



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

Corso di laurea triennale in Economia e Management

Prova Finale

Le major labels e la tecnologia: alleati o nemici?

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Francesco Madonia

Matricola 1066473

Anno Accademico 2015/2016

SOMMARIO

ABSTRACT	5
CAPITOLO PRIMO - L'INDUSTRIA DISCOGRAFICA E LE MAJOR LABELS	7
1.1 L'industria discografica: il settore	7
1.2 Le imprese operanti e le quote di mercato	9
1.3 La struttura organizzativa delle major	10
1.4 Focus sulle divisioni: come opera la singola label?	12
1.5 Conclusioni	18
CAPITOLO SECONDO - L'INDUSTRIA DISCOGRAFICA E LA TECNOLOGIA	19
2.1 Gli anni del fonografo.....	19
2.2 Gli anni del grammofono.....	20
2.3 Gli anni del microfono.....	21
2.4 Gli anni del nastro magnetico e dell'LP	21
2.5 Gli anni del compact disc e della digitalizzazione della musica	22
2.6 Napster e il file-sharing	24
2.7 I nuovi canali di distribuzione digitale: tra fallimento e successo.....	27
2.8 Conclusioni	29
CAPITOLO TERZO - LE MAJOR LABELS NELL'ERA DELLA DISTRIBUZIONE DIGITALE	31
3.1 Le conseguenze della digitalizzazione della musica	31
3.2 I nuovi stream services	33
3.3 Un nuovo mercato che cresce	35
3.4 Il problema del Value Gap.....	37
3.5 I performance right	38
3.6 Disruptive innovation	39
3.7 Conclusioni	40
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	43

ABSTRACT

Il presente lavoro ha come finalità l'analisi del settore discografico e dei principali attori che lo compongono, le major labels. Storicamente, questi soggetti economici presentano una struttura verticalmente integrata che ha garantito ad essi il controllo di tutta la catena del valore della musica come bene di consumo. La funzione principale delle major labels è l'innovazione, la ricerca del talento, la produzione di nuovi successi musicali che in un secondo momento diventeranno l'output da cui trarre i profitti.

L'industria discografica è sempre stata legata alla tecnologia e le varie innovazioni che si sono susseguite negli anni hanno portato il settore a crescere e a diventare sempre più profittevole. Nato grazie alle scoperte nel campo della registrazione sonora, il settore ha conosciuto il massimo storico dei ricavi nella seconda metà degli anni novanta grazie alla vendita dell'allora più moderno supporto audio, il compact disc. L'impetuoso arrivo di internet come mezzo di comunicazione e di scambio informatico globale e la natura digitale dei file contenuti nei CD hanno portato dei grandi cambiamenti: il fenomeno del file-sharing, figlio delle nuove tecnologie, è stato la causa del crollo dei ricavi per le major labels, i quali provenivano quasi esclusivamente dal mercato del CD.

Dopo un'iniziale lotta al download illegale della musica, i colossi del settore discografico sono andati alla ricerca di un nuovo metodo di distribuzione del proprio prodotto che potesse rendere nuovamente florido il mercato della musica. Un obiettivo particolarmente difficile, perché il file-sharing ha trasformato la musica in una sorta di "regalo digitale": questa può essere facilmente scaricata dalle piattaforme di download senza costi, rendendola di fatto un bene di consumo gratuito.

L'obiettivo principale dell'analisi è quello di rispondere alla domanda contenuta nel titolo: le major labels e la tecnologia sono alleati o nemici?

CAPITOLO PRIMO -

L'INDUSTRIA DISCOGRAFICA E LE MAJOR LABELS

L'industria musicale è un settore molto vasto e complesso nel quale operano molteplici organizzazioni: essa poggia le proprie radici su un ambiente in continua evoluzione, e i grandi cambiamenti che hanno caratterizzato questo turbolento settore sono principalmente legati alle scoperte tecnologiche che si sono susseguite negli anni.

Come precedentemente affermato, l'industria musicale è composta da molti soggetti economici, ognuno dei quali pone in essere attività tra loro diverse, ma allo stesso tempo collegate: fanno parte di essa gli artisti, i compositori, le radio, le agenzie di booking, le catene di distribuzione, ma anche gli stessi produttori di strumenti musicali, le scuole e i conservatori, e via dicendo.

È dunque evidente la complessità che caratterizza l'industria musicale e l'eterogeneità dei soggetti che ne fanno parte: all'interno di questa vi sono però delle organizzazioni che spiccano tra tutte le altre e che insieme vanno a formare ciò che è possibile definire come un "settore nel settore": l'industria discografica; molto spesso, per la sua rilevanza, quest'ultima viene erroneamente confusa con l'intera industria musicale.

1.1 L'industria discografica: il settore

L'industria discografica è un settore maturo e presenta oggi una struttura di mercato particolare, con le seguenti caratteristiche:

1) Vi è un grande numero di acquirenti e la domanda risulta essere molto polverizzata: ciò pone le case discografiche in una situazione vantaggiosa, in quanto nel mercato non vi sono degli acquirenti che, in relazione alla grande quantità di prodotti acquistata, riescano ad influire sulla determinazione dei prezzi di vendita da parte delle imprese.

2) i principali input produttivi delle case discografiche sono le performance musicali di autori e artisti. Anche sotto questo punto di vista vi è una situazione ottimale per le imprese operanti, poiché essendovi pochi acquirenti e allo stesso tempo moltissimi venditori (artisti ed autori) di performance musicali, i primi possono sicuramente

influenzare i prezzi praticati dai secondi: le case discografiche, grazie al loro potere di mercato, riescono quindi ad abbassare i prezzi di acquisto delle “materie prime”, influenzando in maniera certamente positiva i margini di profitto.

3) Il numero delle case discografiche che operano nel mercato, come si vedrà, è molto limitato. Il numero di imprese all'interno di un mercato è un elemento molto importante: infatti, tra i vari fattori che spingono le imprese a tenere comportamenti strategici ed a cercare di influenzare i prezzi, sicuramente gioca un ruolo fondamentale la numerosità dei concorrenti. Quando vi sono molti competitors in un mercato e vi è concorrenza, la teoria economica insegna che le scelte delle singole imprese non influenzano quelle delle altre ed in genere non hanno conseguenze. In un settore come quello discografico, in cui poche companies detengono una quota di mercato molto significativa, le decisioni delle singole influenzano quelle delle altre, essendoci tra queste una rilevante interdipendenza reciproca.

Il settore discografico presenta inoltre delle barriere all'entrata. Queste sono dei veri e propri “ostacoli” che non permettono ad altre imprese di entrare liberamente nel mercato, o quantomeno rendono ciò difficoltoso: in questo modo le companies “incumbent”, quelle già presenti nel mercato, non temono una possibile concorrenza dall'esterno.

Tali barriere all'entrata sono gli elevati costi fissi che caratterizzano il sistema produzione e di distribuzione internazionale del prodotto, ma soprattutto i “sunk costs” legati alle funzioni marketing, promozione e soprattutto Artist & Repertoire che le case discografiche sostengono per incrementare il valore del prodotto percepito dai consumatori. Sono definiti fissi quei costi che non dipendono dalla quantità prodotta. In determinati settori in cui le imprese, per operare, devono sostenere elevati costi fissi il meccanismo della concorrenza non può attecchire: dovendo praticare un prezzo leggermente superiore se non uguale al costo marginale, le imprese non riusciranno nel lungo periodo a coprire gli elevati costi fissi, e una volta in perdita saranno costrette ad uscire dal mercato. I sunk costs si caratterizzano per il fatto che, una volta sostenuti da parte dell'impresa, non sono significativamente recuperabili. Non devono però essere confusi con i costi fissi, che a loro volta possono essere o meno dei sunk costs; si pensi ad un capannone industriale e a un macchinario altamente specifico: fattori produttivi che

si caratterizzano entrambi per essere dei costi fissi, ma il primo è facilmente monetizzabile, il secondo è invece irrecuperabile.

Il mercato discografico ha quindi tutte le caratteristiche per essere definito come un oligopolio; Il termine deriva dal greco antico, ed è formato da due parole, “òligoi” e “pòlion”, rispettivamente “pochi” e “vendere”. In particolare, nell’ultimo ventennio, questo settore è stato protagonista di una forte conglomerazione che portato all’ulteriore riduzione dei competitors all’interno dello stesso: ciò ha maggiormente accentuato la terza caratteristica sopra enunciata. La ragione giustificatrice di questo fenomeno è da ricondurre principalmente alla possibilità di realizzare economie di scala e di raggio d’azione. Il primo fenomeno permette alle imprese di “spalmare” gli elevati costi fissi e i sunk costs su un numero molto più elevato di prodotti. Il secondo consiste nel lanciare sul mercato il maggior numero possibile di prodotti musicali tra loro differenti con lo scopo di ridurre il rischio di insuccesso.

1.2 Le imprese operanti e le quote di mercato

Attualmente, il mercato discografico è dominato da tre grandi companies, conosciute come “major labels” (o case discografiche), che complessivamente detengono una quota di mercato superiore all’80%. Queste sono:

Sony Music Entertainment (SME): è la seconda major label per quota di mercato detenuta, pari al 29,8% del totale. Fondata nel 1991, è posseduta dalla Sony Corporation, conglomerato giapponese che opera in settori assai diversificati tra cui quelli dell’elettronica professionale, dell’intrattenimento e dei servizi finanziari. Nel 2004, dalla joint venture tra Sony Corporation e Bertelsmann, multinazionale tedesca proprietaria della major label Bertelsmann Music Group, nasce la Sony BMG Music Entertainment; questa nuova società che unisce gli asset di entrambe le major fuse nasce con l’obiettivo di conquistare la più grande quota del mercato discografico. Dopo questa operazione il numero delle major labels operanti scende a quattro. Nel 2008 la Sony Corporation acquista tutte le partecipazioni della “neonata” major in possesso del gruppo Bertelsmann, diventandone unica proprietaria e rinominandola come in principio, SME.

Universal Music Group (UMG): major che vanta attualmente la più grande quota di mercato, pari al 38,7%, attiva in più di 60 paesi nel mondo, con sede a Santa Monica in

California. È posseduta dalla multinazionale Vivendi, operante nel campo dell'intrattenimento. Il 28 settembre del 2012 la UMG acquisisce il 100% della EMI (Electric and Musical Industries), una delle quattro major label operanti al tempo nel mercato, per la cifra di 1.9 miliardi di dollari (The New York Times): è un momento storico per il settore discografico, in quanto dopo questa acquisizione il numero dei grandi competitors scende a tre. La UMG controlla più di 25 labels, tra cui spiccano la Def Jam Music Group, Decca Records e The Verve.

Warner Music Group (WMG): è la terza major label per quota di mercato, pari al 18,8%. Inizialmente di proprietà della multinazionale Time Warner Inc., diventa una public company dopo la quotazione presso la borsa di New York (NYSE) nel 2005. Successivamente, nel 2011, viene acquistata dalla holding americana Access Industries per la cifra di 3.3 miliardi di dollari. (reuters.com) Nonostante detenga la quota di mercato mondiale più piccola delle tre major labels, la WMG vanta un catalogo musicale di tutto rispetto, essendo in possesso di storiche etichette come Atlantic, Elektra, Reprise e Rhino.

La restante quota di mercato, pari al 12,7%, è condivisa dalle svariate "independent record labels": realtà molto più piccole, la cui caratteristica comune è quella di non essere possedute da major label o conglomerati; avendo per questo motivo disponibilità finanziarie più esigue, concentrano all'interno di esse le attività di ricerca degli artisti e la produzione musicale, lasciando al di fuori funzioni come quella manifatturiera, in modo tale da rendere più "leggera" la struttura organizzativa e ridurre sensibilmente il costo del management.

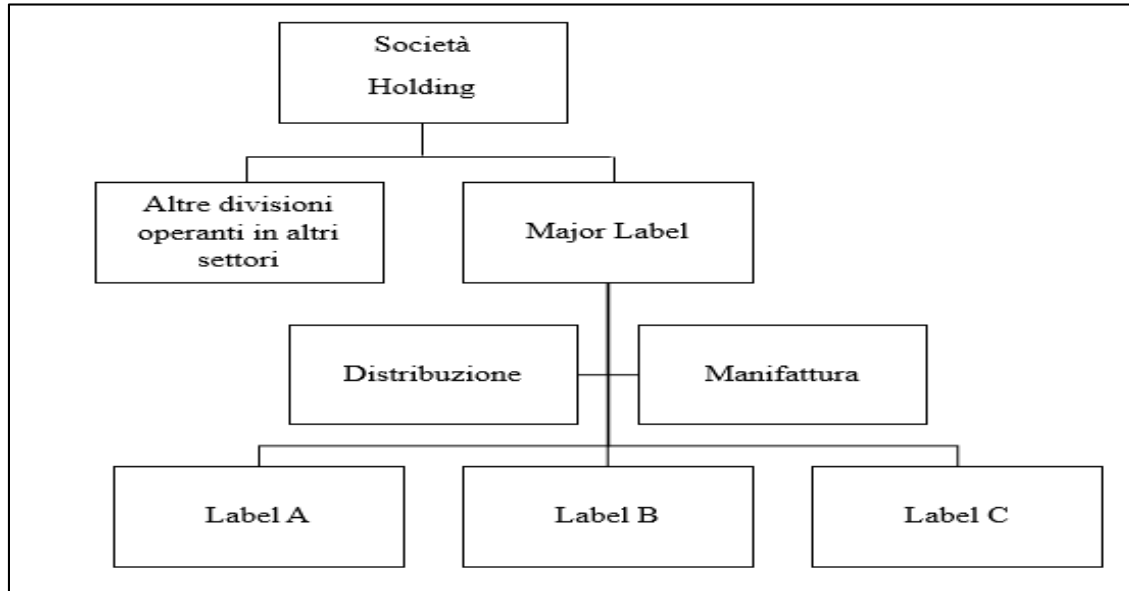
1.3 La struttura organizzativa delle major

La struttura organizzativa adottata dalle major labels è pressoché identica: sono tutte e tre possedute da una società holding che investe anche in altre imprese operanti in settori diversi da quello della discografia.

Le major label in sé presentano una struttura divisionale integrata; la particolarità di questa struttura organizzativa risiede nel fatto che alcune unità sono mantenute a livello centrale: sono quelle che svolgono delle funzioni "critiche", nel senso che sono fondamentali per il successo complessivo dell'azienda perché i servizi che erogano sono "trasversali" a tutte le divisioni. Per unità organizzativa si intende "l'insieme di attori,

risorse, e attività che concorrono a una performance comune, contribuendo al raggiungimento di un obiettivo parziale dell'organizzazione, coerente con il suo obiettivo generale" (Costa, Gubitta, Pittino, 2014)

Figura 1.1 - L'organigramma aziendale delle major labels



Attraverso l'adozione di questa struttura le major labels riescono a godere dei vantaggi della divisionalizzazione, tra cui quella della diversificazione del prodotto, senza il rischio di incorrere in una "duplicazione" delle funzioni critiche che porterebbe all'eccessivo innalzamento del costo della struttura. La centralizzazione di queste ultime funzioni permette il raggiungimento di economie di scala, ottenendo dei grandi vantaggi in termini di efficienza grazie alle elevate dimensioni delle unità centrali, nonché economie di apprendimento e di specializzazione.

Realizzare economie di apprendimento significa diminuire il "costo medio di produzione di un bene o servizio per effetto dell'accumulo di conoscenza e della maggiore abilità derivanti dalla ripetizione di attività o processi"; per economie di specializzazione si intende "l'aumento di produttività o la diminuzione dei costi medi unitari di produzione all'aumentare della divisione del lavoro, e/o dell'impiego di risorse dedicate, per effetto dell'apprendimento". (Costa, Gubitta Pittino, 2014).

Nel caso specifico, le funzioni aziendali mantenute centralmente sono quella manifatturiera e quella distributiva, legate al tradizionale mercato dei supporti audio

fisici; in questo modo le major controllano tutti gli aspetti della produzione e della vendita ai consumatori finali del proprio prodotto, dalla scelta delle materie prime per la fabbricazione dei CD fino alla fase di Retail vero e proprio. Oltre all'esigenza di controllo delle dette fasi, la seconda motivazione che spinge le major a mantenerle centrali è la seguente: la duplicazione di tali unità organizzative all'interno delle moltissime labels controllate sarebbe eccessivamente dispendioso, in vista dei costosi asset necessari per lo svolgimento dei processi produttivi e delle attività di tali funzioni (quali impianti, fabbricati, immobili commerciali e macchinari specifici).

1.4 Focus sulle divisioni: come opera la singola label?

Alla base dell'organigramma aziendale delle major vi sono poi le varie labels (o etichette discografiche), unità specializzate per output dette divisioni. La divisione è “un'unità organizzativa che comprende attività interdipendenti al fine della realizzazione di un output di valore per l'organizzazione” (Costa, Gubitta, Pittino, 2014)

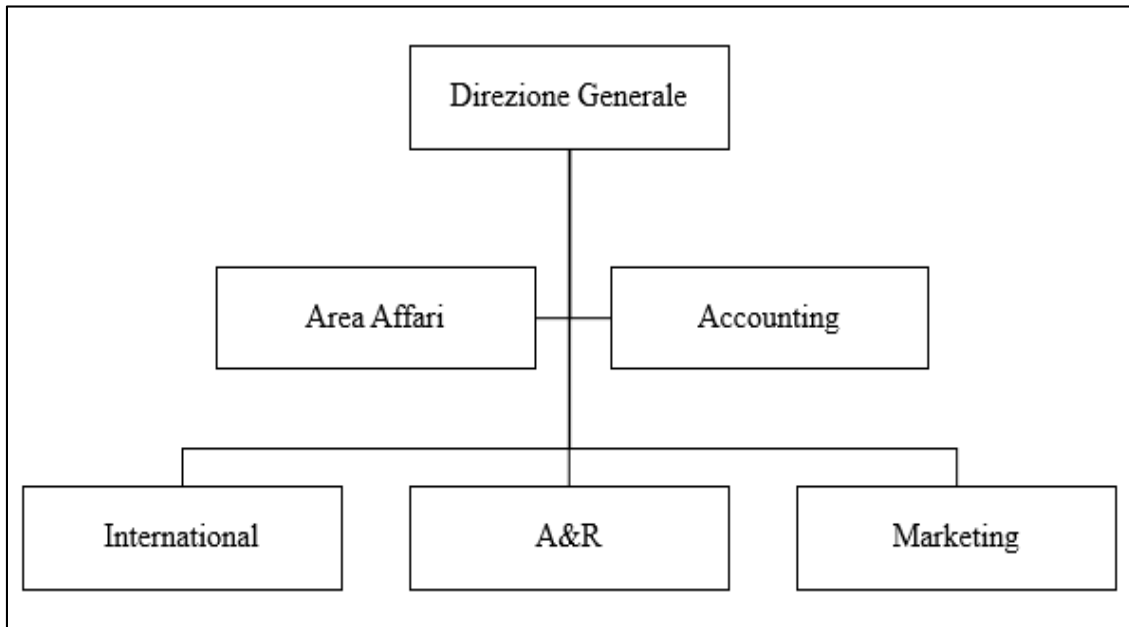
Le label godono di un'elevata autonomia decisionale, operando come delle vere e proprie etichette discografiche indipendenti. Ognuna di queste è specializzata in uno o più generi musicali, con specifici target, creando a livello di gruppo una perfetta differenziazione del prodotto. Ogni singola label interagisce con un mercato diverso rispetto alle altre, realizzando una specializzazione per tipologia di prodotto che andrà a soddisfare le esigenze dell'ambiente transazionale prescelto, dal quale l'intera organizzazione trarrà poi un vantaggio in termini di creazione di valore.

L'ambiente transazionale è distinto dall'ambiente generale; quest'ultimo è composto da “tutti gli aspetti che non influenzano in modo diretto le attività quotidiane dell'organizzazione”; il primo invece, definito anche “dominio”, è quella “porzione dell'ambiente generale rilevante o potenzialmente rilevante per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, e all'interno del quale l'organizzazione trova legittimazione economica e sociale” (Costa, Gubitta, Pittino, 2014).

La struttura della singola label controllata è quella gerarchico funzionale: qui la dimensione orizzontale dell'organizzazione è più sviluppata, e le singole unità organizzative, che prendono il nome di funzioni aziendali, puntano su un criterio di specializzazione basato sugli input: questo per rispondere all'esigenza di rendere tali

funzioni più efficienti, essendo queste fondamentali per la creazione di un prodotto di qualità che possa soddisfare il consumatore e che garantisca dei buoni margini di profitto per la label.

Figura 1.2 - Organigramma aziendale di una label



Gli staff centrali si trovano ai lati della linea gerarchica, e hanno il compito di supportare i vari processi aziendali. Secondo la distinzione di Mintzberg, l'insieme degli organi dell'area affari definisce lo "staff di supporto", il cui compito è quello di fornire un supporto esterno all'intera organizzazione; qui risiedono infatti i legali della label, che hanno svariati compiti di natura giuridica, tra cui quello di negoziare i contratti con gli artisti. Accanto all'area affari vi è l'area accounting, che definisce la "tecnostuttura", il vero e proprio "motore economico" dell'organizzazione: gli operatori definiscono i budget e programmano l'attività delle singole funzioni aziendali, garantendo un coordinamento efficace tra queste.

1.4.1 Artist and Repertoire

La funzione "core" è quella denominata Artist and Repertoire (A&R). Gli operatori di quest'area aziendale hanno il compito di scovare artisti di talento da mettere sotto contratto per sviluppare con essi un progetto musicale che, in un secondo momento, diventerà l'output da cui trarre profitti. Una label che investe tempo, denaro e competenze in A&R ha gli stessi obiettivi di una qualsiasi altra impresa operante in un diverso settore

che impiega risorse in Ricerca & Sviluppo: il fine comune è quello di innovare, ma in questo caso in ambito puramente musicale.

Gli scout della A&R vanno alla ricerca del talento da contrattualizzare secondo pure logiche di mercato, ovvero mettere in commercio un nuovo prodotto che soddisfi pienamente le preferenze musicali di un determinato segmento di consumatori; l'obiettivo è quello di creare un vero e proprio brand da cui trarre guadagni nel tempo. Mettere sotto contratto un artista emergente è però un investimento ad alto rischio che nella stragrande maggioranza dei casi non frutterà i margini di profitto sperati, poiché la probabilità che egli avrà successo è molto bassa.

Generalmente, l'immissione di un nuovo artista nel mercato richiede un investimento che si aggira tra i 500.000 e i 2.000.000 di dollari, in cui sono compresi gli anticipi all'artista sulle royalties delle future vendite, i costi di registrazione (che variano a seconda della complessità dei brani dell'album e della presenza o meno di produttori e musicisti di fama internazionale) e di produzione di video-clip, e infine quelli di promozione e di sostegno all'eventuale tour dell'artista. (IFPI, 2016)

In particolare, le royalties consistono in un pagamento o una compensazione per l'utilizzo di un asset tangibile o intangibile. Nel caso dell'industria discografica, questa transazione avviene tra l'utilizzatore (licensee) e il possessore (licensor) della proprietà intellettuale: è la tipica forma di retribuzione utilizzata dalle case discografiche nei confronti degli artisti per lo sfruttamento commerciale delle loro opere musicali.

Ad ogni modo, a scoperta e la contrattualizzazione di nuovi talenti non è l'unico metodo attraverso il quale le labels si assicurano i diritti per lo sfruttamento delle performances musicali da cui trarre profitti. La scelta alternativa è quella di ingaggiare artisti già affermati, riducendo sensibilmente il rischio di insuccesso.

Un'operazione sicuramente molto meno rischiosa, ma che presenta comunque degli svantaggi. Uno di questi è il maggiore potere contrattuale dell'artista di successo: questi può senza dubbio richiedere anticipi sensibilmente maggiori rispetto a quelli concessi ad un artista emergente, percentuali sulle royalties elevate, o addirittura un premio in denaro per la sola firma del contratto discografico.

Da questo contratto può derivare l'impegno da parte dell'artista di produrre nuovi progetti musicali, oppure la concessione dei diritti per lo sfruttamento commerciale delle sue vecchie opere (ad esempio per un remaster di un album o un repackaging dei brani più famosi). È però fondamentale che il successo derivante dal nuovo rapporto contrattuale con una star già affermata sia tale da poter quantomeno recuperare tutti i costi sostenuti dalla label per ingaggiarla, cosa che non sempre succede: ad esempio negli anni novanta una serie di contratti discografici multimilionari non ebbero il successo sperato, come quello tra Michael Jackson e la Sony Music risalente al 1991 che complessivamente ammontava alla cifra totale di 60 milioni di dollari. (Hull, 2004)

Se da un lato questa potenziale riduzione del rischio può sembrare allettante, dall'altro la label incorrerebbe in una "fossilizzazione" del proprio catalogo musicale, il principale asset da cui trarre profitti. Ed è per questo motivo che le spese più ingenti sostenute dalle case discografiche sono volte alla ricerca dell'innovazione musicale e di conseguenza alla scoperta di nuovi talenti. I dati IFPI 2016 riportano che a livello globale le etichette discografiche investono cinque miliardi di dollari all'anno in A&R, cifra che corrisponde al 15% delle entrate totali. La "EU Industrial R&D Investment Scoreboard", una ricerca condotta dalla Commissione Europea con l'obiettivo di mettere in evidenza gli investimenti in Ricerca & Sviluppo posti in essere dalle imprese operanti in tre mercati differenti (Europeo, Statunitense e Giapponese), presenta il risultato mostrato in tabella 1.1.

Mettendo a confronto tali dati con quelli riguardanti il settore discografico, si nota come nemmeno il primo classificato settore farmaceutico (dove le imprese operanti investono il 14,4% delle proprie entrate in Ricerca & Sviluppo) regge il confronto con il totale delle spese sostenute dalle labels in A&R in relazione agli introiti. Ciò permette di comprendere maggiormente quale sia la funzione core delle etichette discografiche: la ricerca del nuovo talento, l'innovazione musicale, l'ampliamento del ventaglio di prodotti con conseguente differenziazione dell'offerta.

Tabella 1.1 - Percentuale di investimenti in R&D rispetto ai ricavi in Europa, Stati Uniti e Giappone (da European Commission, 2013)

Rank	Sector	Overall sector R&D intensity, %	EU-527 sector R&D intensity, %	US-658 sector R&D intensity, %	Japan-353 sector R&D intensity, %
1	Pharmaceuticals & Biotechnology	14.4	13.9	15.8	13.2
2	Software & Computer Services	9.9	12.6	11.5	4.8
3	Technology Hardware & Equipment	7.9	14.5	8.8	6.1
4	Leisure Goods	6.3	3.3	5.3	6.7
5	Aerospace & Defence	4.5	6.0	3.0	
6	Electronic & Electrical Equipment	4.3	4.8	4.3	5.2
7	Automobiles & Parts	4.2	5.1	3.7	4.3
8	Health Care Equipment & Services	4.1	3.6	3.9	6.9
9	Industrial Engineering	2.8	3.5	3.0	2.0
10	Chemicals	2.7	2.0	3.4	3.9
11	General Industrials	2.5	5.1	3.1	2.2
12	Banks	2.0	1.8		
13	Fixed Line Telecommunications	1.7	1.5	1.1	2.5
14	Food Producers	1.3	1.5	0.9	1.5
15	Oil & Gas Producers	0.3	0.3	0.3	0.2
	Total 40 industries	3.2	2.6	4.9	3.5

1.4.2 Marketing e promozione

La funzione marketing è oggi più che mai fondamentale per il successo nel mercato delle labels. L'obiettivo è quello di creare visibilità per il prodotto, affinché il consumatore percepisca il suo valore.

Uno degli strumenti utilizzati dalle imprese per far percepire la qualità intrinseca dei propri prodotti è sicuramente il prezzo, ma ciò non vale per la musica, per due motivi principali:

- 1) Per quanto riguarda il tradizionale mercato del CD le labels praticano tutte lo stesso prezzo, che dipende principalmente dall'artista che interpreta i brani; vi sono tre diverse tipologie di prodotto-prezzo:
 - “Front-line product”, rilasciati dagli artisti maggiori; il prezzo di un album appartenente a questa categoria si aggira attorno ai 18,98\$.
 - “Mid-Line product”, dove gli interpreti sono artisti da poco lanciati sul mercato; il prezzo degli album va dai 11,75\$ ai 12,00\$.
 - “Budget-line”, la fascia in cui si trovano i prodotti in saldo per vari motivi, come ad esempio il mancato successo di una pubblicazione; il prezzo degli album di questa fascia va dai 8,98\$ ai 9,98\$. (Hutchinson, Macy, Allen, 2010)
- 2) Il nuovo mercato digitale (che verrà descritto dettagliatamente in seguito), in particolar modo quello dello streaming, presenta una caratteristica del tutto nuova: non è necessario acquistare i brani per poterli riprodurre e ascoltare. Appare evidente che in questo caso l'informazione prezzo non esiste nemmeno, e il consumatore, se non agisce di sua spontanea volontà, deve essere in qualche modo convinto a consumare il prodotto.

È per questo motivo che gli operatori della funzione marketing si occupano principalmente della promozione attraverso i veicoli di comunicazione di massa dei prodotti musicali, specialmente nel caso del lancio di un nuovo artista.

I mezzi di comunicazione più utilizzati oggi dalle labels sono internet e i social network; tali piattaforme digitali, anche grazie alla maggiore facilità nel raccogliere dati sui consumatori, permettono il raggiungimento di target specifici attraverso l'utilizzo di banner e messaggi promozionali mirati che tengono conto soprattutto delle preferenze musicali dell'ascoltatore.

Ad ogni modo, le labels non sfruttano soltanto i moderni mezzi di comunicazione, ma anche quelli tradizionali; tra questi, la promozione radio è fondamentale, in quanto ancora oggi una buona parte del consumo di musica avviene attraverso questo veicolo: garantirsi la messa in onda dei brani è uno dei principali metodi utilizzati per farsi conoscere ed apprezzare dai possibili acquirenti; in particolar modo dal “consumatore saltuario”, in grado di approcciarsi al prodotto in determinate situazioni standard: si pensi, ad esempio, a chi è abituato ad ascoltare le hit del momento alla radio durante la guida, o al sottofondo

musicale che accompagna i clienti durante lo shopping nei negozi, supermercati e centri commerciali.

1.5 Conclusioni

In questo capitolo è stato presentato il settore discografico e le sue peculiarità, la struttura delle organizzazioni che lo compongono e il modo in cui operano, innovano e promuovono il proprio prodotto. Le major labels presenti attualmente nel mercato sono soltanto tre, e tutte presentano una struttura verticalmente integrata; la loro grande dimensione ha permesso a queste di sopravvivere in un ambiente che, per via delle innovazioni tecnologiche degli ultimi anni, ha messo a dura prova questo settore che fino agli inizi del nuovo millennio godeva di una certa stabilità.

Un settore che, come si vedrà nel secondo capitolo, è sempre stato fortemente influenzato dalla tecnologia, dalla sua nascita fino ad oggi.

CAPITOLO SECONDO -

L'INDUSTRIA DISCOGRAFICA E LA TECNOLOGIA

Prima delle scoperte e delle invenzioni che hanno reso possibili la registrazione e la riproduzione dei suoni, il “consumo della musica” avveniva in maniera del tutto diversa da quella a cui oggi si è abituati: assistendo alle performances dal vivo degli artisti nei concerti (attività che, per il suo elevato costo, era riservata alle classi sociali più abbienti dell'epoca) o interpretando personalmente i propri brani preferiti, con l'utilizzo degli strumenti musicali e degli spartiti. Quest'ultimo modello di consumo permette di comprendere come, fino alla fine del XIX secolo, il mercato della musica fosse dominato dall'industria tipografica.

La nascita dell'industria discografica avviene in concomitanza alle scoperte tecnologiche avvenute alla fine del XIX secolo, nel pieno della seconda rivoluzione industriale: anni in cui le grandi innovazioni hanno portato enormi cambiamenti e innumerevoli opportunità.

La storia dell'industria discografica può essere suddivisa in diverse fasi, ognuna delle quali è legata ad una nuova scoperta tecnologica che in qualche modo ha influito sul settore.

2.1 Gli anni del fonografo

Thomas Edison, brillante inventore e business man, progetta e realizza uno strumento rivoluzionario, il fonografo, inizialmente da lui ideato come macchina per la dettatura, e solo dopo utilizzato per la registrazione e la riproduzione sonora; si tratta di uno strumento semplice dal punto di vista meccanico, con una puntina metallica che incide il suono trasmesso attraverso un tubo sulla superficie di un cilindro rotante ricoperto da carta stagnola (Patmore, 2009).

Per lanciare tale innovazione sul mercato, Edison fondò nel 1878 la Edison Speaking Phonograph Company; il fonografo non ottiene però il successo sperato per via della quasi totale indifferenza da parte dei consumatori.

Anni dopo, nel 1887, Alexander Graham Bell inventa una nuova macchina, il grafofono, che incide il suono registrato nella cera, rimpiazzando quindi la carta stagnola. Edison, a sua volta, mette a punto un macchinario simile, ed entrambi i brevetti delle invenzioni vengono acquistati da Jesse Lippincott, che fonda due società, la “North American Phonograph Company” e la “Columbia Phonograph Company”, per commercializzarle. (Cerchiari, 2001).

I nuovi prodotti riscuotono un discreto successo: le macchine vengono acquistate principalmente da sale giochi e luna park; qui, seguendo il principio “pay per play”, i consumatori inserivano un nichelino per poter ascoltare le canzoni. (Patmore, 2009)

Il problema che inizialmente frena il mercato discografico è legato agli stessi cilindri musicali, in quanto non era possibile duplicarli: gli artisti dovevano ripetere l’esecuzione più volte per registrare più copie della propria performance.

2.2 Gli anni del grammofono

L’inventore Emile Berliner mette a punto due innovazioni rivoluzionarie. Nel 1887 brevetta il grammofono, un nuovo strumento per la registrazione e la riproduzione dei suoni che presentava già allora le caratteristiche dei devices odierni, tra cui quello di poter essere utilizzato come un comune elettrodomestico ed esclusivamente per il playback di brani musicali.

La seconda invenzione, complementare alla prima, è il disco piatto, da utilizzare nel grammofono al posto del cilindro: la vera rivoluzione risiede però nel processo di produzione del disco, dalla cui incisione era possibile ricavare una matrice, il cosiddetto master, da utilizzare per produrne altre copie. Grazie a questa innovazione, si considera superato il problema della duplicazione dei cilindri: si sono gettate le basi per la nascita dell’industria discografica su scala mondiale.

Nel periodo che va tra la fine dell’800 e gli inizi del 900, si affermano tre case discografiche, la “Edison Records”, la “Columbia Records” e la “Victor Records”, tra loro in lotta per la conquista della più grande quota di mercato: quest’ultimo in grande espansione, poiché si stima che già negli anni immediatamente precedenti il 1914 i dischi venduti nel mondo ammontassero alla cifra di 50 milioni all’anno, e soltanto in Germania,

Russia e Regno Unito le vendite fossero di circa 10 milioni di unità per singolo paese. (Patmore, 2009)

Numeri che crescono esponenzialmente: subito dopo la fine della Prima Guerra Mondiale, le vendite di dischi aumentano vertiginosamente, e si stima che nel 1920 sono stati venduti oltre 100 milioni di dischi solamente negli Stati Uniti. (Gronow, Saunio, 1998)

2.3 Gli anni del microfono

Prima del 1925, la registrazione e la riproduzione erano dei processi acustici e meccanici, e la qualità del suono era ancora scarsa. Inoltre, l'arrivo della radio, che offriva un servizio in broadcasting gratuito, fu un duro colpo per le case discografiche: nel 1923, la "Columbia Records", la seconda più grande record company americana, subì una grandissima crisi e fu vicina alla bancarotta. (Gronow, Saunio, 1998)

Era necessario quindi innovare e migliorare il prodotto discografico, ricercando una qualità superiore che giustificasse il prezzo del disco. Viene ideato un "sistema di traduzione elettrica dell'informazione sonora", attraverso l'utilizzo del microfono, all'interno dei laboratori della Western Electric, company americana operante nel settore elettrotecnico e manifatturiero. (Cerchiari)

L'avvento del microfono migliorò profondamente la qualità delle registrazioni: era possibile captare un "range" di frequenze sonore notevolmente maggiore, fattore che aumentò la precisione e l'accuratezza del brano inciso sul disco. Sia la "Victor Records" che la "Columbia Record" acquistarono i diritti per utilizzare il nuovo processo di registrazione dalla Western Electric, e nel 1925 cominciò l'era della registrazione elettrica: l'industria discografica conobbe un vero e proprio boom delle vendite, con 150 milioni di dischi venduti nel suolo statunitense nel 1929, e sempre nello stesso anno, altri 30 milioni sia in Germania che nel Regno unito.

2.4 Gli anni del nastro magnetico e dell'LP

Anche se le migliorie dei precedenti anni consentirono un notevole aumento della qualità del prodotto, la crescente domanda da parte del mercato portò le case discografiche alla ricerca di ulteriori innovazioni: i principali problemi da risolvere riguardavano il processo produttivo del disco, poiché a registrazione avvenuta non era più possibile correggere o

editare il brano inciso; inoltre, il disco utilizzato per la riproduzione dei brani, il 78 giri, era prodotto con un materiale non molto resistente, la gommalacca, e permetteva la riproduzione di un brano di durata massima di 3-5 minuti per facciata: ciò costringeva allo spezzettamento delle opere in piccole porzioni da pochi minuti. (Gronow)

Alla fine degli anni 40' venne implementato l'utilizzo del nastro magnetico nel processo di registrazione: ha inizio l'era dell'editing, dove un errore commesso in fase di registrazione può da ora in avanti essere rimosso e corretto.

L'altra grande invenzione fu il "double-sided long-playing vinyl", meglio conosciuto come LP, che permise l'incisione di opere musicali di durata molto superiore, tra i 20 e i 25 minuti per facciata: il materiale utilizzato per produrre questi nuovi dischi è il policloruro di vinile (PVC), che oltre a ridurre il costo di produzione promette una maggiore resistenza all'usura dovuta all'utilizzo. (paltmore)

Un'altra ondata di miglioramento si è avuta con lo sviluppo di una nuova tecnica di registrazione, la stereofonia, che "crea davanti all'ascoltatore una scena virtuale, limitata in larghezza dai due altoparlanti e senza limiti di profondità, sulla quale le fonti sonore appaiono in movimento" (cerchiari): rispetto alla precedente monofonia, adesso è possibile ascoltare e distinguere i vari strumenti musicali e la voce del cantante, con una qualità dei flussi sonori che emula quasi perfettamente quella delle esibizioni dal vivo.

In uno scenario post bellico di pace e ricrescita economica, le grandi innovazioni del periodo portano a un vero e proprio boom del mercato discografico: nel 1960 solo negli Stati Uniti si registrano 600 milioni di dollari di vendite, numeri che crescono ancora di più nel 1970, dove si raggiunge una cifra di 1,660 miliardi di dollari (una crescita percentuale del 177% rispetto al 1960).

2.5 Gli anni del compact disc e della digitalizzazione della musica

Un'altra innovazione cambia nuovamente le regole del gioco: si tratta del compact disc (CD), un nuovo supporto figlio della nuova tecnologia digitale e del computer. Il segnale audio, convertito in codici binari, viene impresso sulla superficie del disco mediante l'utilizzo di un laser creando su di essa delle microscopiche incisioni.

Il CD venne introdotto nel mercato nel 1983, ed ha un enorme successo: il nuovo formato permette alle case discografiche di aumentare ulteriormente i prezzi di vendita, riducendo allo stesso tempo i costi di produzione. Già nel 1986 si registrano ben 2,290 miliardi di unità vendute, cifre che crescono ulteriormente fino ad arrivare nel 1995 a 3,349 miliardi in 68 paesi differenti, generando ricavi per 40 miliardi di dollari. Sono gli anni in cui l'industria discografica conosce il massimo della profittabilità, come dimostrano i dati raccolti dall'IFPI (International Federation of Phonographic Industries): tutto ciò è però destinato a cambiare nel periodo che va dalla fine del ventesimo secolo fino ad oggi, e la causa è da ricercare nuovamente nella tecnologia, fattore ambientale che, come fin qui si evince, ha sempre influenzato fortemente l'industria discografica.

Quest'ultima, negli ultimi anni, ha affrontato una profonda crisi, dovuta principalmente alle nuove tecnologie che hanno cambiato profondamente le regole del gioco e reso obsoleto il modello di business tradizionale che ha accompagnato il settore dalla sua nascita fino alla fine del ventesimo secolo.

La debolezza del CD è proprio la natura digitale dello stesso, inizialmente sottovalutata dalle case discografiche, il cui core business era proprio la produzione e la vendita di questi supporti fisici. Ed è proprio negli anni di maturità del settore discografico, quando i ricavi hanno raggiunto i massimi storici, che lo sconvolgimento ambientale causato dall'arrivo delle nuove tecnologie ha messo a dura prova i colossi della produzione musicale.

Prima dello "scoppio tecnologico", fino alla seconda metà degli anni novanta quello discografico era un settore florido e ben strutturato, con 5 major labels che, insieme, detenevano più dell'80% della quota di mercato: Universal Music Group, EMI, Sony Music Entertainment, Bertelsmann Group e Warner Music Group. Il controllo delle Major si estendeva su tutta la catena del valore, poiché oltre a detenere la stragrande maggioranza dei diritti musicali degli artisti, tutte le funzioni di produzione, registrazione, attività manifatturiera del CD e distribuzione erano perfettamente internalizzate.

I punti di forza delle major erano essenzialmente la forte base patrimoniale garantita dal possesso di enormi cataloghi di titoli e le relative matrici, arricchiti di anno in anno con le nuove produzioni, e un elevato livello di integrazione verticale, con un elevato controllo

sulle funzioni di duplicazione industriale e distribuzione commerciale che garantivano alti margini di contribuzione lorda in un regime di prezzi finali elevati. (Doglio, 2003)

Una delle cause della forte crisi del settore discografico è l'arrivo dell'MPEG-1 AUDIO LAYER 3, meglio conosciuto come MP3. Si tratta di un formato audio digitale sviluppato dalla Moving Picture Experts Group (MPEG), team di ricerca formatosi nel 1988 con lo scopo di creare degli standard di compressione audio e video. Le tracce contenute nei CD sono dei veri e propri files audio, molto "pesanti" dal punto di vista dello spazio occupato nei supporti di memorizzazione. Grazie all'algoritmo dell'MP3 fu possibile modificare tali files: il grande potere di compressione del nuovo formato permise di ridurre in maniera significativa il peso digitale delle tracce audio contenute nei CD, riducendolo fino ad undici volte; il segreto della compressione e dell'impressionante perdita di peso digitale è il "taglio" di alcune frequenze sonore presenti nella traccia audio originale che non sarebbero comunque udibili dall'orecchio umano: ciò permette di creare un nuovo file molto più leggero senza una percettibile perdita di qualità sonora.

L'MP3, da solo, non sarebbe comunque riuscito a influenzare negativamente le sorti del settore discografico, ma avrebbe minimamente alimentato e rafforzato un fenomeno già preesistente: quello della copia e dello scambio di CD pirata. Un fenomeno comunque non troppo preoccupante per le major, essendo questo molto limitato geograficamente e legato esclusivamente alla musica disponibile in forma fisica. Fu la diffusione di Internet come comune mezzo di comunicazione di massa e condivisione che, insieme al nuovo formato di compressione audio, stravolse completamente il settore discografico.

2.6 Napster e il file-sharing

È proprio alla fine del secondo millennio che nasce il vero incubo delle Major Labels. Shawn Fanning, un giovane hacker al tempo appena diciannovenne, ha un'idea rivoluzionaria: quella di sfruttare le potenzialità di internet e dell'MP3 per poter condividere illimitatamente qualsiasi brano musicale. Non lo fece però per soldi, e nemmeno con l'intento di distruggere il mercato discografico; essendo appassionato di computers e musica voleva "soltanto" trovare un modo per poter scambiare i brani sfruttando le potenzialità connettive di internet, uno "strumento" che potesse essere utilizzato anche dai meno esperti di informatica.

Nell'estate del 1999 realizza un software, che chiama Napster; questo programma funziona come un vero e proprio motore di ricerca, dove gli utenti possono condividere, ricercare, e scaricare qualsiasi brano. (Burgess, 2014)

Napster è un “server-based network”, un programma che fa riferimento ad un unico server localizzato centralmente: esso funge da contenitore, poichè è in questo che confluiscono tutte le risorse informatiche condivise dagli utenti. Chiunque può accedere al network e scaricare gratuitamente tutti i brani condivisi dalla community di utenti; oltre ad essere in possesso di un computer e ad avere accesso ad internet, le uniche cose da fare sono iscriversi, effettuare il log-in inserendo username e password e far partire il download dei brani, rigorosamente in formato MP3.

Il neonato Napster ha subito un successo fenomenale: dopo una settimana dal rilascio circa 15.000 persone hanno già scaricato il programma; il numero di utenti registrati aumenta sempre di più, fino a toccare il massimo nel febbraio del 2001 con 26,4 milioni di iscritti, e si stima che in questo mese vennero trasferiti complessivamente circa 2.79 miliardi di files audio “illegali” (Liebowitz, 2006).

Alla fine del 1999 le case discografiche, rappresentate dalla Recording Industry Association of America (RIAA), cominciano un'agguerrita battaglia legale contro Napster, accusando il software di violazione del copyright. Dalla parte delle labels si schierano molti artisti che, di propria iniziativa, intentano causa alla piattaforma di file-sharing; tra questi, anche la famosa band heavy metal “Metallica”: questo perchè all'interno di Napster circolava il loro nuovo singolo “I Disappear” prima ancora che fosse stato rilasciato (Albright, 2015).

Allo stesso tempo, la difesa di Napster alle accuse è molto debole; da un lato Fanning sostiene di aver fatto crescere in maniera esponenziale il consumo di musica e di aver favorito l'intero mercato (in particolare quello delle performances live), dall'altro cerca di decolpevolizzare la piattaforma affermando che essa è soltanto il veicolo attraverso il quale gli utenti scambiano file audio illegali e che quindi le violazioni sono la conseguenza del comportamento sbagliato degli stessi (Bonfranceschi, 2014).

La battaglia la vince l'industria discografica: vengono rimossi da Napster tutti i contenuti illegali e la piattaforma va offline nel luglio del 2001, e dopo un disperato tentativo di

rendere il servizio di download digitale a pagamento per evitare la bancarotta la creazione di Fanning cessa di esistere nel giugno dell'anno successivo (Richtel, 2002).

La meteora Napster fa rabbrivire le case discografiche, perché è riuscita a mettere in evidenza la debolezza della digitalizzazione delle tracce audio del CD. Le nuove tecnologie permettono infatti di creare potenzialmente infinite copie del file originale e di comprimere il suo peso in modo tale da scambiare agevolmente da una parte all'altra del mondo senza costi di transazione. Il profittevole prodotto delle labels si trasforma da quel momento in avanti in una specie di "public good", ovvero un bene il cui consumo è "non rivale" e "non escludibile": ciò significa che il "costo marginale" del consumo di tale bene da parte di un ulteriore individuo è nullo (non rivale), e che "escludere qualcuno dal consumo del bene è o molto costoso o impossibile (non escludibile)" (Rosen, Gayer, 2014).

Quello che succede è che nel nuovo scenario del file sharing potrebbe potenzialmente esservi un solo acquirente del prodotto che decide di creare tante copie del file digitale quanti sono coloro che vogliono scaricarlo illegalmente e condividerlo con essi. Questi ultimi sarebbero quindi dei "free rider", individui che non corrispondono un prezzo in cambio del consumo del public good.

Ma la battaglia legale che ha portato alla chiusura della piattaforma non riesce comunque a contenere l'irrefrenabile potenza delle innovazioni tecnologiche. Come una fenice che risorge dalle sue ceneri, dopo la "morte" di Napster nascono in poco tempo altre piattaforme di file-sharing illegali come Gnutella e Kazaa. Ma queste non sono più dei server-based network, perché sfruttano una nuova tecnologia di connessione chiamata "peer-to-peer". Non esiste più un server centrale che funge da contenitore, qui i devices (che prendono il nome di "nodi") sono tra loro collegati da una fitta rete di interconnessioni reciproche, e ciò li rende al contempo "client e server": in sostanza, quando un utente scarica un determinato file informatico, tutti coloro che già lo posseggono fungono da fonte, e una volta completato il download l'utente in questione diventerà anch'esso una fonte, un contenitore parziale del file.

Il fenomeno file-sharing illegale è inarrestabile: adesso l'industria discografica non ha più una sola piattaforma centrale da colpire per vie legali, bensì i milioni di utenti facenti parte del network. Dopo una serie di attacchi giudiziari da parte della RIAA nei confronti

dei singoli users delle nuove piattaforme, le case discografiche prendono consapevolezza del fatto che il modello di business tradizionale è seriamente minacciato, e che piuttosto di sprecare risorse nel tentativo di preservarlo è necessario idearne uno nuovo che riesca a convincere i consumatori ad acquistare nuovamente i propri prodotti.

Tabella 2.1 Variazione percentuale rispetto al semestre precedente delle unità di album vendute (da Liebowitz, 2006)

Periodo	Variazione %
2000-1	+ 1,25
2000-2	- 8,24
2001-1	- 8,36
2001-2	- 9,40
2002-1	- 8,06
2002-2	- 11,62
2003-1	- 16,70

2.7 I nuovi canali di distribuzione digitale: tra fallimento e successo

Le major provano quindi a creare un sistema di distribuzione digitale per risollevare le proprie sorti. Dalla joint-venture tra Sony e Universal nasce lo store online “Music-Net”, mentre la collaborazione tra BMG, Warner ed EMI dà vita ad un secondo store concorrente, chiamato “PressPlay”. Ma l’iniziativa non ha successo, infatti entrambi i servizi attraggono soltanto una piccola nicchia del mercato, circa 250.000 consumatori, un numero insignificante rispetto ai milioni di appassionati di musica che continuano a scaricare illegalmente i propri brani preferiti.

I due online store, oltre all’acquisto vero e proprio dei brani, offrivano un servizio a pagamento con rate mensili per l’ascolto dei brani facenti parte del catalogo delle major: un’iniziativa senza dubbio innovativa che ha in parte anticipato l’era dello streaming, di cui si parlerà nel prossimo capitolo. Ma i problemi legati a tale servizio sono principalmente due:

1. Il fenomeno della “musica in mobilità” non esisteva ancora, non essendovi dei devices che permettessero questa particolare forma di consumo; per comprendere

meglio, si pensi agli smartphone odierni che, potendosi connettere alla rete internet, permettono l'ascolto di tutta la musica esistente attraverso questi tipi di servizi, senza la necessità di scaricare un numero limitato di brani in maniera permanente (questione che verrà approfondita nel capitolo 3);

2. Per aver accesso all'intero catalogo musicale presente è necessario pagare due abbonamenti diversi. La tradizionale tendenza a mantenere l'esclusività dei propri "performance rights" non ha permesso di creare un servizio completo dal punto di vista dei contenuti; di conseguenza il consumatore medio preferisce "rischiare" e continuare a scaricare i brani illegalmente piuttosto che pagare troppo per un servizio che per essere quantomeno appetibile dovrebbe costare la metà.

La mancata collaborazione da parte delle major e la tecnologia non ancora pronta a supportare le novità introdotte dai nuovi sistemi di distribuzione digitale sono la causa del fallimento di queste iniziative mosse per superare questo periodo di grande crisi per il settore.

Nonostante ciò, il mercato della distribuzione digitale riesce ad attecchire poco dopo, ma il protagonista di questo evento è un soggetto esterno all'industria discografica. Nel 2001 la Apple, famosa azienda statunitense fondata da Steve Jobs, immette nel mercato un nuovo device portatile per l'ascolto della musica, l'iPod. Si tratta di un lettore portatile di file audio digitali grazie al quale è possibile ascoltare musica attraverso degli auricolari ad esso collegabili: l'hard disk è dotato di 5 gigabyte di memoria e permette, come recita lo slogan del prodotto, di avere "1000 songs in your pocket".

Nel 2003 la Apple lancia l'iTunes Music Store: si tratta di una nuova piattaforma digitale dove è possibile acquistare musica. Il problema che frena inizialmente questo nuovo canale di distribuzione è il fatto che a questo possono accedere soltanto coloro che sono in possesso di un device Apple; poco dopo, vista la riuscita dell'iniziativa, viene sviluppata una nuova versione di iTunes compatibile anche con altri sistemi operativi, come il più utilizzato Windows.

Una delle chiavi del successo della nuova piattaforma risiede nella possibilità di poter acquistare sia gli interi album musicali che i singoli brani, questi ultimi ad un prezzo ragionevole: prima di allora per ascoltare il proprio singolo preferito era necessario acquistare l'intero CD; inoltre le major labels prendono consapevolezza del fatto che

iTunes potrebbe risollevare le sorti del settore e fanno di esso il principale canale di distribuzione digitale, concedendo allo store i propri cataloghi musicali.

Nella prima settimana dal lancio di iTunes i titoli acquistabili sono circa 200.000 e vengono scaricati più di un milione di brani; già nel 2007 questi arrivano a 3 miliardi e le unità di iPod vendute sono più di 100 milioni: anche il nuovo device risulta essere un successo commerciale, sia per la sua praticità che per la compatibilità con il nuovo store digitale.

Ma non esiste soltanto il lettore audio della Apple: visto il successo di quest'ultimo molte altre aziende immettono nel mercato devices dalle funzionalità simili. Come si vedrà nel prossimo capitolo, anche gli stessi telefoni cellulari di ultima generazione, gli smartphones, implementano tra le varie funzionalità quella di poter riprodurre files audio. Questo è l'inizio di un nuovo scenario in cui la musica non è più legata a supporti fisici e a devices per la riproduzione fissi e ingombranti (come lo stereo o il computer), ma diventa un bene informatico consumabile "in movimento".

2.8 Conclusioni

L'analisi degli eventi che hanno caratterizzato l'industria discografica ci permette di desumere che questo settore è sempre stato influenzato dalla tecnologia: nato e sviluppatosi grazie alle nuove innovazioni, è entrato inizialmente in forte crisi con le ultime scoperte in campo informatico. Allo stesso tempo però, l'inaspettato successo di iTunes e dei devices portatili hanno dato il via ad un nuovo scenario in cui la musica può essere acquistata e consumata ovunque. Nel prossimo capitolo si analizzeranno le recenti conseguenze economiche di queste innovazioni nel settore discografico e le nuove strategie intraprese dalle major labels per uscire dalla crisi causata dalla digitalizzazione della musica.

CAPITOLO TERZO - LE MAJOR LABELS NELL'ERA DELLA DISTRIBUZIONE DIGITALE

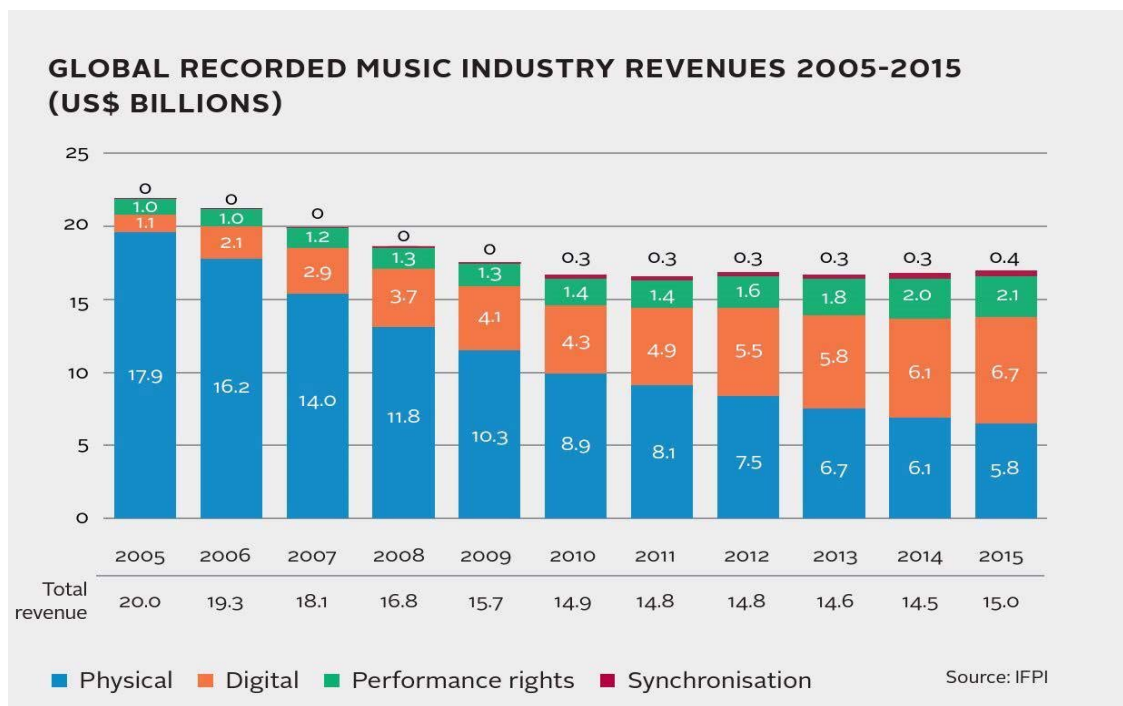
Nel precedente capitolo sono state presentate le varie innovazioni tecnologiche che hanno accompagnato l'industria discografica dalla sua nascita fino ad oggi. Dall'invenzione del fonografo fino alla commercializzazione del CD, ogni miglioria ha sempre influenzato in maniera positiva il settore discografico, che ha conosciuto i massimi profitti nella seconda metà degli anni 90'. La combinazione internet e MP3 ha invece portato ad un crollo dei ricavi delle case discografiche perdurante nel tempo. Dopo un iniziale lotta contro il nuovo fenomeno del file sharing, le major labels capiscono che il tradizionale modo di operare non è più al passo con i tempi e che la sostenibilità del mercato fisico è messa a dura prova.

3.1 Le conseguenze della digitalizzazione della musica

Il Grafico 3.1 mostra il trend dei ricavi a partire dal 2005 (tre anni dopo la chiusura di Napster) fino al 2015. È evidente che i dati presentati sono quasi totalmente negativi, poichè i ricavi continuano a calare di anno in anno e soltanto nel 2015 vi è un piccolo segno di ripresa rispetto all'anno precedente. Nel secondo capitolo si è visto come nel 1995 i ricavi ammontassero all'impressionante cifra di 40 miliardi di dollari, mentre nel 2005 questi arrivano a 20 miliardi, ovvero il 50% in meno: sempre in quest'anno e nei tre successivi il core business delle case discografiche sembra ancora essere il tradizionale mercato fisico.

Le barre colorate permettono di distinguere le varie fonti dei ricavi e tra queste, due risaltano agli occhi di chi osserva, ovvero quella del mercato fisico e quella del digitale. I cambiamenti tecnologici di questi anni hanno portato ad una rivisitazione del modello di business adottato dalle case discografiche dalla loro "nascita" fino agli anni d'oro del CD; tale modello ruotava quasi esclusivamente attorno a questo supporto audio, i cui punti deboli sono stati messi in evidenza dalle nuove tecnologie.

Grafico 3.1 - I ricavi dell'industria discografica nel periodo 2005-2015 (da IFPI, 2016)



Osservando esclusivamente il trend del mercato fisico, si nota come i ricavi provenienti da questo calino in maniera repentina anno dopo anno: mettendo a confronto i dati del 2005 con quelli del 2015, in una decade si passa da 17,9 miliardi di dollari di entrate ad appena 5,8 miliardi, con una diminuzione di più di due terzi, pari a - 67,6%. Questo è un chiaro segnale che permette di ipotizzare uno scenario futuro in cui il mercato fisico sparirà, o quantomeno sarà destinato ad una piccola nicchia di consumatori; un evento analogo a quanto successo ai dischi in vinile che, soppiantati dall'arrivo del CD, vengono ad oggi prodotti in modeste quantità in quanto acquistati solo dai pochi appassionati dello storico supporto audio analogico.

Il dato più sorprendente che si può desumere dal Grafico 3.1 è quello riguardante il mercato digitale: nel 2005 esso genera ricavi esigui e marginali per appena 1,1 miliardi di dollari, ma questi crescono costantemente di anno in anno fino ad arrivare a 6,1 miliardi nel 2014, pareggiando con quelli derivanti dal mercato fisico. Nel 2015 i ricavi digitali arrivano perfino a superare quelli derivanti dalla vendita dei supporti fisici: questo è un momento storico per l'industria discografica, segno della quasi definitiva conversione del

modello di business, essendo adesso il mercato digitale la principale fonte di ricavi per le stesse.

Buona parte del merito della crescita di questo nuovo canale di distribuzione del prodotto è sicuramente di iTunes, che come si è visto nel capitolo precedente, ha anche introdotto il concetto di consumo di musica in mobilità. Ma il mercato digitale non è composto soltanto dallo “store della Apple” e dalle altre piattaforme di acquisto “permanente” dei brani sorte dopo di esso; i veri protagonisti della sua esponenziale crescita sono le “neonate” piattaforme di streaming digitale.

3.2 I nuovi stream services

Queste piattaforme si ispirano a quelle create dalle Major Labels dopo la caduta di Napster: ma queste, come si è visto, non hanno avuto successo per i motivi che sono stati affrontati nel precedente capitolo. I nuovi servizi di streaming, invece, sono figli delle tecnologie protagoniste dell’odierna quotidianità; in particolar modo, il loro crescente successo è legato principalmente alla diffusione dello “smartphone” come bene di largo consumo. Questi devices sono l’ultimo stadio evolutivo del telefono cellulare, sono tascabili ed hanno tantissime funzionalità, tanto da poter essere quasi considerati come dei sostituti del computer: permettono di fare cose impensabili fino ad un decennio fa, come gestire in mobilità la propria posta elettronica, accedere ai social network, scattare fotografie. Ma il vero punto di forza di questi strumenti high-tech è il fatto che grazie alla tecnologia “Long Term Evolution” (LTE) in essi incorporata (una delle ultime innovazioni nel campo delle telecomunicazioni) possono accedere in ogni momento alla rete internet ad alta velocità.

La combinazione devices tascabili e connessione costante ad internet è stata intercettata ed è così che nascono le piattaforme di streaming musicale. Esse offrono un servizio rivoluzionario che ribalta i tradizionali metodi di ascolto dei brani musicali; non è più necessario inserire un supporto audio fisico in un elettrodomestico la cui unica funzione è la riproduzione del predetto, e nemmeno è necessario acquistare o scaricare illegalmente dei file audio in maniera permanente (la cui numerosità comunque dipende dalla memoria disponibile del device che andrà a contenerli).

Le piattaforme di streaming contengono tutto (o quasi) ciò che un appassionato di musica vuole, ovvero l'intero catalogo musicale delle labels. Inoltre, la più grande ed appetibile differenza tra queste e gli store di musica digitale è che il consumatore non deve fare una scelta tra quali album acquistare, perché può liberamente ascoltare tutto ciò che vuole e in maniera immediata: basta inserire il nome del brano, dell'artista o dell'album nella barra di ricerca della piattaforma di streaming per trovare ed ascoltare ciò che si vuole; ma queste non si limitano soltanto a rendere disponibili tutti i brani musicali, infatti offrono dei servizi aggiuntivi che arricchiscono ancora di più la propria offerta di valore.

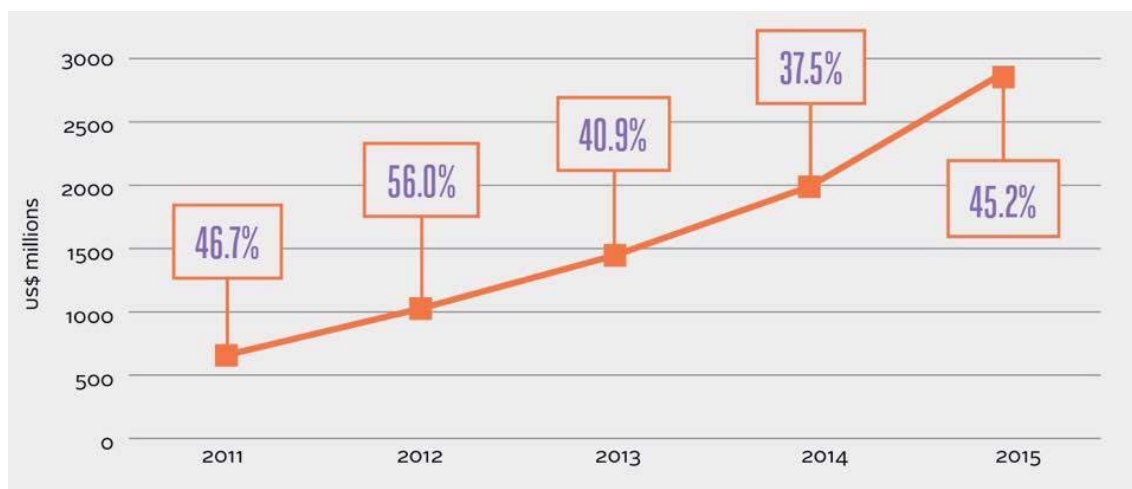
Si prenda l'esempio di "Spotify", lo streaming service lanciato nel 2008 ed attualmente leader del mercato: adesso non è più una specie di "contenitore" di musica online; all'interno della piattaforma si trova la sezione "Naviga", attraverso la quale il consumatore può consultare le classifiche dei brani e degli album più ascoltati, scoprire le nuove uscite di maggior fama e quelle degli artisti preferiti o simili ad essi: e questo perché Spotify raccoglie dati sulle preferenze musicali dell'utente in base agli ascolti e lo indirizza verso quei prodotti musicali che più coincidono con i suoi gusti; vi sono poi innumerevoli playlist create sia dagli operatori della piattaforma che dai singoli utenti, che raggruppano brani per genere musicale, artista e anche per "occasione" (si pensi alle playlist per l'allenamento in palestra, per il relax o ancora quelle per i party).

Lo slogan di Spotify è "Music for everyone", infatti offre due linee di prodotto-prezzo; una è quella "free", dove l'utente può liberamente ascoltare tutti i brani e accedere ai vari servizi se connesso alla rete internet: tra un ascolto e l'altro, vi sono dei banners pubblicitari che permettono alla piattaforma di generare ricavi attraverso gli stream musicali dei consumatori. La seconda linea è quella "premium" e prevede il pagamento di una quota mensile di 9,99\$: in questo caso i banners sono rimossi, l'utente ha accesso ai contenuti con la massima qualità audio e questi ha anche la possibilità di effettuare il download dei propri brani preferiti nei dispositivi mobili nel caso in cui non volesse consumare i propri "byte di traffico internet" disponibili per riprodurli più volte (e quindi evitando di sacrificare quei byte per ogni playback dei brani in questione).

3.3 Un nuovo mercato che cresce

Spotify è stata la prima piattaforma di streaming ad avere successo e, dopo questa, ne sono sorte molte altre, come ad esempio Apple Music, Google Play e Tidal: esse offrono la stessa tipologia di servizi ad un prezzo comparabile. All'interno di questo nuovo mercato dello streaming musicale si è venuto a creare un meccanismo competitivo molto forte, e questo ha sicuramente beneficiato le labels in generale. Il primo motivo è il seguente: questi nuovi stream services non sono altro che un ulteriore canale distributivo del prodotto delle case discografiche ed, essendo queste in possesso dei copyright, viene elargito ad esse circa il 70% delle revenues derivanti dagli stream. In secondo luogo le nuove piattaforme, per differenziarsi le une dalle altre ed attirare un maggior numero di utenti disposti ad abbonarsi, sono disposte a pagare milioni di dollari alle case discografiche per ottenere l'esclusiva di alcuni dei loro prodotti. A dimostrazione di ciò si può prendere in considerazione un recente accordo tra la "Cash Money Records" (controllata dalla UMG) e la Apple Music volto ad ottenere in esclusiva per quest'ultima le nuove uscite degli artisti ingaggiati dalla label, tra cui la Hip-Hop star "Drake"; l'ultimo album pubblicato da quest'ultimo, intitolato "Views" e disponibile in streaming per le prime settimane dall'uscita solo sulla "piattaforma della mela", ha totalizzato nei primi 10 giorni più di 200 milioni di ascolti ed ha recentemente stabilito il record mondiale di un miliardo di stream.

Grafico 3.2 - Variazione percentuale di anno in anno dei ricavi derivanti dagli stream services (da IFPI 2016)



Il mercato dello streaming è quello che cresce in maniera più sostenuta, e le variazioni percentuale dei ricavi di anno in anno sono mostrate nel Grafico 3.2. Stando ai dati IFPI 2016, si stima che attualmente vi siano 68 milioni di consumatori in tutto il mondo che hanno deciso di abbonarsi ad uno dei vari stream services presenti, rispetto ai 48 milioni dell'anno precedente.

È stata anche condotta una ricerca di mercato dalla Ipsos Connet (2016) per conto dell'IFPI con l'obiettivo di indagare sulle ragioni che spingono i consumatori a usufruire di questi nuovi canali di distribuzione. Stando ai dati della ricerca, nel 2016 il 71% dei consumatori accede a musica legale, e il 55% di questi utilizza uno smartphone come device per fruirne. Di questo 71% di consumatori, il 37% utilizza le piattaforme di streaming per ascoltare musica in licenza e, tra i giovani (coloro con un'età compresa tra i 13 e i 15 anni), quest'ultima percentuale è ancora più ampia e arriva al 54%.

Tra gli utilizzatori dei servizi in streaming, il 18% ha optato per un abbonamento "premium", e i principali motivi che li hanno portati a prendere questa scelta sono i seguenti: il pagamento risulta facile e sicuro, il prezzo è conveniente, i servizi secondari offerti (come le playlist, i consigli, la possibilità di scaricare i brani) rendono l'offerta di valore più completa e accattivante. Gli utenti che optano per la versione "free" utilizzano le piattaforme perché sono gratuite e garantiscono l'ascolto dei brani senza doverli acquistare, permettono di scoprire nuova musica più facilmente e permettono di retribuire (tramite i ricavi derivanti dai banners pubblicitari) il lavoro delle case discografiche e degli artisti.

Tutto ciò permette di comprendere come nel 2015, stando ai dati IFPI, i ricavi derivanti dal mercato dello streaming per le case discografiche fossero il 43% delle entrate digitali totali (comprendenti anche il mercato degli acquisti digitali permanenti). Un'ulteriore ricerca condotta dalla RIAA dimostra inoltre che nel primo semestre del 2016 vi sia addirittura il sorpasso dei ricavi derivanti dallo streaming su quelli legati all'acquisto permanente: i primi rappresentano il 47% delle entrate totali delle labels, contro il 31% dei secondi; il mercato fisico, invece, contribuisce solo per il 20% e il restante 3% deriva da altre forme di distribuzione del prodotto. È da precisare il fatto che in questa ricerca non sono stati presi in considerazione i ricavi legati ai performance rights, di cui si parlerà più avanti.

3.4 Il problema del Value Gap

Questa più approfondita analisi del mercato discografico e, in particolar modo, di quello digitale, dimostra che il segno di ripresa del 2015 non è un evento casuale, ma è il risvolto di un migliore approccio da parte delle labels nei confronti della digitalizzazione del loro prodotto. Allo stesso tempo, però, vi sono ancora dei problemi riguardanti la musica disponibile in rete. Nello specifico vi è una particolare distorsione del mercato, chiamata “Value Gap” dagli esperti del settore, che non permette al mercato digitale di esprimersi al meglio delle sue potenzialità. Sul web esistono delle piattaforme che, appoggiandosi principalmente a due testi legislativi oggi ritenuti obsoleti (il “Digital Millennium Act” negli Stati Uniti e la “European Union’s Copyright Directive” nell’Unione Europea, emanati rispettivamente nel 1998 e nel 2001), riescono ad aggirare il pieno pagamento delle royalties spettanti alle labels e agli artisti derivanti dallo sfruttamento del loro prodotto. Gli users di queste piattaforme possono liberamente effettuare l’upload di ogni tipo di contenuto multimediale, e quindi anche di materiale protetto da copyright. Quello che succede è che i testi legislativi sopra citati creano una sorta di scudo legale per queste piattaforme di upload, chiamato “safe harbour”: in sostanza, gli utenti che caricano materiale illegale sono protetti dalla violazione del copyright, e l’unica conseguenza di questo comportamento illecito è la rimozione dalla piattaforma del contenuto incriminato; il problema è che, fino alla rimozione, queste ultime godono dei benefici economici scaturenti dalle riproduzioni di quei contenuti multimediali e, appoggiandosi alle leggi obsolete, si rifiutano di pagare le royalties che spetterebbero ai detentori dei diritti di questi contenuti (o negoziano con questi in una posizione di vantaggio, elargendo somme inferiori a quelle dovute).

Tutto ciò riduce sensibilmente le entrate del settore discografico, in quanto la maggior parte del consumo di musica avviene in queste piattaforme di upload che, attualmente, presentano circa 900 milioni di utenti; la più utilizzata e conosciuta, YouTube, conta ben 800 milioni di users che mensilmente ascoltano musica. Per evidenziare meglio quanto sia grande questa distorsione del mercato, l’IFPI mette a confronto i ricavi derivanti dai servizi in streaming e quelli dalle piattaforme di upload in relazione agli utilizzatori degli stessi. Nel 2015, i 68 milioni di utenti abbonati alle piattaforme di streaming generano ricavi per le case discografiche pari a circa due miliardi; dall’altra parte, con 900 milioni

di users all'attivo, le piattaforme di upload elargiscono alle labels un totale di 634 milioni di dollari all'anno; inoltre, solamente Spotify paga alle case discografiche circa 18 dollari per singolo utente (indipendentemente dal fatto opti per la versione free o premium), mentre YouTube meno di un dollaro.

È questo il motivo per cui le major labels e gli artisti si sono coalizzati per combattere il Value Gap e il safe harbour, poiché ritengono che i legislatori debbano provvedere alla modernizzazione di quelle leggi che al momento non permettono al mercato digitale di esprimere le sue massime potenzialità e che legittimano le piattaforme di upload a non pagare nonostante queste sfruttino e traggano benefici dal materiale "protetto" da copyright.

3.5 I performance right

Un ulteriore dato che si può desumere dal Grafico 3.1 è quello riguardante i performance rights, ovvero i ricavi derivanti dalle esibizioni dal vivo degli artisti. Seppure in maniera inferiore, anche questi sono aumentati dal 2005 al 2015, passando da 1 miliardo a 2.1 miliardi di dollari, con una variazione percentuale del + 110%. Uno studio condotto da Adam Fer e Barbara Baarsma (2016) mette in evidenza che il successo degli streaming services ha portato non soltanto ad un aumento spropositato del consumo della musica (dovuto oltretutto anche al file sharing illegale e alle piattaforme di upload), ma anche dell'affluenza ai concerti e della disponibilità a pagare per un biglietto.

Il motivo dell'aumento dei ricavi legati alle performance live è il seguente: le major labels, consapevoli della crescita del mercato dei concerti, hanno cominciato ad operare in modo da poter beneficiarne. Tradizionalmente, i contratti tra labels e artisti prevedevano soltanto lo sfruttamento dei diritti relativi alle opere musicali di questi ultimi per produrre e vendere CD. Adesso, invece, questi contratti prevedono un coinvolgimento maggiore delle case discografiche nei confronti degli artisti: queste hanno integrato le funzioni di booking e di organizzazione di concerti, o quantomeno provvedono a finanziarli, richiedendo sempre più spesso delle percentuali sui ricavi provenienti dalle performances live degli stessi.

3.6 Disruptive innovation

La teoria delle “disruptive innovation”, termine coniato da Clayton M. Christensen, fornisce una buona chiave di lettura agli accadimenti che hanno caratterizzato la recente storia del settore discografico e delle major labels.

Il termine “disruption” implica un processo in cui un soggetto economico, anche se dotato di minori risorse, è in grado di competere in maniera ottimale con le imprese incumbent di un determinato settore. Mentre le operazioni di queste ultime sono focalizzate nel migliorare i propri servizi e prodotti per soddisfare le esigenze del segmento di mercato più profittevole, le imprese entranti scelgono un target differente, ovvero quello non servito dagli incumbent. Quello che succede è che le imprese già operanti ignorano l’attività degli entranti che, in un secondo momento, conquisteranno ulteriori quote di mercato a discapito degli incumbent, fino ad inglobare anche i consumatori “fedeli” a questi ultimi: quando questo succede, il processo di disruption è avvenuto.

Quello appena descritto è uno dei due casi, teorizzati da Christensen, in cui un disruptive innovator entra nel mercato, partendo dal “low-end market”, e poi si sostituisce quasi completamente all’incumbent.

Il secondo processo, che si adatta perfettamente al caso del settore discografico è invece legato alla creazione di un nuovo mercato che prima non esisteva. Qui i disruptive innovators, coloro che hanno creato il meccanismo del file-sharing, hanno in verità ideato un canale di distribuzione del prodotto delle major labels totalmente nuovo, quello digitale; tali soggetti hanno infatti sfruttato al meglio le potenzialità delle nuove tecnologie creando un sistema di scambio dei brani a bassissimi costi di transazione e che non risente delle barriere geografiche. Le major labels, invece, hanno ignorato le migliori che tali innovazioni avrebbero potuto portare all’interno del settore e hanno continuato ad investire sul mercato del CD da cui traevano profitti molto elevati.

Il problema principale è che questo nuovo mercato, inizialmente, presentava una caratteristica assai particolare: il prodotto distribuito, la musica, non aveva un prezzo e quindi veniva scambiato gratuitamente. I consumatori abituali, coloro che acquistavano i CD, hanno cominciato a scaricare illegalmente i file audio, in quanto la qualità del prodotto disponibile sulle piattaforme di file-sharing era, come spiegato nel secondo

capitolo, praticamente immutata. Il nuovo mercato digitale ha quindi causato un crollo dei ricavi per le major labels, queste ancora focalizzate sulla produzione e la vendita degli ormai non più profittevoli supporti audio fisici: in questo capitolo si è visto che oggi il mercato fisico genera ricavi esigui e, desumendo ciò dal trend analizzato precedentemente, è prossimo alla completa sostituzione.

Il processo in questione, legato alla creazione di un nuovo mercato, non implica però l'eliminazione degli incumbent da parte degli entranti. Quello che è successo nell'industria discografica ne è la dimostrazione: infatti, dopo un iniziale lotta da parte delle major contro il nuovo canale di distribuzione, queste hanno preso coscienza del fatto che l'avanzata del nuovo mercato digitale non poteva essere fermata; nonostante le iniziali difficoltà, queste sono comunque riuscite ad adattarsi al nuovo ambiente venutosi a creare e, nel 2015, si è perfino registrato un segno di ripresa. Le parole di Edgar Berger, chairman e CEO della Sony Music Entertainment, sono ottimiste: "I believe that the global music industry has successfully emerged from digital disruption, and the future is bright. We are now a predominantly digital business, we are growing and we are poised to reach new heights".

3.7 Conclusioni

Dopo un grande periodo di crisi, sembra che il settore discografico stia entrando in una fase di ripresa. Ad ogni modo, il crollo della profittabilità si è originato dal mancato adattamento da parte delle major labels al nuovo ambiente venutosi a creare.

Le cause di ciò, desumibili dalla presente trattazione, sono essenzialmente due. La prima è ricercabile nella mancata intercettazione delle grandi potenzialità offerte dalla digitalizzazione e dall'ascesa di internet da parte delle major labels. Questa miopia è forse legata al fatto che nel periodo in cui si sono sviluppate tali innovazioni tecnologiche il settore discografico stava realizzando, tramite il mercato del CD, i più alti profitti mai registrati. La seconda causa è l'accanimento da parte delle major nel preservare il mercato tradizionale. Ma ad ogni modo, l'aspra battaglia contro il sistema distributivo digitale si è rivelata uno spreco di risorse. Piuttosto che ricercare fin da subito una soluzione che potesse garantire il controllo del mercato digitale, le major hanno inutilmente tentato di arginare il file-sharing. Dopo aver preso consapevolezza del fatto che questo fenomeno

fosse inarrestabile, hanno quindi provato a creare il proprio canale distributivo digitale, fallendo miseramente: e il motivo principale è stato la tradizionale tendenza a non collaborare.

La salvezza del settore discografico è arrivata dall'esterno, grazie a soggetti economici come Apple e Spotify: creatori di nuovi canali distributivi digitali che hanno convinto i consumatori a pagare nuovamente per il prodotto delle major labels. Ci si trova però davanti ad un momento particolare: prima del boom del mercato digitale, i canali di distribuzione sono sempre stati controllati dalle case discografiche che, come si è visto nel primo capitolo, presentano ancora oggi una struttura verticalmente integrata che permette ad esse di appropriarsi di tutta la catena del valore legata al mercato fisico; quest'ultimo però sembra sia destinato ad essere completamente sostituito dal mercato digitale, i cui canali di distribuzione sono controllati da soggetti esterni.

Quello che si può ipotizzare è che le major labels, una volta superata definitivamente la crisi, proveranno ad internalizzare questi nuovi canali distributivi come hanno già fatto in passato. Ma questa volta potrebbero essere spinte alla collaborazione che nel passato è sempre venuta a mancare.

Le major labels e la tecnologia sono dunque alleati? La risposta a questa domanda sembra essere affermativa, ma pare che i grandi colossi del settore discografico, all'inizio del nuovo millennio, lo avessero dimenticato.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BLAKE, L., 2016. Drake's 'Views' Is the First Album to Reach 1 Billion Streams on Apple Music. *Billboard*. Settembre 2016. Disponibile su <http://www.billboard.com/articles/news/7519062/drakes-views-first-album-1-billion-streams-apple-music>.

BURGESS, R. J., 2014. *The History of Music Production*. Oxford University Press

CERCHIARI, L., 2001. *Il disco. Musica, tecnologia, mercato*. Comunicazione e Cultura Sansoni.

COSTA, G., GUBITTA, P., PITTINO, D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie, convenzioni*. 3°ed. McGraw-Hill.

DOGLIO, D., 2003. Internet e industria discografica: tra minacce e opportunità. *Economia della cultura*, fascicolo 2, giugno 2003.

DOLATA, U., 2011. *The Music Industry and the Internet: A Decade of Disruptive and Uncontrolled Sectoral Change*. Febbraio 2011. Disponibile su http://www.uni-stuttgart.de/soz/oi/publikationen/soi2_dolata_music_industry.pdf

EUROPEAN COMMISSION, 2013. *The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*. Disponibile su <http://iri.jrc.ec.europa.eu/documents/10180/99853/The%202013%20EU%20Industrial%20R%26D%20Investment%20Scoreboard>.

FER, A., BAARSMA, B., 2016. The rise of music streaming services and the effect on the concert industry. *International Journal of Music Business Research*, vol. 5, aprile 2016.

GRONOW, P., SAUNIO, I., 1998. *An international history of the recording industry*. Cassel

HULL, G., 2004. *The Recording Industry*. 2°ed. Routledge.

IFPI, 2014. *Investing in music*. Disponibile su http://www.fimi.it/app/uploads/2015/01/IIM_ITA.pdf.

IFPI, 2016. *Global Music Report: music consumption exploding worldwide*. Disponibile su <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2016.pdf>.

IPSOS, 2016. *Il consumo di musica: Report 2016*. Disponibile su http://www.fimi.it/app/uploads/Music_ConsumerInsightReport2016_ITA-.pdf.

HUTCHINSON, T., MACY, A., ALLEN, P., 2010. *Record Label Marketing*. 2°ed. Elsevier.

KATZ, M., ROSEN, H., BOLLINO, C. A., MORGAN, W., 2009. *Microeconomia*. 4°ed. McGraw-Hill

LIEBOWITZ, S. J., 2006. File sharing: creative destruction or just plain destruction? *Journal of Law and Economics*, vol. XLIX, aprile 2006.

MCELHEARN, K., 2016. *15 years of iTunes: A look at Apple's media app and its influence on an industry.* Disponibile su <http://www.macworld.com/article/3019878/software/15-years-of-itunes-a-look-at-apples-media-app-and-its-influence-on-an-industry.html>.

PATMORE, D., 2009. Selling sounds: Recordings and the record business. In *Recorded Music*, a cura di COOK, N., CLARKE, E., LEECH-WILKINSON, D., RINK, J. Cambridge University Press.

ROSEN, H., GAYER, T., 2014. *Scienza delle finanze*. 10°ed. McGraw-Hill.

RYS, D., 2016. Apple Music Signs Deal With Birdman, Cash Money Records. *Billboard*. Agosto 2016. Disponibile su <http://www.billboard.com/articles/business/7476093/apple-music-deal-birdman-cash-money-records-report>.

SINGLETON, M., 2016. Exclusive albums are the new normal. *The Verge*. Maggio 2016. Disponibile su <http://www.theverge.com/2016/5/11/11657820/exclusive-albums-are-the-new-normal>.

STRASSER, R., 2010. *Music Business: The Key Concepts*. Routledge.

ULI, V., 2015. Innovazione tecnologica e co-evoluzione nell'industria musicale. *L'industria*, Fascicolo 2, aprile-giugno 2015