore.

L'azione di "tipping" nei confronti di un mercato permette ai platform leader di catturare valore in diversi modi. Innanzitutto perché con questa azione le imprese ampliano il loro potere monopolistico ( e di conseguenza l'abilità di generare economie di scala e profitto ) in nuovi mercati. Un'altra azione, come proprio nel caso della musica digitale, è quella di "pacchettare" i prodotti complementari con il loro prodotto principale e aumentare la penetrazione di mercato (bundling). I complementor beneficiano da qualsiasi forma di "tipping" in quanto il loro destino è collegato al successo dei proprietari della platform. Gli utilizzatori finali possono inoltre beneficiare dal bundling di prodotti e servizi che permette una riduzione del prezzo finale. E' importante infine che i platform leader wannabe al fine di raggiungere la leadership si impegnino nel comunicare una visione di un'architettura di sistema che chiarifichi le relazioni tra i differenti componenti dell'ecosistema, evangelizzando modelli di business che coinvolgano l'intero ecosistema industriale, coordinando e facilitando l'innovazione nella loro platform e aiutando a commercializzare i prodotti dei complementor nell'ecosistema, creando in questo modo valore e beneficio condiviso tra tutti.

#### **4.2.3 Platform e architetture industriali: territori simili, prospettive diverse**

La ricerca sulle industry platform ha evidenziato la necessità di comprendere quali sono le azioni tecnologiche e di business necessarie a stabilire una platform di successo. La teoria ha evidenziato il trade-off tra la creazione del valore e la creazione risultante da scelte product design come quelle che riguardano l'apertura o la chiusura degli elementi di una platform. Tuttavia, la ricerca in quest'area è limitata all'ecosistema platform stesso. Dall'altra parte, abbiamo invece le ricerche sulle architetture industriali, che hanno enfatizzato come il ruolo di differenti attori lungo la catena del valore influenzino

l'intero sistema di distribuzione del valore. In questo modo questo filone di ricerca potrebbe essere visto come un' estensione che completa la letteratura sulle platform. Perciò, si potrebbe pensare che le architetture industriali forniscano le condizioni e il contesto nelle quali i player dell'industria, compresi i potenziali platform leader e complementor operano. A sua volta, questi partecipanti avranno l'abilità di modificare l'architettura industriale a proprio vantaggio. Tuttavia è poco chiaro in che modo esattamente le platform giochino un ruolo nel processo e se, e come, le architetture influenzino l'abilità dei player di implementare con successo strategie platform. La complementarietà tra la prospettiva delle architetture e l'approccio platform non è comunque una novità. La ricerca su queste condivide tematiche comuni, e entrambe contribuiscono a spiegare come le aziende influenzino il modo in cui viene diviso il lavoro tra i vari player e il relativo impatto nella creazione e appropriazione del valore. Un altro tema in comune è il ruolo centrale della nozione del controllo architeturale, identificato con il concetto di bottleneck nella letteratura delle architetture ( Jacobides et alii 2006). Inoltre, entrambe le ricerche cercano di esplorare in che modo differenti posizioni dei player influenzino la creazione di valore, il profitto e la distribuzione del valore. Si può dire che i due filoni di letteratura coprono territori simili da differenti angoli. Mentre la ricerca sulle platform si focalizza su ritorni associati ad azioni manageriali, il concetto di architettura si estende attraverso l'analisi di come determinate strutture implicite al sistema possano influire su determinate azioni manageriali. La ricerca nelle architetture industriali, tuttavia, suggerisce inoltre che queste strutture possono essere manipolate deliberatamente da aziende che guardano avanti orientate al futuro, e queste stesse aziende potrebbero essere fatte coincidere con i platform leader.

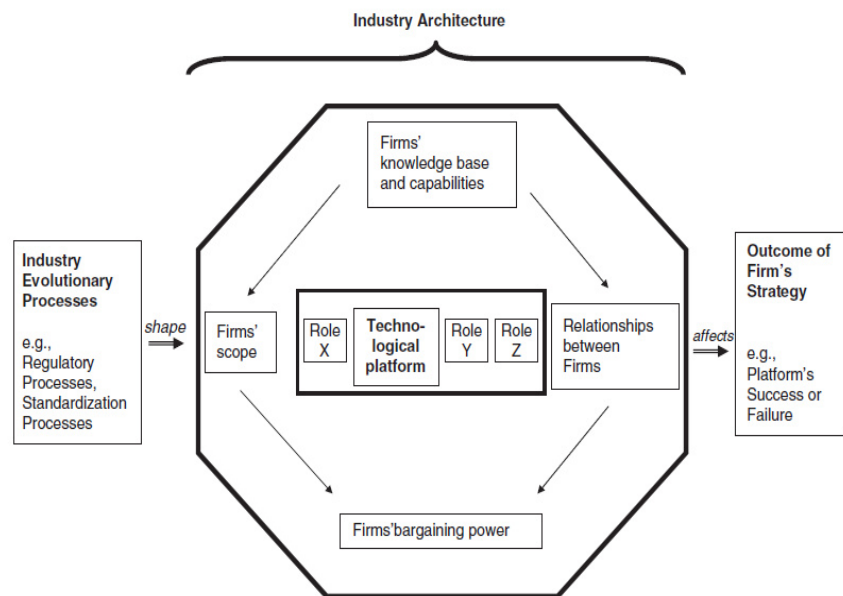


Figura 26. Platform - industry architecture framework ( Fonte: Gawer & Tee, 2009)

### 4.3 Platform Leadership e Value Network nell'era della musica digitale

Dopo aver analizzato i principali contributi della letteratura in merito alla creazione e appropriazione del valore all'interno di un ecosistema industriale, andremo ora ad analizzare come questi contributi possono spiegare in che modo l'industria discografica è stata affossata da una tecnologia disruptive quale quella della musica digitale e di come determinati player hanno saputo sfruttare questa tecnologia adattando modelli di business nuovi per l'industria, ma che sembrano rispondere e incontrare le esigenze del consumatore. Dapprima quindi verrà affrontata un'analisi interna all'industria che cercherà di far luce sull'indebolimento degli incumbent e sul successo invece dei nuovi entranti nel catturare valore dall'innovazione, per poi spostarsi brevemente sul mercato per chiarire come i nuovi entranti hanno saputo sfruttare la nuova tecnologia e adattarla alle esigenze del consumatore.

Abbiamo visto nei precedenti capitoli come, in accordo con Christensen, la nuova tecnologia "disruptive" abbia la peculiarità di provenire al di fuori della catena del

valore dell'industria discografica, con il risultato di una resistenza e mancato investimento in questa tecnologia da parte degli incumbent. Come sostiene sempre Christensen quando una tecnologia proviene da value network esterno a quello di riferimento, gli incumbent dimostrano sempre disinteresse, poiché il potenziale commerciale dell'innovazione è molto limitato e detiene una base di consumatori ridotta. E' ciò che è successo all'industria discografica. La musica digitale, tecnologia disruptive (turbativa), compare al di fuori della tradizionale value chain esistente, e presenta inizialmente un apparente valore e potenziale molto basso. Gli incumbent decidono di non investire in questa per una serie di ragioni. Ricordiamo le principali:

- La qualità è bassa, il formato mp3 è un file digitale sottoposto a diverse compressioni rispetto ad un normale file audio musicale;
- La customer base degli incumbent richiede alta qualità e album originali;
- Gli iniziali utilizzatori di questa nuova tecnologia son utenti di siti pirata ed illegali;
- Il potenziale percepito derivante dai margini di profitto era prossimo a zero e implementato nella vecchia value chain non avrebbe avuto valore commerciale, modello caratterizzato solo da elevati margini di profitto;

A facilitare la diffusione di questa tecnologia fu però la rete. Internet diviene principale canale di distribuzione. Come già visto la nascita dei siti di condivisione di file accelera il processo di rivoluzione della musica digitale. Sono proprio questi player che riescono a catturare valore dalla nuova tecnologia della musica digitale anche se inizialmente illegalmente. Siti come Napster o Kazaa, presentano interfacce user friendly, che facilitano l'accesso del consumatore e la familiarizzazione con la tecnologia, gratuita, facile da utilizzare. In pochi anni diviene un trend irreversibile. La comparsa di questi sistemi segna un punto di non ritorno per il comparto discografico, nonostante le innumerevoli azioni legali condotte e tutt'ora in corso. A complicare la situazione lo sviluppo di Internet e le relative tecnologie ICT. Il p2p in concomitanza a reti ad alta velocità ha dato vita ad una curva ad S di Christensen, la curva della tecnologia.



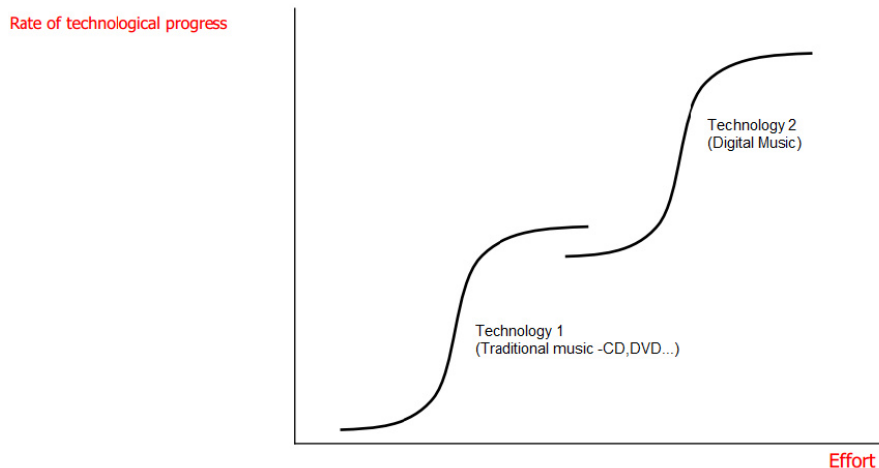


Figura 27. Disruptive Technology S-Curve (Fonte: Christensen 1992)

Nella figura viene illustrato come inizialmente la digital music, ha sconvolto il vecchio modello di value chain. Gli incumbent non hanno investito in questa tecnologia in quanto presentava apparentemente basse opportunità. Il download illegale però grazie a Internet, causa lo spostamento della s curve dalla vecchia value chain al nuovo value network dell'industria musicale. Tutti questi sviluppi hanno seriamente danneggiato la posizione delle major. In accordo con Christensen (2000), la tecnologia disruptive della musica digitale e internet come canale di distribuzione ha di fatto ostacolato gli incumbent nei loro modelli di business rendendoli contro produttivi. La nuova tecnologia invece di rimanere al di fuori dell'esistente value network ha ridefinito le esigenze dei consumatori. Come si vedrà nei prossimi paragrafi il vecchio prodotto delle platform non è più strettamente collegato con le esigenze del consumatore, a differenza del prodotto delle nuove platform che saputo collegarsi ai nuovi bisogni degli utenti. Nel capitolo tre si è esaminato come la tecnologia disruptive proveniente dall'esterno della catena del valore ha invaso il sistema ridefinendo l'industria e conseguentemente il mercato. Indebolendo gli incumbent, nuove product platform divengono dominanti sotto nuove condizioni di mercato. Al fine di illustrare la nuova situazione di mercato e il value network è importante identificare i fattori che caratterizzano maggiormente le nuove platform dell'industria:

- la tecnologia digitale è il nuovo driver dell'industria discografica
- una nuova concezione di gestione e protezione della proprietà intellettuale

- i nuovi platform product sono nuovi entranti che promuovono nuove tecnologie aumentando la competizione
- soddisfano e captano nuovi bisogni dei consumatori, che precedentemente non venivano soddisfatti

L'analisi di seguito riportata farà riferimento alla teoria delle Platform di Gawer e Cusumano (2002), e alla letteratura di Pisano e Teece (2007) , unitamente ai contributi di Jacobides (2006 ) sulla creazione di valore, al fin di spiegare e analizzare come i vecchi platform leader dell'industria discografica stiano lentamente perdendo la loro posizione dominante cedendola ai nuovi entranti. Questi cambiamenti possono essere spiegati con la visione di Pisano e Teece (2007) secondo cui la platform leadership può essere ottenuta e trattenuta tramite la guida gestionale del business, sia con l'introduzione di nuove tecnologie in appoggio a nuovi modelli di business, sia promuovendo e puntando sulla modularità. La modularità e il venir meno di un alto grado di proprietà intellettuale potrebbero concretizzarsi come un ostacolo, ma sotto certe circostanze, possono apportare ingenti benefici in termini di appropriazione del valore derivante dall'innovazione (Pisano e Teece2007).

#### **4.3.1 La reazione degli incumbent**

In accordo a Pisano e Teece (2007), è raro trovare oggi un'innovazione tecnologica che crei valore senza interagire con altre dinamiche o componenti. Secondo Teece per creare valore, ogni innovazione richiede prodotti complementari, che possono concretizzarsi in altre tecnologie e servizi annessi. Non a caso la musica digitale non avrebbe riscosso il successo ottenuto in termini di fruibilità, se non fosse stato per i vari digital music player, unitamente ai nuovi canali di distribuzione e di promozione quali Internet, che hanno dato vita a delle vere e proprie platform. Per quanto riguarda l'appropriazione del valore Pisano e Teece sostengono che più elementi son controllati da altre parti, più è difficile raccogliere e catturare il valore da una specifica innovazione. Traslato all'industria discografica questa citazione incarna il dilemma che ha riguardato le major in questi anni. Nonostante la musica digitale rappresenti un'importante opportunità per le case discografiche, soprattutto in termini di aumento del consumo di musica, costituisce però un break-down dei vecchi elementi che tradizionalmente erano

controllati dalle stesse major. La produzione capital-intensive del vecchio modello diviene obsoleta (in quanto la tecnologia per produrre musica diviene una tecnologia a basso costo e alla portata di più player), nuovi strumenti di produzione e promozione avvicinano artista e consumatore ridimensionando così la funzione di gatekeeper/bottleneck detenuta dalle major tra artisti e consumatori. Compiono poi nuovi retailer digitali online che riescono facilmente ad aggirare le regolamentazioni sul copyright privando le major di introiti e offrendo al consumatore musica a prezzi ridimensionati o addirittura gratuitamente, comportando così bassi profitti per le grandi case discografiche. Riscontriamo quindi grandi cambiamenti rispetto al passato dove le music label erano in grado di controllare gli anelli critici e fondamentali della catena del valore facendo leva su una forte integrazione verticale. Le grandi label controllavano infatti tutta la produzione, marketing e distribuzione. Poiché nella nuova catena del valore viene a meno il controllo totale di questi anelli si ha come risultato l'indebolimento della funzione di gatekeeper detenuta fino a quel momento dalle major. Allo stesso tempo, le aziende ICT, investendo nelle tecnologie complementari, entrano all'interno del value network. E' il caso di grandi aziende come Apple che entrando all'interno della value chain monetizzano e ricavano valore dalle tecnologie digitali complementari, per poi occuparsi di varie fasi dal retail di brani mp3 (con iTunes) fino alla vendita di hardware e applicativi di riproduzione connessi (Iphone, Ipod, Ipad). Simile ad Apple il caso dell'azienda danese TDC<sup>30</sup> che ha incorporato nella propria vendita di abbonamenti Internet per cellulari la possibilità per l'abbonato di ascoltare gratuitamente della musica digitale. Lo stesso viene fatto in Italia da Tim con Cubomusica o da Vodafone con Vododafone music. Interessante da questo punto di vista anche la strategia Nokia, che ha integrato un riproduttore di mp3 che fa accesso ad un vasto database di musica al quale il consumatore può gratuitamente accedere se dispone di telefono Nokia. In questo modo i nuovi entranti, in particolare aziende ICT, utilizzano la musica come rimedio alle vendite dei propri prodotti e servizi. La musica, diviene un servizio complementare, non più prodotto a se stante. Pisano e Teece sostengono che all'interno di un ecosistema industriale fin tanto che l'innovatore ( come può essere l'etichetta discografica che introduce nuova musica) è dotato di protezione naturale contro l'imitazione, o ha una forte protezione data dai meccanismi di copyright

---

<sup>30</sup> TDC A/S (Tele Danmark) è una compagnia di telecomunicazione danese fondata nel 1879. Oggi TDC è la più grande compagnia telefonica in Danimarca con circa 8,9 milioni di utenti (2011 TDC) occupandosi di telefonia, connessioni broadband e televisione.

(le major nel vecchio modello), è molto probabile che saranno i complementor a guadagnare e trattenere una buona parte del valore creato dall'innovazione. La nuova tecnologia dei download illegali di musica ha aggirato i sistemi di protezione utilizzati dalle major, gli incumbent si sono indeboliti, e il loro modello tradizionale ha mostrato punti di criticità e difficoltà di assestamento alla novità. I complementor invece, come Apple, hanno saputo ricavare e trattenere i frutti dell'innovazione, anche senza detenere la proprietà intellettuale del prodotto in questione, ossia la musica. In questa nuova dimensione, non è più possibile per le grandi label stabilire forti barriere naturali di protezione, con la conseguente perdita di controllo della piattaforma e unitamente a perdite della quota di valore generato dall'innovazione, che si ridistribuisce all'interno del value network. Pisano e Teece, come anche Jacobides sono concordi sul fatto che l'aspetto più importante da tenere in considerazione per trattenere e godere dei frutti di un'innovazione sia o di controllarne il bottleneck asset (come facevano precedentemente le music label), o di gestire le relative tecnologie critiche complementari (come Apple ha fatto con iTunes). Quindi se sarà l'innovatore a beneficiare del valore creato dall'innovazione dipenderà dal grado di protezione e di imitabilità dell'innovazione. Si può dunque dire che nell'industria musicale, l'indebolimento dei classici modelli di business basati sui diritti di proprietà intellettuale ha permesso ai produttori e introduttori di tecnologie complementari di trarre beneficio dall'innovazione, una tendenza che sembra consolidarsi anche per gli anni futuri.

La prima risposta alla tecnologia adottata dalle major è stata quella di aumentare la protezione in termini di proprietà intellettuale (Pisano & Teece 2007). Numerosissime infatti le azioni legali condotte negli ultimi anni da queste, unitamente ad azioni di lobbying per esortare le istituzioni dei vari paesi ad una maggiore attenzione al problema in materia. Tuttavia, la tecnologia si è mossa molto più velocemente del sistema legale, e la battaglia non è stata così efficiente nel raggiungere l'obiettivo preposto: quello di prevenire e arrestare il fenomeno della pirateria di download illegali. Anzi purtroppo il download illegale continua tutt'oggi a mettere in difficoltà l'intero comparto discografico. Sempre in accordo con Teece e Pisano la causa di questa piaga potrebbe ricondursi nel fatto che le grandi major non hanno adottato e implementato "le giuste scelte in termini di costruzioni o acquisto delle tecnologie cospecializzate e complementari." Quando le label discografiche iniziarono ad investire nell'acquisto di tecnologie complementari fu troppo tardi. Sebbene queste, dopo aver preso coscienza

del potenziale della musica digitale, decisero di investire per acquisire dai complementor le skill necessarie, la strategia non si rivelò un successo. Tra i vari tentativi di poco successo delle major ne ricorderemo qui di seguito qualcuno. Il primo fu MusicNet costituito da tre delle principali major: Warner, BMG e EMI. Fondato nel 1999, offriva due servizi pacchetto in collaborazione con AOL: il primo offriva ascolto limitato in streaming per i primi 200 pezzi della classifica di Billboard e la possibilità di scaricarne dieci per 17,95\$ al mese. Il secondo pacchetto da 8,75\$ consentiva il solo streaming. Il servizio venne lanciato nel 2003 e non permetteva ai consumatori di trasferire musica su device portatili. La seconda iniziativa fu Press Play, un'alleanza tra Universal e Sony con il contributo di Microsoft. Quando Pressplay venne lanciata nel 2001, permise ai music fan lo streaming e il download illimitato per 9,95\$ al mese. Per 17,95\$ si potevano scaricare fino a dieci brani portatili e ascoltabili in device. Nel 2003 Pressplay venne venduto a Roxio, un venditore online che assunse anche la guida e la gestione del rilancio di Napster come servizio musicale legale utilizzando Pressplay come infrastruttura (Casadesus-Masanell 2010). La maggior parte dei fallimenti può essere spiegata in termini di eccessiva concentrazione delle music label sulla tecnologia DRM, che aveva il fine di fornire musica agli ascoltatori, ma proteggendone il copyright con restrizioni e codici di lettura diversi da paese a paese. Quello dei DRM, come spiegano Pisano e Teece, è un tentativo di creare e massimizzare protezione per le proprietà intellettuale. Tuttavia, come dimostrano analisi e ricerche di mercato che vedremo nei prossimi paragrafi, la tecnologia DRM va a scontrarsi con i bisogni correlati alle richieste dei consumatori. Ancora una volta con l'obiettivo di proteggere l'innovazione all'interno delle platform di musica digitale, le case discografiche, nonostante abbiano agito ragionevolmente in accordo a quanto apportato da Pisano e Teece, in termini di protezione dell'innovazione, hanno inizialmente fallito, poiché la nuova tecnologia unitamente ai nuovi bisogni dei consumatori ha fatto tracollare il regime di appropriabilità imposto dalle music label, con il risultato che i soli complementor hanno saputo ricavare valore dalla tecnologia introdotta. La letteratura è concorde nel vedere i DRM come tentativo ad opera delle case discografiche di stabilire un monopolio sulla musica digitale e ridurre le opportunità per gli amanti della musica di farne un utilizzo legale.

### **4.3.2 L'indebolimento del regime di appropriabilità**

In base a queste considerazioni si può dunque affermare che l'industria ha visto dei sostanziali cambiamenti per quanto riguarda il "regime di appropriabilità". In accordo con Teece e Pisano " Il regime di appropriabilità si riferisce alla protezione ad opera degli stessi innovatori che si servono sia di meccanismi legali ( brevetti, segreto aziendale, copyright, e accordi taciti) sia di barriere naturali all'imitazione (grado di difficoltà di reverse engineering, e tacitness delle tecnologie rilevanti)". E' evidente che il regime di appropriabilità del vecchio modello dell'industria era molto forte. Tuttavia si trattava di un regime adattato ad un modello per lo più incentrato su musica mainstream, promossa e distribuita da contratti discografici con pochi artisti, distribuiti su larga scala al fine di creare grandi ritorni di scala. Pisano e Teece scrivono infatti " gli innovatori a livello di componenti affrontarono i rischi derivanti dall'appropriabilità poiché chi possiede l'architettura ha poi il potere di settare i protocolli di interfaccia e decidere quale innovazione sarà adottata e quale no". Nel vecchio modello, gli innovatori a livello di complementor possono essere ricondotti agli stessi musicisti o artisti ( ma anche piccole label), mentre chi possedeva l'architettura era la casa discografica. Dominando l'architettura del music system, le major sono state in grado di ricevere grandi ritorni dai loro investimenti. Questo grazie anche all'alto grado di controllo sui meccanismi di copyright, e il controllo sulla distribuzione della musica, rendendo di fatto il reverse engineering molto difficile. Si aggiunga poi un sistema regolamentativo a favore e si ottiene un framework che ha consentito un regime di appropriabilità elevato, che non lascia spazio ai nuovi entranti o alla competizione, dando vita ad uno scenario in cui quattro major label controllano la maggioranza del mercato.

La digital music coadiuvata dagli sviluppi delle potenzialità del web si è presentata come un grosso ostacolo per le major, innanzitutto perché non consentiva il controllo della distribuzione illegale e non autorizzata di musica. Si aggiunga poi che in alcuni stati il download o la condivisione di file protetti da copyright non è considerato illegale, con il risultato finale che per le major fronteggiare il fenomeno della pirateria diviene una grossa difficoltà, non gestibile con sole azioni legali. Inoltre, le barriere naturali all'imitazione si abbassano drasticamente, consentendo il reverse engineering dei music file. Quello della musica digitale illegale diviene il modello di distribuzione

dominante. Il regime di appropriabilità dell'industria si indebolisce. Ma questo non significa come affermano Pisano e Teece (2007), che gli innovatori non possano raggiungere i benefici dell'innovazione. In questo caso la strategia però non dovrà concentrarsi al solo ottenimento di benefici derivanti dalla singola innovazione. E' infatti fondamentale sviluppare degli asset complementari, che possano fornire i ritorni che l'innovazione da sola non può dare in un regime di appropriabilità basso. Si spiega in questo modo il perché le music label stanno gradualmente perdendo i propri profitti nel mercato attuale. Le grandi case discografiche non sono state in grado di adattare strategicamente i propri modelli di business nonostante fossero consapevoli dell'indebolimento del loro regime di appropriabilità. Al contempo nuovi player minori sono entrati in gioco sfruttando il basso regime di appropriabilità e facendo leva su asset complementari e quindi sulla complementarità e mobilità degli asset, riuscendo a trarre beneficio dalla vendita di musica digitale. Sono così nate delle vere e proprie nuove product platform che hanno introdotto nuovi modelli di business dimostrando come è possibile monetizzare efficacemente ed efficientemente la musica digitale. Primo fra tutti Apple, che ora detiene quasi il 70% delle vendite di musica digitale, tramite la vendita di Iphone, iPad e musica digitale.

Nonostante oggi le label e gli analisti rivendichino il marketing know-how e la disponibilità di capitale come core competence, e quindi individuandolo come bottleneck dell'architettura, come peraltro riportato nel recente report IFPI 2012, le major discografiche hanno perso la posizione dominante che le caratterizzava un tempo. Tuttavia le stesse, tramite i vari rapporti IFPI rivendicano la loro importanza come player visto il loro know-how di rendere celebri gli artisti tramite la distribuzione su larga scala ( IFPI 2009). Una competenza core che però, dopo l'analisi finora condotta, sembra non essere d'aiuto per riaffermare la posizione di gatekeeper delle major. A catturare buona parte del valore derivante dalla tecnologia saranno le tecnologie complementari sviluppate dai complementor. Per trarre beneficio e sfruttare un regime di appropriabilità basso, le aziende devono possedere "strong downstream complementary asset position (Pisano Teece 2007)". In caso contrario l'azienda subirebbe un contraccolpo. Guardando la situazione della major, si può dire che gli incumbent non sembrano possedere questi asset downstream, specialmente non nel nuovo value network dell'industria. Le principali fonti di ricavo sembrano infatti provenire ed essere garantiti dai copyright, licensing e sistemi di royalty, in quanto la

distribuzione si è aperta ai nuovi entranti digitali e così anche la vendita. Non è così invece per le tecnologie complementari, per le etichette indipendenti, i musicisti e i retailer online. Tutti questi player non dispongono di asset upstream, ma mirano all'indebolimento dei regimi di appropriabilità delle major, al fine di beneficiare dai propri downstream asset. I musicisti ad esempio possono beneficiare dall'attività live, le indie label possono monetizzare anche tramite altre forme di ricavo oltre alla vendita (burocrazia degli eventi, booking bureas, ecc) e gli internet music retailer offrono pacchetti di servizi che vanno oltre alla mera vendita di musica che diviene un servizio complementare.

La spiegazione della perdita di posizione delle major risiede proprio in questo dunque, nuovi player stanno beneficiando del regime di appropriabilità debole, mentre al contempo le major stesse non hanno agito proattivamente a questo cambio di rotta. Sembrano uscirne vincenti i consumatori. Questi hanno visto aumentare il loro potere contrattuale al formarsi della nuova value network, e all'indebolirsi del potere monopolistico delle major, all'aumentare del numero di artisti introdotti dalle sempre più numerose indie label (in contrapposizione alla strategia delle major dove solo un ristretto numero di musicisti viene lanciato nel mercato). Si aggiunga poi che i prezzi della musica digitale si riducono sempre più andando a rispondere alle esigenze del consumatore, disposto a pagare sempre meno per la musica.

### **4.3.3 Un nuovo approccio all'innovazione**

Mentre le major hanno da sempre considerato la pirateria online come un ostacolo e una minaccia rispetto a modelli di business tradizionali da loro adottati, i nuovi entranti hanno sviluppato, incentrato e adottato i nuovi modelli di business proprio sulla tecnologia e innovazione che ha dato vita alla pirateria. In accordo con Choi e Perez (2007), si potrebbe dire che nonostante l'illegalità del fenomeno pirateria, questa ha sicuramente largamente contribuito ad apportare elementi innovativi nel mercato e nell'industria. Il download illegale dunque può essere visto come una sorta di driver per l'innovazione che ha favorito il collegamento tra i vari player e che ha dato vita ad una serie di platform e architetture industriali nuove. Come affermano Choi e Perez è proprio il regime di appropriabilità debole che ha fatto sì che le major music label



perdessero posizioni, mentre le idee innovative dei nuovi entranti sviluppavano nuovi modelli di business legali o non, che guidavano l'innovazione nel mercato. Il nuovo sistema di platform dell'industria discografica è caratterizzato da elevata competizione ed è guidato da un'innovazione che risponde perfettamente alle esigenze degli user. Si può dunque dire che i nuovi entranti, sono riusciti ad adattare legalmente le specificità e adattare al mercato le innovazioni proprie della pirateria, che ha quindi rivestito il ruolo di pioniere innovativo. Gli incumbent invece ricoprono il ruolo di frontrunner della nuova tecnologia lanciata nel mercato. Il successo della tecnologia p2p attirò dunque l'attenzione di player esterni. Questo successo è stato ottenuto grazie alla possibilità sempre più crescente di avere accesso a connessioni internet, alla riduzione dei costi di immagazzinamento dei dati nei server, e allo sviluppo stesso della tecnologia. In realtà secondo (Casadeus-Masanell 2010) anche i networkP2P presentano dei limiti e un trade-off molto evidente. Un largo e vasto contenuto dei network p2p aumenta la varietà di contenuti disponibili e spinge il network verso una dinamica winner takes all. Tuttavia, un vasto network p2p comporta maggiore congestione di dati e aumenta il fenomeno del freeriding. Vasti network attirano inoltre attenzione delle autorità, e la sicurezza diminuisce per la presenza di possibili peer malevoli. Questo limita la dinamica winner takes all.

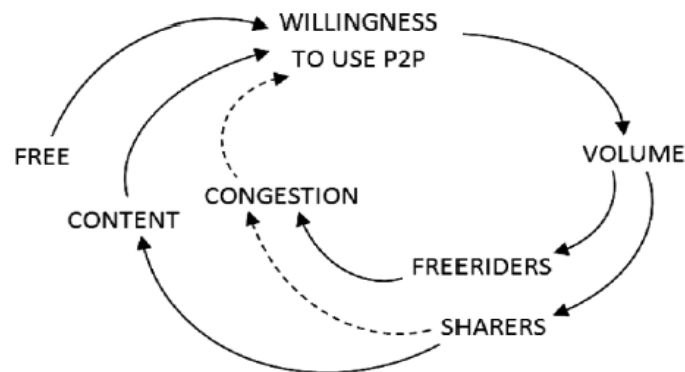


Figura 28. Creazione del Valore nelle reti p2p (Fonte: Casadeus-Masanell 2010)

La figura soprastante indica i fattori principali che guidano la creazione del valore nei network p2p. Il modello è un diagramma introdotto da Casadeus-Masanell nel 2010. Le frecce in grassetto indicano le relazioni positive e le frecce tratteggiate indicano le relazioni negative.

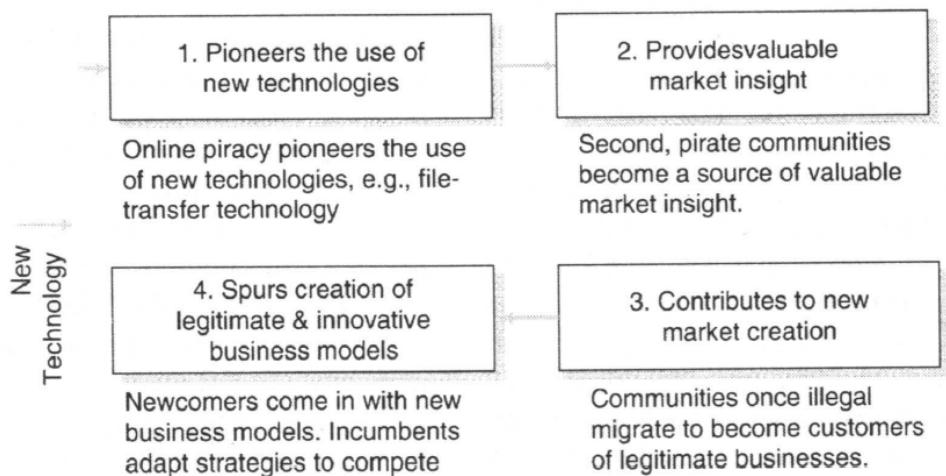


Figura 29. Il processo Four-Step dell'Innovazione (Fonte: Choi & Perez, 2006)

Come si evince dal grafico soprastante Choi e Perez sottolineano come inizialmente i siti web di download illegali fossero dei veri e propri pionieri, la cui idee e prospettive vennero poi adottate e sviluppate per modelli di business legali. Questa innovazione tecnologica ha fatto sì che grazie a dei nuovi modelli di business i consumatori passassero dall'utilizzo dei servizi illegali a quelli legali. Non tutta la letteratura è concorde con Choi e Perez nel considerare le piattaforme illegali come market driver dell'innovazione. Senza dubbio però i nuovi entranti che hanno adottato le prospettive di mercato di questi pionieri fuori legge, stanno ora ottenendo i benefici scaturiti dall'innovazione e dalla nuova tecnologia. Gli autori sostengono che sia entranti che incumbent dovrebbero vedere più spesso la pirateria "una risorsa di innovazione che negli ultimi anni è venuta a mancare, in particolare in tutto il settore dei media e dell'intrattenimento"(2007). La lezione impartita da Choi e Perez potrebbe essere ricondotta a tre punti fondamentali:

1. Le piattaforme illegali possono essere considerate come pionieri per lo sviluppo di nuova tecnologia e la sua iniziale adozione sperimentale
2. Le platform illegali possono fornire diverse prospettive di mercato rispetto ai business esistenti, prospettive che possono essere colte più facilmente dai nuovi entranti
3. Le platform illegali possono contribuire alla nascita di nuovi mercati
4. Il lavoro delle platform illegali può quindi fingere da risorsa di sviluppo per nuovi modelli di business legali.

Nell'analisi finora condotta si è identificato come e perché gli incumbent sono stati indeboliti dall'arrivo di una nuova tecnologia, e si è messa in luce la crescente difficoltà nel rinnovare i propri modelli di business. E' importante sottolineare che anche se da letteratura gli incumbent sembrano ed essere destinati a perdere la loro posizione dominante, essi possiedono ancora circa il 70% del mercato musicale. Non è possibile dedurre quale sarà direzione che le major decideranno di seguire, e se decideranno di cambiare e adattare strategicamente i propri modelli allineandosi al mercato. Seguendo quanto apportato da Jacobides, Gawer, Teece et alii è certo che le major, in quanto incumbent, se continueranno a dimostrare una certa ostilità all'innovazione proveniente dall'esterno perderanno questa sfida indipendentemente dalle scelte manageriali. La sfida verrà persa a causa del loro background storico a cui sono strettamente assoggettati, per il mindset che li caratterizza, e per i loro modelli di business e il conseguente disallineamento con la natura della tecnologia disruptive.

In accordo con quanto riportato da Duchene & Waelbroeck, nella loro analisi delle implicazioni per il consumatore nella musica digitale, tra la via di protezione per il copyright e la via della gratuità di download dei network p2p, "la soluzione è da qualche parte tra i due estremi". Tuttavia la loro opinione è in contrasto da quanto rilasciato dalle stesse major. Secondo Duchene e Waelbroeck la fine delle major sarà quella di essere rilette a semplici distributori e promotori in quanto le platform che stanno prendendo vita con la musica digitale stanno lentamente assumendo anche ruoli di advertiser e ricoprendo molte delle funzioni un tempo esclusiva delle major (Duchene e Waelbroeck 2006). Non è così invece per IFPI che nel rapporto 2009 afferma che " le music companies, piccole o grandi, credono il loro ruolo sia primario all'interno di queste nuove era in quanto principali investitori in nuovi talenti e sviluppatori di carriere di artisti. Le skill, l'expertise, la capacità di investimento, l'understanding creativo e soprattutto la capacità di connettere il lavoro dell'artista con il proprio audience sono caratteristiche distintive delle major, che nessun altro player detiene(IFPI 2009)." E' possibile che gli incumbent nel futuro possano riuscire ad ottenere e detenere ancora buona parte del mercato, in particolare del mainstream music market. È però altamente improbabile che riescano a mantenere gli iniziali share e guadagni. Il rischio infatti che gli incumbent non detengano una posizione dominante è alto. In accordo a Choi e Perez, gli incumbent dovrebbero adattare i modelli di business alla tecnologia e alle esigenze dei consumatori, sperimentare, imparare e adattarsi. Si tratta di peculiarità

che le major hanno dimostrato di non detenere, almeno pienamente, rivelandosi dei vecchi modelli di business dominanti con poca flessibilità e poco portati all'apprendimento. Così facendo si sono create opportunità d'ingresso per nuovi player (Choi Perez 2007.) L'esempio da seguire lo si trova in aziende come Apple che hanno saputo aumentare il proprio potere sul mercato e rivestire un ruolo dominante all'interno della value network, sviluppando attorno a se una vera e propria platform caratterizzata da elementi di modularità, e di cui è leader pur senza possedere nemmeno un singolo copyright delle canzoni vendute. Si manifesta così il dilemma a cui sono assoggettate oggi le major: comprendere se effettivamente il futuro del mercato sta nella proprietà dei copyright oppure dovrebbe mirare alla creazione di servizi maggiormente orientati alle richieste dei consumatori, che sempre più percepiscono la musica non come prodotto ma come un servizio a cui accedere. Questa analisi non fornisce una soluzione su come gli incumbent dovrebbero gestire le loro aziende al fine di prendere la leadership all'interno delle platform. L'analisi vuole solo mettere in evidenza un conflitto naturale e radicato, e fondamentalmente mostrare l'improbabilità per gli incumbent di riuscire a catturare i benefici dell'innovazione mantenendo inalterati i modelli di business e dimostrando ostilità all'innovazione. Ne è una prova l'indebolimento che gli ha colpiti negli ultimi anni, anche se la competizione è appena iniziata, ma si tratta di una sfida competitiva in cui non sono gli incumbent a guidare l'innovazione .

## 4.4 Platform ed esigenze del consumatore

### 4.4.1 I bisogni dei consumatori nella nuova era della digital music

Nei seguenti paragrafi si analizzeranno più approfonditamente i motivi che hanno portato all'indebolimento gli incumbent e hanno invece giovato per alcuni player che hanno saputo sfruttare la tecnologia illegale della pirateria in ambito legale, ma hanno anche saputo trovare un punto di incontro con le esigenze dei consumatori, esigenze cambiate a causa dell'introduzione di una tecnologia disruptive. Si andranno dunque ad identificare quali sono questi nuovi attributi considerati dai nuovi consumatori. Per far ciò son state prese in considerazione alcune ricerche di mercato tra le più attendibili e la letteratura di Morten Bay -Homo Conexus (2009). Si vedrà poi come questi attributi vengono soddisfatti dalle nuove platform.

#### *IPSOS*

Ipsos<sup>31</sup> è un'agenzia di ricerca e di indagini media internazionale, che ogni anno rilascia un report sui consumi di musica digitale. Si occupa anche della valutazione del consumatore sulla percezione del brand. Nel suo report del 2008, i primi cinque attributi di riferimento per i consumatori di musica digitale erano “Buona qualità del suono”, “Facile da usare”, “Che renda facile la ricerca di musica” e “Economico”. Gli attributi meno importanti risultarono essere “ Permettermi di cambiare idea con altri utenti”, “Offrire video musicali” e “Offrire extra”. Ipsos sottolinea che la stessa indagine condotta però nel 2002 evidenziava tra gli attributi più importanti per il consumatore il valore, selezione, flessibilità, portabilità e la facilità di utilizzo. Cinque mesi dopo, nel 2002, Apple introdusse iTunes che rispondeva perfettamente a queste esigenze. Questi cinque attributi sono tutt'ora fondamentali e critici e rientrano nella top ten delle ultime indagini nonostante i forti cambiamenti e le evoluzioni di mercato. Le indagini Ipsos confermano che c'è un set fisso di esigenze che il consumatore pretende vengano soddisfatte, in particolare quelle riguardanti la convenienza e il pricing.

---

<sup>31</sup> Ipsos è un'azienda che si occupa di ricerche di mercato globali con sede a Parigi, Francia fondata nel 1975 e conta oggi sedi in 84 paesi. Nel 2011 ha acquisito Synovate divenendo la terza più grande azienda di indagini nel mercato. (Report disponibile a <http://www.ipsos-mori.com/researchspecialisms/ipsosmediact/customresearch/Piracy.aspx>).

## *INDICARE*

Il progetto INDICARE<sup>32</sup> è una cooperazione tra una serie di istituzioni scientifiche e università europee. Il proposito è quello di focalizzare l'attenzione sul consumatore per quanto riguarda i DRM. Nel Report del 2007 le principali esigenze del consumatore per la digital music vengono identificate con: "importanza di trasferibilità tra device", "condividere la musica tra amici e famiglia", "ascoltare è più importante che immagazzinare". Meno importanti sono "Ho paura che i file non siano utilizzabili nel futuro" e "voglio rivendere i file acquisiti" (INDICARE 2007). Nonostante INDICARE sia un progetto focalizzato sulle preferenze relazionate ai DRM, è importante notificare che la convenienza (sia per trasferimento di file e l'ascolto di musica) e la condivisione con gli amici (aspetto social) sono i due principali attributi identificati da INDICARE.

### *Jockel et al. - DRM Analysis*

Jockel<sup>33</sup> et al (2007) hanno condotto una ricerca sui vari segmenti di consumatori in relazione alla musica digitale. L'argomento principale è che l'industria discografica ha mancato di focalizzarsi nel prevenire il download illegale da internet. In particolare le major hanno intrapreso azioni legali invece di ripensare i propri modelli di business per monetizzare su nuovi canali di distribuzione. Conseguentemente il gap tra le platform disponibili e le richieste dei consumatori sono tutt'ora molto grandi. I primi risultati di questa ricerca per tutti i consumatori sono che: la protezione DRM dovrebbe essere ridimensionata, sia in termini di dimensioni che complessità. Inoltre i sistemi di pagamento dovrebbero essere facilitati e meno complicati. Infine, dovrebbe essere introdotta maggiore flessibilità nei prodotti e dovrebbero essere lanciate delle platform aventi il fine di soddisfare i diversi segmenti di consumatori e non solamente i consumatori mainstream. Questa ricerca è piuttosto interessante in quanto documenta un gap tra ciò che effettivamente offre l'industria discografica e le attuali richieste dei consumatori. Ai primi posti tra ciò che desidera il consumatore troviamo la convenienza, in termini di una richiesta di diminuzione di restrizioni sul copyright e

---

<sup>32</sup> Il principale obiettivo del progetto INDICARE (The INformed Dialogue about Consumer Acceptability of DRM Solutions in Europe) era quello di riconciliare l'interesse eterogeneo di più stakeholder e supportare l'emergenza di una posizione comune europea in merito al consumatore e alla questione DRM.

<sup>33</sup> Jöckel et alii, 2007, "Consumer Preferences towards Commercial Music Downloads". Journal of Media Business Studies.

sistemi di pagamento facili. Inoltre anche la flessibilità di scelta è importante per il consumatore secondo l'analisi di Jockel.

#### ***4.4.1.1 Convenienza, prezzo, qualità e connettività sociale - tratto da Homo Conexus di Morten Bay (2009)***

In accordo a Morten Bay, la convenienza è il nuovo parametro per il consumatore moderno che può essere comparato ai valori tradizionali quali prezzo e qualità. In accordo con Bay il parametro di convenienza viene determinato dagli attributi di prodotto, ma anche dal network e dal contesto nel quale il prodotto fa parte (Bay 2009). Non a caso la stessa questione la si ritrova nella platform theory di Gawer e Cusumano, dove i prodotti complementari e le aziende innovatrici, radicate in un contesto platform, creano valore al prodotto core (Gawer e Cusumano 2002). In accordo con Bay, la convenienza di un prodotto specifico è determinata dal suo adattamento ai trend presenti, alla sua accessibilità al mercato, dal modo in cui viene comunicato il prodotto e alla facilità di utilizzo (Bay 2009). Bay però fa presente che il crescente bisogno di convenienza spesso segna un trade-off con altri attributi, come la qualità. Menziona proprio l'industria discografica, dove per un periodo, la ricerca di qualità sonora dei brani da parte del consumatore si è rimarcabilmente ridotta all'aumentare del bisogno di convenienza. Il formato mp3 comprime fino al 90% una traccia audio, rimuovendo la maggior parte dei feature di qualità con la risultante di offrire ascolti di qualità più bassa rispetto ad altri formati. Bay sostiene che la convenienza è la ragione per la quale molti delle platform illegali hanno riscosso successo. Queste hanno catturato un consumatore piuttosto giovane il cui accesso a siti di filesharing illegali era più conveniente rispetto a servizi di abbonamento dove veniva richiesta una carta di credito per i pagamenti. Si aggiunga poi che la peculiarità di questi siti era quella di essere in grado di fornire uscite discografiche anticipatamente alle pubblicazioni ufficiali, ottenendo così un peso notevole nell'influenzare i consumatori.

## *Qualità*

Nonostante la convenienza sia una priorità, la richiesta di qualità da parte dei consumatori sembra essere un bisogno che sta crescendo. Prima di tutto è un indicatore dell'aumento della consapevolezza del consumatore che il mercato della musica digitale è maturo. Rispetto agli inizi, il consumatore richiede sempre più spesso buona qualità, un servizio selezionato e prodotti che diano buona resa sonora (Bay 2009). In secondo piano è evidente che più consumatori stanno passando a servizi legali (come riportato dai dati IFPI del cap. 1) da quando i siti di download illegali hanno iniziato a trovare difficoltà nel garantire resa sonora, in particolare i p2p network. Inoltre qualità significa anche qualità del sito, sicurezza per l'utente anche in termini di protezione antivirus etc. Ancora una volta è evidente che l'utente sta gradualmente cambiando gli attributi di interesse e le esigenze nei confronti del prodotto musica digitale (Bay 2009).

## *Pricing*

Il pricing è un attributo di notevole rilevanza in diversi mercati. Tuttavia il pricing nella musica digitale è una questione cruciale, che ha creato non poche difficoltà alle etichette discografiche per anni. Come sarà possibile dare musica per gratis? Secondo Bay il pricing è importante, poiché la tendenza del consumatore è apparentemente quella di voler accedere ai media digitali, come la musica, gratuitamente. Tuttavia, secondo Bay il consumatore moderno non vuole realmente accedere e ottenere contenuti gratuitamente. Sempre secondo Bay il consumatore necessita dell'illusione del "free" (Bay 2009), concetto che si rifà anche alle "free but not free" menzionate da Gawer e Cusumano (2002) per la platform leader strategy. Il bisogno di musica digitale a costi pari a zero o nulli è stato originato dall'invenzione della condivisione p2p, in particolare con Napster. La musica digitale in combinazione con transazioni estremamente basse ha cambiato il modo in cui i consumatori percepiscono e consumano musica. Bay sostiene che il pricing come bisogno del consumatore non dovrebbe essere visto come un attuale ultimatum del consumatore per la free music. È evidente che il consumatore è ancora intenzionato a pagare per la musica. Tuttavia, non lo è nel modo in cui lo era prima dell'invenzione del download illegale. Oggi il consumatore non è predisposto a pagare un alto prezzo per un album intero, ma preferisce acquistare e possedere vaste selezioni musicali, in combinazione con il meglio di differenti album (IFPI 2010). Precedentemente un consumatore acquisiva un



album, pagava un prezzo premium ma ascoltava forse solo poche delle tracce. La musica digitale e la distribuzione internet hanno reso possibile acquisire una sola traccia, quella che si desidera ascoltare e non pagare per il resto. Questo è un importante attributo da ricordare quando vengono create platform, in modo che gli attributi offerti dall'industria siano in linea con le aspettative dell'utente. Tornando infine a ciò che Bay definisce "l'illusione del gratuito", va detto che affinché i modelli di business risultino competitivi nel futuro, le compagnie dovranno ricalibrare i propri revenue stream, in modo che le aziende possano monetizzare su più canali, e non da un unico prodotto. Un buon esempio è TDC Play, che è venduto gratuitamente, ma di fatto richiede che l'utente paghi un abbonamento per la connessione Internet mobile. Questi prodotti sono tipicamente prezzati più alti rispetto ai competitor, e conseguentemente l'utente pagherà per servizi come TDC Play senza rendersene conto, poiché la fee è incorporata nel prezzo dell'abbonamento Internet. Tuttavia, la maggiore differenza è che l'utente non sente di pagare per il servizio è convinto di accedervi gratuitamente (Bay 2009).

### *Social Connectivity*

Ora come ora, gli elementi sociali del consumo di musica online non sono bisogni primari del consumatore, ma l'evidenza suggerisce che questi elementi stanno crescendo d'importanza. Questo argomento è supportato da Bay (2009). Egli sostiene che sempre più rilevante per il giovane e moderno consumatore (definito da lui homo connexus) è il networking. Il consumatore moderno definisce se stesso basandosi sulla connettività sociale e sul network di cui è parte (Bay 2009). Mentre i servizi di musica online crescono gradualmente, le feature della connettività sociale saranno più evidenti. Oggi servizi musicali come Myspace, anche se ormai superato ma comunque pioniere dell'unione vincente tra social e musica, sono buoni esempi di come feature social vengono combinate con prodotti musicali: su Myspace l'artista ha la propria webpage, dove è possibile riprodurre la propria musica, e può rapportarsi con altri utenti e fan. Attraverso il sito, l'artista può creare il proprio spazio personale al fine di illustrare i propri valori e stili di vita. Una piattaforma che permette di condividere esperienze musicali. Non è l'unico esempio, prendiamo in considerazione ad esempio Spotify e la possibilità di condividere playlist personalizzate con amici e famiglia sfruttando le proprietà di condivisione offerte da Facebook. Va detto che la connettività sociale è stata parte centrale della tecnologia dei download illegali per anni, dove il file sharing è

basato sullo scambio di conoscenza tra user con il fine di trovare specifici file, ed è dipendente dai premium user che decidono di condividere i propri file con altri.

Questa breve analisi mostra con valida e correlata evidenza che ci sono bisogni primari generali che i consumatori di musica tengono in considerazione per i loro ascolti. In particolare la convenienza sembra essere il più importante bisogno. Questo attributo è correlato e contiene una serie di altri attributi come velocità e facilità di accesso, fruibilità e trasferibilità, e varietà. Un altro importante attributo è la qualità, che sta recentemente dimostrando un aumento di interesse da parte degli utenti, inteso anche come sicurezza nella rete. Conseguentemente sono poi stati identificati altri due bisogni sussidiari come il pricing, ad indicare che gli utenti stanno diventando consapevoli dei download legali e sono predisposti a pagare un prezzo, anche se non elevato, per scaricare e ascoltare musica. Un altro bisogno è quello della connettività sociale, che anche se sembra avere bassa importanza relativa, le indagini annuali indicano che questo bisogno sta gradualmente crescendo di interesse. Tutto questo per illustrare che i bisogni primari indicano che il consumatore sta gradualmente richiedendo un numero in aumento dei servizi complementari, quando seleziona un fornitore di musica. Questi delineano la percezione della musica come un servizio, che deve essere conveniente, che deve avere delle caratteristiche audio sonore accettabili, che deve essere relativamente economico e deve contenere alcune feature addizionali che vanno al di là del download del brano. E' evidente che il cambiamento tecnologico risultato nella musica ha fatto sì che la musica divenisse più un servizio che un prodotto e lo sviluppo della tecnologia abbia gradualmente aumentato le richieste dei consumatori per quanto riguarda i servizi complementari che detengono questi attributi.

#### **4.4.2 Corrispondenza tra nuove platform ed esigenze del consumatore**

Si è visto finora quali sono le più caratteristiche esigenze dei consumatori. Si esamineranno ora un numero di differenti categorie di platform all'interno dell'industria discografica, e quale tra queste consegna il più efficiente pacchetto di attributi tra quelli precedentemente identificati (INDICARE, IPSOS, Morten Bay, Jockel). Quest'analisi investigherà solo alcuni tipi di platform, ciascuno composto da una serie di aziende altamente competitive. Si tratta delle platform che stanno ora avendo i risultati più

significativi in termini di successo tra gli utenti, e di platform che hanno in passato caratterizzato l'industria, ma le cui performance oggi si sono ridotte a causa dell'introduzione della nuova tecnologia digitale. Il fine è quello di illustrare quali tipi di platform product e relativi modelli di business sono più correlati alle attuali esigenze del consumatore. Tutto ciò per comprendere, da una prospettiva di mercato questa volta, sul perché all'interno dell'industria i nuovi entranti hanno performato meglio rispetto agli incumbent. Verranno ora presentati e valutati i suddetti product platform, analizzando quale tra questi risponde più efficacemente ed efficientemente ai bisogni del nuovo consumatore.

### *Internet Streaming Service*

I servizi musicali streaming permettono l'ascolto di musica online, o la visualizzazione di video musicali, e non consentono il salvataggio dei file su formati fisici. Lo streaming online è solitamente gratuito, tra le platform più famose troviamo Youtube (per i video), Spotify, Deezer. Questi servizi hanno un alto grado di convenienza, non richiedono solitamente abbonamento, salvo per funzioni premium e sono facili da utilizzare, con una media facilità di accessibilità per gli utenti. La varietà è accettabile, con il fatto che ci sono grandi quantitativi di materiale. Su Youtube i contenuti vengono caricati dagli utenti stessi. La trasferibilità è molto bassa in quanto non è possibile scaricare, copiare e trasferire su altri dispositivi i file. Per la maggior parte di questi la qualità del suono è bassa (ad eccezione di Spotify come vedremo nei capitoli seguenti). Questo perché i dati contenuti e caricati sui server sono ingenti e si deve evitare il sovraccaricamento dei server, che provocherebbe congestione e un servizio scadente per il consumatore. Non presentano particolari problemi di sicurezza invece. Per quanto riguarda il pricing si tratta solitamente di servizi quasi completamente gratuiti e legali. Per quanto riguarda la connettività, i siti streaming hanno valutazioni molto alte visto le loro relazioni user-to-user o artist-to-user e la facilità di condivisione tramite forum o social network, unitamente alla possibilità di condividere playlist.

### *Online Radio Service*

Internet contiene migliaia di web radio, ma uno dei maggiori player è Pandora, una stazione radio personalizzabile dall'ascoltatore, che genera in automatico playlist sulla base delle preferenze del consumatore. Le stazioni radio sono a costo zero e i loro revenue stream si basano sugli introiti dall'advertising. Altri esempi sono AOL,

Live365 o Last.FM. Queste radio hanno alti livelli di accessibilità, sono tutte raggiungibili tramite connessione web con qualsiasi dispositivo. Non richiedono sottoscrizione, tuttavia i consumatori sono incoraggiati ad iscriversi o abbonarsi per poter godere a pieno delle feature e servizi premium offerti. La varietà è relativamente alta nei servizi personalizzati, con cataloghi molto vasti che generano automaticamente playlist. In qualità di radio sono però tenute a stringere accordi con le music label al fine di poter includere la musica di queste tra i propri servizi, e non è un caso che alcune radio non dispongano di musica proveniente da determinate case discografiche, perdendo così in selezione. Può inoltre accadere che alcuni loro servizi non sono disponibili al di fuori degli Stati Uniti (come nel caso di Pandora) vista la difficoltà di negoziare con le case discografiche e di adeguarsi ai vari regimi regolamentativi delle diverse nazioni. Il livello di trasferibilità è pari a zero in quanto non è permessa alcuna copia dei file. La qualità del suono è alta e migliore rispetto a certi servizi streaming, anche la sicurezza dopo la registrazione ha un buon livello di accettabilità. I costi sono prossimi allo zero visto la gratuità del servizio.

#### *Download Subscription Service*

In questo tipo di platform il più grande player è Rhapsody (IPSOS 2008), che in questi anni ha assunto un numero crescente di user. Rhapsody offre la possibilità di scaricare da vasti cataloghi di file musicali senza restrizioni DRM. Tuttavia vista la difficoltà di negoziare con le quattro major principali Rhapsody offre principalmente musica di etichette indipendenti (Bay 2009). Negli ultimi anni, alcuni servizi musicali online che si basano sul download legale senza pagamento di fee sono stati introdotti nel mercato. Questi possono essere advertising-funded service, tipicamente con una limitata scelta di canzoni protette da DRM che impedisce la trasferibilità tra device. Oppure troviamo servizi ISP che forniscono servizi download, il migliore esempio è la Danese TDC con il suo già citato servizio TDC Play. Il livello di accessibilità a queste platform è piuttosto basso, in quanto prevede la registrazione degli utenti e il pagamento di una fee tramite carte di credito. Tuttavia queste platform se comparate agli store tradizionali di musica hanno ancora un andamento positivo. Il livello di varietà è alto ma solo per quanto riguarda la musica mainstream. Tuttavia la maggior parte di questi servizi ha riscontrato non pochi problemi in termini di negoziazione con i possessori dei diritti di copyright al fine di distribuire musica in tutto il mondo, e per questo i cataloghi sono molto spesso limitati anche in base al Paese in cui si opera. Inoltre i contenuti fanno

spesso uso di protezione DRM che non permette agli user di trasferire i file su device portatili. Recentemente alcuni di queste platform, quali Rhapsody, hanno introdotto musica DRM free, anche se si tratta di brani musicali di etichette indipendenti. La trasferibilità è perciò molto bassa e presenta un trend in diminuzione. E' alta invece la qualità del suono e la sicurezza poichè questi servizi includono filtri antivirus e non prevedono il caricamento e scambio di file tra utenti come nei servizi p2p. Il pricing varia da servizio a servizio. Molti servizi ISP offrono "gratuitamente" questo servizio perché comprese nel pagamento delle fee ISP. Oppure prevedono dei costi per gli utenti in forma di restrizioni, pubblicità o obbligo a sottoscrivere particolari abbonamenti. E' praticamente assente l'aspetto di connettività social non prevista da nessuno di questi servizi.

### *Online Music Store*

Gli store musicali online sono solitamente dei software o siti dove l'utente può navigare ascoltare anteprime di brani musicali e pagare per scaricare qualora l'utente voglia acquisire il file. Il più grande store online è iTunes di Apple. Dopo diverse battaglie oggi iTunes è un player mastodontico per l'industria e si occupa di fornire il download di canzoni senza le restrizioni DRM per il 99% dei file. La feature più importante di iTunes è quella di basarsi su un software da scaricare, che può gestire tutti i file mp3 degli user, e altri media file acquisiti sia legalmente che illegalmente. Inoltre, iTunes gestisce le librerie musicali di tutti i device dell'utente: dal computer al lettore mp3 iPod passando per gli smartphone iPhone. Apple continua ogni anno a presentare crescita a doppia cifra (Apple.com 2012). Consideriamo dunque Apple come piattaforma di riferimento in quanto dominante nei servizi di download digitale con il 63% di quota nel mercato nel 2012 (NPD 2012). Ci sono comunque molti nuovi siti che vengono lanciati per competere con la posizione quasi monopolistica di Apple nel mercato della musica digitale. La competizione tra store di musica digitale è piuttosto alta, e molti nuovi entranti tentano di catturare parte del nuovo mercato emergente, che sta crescendo a numeri a doppia cifra annuale. iTunes è stato il primo servizio di musica digitale a dimostrare che è possibile ottenere e ricavare guadagni dalla musica digitale. La convenienza è definitivamente una dei principali motivi di successo di iTunes. Nonostante si tratti di un software fisico da scaricare per essere utilizzato, è uno dei principali software scaricati a livello globale. Il software è integrato al music store cosicché l'utente può acquisire canzoni mentre gestisce la musica acquistata. In

aggiunta tutte le cover album sono annesse al programma e l'utente può avere libero accesso alla cover mentre ascolta l'album. L'accessibilità quindi è piuttosto alta. Per quanto riguarda la varietà è probabilmente uno dei migliori nel mercato legale, da quando Apple ha stretto gli accordi di licensing con le quattro maggiori label, e allo stesso tempo stringendo accordi con un vasto numero di etichette e distributori indipendenti, alcuni dei quali non avevano ancora pubblicato dei veri e propri cd fisici. Tuttavia i cataloghi variano leggermente da Stato a Stato e al di fuori degli Stati Uniti sono previste delle restrizioni (Computerworld.com, 2009). Nel 2009 Apple ha rimosso la protezione DRM, che in accordo con quanto finora sostenuto in questa tesi, sembra essere stata una mossa strategica in accordo con le esigenze e i bisogni dei consumatori. La trasferibilità è dunque buona e i file possono essere passati tra device, anche se con alcune restrizioni in quanto alcuni dispositivi di riproduzione non sono stati approvati da Apple. Questa restrizione permette di facilitare le vendite ai prodotti Apple. La qualità è accettabile su iTunes sia in termini di software, che di musica venduta e sicurezza. Il pricing in accordo a Apple computer e l'intera industria discografica, è relativamente basso. La strategia di Apple dal 2002 è stata quella di tenere il prezzo di circa 1 dollaro per canzone (99cent). Questa politica è stata così cruciale e strategica per Apple che l'azienda ha rischiato di chiudere lo store dopo che l'industria discografica fece pressioni per aumentare i pagamenti di royalty, attraverso azioni di lobbying per cambiare la legislazione (NyTimes 2009). Secondo quanto sostiene la stessa Apple la compagnia non ha creato iTunes per guadagnare dalla vendita di musica, almeno non nel breve periodo, ma piuttosto per promuovere le vendite dei propri lettori MP3 iPod. I costi di trasferibilità per l'utente non sono infatti bassi con il fatto che l'utente necessita un Apple based device per poter sfruttare a pieno le feature di iTunes. Ecco perché il livello di pricing potrebbe essere nella media per i consumatori. Va infine fatto presente che iTunes non basa i propri principi sulla connettività social, ma ci sono possibilità per l'azienda di crescere da questo punto di vista, in quanto l'iPhone che è ormai parte integrante della platform, è un device con totale accessibilità social online e riproduttore musicale. Il livello social è comunque basso rispetto ad altre platform, anche se, per il momento, sembra non essere un attributo priorità per Apple.

### *Illegal Download Site*

Uno dei pionieri del download di musica illegale è stato Napster, che rilasciato nel 1999 è stato chiuso da azioni legali condotte dall'industria discografica nel 2001. Napster è stato il primo sito ad applicare la tecnologia, che permetteva agli user di cercare musica in un database centrale, e dove il download avveniva direttamente tra utenti, tecnologia che prendeva il nome di peer-to-peer (P2P). La musica è stata quindi semplicemente condivisa tra utenti. Dopo Napster seguirono simili siti con tecnologia P2P quali Kazaa, The Pirate Bay ecc...Oggi molti di questi servizi son stati chiusi da azioni legali ma nuovi servizi di condivisione online fuori legge nascono ogni giorno. Siti che sempre più sfruttano nuova e innovativa tecnologia al fine di evitare azioni legali. Il successo di queste platform ha cambiato il modo in cui viene consumata la musica, modificando gli attributi considerati dal consumatore nel mercato musicale. Tuttavia, i siti di download illegale continuano ad esistere e nuovi siti vengono continuamente introdotti nella rete. Secondo il rapporto IFPI 2010 più del 90% dei download continuano ad essere illegali, cifra che verrebbe a costare quasi più di 45 bilioni di dollari annui all'industria discografica(IFPI 2010). Tra le principali motivazioni che hanno portato al successo questa tecnologia troviamo l'accessibilità: il contenuto piratato è facile da trovare, da scaricare, non richiede nè registrazione nè abbonamento, e non sono richieste carte di credito per iniziare il download. In accordo con Choi & Perez (2007) "Napster è stata immensamente popolare poichè offrì un ampio range di importanti feature, quali ampia selezione, e convenienza". L'accessibilità varia comunque poi da sito a sito, in quanto soprattutto oggi i siti illegali creano tecnologie di download più complicate da utilizzare per aggirare la legislazione. Il livello di varietà è inoltre estremamente alto, poichè il sistema si basa sulla tecnologia peer-to-peer che grazie alla condivisione di contenuti tra gli utenti crea una vastità di materiale significativa. Non esistono limitazioni alla disponibilità di musica, e specialmente la musica di nicchia diventa quasi punto di forza dei siti illegali da quando i grandi store musicali si occupano principalmente di musica mainstream. Si aggiunga poi che nuove uscite discografiche molte volte sono reperibili nei network p2p molto prima di essere introdotte nel mercato legale. La trasferibilità è alta, non è prevista alcuna restrizione o DRM. La qualità è invece forse uno dei punti più deboli dei siti di download. Anche se alcuni siti come Rapidshare stanno evidentemente puntando ad innalzare il livello. Anche la sicurezza è molto bassa visto l'alta probabilità di scaricare virus, spyware e altri peer dannosi e malevoli che

gravitano liberamente tra utenti. Questo è stato sicuramente uno dei rischi principali a cui andava incontro a chi faceva uso di software pirata (Duchene & Waelbroeck 2006). Il pricing è pressoché nullo in quanto tutto è gratuito. Alcune platform prevedono l'iscrizione ad un servizio extra che prevede servizi premium come download più veloce o assenza di pubblicità. Tuttavia secondo Duchene e Waelbroeck (2006) il costo opportunità per l'user è più alto rispetto ad un servizio legale, in quanto l'utente investe tempo, sforzo e rischio per cercare trovare e scaricare la musica. Essendo essenzialmente network basati sulla condivisione è chiaro che naturalmente queste platform presentino elementi di connettività sociale. Siti come Rapidshare sono guidati da utenti che collaborano e condividono tra loro, l'aumentare di user è un risultato diretto della connettività sociale. Tuttavia per connettività sociale si prevedono la condivisione di playlist con amici e famiglia, o il contatto diretto con l'artista, e si tratta feature non previste dai network pirata.

#### *CD-shop Offline and Online*

I negozi di musica tradizionale, che fino a poco più di dieci anni fa dominavano il mercato musicale, ed erano il fiore all'occhiello dell'industria, stanno soffrendo di un rapido declino. Il tradizionale negozio di CD, offline e online si basa sulla distribuzione di prodotti fisici sia CD, DVD o altri supporti media. La distribuzione è sempre stata storicamente controllata e dominata dai grandi distributori delle case discografiche. In un negozio di dischi è possibile ascoltare gli album prima di acquistarli. I negozi tradizionali hanno spazi limitati e impongono un limite naturale alla varietà. Inoltre il CD ha un ciclo di vita che va con il tempo. La logica tradizionale logistica della musica e della produzione dei CD è stata dominata dalle major ed è capital-intensive, il che implica il porre limitazioni naturali a quanti musicisti e album possono essere venduti contemporaneamente. Questo affila il contrasto con il sistema digitale dove i costi per la produzione e la logistica sono estremamente ridimensionati una volta che il prodotto è stato introdotto nel mercato. Questi negozi si caratterizzano per un basso livello di convenienza per il moderno consumatore. Richiedono tempo e sforzo per recarsi al negozio e se online richiedono tempo sia per ordinare, che per ricevere poi il formato fisico. Anche il livello di accessibilità che è uno dei bisogni primari è molto basso. La varietà e selezione pure, visti i sopracitati spazi fisici limitati. Il livello di trasferibilità è molto basso, anche se gli user possono con facilità duplicare il cd con l'utilizzo di un PC, ma questo non fa parte del modello di business dei negozi di vendita. Molto alto è



invece il livello di qualità sonora, molto più alto di qualsiasi mp3 file (Duchene& Waelbroek 2006). I prezzi dei cd fisici sono piuttosto alti e si innalzano a seconda del pacchetto preso e a seconda delle varie edizioni.

#### **4.4.3 Conclusione**

Per concludere si può affermare che la convenienza è un attributo cruciale per i consumatori e questa è la ragione del successo dei siti illegali, e potrebbe spiegare inoltre perché le platform tradizionali dei supporti fisici hanno sofferto dopo l'arrivo dei siti di download illegali. Inoltre la convenienza è anche il motivo per cui aziende come Apple hanno catturato gran parte della quota di mercato a partire dal 2002, semplicemente soddisfacendo questa necessità dei consumatori. Inoltre anche la qualità è diventata un'importante necessità per il consumatore. Questo serve a spiegare perché i consumatori stanno gradualmente iniziando a far uso di siti legali, poiché questi garantiscono maggiore qualità rispetto ai siti illegali. E' evidente che il mercato è maturo. Infine anche il pricing è visto come un attributo importante per il consumatore, anche se non cruciale, e altri bisogni dominano fintanto che il prezzo si mantiene inferiore al costo dei cd. Questo evidenzia che il prezzo non è la ragione più importante per spiegare il fallimento degli incumbent. Piuttosto, è la convenienza che è cruciale ai bisogni del consumatore, un servizio complementare direttamente in opposizione alla strategia degli incumbent nell'introdurre i sistemi DRM, causa di bassa convenienza in termini di trasferibilità. La connettività social non è parte integrante di tutte le platform, ma sembra avere buon potenziale per diventare un attributo di relativa importanza per il consumatore. Non a caso, la maggioranza dei siti illegali è supportata dal principio di condivisione che riconducibile all'odierna ricercata connettività social. Due prodotti platform consegnano efficienti pacchetti di bisogni per il consumatore, tuttavia soddisfacendo diverse esigenze. Per primo i siti di download illegale sono nel top quando si parla di convenienza e prezzo mentre sono nella media o basso livello quando si tratta di consegnare qualità, soprattutto in termini di sicurezza.

In secondo piano gli internet music store (quali Apple) sono al top quando si parla di convenienza e qualità. Tuttavia, il prezzo non è il più basso nel mercato. Un mercato che è mirabilmente cambiato a causa di una tecnologia disruptive. I consumatori sono

“evoluti” e la consapevolezza del processo di selezione nel fornire musica ha completamente cambiato il mercato, permettendo a nuovi entranti di mettersi in gioco con successo. Infine, troviamo i siti streaming che non consentono il download ma che stanno sempre più prendendo piede, offrendo alta convenienza, buona qualità, ed elevata connettività sociale unitamente a livelli di pricing ottimali. Alcuni di questi servizi permettono infatti al pari della pirateria di accedere gratuitamente all’ascolto di contenuti musicali. Quello dello streaming è un mercato competitivo che si sta rivelando però efficace nel rispondere alle esigenze dei consumatori offrendo un servizio totalmente legale. Monetizzare su più vie all’interno dell’industria discografica si sta dimostrando prerogativa vincente quindi per nuovi entranti quali le compagnie ISP o aziende IT che hanno sviluppato platform ben allineate ai bisogni dei consumatori. Gli incumbent sembrano invece soffrire severe difficoltà nel raggiungere i frutti dell’innovazione a causa del loro platform setup, la loro organizzazione interna e soprattutto i loro modelli di business non allineati agli attributi ed esigenze degli user.

## 5.LA DIMENSIONE SOCIALE DELLA MUSICA

### 5.1 Introduzione

Il presente capitolo riporta alcuni aspetti della musica digitale riconducibili alle dinamiche socio-culturali insite nel bene musica. Si porterà dapprima un contributo della letteratura che analizza le dinamiche dello sharing (condivisione), con il fine di dare una spiegazione socioeconomica al successo di tale fenomeno. I siti peer-to-peer basandosi su processi della condivisione della musica digitale hanno dato vita a delle vere e proprie comunità, che si sono opposte all'industria discografica. Si analizzerà poi come alcuni player dell'industria siano riusciti a cogliere queste dinamiche e convogliarli in servizi legali. Una buona parte della letteratura di riferimento infatti ha messo in luce l'importanza della dimensione sociale nel mondo della musica e di come i player debbano integrare questa dimensione all'interno dei loro modelli di business. Operando in tal modo generano quello che Porter e Kruman (2011) definiscono social value shared: la creazione di un valore condiviso che porti benefici al produttore quanto al consumatore e nel caso dell'industria discografica anche all'artista stesso. Si tratta di fattori di estrema importanza in un contesto che Anderson definisce "Free Economy" caratterizzato da un'ampia svalutazione dei contenuti. Secondo Johnatan Handel, citato da Anderson in "Free", la smaterializzazione e svalutazione ha riguardato e colpito in particolare l'industria dell'intrattenimento principalmente per sei motivi:

- Offerta e domanda: il web ha comportato un eccesso di offerta ma la domanda è rimasta invariata;
- Perdita della fisicità: si danno più valore agli atomi che ai bit (Anderson 2011);
- Da quando i contenuti si sono spostati dai dischi ai file via cavo sono diventati intangibili, astratti;
- Facilità di accesso: è più facile scaricare i contenuti che trovarli nei negozi. Si riducono i costi di ricerca e cala la disponibilità per ottenere questi contenuti;
- Passaggio ai contenuti finanziati dalla pubblicità;

- La stessa industria informatica vuole che i contenuti siano gratuiti: i contenuti gratuiti danno valore agli apparecchi che li riproducono. (Il successo di Apple non è sancito dalle vendite di file digitali quanto piuttosto dalle vendite degli Ipod);
- Generazione Gratis: la generazione cresciuta con la banda larga ha l'economia inscritta nel DNA (Anderson 2011). Il concetto di costi marginali pari allo zero è un concetto comprensibile intuitivamente da questa generazione, per questo dimostrano ostilità al copyright.

Sulla base di queste considerazioni si rende dunque necessario un approccio nei confronti del consumatore radicalmente innovativo.

## 5.2 Sharing vs own

Quella della condivisione come alternativa alla proprietà privata è una letteratura che trova origini sia nelle teorie di scambio di mercato che nelle teorie del gift-giving<sup>34</sup>. Come sostiene Belk (2007) nell'atto dello "sharing" piuttosto che stabilire "cosa è mio o cosa è tuo", si definisce "ciò che è nostro". Si possono condividere beni materiali o immateriali come la conoscenza, la responsabilità o il potere. In ogni caso tutti coloro che vengono coinvolti nel gesto della condivisione di un qualcosa, condivideranno i costi e benefici di questa cosa (Belk 2007). Belk identifica come meccanismi di condivisione anche il prestito volontario, il pooling, l'allocazione di risorse e l'utilizzo autorizzato di proprietà pubbliche. Non rientrano nella filosofia dello sharing invece il noleggio contrattuale, il leasing o proprietà non autorizzate a causa di furto ad esempio. Per sharing si intende perciò l'atto e il processo di condividere ciò che ci appartiene affinché venga utilizzato dagli altri, ma anche di ricevere qualcosa condiviso dagli altri. Ciò che otterremo potrà essere a nostro uso esclusivo o nuovamente condiviso. Il processo give-get (dare e ricevere) è parte integrante dello sharing ma differisce dalla concezione di give-get che troviamo nello scambio di commodity o nelle teorie del gift-giving. La teoria di Mauss identifica infatti il gift-exchange come un processo simile allo scambio di commodity ma si differenzia da questo poichè quello del dono è un processo ciclico basato sulla reciprocità, ed è guidato da obbligazioni sociali che prevedono un dare e avere mutuale. Nella formulazione di Gregory invece (1982,1997),

---

<sup>34</sup> Gift-giving: trasferimento volontario di proprietà da un individuo ad un altro, fatto gratuitamente. L'individuo che fa il dono viene definito il donatore il colui che riceve è il ricevente o donee (Hill 2005).

il gift giving è visto come processo opposto allo scambio di commodity in quanto stabilisce relazioni qualitative tra oggetto e debitore, e prevede la presenza di un debito continuo e costante con l'implicazione di uno stato di disequilibrio permanente tra donante e donatore. L'approccio dello sharing dunque trova forse più vicinanza al concetto di reciprocità di Sahlins (1972), nel quale il donatore e il ricevitore non si aspettano un ritorno dal gesto di scambio, l'azione di dare "give" nel rapporto di reciprocità avviene senza premeditazioni e senza sbilanciare nessun rapporto.

Recente interesse è stato dedicato al fenomeno dello sharing nella rete online (Coyne 2005, Gosh 2005). Come abbiamo visto, online è possibile condividere una molteplicità di aspetti: dalla musica come nel caso di questo elaborato, ma anche scritture codificate per software opensource e tanto altro. E' possibile condividere informazioni sulla rete tramite chat room, o attraverso la pubblicazione su blog, vlog, website o siti peer-to-peer. Condividere può essere visto come una contribuzione ad aumentare la cultura attraverso la condivisione di informazioni, si pensi ad esempio a Wikipedia, o come nel nostro caso la partecipazione ai p2p network condividendo file musicali.

Sarà parte attiva della condivisione sia chi mette a disposizione le risorse online sia chi vi accede, e anche senza poi ricontribuire. Alcune correnti della letteratura in materia vedono lo sharing come la nascita di una new age dell'altruismo permessa dalla vastità e potenzialità della rete, secondo altre correnti invece quello dello sharing online è un fenomeno altamente egoistico. La spiegazione altruistica si avvicina all'etica democratica del personal computer di Belk (2005), secondo cui gli hacker possono essere visti come "eroi" che donano potere e conoscenza alle persone. Ma la stessa rivoluzione digitale che da alcuni viene vista come la nuova era dell'espansione dell'altruismo, da altri è interpretata come l'era degli IPR (Intellectual Property Right) che ostacolano lo slancio altruistico della condivisione, facendo predominare il tipico egoismo della vendita e del ricavo. Si può dire che condividere è un comportamento culturale che si apprende nel tempo, e lo stesso vale per il concetto di proprietà e possesso. Si pensi ad esempio alla cultura occidentale in cui i bambini dapprima sviluppano il senso di proprietà e possesso, mentre il sentimento e processo di condivisione si sviluppa solo nelle fasi di maturità (Furby 1978). Lo sharing è quindi un processo interpersonale sancito e prescritto dalla cultura di appartenenza e dalla maturità. Il gesto di condividere quindi potrebbe essere giudicato come gesto generoso e altruistico da una cultura, o egoistico e non equo da un'altra, in base alle norme sociali di

appartenenza. Nell cultura occidentale la condivisione, secondo Belk (2007), riduce i sentimenti di invidia e crea senso di comunità, ma può anche creare meccanismi di dipendenza e alimentare risentimenti e sensazioni di inferiorità. Subentrano poi meccanismi individuali e personali. Un individuo che partecipa ad una condivisione può percepire il gesto come un piacere liberale e altruistico ma anche come un gesto per placare, pacificare con secondi fini quindi. Lo sharing può avvenire in condizioni di eccesso, ma anche in condizioni di insufficienza. Quello che è certo, secondo Belk, è che è più facile immaginare una maggiore condivisione di beni intangibili come l'informazione, le opinioni, immagini, idee piuttosto che materiali, come nel nostro caso, in particolar modo quando questi beni sono in forma digitale e non vengono persi una volta condivisi. Ecco perché dunque il filesharing in Internet ha riscosso il successo ottenuto, l'abbondanza e l'immaterialità del bene ne hanno favorito la diffusione tra gli utenti.

#### *Ostacoli alla condivisione*

Belk analizza quali sono gli aspetti che possono impedire ed ostacolare i processi di sharing tra individui, o tra utenti, nel caso la condivisione avvenga online.

- Possiamo sentirci possessivi e avere senso di proprietà su ciò che non ci appartiene? Se la proprietà permette la condivisione, sentimenti di possesso e attaccamento alle cose che possediamo scoraggiano la condivisione (Belk 1992, Kleine and Baker 2004). Fino a quando i sentimenti di possessione caratterizzeranno l'individuo, questo sarà più propenso a tenere per se piuttosto che condividere;
- Un altro fattore che inibisce la condivisione è il materialismo, definito come l'importanza che una persona attribuisce ai beni. I materialisti credono che il possedere sia la chiave della felicità e la mancata possessione sia causa di insoddisfazione nella vita (Belk 1985). A caratterizzare questa concezione di materialismo è la non-generosità, che spiega dunque perchè i materialisti sono anche coloro meno predisposti a condividere;
- Altro impedimento alla condivisione è la percezione di scarsità di risorse e la sensazione che la condivisione comporti la perdita di qualcosa che potremo aver posseduto e da cui avremo potuto trarre dei vantaggi esclusivi;

### *Incentivi a condividere beni intangibili*

Belk identifica poi una serie di fattori che possono incidere sull'agevolazione del processo di sharing, in particolare in riferimento a beni immateriali e intangibili, quali per l'appunto la musica digitale. Vediamo i principali:

- Tra le principali motivazioni che portano alla condivisione Belk identifica “il sentimento di appagamento del self” nel sentirsi parte attiva ad un processo di creazione e condivisione. Nel mondo della cultura, sostiene Belk, e quindi anche quello della musica (essendo questa una forma d'arte), condividere può contribuire alla fama e reputazione poiché visto come un processo che porta benefici anche economici diretti e non, ai produttori di questi beni (Sieber 1991). Nell'industria discografica infatti secondo Gopal, citato da Belk (2007), la condivisione di file musicali porta benefici per gli artisti meno conosciuti. Tanto che sempre secondo Gopal, negli anni 2000 quando esplose il fenomeno p2p avvenne uno scisma tra gli artisti del mondo discografico tra coloro che godevano di fama e artisti meno noti. I primi si scagliarono con tutte le loro forze contro il filesharing (uno dei casi più noti è quello delle azioni legali condotte dalla band Metallica che portò alla chiusura di Napster), altri artisti minori invece appoggiavano questo fenomeno: oltre ad avere più possibilità di essere conosciuti, aumentavano anche le vendite a discapito di artisti più noti (Gopal et al 2006). Anche nel mondo accademico la condivisione è vista come strumento di amplificazione dei benefici: ad esempio, come scrive Belk (2007), la condivisione di dati e informazioni rende più facile ed efficace la ricerca, elimina ridondanza con la risultante di un'efficacia e efficienza migliore;
- Secondo Belk poi gli individui saranno incentivati a condividere quelle cose la cui condivisione non comporta la perdita. Ci sono quindi cose che possiamo condividere o elargire senza perderle? Chiaro che sì, non a caso il primo esempio portato da Belk è proprio quello della musica e delle canzoni e in particolare file musicali condivisi nel web. Trattasi di beni che è possibile riprodurre ad libitum e ricavarne copie che possiamo condividere liberamente senza perdere la loro possessione (Varian 2000). Coyne definisce questo fenomeno “cheap altruism” (2005), indentificandolo come la motivazione che spiega la crescente disposizione degli utenti del web a condividere: tutto ciò che rendiamo disponibile agli altri rimane sotto il nostro possesso. Una grande

abbondanza di materiale quindi, tanto che Coyne paragona il web ad una grande “cornucopia”. Nei termini di Annette Weiner (1992), è un modo di elargire continuando a possedere. Un’interessante interpretazione è fornita da Coyne che parla di altruismo liberale e di un ritorno ad una società tribale dell’era digitale. Da questo punto di vista, Internet si fa luogo di incontro della comunità globale dello sharing. Attraverso un linguaggio comune e la libera circolazione di flussi d’informazione, la rete consente uguaglianza d’accesso a qualsiasi utente sviluppando senso di appartenenza;

- Internet e la gift economy. Con l’avvento di Internet e dei sistemi mail, alcuni sostengono che il consumismo tradizionale sta per essere rimpiazzato dalla gift economy (Pinchot 1995), l’hi tech gift economy in particolare (Barbrook 2005), definendo questa società come la società del dono (Coyne 2005). Belk precisa però che queste forme di “give e get” differiscono dalla condivisione in quanto mancano del rituale della presentazione del dono, e poiché i donatori e i riceventi sono spesso anonimi e sconosciuti. Si pensi ai software open source come Linux o agli stessi sistemi peer to peer, dove differenti persone contribuiscono anonimamente e liberamente. Benkler (2005) la definisce la “commons-based peer production”. Altri esempi includono, oltre il file sharing, anche la creazione di video software o freeware. Tutti elementi che danno vita ad una varietà di comunità virtuali che condividono informazioni online tramite chat room e siti web (Barbrook e Cameron 2001);
- L’attesa di un “payback” derivante dalla condivisione, secondo Coyne la condivisione può essere incentivata da un ritorno di carattere sociale per colui che condivide, come ad esempio può essere il prestigio o il desiderio degli individui di riconoscimento pubblico;
- Desiderio di comunità. Hyde (1983) sostiene che quello del dono è un ciclo in costante movimento, e così è anche per la condivisione. Siamo coinvolti in un condivisione quando qualcuno condivide con noi, e noi ricondividiamo successivamente anche se non necessariamente con la stessa persona. Motore di questo ciclo è l’effetto motivazione di sentirsi parte di una comunità al fine di alimentare uno spirito comune. Un senso di appartenenza e inclusione che può essere ulteriormente alimentato dai beni scambiati. I beni di consumo potrebbero essere espressione di appartenenza a comunità, si pensi a Apple (Belk and Tumbat 2005). Esprimendo una vicinanza per un particolare brand piuttosto che



un altro l'individuo viene identificato con un preciso e medesimo gruppo. La condivisione mutuale rafforza e rinvigorisce la relazione.

E' più facile quindi immaginare e attuare processi di condivisione di beni intangibili come l'informazione, le idee, le opinioni e la musica, specialmente quando i beni sono in forma digitale, e non ne perdiamo la proprietà condividendoli. Ma anche qui ci sono dei limiti. Come fa notare Belk, esistono dei limiti esterni indipendenti dagli individui. Una serie di beni che potrebbero essere condivisibili possono essere infatti protetti da proprietà intellettuale. A questo tipo di barriere si aggiungono poi quelle che Belk definisce attitudinali: il materialismo, possessione e individualismo. Nonostante Inglehart (1981) sostiene che la società si sta muovendo in un'era del post materialismo, mentre Pine e Gillmore suggeriscono che diventeremo un economia esperienziale in cui il valore del fare predominerà su quello dell'avere, secondo Belk ci sono poche indicazioni che suggeriscono un cambio di rotta nella società verso una predisposizione a "nostri attaccamenti alle cose e ai beni". Poiché secondo Belk siamo una società forgiata dal materialismo, e anche se i benefici apportati dalla condivisione sono palesi, ci sono ancora molti ostacoli e confini da superare. Su questa direzione è stata condotta un'interessante ricerca da Shan et al (2011) da cui emerge come il filesharing musicale abbia trovato una così rapida diffusione perché, al contrario di quanto riportano alcuni studi, sia ritenuto un gesto etico, che al pari dei beni pubblici, porti maggiore benessere alla società. Inoltre la stessa ricerca pone in luce come il filesharing venga largamente appoggiato da quegli individui fortemente orientati alla tutela dei diritti del consumatore, secondo cui le esigenze base del consumatore devono essere soddisfatte in un mercato equo. Questi stessi individui sono coloro che leggono e interpretano i diritti di proprietà come un tentativo di monopolizzare il mercato con la conseguente insoddisfazione del consumatore. Quindi, tra i tanti fattori ciò che spingerebbe a condividere, e poi scaricare secondo Shan, potrebbe essere l'identificazione dei siti peer-to-peer come dei garanti del consumatore, che si oppongono al monopolio dell'industria discografica. Quindi coloro che condividono e scaricano non sono da ritenersi degli individui privi di morale ma come soggetti che cercano di appropriarsi del valore che l'industria discografica non è più in grado di offrire loro. Infine la stessa ricerca ha messo in luce come la moda e il fashion abbiano contribuito al fenomeno del filesharing. Per esempio portare e riprodurre musica sui supporti mp3 simboleggerebbe l'identità di appartenere a determinati gruppi e potrebbe essere interpretata come una

tendenza, specialmente nelle fasce più giovani dei soggetti. Il download di musica sarebbe visto quindi come mezzo tramite il quale comunicare i propri gusti musicali per guadagnarsi l'apprezzamento e l'approvazione degli altri e della comunità. Tornano appunto in questo senso le teorie Hyde, e Belk (2005) che vedono il filesharing come gesto sociale e comunitario.

### **5.3 Value Shared, la condivisione del valore all'interno dei modelli di business**

Come abbiamo finora visto nel corso del presente elaborato, la digitalizzazione dell'industria discografica ha facilitato la distribuzione dei suoi prodotti ad un'audience sempre più vasta, aumentando la disponibilità di musica, ottenibile sia attraverso canali illegali inizialmente, che legali poi. Nel rispondere al quesito di come possano i player dell'industria affacciarsi e continuare ad affrontare con successo questa nuova sfida, quella di operare in un ambiente dove i loro prodotti possono essere disponibili gratuitamente, un'originale contributo è fornito da Ramaprasad et alii (2012). Questi autori hanno condotto un'interessante ricerca in merito suggerendo che la soluzione per l'industria sarebbe quella di abbracciare il principio del valore condiviso o "shared value"<sup>35</sup>. Il valore condiviso prevede la creazione non solo di valore economico ma anche di valore per la società (inclusi i consumatori) per attivare il progresso sociale (Porter and Kramer 2011). Connettere il successo delle aziende con il progresso sociale non solo coadiuva una crescita globale, ma dà nascita ad una radicale e nuova trasformazione sulla concezione di "business thinking"(Porter e Kramer 2011). Per raggiungere questa trasformazione attraverso il valore condiviso, le aziende devono attenersi ai principi della "shared social responsibility"<sup>36</sup> e dimostrare di essere

---

<sup>35</sup> Creating Share Value : è un concetto che trova origini nell'articolo dell'Harvard Business Review "Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility" e approfondito poi da Porter e Kramer nel 2011 "Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society". Assunto centrale del concetto di shared value è che la competitività di un'azienda e la salute/benessere di una comunità sono mutualmente competitivi. Far leva sulla connessione tra progresso economico e sociale è la chiave per la crescita del sistema. Nel creare valore condiviso un'azienda deve perseguire tre punti: a) riconcepire prodotti e mercati, b) ridefinire la produttività all'interno della catena del valore, c) permettere lo sviluppo di cluster collaborativi locali.

<sup>36</sup> Shared Social Responsibility (SSR) : la SSR è vista come una particolare forma di CSR che ha il fine di implementare e prestare attenzione nel redigere i propri modelli di business alle preferenze ed esigenze sociali del consumatore. Se l'obiettivo della CSR è quello di fornire benefici all'azienda ma al contempo

coinvolte e partecipi al progresso sociale permettendo a organizzazioni di beneficenza (“charity partner”) di ricevere parte dei guadagni (Gneezy et al. 2010). Nella sua presentazione al World Business Forum di New York, Porter ha rielaborato il concetto di creazione di valore, affermando che la creazione di valore per le aziende è interconnessa con la creazione di valore per la società. L’incontro di queste due differenti tipologie di valore cambia il sistema generale del valore, creando ricchezza dalla quale possono beneficiare sia la società che l’industria. Il focus di questo nuovo concetto è quello di indirizzare i modelli di business secondo gli interessi della società, integrandoli con la mission d’impresa al fine di realizzare output che siano in grado di assolvere alle richieste dei consumatori, siano queste effettive o ancora inconsce. Si tratta di un cambiamento di pensiero che se implementato, può condurre ad un rinnovo dei settori industriali apportando di conseguenza benessere all’intera società, quanto agli stessi settori promotori.

Secondo Ramaprasad et alii (2012), modelli di business simili al “pay-what-you-want” (PWYW), dove i consumatori possono scegliere il prezzo che intendono pagare per un bene (che può essere anche nullo), sono sistemi che ben rispecchiano i principi della shared social responsibility, e potrebbero permettere ad un’azienda di raggiungere sia i propri obiettivi economici che sociali, aumentando al contempo i guadagni generali dell’intero sistema (Gneezy 2010). IL PWYW è una pratica che deriva dalle donazioni fund-raising e dalle donazioni alle radio pubbliche. Quest’opzione si rivolge al consumatore e dà a questo l’opportunità di pagare esattamente in base alla sua valutazione del bene (Shillerand & Waldfogel 2009). Un esempio vincente, già precedentemente citato, è quello della band Radiohead con la loro uscita discografica “In Rainbows”. Nonostante questo metodo fosse altamente criticato, circa il 40% delle persone che scaricarono l’album pagò. Il prezzo medio dei pagamenti fu di circa sei dollari per album (Elberser&Bergsman 2008). Affinché all’interno del business venga a crearsi grande shared value è importante capire cosa guida il consumatore a pagare più di zero. Ramprasad et al (2010) hanno esaminato una serie di fattori che possono motivare il consumatore a pagare per il consumo di musica basandosi sui concetti di shared value e shared social responsibility, esaminando quanto la distribuzione dei ricavi tra artista e casa discografica incida sulle scelte del consumatore, e del ruolo della

---

al consumatore e alla comunità, dovrebbe andare oltre le proprie priorità e esternare le priorità che condivide con i propri consumatori.

presenza di un charity partner nella distribuzione dei ricavi. Hanno poi analizzato il ruolo delle feature sociali, feature che sono state adottate da recenti modelli di business per la distribuzione di musica. Piattaforme come Spotify sono orientate ad un approccio comunitario e hanno implementato feature tecnologiche basate su aspetti sociali come sistemi di suggerimento consigliati e personalizzati, “playlist sociali” e in generale un’esperienza social media che permette agli utenti di interagire tra loro. Anche se i trend sembrano confermare l’effetto positivo di queste implementazioni, rimane ancora poco chiaro quale valore il consumatore e i fornitori di servizi estraggano da queste feature. Gli autori, sulla base anche di precedenti contributi della letteratura (Bapna e Umyarov 2011), hanno analizzato la predisposizione degli utenti a pagare nel contesto del “noleggio” dei modelli di abbonamento, un modello che sta emergendo e dai dati sembra dimostrarsi vincente. Sulla base di questi studi Ramaprasad et alii hanno poi esaminato come la reputazione e il miglioramento dello status dati dalla trasparenza sulla cronologia dei pagamenti, e l’osservazione del comportamento altrui tramite i social media possa motivare il consumatore a pagare, contribuendo alla creazione di shared value. Infine è stato considerato il ruolo detenuto dal potere dell’artista, in termini di fama, nell’influenzare le scelte di pagamento del consumatore.

La letteratura, Brynjolfsson et al (2003), ha dimostrato che una larga porzione delle vendite nel mercato online, riguarda beni che non si troverebbero nel mercato fisico tradizionale, vista la limitatezza di spazio e la conseguente volontà di rendere disponibili solo i beni con rese più proficue e sicure. Anderson sostiene in “The Long Tail” (2006) che due forze, la “democratizzazione delle produzioni” e “la democratizzazione della distribuzione” hanno permesso ai supplier di fornire, e ai consumatori di accedere, a un vasto numero di beni che precedentemente sarebbero stati inaccessibili o difficili da raggiungere. Combinando queste due forze con la digitalizzazione del prodotto, come nel nostro caso della musica online, si è visto come determinati siti web hanno permesso al consumatore di accedere ad una vasta varietà di musica. A questo proposito poi l’evidenza dimostra che i consumatori subiscono meno impatto emotivo dagli artisti di successo. In particolare il consumatore che è più inclinato a forme di altruismo o comportamenti pro-sociali potrebbe percepire desiderio nel supportare un artista emergente più che un artista di fama internazionale (Desmeules 2012). In questo contesto si inserisce la ricerca di Ramaprasad et al (2012). L’autore oltre ai driver precedentemente discussi, ha analizzato se il potere dell’artista può essere visto

come un ulteriore meccanismo addizionale attraverso il quale influenzare la predisposizione del consumatore a pagare. I nuovi modelli di business con cui ha risposto l'industria mettono quindi in luce che è in corso una sfida tra i player per capire quali fattori stanno veramente guidando il consumatore a pagare per ciò che potrebbe avere gratuitamente. Va inoltre fatto presente che mentre per alcuni artisti è stato più semplice trovare metodi alternativi di generare guadagni, tramite offerte complementari (vedi cap.2) come le live performance e le vendite di merchandising, per altri non è facile, o meglio non si possono permettere di fare affidamento su questi meccanismi poichè la loro domanda dipende dal loro successo. In questo modo molti artisti continuano a basarsi sulla vendita delle loro produzioni musicali per poter vivere di musica. In questo ambiente di beni digitali, la questione del pricing sembra essere cruciale secondo Ramaprasad. Oltre ai modelli classici di download come iTunes, ci sono oggi molteplici modalità con le quali il consumatore può accedere alla musica online, e molte di queste si rifanno a dei modelli Freemium, dove l'utente può riprodurre la musica gratuitamente (supportato da pubblicità) o da una fee mensile di abbonamento per ascoltare musica senza pubblicità. Visto il successo di questi servizi si può dire che questi modelli sono ormai pervasivi tanto da esser visti come must da possedere e sono difficilmente sostituibili (Feinberg 2010). E' chiaro dunque che l'ambiente si è evoluto e continua a farlo.

### **5.3.1 I driver del value shared nell'industria discografica**

Analizzeremo ora come secondo Ramaprasad, un'azienda che offre servizi di musica digitale dovrebbe operare in un'ottica di value shared facendo leva su tre driver principali: la distribuzione dei ricavi, feature social, artist power. Intervenendo su questi driver, secondo Ramaprasad vi è la possibilità di incentivare il consumatore a pagare per della musica che potrebbe ottenere gratuitamente.

### ***5.3.1.1 Distribuzione dei ricavi e charity partner***

In accordo a Porter e Kramer (2011) l'assunzione base del valore condiviso è che il rafforzamento della relazione tra l'azienda e i propri fornitori, in un'ottica di consapevolezza sociale, fornirà maggiore valore economico e sociale per l'intero sistema. Nell'industria discografica, permettere al distributore (organization) e l'artista (supplier) di lavorare più ravvicinatamente può creare maggiore valore per entrambe le parti. Da sempre la distribuzione del valore e dei ricavi tra i membri della catena del valore musicale è vista come poco equa per l'artista. Ridistribuire i guadagni per fornire uno share maggiore all'artista è un primo passo per motivare il consumatore a pagare un ammontare maggiore di zero, creando in questo modo shared value e infine aumentare il coinvolgimento dell'organizzazione sotto l'aspetto sociale (Ramaprasad 2012). Un altro cambiamento alla distribuzione di guadagni è suggerito basandosi sul concetto di shared social responsibility (Gneezy et al 2010), in accordo al quale includendo un charity partner nella distribuzione dei ricavi, permetterebbe ai consumatori di identificarsi direttamente alla causa supportata. L'assunzione sottostante la shared social responsibility è che è probabile che il consumatore socialmente consapevole sia maggiormente disposto a pagare per dei beni offerti da aziende che dimostrano trasparente appoggio ad una causa sociale. In questo modo si ricaveranno guadagni generali più alti sia da un punto di vista sociale che economico. Secondo Ramaprasad uno strumento che potrebbe aiutare le organizzazioni a valutare quando i consumatori apprezzano l'orientamento dell'azienda, in processi di responsabilità sociale dell'impresa, è quello di dare al consumatore l'opzione di determinare il prezzo che pagano, includendo l'opzione del non pagamento. Tale meccanismo, detto appunto PWYW, permette all'organizzazione di capire se i cambiamenti attuati nella distribuzione dei guadagni (in questo caso tra provider, artista e charity partner) sono rilevanti per il consumatore. La shared social responsibility potrebbe quindi fornire un modo per aumentare il benessere dell'azienda in aggiunta a quello del consumatore e della società in generale. L'attuale stato dell'arte vede nell'industria discografica circa il 10% dei ricavi totali destinati all'artista (Ramaprasad 2012). Non a caso fino a qualche tempo fa la maggiore critica rivolta a Spotify, come vedremo poi nei successivi paragrafi, era quella per cui l'artista non venisse pagato abbastanza. Tuttavia altri

modelli come vibedeck.com<sup>37</sup> lasciano all'artista il 100% dei guadagni. L'ipotesi quindi è quella che un maggiore share di guadagni destinata all'artista aumenterà l'ammontare di shared value generato. Il modello di ricerca di Ramaprasad et al 2012<sup>38</sup>, trova nei suoi risultati che questa ipotesi verrà verificata solo con la presenza di un charity partner. Quindi la presenza di un charity partner, a cui destinare parte dei ricavi, aumenterà considerevolmente il valore generato totale, inducendo il consumatore a pagare.

**Table 1 Levels for the distribution of revenues**

Level	Distribution of revenues		
	Site+label	Artist	Charity
1	90%	10%	–
2	10%	90%	–
3	45%	5%	50%
4	5%	45%	50%

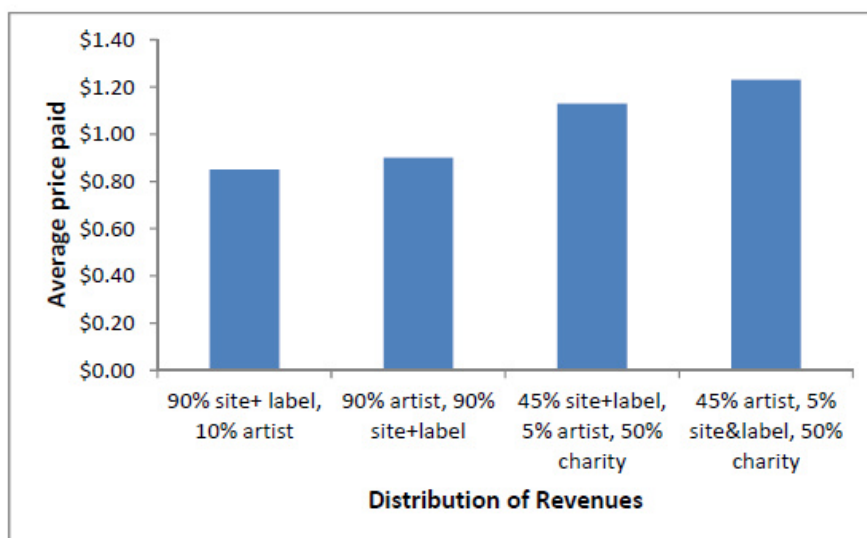


Figura 30. Prezzo medio pagato dal cliente usando quattro differenti modelli di distribuzione dei ricavi (Fonte: Ramaprasad 2012)

Come si evince dalle figure soprastanti Ramaprasad et al 2012, basandosi sull'elaborazione di dati ottenuti da una serie di questionari, delineano quattro scenari di

<sup>37</sup> <http://vibedeck.com/>

<sup>38</sup> Il modello si basa su una serie di dati ottenuti tramite un questionario di 246 persone di età media compresa tra i 18-27 anni di cui il 55% donne. I dati raccolti sono stati poi elaborati secondo un modello di analisi congiunta e un modello di regressione multipla.

possibilità di distribuzione, identificano per ognuno di questi la fascia di prezzo medio pagata dai consumatori per un brano musicale. Lo scenario in cui il consumatore è disposto a pagare un prezzo più alto per una canzone è quello in cui il 45% dei guadagni va all'artista, il 5% al sito o etichetta e il 50% al charity partner. Lo scenario in cui il prezzo medio pagato è più basso come si evince dal grafico è quello più vicino alla situazione reale/attuale dove il sito/major detiene il 90% dei ricavi e il restante 10% va all'artista.

### ***5.2.1.2 Social media feature***

Secondo la prospettiva del consumatore determinate caratteristiche e feature sociali, come le informazioni sul prezzo pagato da altre utenti o amici, e la possibilità di essere identificati come importanti contributori o supporter di un artista potrebbero contribuire positivamente alle vendite (Ganley 2011). In altre parole secondo Ganley le social feature implementate nei propri modelli di business dovrebbero creare valore aggiunto per il consumatore e di conseguenza contribuire ad un maggiore shared value. Lo studio di Ramaprasad e altri ha provato ad analizzare tre feature social che possono giocare un ruolo fondamentale nel motivare il consumatore al pagamento.

#### *Social influence – reference price*

L'influenza delle dinamiche sociali online sul consumatore è stata studiata attraverso il fenomeno dei social network (Aral e Walker 2011) o attraverso l'osservazione dei processi di decision making dei consumatori in aggregazione (Duan et alii 2009). In campo musicale, questi studi hanno mostrato che la trasparenza d'informazione per quanto riguarda gli ascolti e i download influenza le decisioni dei consumatori, e per questo i social media possono essere un utile strumento ai fini della trasparenza informativa tra utenti. Forniscono infatti un mezzo che dà la possibilità ai consumatori di osservare le decisioni altrui, influenzando così il consumo di musica all'interno di una community online (Dewan e Ramaprasad 2012). Ciò che Ramaprasad verifica è se effettivamente delle feature social implementate nei modelli di business della musica digitale possono influire sulla disponibilità o meno a pagare del consumatore. Recenti studi hanno dimostrato che l'influenza social nei servizi in abbonamento comporta una maggiore predisposizione a pagare degli utenti, predisposizione che aumenta qualora



gli utenti vedano altri utenti e amici pagare per il servizio (Bapna e Umyarov 2011). In questo tipo di dinamica si identifica perciò il coinvolgimento del consumatore all'interno della community come driver significativo e rilevante nella sua decisione a pagare per la sottoscrizione (Oestreicher-Singer e Zalamanson 2011). Regnere e Barria(2009) hanno messo in evidenza il successo ottenuto del pagamento volontario nel caso del website della casa discografica californiana Magnatune<sup>39</sup>. Il pagamento suggerito in Magnatune venne accolto dal 55% dei paganti, anche se in questo caso non si trattava di un meccanismo PWYW poiché era prevista una soglia di pagamento minima di 5 dollari, pagata dal 14% dei consumatori. Messe assieme queste ricerche dimostrano che l'online social influence, anche attraverso i social network e social media, può giocare un ruolo strategico nel decision making e nella predisposizione al pagamento del consumatore. L'ipotesi di Ramaprasad, poi in parte smentita dai risultati del suo modello, è quella che fornire un prezzo determinato socialmente, calcolato dalla media pagata da altri utenti, influenzerà la propensione a pagare del consumatore (Gneezy 2010).

#### *Reputation building- status*

Le precedenti ricerche hanno dimostrato come all'interno di community online si sviluppa il desiderio di raggiungere uno status riconosciuto, in particolare collegato alla contribuzione e al coinvolgimento delle dinamiche social media (Chiu 2006). Secondo Chiu (2006) partecipare e contribuire alle community online nasce da sentimenti altruistici e di reciprocità, la ricerca di status si è dimostrata un driver significativo per la partecipazione degli utenti ( Lampel e Bhalla 2007). Tuttavia, questi motivatori non economici giocano un ruolo fondamentale e strategico anche nei servizi di abbonamento delle comunità online (Ganley 2011). Per status si intende posizione

---

<sup>39</sup> Magnatune è una piccola etichetta indipendente di Berkeley, California fondata nella primavera del 2003 da John Buckman. Magnatune si pone in modo fortemente innovativo all'interno del mercato musicale di internet. Il suo fine è quello di perseguire sia gli interessi degli artisti che dei consumatori. In principio Magnatune vendeva musica soltanto tramite download attraverso il proprio sito, ma dalla fine del 2004 offre anche un servizio di stampa e spedizione di CD su richiesta. Magnatune stipula contratti non esclusivi con gli artisti e dà loro il 50% di ogni guadagno derivato dalla vendita di musica, condizioni che sono tuttora molto inusuali per un'etichetta discografica. Inoltre tutti gli utenti possono gratuitamente ascoltare in streaming in formato MP3 di buona qualità (128 kb/s) ogni file audio prima di decidere se comprarlo (tutti i contenuti musicali disponibili ai soci sono rilasciati con licenza Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike). Gli acquirenti possono inoltre scegliere loro stessi il prezzo di acquisto, a partire generalmente da 4 € ad album (suggeriti 6 €), e possono scaricare la musica acquistata in formato WAV, FLAC, MP3 ad alta qualità, OGG Vorbis o AAC. I file musicali venduti da Magnatune sono del tutto privi di sistemi DRM.

relativa di un attore all'interno di un gruppo, posizione che si basa sul prestigio, onore e la deferenza (Lampel e Bhalla 2007). Nelle comunità online lo status si esplica attraverso indicatori riguardanti il livello di partecipazione e la rilevanza e aiuto delle contribuzioni degli individui. Gli user che ricercano un miglioramento del proprio status regolano i loro comportamenti di conseguenza. Ci sono infatti modelli di business che cercano di incoraggiare la partecipazione più esplicitamente, incorporando meccanismi status seeking e reputation seeking (Lampel 2007). Si prevede infatti che un consumatore agisca secondo motivazioni non strettamente economiche come l'orgoglio e il rispetto. I nuovi modelli di business dovrebbero muoversi sempre più in questa direzione, fornendo un'opportunità per gli user di estrapolare valore dalla loro partecipazione alla comunità. Basandosi su questi contributi Ramaprasad e altri confermano con le loro indagini che la possibilità dei consumatori di costruirsi uno status internamente alla comunità aumenterà il valore che deriva dalla partecipazione nella comunità e conseguentemente la loro predisposizione a pagare. L'inclusione quindi di una feature "status building", come classifiche o indicatori all'interno del servizio, aumenterà l'ammontare di shared value generato.

#### *Reputation building – payment display*

Un'altra feature riguarda la reputazione dell'utente, inteso come la percezione che i membri della comunità hanno su altri membri (Lampel e Bhalla 2009). Costruire una reputazione all'interno di una comunità online è stato dimostrato essere un driver cruciale per la partecipazione (Wasko e Farak 2005). Nelle comunità online dove i beni possono essere venduti, la percezione della reputazione potrebbe essere collegata alle decisioni di acquisto, non solo riguardante la tipologia di prodotto ma anche il prezzo pagato. Molte ricerche in diversi contesti hanno mostrato che il consumatore ricava valore dalla reputazione che si crea attraverso gli acquisti (Wasko e Farak 2005). Ciò che sostiene Ramaprasad, anche sulla base di evidenze empiriche del funzionamento di siti come Cellar Traker, è che poiché i consumatori sono interessati a mantenere la loro reputazione derivante dai loro acquisti, mostrare la loro cronologia di pagamenti (fattore quindi che incide sulla reputazione di un utente) potrebbe aumentare lo shared value e la loro disposizione a pagare.

**Table 2 Levels for the context**

Context	Social media features	Description
A - Baseline	None	Describes a new site (Muzika)
B	Adds status to A	Muzika gives special status to users who participate more in the community; they will list the Top 10 contributors for each artist; contribution can consist of recommending music to other members and providing music reviews to the community. In addition, Muzika has a "ladder" system (Lurker, Newbie, Muzik lover, Muzik fanatic, Muzik freak), where your status is displayed at all times for others to see. Your status is based on the points you've earned from your contributions.
C	Adds payment display to A	A feature of Muzika is the ability to view the list of members, information about what they have downloaded, and their payment history. The number of \$\$ signs next to a user name is based on payment history. In other words, all users can see the prices paid by all other members for each song
D	Adds B and C to A	

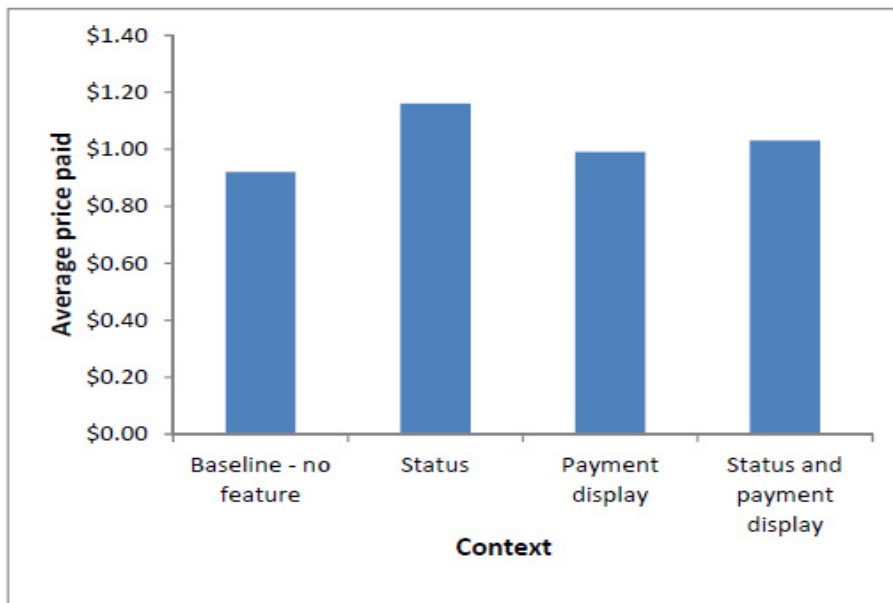


Figura 31. Prezzo medio pagato per i diversi scenari social media A,B,C,D. (Fonte: Ramaprasad et al. 2012)

Nel modello di Ramaprasad vengono identificati quattro scenari. Uno scenario A in cui il servizio musicale online (un nuovo sito che offre ascolti e download di musica) non implementa alcuna feature sociale. Uno scenario B in cui il servizio musicale fornisce uno status speciale ai partecipanti più interattivi all'interno della comunità. Vengono

pubblicate delle classifiche con i maggiori contributori per ogni artista. I contributi si esplicano tramite consigli dell'artista ad amici o recensione alla comunità. E' previsto che nel profilo di ogni utente sia visualizzabile lo status ottenuto espresso tramite punti guadagnati tramite i contributi. Lo scenario C prevede invece l'implementazione da parte del servizio online di una feature che permette di vedere per ogni utente la musica ascoltata e scaricata unitamente alla cronologia di pagamenti di questa musica. In altre parole tutti gli user possono vedere i prezzi pagati dagli altri membri per ogni canzone. Lo scenario D infine è dato dallo scenario B più C. Come si evince dal grafico ciò che influenzerà maggiormente a pagare l'utente sarà dato dallo status. Anche se secondo Ramaprasad la variabile del Payment display non è particolarmente significativa in questo contesto (2012).

### ***5.2.1.3 Artist power***

Internet ha permesso ai consumatori di accedere alla “coda della distribuzione” (“tail”) di beni che sono meno conosciuti e popolari (Anderson 2006). Sono diversi gli studi che hanno indagato sul consumo di musica di artisti meno noti (Regner e Barria 2009, Salganik et al 2006). All'interno di schemi PWYW, la precedente letteratura ha suggerito che la tendenza dei consumatori di fare pagamenti volontari è altamente influenzata dalla condizione economica e di notorietà dell'artista (Regner e Barria 2009). Il lavoro sulla “valuation by feeling” di Hsee e Rottenstreich (2004) suggerisce che il potere dell'artista, inteso come status dell'artista, può fare la differenza. Ramaprasad analizza tramite i suoi sondaggi l'effetto che artisti a basso potere, in confronto ad artisti ad alto potere (in termini di notorietà e fama) possono avere sulle decisioni del consumatore in merito all'acquisto di musica. Ramaprasad mette in luce che la sensibilità verso lo status del musicista si sviluppa in fasi di maturità. Consumatori più vecchi in termini di età, si mostrano infatti più propensi a pagare per artisti meno noti, rispetto a dei consumatori più giovani (Ramaprasad 2012). L'effetto dell'età è difficile da spiegare, poiché è influenzato sia fattori di sviluppo e maturità che contestuali. Per quanto riguarda i fattori di sviluppo, si potrebbe dire che la maturità si sviluppa rapidamente nel range di età che va dai 18 ai 26 anni, tramite il venir meno di azioni egoistiche e il comparire di comportamenti altruistici che vanno in direzione degli artisti inferiori e quindi più bisognosi. Le ricerche di Ramaprasad si sono

focalizzate su un campione di intervistati nati tra il 1985 e 1993, ed eventi come l'introduzione dell'Ipod di Apple o il lancio di Napster nel 1999 hanno avuto sicuramente un impatto più significativo sui consumatori intervistati più giovani, mentre i più vecchi hanno vissuto e sono stati più esposti ad altri formati di supporto (CD e lettori CD). Ramaprasad conclude dicendo che l'effetto dell' "artist power" e quindi della dimostrazione di una certa sensibilità nei confronti di artisti emergenti da parte del consumatore (sensibilità che si manifesta con una maggiore propensione al pagamento) si riscontra solo in consumatori in fasce d'età mature.

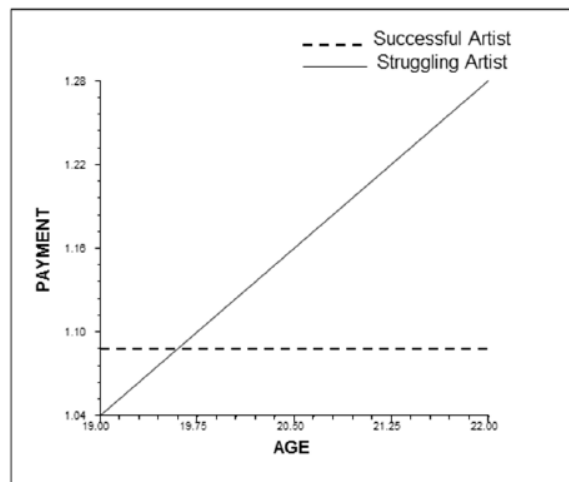


Figura 32. Relazione stimata tra età e disponibilità all'acquisto in base al potere dell'artista (Fonte: Ramaprasad 2012)

## 5.2.2 Considerazioni finali

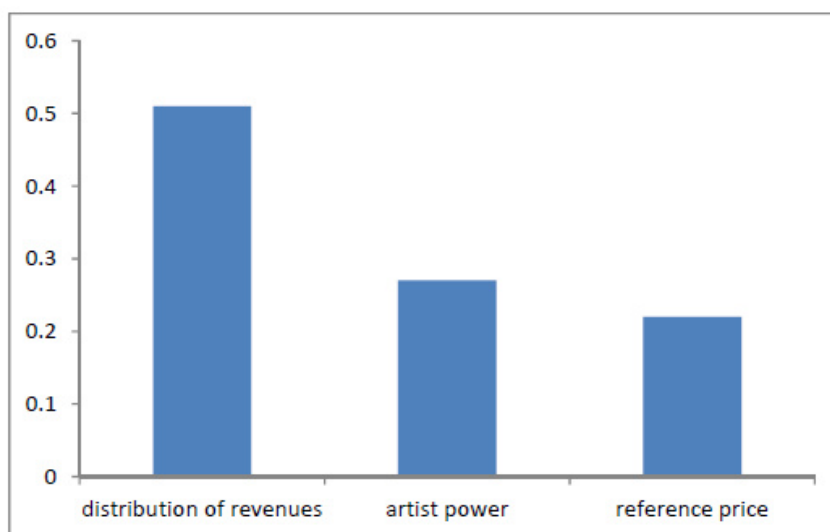


Figura 33. Importanza relativa dei tre attributi ricavata dalla conjoint analysis. (Fonte Ramaprasad 2012)

Lo studio fornisce un importante contributo alla letteratura viste le rilevanti implicazioni per l'industria discografica. La ricerca di Ramaprasad infatti identifica una serie di driver di carattere sociale che potrebbero influenzare il consumatore a pagare per la musica online, bene che abbiamo visto essere facilmente disponibile gratuitamente. La ricerca a priori ha esaminato il ruolo della shared social responsibility nella predisposizione a pagare (Gneezy et al 2010) tanto quanto l'impatto della social influence sul decision making del consumatore (Salganik 2001, Bapna e Umyarov 2011, Regner e Barria 2009). Il lavoro di Ramaprasad estende questi studi suggerendo che si richiede una grande trasformazione nel business della musica digitale adottando approcci shared value e di shared social responsibility al fine di aumentare il valore creato dall'industria discografica. Per attuare queste trasformazioni è necessario innanzitutto intervenire nei modelli di business rivedendo la redistribuzione dei ricavi. Aspetto che per il momento non sembra essere preso in considerazione dall'industria discografica e in particolare dalle major che sembrano operare a discapito dell'artista quando si tratta di distribuire i ricavi. Approcci e modelli di business che abbracciano la shared social responsibility rendono il business vulnerabile ai suoi consumatori. Ma come sostiene Gneezy, la vulnerabilità manda un chiaro segnale al consumatore che il business ha intenti positivi altruistici ed equi, come possono essere quelli di

condividere i ricavi con un charity partner o distribuire quote maggiori di ricavo all'artista, ricompensandolo equamente per le sue produzioni. Questo non farebbe altro che rendere il consumatore più incline al pagamento, e a sua volta aumenterebbe lo shared value del network. All'interno dell'industria discografica, diverse volte è stata reclamata una ridistribuzione dei profitti più equa, che possa permettere agli artisti uno share maggiore. Condividendo equamente i profitti tra charity partner e artisti i risultati della ricerca di Ramaprasad suggeriscono che si incentiva il consumatore a pagare, aumentano nel complesso lo shared value. Porter e Kramer (2011) sostengono che focalizzarsi sullo shared value darà vita alla trasformazione del business thinking. Il loro concetto di shared value, prevede la creazione di valore economico creando al contempo valore per la società, rivolgendosi ai bisogni di questa e prestando attenzione alle sue evoluzioni.

Anche modelli di business che implementino feature social media contribuiscono alla massimizzazione dello share valued generato nell'industria discografica, in particolare le feature reputation-building. La reputazione intesa come la costruzione di uno status, e la trasparenza d'informazione sui prezzi pagati o il contributo portato da altri a vantaggio di un artista sono elementi che combinati tra loro influenzano positivamente meccanismi di decision making e pagamento del consumatore. A questo approccio e teoria non mancano però le critiche: Cleveland sostiene infatti che la share social responsibility venga costruita con il fine di manipolare i consumatori a consumare di più senza portare effettivi benefici alla società, ma con benefici ad esclusiva dell'azienda. Nonostante le critiche quello di far leva sulla creazione di un valore condiviso sembra quindi essere una buona via che l'industria discografica e i player che vi gravitano potrebbero intraprendere e conciliare nei processi di gestione dell'innovazione musicale digitale. Strategia che, come vedremo nel successivo capitolo, alcuni di questi già hanno intrapreso.

## 6.CASE STUDY: SPOTIFY

### 6.1 Introduzione

Spotify è un servizio commerciale di streaming che fornisce contenuti musicali protetti da DRM grazie alla partnership con le principali etichette discografiche, comprese le quattro principali major: Sony, EMI, Warner Music Group e Universal. E' stato lanciato nell'Ottobre 2008 dalla startup svedese Spotify AB. A Settembre 2010 il servizio contava approssimativamente 10 milioni di utenti, di cui 2,5 milioni abbonati al servizio Premium e perciò paganti (BBC News 2011). Nel dicembre 2012 raggiunge 20 milioni di utenti, di cui 5 milioni paganti (Spotify.com 2013). Il sistema è attualmente disponibile e compatibile con la maggioranza dei sistemi operativi esistenti sia per PC che per dispositivi mobile: Microsoft Windows, OS X, Linux, iOS, Android, BlackBerry, Windows Mobile, Windows Phone, S60. La musica può essere selezionata per artista, album, casa discografica, genere o playlist tramite ricerche dirette. Inizialmente il servizio prevedeva un periodo gratuito di sei mesi, previa registrazione con account, effettuabile anche tramite account Facebook. Permette all'ascoltare di ascoltare un ammontare illimitato di musica supportato da pubblicità audio e visiva. Dopo aver passato il periodo di prova era previsto un limite di 10 ore gratuite di ascolto mensile. Esistono oltre alla versione gratuita due versioni a pagamento. L'opzione Unlimited che al costo di 4,99 \$ al mese permette di avere tutta la musica gratuita senza alcun tipo di inserzione pubblicitaria. C'è poi la versione Premium che al costo di 9,99\$ fornisce le stesse opzioni dell'Unlimited ma con l'aggiunta della possibilità di accedere a Spotify dai dispositivi mobile scaricandolo dall'Apple Store o Android Store. È inoltre possibile scaricare le canzoni sul proprio cellulare e ascoltarle offline. La versione Premium è scaricabile e utilizzabile gratuitamente per un periodo di prova per 30 giorni. Da Dicembre 2013 sono state apportate importanti novità e feature per il consumatore. Il servizio oltre ad essere stato introdotto in altri 20 nuovi mercati (tra Europa e America Latina), consente ora l'utilizzo in modalità shuffle<sup>40</sup> da tutti i dispositivi mobili. È inoltre stato rimosso il limite mensile delle 10 ore. Spotify Premium continua comunque ad offrire l'accesso ai brani on demand senza interruzioni pubblicitarie, con una qualità

---

<sup>40</sup> Con modalità shuffle, si intende la riproduzione casuale dei brani di determinate playlist.



audio elevata, la possibilità di ascoltare musica offline e di controllare facilmente i dispositivi presenti nella propria casa con Spotify Connect. «Con queste novità stiamo dando agli appassionati di musica la migliore esperienza di ascolto gratuita nella storia degli smartphone e tablet», ha dichiarato Daniel Ek, Ceo e Fondatore di Spotify. La mission di Spotify è quella di aiutare l'ascoltatore ad ascoltare qualsiasi musica desideri, ovunque desideri e in qualsiasi momento, ma allo stesso tempo salvaguardare gli interessi dell'artista compensandolo equamente delle sue produzioni.

## **6.2 Breve storia**

Spotify viene sviluppato nel 2006 da un team alla Spotify AB, a Stoccolma in Svezia. L'azienda è stata fondata da Daniel Ek, fondatore della CTO di Stardoll, e Martin Lorentzon co-fondatore di TradeDoubler. Spotify Ltd opera ora come parent company a Londra. Spotify AB mantiene invece la ricerca e sviluppo a Stoccolma. L'applicazione Spotify viene lanciata pubblicamente a Ottobre 2008. Inizialmente gli account gratuiti rimangono disponibili solo su invito per poter gestire la crescita del servizio più facilmente, la sottoscrizione a pagamento è invece disponibile per tutti. Poco dopo il lancio ufficiale, Spotify AB annuncia il raggiungimento di numerosi e importanti contratti di licensing con le principali major. Per il 2008 l'azienda comunica una perdita di 4,4 milioni di dollari americani (swedishwire.com 2009). Il primo step che permise di offrire account gratuiti al pubblico senza invito avviene il 10 Febbraio 2009, quando Spotify aprì la registrazione gratuita in Gran Bretagna. Questo obbligò Spotify a bloccare le registrazioni in UK per buona parte del 2009 ritornando all'iscrizione su solo invito. Non mancarono i problemi. A Marzo 2009 Spotify annunciava un bug di sicurezza nel sistema, per cui gli account privati (includendo indirizzi email e password) dei membri registrati erano potenzialmente esposti e non protetti da Dicembre 2008. A questo si aggiunse l'inconveniente con Symantec antivirus, che a Gennaio 2010, disabilitò il software su milioni di computer (getstatisfaction.com 2012, symantec.com 2012). Nel Febbraio 2010, Spotify ricevette un significativo investimento da Founders Fund, il cui board member Sean Parker fu reclutato per assistere Spotify “per convincere le etichette ad entrare nel più grande mercato della musica” (Financial Times 2010). A maggio 2010, Spotify annunciò il pacchetto Unlimited e Open (una sorta di

versione Free con un limite di 20 ore mensili. Fino al 2013 restò comunque Free solo su invito). Nel Settembre 2010 venne premiato come Technology Pioneer al World Economic Forum (weforum.com 2011). Durante il 2010 Spotify pagò più di 45 milioni euro ai propri licensor. Nel Marzo 2011 Spotify annunciò che deteneva un milione di utenti paganti in tutta Europa, e la cifra si sarebbe raddoppiata a due milioni a settembre. A giugno 2011, Spotify riportava di aver ottenuto un nuovo finanziamento da 100 milioni di dollari con il fine di lanciare il servizio negli Stati Uniti. Il nuovo finanziamento fece valutare l'azienda due milioni di dollari americani. A luglio 2011, venne lanciato negli USA, in accordo alle quattro principali major. Il 30 Novembre 2011, Spotify lanciò Spotify App e App Finder per "portare nuove ed eccitanti esperienze musicali costruite sui vari gusti degli ascoltati". I partner principali includevano Rolling Stone, We Are Hunted, Top10, SongKick, The Guardian, Soundrop e Last.fm. Nel marzo 2012, Spotify rimuove le restrizione per i free user americani (che comprendeva un massimo di 5 riproduzioni per canzone) tuttavia tenendola attiva in UK e Francia. Il limite di dieci ore rimane attivo per tutti gli account più vecchi di sei mesi. Tuttavia l'azienda annuncia che per gli utenti free negli USA lo streaming sarà illimitato. A Marzo 2013 i limiti vengono rimossi anche in UK. Ad Agosto 2012, il Time annunciava che Spotify vantava quattro milioni di utenti paganti (Times 2012), per un totale di circa 20 milioni di euro per mese. Inoltre un nuovo investimento fu fatto su Spotify a Novembre 2012, con circa 100 milioni di dollari americani, che comportò una valutazione da un gruppo di investitori guidato da Goldman Sachs di 3 bilioni di dollari (Financial Times 2012). Ad aprile 2013 Spotify divenne disponibile su Apple App store, Google Play Sotre e Windows Phone Store in Singapore, Hong Kong, Malasya, Estonia, Latvia, Lithuania, Messico e Islanda. Nella sua review annuale del 2013 l'azienda rivelò che 24 milioni di utenti attivi avevano ascoltato in streaming più di 4,5 bilioni di ore di musica tra le più di 20 milioni di tracce disponibili (msnmusic.com 2013).

### 6.3 Il modello di business

Spotify, come si apprende dal sito [Spotifyartists.com](http://Spotifyartists.com), nasce proprio con l'intento di sopperire alla crisi dell'industria discografica. In particolar modo nasce con la consapevolezza che la maggior parte dei servizi musicali online generano poca rendita per gli artisti. E Spotify lavora proprio in questa direzione, offrendo ai fan un servizio legale e a pagamento capace di generare valore sia per l'artista, che per lo stesso consumatore. Per questo quello in cui opera il servizio viene definito un two side market: le direzioni e attenzioni dovranno essere rivolte al consumatore tanto quanto alle label e agli artisti. Permettendo agli ascoltatori di usare il servizio gratuitamente, ma con inserzione pubblicitarie, cercando di indurli a lasciare i siti pirata e altre platform concorrenti. Una volta che il consumatore ha adottato il servizio free, viene indirizzato alla sottoscrizione Unlimited o Premium. Un potenziale utente Premium Spotify spenderà il doppio di quanto spenderebbe mensilmente per il consumo di musica (il consumatore medio americano spende 5\$ al mese, IFPI2012) con 9,99 \$ di sottoscrizione mensile. Nel 2013 Spotify ha dichiarato di aver versato più 1 bilione di dollari in royalty. Un risultato importante se si pensa all'inferiore numero di utenti detenuti dal servizio rispetto ad altre piattaforme di musica digitale come possono essere iTunes o Pandora. Ciò che sostiene Spotify, è che la crisi discografica, non è dovuta a un calo di consumi di musica ma piuttosto a un cambio nei comportamenti di ascolto musicale attraverso formati che non generano entrate significative per l'artista e non creano più valore per il consumatore. Il modello Spotify punta a rigenerare questo valore perso convertendo i fan, perciò allontanandoli da altre piattaforme per avvicinarli al proprio servizio streaming. Un servizio che crea maggiore valore anche per l'ascoltatore stesso, grazie ad una serie di feature che vedremo nel corso del capitolo. Il grafico sottostante mostra la spesa media in musica di un ascoltatore americano, rispetto ad un potenziale utente Spotify premium, perciò pagante l'abbonamento mensile.

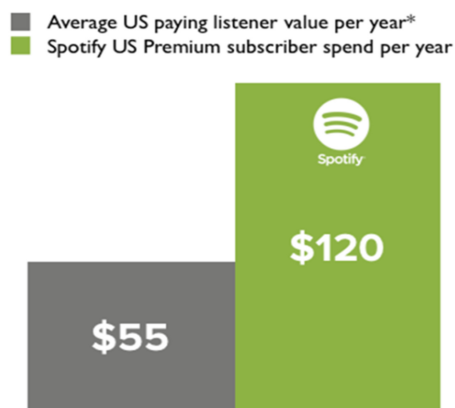


Figura 34. Valore generato da un utente Premium Spotify rispetto al consumatore di musica medio americano. (Fonte: spotifyartists.com 2013)

Un utente Spotify premium versa circa il doppio dei ricavi all'industria per anno. L'obiettivo dell'azienda è proprio quello di convincere milioni di persone nel modo a divenire utenti Premium e facendo questo far ricrescere l'industria discografica. Si può dire che dalla sua nascita la piattaforma di streaming ha dimostrato di andare nella giusta direzione cercando di riparare al valore disperso a causa della pirateria. A marzo 2013 Spotify contava 24 milioni di user in tutto il mondo. 18 milioni di questi erano free user, in ogni caso paganti, visto che guardano e ascoltano advertising. Sei milioni di utenti invece sono utenti premium e pagano una fee mensile di 9,99 \$,£,€ mensile. Il grafico sottostante mostra la crescita esponenziale di utenti Spotify dal 2009 al 2013.

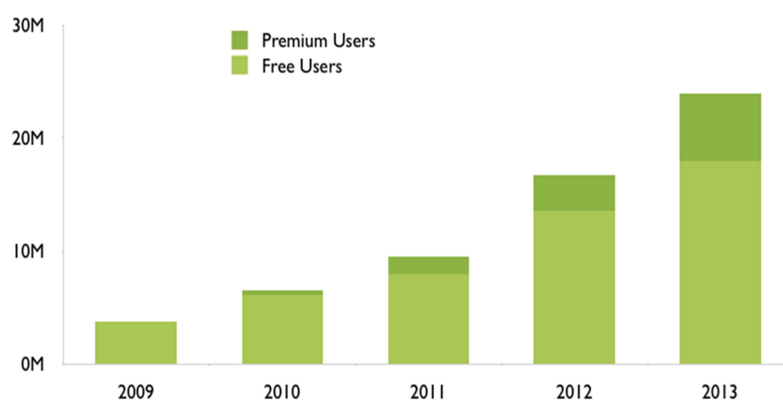


Figura 35. Incremento degli user Spotify dal 2009 al 2013 (Fonte: spoitfyartists.com 2013)

Il fatto importante è che per ogni nuovo utente Spotify, oltre ad aumentare i ricavi aumentano anche le royalty pagate all'industria.



Figura 36. Pagamento delle royalty da parte di Spotify dal 2009 al 2013. (Fonte: spotifyartists.com 2013)

Tutto questo va ad inserirsi in una costante crescita che ha visto nel 2013 il lancio di Spotify in più di 20 nuovi mercati, raggiungendo un totale di 55 paesi. Nel 2014 è prevista un'ulteriore espansione in altri nuovi paesi con il conseguente aumento di milioni di utenti.

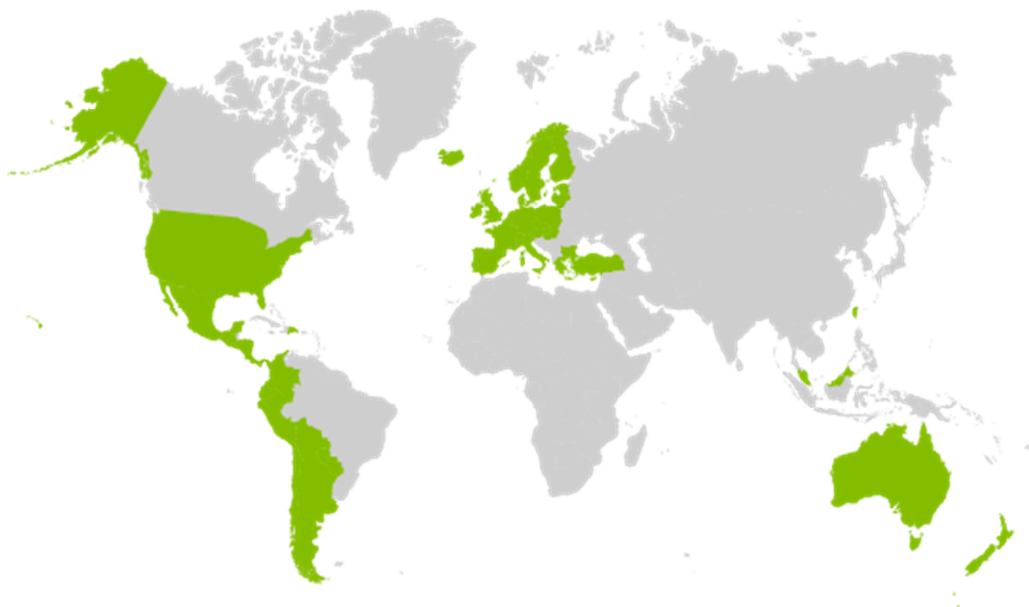


Figura 37. Spotify nel mondo, paesi in cui è disponibile il servizio (Fonte: Wikipedia 2013)

Abbiamo dunque visto che esistono due opzioni di utilizzo per l'utente Spotify. La versione free che si divide a sua volta in due versioni: una per desktop e tablet e un'altra per mobile. La versione desktop e tablet permette all'utente di ascoltare qualsiasi canzone desideri dal vasto catalogo: per riprodurre i brani dovrà ascoltare avvisi pubblicitari che periodicamente interromperanno l'ascolto di canzoni. Nella versione mobile l'utente potrà invece ascoltare le canzoni solo in modalità "shuffle". Non sarà dunque possibile eseguire canzoni on demand, ed è previsto un limite di skip unitamente alla presenza di pubblicità tra le canzoni. Gli inserzionisti pubblicitari pagano Spotify affinché esponga le loro pubblicità agli utenti free, pagamento che a sua volta sarà utilizzato da Spotify per liquidare le royalty all'industria. Nella versione premium l'utente accede all'ascolto illimitato del catalogo tramite qualsiasi device e completamente on demand. L'utente può temporaneamente scaricare le canzoni sui propri lettori che potrà ascoltare offline ad alta qualità audio, e senza nessuna pubblicità. Tutto questo per un costo di 9,99\$ al mese. I ricavi totali deriveranno quindi dall'advertising e dal pagamento degli abbonamenti.

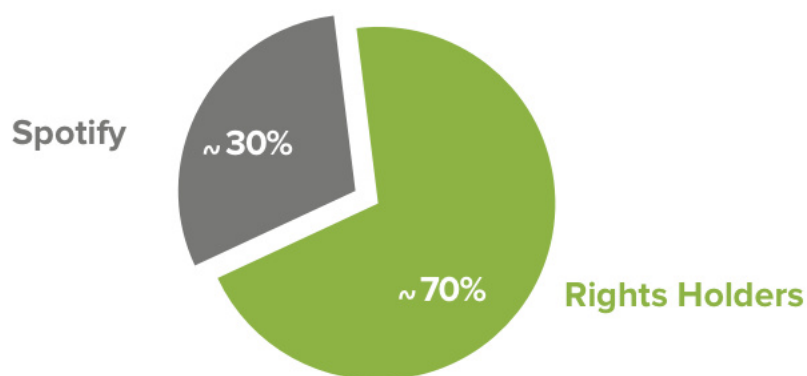


Figura 38. Figura 38 Spotify, divisione dei ricavi. Il 70% dei ricavi è destinato al pagamento delle royalty (Fonte: spotifyartists.com 2013)

Spotify paga le royalty per tutti gli ascolti effettuati sul servizio distribuendo circa il 70% dei ricavi generati ai detentori di diritti. Con detentori di diritti Spotify fa riferimento ai proprietari della musica che è su Spotify: etichette, distributori e in base ai distributori anche agli stessi artisti. Il 70% è diviso tra i detentori di diritti in accordo con la popolarità della loro musica nel servizio. Le etichette o gli editori dividono poi queste royalty con i propri artisti in base ai loro contratti. Qui di seguito si riporta la formula adottata per calcolare il pagamento dell'artista derivante dall'esecuzione dei

suoi brani Spotify. La formula è stata rivelata da Spotify stesso in risposta alle costanti critiche, che vedremo nei prossimi paragrafi, di adottare comportamenti poco equi nei confronti dei musicisti.

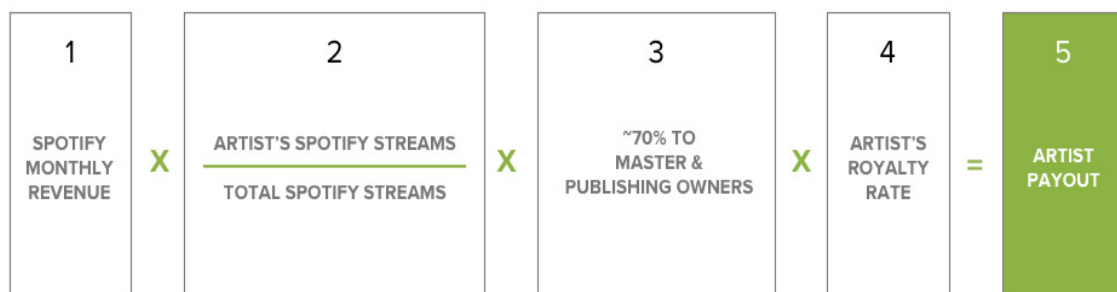


Figura 39. Spotify Formula (Fonte: spotifyartists.com)

*Spotify Monthly Revenue*: i ricavi totali di Spotify in un mese generati da abbonamenti e pubblicità. Questa cifra varia da stato a stato e dipende da un range di fattori molto vasto. Tra questi vanno inclusi il numero di utenti di un paese, quanti di questi pagano per il servizio premium e quanto advertising viene venduto in questo determinato stato;

*Artist Spotify stream/ Totale degli Stream Spotify*: questo indice calcola la popolarità dell'artista nel servizio, il market share. Dividendo gli stream di un'artista per il totale degli stream su Spotify si determina la percentuale del payout totali che dovrebbe essere pagata per i diritti dell'artista;

*Royalty pagate ai proprietari editori*: Spotify negozia con etichette ed editori in ogni territorio in cui opera. I pagamenti attuali permettono di distribuire approssimativamente e mediamente il 70% delle rendite nette ai master recording e agli editori. La precisa divisione tra questi tipi di right holder varia da territorio a territorio in accordo a leggi locali e accordi negoziati.

*Artist roaylty rate*: Una volta che Spotify ha pagato i detentori di diritti il totale di royalty in base agli stream accumulati, questa etichetta o editore pagherà ogni artista in base al roaylty rate contrattato. Questo probabilmente terrà da conto altri fattori includendo lo status acquisito, che peraltro è una delle principali ragioni per cui differenti artisti in differenti contratti potrebbero ricevere differenti ricompensazioni dalla loro rispettiva etichetta. Gli artisti indipendenti invece possono guadagnare fino al

10% dai loro pagamenti di royalty da Spotify utilizzando i vari partner aggregatori con cui Spotify collabora (Tunecore);

*Artist payout*: pagamento finale totale comprensivo pagato all'artista a cui viene sottratta la parte spettante al right holder;

Va precisato che ogni qualvolta si ascolta una canzone su Spotify si genera un pagamento, ma Spotify non calcola le royalty basandosi su un "per play rate" fisso. Tuttavia nonostante la maggior parte delle discussioni pubbliche su Spotify abbia speculato su questo rate, è possibile ricavare approssimativamente un rate per play medio, dividendo le royalty di un artista per il numero di play che le hanno generate, anche se non è questa la misura in cui vengono ricompensati gli artisti su Spotify. Le royalty pagate dipenderanno da differenti fattori, tra cui i principali:

- il paese in cui l'utente sta ascoltando la musica di un determinato artista
- il numero di user paganti come percentuale del totale di user; più alta sarà la percentuale, più alto il "per stream rate"
- il prezzo dell'abbonamento premium relativo e il valore della valuta nei differenti stati
- la royalty rate di un artista accordata con la propria casa discografica.

Recentemente queste variabili hanno condotto a un payout medio per stream ai detentori dei diritti che va da 0,006 \$ a 0,0084\$ per un utente free.

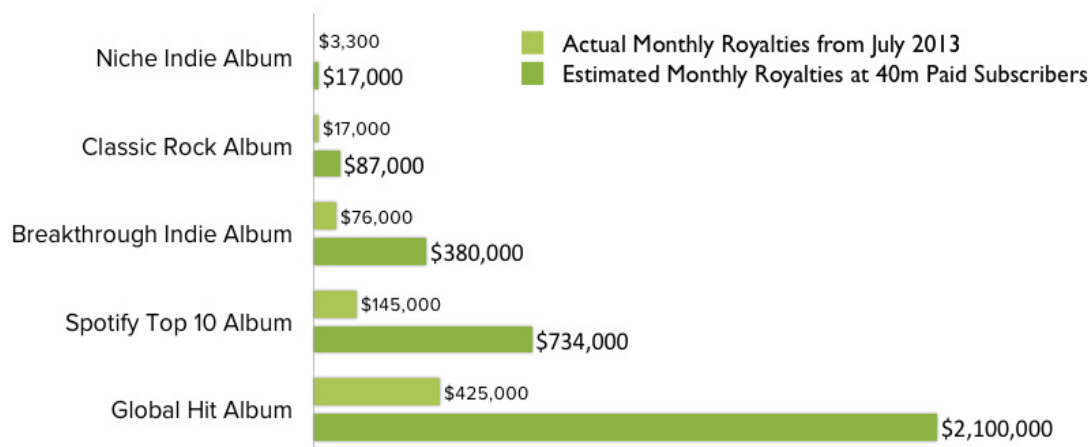


Figura 40. Pagamento delle royalty attuali vs pagamento al raggiungimento di 40 milioni di utenti (Fonte: [spotifyartists.com](http://spotifyartists.com) 2013)



Il grafico soprastante mostra il pagamento delle royalty del mese di Luglio 2013 per una serie di album, il cui nome è stato sostituito con un genere. Il secondo grafico illustra le prospettive di crescita al raggiungimento di 40 milioni di utenti, cifra che Spotify punta e sostiene di poter raggiungere entro il 2015.

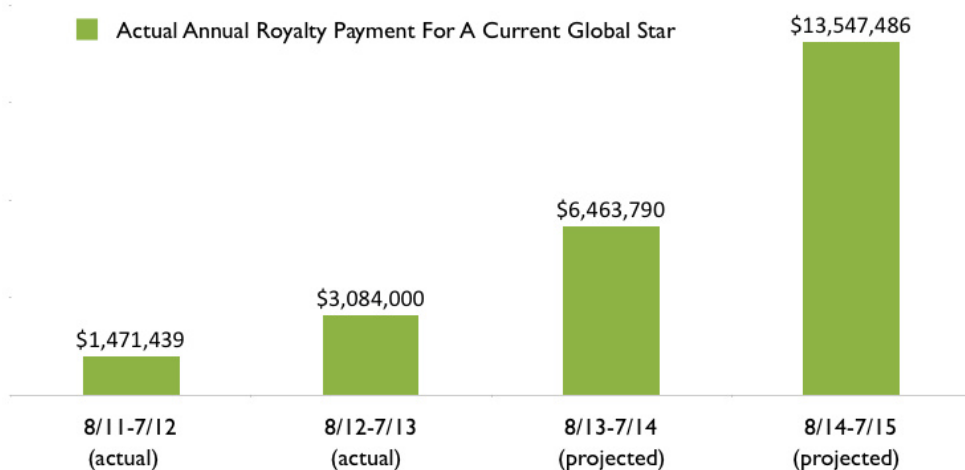


Figura 41. Incremento del pagamento delle royalty per un'artista rientrante nella top 10 dei più ascoltati (Fonte:spotifyartists.com 2013)

Spotify è uno dei più efficaci modi di monetizzare l'accesso alla musica. In aggiunta per incoraggiare il consumatore a pagare, i ratei sembrano essere maggiori rispetto agli altri servizi. Il grafico sottostante mostra le royalty pagate da Spotify ai right holder generate da un milione di ascolti per canzone.

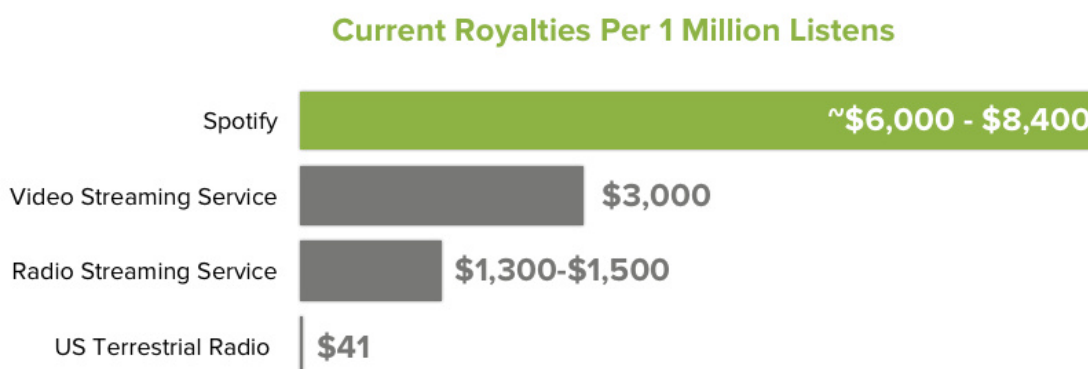


Figura 42. Spotify vs competitor (Fonte: spotifyartists.com 2013)

Spotify è stato progettato dal basso per combattere la pirateria. Fondato in Svezia, peraltro paese di origine di The Pirate Bay, il famoso network pirata di cui si è discusso nei precedenti capitoli, nasce in netta opposizione a servizi di questo genere, cercando di convincere gli ascoltatori di musica a fermare il filesharing illegale e continuare a consumare musica legalmente. Offrendo ascolti gratuiti Spotify combatte efficacemente la pirateria e compete con essa, portando i consumatori a utilizzare servizi legali. Spotify sembra essere riuscito in questo intento e ciò è provato in quanto si è registrata una forte diminuzione dell'uso dei siti pirata nei territori in cui Spotify si è stabilito. Si pensi che secondo uno studio Music Metric<sup>41</sup>, in Olanda, dove Spotify è attivo dal 2010, la pirateria si è drasticamente contratta passando dagli 8 milioni di pirati del 2008 agli 1,8 milioni del 2012. Altro caso interessante è stato portato in luce da uno studio norvegese<sup>42</sup> dove si calcola che grazie ai servizi streaming la pirateria musicale è stata abbattuta dell'80%.

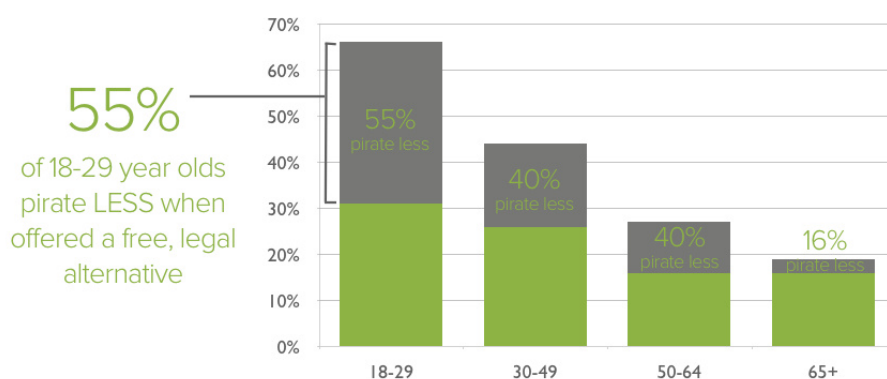


Figura 43. Il grafico mostra la percentuale di ogni gruppo di utenti che ha rifiutato di accedere a contenuti pirata quando gli veniva proposta una valida alternativa gratuita e legale. Sondaggio condotto presso Columbia University USA. ( Fonte: spotifyarists.com)

Il grafico sopra illustrato mostra una chiave di cambiamento nella moderna industria discografica: gli ascoltatori più giovani e i teenager sono i gruppi più portati ad accedere a siti pirata e i meno propensi a pagare per un servizio musicale. Spotify è riuscito in questa operazione convincendo parte delle generazioni più giovani a lasciare la pirateria e utilizzare servizi legali. Infatti più del 50% degli abbonati a Spotify hanno meno di 29 anni.

<sup>41</sup> <http://musicmetric.com/>

<sup>42</sup> <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/10187400/Spotify-and-Netflix-curb-music-and-film-piracy.html>

## 6.4 Competizione e strategie competitive

Sono molte le aziende che lavorano con la musica online che competono per una fetta di mercato, con l'obiettivo di divenire player principali dell'industria. Ciò che accomuna queste aziende è cercare di massimizzare la copertura territoriale dei loro servizi tramite accordi di licensing. Una strategia che Spotify sta implementando con successo, visto il recente lancio del servizio negli Stati Uniti e la copertura su molte aree europee e internazionali. La difficoltà delle aziende che competono in questo mercato è la difficoltà a differenziarsi tra loro. Ad esempio Grooveshark, platform simile a Spotify, dà la possibilità ai propri user di caricare la loro musica e creare playlist dalle loro librerie musicali. Spotify, nato successivamente a questo servizio non ha fatto altro che replicare questa meccanica ma con canzoni di cui detiene la licenza. Mentre Spotify sta crescendo rapidamente, chi "sta seduto sul trono" è la radio online Pandora. Pandora contava a Gennaio 2012 ben 125 milioni di utenti e la prima fonte di ricavo è costituita dagli introiti pubblicitari che ascoltano gli user free che contribuiscono al 98% dei ricavi, e costituiscono l'89% degli user. Spotify ha risposto a Pandora con una serie di stazioni radio con skip di traccia illimitati cercando di indirizzare l'ascoltatore a ciò che veramente desidera, e offrendogli stazioni radio altamente personalizzate, in base agli ascolti on demand effettuati dall'utente. Il servizio Premium di Spotify è molto simile anche alla piattaforma Rhapsody, poiché gli user sono in grado di ascoltare la musica offline senza acquistare le canzoni, ed entrambi adottano il loro sistema DRM per assicurare la sicurezza della proprietà intellettuale.

La strategia di Spotify sembra suggerire che l'azienda sta perseguendo azioni di versioning<sup>43</sup> e bundling del loro prodotto per massimizzare i profitti, identificando differenti segmenti di mercato e fornendo un mix di pacchetti. Nel far questo ha anche cercato di attirare nuovi consumatori collegati precedentemente ai competitor. Ha strategicamente ridotto gli switching cost che il consumatore deve sostenere per passare a Spotify e aumentando in tal modo il valore del proprio prodotto. La riduzione degli switching cost è stata attuata fornendo applicazioni che imitano il lavoro e le chiavi di successo dei competitor, come ad esempio le applicazioni radio ispirate a quelle del principale competitor: Pandora. Questa feature radio viene sviluppata grazie anche ad

---

<sup>43</sup>Per versioning si intende la creazione e la gestione di multipli rilasci di un prodotto, il quale ad ogni rilascio presenterà le stesse funzioni generali ma migliorate, aggiornate e personalizzate. Il sistema si applica solitamente ai sistemi operativi e servizi web (Softwarequality.com 2012).

un'importante partnership in collaborazione con Last.fm, rendendo così un possibile competitor un partner. Fornendo queste feature simili ai competitor, è stato più facile rendere semplice il passaggio degli user dai competitor a Spotify. Sempre in un'ottica di riduzione degli switching cost Spotify ha sviluppato poi valide ed efficienti applicazioni per differenti platform come iOS, Android, Windows, rendendo il prodotto più attrattivo per più utenti e aumentando i propri profitti. Una mossa strategica che poi gli ha permesso di guadagnare una grossa fetta di mercato è stata quella di siglare un accordo con Facebook, tanto che per un periodo per avere un account Spotify ed accedere al servizio era necessaria l'iscrizione in Facebook. Se da una parte precludeva l'accesso a Spotify degli user che non possedevano account Facebook, o non erano intenzionati a farlo, dall'altra portò ingenti benefici all'azienda in termini di iscrizioni. La cooperazione con Facebook creò un efficace network. Gli utenti Spotify possono creare le proprie playlist e condividerle con i loro amici su Facebook o ascoltare in contemporanea ai propri amici la stessa canzone. Il grafico sottostante illustra l'aumento di iscrizioni dopo l'accordo con Facebook.

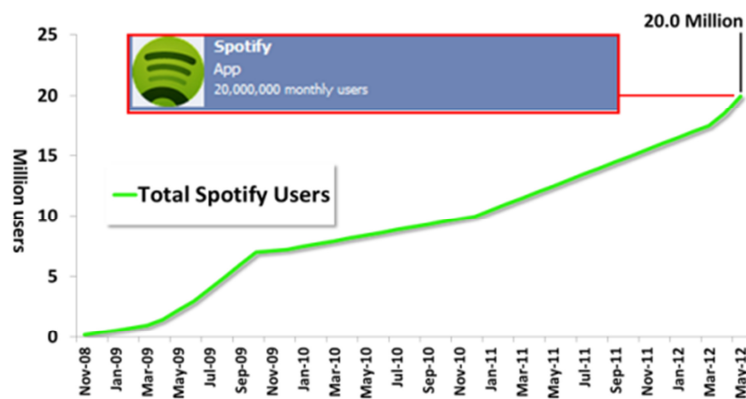


Figura 44. Incremento degli utenti di Spotify dopo l'accordo con Facebook ( Fonte: musicindustryblog.wordpress.com 2012)

Altra strategia social perseguita da Spotify è l'introduzione del tasto "follow", il quale permette di creare un legame privilegiato sia con utenti e che artisti e da lì "prelevare" suggerimenti per la propria selezione musicale: una dinamica mutuata da altri social network e piattaforme differenti (ad esempio YouTube), che non può che alimentare ancor di più il valore creato per l'ascoltare quanto per il musicista. E' infatti possibile seguire non solo i propri artisti preferiti, ma anche particolari personalità di spicco ( da

citare il profilo Spotify del presidente degli Stati Uniti Barack Obama che carica le playlist dei propri discorsi) o addirittura brand che attraverso la musica vogliono comunicare la loro vision. Non a caso sono presenti Coca-Cola, il magazine Rolling Stone, The Guardian e tantissimi altri. Con alcuni di questi partner Spotify ha inoltre addirittura sviluppato delle particolari app ed iniziative. Ad esempio con Coca-Cola è stata creata un'apposita applicazione utilizzabile solo tramite Spotify. Questa strategia ha permesso all'azienda svedese di crescere vertiginosamente come player fondamentale all'interno dell'industria discografica. Per mantenere questa posizione dovrà formulare nuove strategie con il fine di consolidarsi ed espandere la propria posizione dominante nel mercato.

## **6.5 Rischi e debolezze**

Il modello di business per quanto vincente e strategico sembra presentare comunque dei punti di debolezza: copyright, privacy e hacking. Per prima cosa Spotify manca di politiche chiare precise in tema di copyright per quanto concerne il proprio modello di business. Nonostante abbia un modello innovativo e stabile, poiché non trattiene una chiara proprietà intellettuale sulla sua struttura e contenuti, è difficile per Spotify tenere i suoi competitori lontani dal copiare il suo modello di business operativo. Questo rischio impedisce potenzialmente a Spotify di mantenere il proprio vantaggio competitivo, in quanto permette a diversi competitori di entrare nel mercato con bassi costi di innovazione. Inoltre poiché l'industria dello streaming non richiede alta varietà di prodotto, è un rischio cruciale che minaccia il successo di Spotify. In secondo luogo nell'iniziare la collaborazione con Facebook, l'azienda svedese si è addossata parte degli stessi problemi che caratterizzano la piattaforma social media: i problemi con la privacy. Nonostante l'integrazione con Facebook lo distingue dagli altri streaming business trovando forse il bottleneck del settore, ha però affacciato Spotify allo stesso problema di Facebook: la privacy degli utenti. Il fatto che ogni amico di Facebook potesse monitorare i gusti musicali degli utenti, non è stato di gradimento per molti user. Spotify rispose in questo senso sviluppando particolari customizzazioni che risolvevano questo tipo di problematica di privacy. All'aumentare della popolarità del servizio poi, aumentano i tentativi di "hackeraggio" come la diffusione di virus. A questo si aggiunge il fatto che il servizio per ovviare al problema di sovraccaricamento

dei server, utilizzi meccanismi peer-to-peer. Si è così generato uno scontento tra alcuni player dell'industria discografica secondo cui il peer-to-peer è sinonimo di poca sicurezza, e di vulnerabilità. E' importante che Spotify lavori in questa direzione al fine di preservare la propria reputazione.

## 6.6 Strategie future

Spotify detiene multiple opzioni per eventuali strategie future. Dal migliorare le proprie stazioni radio "liked-base", al trovare altri partner distributori, aumentando il proprio effetto network e aprendo i propri servizi. Tutto questo continuando ad utilizzare le sue attuali strategie di successo come il bundling e la riduzione degli switching cost per i consumatori. Come abbiamo visto uno dei principali competitor di Spotify è Pandora. Spotify ha introdotto delle "liked-based" radio utilizzando un modello simile a Pandora, tuttavia gli algoritmi di Spotify non sono della stessa qualità. Una strategia potrebbe essere quella di migliorare questi algoritmi magari tramite crowdsourcing. Spotify potrebbe offrire una ricompensa agli sviluppatori di algoritmi più efficaci, strategia peraltro rivelatasi vincente per Netflix<sup>44</sup> con i propri algoritmi, tramite i quali migliorò i propri servizi. Un'altra opzione è quella di collaborare con altri partner distributivi. Un vasto ammontare di musica viene ascoltata in macchina. Spotify potrebbe interagire con aziende dell'automotive per sviluppare particolari tipi di radio o servizi musicali da utilizzare nelle autoradio. Spotify potrebbe iniziare a competere nella guerra dei sistema audio living room hi-fi per implementare il suo servizio a questi dispositivi. Strategia che il servizio svedese ha intrapreso da poco in Europa, collaborando con l'azienda Hi-Fi Sonos per permettere ai propri utenti di riprodurre i brani in ogni stanza della loro casa attraverso i sistemi Sonos Multi Room Music System, e offrendo un servizio simile in Finlandia tramite l'azienda Tela, che permette l'utilizzo di Spotify tramite set TV. Queste strategie potrebbero essere rischiose ma perseguendole permetterebbero un incremento della user base e del proprio network. Questo consentirebbe inoltre di portare più artisti e produttori a concedere il proprio contenuto su Spotify, in modo tale da allargare il catalogo musicale, comportando a sua

---

<sup>44</sup> Netflix è una società statunitense nata nel 1997, che offre un servizio di noleggio di DVD e videogiochi via Internet e, dal 2008, anche un servizio di streaming online on demand, accessibile tramite un apposito abbonamento.

volta l'iscrizione di più user. Significativo a questo proposito il recente approdo dopo difficoltosi contratti di licensing, di due grandi big del music system all'interno delle librerie Spotify: Led Zeppelin e Pink Floyd.

## 6.7 Critiche

Tra le principali critiche che son state rivolte a Spotify la principale è stata quella di non compensare equamente gli artisti. Helienne Lindvall del Guardian nel 2011 riportò che “gli artisti che firmano con un etichetta hanno un rischio tangibile che ciò che deriva dalla possibile vendita e ascolto sulle piattaforme di streaming finisca nella scatola nera”, lasciando dunque intendere che i profitti derivanti da questi servizi non ricompensano equamente il lavoro degli artisti.

Nel 2009 il musicista Svedese Magnus Uglla decise di rimuovere la propria musica dal servizio, affermando di aver guadagnato in sei mesi ciò che guadagna un busker in un giorno. Secondo David McCandless, giornalista del Guardian e Wired, un artista necessitava di più di quattro milioni di stream per mese per guadagnare 1,160\$. Nel Settembre 2011, l'etichetta indipendente Project Record entrò in disaccordo pubblico con Spotify sostenendo che gli artisti non venivano equamente compensati per le loro creazioni. Molti quindi i musicisti che si sono schierati contro il servizio dai Biffy Clyro, passando per David Byrne, arrivando ai Black Keys che hanno accusato Spotify di rubare royalty. Uno dei casi più eclatanti è stato quello di Thom Yorke della band Radiohead che ha fatto rimuovere i contenuti della sua band Atom For Peace, sostenendo che Spotify non ricompensava equamente il loro lavoro, in particolare quello dei musicisti più sconosciuti sostenendo che il modello di guadagno per questi artisti è irrilevante. In risposta alle critiche nel Dicembre 2013 Spotify ha rilasciato Spotifyartist.com, un sito apposito in cui ha totalmente messo in luce il proprio modello di business per mettere a tacere le critiche e malelingue, e mettendo in evidenza con dati e statistiche come devolva il 70% dei propri ricavi in royalty. Spotify si pone dunque come alternativa legale alla pirateria e afferma di aver aperto un continuo dialogo e vicinanza alle etichette tanto quanto con gli artisti indipendenti. In effetti come affermato da Charles Caldas, CEO di Merlin Network, il problema non sta nel fatto che Spotify non paghi le royalty, ma piuttosto nel suo interfacciarsi con le etichette

discografiche, che ancora una volta detengono la maggioranza degli introiti, devolvendo all'artista in questione una bassa percentuale dei propri ricavi (Techdirt 2012). Lo stesso emerge in un articolo di Motta comparso su wired.it a Dicembre 2013 dove l'autore spiega: "La procedura è la seguente: l'artista discute e poi firma con l'etichetta discografica un contratto che comprende - tra gli altri punti - la ripartizione delle royalty digitali (download, streaming, Youtube, Deezer, Itunes...). Solo in virtù di quell'accordo scritto la casa discografica firma a sua volta un contratto con le piattaforme musicali dalle quali incassa le percentuali per poi girarne la fetta stabilita all'artista. È tutto firmato nero su bianco. Nessuno occulta alcuna voce". Anche Alex Treccarichi del collettivo musicale milanese "Reset!" si schiera a favore di Spotify come mezzo di grande aiuto per l'artista ad acquisire una buona visibilità: "La vendita delle canzoni non rappresenta più una priorità. La presenza su più piattaforme possibile è oggi il nostro obiettivo: permette agli appassionati di musica di conoscerci generando ingaggi per le serate dal vivo che sono il nostro core business. I nostri dischi sono su Spotify in virtù dei contratti che abbiamo siglato con etichette internazionali come Mofohifi e Cheap Thrills che in autonomia hanno uploadato i master prodotti insieme a loro" (Wired.it 2013). Molteni presidente de La Tempesta Dischi, una delle etichette indipendenti di maggior rilievo in Italia aggiunge "Penso che gli Atoms for Peace di Thom Yorke meritino l'appellativo di Spocchify, poiché sono stati proprio i Radiohead a scardinare (con "In Rainbows", 2007) il mercato musicale pubblicando i loro dischi praticamente gratis, chiedendo al pubblico un'offerta libera. Se allora Spotify riconosce a me, etichetta indipendente, una seppur bassa percentuale sugli ascolti delle mie canzoni non posso che invitare più persone possibile a utilizzare questa piattaforma".



## 6.8 Considerazioni

Tra i tanti modelli di business che stanno rivoluzionando il sistema industriale discografico, non è un caso si sia scelto di trattare Spotify in questo elaborato. Il servizio svedese sembra infatti rispecchiare e aver compreso i driver e le chiavi di successo per risollevare il comparto discografico facendo leva su un'efficiente gestione dell'innovazione musica digitale. Spotify entra nella catena del valore come distributore ma anche promotore degli artisti. Come iTunes, è riuscito a ricavare valore dalla produzione discografica senza detenerne i copyright. Oltre ad aver sviluppato e investito sulle tecnologie complementari della musica digitale (app per i vari device e pc), ha stretto importanti partnership con differenti player (dalle riviste musicali ai produttori di tecnologia hi-fi), riuscendo ad offrire gratuitamente la musica all'ascoltatore. Quello di poter concedere gratuitamente il prodotto musica ai consumatori, è una chiara e strategica risposta alla pirateria, che ha dimostrato come è possibile portare gratuitamente al consumatore la musica preservando e rispettando il lavoro degli artisti pagando le royalty derivanti dal copyright. Si può dire che Spotify ha saputo inserirsi perfettamente in quello che Anderson nel suo libro "Free" (2009) ha definito la Free Economy: un'economia caratterizzata dalla più alta svalutazione dei contenuti, stimolata non solo dai gusti delle nuove generazioni ma anche dalle tendenze tecnologiche. In particolare la svalutazione ha investito il settore dell'intrattenimento e della cultura, come per l'appunto quello della discografia. Si può dire quindi che la platform svedese ha saputo gestire eccellentemente a proprio vantaggio i cambiamenti incorsi sulla value chain dell'industria discografica investendo sulle tecnologie complementari, e dando vita ad un modello di business che ha saputo catturare il valore dell'innovazione musica digitale. Ha inoltre saputo brillantemente lavorare sul concetto precedentemente citato di social value shared: non solo implementando le feature dei social media grazie agli accordi con Facebook, ma anche dimostrando una certa sensibilità per l'artista, mettendo in luce i meccanismi di business e rendendo trasparenti i propri modelli di ricavo, e adottando infine iniziative sociali. Interessante a questo proposito la dichiarazione del CEO di Spotify Daniel Ek che fa sapere su Spotify.com come la sua sia un'azienda orientata ad un'attenzione particolare all'ambiente: " In quanto azienda online i loro prodotti non creano direttamente inquinamento o pauperamento delle risorse, con una particolare attenzione al numero di uffici e al risparmio energetico". Tra le sue funzioni Spotify permette infatti di accoppiare lo streaming dei brani a una forma

di memorizzazione cache che consente di non dover ripetere lo stream di una canzone già ascoltata. In questo modo, scrive Dagfinn Bach nel suo report *Dark Side of The Tune*<sup>45</sup> (2013), si riduce il dispendio energetico per la trasmissione e la riproduzione dai data centre in cui sono stoccati i brani. Inoltre tramite la Spotify Community lo stesso CEO ha dato vita a Dicembre 2013 ad un fondo di donazioni volontarie in aiuto dei Paesi meno sviluppati per quanto riguarda la gestione di acqua potabile. L'iniziativa è stata lanciata il giorno del suo ventinovesimo compleanno, chiedendo a tutti coloro che lo conoscevano di donare 29\$ al fondo. Finora ha raccolto 45.000\$.

Quella dello streaming è un'industria in forte crescita con elevata competizione, ma con pochi player vincenti. Fattori come l'effetto network e il mercato two-side inaspriscono la competizione per ottenere il maggior numero di utenti. Come riportato in un articolo del Times di Gennaio 2014 anche altri player dell'industria digitale stanno mostrando sempre più interesse allo streaming. Aziende come Youtube, Beats Electronic lanceranno tra il 2014 e il 2015 dei servizi streaming musicali a pagamento. Deezer sta per approdare nel mercato americano, mentre iTunes ha lanciato la propria radio streaming sul modello di Pandora. Anche se, come sostiene Larry Miller della Business School University di New York, lo streaming potrebbe sostituire e mettere in crisi gli store digitali e quindi nuovamente l'intero comparto discografico, sembra dimostrarsi una soluzione vincente e ben vista dalle major. È evidente che Spotify ha saputo distinguersi con un modello di business che ha permesso di ottenere ingenti ricavi dall'advertising, costi contenuti di gestione, attenzione all'impatto ambientale, nonché collaborazioni ed iniziative con un vasto numero di platform. Si è così dato vita ad un'architettura a se stante che offre uno strumento che risponde perfettamente a livello globale alle esigenze del consumatore e va nella direzione degli interessi dell'artista, rispettando la direzione delle case discografiche grazie agli accordi intrapresi con le stesse. L'integrazione social media con Facebook rivela essere vincente, dovrebbe essere perseguita anche con altre piattaforme social quali per esempio Twitter, Instagram e Pinterest, unitamente ad una continua espansione del servizio in altri paesi del mondo. Infine, dovrà continuare a dimostrare una crescente attenzione agli interessi dell'artista, perché non si riveli una sola piattaforma di visibilità e promozione, ma divenga concreta fonte di ricavo per chi produce musica. Le critiche apparse nei confronti del servizio da parte di alcuni

---

<sup>45</sup> <http://paidcontent.org/2012/09/13/streaming-media-could-have-larger-carbon-footprint-than-plastic-discs/>.

esponenti del mondo della musica sono state in parte risolte mettendo in luce i propri modelli di ricavo e business. E' importante che Spotify continui ad operare dimostrando una certa sensibilità alla questione.

## CONCLUSIONI

Il 2013 è stato il nuovo anno zero per l'industria discografica globale. Il primo anno di crescita dopo oltre un decennio di crisi. L'industria stessa inizialmente non ha esitato a puntare il dito e a indicare come colpevole del declino la musica digitale. In particolare la causa del tutto è sempre stata fatta ricadere su quei siti e piattaforme che permettevano la diffusione illegale, ma gratuita, di contenuti musicali protetti da copyright, privando artisti e case discografiche degli introiti loro spettanti derivanti dalle royalty. Nonostante i dibattiti e i pareri discordanti, senza dubbio buona parte delle responsabilità sono da attribuirsi alla pirateria della musica digitale. Il vero errore però, è stato proprio quello di percepire l'arrivo di questa nuova tecnologia come un ostacolo piuttosto che un'opportunità. Errore che hanno commesso gli incumbent del settore. Con il passare degli anni infatti, per assurdo, la stessa tecnologia contro cui le principali case discografiche si scagliavano sembra essersi invece rivelata fonte di salvezza per l'industria. Il presente elaborato ha cercato quindi di analizzare se effettivamente l'innovazione musica digitale possa essere considerata la salvezza dell'industria discografica, e il mezzo su cui puntare per risollevare le sorti di un'industria precipitata da anni nel baratro. Sono state perciò attentamente esaminate le dinamiche che hanno portato questa tecnologia ad affermarsi prima illegalmente e poi legalmente, studiando quali cambiamenti sono intercorsi internamente all'industria e quali sono stati i motivi che hanno cagionato la crisi al settore.

Si è cercato inizialmente nel capitolo 1 di definire l'area su cui investigare. La difficoltà nel definire con precisione un settore come quello della filiera produttiva musicale non è da trascurare. Un settore vasto composto da una molteplicità di attori, i cui confini si estendono labilmente. Si è fatto perciò riferimento alla classificazione proposta da Ardizzone (2012) che ha delineato l'industria musicale partendo da un'ampia accezione, e andando identificare in questa un grande settore all'interno del quale a sua volta troviamo un piccolo settore. Nel piccolo settore vengono fatte rientrare tutte quelle attività che vanno dalla produzione di brani alle modalità di consumo. L'elaborato si focalizza in questa parte, coincidente con la vera e propria industria discografica, poiché

è quella che ha maggiormente risentito dall'impatto della nuova tecnologia. Si tratta di un settore caratterizzato da un'elevata concentrazione, ed è tutt'ora dominato da quattro principali case discografiche, le major. Queste aziende detengono uno share che va dal 70% all'85% del mercato discografico globale: Universal Music Group, Sony Music Entertainment, Warner Music Group e EMI. La restante parte del mercato è controllata da una miriade di etichette discografiche minori, chiamate indipendenti o "indie". Dopo aver fatto un breve focus sull'intera filiera produttiva italiana, si è spostato l'attenzione sul mercato globale servito dall'industria discografica con il fine di delinearne lo stato di salute. Quello che emerge per il 2012 è un umore che tende al positivo. Il 2012 è stato infatti il primo anno di crescita dell'industria dal 1999 segnando uno +0.3% sui ricavi totali (IFPI 2013). A mostrare le crescite più significative sono stati il mercato digitale +8%, con il 33% dello share totale, e quella dei diritti derivanti dalle performance con un + 9,4%, con lo share del 6%. Unico comparto in caduta il mercato dei supporti fisici (CD, DVD) con il - 5% , ma che detiene ancora il 57% dello share totale dei ricavi a livello globale. Il mercato sta lanciando dei chiari segnali all'industria su cosa i player della discografia debbano puntare se vogliono salvare questo settore. Si tratta di nuovi modelli di business che si distanziano dai tradizionali, basati sulla vendita del supporto fisico, ma che si focalizzano invece sull'universo della musica digitale e quello delle performance live. Su questo secondo fattore l'elaborato non ha prestato particolare attenzione, ma i dati e la letteratura sono concordi nel fatto che gli artisti, così come il settore intero, stanno dimostrando crescente interesse, in quanto valida e altamente redditizia alternativa alla vendita di supporti fisici. Ne sono prova gli aumenti dei prezzi dei biglietti e del proficuo business delle prevendite sulle performance dal vivo. L'elaborato ha invece focalizzato le attenzioni sulle dinamiche inerenti il mondo della digital music. I segnali più incoraggianti arrivano dagli store di download che costituiscono il 70% dei ricavi provenienti dalla musica digitale, grazie alle ottime performance di grandi colossi entrati in gioco, primo fra tutti Apple. Altro segnale che fa ben sperare proviene dai servizi streaming che hanno registrato un +44% nel 2012 sul numero di abbonati rispetto al 2011. E' previsto che per il 2013 questi servizi vadano a costituire l'11% dello share di mercato digitale globale. Nonostante i dati siano promettenti, la sfida non è ancora vinta e la strada è lunga. Secondo Nielsen in accordo con IFPI infatti, un terzo del totale degli utenti del web a livello globale accede ancora a siti con contenuti musicali piratati, percentuale che poi varia da paese a paese in base alle sensibilizzazioni e ai regimi regolamentativi. Si pensi che nel 2012 in Italia il 77%

delle connessioni residenziali ha fatto accesso a siti pirata. A livello globale è un trend in lieve calo rispetto agli anni passati ma che ancora desta preoccupazione e rilevanza.

Tuttavia i dati positivi della musica digitale legale permettono di fare una riflessione, su cui si è sviluppato il presente elaborato. La crescita sorretta dal digitale non è direttamente riconducibile a chi domina il settore, i cosiddetti incumbent. Questi hanno sempre dimostrato una certa ostilità all'innovazione, mentre altri player, addirittura esterni ne hanno saputo cogliere le potenzialità. Nel capitolo 2 infatti l'attenzione si è spostata proprio ad analizzare come la nuova tecnologia abbia cambiato un intero sistema, grazie a questi nuovi player, sviluppatori di modelli di business centrati su nuovi meccanismi di appropriazione del valore. L'industria discografica se da sempre è stata caratterizzata da innovazioni incrementalmente interne all'industria, questa volta ha subito un contraccolpo da un'innovazione disruptive proveniente dall'esterno. L'analisi condotta nel capitolo 2 ha permesso di vedere nel dettaglio i cambiamenti intercorsi sulla catena del valore dell'industria discografica, definita ora digital value network. Nel digital value network dell'industria discografica: il potere detenuto un tempo dalle major si è potenzialmente ridistribuito lungo la catena a favore del consumatore, e in parte dell'artista. Vengono ridefinite le fasi di produzione, dove grazie alle ICT la musica può essere prodotta molto più facilmente. La creazione e la produzione di canzoni e di album è divenuta più flessibile e producibile in ogni luogo e a costi ridotti. Gli artisti possono inoltre pubblicare, promuovere e distribuire le loro produzioni attraverso il web. Questo significa che potenzialmente gli artisti potrebbero direttamente raggiungere i propri consumatori, senza il bisogno di intermediare con gli editori o le stesse case discografiche. La distribuzione e il marketing poi sono senza dubbio gli anelli che hanno subito i cambiamenti maggiori. E' soprattutto in questi anelli che sono venuti ad inserirsi i nuovi player, che prendendo come riferimento la tecnologia utilizzata dalla pirateria (pionieri innovativi), hanno saputo convogliarla in modelli di business sorretti da platform efficienti ed efficaci ma soprattutto legali. Questi player hanno gestito l'innovazione facendo leva su mobilità e complementarità degli asset complementari. Hanno inoltre approfittato del regime di appropriabilità indebolito dalla nuova tecnologia riuscendo a catturare il valore e i benefici dell'innovazione. Le grandi major al contrario hanno puntato solo a strategie di protezione dell'innovazione (copyright), nonostante i regimi di appropriabilità fossero stati indeboliti. In accordo a Jacobides, infatti, i nuovi player a differenza degli incumbent, hanno saputo sfruttare la

competizione a valle che ha permesso ai player che operavano a monte di avere maggiori ritorni dall'innovazione. Nasce così un insieme di platform, come abbiamo visto nel capitolo 4, che presentano una serie di caratteristiche comuni: la tecnologia digitale è il driver e l'elemento core, hanno una nuova concezione della proprietà intellettuale, sono nuovi entranti che promuovono nuove tecnologie complementari alla musica digitale, aumentano la competizione e soddisfanno e captano nuovi bisogni dei consumatori. Bisogni mutati rispetto a un tempo, che gli incumbent non sono più stati in grado di soddisfare. Tramite una ricognizione tra le ricerche di mercato e la letteratura più attendibili si è visto come questi nuovi bisogni e attributi conati dall'innovazione, e ricercati dal consumatore, siano riconducibili a convenienza, pricing, qualità e connettività sociale. Si è inoltre visto come i precedenti modelli di business della tradizionale value chain non fossero per nulla caratterizzati dai suddetti attributi, mentre i nuovi (store digitali, servizi streaming) aderiscono perfettamente alle esigenze del consumatore digitale. E' importante che l'industria monitori costantemente i cambiamenti che l'innovazione può portare al mercato in termini di ridefinizione dei bisogni. L'innovazione quindi non solo soddisfa nuovi bisogni, ma al contempo ne crea e ridefinisce gli esistenti.

Il fallimento dell'industria discografica però, non va spiegato solo in termini di scelte strategiche e gestionali errate, quali possono essere stati i ritardi degli incumbent nello sviluppare meccanismi di appropriazione del valore per la nuova tecnologia. L'altro errore commesso dagli incumbent è quello di non aver sufficientemente colto e prestato attenzione a tutte quelle dinamiche sociali che hanno giocato un ruolo fondamentale nella diffusione della musica digitale e in particolare del fenomeno del filesharing. Quello in cui si sono trovate ad operare le case discografiche è quello che Anderson definisce il nuovo mondo della "Free Economy" e della "generazione gratis". Il mondo della Free economy è caratterizzato dalla perdita della fisicità e tangibilità dei beni e dei contenuti, fattore secondo cui Belk si incentivano i fenomeni di filesharing. Dopotutto il consumatore è maggiormente portato a condividere qualcosa di cui non può perdere la proprietà. E cosa meglio di un brano di musica digitale? A questo si aggiungono un insieme di dinamiche legate al senso di comunità che si sviluppa tra consumatori di musica e che richiedono maggiore attenzione anche da un punto di vista strategico e gestionale. La musica crea comunità e senso di appartenenza, e si fa driver di feature come la moda e il fashion. Si aggiunga poi la profonda valenza culturale della musica e

dei benefici che derivano dalla sua diffusione in quanto prodotto culturale. Ma il filesharing musicale è interpretato anche come forma di protesta e ribellione di comunità di consumatori nei confronti del sistema monopolistico delle case discografiche. Quest'ultime vengono infatti spesso percepite dal consumatore, ma anche dall'artista, come delle entità sleali con comportamenti immorali. Molti artisti non si vedono appagati del loro sforzo creativo. Il consumatore quindi, oltre a dimostrare vicinanza per l'artista non ricompensato, a sua volta non sarà intenzionato a pagare qualcosa che può reperire gratuitamente, e i cui costi di produzione vengono generalmente percepiti come nulli, vista l'immaterialità della musica digitale. E' qui che si inserisce il prezioso contributo di Ramaprasad citato nel capitolo 5. Contributo che sollecita i player dell'industria discografica, in particolare le major, a direzionare i propri business sulla creazione di value shared, o valore condiviso. Il valore condiviso non prevede la creazione di solo valore economico ma anche di valore per la società (inclusi i consumatori e gli artisti) per creare e attivare il progresso sociale. Cosa dovrà dunque fare un player dell'industria discografica per operare secondo un'ottica di creazione di value shared che induca il consumatore a pagare per la musica digitale? Secondo Ramaprasad l'industria discografica dovrà puntare a due principali driver: alla distribuzione dei ricavi bilanciata a favore dell'artista, ma anche di charity partner, e dovrà prestare poi attenzione ad un insieme di meccanismi e dinamiche sociali riconducibili all'universo dei social network e social media: creazione di uno status e reputazione, influenza sociale di altri consumatori.

L'elaborato si è infine concluso con il caso studio Spotify, l'azienda svedese che basa il proprio business sullo streaming legale di contenuti musicali. Si è scelto quest'azienda poiché ben rappresenta quello che è l'output vincente di questa rivoluzione digitale. Spotify, sulla linea di Apple, è uno di quei nuovi player che ha dimostrato efficienza ed efficacia nella gestione dell'innovazione. Spotify sfruttando i regimi di appropriabilità bassi, ha saputo far leva sulle tecnologie complementari percependo la musica più come un servizio che un prodotto. Tramite il suo software di streaming ha risposto alle nuove esigenze dei consumatori ridefinite dall'innovazione. Rispetto agli store online di download, è andato oltre, inserendosi strategicamente nel contesto della Free economy di Anderson per il fatto di essere riuscito a colpire la pirateria, consentendo l'accesso completamente gratuito a vasti cataloghi di musica. Il tutto legalmente e con il consenso delle principali major. Inoltre in accordo al contributo di Ramaprasad, nonostante le



critiche iniziali, Spotify ha dimostrato una certa sensibilità nella distribuzione dei ricavi a favore degli artisti, mettendo allo scoperto i propri modelli di ricavo e dimostrando come più del 70% degli introiti sia devoluto in royalty (dipenderà poi dagli accordi con la casa discografica l'effettivo ricavo per l'artista). La mission dell'azienda si indirizza infatti a un two side market: creare valore per l'artista contrastando la pirateria, e creare valore per il consumatore permettendogli di accedere ovunque e dovunque gratuitamente alla musica che desidera. Spotify ha inoltre dimostrato di cogliere l'importanza della dimensione sociale della musica e delle dinamiche di comunità che la caratterizzano. Il servizio streaming ha stretto infatti un accordo strategico con Facebook integrando le due platform per poter sfruttare a pieno le rispettive basi di utenti, ma anche per permettere all'ascoltatore di godere di tutte quelle funzionalità e caratteristiche social che incentivano il consumatore a fare uso del servizio: l'interazione tra altri utenti, l'interazione con l'artista, consigli e suggerimenti musicali personalizzati.

Quello dello streaming sembra essere una delle direzioni più promettenti per l'industria. Non mancano le critiche, e c'è già chi la definisce la "seconda morte dell'industria discografica" poiché è probabile che questa possa soppiantare i proficui servizi di download legali come iTunes. Ancora una volta dunque, c'è una parte dell'industria che dimostra opposizione all'innovazione, anche quando i benefici apportati da questa sono evidenti. Dall'analisi del caso studio è però emerso come quello dello streaming, sia un settore caratterizzato da elevata competitività, dove per mantenere una buona posizione, un player come Spotify dovrà identificare e focalizzarsi in un bottleneck maggiormente strategico. Certo l'ottenimento del licensing da parte delle principali major, l'accordo con Facebook, e l'espansione del servizio su scala globale sono tutti azioni e strategie che catturano in larga parte il valore creato dalla tecnologia. L'azienda però dovrà prestare attenzione alla competizione visto che anche dei colossi (seppur frontrunner della tecnologia streaming e quindi probabilmente svantaggiati) si stanno affacciando a questo mondo: Apple stessa, ma anche Amazon e Youtube. In questo caso strategie come l'integrazione social e gli accordi di licensing con le major non potrebbero essere sufficienti a garantire una posizione vantaggiosa per Spotify. E' importante che continui quindi a sviluppare accordi strategici e a incentivare la mobilità sugli asset complementari. Potrebbe ad esempio sviluppare particolari accordi con il settore Hi-Fi (vista l'alta qualità della musica in catalogo), o addirittura con il settore dell'automotive,

visto che buona parte degli ascolti di musica viene effettuata nella autoradio, o stringendo particolari accordi con determinati brand perché questi facciano di Spotify una sorta di “radio aziendale” con playlist altamente personalizzate.

Nel complesso quello che emerge per l’industria discografica è una situazione ancora altamente instabile e in fermento, anche se una direzione comune sembra essere stata intrapresa. La musica digitale è senza dubbio il futuro per il comparto discografico. E’ inoltre evidente che tra i player che hanno ricavato maggior valore dall’innovazione della musica digitale, il consumatore sia in prima linea. La posizione dell’ascoltatore di musica, grazie all’innovazione, è sicuramente migliorata rispetto a quella che deteneva nell’era della musica pre-digitale: una scelta di servizi sempre più vasta, nonché cataloghi musicali sconfinati e la possibilità di accedere alla musica in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo a prezzi che rasentano il gratuito.

Anche le case discografiche mantengono per il momento una posizione vincente e predominante. Nonostante siano dei frontrunner dell’innovazione, e il loro potere dominante sia in diminuzione, mantengono la maggioranza dello share del mercato discografico. Share ottenuto grazie sia alla proprietà dei copyright delle principali e più vaste produzioni musicali, sia alle skill professionali che permettono la creazione di business network internazionali e di instaurare forti relationship con le società di copyright e altri player di spessore. Tuttavia le major dovranno dimostrare maggiore apertura all’innovazione e alla nuova tecnologia con forti investimenti in questa direzione. Dopotutto sono altri gli attori che stanno sfruttando l’innovazione e sollevando le sorti dell’industria. Le grandi case discografiche ostentano una sorta di immobilismo e chiusura, e i loro tentativi di adozione della nuova tecnologia si sono rivelati fallimentari a causa dell’eccessiva concentrazione sulla protezione della proprietà intellettuale in un regime di appropriabilità basso. Dovranno inoltre dimostrare una maggiore sensibilità nei confronti degli artisti. La figura dell’artista sembra essere quella più svantaggiata in questo contesto. Nonostante nel capitolo secondo si sia visto come potenzialmente questa figura possa beneficiare maggiormente dell’innovazione, sia nella produzione, che nella distribuzione della musica (riduzione dei costi e contatto diretto con il consumatore), va detto che per raggiungere un vasto pubblico e godere a pieno dei benefici, l’appoggio delle major o di una qualsiasi etichetta discografica risulta strategico. Con il caso Spotify si è messo in luce inoltre, come la maggior parte dei ricavi, nonostante l’azienda svedese devolva il 70% dei propri introiti in royalty, non

sia destinata a ricompensare lo sforzo artistico del musicista, in particolar modo in riferimento agli artisti minori che non fanno parte dello star system. La remunerazione del musicista dipende quindi dai contratti con l'etichetta discografica, che ancora una volta risulta detenere una funzione di gatekeeper, stipulando accordi poco vantaggiosi per il musicista per quanto riguarda i servizi streaming. E' fondamentale un maggiore sforzo in questa direzione sia da parte delle major, sia da parte degli stessi titolari dei servizi streaming.

La musica digitale sembra essere dunque la soluzione alla crisi del comparto discografico, ma è importante che tutti i player ne ricavano beneficio. Affinché tutto il settore goda dei benefici derivanti dall'innovazione si può concludere deliando tre possibili soluzioni che l'industria potrebbe e dovrebbe perseguire nel lungo periodo. Si tratta di soluzioni ipotizzate e scaturite dall'analisi condotta durante l'elaborato:

1. Utilizzare modelli basati sull'advertising: gli ascoltatori hanno dimostrato, con servizi come Spotify ma anche Youtube, di saper tollerare le interruzioni pubblicitarie e di essere propensi a visualizzare e ascoltare annunci pubblicitari piuttosto che accedere a contenuti piratati. Inoltre richiede per loro meno tempo accedere a questi servizi streaming piuttosto che cimentarsi in ricerche su siti pirata, dispendiose in termini di tempo e convenienza. La crescita di questi modelli basati sull'advertising ha dimostrato che l'industria ha apportato degli aggiustamenti alla value chain dimostrando di trovare dei modelli di ricavo alternativi. Tuttavia il merito non è stato degli incumbent dell'industria ma di nuovi player, un tempo esterni alla catena del valore. Lo streaming è quindi una buona direzione in termini di gestione dell'innovazione, ma va migliorata, soprattutto in un'ottica di compensazione equa per l'artista;
2. Dare al consumatore ciò che vuole: è importante che le platform sviluppino modelli di business legali prestando al contempo attenzione ai bisogni del consumatore. Bisogni che l'innovazione crea e ridefinisce. Convenienza, qualità, pricing e connettività sociale sembrano essere gli attributi principali richiesti ora dal consumatore. In questa direzione ancora una volta sembrano andare i servizi streaming, ma anche gli store di download. E' fondamentale inoltre prestare attenzione e focalizzarsi sulle dinamiche sociali concernenti la musica (intesa come bene socio-culturale) e il consumatore in un contesto di free economy, intangibilità dei beni e di percezione della musica come servizio;

3. Stabilire limiti adeguati ai takedown service utilizzando tecnologia e innovazione: il blocco dei siti pirata tramite azioni legali, i sistemi DRM, e gli avvisi di notifica in caso di violazione di copyright per gli utenti si rivelano comunque dei buoni strumenti per contrastare la pirateria. Si tratta però di sistemi utili, ma fragili e talvolta facili da aggirare. Queste iniziative sono perciò da considerarsi come delle componenti complementari da integrare a dei nuovi modelli di business, che sfruttino a pieno la tecnologia disponibile, e gestiscano con efficacia l'innovazione, tenendo sempre in considerazione il contesto in cui operano. Si è visto infatti nella letteratura delle architetture e delle platform com'è strategico e fondamentale il background in cui gli attori dell'industria si trovano ad operare. Background costituito da variabili, dinamiche e altri player in grado di incidere significativamente sui ritorni dell'innovazione.

Il caso dell'industria discografica, dimostra ancora una volta come “ l'innovazione sia un meccanismo eccezionale, una forza in grado di esercitare un richiamo sia estetico sia pragmatico che scatena lo spirito creativo e apre la mente a possibilità fino a prima sconosciute, incrementando la crescita economica e rendendosi protagonista del progresso” (Schilling 2005). Alle imprese offre, come abbiamo visto, sfide impegnative ma anche opportunità straordinarie. L'innovazione da sola però non basta: per avere dei ritorni è richiesta abilità, rapidità e precisione.

## BIBLIOGRAFIA

Abernathy, W., Clark, Kim B.1985. *Mapping the winds of creative destruction*. Research Policy.14. 3–22.

AgCom.2010.Relazione annuale.

Amberg, Michael., Schröder, Manuela. 2007. *E-business models and consumer expectations for digital audio distribution*. Journal of Enterprise Information Management.20.291-303.

Anderson, Chris.2004.*The Long Tail*. New York:Hyperion.

Anderson, Chris.2009, *Free: the future of a Radical Price*, New York:Business Books.

Aral, Sinam., Walker, Dylan. 2011. *Creating social contagion through viral product design: A randomized trial of peer influence in networks*. Management Science. 57. 1623-1639.

Ardizzone, Antonella.2012. *Filiera dell'industria musicale e nuovi modelli di business in Italia*.Tafter Journal .1-13.

Aris, Annet., Bughin, Jaques.2005.*Managing Media Companies: Harnessing Creative Value Book Description*. John Wiley & Sons.

Balducci, Francesco.2006. *Modificazione dei supporti ed evoluzione delle preferenze nel mercato della musica digitale*, Intellectual Property and Intangibles Working paper.

Baldwin, Carliss Y., Clark, Kim B.2000.*The power of modularity*, MIT Press.

Baldwin, Carliss Y., Woodard Jason C.2009.*The architecture of platforms: A unified view in Platforms, Markets and Innovation*.UK: Edward Elgar Publishing. 19-44.

Bapna, Ravi., Umyarov , Arkmed.2011.*Are paid subscriptions on music social networks contagious? A randomized field experiment*. Shanghai.

Barbrook, Richard., Cameron, Andy.2001. *Californian ideology. In crypto anarchy, cyberstates, and pirate Utopias*. ed. P. Ludlow. Cambridge: MIT Press.

Bay, Morten. *Homo Conexus*. Gyldendal Business, 2009.

Belk, Russel.2007.*Why not Share rather than own?*.Annals of the American Academy of Political and Social Science.The Politics of Consumption/The Consumption of Politics.126-140

Benkler, Yochai. 2005. *Coase's penguin, or, Linux and the nature of the firm*. In *Code: Collaborative ownership and the digital economy*.ed. R. Ghosh. Cambridge: MIT Press.

- Bockstedt, Jesse C., Kauffman, Robert.J., et Riggins, Frederik.J. 2005. *The move to artist-led online music distribution: explaining structural changes in the digital music market*. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences. 1-10.
- Brynjolfsson, Erick., Hu, Yu Jeffrey., Smith, Michael, D. 2003. *Consumer surplus in the digital economy: Estimating the value of increased product variety at online booksellers*. Management Science. 1580-1596.
- Casadesus-Masanell, Yoffie R. Hervas-Drane, Andres. 2010. *Competing against online sharing*, Management Decision. 1247 -1260.
- Chen, Yhu Chen., Shang, Rong-An., Lin, An-Kai. 2008. *The intention to download music files in a P2P environment: Consumption value, fashion, and ethical decision perspectives*. Sochow: Electronic Commerce Research and Applications. 411-422.
- Chiu, Chao M., Hsu, Meng H., Wang, Eric. 2006. *Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories*. Decision support systems. 42. 1872- 1888.
- Choi, David Y., Perez, Arturo. 2007. *Online piracy, innovation, and legitimate business models*. Technovation 27.4.168-178.
- Cleveland, David A. 2010. *Who pays the price for shared social responsibility?* Science. 330.446.
- CNEL Report. 2008. *Industria dei contenuti digitali: gli ostacoli e le condizioni di sviluppo*.
- Coyne, Richard. 2005. *Cornucopia limited: Design and dissent on the Internet*. Cambridge: MIT Press.
- Digital Music Report IFPI, 2013. *Engine of a Digital World*.
- Digital Music Report IFPI. 2012. *Più scelta in un mercato globale*.
- Dismamusica Report. 2010. *Dati di mercato*.
- DLA Piper. 2009. *Copyright and digital content, EU study on Legal analysis of a Single Market for the Information Society. New rules for a new Age?* European Commission's of Information Society and Media Directorate-General, London: DLA Piper.
- Dolata, Ulrich. 2011. *The Music Industry and the Internet A Decade of Disruptive and Uncontrolled Sectoral Change*. Research contributions to organizational sociology and innovation studies.
- Duan, Wenjiing., Gu, Bin., Whinston, Andrew. 2009. *Informational cascades and software adoption on the internet: An empirical investigation*. MIS Quarterly. 33. 23-44.

- Duft, Nicole., Stiheler, Andreas., Vogeley, Danny., Wichman, Thorsten.2007. Digital Music Usage and DRM: Result from an European Consumer Survey.INDICARE.
- Eisenmann,T. Park.2006.*Strategies for two sided networks*.Harvard Business Review.
- Elberse, Anita., Bergsman, Joel. 2008. *Radiohead: Music at your own price*.Boston:Harvard Business School.
- Forrester Report. 2008.*The end of the music industry as we know it*.Forrester Reasearch Inc.
- Furby, Lita.1978. *Sharing: Decisions and moral judgments about letting others use one's personal possessions*. Psychological Reports.93.595-609.
- Ganley, Dale. 2011. *Social motivations to pay for services: Lessons from virtual communities*. ElectronicMarkets. 1-8.
- Gawer, Annabelle. 2001. *Driving Hi-Tech Innvoation: The Four Levers of platforms Leadership*, MIT Sloan.
- Gawer, Annabelle. 2009. *Platforms.Market and Innovation*. London:Imperial College Business School.
- Gawer, Annabelle., Cusumano, Michael. 2002. *Platform Leadership*.UK:Harvard Business School Press.
- Gawer, Annabelle., Cusumano, Michael.2007.*Appropriability, proximity, routines and innovation: A Strategy toolkit for platform leaders wannabe*. Druid Summer Conference.
- Ghosh, Rishab.2005. *Collaborative ownership and the digital economy*. Cambridge: MIT Press.
- Gneezy, Ayelet., et al. 2010. *Shared social responsibility: A field experiment in pay-what-you-want pricing and charitable giving*. Science. 329.325-327.
- Gregory, C. A. 1982. *Gifts and commodities*. London: Academic Press.
- Gregory, C.A.1997. *Savage money: The anthropology and politics of commodity exchange*. Amsterdam: Harwood Academic
- Hannaford, Stephe.2007. *Market Domination, The Impact of Industry Consolidation on Competition, Innovation and Consumer Choice*.Praeger Publisher.
- Henderson, Rebecca M., Clark, Kim B..1990.*Administrative Science Quarterly. Special Issue: Technology, Organizations, and Innovation*. 9-30.
- Hsee, Cristopher.,Rottenstreich, Yuval. 2004. *Music, pandas, and muggers: On the affective psychology of value*.*Journal of Experimental Psychology*.General. 133. 23.

- Hyde, Lewis 1983. *The gift: Imagination and the erotic life of property*. New York: Random House.
- Iansiti, Marco., Lieven, Roy.2004.*The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston:MA Harvard University Press.
- IEM Report.2010.*L'industria della comunicazione in Italia, tredicesimo rapporto*, Fondazione Rosselli.
- IFPI Report.2001.*Recording Industry 2001*.
- IFPI Report.2009.*Recording Industry 2009*.
- IFPI Report.2011. *Recording Industry in number*.
- IFPI Report.2012. *Investing in music*.
- Inglehart, Ronald. 1981. *Post-materialism in an environment of insecurity*. American Political Science Review.
- Jacobides, Michael G., Knudsen, Thorbiorn., Augier, Mie.2006.*Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures*.Research policy. 1200-1221.
- KEA Report.2006. The economy of culture in Europe.
- Kleine, Schultz., Baker, Menzel. 2004. *An integrative review of material possession attachment*. Academy of Marketing Science Review.1.1-39.
- Kym,N.2005.*Digital Music Distribution*.MIT Communications Futures Program (CFP)Cambridge University Communications Research Network.1-24.
- Leurdijk, Andra., Nieuwenhuis, Ottilie. 2012.*Statistical. Ecosystems and Competitiveness Analysis of the Media and Content Industries: The Music Industry*. JRC Technical Reports- European Commission.
- Mack, Vincent., Zwick, Rami., Rao, Akshay.2011. *"Pay what you want" as a profitable pricing strategy: Theory and experimental evidence*.
- Mauss, Marcel. 1967. *The gift: Forms and functions of exchange in archaic societies*. New York: Norton.
- Mol, Joeri M., Wijnberg, Nachoem Wijnberg M., Charles, Carrol. 2002.*Value Chain Envy: Explaining New Entry and Vertical Integration in Popular Music*.
- Murmann, Johann Peter., Frenken, Koen.2006. *Toward a systematic framework for research on dominant designs, technological innovations, and industrial change*.Research Policy 35.7.925-952.



- Nalebuff, Barry J., Brandenburger, Adam. 1996. *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness.
- Nielsen Report. 2012. *The hyper fragmented world of music*.
- OECD Report. 2005. *Digital Broadband Content: Music*.
- Osservatorio Findomestic. 2012. *I mercati dei bei durevoli e le nuove tendenze di consumo Findomestic 2012*.
- Peitz, Martin., Waelbroeck, Patrick. 2004. *An economists guide to digital music*. CESifo working papers.
- Peitz, Martin., Waelbroeck, Patrick., 2005, *Piracy of digital products: A critical review of the theoretical literature*, Information Economics and Policy. 449–476.
- Perrit JR, Henry H. 2011. *New Business Model for Music*. Villanova Sports & Ent. Law journal. Vol. 18.
- Perrit, H., 2010, Music market and mythologies, 9J., *Marshall Rev. Intell. Prop. L* 831
- Pisano, Gary P., Teece, David J. 2007. *How to capture value from innovation: Shaping intellectual property and industry architecture*. California Management Review.
- Porter, Michael E., Kramer, Mark R. 2011. *The big idea: Creating shared value*. Harvard business review.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao. 2004. The Blinders of Dominant Logic. *Long Range Planning*. 37. 171–179.
- Premkumar, G. Prem. 2003. *Alternate Distribution Strategies for Digital Music*, Communication of the ACM. 89-95.
- Preston, Pascal., & Rogers, Jim. 2011. *Online Content: policy and regulation for a global market. Social Networks legal innovations and the 'new' music industry*. Belgium: Ghent.
- PwC and Wilkofsky Gruen Associates Report. 2010. *Global Entertainment and Media Outlook: 2010 – 2014*, PriceWaterhouseCoopers.
- Ramaprasad, Jui., Desmeules, Remi., Basselier, Geneviève. 2012. *Can Social Come to the Rescue? Monetizing Music in the World of Free*. 1-36.
- Regner, Tobias., Barria, Javer. 2009. *Do consumers pay voluntarily? The case of online music*. Journal of Economic Behavior & Organization. 71. 395-406.
- Sahlins, Marshall. 1972. *Stone age economics*. Chicago: Aldine-Atherton.
- Salganik, Matthew., Dodds, Sheridan., Watts, Duncan. 2006. *Experimental study of inequality and unpredictability in an artificial cultural market*. Science. 311. 854-856.

- Schilling, Melissa A.2009.*Strategic management of Technological Innovation*.2<sup>nd</sup> edition.The Mc Graw-Hill Companies,Inc.
- Seubold, Wolfgang.,Bell, Mark.2012.*Technical Consumer good market: positive but slightly cautious development in Q3 2012*. Gfk Temax 2012.1-6.
- Shapiro, Carl., Varian, Hal.1998.*Information Rules: A Strategic Guide*. Harvard Business Press.
- Shiller, Ben., Waldfoegel. Joel.2009. *Music for a song: An empirical look at uniform song pricing and its alternatives*. National Bureau of Economic Research.
- SIAE Report.2012. *Il valore dello spettacolo*.
- Sieber, Joan E. 1991. *Sharing social science data: Advantages and challenges*. Thousand Oaks.CA: Sage.
- Suárez, Fernando F., Utterback, James. 1995.*Dominant designs and the survival of firms*.Strategic management journal.415-430.
- Tee, Richard., Gawer, Annabelle.2009.*Industry architecture as a determinant of successful platform strategies: a case study of the i-mode mobile Internet service*. European Management Review.217-232.
- Teece, David J.2010.*Business Models, Business Strategy and Innovation*.Long Range Planning Vol. 43. 172-194.
- Tilson,David., Sorensen,Carsten., Kalle, Lyyten.2011.*Platform Complexity: Lessons from the Music Industry*.System Science (HICSS).46<sup>th</sup> Hawai International Conference.
- Trend Web and Mobile Report.2013.AWWWARDS.com
- Varian, Hal R. 2000. *Buying, sharing and renting information goods*, <http://www.sims.berkeley.edu/~hal/Papers/sharing.pdf>.
- Wasko, Molly M.L., Faraj, Saner. 2005. *Why should i share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice*. Mis Quarterly. 35-57.
- Weiner, Annette. 1992. *Inalienable possessions: The paradox of keeping-while-giving*. Berkeley: University of California Press.
- Wikström, Patrick.2010.*The Music Industry. Music in the Cloud. Digital Media and Society Series*.Cambridge: Polity Press.
- Ziliotti, Marco.2006.*Il mercato della musica e Internet: un'analisi economica*, WP/2006.
- Zittrain, Jonathan.2008.*The Future of the Internet*.New Haven and London: Yale University Press.

# SITOGRAFIA

Bbc.[www.bbc.co.uk/learningzone/clips/tips-on-succeeding-in-the-music-industry/10196.html](http://www.bbc.co.uk/learningzone/clips/tips-on-succeeding-in-the-music-industry/10196.html)

Chaey, Christina.2013. Spotify wants you to follow your favourite brands. <http://www.fastcompany.com/3016218/fast-feed/spotify-wants-you-to-follow-your-favorite-brands>.

Curtis, Sophia.2013.Spotify and Netflix curb music industry. <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/10187400/Spotify-and-Netflix-curb-music-and-film-piracy.html>.

Deotto, Fabio.2012. Streaming musicale meno ecosostenibile. <http://mytech.panorama.it/streaming-musicale-meno-ecosostenibile-cd>

Deotto, Fabio.2013. Spotify sta sconfiggendo la pirateria, ma la vera sfida è in Italia. <http://mytech.panorama.it/internet/Spotify-pirateria-musicale-italia-olanda>

Feinberg, J. 2010.Rent vs own. <http://www.pbs.org/mediashift/2010/02/rent-vs-own-the-streaming-music-debate-continues036/>

FIMI.<http://www.fimi.it/>

Gustin, Sam. 2012. Digital Music Sales Finally Surpassed Physical Sales in 2011. <http://business.time.com/2012/01/06/digital-music-sales-finally-surpassed-physical-sales-in-2011/>

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

IPSOS Report 2007, <http://www.ipsos-mori.com/researchspecialisms/ipsosmediact/customresearch/Piracy.aspx>

Lana, Alessio.2013.Pirateria musicale per otto italiani su dieci, [http://www.corriere.it/tecnologia/economia-digitale/13\\_luglio\\_18/pirateria-file-musicali-spotify\\_b2cc60a8-efad-11e2-9090-ec9d83679667.shtml](http://www.corriere.it/tecnologia/economia-digitale/13_luglio_18/pirateria-file-musicali-spotify_b2cc60a8-efad-11e2-9090-ec9d83679667.shtml)

Luckerson, Victor.2014. Spotify and Youtube are just killing digital music. <http://business.time.com/2014/01/03/spotify-and-youtube-are-just-killing-digital-music-sales/>

Motta, Alberto.2013.Spotiy e la musica in italia: vantaggio o fregatura. <http://daily.wired.it/news/internet/2013/07/17/spotify-e-la-musica-italiana-vantaggio-o-fregatura.html>

Music and Copyright Blog<http://musicandcopyright.wordpress.com/>

Music Industry Blog.<http://musicindustryblog.wordpress.com/2012/05/15/spotify-hits-20-million-monthly-users-and-could-be-on-track-for-8-million-paid-users-1-year-from-now/>

Oestreicher-Singer, G., L. Zalmanson.2011.Paying for content or paying for community ‘the effect of consumer involvement on willingness to pay on media web sites. <http://ssrn.com/abstract=1536768>.

Palazzo, Marta.2012. L’industria musicale del terzo millennio.[www.mediapolicies.wordpress.com/2013/09/18/industria-musicale-del-terzo-millennio-a-cura-della-dott-ssa-marta-palazzo](http://www.mediapolicies.wordpress.com/2013/09/18/industria-musicale-del-terzo-millennio-a-cura-della-dott-ssa-marta-palazzo)

Parlangeli, Diletta.2013.Musica: rinvicita del digitale?. [http://www.wired.it/play/musica/2014/01/02/musica-rivincita-digitale/?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=marketing&utm\\_campaign=wired](http://www.wired.it/play/musica/2014/01/02/musica-rivincita-digitale/?utm_source=facebook.com&utm_medium=marketing&utm_campaign=wired)

Pinchot, G. 1995. The gift economy. Context: A Quarterly of Humane Sustainable Culture. <http://www.context.org/ICLIB/IC41/PinchotG.htm>

RIAA.<https://www.riaa.com/>

Rizzoli, Denis.2013. Spotify: ecco quanto incassano davvero gli artisti. [http://www.wired.it/economia/business/2013/12/16/spotify-paga-artisti/?utm\\_source=facebook.com&utm\\_medium=marketing&utm\\_campaign=wired](http://www.wired.it/economia/business/2013/12/16/spotify-paga-artisti/?utm_source=facebook.com&utm_medium=marketing&utm_campaign=wired)

Spotify Artists. [www.spotifyartists.com](http://www.spotifyartists.com)

Supply Chain of Digital Content Blog.<http://www.supply-chain-visibility.com/the-supply-chain-of-digital-content/>

The Nielsen Company & Billboard’2012 Music Industry Report.2012.<http://www.businesswire.com/news/home/20130104005149/en/Nielsen-Company-Billboard%E2%80%99s-2012-Music-Industry-Report>

