



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Nuovi modelli di ricavo e segmentazione nell'industria discografica: distribuzione digitale e crowdfunding

Relatore

Ch. Prof. Calcagno Monica

Laureando

Tommaso Dainese
Matricola 840011

Anno Accademico

2013 / 2014

Indice

Introduzione 7

Capitolo 1 - Introduzione teorica: pricing, industria discografica e segmentazione dei fan 9

- 1.1 Industria Discografica: struttura e attori 9
- 1.2 Tecniche di pricing 16
 - 1.2.1 Information good e l'influenza del web sul pricing 16*
 - 1.2.2 Le differenti strategie di pricing 19*
- 1.3 Segmentazione di mercato e fan 25

Capitolo 2 - Lo scenario dell'industria discografica 34

- 2.1 Analisi del mercato discografico mondiale 34
 - 2.1.1 USA: download in calo nel 2013 40*
 - 2.1.2 Svezia - Un mercato in crescita grazie allo streaming 43*
 - 2.1.3 Italia - I primi segnali di ripresa 45*
- 2.2 Le case discografiche 48
 - 2.2.1 Le tre majors 52*
- 2.3 Long-tail e industria discografica 54
- 2.4 Oltre le indies - disintermediazione e approccio do-it-yourself 61
- 2.5 Prime conclusioni e spunti di analisi 63

Capitolo 3 - I modelli di distribuzione della musica digitale 65

- 3.1 Gli attori della distribuzione digitale 67
 - 3.1.1 Gli aggregatori 68*
- 3.2 Ownership vs Access 71
- 3.3 Ownership - L'acquisto e il download di contenuti musicali 74
 - 3.3.1 Tipologie di download digitale 75*
 - 3.3.2 iTunes 76*

- 3.3.3 *Co-branding - Jay Z e Samsung* 81
- 3.3.4 *Bundling - Beyonce e iTunes* 84
- 3.3.5 *Versioning - Nine Inch Nails e i 4 fantasmi* 85
- 3.3.6 *Pay-what-you-want - Radiohead e Basecamp* 87
- 3.3.7 *File Sharing - Moby e BitTorrent* 89

Capitolo 4 - Lo streaming musicale 91

- 4.1 Introduzione e dati di scenario 91
- 4.2 Celestial Jukebox e cloudification 96
- 4.3 Tipologie di streaming musicale 97
- 4.4 Bundling: telco e mobile 100
- 4.5 I principali competitors 104
 - 4.5.1 *Spotify* 105
 - 4.5.2 *Pandora* 110
 - 4.5.3 *Le altre piattaforme* 116
- 4.6 Sostenibilità, royalties e pricing 119
 - 4.6.1 *Royalties: gli artisti e l'orizzonte temporale* 120
 - 4.6.2 *Pricing: il valore dell'utente e la segmentazione* 124
- 4.7 Commenti 129

Capitolo 5 - Crowdfunding: finanziamento e fan engagement 131

- 5.1 Definizione, introduzione teorica e tipologie di piattaforme 131
- 5.2 Dati di scenario 133
- 5.3 Crowdfunding e industria discografica 135
- 5.4 Le principali piattaforme 139
 - 5.4.1 *Artistshare* 139
 - 5.4.2 *Kickstarter* 139
 - 5.4.3 *PledgeMusic* 142
- 5.5 Case History 144

*5.5.1 Steel Panther - Campagna “All You Can Eat” - Reward e segmentazione
144*

*5.5.2 Todd Kerns - Campagna “Borrowing Trouble” - Disintermediazione e
engagement 147*

Capitolo 6 - Indagine qualitativa: crowdfunding e ricavi 150

6.1 Crowdfunding 150

6.2 Ricavi 154

Conclusioni 157

Appendice A - Interviste 162

Intervista 1 - Enrico Pagni 162

Intervista 2 - Patrizio Scalabrino 163

Intervista 3 - Todd Kerns 167

Fonti 169

Libri, articoli, tesi, ebook 169

Sitografia 171

Report 189

Ringraziamenti 191

Indice dei grafici, tabelle e figure

Capitolo 1

Figura 1.1 La struttura classica dell'industria discografica

Figura 1.2 La struttura dell'industria discografica dopo l'avvento del digitale

Figura 1.3 Il modello attuale di industria discografica

Figura 1.4 Il processo creativo nell'industria discografica

Figura 1.5 La value chain delle industrie culturali

Figura 1.6 La Curva di Lovell

Figura 1.7 Suddivisione dei consumatori di musica per segmento e per quota di spesa

Capitolo 2

Grafico 2.1 L'evoluzione dei ricavi nell'industria discografica

Grafico 2.2 Ripartizione dei ricavi 2013 per canale di vendita

Grafico 2.3 Volume di ricavi generati dalla vendita di musica digitale

Grafico 2.4 Numero di utenti abbonati a servizi di streaming musicale

Figura 2.1 L'evoluzione dei ricavi per gli artisti, suddivisi per fonti

Tabella 2.1 I volumi di vendita dell'industria discografica statunitense

Grafico 2.5 Composizione delle vendite nel mercato U.S.A. per l'anno 2013

Grafico 2.6 Quote di utenti internet che utilizzano servizi di streaming musicale o download

Tabella 2.2 Composizione del mercato discografico digitale svedese

Tabella 2.3 Ricavi dell'industria musicale svedese, anni 2012-2013

Tabella 2.4 Ricavi dell'industria musicale italiana, anni 2012-2013

Tabella 2.5 Quote di vendita di indie e major nel mercato americano (Anni 2012 - 2013)

Tabella 2.6 Quote di distribuzione di indie e major nel mercato americano (Anni 2012 - 2013)

Grafico 2.7 La distribuzione delle band in termini di notorietà secondo NextBigSound

Figura 2.2 Distribuzione dei ricavi tra mainstream e long tail

Grafico 2.8 Distribuzione dei ricavi tra head e long tail

Capitolo 3

Grafico 3.1 L'evoluzione dei ricavi digitali a livello mondiale

Grafico 3.2 Quota di conoscenza e utilizzo delle piattaforme musicali digitali

Grafico 3.3 Dinamiche di ricavo di CD Baby - 2011-2013

Grafico 3.4 Quote di ricavo di CD Baby per formato

Grafico 3.5 Evoluzione delle quote di mercato di iTunes e AmazonMP3 nel mercato digitale

Figura 3.1 Evoluzione della composizione dei ricavi di iTunes store

Grafico 3.6 Distribuzione dei ricavi derivanti dalla vendita di un brano in download

Capitolo 4

Tabella 4.1 I ricavi generati dallo streaming musicale - I primi 20 Paesi al Mondo - Anno 2012

Grafico 4.1 Ricavi generati dai servizi di streaming musicale a livello mondiale.

Figura 4.1 Quote di mercato dei servizi di streaming negli utilizzatori di smartphone (U.S.A.)

Figura. 4.2 Evoluzione della composizione degli utenti di Spotify

Figura 4.3 Formula per il calcolo dei ricavi per l'artista generati da Spotify

Figura 4.4 Evoluzione dei volumi di royalties pagate da Spotify

Tabella 4.2 Dati di bilancio consolidato di Spotify AB - Periodo 2010-2012

Grafico 4.2 Quota di mercato di Pandora rispetto al mercato U.S.A. delle radio

Grafico 4.3 Utenti attivi di Pandora (in milioni)

Tabella 4.3 Evoluzione delle royalties Pureplay pagate da Pandora

Tabella 4.4 Dati di bilancio degli anni 2011, 2012, 2013 di Pandora.

Grafico 4.4 Composizione dei ricavi di Pandora nel periodo 2011-2013

Tabella 4.5 I Ricavi di Zoe Keating nell'anno 2013 dalle piattaforme digitali

Figura 4.5 Percentuale di utenti abbonati a servizi di streaming musicale

Capitolo 5

Grafico 5.1 Evoluzione volumi di raccolta fondi tramite crowdfunding in miliardi di dollari \$

Grafico 5.2 Composizione dei fondi raccolti nel 2013

Grafico 5.3 Distribuzione degli importi finanziati per progetto su Kickstarter

Grafico 5.4 Valore ricompense campagna “Steel Panther - All You Can Eat”

Capitolo 6

Grafico 6.1 Conosci cosa significa il termine crowdfunding?

Grafico 6.2 Livello di utilizzo delle piattaforme di crowdfunding per progetti musicali

Grafico 6.3 Esito dell'utilizzo di una piattaforma di crowdfunding

Grafico 6.4 Tipologie di progetti musicali sperimentati in crowdfunding

Grafico 6.5 Evoluzione dei ricavi discografici nel periodo 2011-2014

Grafico 6.6 Incidenza delle varie fonti di ricavo sul totale dei ricavi discografici

Grafico 6.7 Variazione dei ricavi per fonte nel periodo 2011-2014

Introduzione

*“You drive us wild, we’ll drive you crazy
You keep on shoutin’, you keep on shoutin’
I wanna rock and roll all night and party every day”¹*

Questo elaborato nasce dall’incontro tra quanto appreso durante il mio percorso universitario, dedicato al management d’impresa, e l’innata passione per la musica, passione che da più di sei anni occupa parte della mia giornata lavorativa.

Uno dei quesiti più critici, che mi sono posto durante questi anni di crisi dell’industria discografica, riguarda la sostenibilità dell’industria stessa. Il volume di contenuti musicali di ogni genere aumenta esponenzialmente ogni anno, ma i ricavi generati dal settore discografico sono continuati a scendere dai primi anni 2000 fino al 2012, anno di una parziale stabilizzazione.

Troppo facile puntare il dito verso il file-sharing illegale, la causa delle difficoltà dell’industria discografica non può limitarsi a un fenomeno che ha colpito anche altri settori (cinema, videogames) senza portarli però ai livelli di crisi incontrati nell’ambiente musicale. Le cause più profonde probabilmente risiedono nel cambiamento delle abitudini di consumo delle persone, degli appassionati che grazie a internet e al web 2.0 hanno trovato e sperimentato nuove e diverse forme di ascolto e di consumo, riuscendo a soddisfare esigenze prima non appagate.

L’obiettivo di questa tesi è quello in primis di analizzare lo stato dell’arte nell’industria con particolare attenzione alla musica in formato digitale e successivamente di individuare i driver di possibile crescita.

La teoria e gli studi di management si sono limitati finora a studiare gli effetti del file sharing sulle vendite di contenuti musicali, cercando di analizzare solo il passato, senza proporre modelli utili per il futuro o proponendo modelli troppo statici e teorici per descrivere in modo adeguato le trasformazioni avvenute negli ultimi dieci anni.

Senza la pretesa di voler scavalcare i contenuti accademici, questo elaborato utilizza un approccio basato su alcuni casi di successo dell’industria, analizzando le tendenze

¹ Testo tratto dal brano “Rock and Roll All Nite” di Simmons G. e Stanley P., presente nell’album “Dressed To Kill” dei KISS (1975)

emergenti relative ai nuovi canali distributivi e di consumo, cercando di individuare alcune linee guida che possano guidare le best practices della nuova industria discografica.

Capitolo 1 - Introduzione teorica: pricing, industria discografica e segmentazione dei fan

“There is no dark side of the moon really. Matter of fact it’s all dark”²

Nel primo capitolo, vengono introdotte teoricamente tre tematiche che ci risulteranno utili per analizzare l’evoluzione dell’industria discografica e in particolar modo della distribuzione digitale.

Saranno passati in rassegna i contributi teorici relativi alla struttura dell’industria discografica con attenzione alle dinamiche instauratesi con l’avvento della distribuzione digitale, con un accenno alla value chain delle industrie culturali. Si procederà quindi all’analisi delle tecniche di pricing abilitate della rate, con riferimento soprattutto a quanto teorizzato da Shapiro e Varian e successivi contributi connessi. Infine ci concentreremo sulla segmentazione di mercato, con una brevissima introduzione generale a cui seguirà un focus contributi più specifici relativi alla segmentazione del mercato musicale.

1.1 Industria Discografica: struttura e attori

Il modello classico di industria discografica individuato da Peitz e Waelbroeck (Peitz, Waelbroeck 2004) evidenzia tre attori principali.

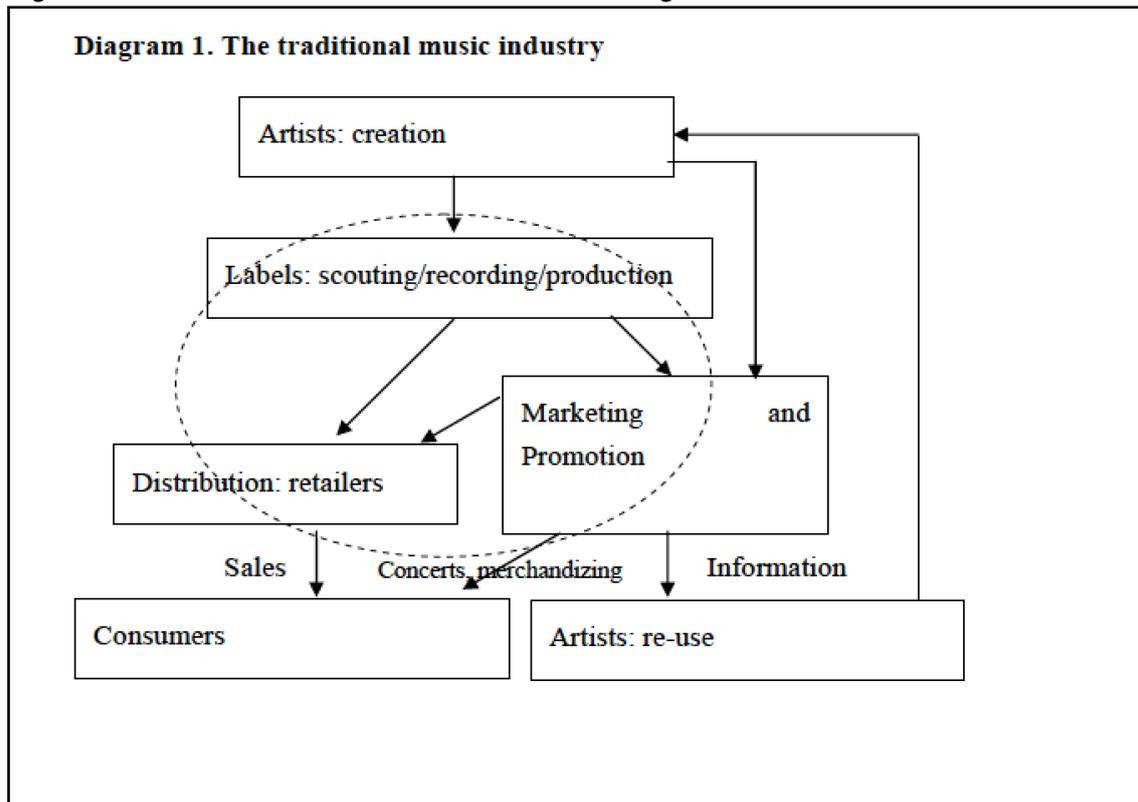
- Artisti: sono la materia prima dell’industria ma solo una minima parte dei loro introiti deriva dall’attività discografica.
- Case discografiche: funzionano come intermediari tra i produttori di musica e i consumatori. Le grandi case solitamente controllano diverse etichette le quali hanno il

² Testo tratto dal brano “Eclipse” di Waters, R., presente nell’album “The Dark Side of the Moon” della band Pink Floyd (1973)

compito di attrarre e scovare talenti, permettere loro di creare nuovo materiale artistico, finanziandone la produzione e la registrazione.

- Venditori: è l'ultimo anello della catena, quello che congiunge il pubblico all'artista tramite la vendita e distribuzione del prodotto discografico.
- Marketers: questi attori risultano più trasversali nel processo, andando di fatto ad agire in ogni fase, promuovendo l'attività discografica nelle sue diverse forme.

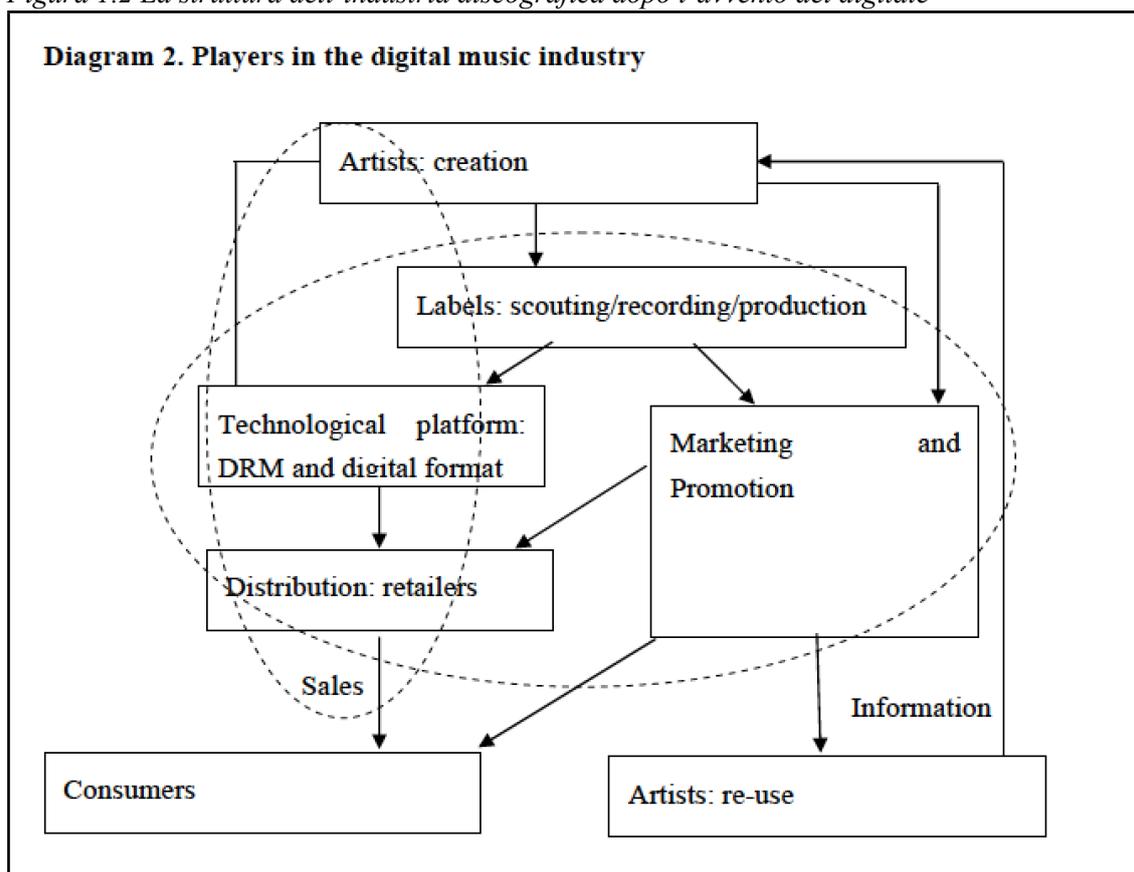
Figura 1.1 La struttura classica dell'industria discografica



Fonte: Peitz M., Waelbroeck P. (Novembre 2004)

Sempre secondo i due autori, l'avvento del digitale avrebbe modificato la catena del valore, frapponendo tra etichetta discografica e distributore, una cosiddetta piattaforma tecnologica. Come si vedrà nel prosieguo della trattazione, l'avvento del digitale ha generato l'inserimento di più di un nuovo attore nel processo, sia a monte che a valle, sostituendone e modificandone altri.

Figura 1.2 La struttura dell'industria discografica dopo l'avvento del digitale



Fonte: Peitz M., Waelbroeck P. (Novembre 2004)

Anche Wikstrom (Wikstrom 2013) analizza l'industria discografica che definisce come l'insieme di “quelle aziende interessate a sviluppare contenuti e personalità musicali che possono essere comunicati attraverso i diversi media” (Wikstrom 2013 - p. 49) . Le case discografiche, tramite le varie etichette musicali controllate e di proprietà svolgono poi in parte il ruolo di promozione ma soprattutto di tramite tra artista e distributore

All'interno dell'industria discografica, Hirsch³ definisce quattro sotto-sistemi in parte sovrapposti e in parte sequenziali che identificano il percorso che l'artista svolge per arrivare alla pubblicazione del proprio contenuto.

1 - Sub-sistema creativo - include l'artista, il produttore e l'A&R. L'A&R rappresenta il primo passaggio strategico nel processo di pre-selezione dell'artista e del suo contenuto. Il suo lavoro diventa fondamentale per scovare nuovi talenti ma soprattutto per

³ L'autore viene citato in Wikstrom 2013

alimentare il processo di “rimpiazzo”: una hit infatti può durare dai 60 ai 120 giorni, limite di tempo oltre il quale va “sostituita”. La selezione dell’A&R si basa su fattori commerciali ma soprattutto artistici.

2 - La casa discografica - Dopo essere stato scoperto, l’artista dovrà rapportarsi con la casa discografica, ovvero l’attore che produrrà i suoi contenuti, investendo le risorse necessarie e traendo in cambio una parte dei profitti generati dalla vendita e distribuzione del contenuto. In questa fase la selezione viene svolta soprattutto sulla base di fattori economici.

3 - Promoters - hanno il compito di filtrare l’output delle case discografiche. Essendoci più case discografiche che promoters, quest’ultimi tendono ad aggiungere valore al processo selezionando i contenuti che possono avere il miglior successo commerciale.

4 - L’ultimo passo riguarda la distribuzione e vendita dei contenuti musicali, attraverso i canali tradizionali (punti vendita fisici; store digitali; piattaforme digitali di altro tipo).

Spellman⁴ definisce il modello dell’industria discografica attuale, con focus soprattutto sulla fase distributiva, con la figura 1.3. Com’è possibile notare, l’avvento dell’online ha permesso una diversificazione dei canali distributivi e di vendita.

Troviamo infatti due categorie di modalità distributive della musica:

- digitale;
- fisico.

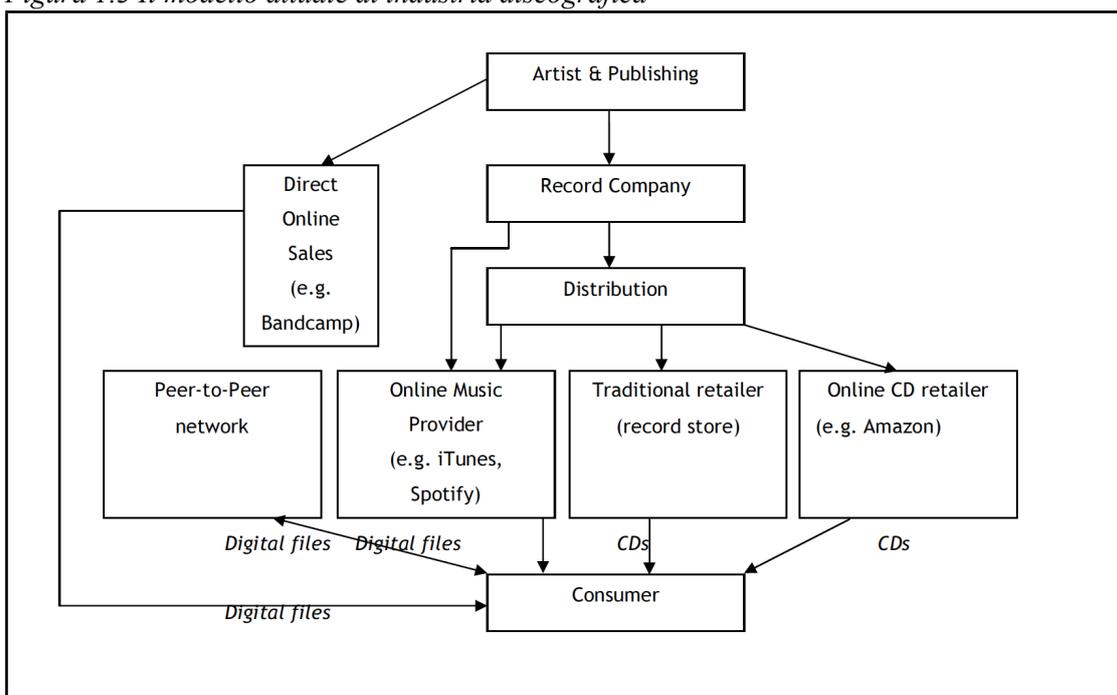
All’interno di ogni modalità troviamo differenti canali. Per quanto riguarda la distribuzione digitale di file digitali l’autore ne individua alcune categorie:

- vendita diretta;
- condivisione tramite protocolli p2p;
- piattaforme dedicate (in cui è possibile ricondurre anche le piattaforme di streaming).

Per quanto invece riguarda la distribuzione di prodotti fisici, l’autore individua un canale retail classico e un canale retail online.

⁴ L’autore viene citato in Sahlman 2014

Figura 1.3 Il modello attuale di industria discografica



Fonte: Sahlman, Jani “Digital Music Distribution channels for independent bands” - Gennaio 2014

Infine è opportuno citare il contributo di Elberse (Elberse 2013) probabilmente il più completo e aggiornato. L'autore sostiene che il processo di disintermediazione in atto grazie al web determini due conseguenze:

- i media online abilitano i talenti a saltare i canali tradizionali e procedere direttamente verso consumatore;
- i produttore possono saltare i retailer e promuovere e vendere i propri prodotti direttamente ai consumatori.

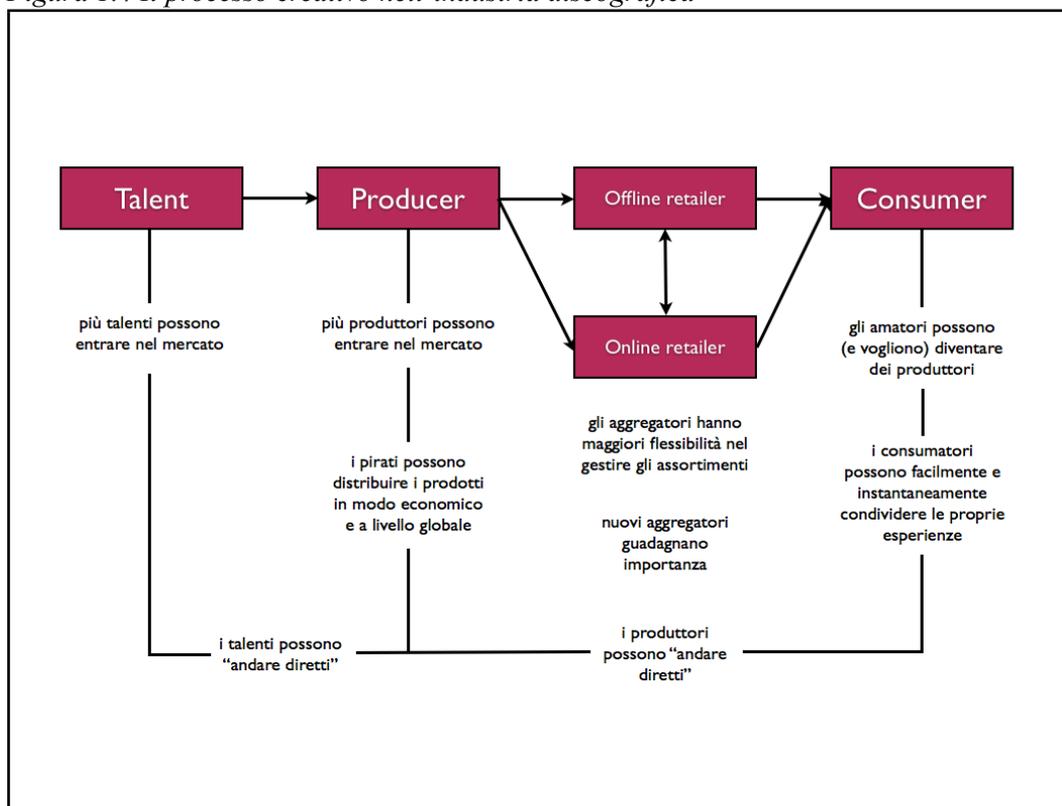
Quello però che evidenzia l'autore è che sia possibile eliminare un partner di canale (un intermediario) solo se qualcun'altro si sposta in alto o in basso e sostituisce l'intermediario stesso operando le attività non più in carico a quest'ultimo.

Nello schema qui proposto (figura 1.4) tratta dal lavoro di Elberse (Elberse 2013) , il focus viene posto sulla disintermediazione operata nell'industria grazie al web. Se i passaggi in rosso evidenziano il processo classico, si trovano poi numerose diramazioni che mostrano come:

- gli artisti possano disintermediare e vendere (o relazionarsi) direttamente al pubblico;
- anche i produttori possano vendere direttamente al pubblico;

- la vendita digitale permetta da un lato una maggiore flessibilità e dall'altro la creazione di nuove figure chiave: gli aggregatori;
- i consumatori diventino parte integrante del processo, diventando essi stessi creatori e promotori.

Figura 1.4 Il processo creativo nell'industria discografica



Fonte: Elberse, A. "Why big hits - and big risks - are the future of the entertainment business" - 2013

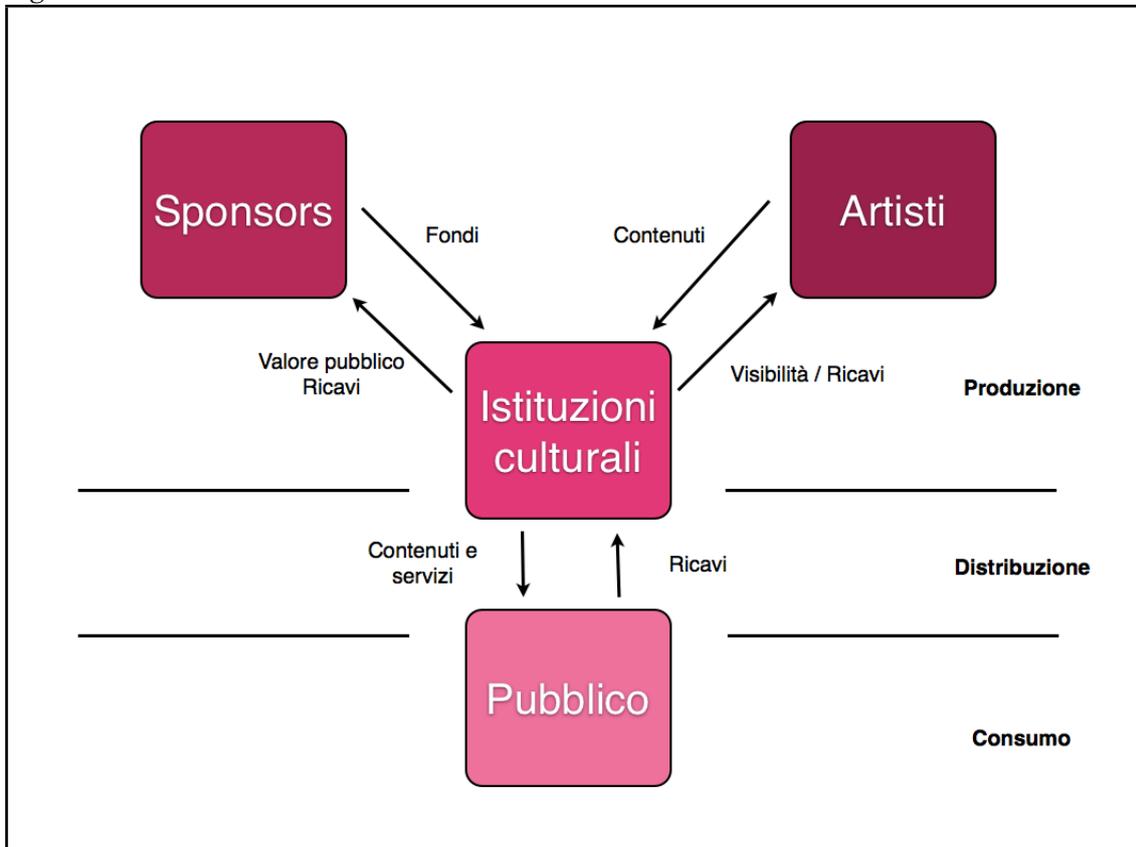
Si inserisce in questa sezione, anche il contributo di Throsby e Bakhshi (Bakhshi, H. Throsby, D. 2010), i quali nel rapporto Nesta "Culture of Innovation"⁵ descrivono la value chain delle istituzioni culturali.

Dallo schema evidenziato dai due autori emergono fondamentalmente quattro attori (sponsor, artisti, istituzioni culturali, pubblico), distribuiti in tre fasi distinte della catena:

⁵ Nesta è un'organizzazione inglese senza scopo di lucro, che si occupa di studiare i fenomeni di innovazione in svariati settori. La mission dell'organizzazione è "aiutare le persone e le organizzazioni a dare vita a grandi idee". Nel report citato, Nesta indaga quali siano le possibili vie di innovazione per le industrie creative.

produzione, distribuzione, consumo. In alcune delle case history che presenteremo poi andremo a vedere come questo schema venga modificato e come cambino i ruoli dei diversi attori coinvolti.

Figura 1.5 - La value chain delle industrie culturali



Fonte: Bakhshi, H. Throsby, D. "Culture of Innovation - An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations" - Nesta Uk - Giugno 2010

Non sono molti i contributi teorici presenti in questo campo. Dai pochi frammenti riportati però emerge chiaramente come il web abbia influenzato la struttura dell'industria secondo due direttrici:

- disintermediazione e ripensamento della filiera produttiva e distributiva;
- moltiplicazione dei canali distributivi.

1.2 Tecniche di pricing

1.2.1 Information good e l'influenza del web sul pricing

Nel seguente paragrafo, si introducono alcuni contributi relativi prima alla definizione degli information good e loro caratteristiche, andando poi a dettagliare le differenti strategie di pricing utilizzabili sul web.

L'analisi teorica riguardante il pricing prende il via dal contributo fondamentale offerto da Shapiro e Varian (Shapiro, Varian 1999) nella loro opera "Information Rules", nel quale i due autori studiano la natura e le dinamiche degli information goods, con riguardo al prezzo, alle strategie di diffusione e di mercato. Secondo gli autori, qualsiasi cosa che possa essere digitalizzata e tradotta in un flusso di bit, è un'informazione: anche la musica quindi può definirsi un'informazione. Le informazioni hanno valore diverso per consumatori differenti; quello che diventa fondamentale è comprendere quale sia la disponibilità a pagare per queste informazioni da parte delle varie categorie di consumatori. Differenti disponibilità a pagare si tradurranno quindi in differenti tipologie di prezzo. Differenti categorie di consumatori si tradurranno inoltre in differenti modalità di consumo o acquisto del contenuto.

I due autori, a riguardo, teorizzano diverse modalità di pricing del prodotto nel web, contesto che permette una maggiore flessibilità in termini di personalizzazione del prodotto. Viene quindi mostrato come utilizzando uno prezzo costante per ogni categoria di consumatori, chi propone il prodotto sia costretto a scegliere, semplificando il processo, se tenere un prezzo alto e colpire quindi il gruppo di consumatori che attribuisce alto valore al prodotto stesso (sacrificando quindi i volumi di vendita) o se tenere un prezzo più basso e aumentare i volumi di vendita.

In entrambi gli scenari, il venditore deve sacrificare una parte del proprio profitto.

La situazione cambia nel momento in cui è possibile utilizzare prezzi differenti per ogni categoria di consumatore, fino ad arrivare a quella che teoricamente viene definita come perfetta discriminazione di prezzo.

Prima di introdurre le differenti strategie descritte dagli autori, è opportuno dedicare un po' di attenzione un altro contributo, offerto da Len Rogers (Rogers, 1990), secondo cui l'azzeramento delle barriere avvenuto grazie alla tecnologia ha generato la rapida crescita del *total market*. Questo ha stimolato, secondo l'autore, un aumento della segmentazione di mercato e lo sviluppo del "micro-marketing" già dai primi anni '80. Nella sostanza la frammentazione del mercato ha evidenziato il fatto che diversi segmenti di mercato abbiano differenti elasticità al prezzo, con, quindi, diverse tipologie e prezzi di prodotto per ogni segmento.

Secondo Rogers, esistono quindi tre fattori che determinano il cosiddetto "prezzo di segmentazione":

- Il segmento di mercato;
- l'offerta e il modo in cui viene promossa;
- il prezzo.

Il segmento di mercato è una nicchia. Diventa fondamentale individuare e scoprire quali siano i potenziali consumatori di quella nicchia, come raggiungerli e capire quali siano i loro comportamenti. Ogni segmento di mercato valuterà il prodotto in maniera differente ed il valore dipenderà dalle aspettative del cliente anche rispetto alle alternative presenti nel mercato.

L'offerta deve essere formulata e presentata nella maniera più adeguata per il mercato di riferimento. Diventa fondamentale sia la composizione del prodotto nelle sue varie funzioni, ma anche l'immagine che l'azienda è in grado di trasmettere. Un'immagine e un brand forti determineranno una minore sensibilità al prezzo da parte dei consumatori.

Infine il prezzo, ma soprattutto l'immagine del prezzo, deve essere coerente con l'offerta. Il prezzo infatti comunica qualità ma non è necessario che a prezzi differenti coincidano effettivamente caratteristiche e funzioni diverse del prodotto. Quello che

conta è la percezione del cliente rispetto a quel prodotto; l'obiettivo è quello di utilizzare prezzi differenti per versioni di prodotto uguali o simili ma comunicate e offerte in modo differente.

La segmentazione della clientela non deve avvenire solamente in funzione dei classici criteri come categoria merceologica, canale di vendita, dimensione del cliente, area geografica, ma piuttosto e soprattutto in base al valore, cercando di catturare le differenze di valore che determinano differenti disponibilità a pagare, definita anche come "*willingness to pay*".

Ancarani, analizzando ne "Il Prezzo in Rete" (Ancarani 2004) le dinamiche competitive introdotte dalla rete, mette in luce le due facce del pricing e della vendita online con riferimento a cliente e venditore.

Da un lato infatti per il cliente:

- diminuiscono gli switching costs;
- aumenta la comparabilità dei prezzi per la marcata diminuzione dei i costi di ricerca;
- aumenta il potere e si riducono le asimmetrie informative. Il consumatore più informato ha maggiore potere contrattuale con il fornitore / venditore;
- aumenta la concorrenza "a un click di distanza".

Quindi maggiore consapevolezza del cliente e costi di ricerca minore dovrebbero indurre le aziende a una concorrenza più feroce, basata sul prezzo.

Anche le imprese però possono trarre alcuni vantaggi dalla rete e dalla vendita online. Infatti, come i consumatori possono ottenere maggiori informazioni sui prodotti e servizi che andranno ad acquistare, anche le aziende disporranno di una maggiore dotazione informativa sui loro clienti e sulle loro caratteristiche. Questo implica che le aziende saranno in grado di profilare in modo molto più adeguato i segmenti di clientela del mercato di riferimento, le caratteristiche dei segmenti, ma soprattutto le necessità e i bisogni dei clienti attuali e potenziali, con riferimento soprattutto a qualità dell'offerta e relativo pricing.

1.2.2 Le differenti strategie di pricing

Shapiro e Varian definiscono tre tipologie di discriminazione di prezzo, riprendendo la classificazione operata da A.C. Pigou⁶, ma personalizzandola.

Le tre strategie di pricing sono dunque:

- Pricing personalizzato;
- Pricing di gruppo;
- Versioning.

Nel pricing personalizzato, ad ogni consumatore viene venduto lo stesso bene ma ad un prezzo diverso, in funzione delle caratteristiche del consumatore stesso. Internet abilita questa pratica, perché tramite *cookies*, file temporanei e, in aggiunta a quanto riportato dagli autori, *social login*⁷ e conseguenti attività *social*, diventa possibile conoscere i percorsi intrapresi dalla persona nella rete e quindi comprenderne gusti, interessi e abitudini. Internet inoltre abilita la possibilità di variare il prezzo dello stesso bene in tempo reale, istantaneamente e in maniera continua.

La rete quindi si caratterizza per un basso costo delle informazioni riguardanti il mercato e i consumatori e per la flessibilità offerta in termini di personalizzazione dell'offerta e del *pricing*.

Il *pricing* di gruppo discende dall'ipotesi che persone che condividono una serie di caratteristiche, possano valutare il bene / prodotto nello stesso modo. In parole semplici, il bene può essere venduto a un unico prezzo a un gruppo omogeneo di consumatori.

Gli autori individuano quattro vantaggi collegati all'individuare dei gruppi di consumatori:

- Sensibilità al prezzo

⁶ L'autore viene citato in Shapiro, Varian 1999

⁷ Il social login è una forma di autenticazione su siti e piattaforme web che sfrutta le informazioni già presenti nei propri profili sui social network come Facebook, Twitter e altri.

Consumatori con caratteristiche simili presentano una sensibilità simile alle variazioni prezzo. L'esempio classico proposto dagli autori è quello dello sconto per studenti e anziani, ma anche le strategie *local* basate sull'area geografica, con prezzi differenti in funzione dello Stato in cui viene venduto il prodotto.

- Effetti di rete

L'effetto di rete emerge quando il valore attribuito da una persona verso un bene, dipende da quanti altri individui lo stiano utilizzando.

- Lock-in

L'effetto di *lock-in* viene generato quando cambiare prodotto, fornitore o abitudine di consumo, comporta degli alti switching costs.

- Condivisione

Gruppi simili di consumatori utilizzano tendenzialmente gli stessi intermediari per acquistare o consumare lo stesso bene. E' possibile quindi valorizzare questi intermediari sviluppando una strategia ancorata ai gruppi di consumatori.

La strategia di *versioning* prevede infine di offrire lo stesso prodotto in diverse versioni (e quindi con diversi prezzi) per differenti segmenti di mercato. In questo modo i consumatori tenderanno ad auto-selezionarsi, andando ad acquistare o consumare la versione del prodotto più consona alle loro caratteristiche ed esigenze.

Chi opera tale strategia quindi dovrà fornire diverse versioni dello stesso prodotto, adattate ai bisogni dei diversi consumatori e accentuare le differenze tra le diverse versioni in modo da colpire i bisogni delle categorie di consumatori.

Il classico esempio proposto dagli autori, riguarda la pratica di proporre lo stesso libro inizialmente in versione hardcover (per gli appassionati e lettori impazienti) e paperback in un secondo momento.

La difficoltà di operare tale strategia è quella di riuscire a proporre diversi livelli di prezzo e di prodotto che non si cannibalizzino l'uno con l'altro, soprattutto quando le versioni meno costose del prodotto possono attrarre i consumatori ad alto valore. Gli autori indicano due modalità per far sì che ciò non accada:

- ridurre il prezzo delle versioni più costose per renderle più attrattive;

- ridurre la qualità delle versioni meno costose per renderle meno attrattive.

E' necessario però determinare quante versioni dello stesso prodotto proporre. Shapiro e Varian a questo punto introducono il concetto di *extremeness aversion*, ovvero la teoria secondo cui i consumatori cercano di evitare gli estremi. Utilizzare quindi solo due fasce di prezzo "alto" e "basso" potrebbe non essere la strategia corretta.

Gli autori chiarificano il concetto con l'esempio della scelta del soft drink ad un fast food. Alcuni consumatori sono consapevoli della taglia del soft drink da ordinare, alcuni no. Avere nel paniere di scelta solo due opzioni (Es. piccolo e grande) può bloccare e rendere complesso il processo di scelta del consumatore. Se però viene inserito una versione di prodotto intermedia (taglia media), il consumatore indeciso sarà portato a scegliere questa versione del prodotto. In realtà la taglia media, potrebbe essere l'equivalente di prezzo e dimensione della precedente taglia "grande"; la taglia media (precedentemente "grande") però diventa automaticamente più attraente rispetto a prima, se confrontata alla taglia "grande" ora presente nel menù di scelta. L'obiettivo quindi di proporre un *premium price* non è tanto quello di aumentare le vendite di quel prodotto, piuttosto di rendere più attraente la versione "media".

Secondo Mariani e Silva (Mariani, Silva 2012) il versioning viene definito come la strategia di "creare diverse versioni del prodotto con diversi punti prezzo per soddisfare le esigenze dei diversi segmenti della clientela" (Mariani, Silva 2012 p. 46). Il versioning non solo ha la capacità di offrire una più vasta gamma di soluzioni, ma svolge primariamente la funzione di indirizzare il consumatore verso la versione intermedia. In sostanza un prezzo più alto e uno nettamente più basso rendono attraente la versione con un prezzo medio.

Il vantaggio di usare il versioning nel mondo online è l'azzeramento dei costi di produzione di versioni differenti dello stesso prodotto. Una delle criticità di questo approccio è quella di non far spostare segmenti di clientela su segmenti di prodotto con un prezzo diverso da quello ottimale, solitamente più basso.

La soluzione è quella di implementare delle barriere che rendano:

- inappetibile le altre versioni del prodotto per quel segmento specifico di clientela;
- inaccessibile, tramite ad esempio restrizioni territoriali.

A questo proposito introduciamo la teoria dell'*anchoring effect*, un fenomeno riguardante la scelta del consumatore nell'acquisto di un servizio o prodotto presentato in tre o più differenti versioni, qualitativamente una migliore dell'altra ma con prezzi diversi.

Don Ariely, professore a Duke, illustra questa teoria all'interno del TED Talk intitolato "Are we in control of our own decisions?" (Ariely, D. 2008).

Ariely utilizza come esempio un'offerta di abbonamento dell'*Economist*. L'offerta proponeva tre tipi di abbonamento: \$59 per la versione web, \$125 per la versione stampata, \$125 per la versione stampata e web insieme. In sostanza la versione stampata e stampata più web venivano proposte lo stesso prezzo.

Ariely conduce un'indagine su 100 soggetti, chiedendo agli intervistati di scegliere l'opzione migliore per loro stessi. 84 scelgono l'opzione "stampata e web" mentre 16 l'opzione "solo web".

In una seconda indagine, Ariely rimuove l'opzione "solo stampata" da \$125 e ripropone lo stesso quesito a un altro cluster. Questa volta, solo 32 su 100 scelgono l'opzione "stampata e web", mentre in 68 scelsero la versione "solo web". La differenza di scelte si traduce in una diminuzione del 42,8% dei ricavi.

Ciò che evidenzia Ariely è che affiancare la versione più costosa e completa (stampata più web) a una versione ugualmente costosa ma meno completa (solo web) porta ad "ancorare" un maggiore valore alla versione più completa. L'esperimento di Ariely quindi dimostra che avere più versioni di prezzo (3 in questo caso) risulta più efficace rispetto alla scelta tra due versioni. Il caso dell'*Economist* è sicuramente particolare per la presenza di due versioni allo stesso prezzo, ma la regola vale generalmente quando esiste una strategia di *versioning* del prodotto.

Si segnala infine il contributo di Chris Anderson a riguardo dell'economia del "gratis". Senza ripercorrere l'intera opera "Gratis" (Anderson, 2009) , citiamo solo alcuni passaggi relativi al modello di "freemium", che in qualche modo estremizza il modello di *versioning*. Infatti le versioni del prodotto / bene o servizio vanno dal gratuito alla versione *premium* che solitamente include tutte le funzionalità e le caratteristiche del servizio.

Anderson inserisce il concetto di *freemium* tra i quattro modelli di business che sfruttano il gratis. Nel modello di *freemium*, esistono due o più versioni dello stesso servizio o prodotto; nel caso più semplice esisterà una versione free a cui i consumatori hanno accesso senza un esborso economico, versione però limitata artificialmente. Esiste poi una versione *premium* dello stesso servizio o prodotto, a cui è possibile accedere tramite pagamento di una somma predefinita: in questa versione il consumatore può accedere alle piene funzionalità del prodotto / servizio.

Anderson indica quattro modalità di freemium basate su altrettante limitazioni del servizio per gli utenti free:

- 1 - Limitazione temporale. Es: gratis per un primo periodo di prova e poi a pagamento
- 2 - Limitazione nelle funzionalità. Es: versione base gratis, avanzata a pagamento.
- 3 - Limitazione della capacità. Es: per i primi n consumatori il servizio / prodotto è gratuito, poi diventa a pagamento
- 4 - Limitazione sulla base del cliente. Es: alcune categorie di clienti non pagano, altre sì, in funzione di variabili pre-definite.

Shapiro e Varian identificano inoltre una particolare tecnica di *versioning*, definita *bundling*, nel quale due o più differenti prodotti vengono offerti come un singolo pacchetto ad un unico prezzo. Ognuno di questi prodotti viene comunque proposto anche separatamente. Il prezzo del cosiddetto *bundle* è inferiore rispetto alla somma dei prezzi dei singoli prodotti. Nella creazione di un *bundle* è necessario comprendere quale dei prodotti proporre a un prezzo scontato, cercando di comprendere quale di essi sarebbe stato acquistato indipendentemente dal *bundle* proposto.

Uno dei fattori critici nella costruzione di un bundle è rappresentato da quello che viene definito come *option value*, ovvero l'opzione di poter utilizzare una parte del bundle in un secondo momento. Acquistando una serie di prodotti in un'unica soluzione infatti, il consumatore può acquistare anche prodotti non necessariamente utili nell'immediato; ne acquista la disponibilità per un futuro utilizzo. Nel momento in cui il prodotto verrà utilizzato, sarà gratuito perchè già acquistato.

Anche Mariani e Silva (Mariani, Silva 2012) definiscono la tecnica del bundling, come l'attività di raggruppare tra loro o disaggregare diverse componenti dell'offerta. Sono i cosiddetti pacchetti, che colpiscono segmenti di clientela diversi. .

Secondo gli autori, il *bundling* può essere attivato in diverse modalità tra cui:

- diversi prodotti diversi o affini nello stesso pacchetto con unico target di clientela
- prodotto più servizi collegati come ad esempio la manutenzione o il servizio clienti

La possibilità di utilizzare diverse componenti di prodotto per creare un *bundle* permette di creare una gerarchia di pack a differenti prezzi.

Al contrario, secondo gli autori, la tecnica *dell'unbundling*, permette la costruzione del prodotto e quindi del prezzo direttamente da parte dell'utente. In generale comunque l'unbundling permette di costruire un prodotto customizzato in un'ottica *one-to-one*.

Utile a questa ricerca è anche il concetto di *information bundle*, ovvero bundle composti da informazioni: magazines, album musicali, abbonamenti.

La possibilità di vendere un insieme di *information good* in un'unica soluzione, elimina il rischio di dispersione nella disponibilità a pagare del consumatore. L'abbonamento a una rivista o a un servizio online permette di accedere o consumare una serie di contenuti senza necessariamente dovere accedere a tutti. L'album musicale stesso è un insieme di *information good* e quindi un *bundle*.

Altre tipologie di *segmentation pricing* nel mondo online sono rappresentate dalla discriminazione di prezzo tramite *dynamic*⁸, offrendo quindi lo stesso servizio a prezzi differenti.

Queste tecniche permettono un adeguamento continuo del prezzo al comportamento dell'utente. Tali tecniche sono maggiormente praticabili online grazie all'abbassamento dei *menù costs*⁹.

Parte di questo tipo di discriminazione è anche il *time-based-pricing*, spesso utilizzato nel settore dei viaggi, con un livello di prezzo che si modifica durante il tempo, solitamente offrendo tariffe e prezzi più vantaggiosi a chi anticipa l'acquisto, aumentando poi man mano il prezzo con l'avvicinamento temporale dell'evento.

1.3 Segmentazione di mercato e fan

In questa sezione raccogliamo i contributi individuati sul tema della segmentazione del mercato all'interno dell'industria musicale, riportando contributi teorici e risultati di analisi pratiche, cercando di unire i contributi teorici già esposti in precedenza.

Verrà inoltre approfondito il tema dei super fans e dei true fans, riprendendo quanto proposto da Lovell e Kevin Kelly.

Iniziando dal contributo di Kotler e Armstrong definiamo la segmentazione di mercato come la divisione “in gruppi più piccoli di acquirenti con bisogni, caratteristiche e comportamenti diversi, che possono richiedere prodotti e marketing mix personalizzati” (Kotler e Armstrong 2010, p. 218). L'approccio che seguiremo sarà quello della segmentazione comportamentale, declinata dagli autori stessi come la segmentazione del mercato “in base alla conoscenza e all'utilizzo del prodotto da parte

⁸ La strategia di dynamic pricing prevede la possibilità di utilizzare prezzi flessibili in funzione del cambiamento della domanda di mercato.

⁹ Il termine menu costs descrive il costo sopportato dalle aziende per modificare i prezzi dei propri prodotti e servizi (Fonte: Investopedia <http://www.investopedia.com/terms/m/menu-costs.asp>)

dei consumatori, al loro atteggiamento e alla loro reazione nei suoi confronti” (Kotler e Armstrong 2010, p.223).

Interessante introdurre il contributo di Nicholas Lovell (Lovell 2013), che nel suo volume “The Curve”, teorizza appunto il concetto di Curva.

La Curva “è un nuovo modo di fare business, creare arte o gestire un’organizzazione no-profit. Si focalizza sulla costruzione di connessioni con persone reali e sulla scoperta di nuove vie per incoraggiarli o lasciarli spendere i loro soldi su prodotti, servizi e esperienze che loro valutano positivamente” (Lovell 2013, p.1).

Si struttura in tre parti:

- 1) Ricerca di un audience:
- 2) Utilizzo di tutti gli strumenti a disposizione per capire cos’è importante per loro
- 3) Permettere loro di spendere qualsiasi cifra da pochissimo a molto su beni e servizi che abbiano per loro un vero valore.

Il concetto di Curva inoltre si basa su tre principi.

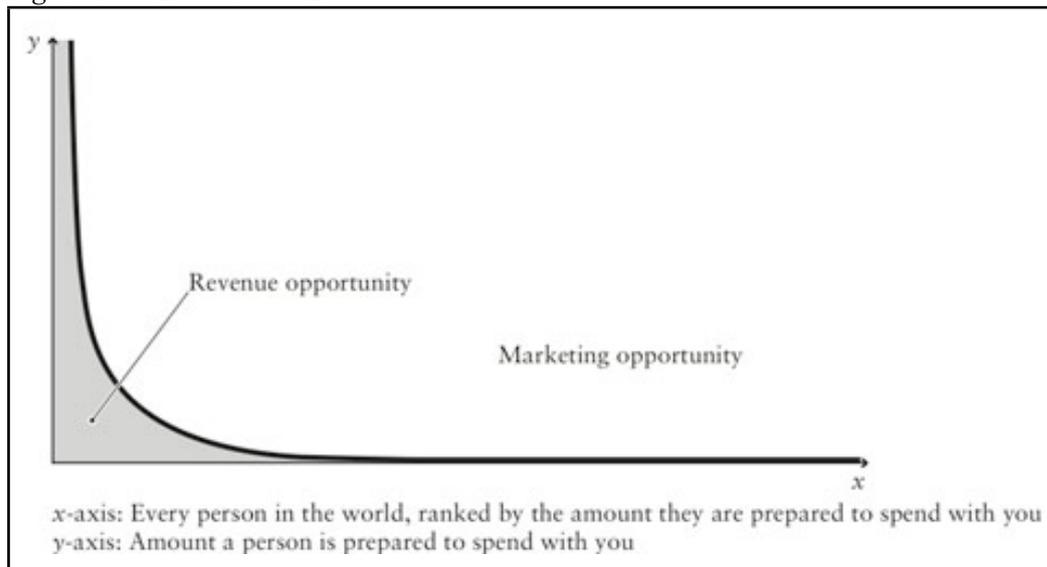
1 - Le persone valutano i propri prodotti con valori differenti. Storicamente si è cercato di individuare o il prezzo medio che possa soddisfare la maggior parte dei clienti o potenziali tali o il prezzo utile per massimizzare i ricavi di una particolare categoria di clienti.

2 - Il valore è un concetto complesso, guidato più da quello che il prodotto o servizio ci trasmette più che dalla sua utilità.

3 - Il focus è su coloro che vogliono pagare, non su quelli che non vogliono pagare: non ha nessun senso combattere il free.

L’azienda deve essere consapevole però che la maggior parte delle persone non vorrà spendere soldi sui suoi prodotti o servizi. Secondo Lovell questa fascia di popolazione deve essere utilizzata come canale di marketing e promozione.

Figura 1.6 - La Curva di Lovell



Fonte: Lovell, N. "The Curve" - 2013 - Penguin

Come si può notare dalla figura 1.6 ripreso dall'autore, le possibilità di ricavo sono concentrate su una breve porzione della popolazione, con il restante interpretato come un'opportunità di marketing, da cui estrarre valore promozionale ma non direttamente monetizzabile.

Lovell ipotizza diverse categorie di consumatori

- Freeloaders
- Gwakers
- Superfans

in funzione della loro disponibilità a spendere.

Il concetto di fondo esposto da Lovell è quello di permettere a tutte le varie categorie di consumatori di spendere esattamente quello che desiderano, concetto che si distacca da quello di *freemium* dove si contrappongono una modalità *free* e una modalità *premium* ma ad un prezzo fisso, che non permette ai *superfan* di esprimere tutto il proprio valore.

Addentrando nel settore di interesse il primo contributo viene fornito da Berger, V. (Berger - 2012) che definisce tre tipologie di comportamenti di consumo della musica in internet. Secondo l'autore esistono i consumatori che:

- comprano o scaricano gratuitamente se la musica viene offerta legalmente;
- rubano o scaricano musica gratuitamente (legalmente o illegalmente);
- comprano solo se è troppo difficile per loro trovare la musica da scaricare gratuitamente (sia legalmente che illegalmente).

Secondo Kevin Kelly¹⁰, il cui contributo verrà ripreso successivamente, sono presenti tre tipologie di fan nella musica (e quindi tre differenti segmenti di consumatori).

1 - True Fan - Super Fan: rappresentano dal 5 al 10% della *fanbase* di un artista. Vogliono entrare in contatto diretto con l'artista e tendono a acquistare tutto ciò che l'artista propone. Sono fondamentali per la loro abilità di influenzare gli altri e per il loro ruolo di evangelizzatori.

2 - Regular Fan - Committed Fan: sono la maggioranza, solitamente acquistano la musica dell'artista, i biglietti dei concerti e alcuni prodotti di *merchandise*.

3 - Casual Fan - Passive Fan: sono solitamente i più portati a scaricare illegalmente e si interessano alla musica solo in quanto gratis, ma senza valutarne la qualità. In ogni caso questo approccio potrebbe portarli a diventare fan più fedeli.

Secondo Dermot Hanrahan¹¹, il pubblico musicale si può dividere tra consumatori:

- attivi, i quali tendono ad essere in maggioranza uomini tra i 15 e i 35 anni, istruiti, "sproporzionatamente" ben educati, lettori accaniti e consumatori di film. Questa categoria rappresenta una minoranza del mercato di consumatori e solitamente lavorano nell'industria musicale, collezionano musica, sono interessati alla musica, leggono riviste e blog di settore

¹⁰ L'autore viene citato in Berger 2012

¹¹ L'autore viene citato in Rogers 2013

- passivi, i quali sono sostanzialmente quelli che non hanno nessun interesse nella musica, se non quello di consumarla in modo passivo.

Hanrahan inoltre descrive il mercato della musica come una piramide di consumatori, sulla cui punta abitano i consumatori attivi, mentre alla base ci sono i passivi, coloro che comprano solo occasionalmente.

Nonostante la differenza tra le due categorie, la parte di consumatori “passivi” risulta paradossalmente di maggior interesse per il mercato discografico e musicale, in quanto nettamente più numerosi. Se ognuno di questi spendesse solo una minima parte degli attivi, la massa di ricavi generata supererebbe quella della categoria degli attivi.

Una divisione simile ma più precisa viene proposta da George Ergatoudis¹², Head Music alla BBC Radio 1. Ergatoudis definisce l’industria musicale come un cono formato da tre segmenti.

- Il segmento “scenester” formato dai *tastemakers*, coloro i quali definiscono la scena musicale, definibili anche come *trend setters* o *early adopters*. Questa categoria vede artisti, professionisti del settore, giornalisti, blogger e conduttori radiofonici
- Il segmento “*restless*” formato dai fan attivi, coloro che sono realmente interessati a trovare nuova musica. Come nel modello precedente, sono una minoranza.
- il segmento “*the contended*” formato dalla fascia più grande di popolazione, rappresentato dal mercato di massa, il più rappresentativo

Un contributo più pratico viene fornito da uno studio Nielsen ¹³(Nielsen - 19/03/2013) presentato nel marzo 2013 il quale mostra come il 40% dei consumatori di musica sia responsabile per il 75% dell’intera spesa musicale. Questa fascia quindi spende dai \$20 ai \$26 miliardi in musica ogni anno, ma, sempre secondo l’indagine, sarebbe disposta a spendere \$450 milioni in più se avessero la possibilità di accedere a contenuti esclusivi

¹² L’autore viene citato in Rogers 2013

¹³ Nielsen è leader mondiale nelle informazioni di marketing e nella rilevazione di dati sui consumi e sull’utilizzo dei media (Fonte: Chi Siamo - <http://www.nielsen.com/it/it/chi-siamo.html>)

come dietro le quinte o incontri con gli artisti, vinili esclusivi, pezzi unici e memorabilia in genere¹⁴.

Nel dettaglio l'indagine evidenzia questa suddivisione in segmenti e in quote di mercato.

Aficionado Fans - sono i veri appassionati e conoscitori di musica, amanti di una vasta gamma di generi e periodi musicali. Sono alla continua scoperta e ascolto di nuova musica, con una certa predilezione per la musica indipendente. Sono disposti a spendere su tutti i formati musicali, incluso merchandise, concerti e servizi di streaming online. Totalizzano il 14% della popolazione di consumatori musicali, producendo il 34% dei ricavi.

Digital Fans - si ritengono i pionieri dei nuovi generi, ascoltano musica attraverso i canali social e sono i più coinvolti nel mondo online, ma con una minore attenzione al mondo indipendente e alle dinamiche del music business e dell'industria musicale. Spendono meno perchè maggiormente connessi e quindi sfruttano maggiormente i canali di streaming non a pagamento. Sono il 13% della popolazione e totalizzano il 27% di ricavo.

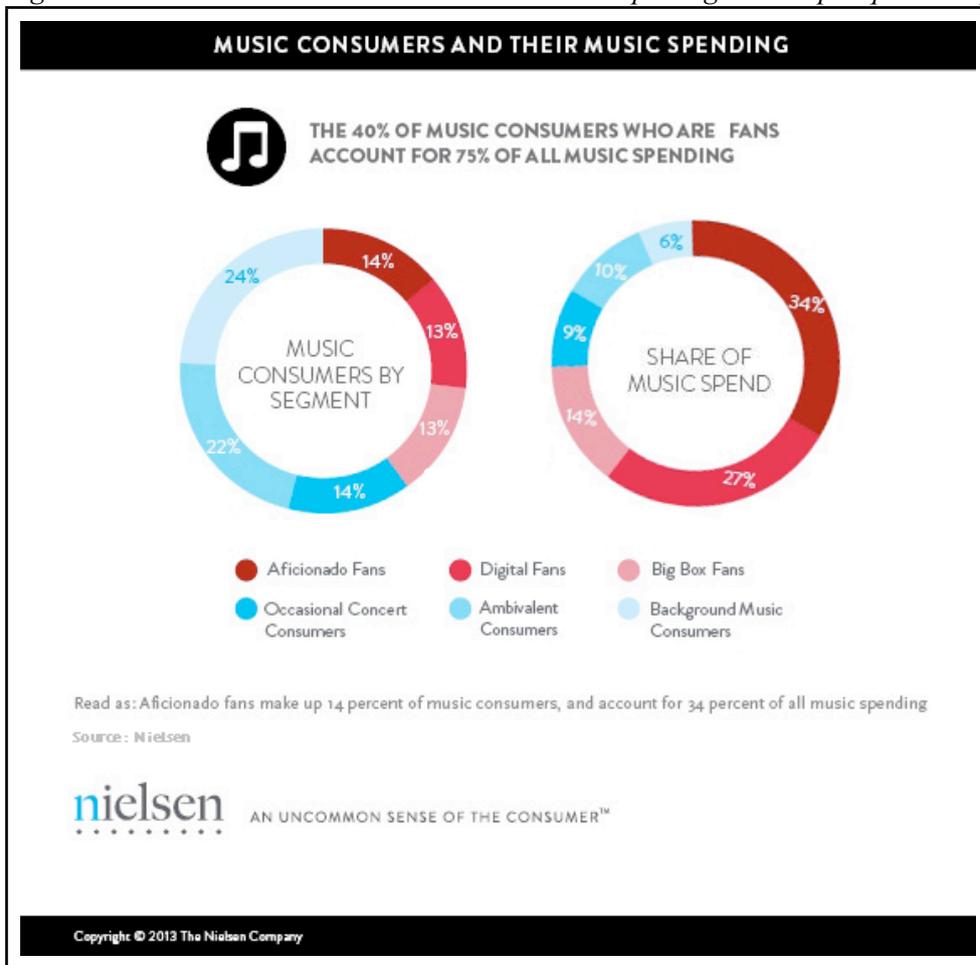
Big-Box Fans - si identificano come persone in grado di avere una intensa relazione con la musica, soprattutto di genere pop e country. Il principale canale di acquisizione e conoscenza è la tv, i film, i video-games e le pubblicità. Tendono a cercare la convenienza e quindi sconti e promozioni sull'acquisto di musica e prodotti simili. Sono il 13% della popolazione musicale e totalizzano il 13% di ricavi.

Ambivalent Music Consumers - non sono particolarmente coinvolti nella musica, ma utilizzano spesso servizi di streaming gratuito soprattutto radio-based come Pandora. I generi di preferenza sono hip-hop, R&B, classica. Spendono solo nel caso di contenuti

¹⁴ L'indagine è stata condotta su un totale di 4000 consumatori tra cui 1800 utenti attivi di PledgMusic e 1200 partecipanti al SXSW

unici e esclusivi ma comunque meno rispetto ad altri segmenti di spesa. Rappresentano il 22% dei consumatori ma totalizzano solo il 10% di ricavo.

Figura 1.7 - Suddivisione dei consumatori di musica per segmento e per quota di spesa



Fonte Nielsen: “Turn it Up: Music fans could spend up to \$2,6B more annually” - 19 marzo 2013

Occasional Concert Consumers - partecipano ai concerti di pochi artisti o band preferiti. Ascoltano musica durante le ore lavorative, ma molta meno a casa. Totalizzano il 14% della popolazione e il 9% dei ricavi, mentre spendono molto di più in altri tipi di *entertainment* come i video games.

Background Music Consumers - sono i meno coinvolti e spendono pochi soldi in *entertainment* in generale. Totalizzano il 24% della popolazione e il 6% dei ricavi.

Introduciamo a questo punto il contributo di Kevin Kelly (Kelly 2008), in particolare la sua teoria dei 1000 fans. Kelly presenta la teoria dei 1000 fans come la via d'uscita nella dicotomia tra "head" e "long tail". Secondo l'autore, gli artisti, non beneficiano direttamente della presenza di una coda lunga, poichè ogni singolo artista riceve solo una minima parte di quanto l'intera coda lunga riesca a produrre in termini di ricchezza. L'alternativa quindi apparente potrebbe risultare quella di spostarsi verso la "testa" affrontando il mercato *mainstream*.

La via di mezzo ipotizzata da Kelly è quella di sfruttare i "1000 true fans". "Un creatore, sia esso un artista, un musicista, un fotografo, un artista, un performer, un animatore, un designer, un videomaker, un autore - in altre parole chiunque produca qualcosa di artistico - dovrebbe acquisire solo 1000 veri fans per vivere del proprio lavoro." (Kelly 4 marzo 2008) E ancora: "Un true fans viene definito come qualcuno che acquisterà qualunque cosa tu produrrà" (Kelly 4 marzo 2008).

Ma come si riesce ad elevarsi dalla coda lunga e arrivare ad ottenere i cosiddetti 1000 true fans? Bisogna entrare in contatto con loro ed elevare 1000 fans a 1000 true fans.

L'ipotesi è la seguente: avendo 1000 fans che spendano approssimativamente \$100 dollari all'anno, il ricavo di fine anno sarà pari a \$100.000, un ammontare di denaro che può permettere all'artista di vivere della propria arte.

In realtà la tesi di Kelly è approssimativa poichè non considera i costi di produzione legati ai prodotti acquistati (Es. in un biglietto per un concerto, solo una minima parte va all'artista. Ipotizzando l'acquisto di biglietti pari a \$50,00 l'uno e ipotizzando un profitto per l'artista pari a \$5,00 per biglietto, il true fans dovrebbe acquistare 20 biglietti all'anno e non solo due).

La forza della teoria di Kelly però è quella di mostrare come non sia per forza necessario avere milioni di fans sparsi in tutto il mondo, fenomeno aumentato esponenzialmente con i social network. E' sufficiente in realtà averne un numero tale da assicurarsi un entrata sicura e costante, "nutrendo e amando" i propri fans più affezionati, che, aldilà del numero siano essi 1000 o 2000 o 3000, devono essere la fonte principale di ricavo.

A fronte di questa breve analisi emergono due tendenze

- Esiste una fascia di consumatori più consapevoli, più informati, pronti a spendere in prodotti musicali ma di numero non elevato.
- Esiste una stragrande maggioranza di consumatori facili da accontentare, poco interessati a essere parte attiva dell'industria, di numero nettamente più elevato.

Difficilmente ci si può concentrare solo verso uno dei due segmenti poichè se da un lato abbiamo una fanbase ristretta ad alto potenziale da cui estrarre un alto surplus, questo valore non può essere sufficiente a sostenere un'industria che si "finanzia" grazie alle hit. Dall'altro non è neppure ipotizzabile concentrarsi solo sulla fascia di popolazione "passiva" in quanto questo cluster risulta più sensibile al prezzo, con il rischio di non riuscire a estrarre neppure il minimo surplus da questi consumatori. Riprendendo i concetti di Lovell e di Anderson, la via sembra quella di offrire ad ogni tipologia di consumatore, un prodotto/servizio ad hoc in cui il gratis diventa parte integrante, al contempo contenuto artistico e veicolo promozionale.

Capitolo 2 - Lo scenario dell'industria discografica

*“The World is full of kings and queens who blind your eyes and steal your dreams.
It's Heaven and Hell”¹⁵*

2.1 Analisi del mercato discografico mondiale

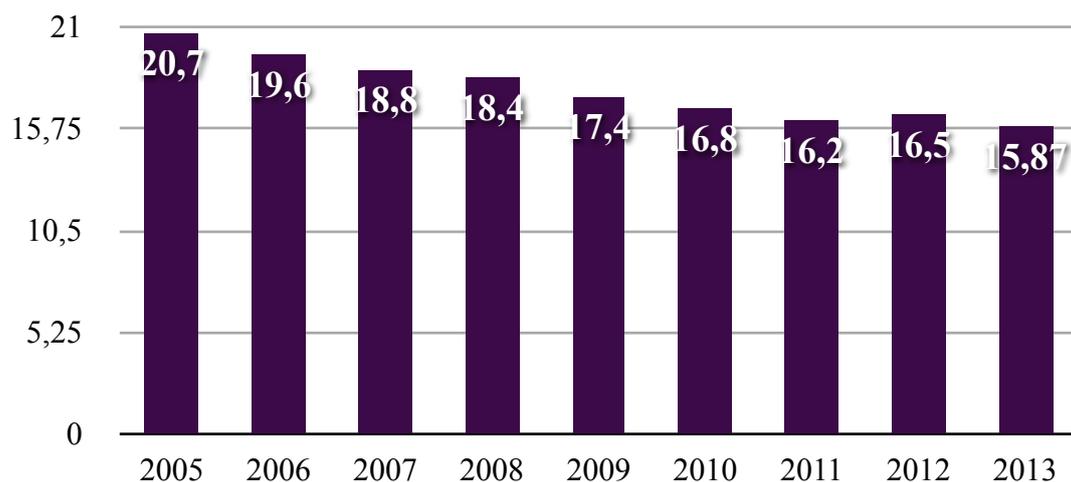
La musica è diventata definitivamente gratis? L'ascesa delle numerose piattaforme di streaming musicale sta creando una vera propria evoluzione dell'industria discografica. Uno dei dati più significativi del 2013 è rappresentato dalla flessione negativa delle vendite digitali di musica avvenuta nel negli Stati Uniti, da sempre il mercato musicale più imponente per volumi di ricavi. Secondo i dati pubblicati annualmente da IFPI¹⁶ (IFPI 2013), il valore delle vendite mondiali di musica ammonta a un valore stimato di \$15,87 miliardi nel 2013, in diminuzione rispetto al 2012 a causa di una forte flessione delle vendite nel mercato giapponese (-16,7%), il secondo mercato in termini di volumi di ricavi dopo gli Stati Uniti.

Escludendo il dato negativo del Giappone, il calo si assesta allo 0,1% che fa intravedere una possibile stabilizzazione del mercato discografico dopo un lungo periodo di decrescita. Il 2012 invece aveva visto l'industria crescere dello 0,3% con un valore di \$ 16,5 milioni.

¹⁵ Testo tratto dal brano “Heaven And Hell” di Dio, R.J Iommi, T. Butler, G. Ward, B. presente nell'album “Heaven And Hell” della band Black Sabbath (1980)

¹⁶ IFPI è la sigla di International Federation of the Phonographic Industry, organizzazione mondiale che rappresenta gli interessi dell'industria discografica. Ai suoi membri fornisce supporto alla tutela del diritto d'autore, supporto anti-pirateria, monitoring, marketing, pubbliche relazioni. IFPI annualmente pubblica le statistiche relative ai dati di vendita mondiali dell'industria discografica

Grafico 2.1 L'evoluzione dei ricavi dell'industria discografica (in miliardi di dollari americani)

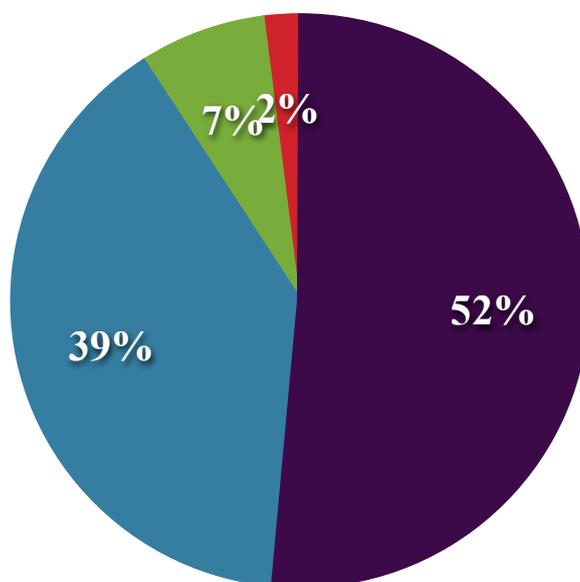


Fonte: IFPI 2013

Sempre secondo dati IFPI, la ripartizione dei ricavi nei vari formati si traduce secondo quanto riportato nel grafico 2.2.

Grafico 2.2 - Ripartizione dei ricavi 2013 per canale

- Vendite Fisiche
- Ricavi Digitali
- Performance Rights
- Synch Revenues



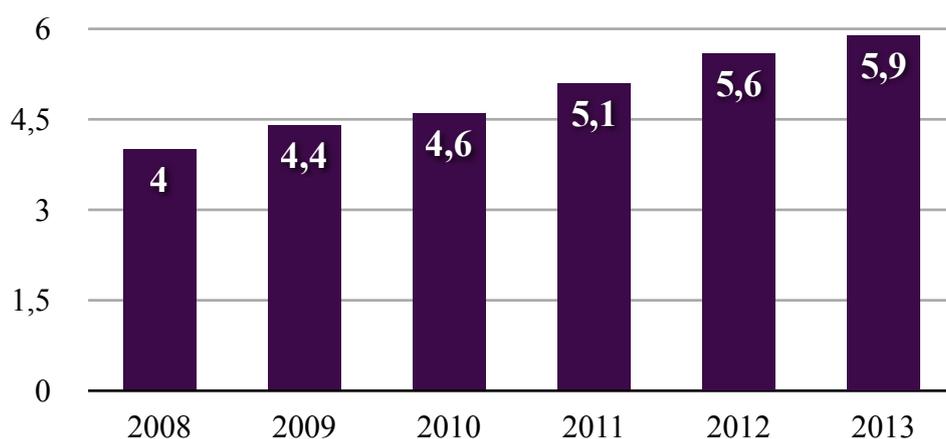
Fonte: IFPI 2013

Canali Digitali

Nel 2013, i ricavi generati tramite canali digitali, sono cresciuti del 4,3% , passando da \$5,6 miliardi a \$5,9 miliardi¹⁷.

La quota sul totale di ricavi passa dal 34% del 2012 al 39% del 2013 ma, per i dieci mercati più rilevanti a livello mondiale, tale quota rappresenta la maggioranza dei ricavi (IFPI 2013).

Grafico 2.3 Volume di ricavi generati dalla vendita di musica digitale



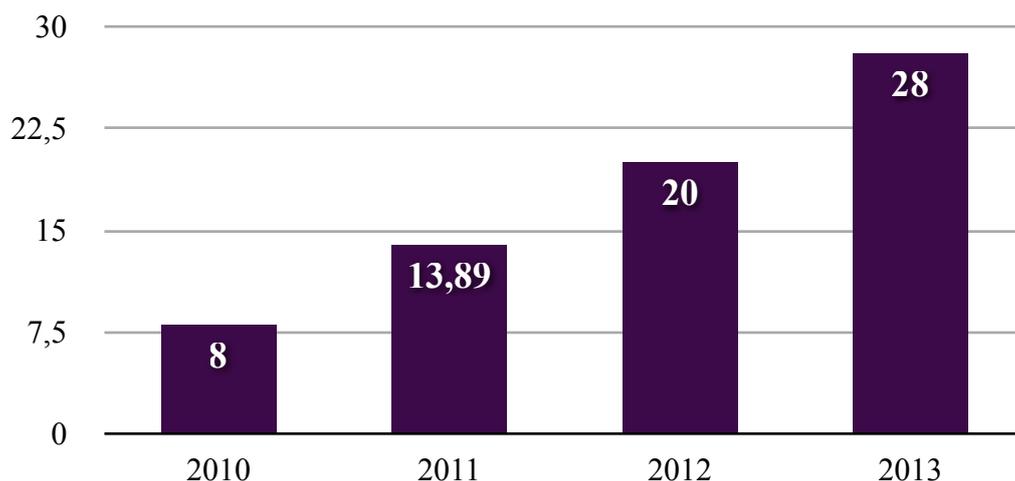
Fonte: IFPI 2013

Streaming

Fondamentale per la crescita di questi canali, è stata l'esplosione dei servizi in abbonamento come lo streaming, cresciuti del 51,3% nel 2013, arrivando a toccare quota \$1 miliardo, il 6,67% del totale dei ricavi dell'industria discografica mondiale. Nell'ambito appunto di questi servizi, il numero di utenti che abbiano sottoscritto un abbonamento è salito a 28 milioni nel 2013, dai 20 milioni del 2012; nel 2010 erano solo 8.

¹⁷ Nel 2012 la crescita era stata del 9% con un ammontare di \$5,14 miliardi nel 2011

Grafico 2.4 Numero di utenti abbonati a servizi di streaming musicale (in milioni)



Fonte: IFPI 2013

Anche i ricavi generati da piattaforme di *streaming ad-supported*¹⁸ sono cresciuti, precisamente del 17,6% nel 2013.

Attualmente il 27% dei ricavi digitali deriva proprio dalle piattaforme di streaming, sia in abbonamento che *ad-supported*, con un valore dunque di \$1,59 miliardi.

Per quanto riguarda i download, essi rappresentano la quota maggioritaria dei ricavi nell'ambito digitale, con una quota del 67% nel 2013 nonostante un leggero calo rispetto al 2012, precisamente del 2,1%¹⁹.

Vendite di prodotti fisici

Nel totale mondiale, la vendite di prodotti musicali fisici rappresenta ancora la principale fonte di ricavi a livello mondiale, ma con una quota in progressiva decrescita. Si è passati infatti dal 60% del 2011 al 56,1% del 2012, valore sceso ulteriormente al

¹⁸ Le piattaforme *ad-supported* permettono la riproduzione in streaming di contenuti audio o video in modo gratuito, monetizzando tramite l'inserimento di spot pubblicitari che l'utente è costretto a vedere / ascoltare al fine di consumare il contenuto.

¹⁹ Nel 2012 le vendite derivanti da download ammontavano a \$4,3 miliardi in aumento del 12% dai \$3,84 miliardi del 2011.

51,5% nel 2013. Il valore assoluto però scende dell'11,8% nel 2013, con alcuni Paesi in controtendenza come la Francia dove le vendite sono salite dello 0,8%.

Performance Rights

I ricavi generati dai diritti sull'utilizzo di contenuti musicali in trasmissioni radio, internet radio e locali, ha visto una forte ascesa arrivando a toccare quota \$1,1 miliardi, in crescita del 19% rispetto agli \$0,92 miliardi del 2012. Nel 2012 l'aumento era del 9,3%

Synchronization Rights

Al contrario i ricavi generati dall'utilizzo di musica in TV, pubblicità, film e brand partnership è calato del 3,4% con una quota del 2,1% sul totale dei ricavi.

Tom Silverman, fondatore del New Music Seminar²⁰ non esita a dichiarare, in parte, defunta l'era dei download digitali: “siamo giunti alla fine dell'epoca dei download digitali, intesi come principale fonte di ricavo per etichette discografiche e artisti, e non stiamo neppure pensando a cosa ci sarà dopo. Siamo ancora troppo occupati a combattere la pirateria musicale”²¹.

Gli artisti

Secondo i dati Midia²² (Mulligan / Midia - Marzo 2014) anche per gli artisti la situazione starebbe cambiando. Infatti, oltre a un costante aumento della loro quota di ricavi ottenuta dalle vendite di musica, dopo un lungo declino, i ricavi totali distribuiti e incassati dagli artisti si sono prima stabilizzati nel 2011 e 2012 e sono tornati a salire per la prima volta nel 2013, passando da \$2,7 miliardi a \$2,8 miliardi, con una quota sul

²⁰ Il New Music Seminar è una conferenza annuale che si tiene a New York, nata nel 1980. La mission di NMS è quella di far crescere un migliore e sostenibile music business per permettere ai creatori di contenuti musicali di avere successo nel loro lavoro. Fonte: Wikipedia.

²¹ L'autore viene citato in Kot 2013

²² MiDIA è una azienda di consulenza che si occupa dell'industria multimediale.

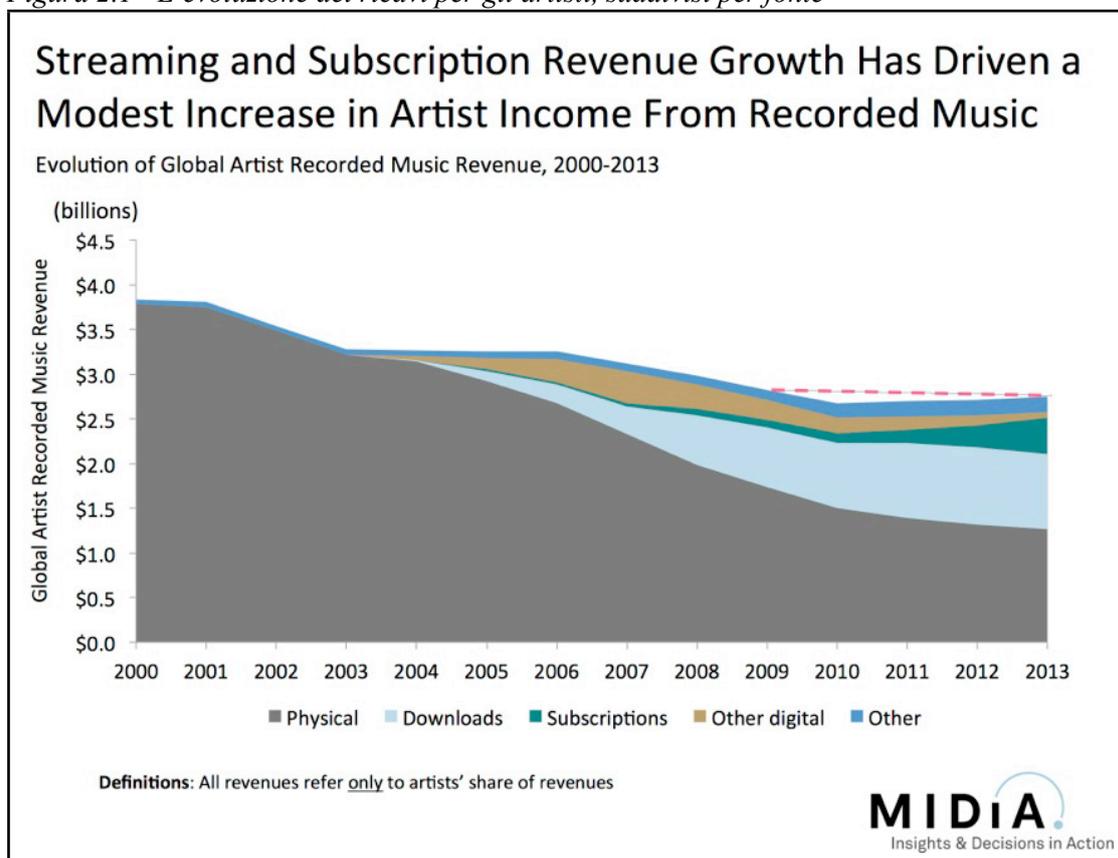
totale delle vendite pari al 17% contro il 16% dei cinque anni precedenti e il 14% segnato dal 2000 al 2005.

La quota di ricavi totalizzata dagli artisti è comunque ancora ben distante da quanto segnato nel 2000 con un ammontare di \$3,8 miliardi.

Dalla figura 2.1, è possibile notare l'andamento della quota dei ricavi degli artisti. Il declino dei ricavi provenienti dalle vendite fisiche (46% nel 2013) è evidente ma si può notare la tendenza alla stabilizzazione dal 2010 al 2013.

Nonostante il sorpasso delle vendite digitali su quest'ultime però, la quota di ricavi dai download è ancora minore rispetto a quella proveniente da CD, vinili e DVD, con un leggero calo nel 2013.

Figura 2.1 - L'evoluzione dei ricavi per gli artisti, suddivisi per fonte



Fonte: MIDiA

Per contro, la quota derivante dagli abbonamenti e dei servizi di streaming (\$0,4 miliardi), nonostante sia ancora bassa in termini assoluti, mostra un progressivo aumento. Le altre fonti sono residuali.

Andiamo ora ad analizzare quindi nel dettaglio mercati nazionali.

Sono stati scelti tre mercati in particolare.

U.S.A. - attualmente gli Stati Uniti rappresentano il mercato nazionale più grande a livello mondiale, in termini di volumi di ricavi. Gli Stati Uniti sono inoltre da sempre il punto di riferimento per l'industria discografica, anticipando e creando tendenze sia musicali che di consumo e di distribuzione. Abbiamo scelto gli U.S.A. perchè nel 2013 si è rivelata un'interessante inversione di tendenza che è andata a interessare la composizione delle vendite digitali.

Svezia - la Svezia ha rappresentato negli ultimi anni dinamiche di mercato anomale rispetto ai Paesi più rilevanti nell'industria discografica mondiale. In questo Paese infatti, lo streaming musicale presenta quote di mercato incredibilmente alte. Cercheremo di capirne le motivazioni e le dinamiche di mercato degli ultimi anni.

Italia - Il mercato italiano non presenta evidenti particolarità, ma ci sembra giusto comprenderne lo stato attuale, analizzando gli ultimi dati relativi all'anno 2013.

2.1.1 USA: download in calo nel 2013

Gli Stati Uniti si rivelano anche nel 2013, il mercato con il maggior volume di vendite di musica, con un totale di \$4,48 miliardi anche nel 2013. Il dato più interessante però è quello che emerge dall'ultimo rapporto Nielsen Soundscan²³ relativo al 2013. Per la

²³ Nielsen SoundScan è un sistema di informazione e di tracciatura delle vendite creato da Mike Fine e Mike Shalett. Rappresenta l'unico metodo ufficiale di tracciatura dei volumi di vendita di singoli, album, video musicali negli U.S.A. e in Canada. Il rapporto citato riporta i volumi di vendita e di consumo di musica in formato digitale e fisico nell'anno 2013, nel mercato statunitense.

prima volta, le vendite digitali di brani singoli scendono, in volume, da 1,34 miliardi a 1,26 miliardi secondo mentre le vendite di album digitali rimangono invariate.

Tabella 2.1 I volumi di vendita dell'industria discografica statunitense

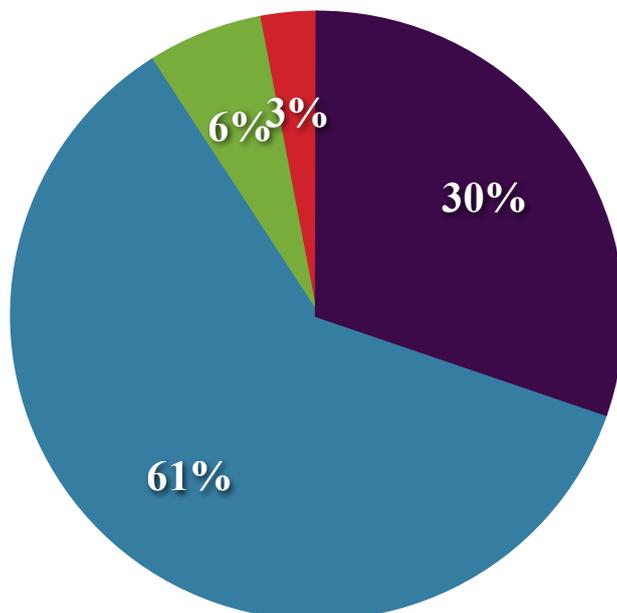
| Item | Metrica | 2012 | 2013 | Var % |
|-------------------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
| Music Streams | Streams | / | 118,1 miliardi | +32% |
| Vendite Musicali Totali | Unità vendute | 1.661 milioni | 1.556 milioni | -6,3% |
| Album Totali Venduti | Album Venduti | 316 milioni | 289.4 milioni | -8% |
| - CD | Album Venduti | 193 milioni | 165 milioni | -14% |
| - Digitali | Album Venduti | 118 milioni | 118 milioni | 0% |
| - Lp / Vinile | Album Venduti | 4,6 milioni | 6,1 milioni | +33% |
| Tracce Digitali Vendute | Tracce vendute | 1.336 milioni | 1.259 milioni | -6% |
| Musica Fisica - Vendite | Unità vendute | 198 milioni | 172 milioni | -13% |

Fonte: Nielsen Soundscan

A fronte di un calo generalizzato dei volumi di vendita pressoché in ogni categoria, eccezion fatta per il formato in vinile, l'utilizzo delle piattaforme di streaming musicale sale del 32%, arrivando a 118,1 miliardi di streams accumulati durante il 2013. I ricavi digitali sono comunque cresciuti complessivamente del 3,4% fino ad arrivare a una quota del 60% sul totale del mercato discografico statunitense. A livello generale invece le vendite totali di musica sono salite dello 0,8% rispetto al 2012, con un valore pari a \$4,47 miliardi.

Grafico 2.5 Composizione delle vendite nel mercato U.S.A. per l'anno 2013

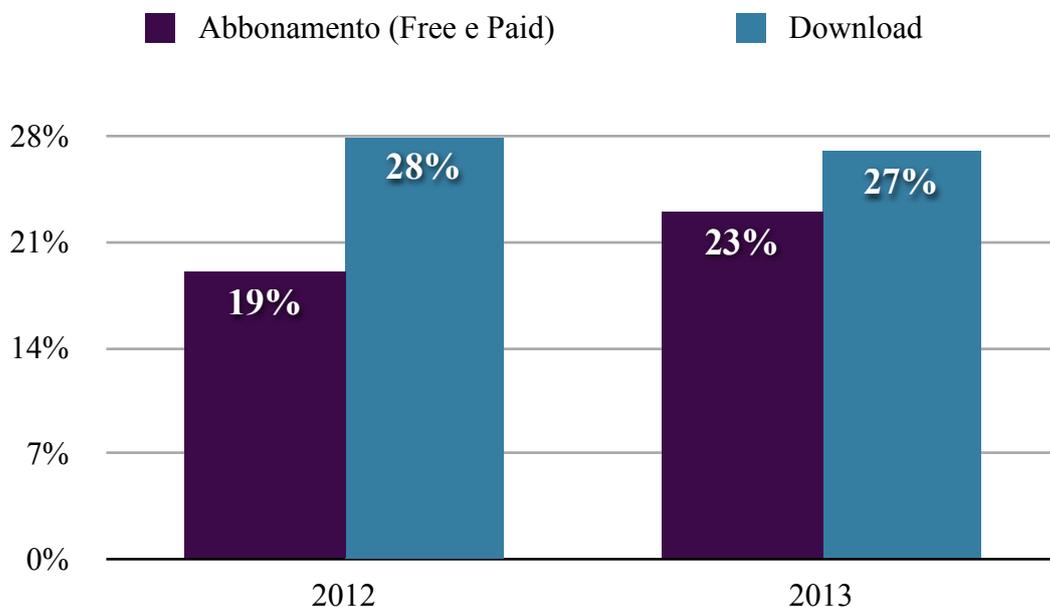
● Vendite Fisiche ● Vendite Digitali ● Performance Rights ● Synch



Fonte: Elaborazione da dati Nielsen Soundscan

Secondo IFPI (2013, 2014) inoltre la quota di utenti internet che utilizza servizi streaming e download per la musica si è modificata negli ultimi due anni.

Grafico 2.6 Quote di utenti internet che utilizzano servizi di streaming musicale o download



Fonte: IFPI

E' evidente un repentino spostamento di molti utenti di e-tailers digitali di musica, verso piattaforme di streaming ad-supported o a pagamento.

Questi dati supportano la visione di Larry Miller²⁴, professore di musica all' università Steinhardt School of Culture, Education e Human Development di New York, secondo cui le vendite digitali non sono mai riuscite a contrastare efficacemente la pirateria. La soluzione, sempre secondo Miller, è appunto lo sviluppo di una piattaforma che sia “meglio del gratis”, in modo da offrire dei benefit che non si possano ottenere dal download illegale, allo stesso prezzo.

Questi dati evidenziano come l'avvento esplosivo dei servizi in streaming, anche negli U.S.A. stia portando a un cambiamento delle dinamiche di vendita, con il primo vistoso calo delle vendite nei download digitali, ma dall'altro una quota di ricavi digitali che supera le vendite fisiche e che aumenta in termini di volume.

2.1.2 Svezia - Un mercato in crescita grazie allo streaming

Il caso della Svezia, patria di Spotify²⁵, può essere considerato il più particolare e atipico all'interno del panorama mondiale.

Tra il 2001 e il 2005, il mercato interno musicale è andato incontro a un calo del 36,9% in termini di ricavi ma già nel 2008 sono iniziati i primi timidi segnali di ripresa con le vendite digitali in aumento a 71,2milioni di SEK e una quota di mercato nel segmento digitale pari al 59% affiancata dal 16% dello streaming²⁶. Risale però al 2009 il momento cruciale di rivoluzione nel mercato quando, Spotify, approfitta dal caso

²⁴ Citato in Luckerson, V. “Spotify and YouTube Are Just Killing Digital Music Sales” - 3 Gennaio 2014 - Time - <http://business.time.com/2014/01/03/spotify-and-youtube-are-just-killing-digital-music-sales/> Accesso 4 Gennaio 2014

²⁵ Spotify attualmente è uno dei servizi di music streaming più diffusi nel mondo. Utilizza un modello freemium, con una versione free ad-supported e una versione premium. Permette l'accesso a un catalogo di 20 milioni di brani tramite connessione internet, da riprodurre in streaming on-demand.

²⁶ Contro il 5,33% del 2005

ThePirateBay²⁷, iniziando di fatto la scalata che lo porterà pochi anni dopo a dominare il panorama musicale svedese. Spotify infatti si pone da subito come l'alternativa legale a ThePirateBay, la cui chiusura, insieme all'oscuramento di altri portali simili, portò a una diminuzione del traffico web totale del 30% in Svezia.

Solo nel 2009, la quota dei ricavi derivanti dai servizi di streaming e in abbonamento salì oltre il 50% del mercato digitale, raggiungendo il 15% del mercato musicale totale interno. Ne risentirono in primo luogo le vendite digitali che scesero al 42% nel 2009, poi al 22% nel 2010, al 16% nel 2011 e infine al 9% nel 2012.

Il mercato dello streaming musicale, ormai capitanato da Spotify, invece capitalizzò quote di mercato prima del 66% (nel mercato digitale) nel 2010, poi dell'82% nel 2011 e infine del 91% nel 2012, arrivando a toccare quota 94% nel 2013. A livello assoluto, su 704 milioni di SEK del mercato digitale musicale, 641 provengono dai servizi di streaming.

Tabella 2.2 Composizione del mercato discografico digitale svedese

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Streaming | 50% | 66% | 82% | 91% | 94% |
| Vendite Digitali | 42% | 22% | 16% | 9% | 6% |

Fonte: IFPI

Oltre a presentare quote e volumi che non si rispecchiano negli altri Paesi più importanti dell'industria musicale, questa conformazione dei ricavi digitali ha portato a una ripresa molto più rapida dell'intero settore discografico svedese. Nonostante un volume ancora

²⁷ The Pirate Bay è stata ed è tuttora una delle piattaforme più importanti per il file sharing illegale di contenuti multimediali, soprattutto musica, film e video-games. Nel 2008 la IFPI guidò una causa legale in Svezia contro la piattaforma, accusata di aver infranto il diritto d'autore. Il 17 aprile 2009, quattro membri al vertice della piattaforma furono condannati penalmente per i reati di cui sopra. La piattaforma a quel punto venne oscurata in Svezia.

nettamente inferiore rispetto al 2001, dal 2008 al 2012 i ricavi sono cresciuti del 26,9%²⁸.

Per facilitare il confronto con i dati relativi alla situazione U.S.A. utilizzeremo come valuta di riferimento, il dollaro americano, con i valori in SEK opportunamente tradotti. Nel 2013 il trend positivo in Svezia non tende a smorzarsi. Per il terzo anno consecutivo, l'industria discografica cresce in termini di ricavi con un aumento del +5,1% (IFPI.se 2014), arrivando a un volume di \$152,2 milioni contro i \$144,89 milioni del 2012, quando l'aumento era stato pari a +13,8% come già indicato (+0,5% nel 2011). Il 71,12% dei ricavi del 2013 provengono dall'utilizzo delle piattaforme di streaming con un valore di \$108,25 milioni (\$83,16 milioni nel 2012, con una quota del 57,39%).

Gli altri dati relativi al biennio 2012-2013 sono riepilogati nella tabella seguente.

Tabella 2.3 Ricavi dell'industria musicale svedese, anni 2012-2013

| | 2012 | 2013 | Var % |
|------------------|--------------|--------------|---------------|
| Streaming | 83,16 | 108,25 | +30,17% |
| Vendite digitali | 8,9 | 6,9 | -22,6% |
| Altro | 52,84 | 37,05 | -29,88% |
| Totale | 144,9 | 152,2 | +5,03% |

Fonte: IFPI.se - Dati rielaborati in milioni di dollari con valuta al 19 febbraio 2014

2.1.3 Italia - I primi segnali di ripresa

Nonostante l'importanza marginale all'interno del panorama musicale internazionale, risulta opportuno spendere qualche parola anche sulla situazione sul mercato italiano. Useremo anche qui i dati in valuta americana per facilitare la successiva comparazione.

²⁸ +18,7% dal 2011 al 2012

Di recente pubblicazione, la FIMI²⁹ ha reso disponibili i dati sull'industria discografica raccolti da Deloitte. Nonostante la pesante crisi che avvolge l'economia, il mercato discografico segna un +2% nel 2013, dopo undici anni di calo consecutivo a partire dal 2002. Il volume totale dei ricavi si assesta dunque a \$162,4 milioni contro i \$160,0 milioni del 2012.

Tabella 2.4 Ricavi dell'industria musicale italiana, anni 2012-2013

| | 2013 | | 2012 | | 2013 vs 2012 |
|--------------------------------------|--------|-------|--------|-------|--------------|
| | Volume | Quota | Volume | Quota | Quota |
| Mercato Fisico | 109,8 | 68% | 115,3 | 72% | -5% |
| - Download Digitali | 32,4 | 62% | 30,6 | 68% | 6% |
| - Ricavi da streaming ad-supported | 10,5 | 20% | 10,7 | 24% | -2% |
| - Ricavi da streaming in abbonamento | 9,7 | 18% | 3,4 | 8% | 182% |
| Mercato Digitale | 52,6 | 32% | 44,7 | 28% | 18% |
| Tot Mercato digitale e fisico | 162,4 | 100% | 160,0 | 100% | 2% |
| Diritti Connessi | 32,5 | 16% | 27,3 | 14% | 19% |
| Sincronizzazioni | 5,6 | 3% | 5,5 | 3% | 1% |
| Totale Mercato | 200,5 | | 192,8 | | 4% |

Fonte: FIMI; elaborazione in milioni di dollari con valuta al 19 febbraio 2014.

In netto aumento i ricavi derivanti dalle vendite digitali, con un +18%, e dai servizi di streaming in abbonamento +182%. La musica digitale in totale si assesta al 32% del mercato discografico. Nell'ambito digitale, i download ricoprono il 62% del totale, in aumento rispetto al 2012, mentre risultano in calo i ricavi dai servizi di streaming ad-

²⁹ Federazione Industria Musicale Italiana

supported³⁰. Se consideriamo, oltre ai ricavi diretti, anche i diritti connessi e le sincronizzazioni, pari rispettivamente a \$32 milioni e \$4,0 milioni, il mercato totalizza una crescita pari al +4%.

L'importanza dei servizi in abbonamento è dimostrata dall'ulteriore dato IFPI (2014) che mostra come come il 32% degli utenti internet utilizzi un servizio di questo tipo per il consumo di musica, contro il 15% che utilizza il metodo del download. Enrico Pagni, head of digital and brand partnership di Warner Music Group Italia, ha commentato: “Lo streaming non viene ancora misurato in maniera adeguata, ma è importante in termini di crescita. Non c'è cannibalizzazione: non è detto che se ascolti musica in streaming non compri musica digitale. Se l'interesse verso quell'album o artista c'è, ci sarà l'acquisto del download o del CD fisico”³¹. Patrizio Scalabrino, label manager di Mascot Label Group, commenta invece lo scenario: “Chi è da tempo nel settore, sapeva che il digitale non avrebbe mai sostituito il fisico in toto. Chiaramente, i numeri in aumento del digitale non erano neanche lontanamente vicini alla caduta delle vendite del prodotto fisico. Ora l'assestamento attorno a numeri minimi rispetto agli anni migliori della discografia, riflettono uno stallo dei formati in generale, digitale compreso. La musica è sempre più percepita come un servizio di sottofondo che accompagna eventi più o meno glamour o concerti di vario genere; il prodotto musicale è un contorno per proporre altro su cui monetizzare evidentemente, che sia il live o il merchandising. Il digitale ha aiutato questo declino e sviluppo di mentalità del tutto dovuto. Non è quasi mai stata una questione di prezzo alla fine, nel mondo dei video-games i prodotti costano 3-4 volte un cd o dvd, eppure si vendono”³².

³⁰ Nel rapporto, tali piattaforme vengono indicate come dedicate allo streaming video; non è ben chiaro quindi se tale dato comprenda anche i ricavi provenienti dai servizi musicali ad-supported o se tali ricavi siano stati ricondotti alla categoria “abbonamento”

³¹ Da un'intervista raccolta per l'elaborato

³² Da un'intervista raccolta per l'elaborato

2.2 Le case discografiche

Nell'industria discografica, la contrapposizione majors-indies è da sempre uno dei temi chiave. Da un lato supporto economico e una struttura consolidata in grado di fornire tutti gli strumenti necessari al successo; dall'altra, strutture più orizzontali, dove l'arte e il valore detengono il primo posto. Gli artisti si trovano quindi a decidere se cedere parte della loro autonomia artistica (ma non solo) all'etichetta in cambio di supporto o se rimanere fedeli alla propria visione, in un approccio sicuramente più rischioso ma ripagato da una libertà di espressione più ampia, controbilanciata però da una minore attenzione al profitto.

Definiamo quindi queste due macrocategorie di case discografiche:

Major: è solitamente un termine impiegato per rappresentare una grande *copyright firm* con attività in diverse nazioni, in grado di controllare un ben definito processo distributivo nell'ambito musicale. Queste case discografiche operano su larga scala, solitamente globale e utilizzano i propri canali distributivi e di *publishing*.

Indie: diminutivo di *independent*, questo tipo di casa discografica ha un maggior focus sul contenuto, sulla creatività e sull'arte più che sul business. Solitamente sono le indie a scoprire i nuovi talenti, a lanciare le nuove mode e i generi emergenti, sviluppati poi dalle *majors*. Una indie viene definita tale quando opera senza il sostegno finanziario di alcuna major o di parte di essa.

Elberse (Elberse 2013) differenzia le due categorie in funzione di alcuni fattori.

- Numero di prodotti che distribuiscono nel mercato: le major hanno tendenzialmente centinaia di artisti, le indie invece hanno pochi artisti, questo significa che il successo di un artista diventa fondamentale per il successo dell'intera casa discografica.
- Orizzonte temporale di break even: le major possono arrivare a concludere numerosi progetti ogni anno in caso di fallimento o se i risultati non sono quelli sperati in sede di investimento. Le indie invece tendono a supportare i loro progetti sul lungo

periodo, con un eventuale profitto che arriverà non prima di un periodo misurabile in anni. La major necessita di un successo veloce a fronte di una grande investimento, l'indies punta sulla continuità di vendita nel tempo e sullo sviluppo dei propri artisti.

I due fattori evidenziati dall'autore determinano una sostanziale differenza nella modalità di pubblicazione dei propri prodotti.

Da un lato infatti le *majors* si focalizzano sul successo di breve termine, dato dal mercato mainstream, puntando tutto sulla forza distributiva e di marketing.

Le *indies* puntano al lungo periodo utilizzando tecniche di marketing e promozione differenti, basate soprattutto sul *fan-engagement* in un approccio *crowd*.

Le major possono puntare sui vantaggi delle economie di scala con tutti gli ulteriori vantaggi che ne derivano, dall'altro le *indies*, forti della loro flessibilità, sono specializzate nello sviluppo dell'artista e sull'innovazione.

In realtà le due tipologie di casa discografica non si escludono a vicenda, anzi spesso collaborano e molte volte vivono in simbiosi. Come già citato, sono proprio le *indies* molto spesso a definire le nuove mode, i trend musicali e lanciare i talenti che poi, inevitabilmente, entrano nei *roster* delle majors. Non solo, molto spesso le *majors* diventano distributori delle *indies*.

Un importante differenza tra *majors* e *indies* è la percentuale di *royalties* che l'artista riceve a fronte della vendita dei propri album pubblicati dall'etichetta. Per quanto riguarda le major, solitamente l'artista percepisce tra il 10 e il 15 per cento delle vendite. Esistono comunque diverse casistiche, soprattutto in funzione della proprietà dei master delle registrazioni. Le *indies* invece, di prassi offrono una spartizione dei profitti più equa, con una percentuale di *royalties* all'artista compresa tra il 40 e il 75 per cento. Spesso però, mentre nel primo caso le *royalties* vengono calcolate sui ricavi, nelle *indies* la percentuale viene calcolata sui profitti.

Il mondo delle etichette indipendenti è molto frammentato e rappresentato da una miriade di piccole e medie case discografiche, spesso dedicate a generi specifici o con basi locali. Entreremo solo brevemente nello specifico delle singole *majors*, trattando poi però come due blocchi uniti *majors* e *indies*.

Una delle differenze fondamentali tra le due tipologie di case discografiche è il grado di concentrazione. Per quanto riguarda le *majors*, attualmente sono solamente tre. Ad inizio anni '90, se ne contavano sei con un controllo del 70% del mercato globale e l'80% di quello americano. Ad inizio 2000 si riducono a 4 e infine a fine 2011 solamente a tre: Sony, Warner, Universal.

Il mondo delle *indies* è molto più frammentato, descrivibile come una serie di piccole case discografiche. Anche loro però sono riuscite, nel 2006, a coalizzarsi nella WIN, un'associazione formata dai gruppi territoriali di *indies* come IMPALA (Europa), A2IM (Stati Uniti), Cirpa (Canada), AIR (Australia). Il criterio necessario per entrare a fare parte della WIN risiede nel fatto che una *major* non possieda più del 50% della casa discografica.

Molte *indies* nei primi anni 2000 sono migrate all'interno delle *majors*, come Zomba divenuta parte di BMG nel 2002, all'epoca la più grande casa discografica indipendente acquistata per \$3 miliardi. Altri esempi si possono riferire all'acquisto di Sanctuary da parte di Universal o Rykodisc da parte di Warner Music Group.

Secondo Rogers (Rogers 2013), prima o poi le *indies* finiranno sotto l'ombrello protettivo di una o più *majors*, venendo acquistata e inglobata o appoggiandosi per una parte del processo distributivo (distribuzione del prodotto, marketing e promozione, licensing). Quello infatti che viene meno in numerose *indies* sono i processi aziendali e di business che vanno oltre la parte creativa, sia per una cronica mancanza di competenza, sia per mancanza di budget adeguati sia per la mancanza di una massa critica che permetta di internalizzare, ad esempio, una funzione marketing. Esistono inoltre numerose etichette discografiche solo all'apparenza indipendenti, ma in realtà

non solo parte di una major ma fondate da una major stessa come Loog e Be Unique, parte di Universal Music Group.

Negli USA nel 2013, secondo Billboard Magazine³³, il 34,6% del mercato musicale è dominato dalle indie aggregate, in aumento del 2% rispetto al 2012 (32,6%). Il mercato americano quindi risulta suddiviso secondo quanto riportato dalla tabella 2.5.

Tabella 2.5 Quote di vendita di indie e major nel mercato americano (Anni 2012 - 2013)

| | 2012 | 2013 |
|--------|-------------|-------------|
| EMI | 5,7% | / |
| Sony | 22,5% | 22,3% |
| UMG | 23,9% | 28,5% |
| WMG | 14,8% | 14,0% |
| Indies | 32,6% | 34,6% |

Fonte: Billboard

Se invece analizziamo la situazione in funzione delle quote di distribuzione, lo scenario cambia radicalmente in quanto alcune indie si appoggiano alle majors per la distribuzione del prodotto.

Tabella 2.6 Quote di distribuzione di indie e major nel mercato americano (Anni 2012 - 2013)

| | 2012 | 2013 |
|------|-------------|-------------|
| EMI | 6,5% | / |
| Sony | 29,1% | 29,5% |
| UMG | 32,8% | 38,9% |
| WMG | 18,9% | 18,7% |

³³ Houghton, B. "Indie Labels Now Control 34,6% Of U.S. Market" - 16 Gennaio 2014 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2014/01/indie-labels-now-control-346-of-us-market.html>
Accesso 18 Gennaio 2014

| | 2012 | 2013 |
|--------|-------|-------|
| Indies | 12,1% | 12,3% |

Fonte: Billboard

Nella tabella 2.6 si evidenzia come le indie detengano un minore potere distributivo, a favore delle tre majors tra cui spicca nettamente UMG con il 38,9% di quota, dato che replica la supremazia tra le majors in termini di volumi di vendita.

Interessante un dato che emerge da una ricerca Merlin³⁴, la quale mostra come il 30% delle indie europee abbia generato più ricavi dallo streaming che dal download nel 2012. Il 92% dei rispondenti comunque ha evidenziato un aumento dei ricavi provenienti dallo streaming tra il 2011 e il 2012, con un terzo a dichiarare un aumento dei ricavi pari al 100%.

2.2.1 Le tre Majors

Andiamo quindi a descrivere brevemente le tre majors presenti nel mercato discografico.³⁵

Universal Music Group - UMG

Universal Music Group è attualmente la più grande casa discografica presente sul mercato e parte del gruppo francese Vivendi. Detiene due distinte aree di business: *publishing* e *music recording*. La casa discografica ha sede a Santa Monica, California. La storia recente di UMG inizia nel 1996, quando MCA Music Entertainment Group viene rinominata Universal Music Group. Nel 1998, la casa discografica viene fusa con PolyGram. Le successive principali tappe sono il 2004, quando gli Universal Studios, di

³⁴ Malt, A. "Merlin reports streaming is booming for indie labels" - 16 Maggio 2013 - Complete Music Update - <http://www.completemusicupdate.com/article/merlin-reports-streaming-is-booming-for-indie-labels/> - Accesso 5 giugno 2014

³⁵ I dati sono tratti da Wikstrom 2013, Chmielewski 8 Marzo 2014, Malt 26 Febbraio 2014 e dai siti web delle case discografiche.

cui UMG era parte, vengono comprati da General Electric. A questo punto UMG si separa definitivamente dalla casa madre e nel 2006 viene acquisita al 100% da Vivendi, colosso dei media francese. Il 12 novembre 2011 inoltre EMI decide di vendere tutte le *operations* legate all'industria discografica a Universal, mentre cede la parte di *publishing* a Sony. UMG è inoltre co-sviluppatrice di Vevo, piattaforma video su YouTube dedicata alla musica, che permette la monetizzazione dei contenuti tramite advertising.

Tra le etichette detenute da UMG troviamo, tra le più importanti, Interscope, Geffen, A&M, Island, Def Jam, Republic, Capitol, Virgin, Motown.

I ricavi per UMG sono calati negli ultimi anni, da €4,9 miliardi del 2007 ai €4,2 miliardi del 2011, in risalita solo nel 2013 con un valore che torna ai livelli del 2007. Il 2013 segna anche con il sorpasso definitivo di quota 50% dei ricavi digitali e un aumento degli introiti derivanti da streaming e abbonamenti pari al 75%.

Le quote di mercato più aggiornate ammontano nel 2013 al 28,5% per quanto riguarda l'*ownership* delle vendite, mentre per la distribuzione la quota arriva al 38,9%.

Sony Music Entertainment

Sony Music Entertainment è la seconda casa discografica in termini di quota di mercato. Il *brand* Sony Music Entertainment nasce nel primo gennaio 1991, quando Sony rinomina la precedente CBS/Sony. Nel 1995 viene invece alla luce Sony/ATV Music Publishing, joint venture creata da Sony e l'artista Michael Jackson, che unisce la Jackson ATV Music con le *operations* di Sony Music dedicate al *publishing*. Nel 2004 Sony entra in Joint Venture con Bertelsmann, unendo Sony Music con Bertelsmann Music Group, meglio conosciuto come BMG, dando vita a Sony BMG Music Entertainment. Nel 2008 però Sony/BMG ritorna ad essere Sony Music Entertainment con l'acquisto di quest'ultima delle quote di BMG, diventando una sussidiaria di Sony Corporation. Ultimo step fondamentale per la crescita della casa discografica è l'acquisto, da parte di Sony/ATV, di EMI Music Publishing, rendendo Sony / ATV il più

grande music publisher nel mondo. Tra le etichette facenti parte di Sony Music troviamo Legacy, Echo, Columbia, RCA, Epic e molte altre.

Nel 2013 Sony Music Entertainment totalizza \$4,7 miliardi di ricavi, in leggero calo rispetto al 2012 (-0,2%) con una quota di mercato del 22,3% relativamente alle vendite e del 29,5% per quanto riguarda la distribuzione.

Warner Music Group (WMG)

Warner Music Group viene in essere nel 2004, dalla vendita da parte di Time Warner della divisione Warner Music a un fondo di investimento privato. WMG si distacca quindi a questo punto dalla casa madre, diventandone un'entità separata.

Alcune delle etichette inglobate da WMG sono Asylum, Atlantic, Elektra, Lava, Rhino e ovviamente Warner Bros.

WMG è stata l'unica casa discografica ad aver aumentato le vendite nel periodo 2004-2008, anni di crisi profonda del mercato, del 5%. Nel 2010 i ricavi però sono scesi a \$3 miliardi, dai \$3,5 miliardi del 2008. A settembre 2013 i ricavi sugli ultimi 12 mesi contavano \$2,8 miliardi, contro i \$2,7 dell'anno precedente.

Nel 2011, le quote di mercato erano del 15% nella discografia e del 14% nel publishing.

Nel 2013, le quote di mercato per la parte discografica passano al 14,0%.

2.3 Long-tail e industria discografica

Nell'opera di Anderson "La Coda Lunga", l'industria discografica venne presa come esempio di mercato in cui l'avvento di internet avrebbe dato vita a una serie di nicchie redditizie, andando ad intaccare lo strapotere delle major e dei contenuti rivolti al *mainstream*³⁶. Se da un lato la teoria dell'autore trova riscontro nelle molteplici opportunità offerte da internet alle *indies* e agli artisti indipendenti, i dati di mercato dimostrano come l'avvento del web 2.0. abbiano addirittura rafforzato la potenza del mercato di massa, di fatto smentendo in parte Anderson.

³⁶ Anderson utilizzò i dati relativi a Rhapsody, attualmente il servizio di music streaming on demand più longevo sul mercato.

Di seguito andremo a presentare alcuni studi effettuati da NextBigSound, Mulligan e Alberse sul rapporto tra coda lunga e consumo e produzione di musica.

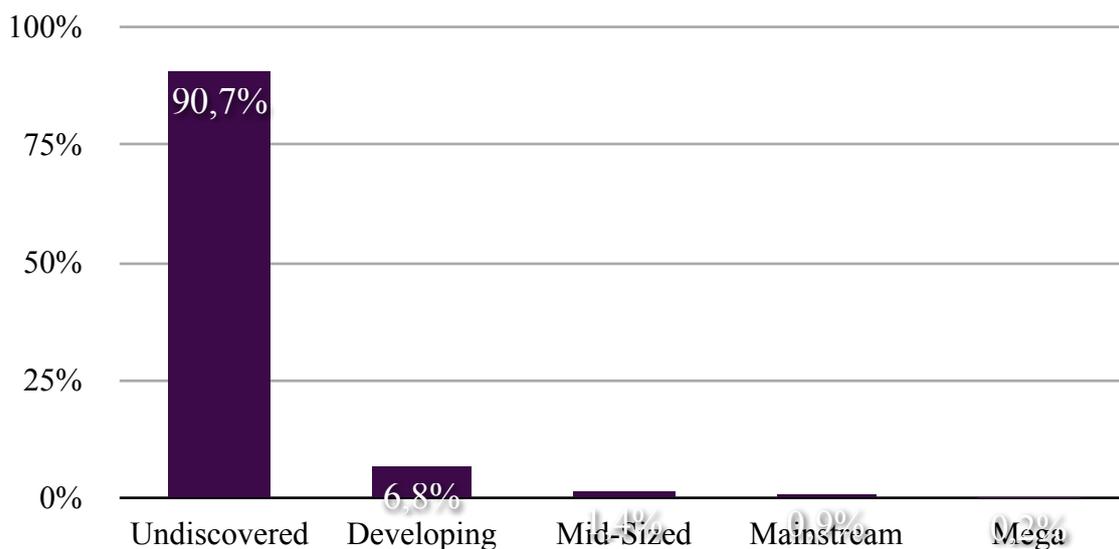
Una ricerca condotta da NextBigSound³⁷ ha provato a distribuire gli artisti in funzione della loro popolarità basata su alcuni fattori come:

- fase della carriera;
- tipologia di contratto firmato;
- appartenenza a major o indie;
- apparizioni a show televisivi;
- charting nella Billboard 200;
- riconoscimenti come dischi di platino e multiplatino.

Come risulta più che evidentemente dal grafico 2.7, la maggior parte degli artisti rientra nella categoria “Undiscovered”, artisti quindi che rientrano in una fase iniziale della propria carriera, tendenzialmente senza un contratto, senza apparizioni televisive, non in classifica e senza riconoscimenti discografici. Le altre categorie risultano residuali nel totale delle band in attività, un primo segnale che solo una piccola parte di esse sia riuscita a raggiungere, se non la notorietà, ma almeno dei risultati concreti in termini artistici e di ricavo.

³⁷ NextBigSound - “2013: The Year in Rewind” - 2014 - <https://www.nextbigsound.com/industryreport/2013/>

Grafico 2.7 La distribuzione delle band in termini di notorietà secondo NextBigSound



Fonte: NextBigSound 2013

Secondo un'altro rapporto di Mark Mulligan dall'inequivocabile titolo "The Death of the Long Tail (Mulligan / MIDiA - marzo 2014) nel 2013, l'1% della musica in circolazione ha creato il 77% dei ricavi degli artisti, contro il 23% del restante 99%.

Questo sembra andare in netta controtendenza con quanto teorizzato da Anderson con il concetto di coda lunga. La direzione sembra insomma quella di un industria caratterizzata sempre più dalle superstar.

Secondo Mulligan, l'avvento della distribuzione digitale e quindi della cosiddetta "democratizzazione" del consumo di musica da un lato ha generato certamente la possibilità di scoprire nuove nicchie di contenuti, con bassissimi costi di ricerca. Dall'altro la crescita esponenziale del catalogo digitale di musica ha prodotto due effetti.

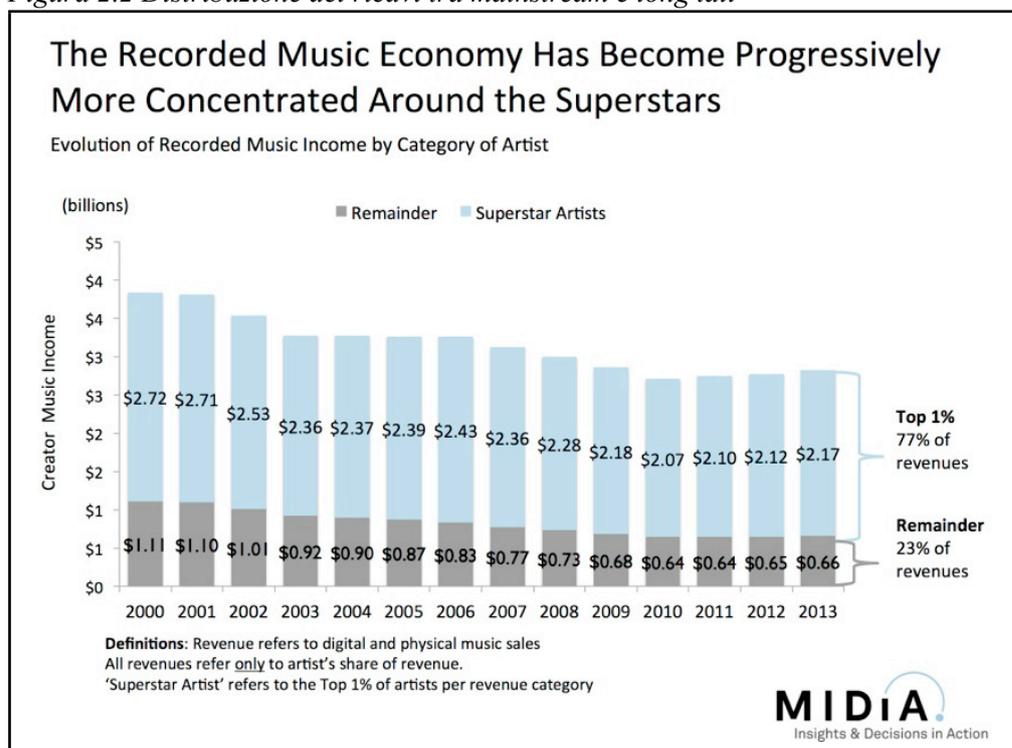
1 - La Tyranny of Choice. Il catalogo medio di un e-tailer o streaming service conta mediamente oltre 25 milioni di tracce musicali, con una crescita di 100.000 unità ogni mese. Questo comporta la difficoltà di aggiornamento per gli algoritmi di raccomandazione. L'effetto finale è quello di catapultare l'utente in un catalogo dove ha troppa scelta, ma nessun indicatore in grado di guidarlo in maniera efficace, con la

conseguenza che l'utente stesso, non riuscendo ad orientarsi, finirà per consumare sempre gli stessi contenuti già noti.

2 - Diminuzione della qualità. L'approccio "do-it-yourself" ha portato da un lato numerosi effetti positivi, dall'altro una diminuzione della qualità media dei contenuti. Con la disintermediazione viene meno il classico filtro prima degli A&R poi delle etichette in grado di selezionare i contenuti musicali di qualità dagli altri. Il filtro ora è direttamente il pubblico, ma solo nel momento in cui il brano viene trovato e ascoltato. La totale assenza di vincoli alla creatività di ognuno potrebbe quindi in parte aver danneggiato la visibilità collettiva degli indipendenti e delle indies.

Di seguito un grafico che evidenzia l'andamento dei ricavi arrivati agli artisti, suddivisi tra ricavi degli artisti top (l'1%) e dei rimanenti.

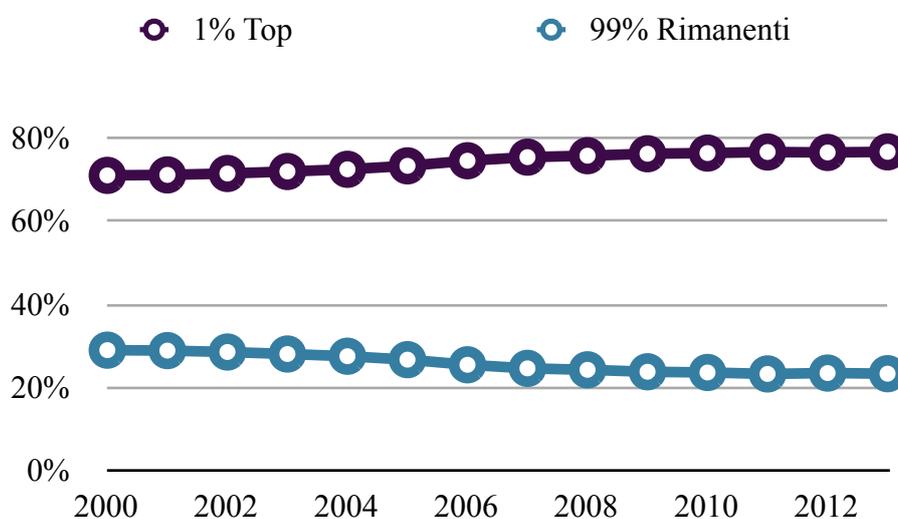
Figura 2.2 Distribuzione dei ricavi tra mainstream e long tail



Fonte: Mulligan / MIDiA Marzo 2014

Quello che si può notare dal grafico è una progressiva polarizzazione degli estremi, con una quota sempre più importante di ricavi generata dall'1% del catalogo musicale, arrivata precisamente al 76,68% nel 2013, contro il 23,32% del restante 99%.

Grafico 2.8 Distribuzione dei ricavi tra head e long tail



Fonte: Midem Marzo 2014

Anche Elberse (Elberse 2013), sostiene che i concetti di coda lunga non si possano applicare all'industria discografica. Anzi, l'autore stravolge completamente l'impostazione della teoria sostenendo come la strategia basata sui blockbuster non solo è più forte di prima, ma sarà ancora più rilevante nel futuro. Elberse dimostra l'invalidità della teoria di Anderson, nel modo in cui viene da esso presentata, utilizzando proprio i dati relativi all'industria discografica. Non viene confutato il fatto che internet dia la possibilità di accedere a nicchie di prodotto né che elimini le barriere definite dal mercato offline. Quello su cui punta l'autore sono i risultati in termini economici.

Utilizzando dati Nielsen SoundScan, Elberse evidenzia come nel 2011, 7,5 milioni di tracce digitali (il 94%) avessero venduto meno di 100 unità con il 32% dei brani che totalizza solo una copia venduta. Questi dati però non rappresentano un caso isolato, ma un trend evidenziato negli anni.

Infatti nel 2009, sulle 6,4 milioni di tracce vendute, il 93% aveva venduto meno di 100 copie e il 27% totalizzava solo una. Nel 2007 il 91% aveva venduto meno di 100 unità e il 24% una sola copia.

Tornando al 2011, 102 tracce avevano venduto più di un milione ciascuna: lo 0,001% delle tracce aveva generato il 15% delle vendite totali di musica digitale. Negli 2009 79 tracce avevano superato il milione, totalizzando il 12% delle vendite totali; nel 2007 le tracce erano 36 e avevano generato il 9% delle vendite. Aumenta quindi la quota di brani in grado di generare un solo download per anno e aumenta contemporaneamente la quota di ricavi generata dai brani che abbiano superato il milione di unità vendute.

La classica legge del rapporto 80/20 viene quindi meno. Qui infatti lo 0,001 dei brani ha generato il 15% dei ricavi e il rapporto diventa 80/0,005

Anche Enrico Pagni, head of digital and brand partnership di Warner Music Group Italia, è scettico sul concetto di coda lunga applicato alla musica: “E’ un concetto bacato, non si può applicare a questi modelli (ndr. con riferimento in particolare allo streaming)”³⁸.

E’ indubbio come internet abbia dato la possibilità a moltissimi artisti di farsi conoscere e di poter proporre la propria musica e ai i consumatori di poter disporre di un catalogo musicale quasi infinito, sicuramente mai così variegato e ricco. I dati però parlano chiaro, le hit non solo sopravvivono ma prosperano. Come vedremo nei prossimi capitoli, lo streaming potrebbe però cambiare le carte in tavola.

Un’altra considerazione opportuna è come, in queste analisi, il fenomeno della coda lunga viene analizzato sotto un profilo squisitamente economico e di profitto. Una buona parte della popolazione della “coda lunga” non è interessata al profitto, ma approfitta delle possibilità offerte da internet per proporre la propria musica e in generale le proprie creazioni artistiche e non. Se riuscissimo a valutare economicamente

³⁸ Da un’intervista raccolta per la redazione dell’elaborato

la creazione di valore generata da questo fenomeno, probabilmente i rapporti potrebbero cambiare.

Infine, per chiudere, proponiamo il concetto di “Catalogue Pollution”, fenomeno secondo cui attualmente esiste un vero e proprio inquinamento di contenuti nei cataloghi web.

Nello specifico troviamo:

- tanti contenuti di bassissimo livello qualitativo;
- una serie di contenuti “derivati” o duplicati. Pensiamo ad esempio alla miriade di brani in versione “karaoke” o versioni doppie, triple, quaduple dello stesso brano nello stesso catalogo.

Questo fenomeno da un lato genera l’effetto già citato parlando di “tyranny of choice”, dall’altro “aumenta il denominatore” quando si va a calcolare il rapporto di vendite tra testa e coda (nella quale possono rientrare anche hit passate).

Per esemplificare il fenomeno procediamo a un veloce esempio.

Una nuova hit (di cui ipotizziamo esiste una sola versione online) totalizza 1000 stream in un periodo definito. Un altro brano, più datato ma presente in un numero di versioni che ipotizziamo sia pari a 10 (ad esempio in greatest hits, diverse versioni dell’album di cui fa parte, compilation ecc), viene riprodotto 1000 volte ma questi streams si distribuiscono equamente tra le 10 versioni identiche. Se non valutassimo il contenuto dei brani avremmo un brano hit ascoltato 1000 volte e 10 brani di coda lunga ascoltati 100 volte ciascuno. Ma aggregando gli ascolti del secondo brano, si totalizzano invece 1000 streams, lo stesso numero di streams che ha totalizzato il brano hit nello stesso periodo di tempo. L’esempio semplifica molto lo scenario, ma il problema risulta concreto e rischia di inquinare i dati soprattutto in relazione al dibattito riguardante la coda lunga.

Per portare un esempio concreto, provando a cercare il brano “Walk This Way” in Spotify, nella versione proposta da Aerosmith feat. RUN-DMC, troviamo il brano in due versioni (con differente minutaggio). Entrambi gli edit del brano presentano 12 copie identiche nel catalogo Spotify. Nel computo della distribuzione degli stream tra i brani

del catalogo, ogni versione identica di “Walk This Way” presenterà un valore decisamente minore rispetto a quanto effettivamente avrebbe totalizzato se il brano venisse contato una sola volta.

2.4 Oltre le indies - disintermediazione e approccio do-it-yourself

Tra i tanti stravolgimenti creati dalla rete, a livello discografico il web ha generato tre effetti più evidenti:

- La possibilità di auto-promuoversi tramite canali diretti come social media e social network;
- Diminuzione dei costi di produzione, promozione e distribuzione;
- Maggiore consapevolezza e conoscenza da parte degli artisti sui metodi di produzione, registrazione e in generale gestione del progetto.

Questi tre fattori sono stati chiaramente abilitati dall'avvento di internet, che permette di by-passare alcuni *gatekeepers* dell'industria discografica. Il filtro tra band e audience si fa sempre più sottile, arrivando di fatto a svanire quando pensiamo al dialogo che si può instaurare su piattaforme come Twitter. Di fatto “il quinto membro della band è il webmaster”³⁹.

Questo approccio comunque ha i suoi limiti ben evidenti. Può funzionare benissimo per una band alle prime armi, permettendo di arrivare a un risultato discografico con un budget limitato senza sottostare all'autorità di un'etichetta discografica. Funziona relativamente meno quando le esigenze promozionali, distributive e finanziarie diventano più ingenti: a quel punto entrano in gioco inevitabilmente distributori, etichette discografiche e publishers. Il mercato mainstream non è facilmente affrontabile con un approccio do-it-yourself, a meno che alle spalle non ci sia un'expertise e un team personale con grande esperienza alle spalle, supportato inoltre da una buona base finanziaria.

³⁹ Johnston in Rogers 2013

Nello scenario più classico dell'industria discografica, ma generalmente nell'entertainment, sono quattro i canali che un prodotto deve attraversare per essere consumato, rappresentati rispettivamente da quattro figure: l'artista, il produttore, il venditore e il consumatore. Abbiamo dunque un processo di disintermediazione che riguarda il rapporto artista-consumatore, ma anche un ripensamento della filiera intera, che va a rimodellarsi caso per caso in funzione degli attori coinvolti. Il classico caso è quello dell'etichetta discografica che vende direttamente al proprio pubblico senza utilizzare altri canali distributivi. L'aspetto che comunque cercheremo di indagare maggiormente è quello del rapporto artista-consumatore.

Il presupposto per disintermediare è che un partner (produttore o venditore) diventa superfluo solo se qualcun'altro riesca a svolgere le funzioni precedentemente operate dall'intermediario eliminato. Non elencheremo tutte le funzioni che svolge un'etichetta musicale o un venditore (online o offline), ma è palese come parte di esse siano rese meno costose e più facili da portare a termine grazie a internet.

Possiamo idealmente suddividere le attività condotte dagli intermediari in due macro-categorie, una più human based che si basa sull'expertise e il know-how sulle attività non musicali o creative. Altre attività sono invece più meccaniche, come ad esempio il funding del progetto.

Per quanto riguarda la prima categoria, difficilmente la disintermediazione potrà prendere piede. Eventualmente potranno cambiare le figure, con consulenti al posto delle case discografiche e manager che prenderanno in carico funzioni precedentemente svolte da altri attori. Come commenta Patrizio Scalabrino, label manager di Mascot Label Group, "Il *know how* e' ancora un prodotto 'analogico' del cervello che il mondo digitale ancora non fornisce di sua sponte"⁴⁰.

Da un'intervista raccolta per l'elaborato

Per quanto riguarda invece fondi e finanziamenti, la via già intrapresa dal mondo musicale è quella del *crowdfunding*, strumento che permette il finanziamento dal basso dei propri progetti ma che, come vedremo nei prossimi capitoli, è comunque in una posizione mediana tra un approccio completamente d-i-y e un approccio più integrato con la presenza dei classici *gatekeepers*. Patrizio Scalabrino, label manager di Mascot Label Group, commenta così l'avvento del *crowdfunding* nel mondo dell'industria musicale: “Sembra una di quelle cose tipiche da decantare sulla democrazia della rete e sulla libertà di auto-prodursi. Poi chiaramente, non essendoci più soldi nella discografia tradizionale il crowdfunding potrebbe essere un'opzione, e perché no? Passata quella fase, se poi l'artista prende piede, di solito, si rivolge alle strutture di sempre. Può essere un incipit ma ma vedo che tutti e proprio tutti poi vogliono avere una label ed una struttura che li porti oltre o che li renda stabili finanziariamente o gli permetta di avere dei 'pro' che sappiano dove mettere le mani”⁴¹.

Da un lato abbiamo quindi una grande potenzialità di autonomia e disintermediazione dell'artista, dall'altra comunque la necessità di incrociare un approccio do-it-yourself con i classici strumenti dell'industria discografica, riveduti e corretti alla luce dello scenario completamente rivoluzionato prima dal web e poi dai social media e da tutto ciò che essi comportano.

2.5 Prime conclusioni e spunti di analisi

L'analisi condotta finora sull'industria discografica ci permette di evidenziare tre elementi di novità.

- 1) Lo streaming è un modello di distribuzione e consumo dai volumi in forte crescita esponenziale. Non solo, è un modello che sta determinando da qualche anno una netta ripresa dell'intero mercato discografico svedese, nonché un calo delle vendite di download negli U.S.A.. E' un modello che sta cambiando le carte in tavola,

⁴¹ Da Intervista raccolta per l'elaborato

nonostante la quota di ricavi generata da questo servizio sia ancora marginale rispetto al totale.

- 2) I ricavi generati dalle vendite digitali, sebbene a livello globale si assestino solo al 39%, nei principali mercati mondiali, ad eccezione dell'anomalo Giappone, hanno superato i ricavi generati dalle vendite di prodotti fisici, con quote del 60% negli U.S.A.
- 3) L'industria discografica sta mutando fisionomia, guidata soprattutto da un processo di disintermediazione. Uno dei principali fenomeni in atto è quello del *crowdfunding*, uno strumento che permette il finanziamento del proprio progetto discografico unendo basso rischio per l'artista (come con un'etichetta) ma con la libertà creativa propria dell'artista indipendente.

Seguendo queste tre evidenze analizzeremo nell'ordine:

- il mondo della distribuzione digitale, distinguendo tra vendita tramite download e accesso tramite streaming, partendo da dati di scenario e introduzione teorica, inoltrandoci poi in svariate case history in grado di descrivere adeguatamente le numerose possibilità oggi offerte dalla distribuzione digitale.
- l'utilizzo del *crowdfunding* nell'industria musicale, definendo dapprima lo strumento, analizzandone le diverse tipologie e poi addentrandoci nell'ambito musicale, presentando diverse case history che mettano in evidenza non solo la valenza del mezzo come catalizzatore di *funding*, ma anche come possibilità di fan engagement e disintermediazione del rapporto fan-artista.

Capitolo 3 - I modelli di distribuzione della musica digitale

*“People think I’m insane because I am frowning all the time
All Day long I think of things but nothing seems to satisfy
Think I’ll lose my mind if I don’t find something to pacify
Can you help me, occupy my brain?”⁴²*

Internet ha letteralmente trasformato la distribuzione dei contenuti musicali. La musica, prima vincolata alla distribuzione tramite un mezzo fisico (CD, spartito, vinile ecc ecc), diventa un “non rival good”, un bene quindi che può essere consumato e posseduto da una molteplicità di persone. La scarsità viene meno, perchè il bene viene smaterializzato. In quanto information good, la musica presenta alti costi di produzione ma bassi costi di riproduzione; Internet da un lato ha abbassato i costi di produzione, dall’altro ha azzerato quelli di riproduzione. Tutto ciò ha generato una maggiore diffusione e apertura del mercato con nuove opportunità di ricavo ma ha anche causato una minore possibilità di controllo dei contenuti da parte di artisti e rights-holder con la proliferazione del *file sharing* e della pirateria musicale.

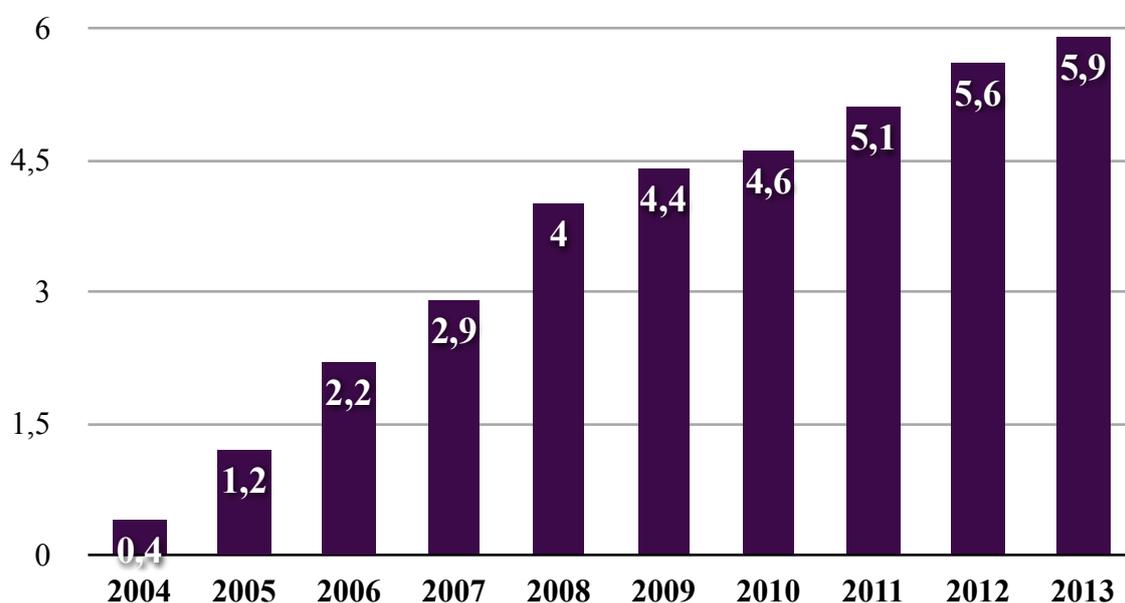
Come già detto, nel 2013, a livello mondiale, il 39% dei ricavi dell’industria discografica derivava dal consumo e acquisto di musica in formato digitale (le vendite di prodotto fisico tramite canali web non vengono considerate in questo caso), pari a \$5,9 miliardi. Nei primi 10 mercati nazionali però questa tipologia di ricavi ha superato la quota detenuta dalle altre fonti (prodotti fisici e *royalties* di *licensing* e sincronizzazione), arrivando a toccare quote del 60% negli U.S.A. e del 76% in Svezia.

Un’interessante dinamica avvenuta durante gli ultimi anni, è stata la progressiva sovrapposizione tra canali distributivi e canali promozionali. Prima dell’avvento del digitale, i canali promozionali guidavano il consumatore all’acquisto tramite i canali distributivi classici (es: il passaggio in radio portava all’acquisto del CD); ora alcuni canali distributivi svolgono la doppia funzione di canale promozionale e canale

⁴² Testo tratto dal brano “Paranoid” di Butler, G. Iommi, T. Osbourne, O. Ward, B., presente nell’album “Paranoid” della band Black Sabbath (1970)

distributivo. La possibilità di ascoltare in anteprima alcuni brani o l'intera opera di un'artista può da un lato generare una monetizzazione diretta dell'ascolto, dall'altro promuovere l'acquisto del contenuto tramite altri canali o in altri formati.

Grafico 3.1 L'evoluzione dei ricavi digitali a livello mondiale



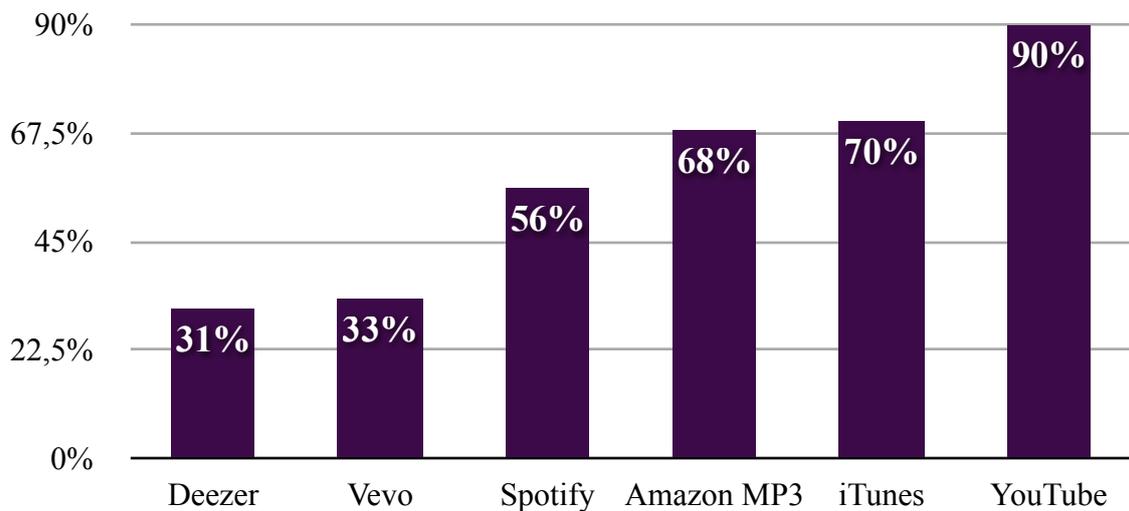
Fonte: IFPI

Il brano su Spotify può essere promozionale all'acquisto del deluxe box in edizione limitata dell'album in cui è contenuto, ma può veicolare anche l'acquisto del biglietto per un concerto o di altri prodotti dell'artista.

Dalla parte del consumatore, secondo quanto riportato da Ipsos MediaCT (Ipsos Media CT Febbraio 2013), nella fascia d'età tra i 16 e i 64 anni, almeno il 62% ha utilizzato un servizio di musica digitale; nella fascia 16-24 si arriva al 81%. Tra i vari i servizi di distribuzione troviamo i valori evidenziati nel grafico 3.2, in funzione della conoscenza e utilizzo del singolo servizio.

Quello che emerge è un consumatore sempre più consapevole e a proprio agio con servizi digitali di questo tipo ma soprattutto l'importanza raggiunta da tali canali all'interno dell'industria discografica.

Grafico 3.2 Quota di conoscenza e utilizzo delle piattaforme musicali digitali



Fonte: Ipsos Media CT

3.1 Gli attori della distribuzione digitale

Come già visto nell'introduzione, la value chain dell'industria discografica si è modificata con l'avvento di internet, permettendo da un lato la disintermediazione e dall'altro l'inserimento di nuovi attori nel processo prima creativo e poi distributivo.

Secondo Spellman⁴³ i principali attori della distribuzione digitale sono:

- digital Music Warehouses, sono i “grandi magazzini” della musica, distribuiscono contenuti in licenza in più formati ai fini di essere riprodotti o per la vendita retail. Sono i classici e-tailer che vendono il download dei contenuti a pagamento;
- aggregatori, mediano tra le digital warehouses, gli artisti e le etichette. Gli aggregatori acquisiscono i brani degli artisti o etichette e negoziano l'accordo per la distribuzione digitale con le warehouses. E' loro compito poi raccogliere le royalties derivanti dalla vendita dei brani e inviare poi il pagamento delle stesse ad artisti ed etichette;

⁴³ Citato in Sahlman 2014

- jukebox digitali, sono jukebox che si rivolgono a professionisti, per la distribuzione di contenuti a fini commerciali;
- radio via satellite, il modello è lo stesso delle normali radio ma la trasmissione dei contenuti è via satellite;
- internet radio, come sopra, ma spesso sono servizi di streaming musicale con riproduzione della musica random o customizzata, comunque non on-demand.
- P2P network, utilizzano protocolli di trasmissione di file via internet. Utilizzati soprattutto dalla pirateria ma non solo;
- siti di download di proprietà dell'artista, permettono il download diretto da siti controllati dagli artisti (o dalle etichette);
- community websites, definiti anche come direct-to-fan websites, permettono oltre alla vendita diretta del prodotto musicale, anche un'interazione più stretta con l'utente;
- servizi musicali in abbonamento, solitamente in streaming, derivano dal modello della radio con un modello di consumo on-demand e interattivo.

3.1.1 Gli aggregatori

Della maggior parte di questi *gatekeepers* parleremo nei prossimi capitoli. E' utile però trattare qui la figura degli aggregatori, per meglio comprendere poi i vari sistemi di distribuzione digitale. Questa è infatti una delle nuove figure emerse con l'avvento digitale, fondamentale nel processo distributivo dei contenuti.

Gli aggregatori sono degli intermediari che permettono la distribuzione dei propri contenuti musicali sulle principali piattaforme digitali musicali. Tali piattaforme come Spotify, iTunes, AmazonMP3 non permettono all'artista o etichetta di caricare e gestire direttamente i propri brani. Gli aggregatori quindi si occupano di gestire la parte tecnica del caricamento dei brani, della gestione del contenuto e anche della promozione sulle varie piattaforme.

Gli aggregatori si possono dividere tra indipendenti e non: i primi sono dedicati ad artisti senza etichetta o artisti indipendenti che gestiscono la propria musica anche sotto il punto di vista distributivo e di publishing; tra i più importanti troviamo Tunecore,

CdBaby e Record Union. Gli aggregatori non indipendenti, invece, lavorano a stretto contatto con le etichette discografiche; The Orchard e InGrooves tra i più rilevanti.

Ogni aggregatore fornisce diverse tipologie di servizio, ma quelle fondamentali sono di reporting, pagamento delle *royalties* e pubblicazione dei contenuti nei territori e piattaforme desiderate, a fronte del pagamento di una fee che può essere chiesta al momento del caricamento dei propri brani, tramite la ritenuta di una percentuale delle *royalties* o entrambe.

Per comprendere meglio il profilo economico degli aggregatori, analizziamo brevemente qualche dato relativo a CdBaby, tra gli indipendenti più importanti nell'industria.

CdBaby viene fondato nel 1998 a Portland nell'Oregon ed è attualmente il più grande distributore di musica indipendente online. Ad oggi ha pagato agli artisti \$330 milioni (Pham - 26 marzo 2014) in termini di royalties, con un catalogo di 400.000 album e 330.000 artisti indipendenti. Tramite CdBaby gli artisti possono distribuire la propria musica sulle principali piattaforme digitali tra cui iTunes, Shazam, Spotify, AmazonMP3, Facebook, Google Play e tante altre. La piattaforma permette, oltre alla distribuzione online, anche la distribuzione fisica dei propri album, la vendita diretta tramite il sito www.cdbaby.com, la vendita tramite Facebook, la monetizzazione dei propri contenuti tramite YouTube e attività di sync licensing per TV, film e videogames. CdBaby offre due piani di pricing, uno standard e uno PRO che permette anche la registrazione all'ASCAP⁴⁴ / BMI⁴⁵ per la gestione del copyright dei propri contenuti

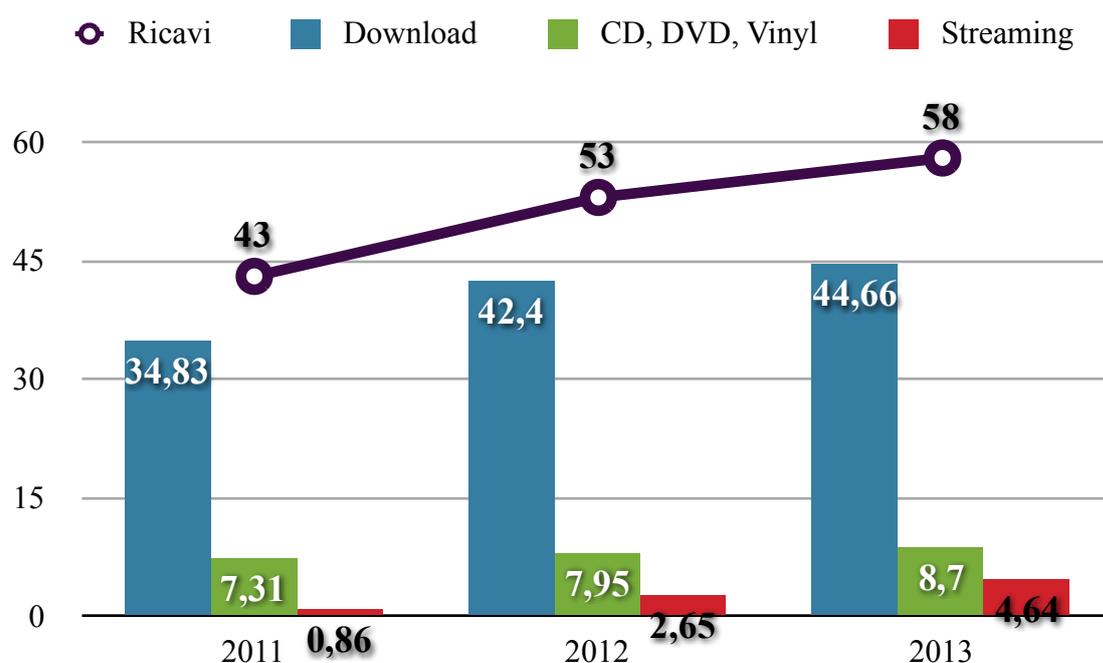
⁴⁴ ASCAP: American Society of Composers, Authors and Publishers - è un'organizzazione no-profit che protegge i diritti d'autore musicale dei propri membri attraverso un monitoraggio delle esecuzioni pubbliche delle loro composizioni, siano esse via radio o concerti dal vivo, e ottenendone l'eventuale risarcimento. Fonte: Wikipedia

⁴⁵ BMI: Broadcast Music Incorporated - è una organizzazione statunitense preposta alla protezione e all'esercizio dei diritti d'autore. Raccoglie i pagamenti delle licenze per conto dei suoi associati e li ridistribuisce loro sotto forma di diritti d'autore.

negli U.S.A. e nel mondo tramite altre agenzie di *collection*⁴⁶. Le *fee* per caricare i propri contenuti sulla piattaforma sono di \$12,95 per singolo (\$39 per la versione PRO) e di \$49 per album (\$99 per la versione PRO), da pagare una tantum.

Approfondendo le dinamiche di ricavo già introdotte precedentemente in relazione alla musica digitale vediamo come esse si ripercuotano anche nella distribuzione, analizzando i dati relativi a CdBaby⁴⁷.

Grafico 3.3 Dinamiche di ricavo di CD Baby - 2011-2013



Fonte: CD Baby (Valori in milioni di dollari)

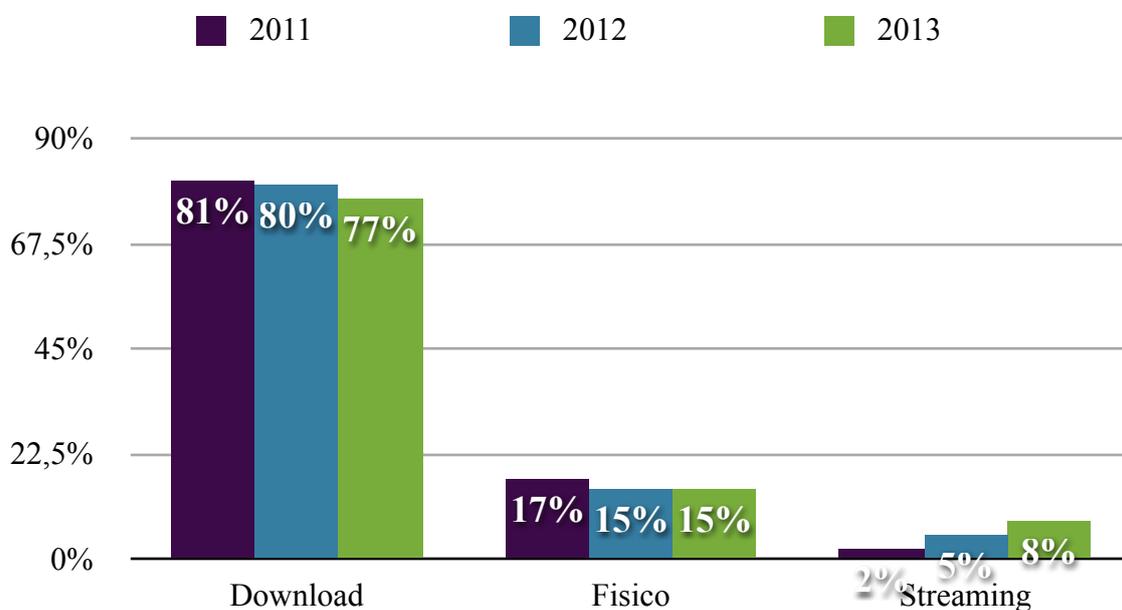
Com'è possibile notare dal grafico, accanto a ricavi crescenti nel totale e nelle varie fonti, quello che risulta più interessante è come si modificano negli anni le quote sul totale. La quota maggiore è senza dubbio quella del download, ma in costante calo negli

⁴⁶ Ci si riferisce alla raccolta delle royalties derivanti dall'utilizzo dei brani registrati.

⁴⁷ Houghton, B. "Inside CD Baby: 5M Tracks from 330,000 Artists" - 4 Dicembre 2013 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2013/12/inside-cd-baby-5m-tracks-from-330000-artists-infographic.html> Accesso 6 Dicembre 2013

ultimi 3 anni, a fronte di una stabilizzazione del canale di vendita fisico e una crescita costante del canale streaming, in linea con i dati generali a livello di industria.

Grafico 3.4 Quote di ricavo di CD Baby per formato



Fonte: CD Baby

3.2 Ownership vs Access

Prima di indagare nello specifico le diverse modalità di distribuzione è necessario introdurre il tema del confronto tra *ownership* e *access* nel consumo e acquisto di musica digitale. E' possibile dividere tutti i servizi digitali in queste due macrocategorie.

La categoria “*ownership*” è rappresentata dai servizi di download, negozi virtuali che offrono la possibilità di scaricare contenuti musicali a pagamento o gratuitamente; l'utente non solo avrà la possibilità di ascoltare il brano ma avrà anche il possesso della copia del brano o dell'album. Il contenuto, in Mp3 o altro formato, sebbene intangibile, mantiene molte delle caratteristiche del prodotto fisico:

- per ogni file o *bundle* si paga una prezzo prestabilito che poi si distribuirà a monte tra i vari attori distributivi e infine creativi;

- l'utente possiede la copia della traccia che viene solitamente conservata su un hardware.

Il presupposto del modello ad *ownership* è quindi quello di pagare una somma prestabilita per acquisire il possesso (sebbene virtuale) di un contenuto multimediale musicale di cui si può disporre entro i limiti imposti per legge e accettati nell'acquisto del brano.

Nel modello di "*access*", ben rappresentato dal mondo dello streaming interattivo, il bene è il servizio a cui si accede gratuitamente (servizi *ad-based*) o a pagamento (*subscription*). L'utente non possiede il contenuto che consuma, ma vi ha solo accesso nelle forme prestabilite dal servizio. L'unico contenuto eventualmente di cui possiede è una copia è rappresentato dal software utilizzato per gestire e accedere ai contenuti.

Ownership e *access* si differenziano non solo in termini di forma ma anche in termini economici. Abbiamo già incontrato il tema relativo alla licenza dei contenuti sulle piattaforme; aldilà della tipologia contrattuale in essere (e quindi della ripartizione delle *royalties*), l'entità e la modalità di pagamento delle *royalties* da parte dei servizi e *e-tailer* varia in funzione della modalità di erogazione.

Nel modello di *ownership*, viene pagata una royalty fissa per ogni copia digitale venduta del brano o dell'album, in funzione degli accordi intercorsi tra piattaforma, artista e casa discografica. I servizi *access-based* invece utilizzano un modello di *revenue* o *profit sharing* che si basa sul numero di *streams* generati dai brani. Torneremo su questo modello analizzando il sistema utilizzato da Spotify.

Wikstrom (Wikstrom Aprile 2012) definisce l'*ownership model* come un retaggio del secolo passato, in cui il consumatore comprava la musica su supporti fisici come CD, cassette e vinili e li custodiva in una collezione. Il possesso quindi era parte fondamentale del processo di acquisto e consumo della propria musica. iTunes, l'e-tailer più importante della distribuzione online di musica, basa il proprio business

sull'acquisizione e possesso del brano scaricato a pagamento. L'evoluzione di internet però determina una sempre maggior fluidità dei contenuti. Il concetto di possesso quindi, sebbene non destinato a scomparire, viene ridimensionato. Cambia quindi il modello di consumo e l'utente/consumatore può non avere più interesse a possedere il brano o album che vuole ascoltare. Il focus passa appunto sull'accesso, ovunque e in qualsiasi momento: diviene fondamentale il servizio più che il contenuto che viene dato per scontato. L'ascolto musicale diventa quindi un'esperienza più completa, anche e soprattutto sociale. "L'esperienza rimpiazza l'*ownership*" (Wikstrom Aprile 2012).

La criticità dei servizi *access-based* è però la possibile deriva verso una guerra di prezzo. Se è vero infatti che l'accesso al *celestial jukebox*⁴⁸ diventa pre-requisito fondamentale per tutte le piattaforme per erogare il servizio, la competizione si inasprisce sul prezzo. Quello che può portare a differenziare un servizio dall'altro diventa a questo punto la *user experience*, o quella che Wikstrom definisce come "il contesto nel quale l'utente accede ai vari brani".

La *user experience* viene definita dall'ottimizzazione di diverse funzioni tra cui:

- funzione di ricerca;
- condivisione interna (utenti del servizio) ed esterna (utenti collegati tramite social network);
- creazione di playlist;
- funzione di radio personalizzata su playlist e ultimi ascolti;
- sistema di raccomandazione.

L'evoluzione dei servizi *access-based* punta quindi verso un'ottimizzazione e sviluppo del servizio più che sul catalogo che diventa una *commodities* per tutti i vari servizi. Fondamentale diventa la *content curation* effettuata dai servizi, trasformando un servizio solitamente "*on-demand*" a un'esperienza che unisce personalizzazione *one-to-*

⁴⁸ Parleremo dei *celestial jukebox* nel capitolo 4, dedicato ai modelli *access-based*. Anticipiamo solo che rappresentano una sorta di jukebox virtuale il cui catalogo tende ad essere infinito, tramite cui, quindi, diventa possibile ad accedere a qualsiasi brano.

one e interazione con il servizio, grazie allo sviluppo di algoritmi che siano in grado di proporre una lista di contenuti all'utente. Questa tipologia di servizi viene identificata come "listen services": Pandora con il suo *Music Genome Project* ne è un prototipo, Beats con le *playlist human-curated* rappresenta lo stato dell'arte; torneremo sul tema nel capitolo dedicato ai servizi di music streaming.

3.3 Ownership - L'acquisto e il download di contenuti musicali

Introdotta il tema, analizziamo in successione le due macrocategorie che contraddistinguono la distribuzione di musica digitale in funzione del suo consumo. Iniziamo quindi dai modelli *ownership-based*, che identificheremo per semplicità con i servizi che permettono di usufruire di contenuti digitali gratuitamente o a pagamento tramite download di uno o più file.

Come già indicato, i ricavi generati dalla musica digitale in download sono in calo in numerosi Paesi dopo un'esplosione durata sino al 2010-2011; non per questo il fenomeno deve essere sottovalutato, soprattutto perché i dati da un lato raccolgono solo una parte dei download legali di musica non considerando i download gratuiti e legali e fenomeni di *bundling* come quelli analizzati nelle case history. Il fenomeno quindi sicuramente sta mutando, i dati lo evidenziano, ma il trend negativo da un lato potrebbe nascondere nuove e diverse forme distributive *ownership-based* o non completamente misurabili o non misurate, anche e soprattutto a livello monetario. Nel frattempo, i dati del primo trimestre pubblicati da Nielsen Soundscan⁴⁹ evidenziano uno scenario in mutazione profonda. Infatti, nei primi tre mesi del 2014, le vendite (non il numero di download complessivo) di tracce digitali sono scese del 12,5% rispetto allo stesso periodo del 2013, passando da 356,5 milioni di unità a 312; la vendita di album digitali non è andata meglio con un calo del 14,2% fino a 27,8 milioni di copie vendute.

⁴⁹ Christman, E. - Nielsen's Q1 Numbers: Sales Down, Streams Up - 7 Aprile 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/legal-and-management/6041328/niensens-q1-numbers-sales-down-streams-up> Accesso 29 marzo 2014

3.3.1 Tipologie di download digitale

Iniziamo definendo le varie modalità con cui si presentano i modelli *ownership-based*. Frédéric Neff⁵⁰ identifica le piattaforme nel seguente modo:

- download a la cartè, permette di acquistare la musica scaricando un brano o un album sotto forma di uno o più file. E' la tipologia di piattaforma rappresentata da iTunes;
- download su abbonamento, il cliente acquista un pacchetto di brani scaricabili nell'arco di un periodo definito di tempo;
- download temporaneo, l'utente può scaricare un file musicale che può essere riprodotto solo per un limitato intervallo di tempo o per un numero limitato di volte.

Patrik Wikstrom (Wikstrom 2013) ipotizza una modellizzazione dei vari sistemi di distribuzione simile, senza però dividere nettamente tra *access* e *ownership*; per convenienza dividiamo le tipologie e riporteremo parte di esse anche nella sezione dedicata ai modelli *access-based*.

- Download del singolo brano: con una definizione simile se non uguale a quella della tipologia "Download a la carte" di Neff.
- *Membership* con quota di download: è l'equivalente del download su abbonamento di Neff. Wikstrom giustamente sottolinea come questa tipologia garantisca un ricavo costante e continuo. eMusic è stata una delle poche piattaforme ad aver provato ad utilizzare questo business model, con un sistema di *revenue-sharing* per il pagamento delle *royalties* agli artisti.
- *Membership - All You Can Eat*: persiste la modalità di abbonamento ma in questo caso, a fronte di una somma mensile o comunque periodica, l'utente ha accesso al download di un numero illimitato di brani.
- *Value-based pricing models*: Il concetto fondamentale su cui si basa questo modello è quello di far pagare al consumatore, un prezzo correlato al valore generato

⁵⁰ In Berger 2012

dall'acquisto del bene o servizio. In sostanza, l'utente paga quanto vuole, partendo da base 0 o da una base prestabilita.

Come è possibile notare, soprattutto per quanto riguarda la categorizzazione effettuata da Wikstrom, ogni tipologia è caratterizzata da un modello di pricing diverso; nella sostanza è questo che non solo caratterizza il servizio, ma in un certo senso anche il consumo della musica stessa. Si passa quindi dal pagamento per ogni singolo brano, all'abbonamento con quota o libero, fino a un prezzo stabilito dall'utente stesso.

3.3.2 iTunes

Il modello affermatosi da subito nel mercato della distribuzione di musica digitale è quello del download *pay-per-song* o *pay-per-album*, il modello creato proprio da iTunes. Ad aprile 2013⁵¹, iTunes deteneva una quota di mercato pari al 63% delle vendite di musica digitale, nonché il 29% dell'intera industria discografica, in calo però rispetto agli anni precedenti⁵². La dominanza di iTunes sul mercato è comunque ancora netta, un mercato che come abbiamo già detto, ha di fatto creato.

L'unico competitor in grado di totalizzare una quota significativa di vendite di brani digitali dopo iTunes, è AmazonMP3. Servizio mediamente più economico di iTunes, secondo NPD Group⁵³ la sua quota sul mercato digitale cresce dal 7% del 2008, al 10% del 2009, fino ad arrivare al 22% del 2012 posizionandosi come il rivale diretto più temibile per iTunes. Tra le tante azioni portate a termine per aggredire lo strapotere di Apple sul mercato, Amazon ha lanciato, ad esempio, nel 2011 una campagna promozionale legata all'uscita di "Born This Way" di Lady Gaga, vendendo l'album a 0,99 centesimi a copia. Come ha evidenziato Enrico Pagni nella nostra intervista,

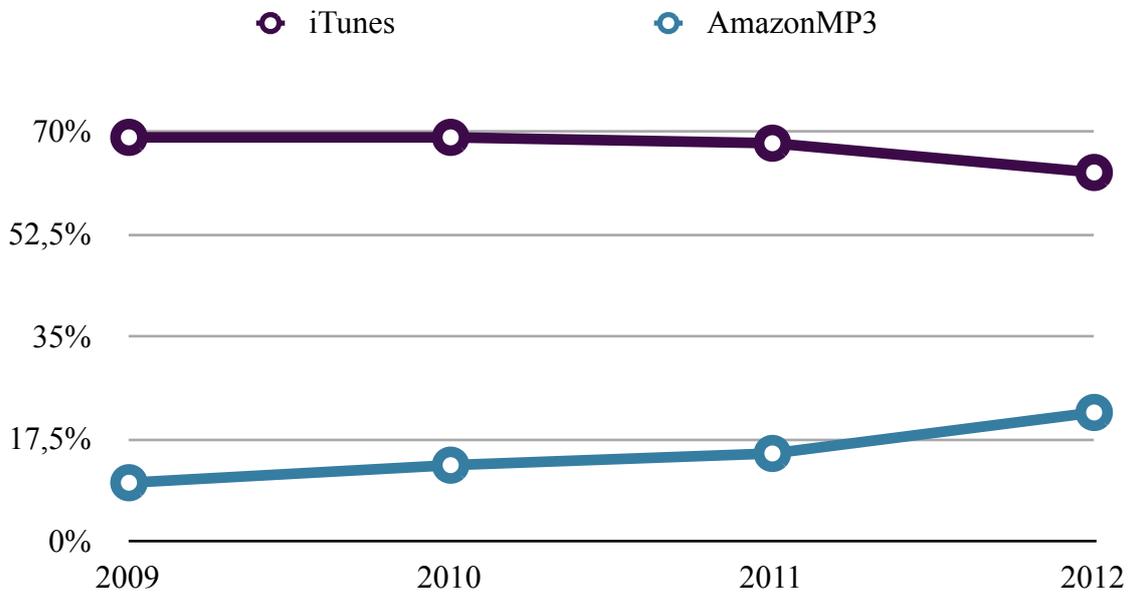
⁵¹ Reuters - "Amazon gains against Apple's iTunes in music download" - 16 Aprile 2013 - Reuters - <http://www.reuters.com/article/2013/04/16/amazon-music-idUSL2N0D317220130416> Accesso 20 Febbraio 2014

⁵² Nel 2009 la quota sul totale della musica digitale era pari al 69%, nel 2011 al 68%

⁵³ Soper, T. "iTunes rival: AmazonMP3 growing with 22% of online music downloads" - 16 Aprile 2013 - Geekwire - <http://www.geekwire.com/2013/amazonmp3-grow-itunes/> - Accesso 16 marzo 2014

iTunes dal 2010 non lancia nuovi prodotti o servizi dedicati al download, un fattore che può giustificare una leggera perdita di quota di mercato.

Grafico 3.5 Evoluzione delle quote di mercato di iTunes e AmazonMP3 nel mercato digitale



Fonte: NPD Group

iTunes comunque resta il leader di mercato, per lo meno per quanto riguarda il download a la cartè, andiamo quindi ad analizzare brevemente la storia del servizio di Apple, cercando inoltre di comprendere alcuni dati più strettamente economici.

iTunes viene lanciato il 28 aprile 2003, diventando il primo servizio di download digitale di musica a pagamento legale e con accordi di distribuzione con le *majors* discografiche (all'epoca EMI, Universal, Warner, Sony Music e BMG) e successivamente con le *indies*.

iTunes rivoluziona completamente il mercato discografico: il focus si sposta improvvisamente dalla vendita dell'album a quelle del singolo brano. Mai prima dell'avvento di iTunes, il consumatore avrebbe potuto comprare singoli brani da diversi album, senza dover comprare per forza il CD singolo o l'intero album. Non solo, oltre all'azione di *unbundling*, il prezzo diventa uniforme per tutti i brani: 0,99 cents di

dollaro, un prezzo non solo più “democratico” rispetto ai prezzi dei CD, ma anche e soprattutto facile da comprendere e da comunicare.

Oltre al *pricing* e all'*unbundling*, iTunes nei primi anni di vita si caratterizza anche per un forte sistema di *lock-in*. Infatti iTunes e la vendita di brani musicali in download, rappresentavano e tuttora rappresentano una parte di un sistema di business più ampio e complesso: il vero business e conseguenti profitti venivano generati dalla vendita dell'hardware (all'epoca l'iPod, nato prima di iTunes) non del software. Inizialmente quindi i brani acquistati da iTunes contenevano il famigerato sistema di protezione “Airplay”, la declinazione di Apple dei sistemi di DRM per la protezione da copie illegali. Questo però, oltre a non permettere la duplicazione ad uso personale del brano, non permetteva neppure l'ascolto dello stesso su piattaforme e *device* estranee a Apple.

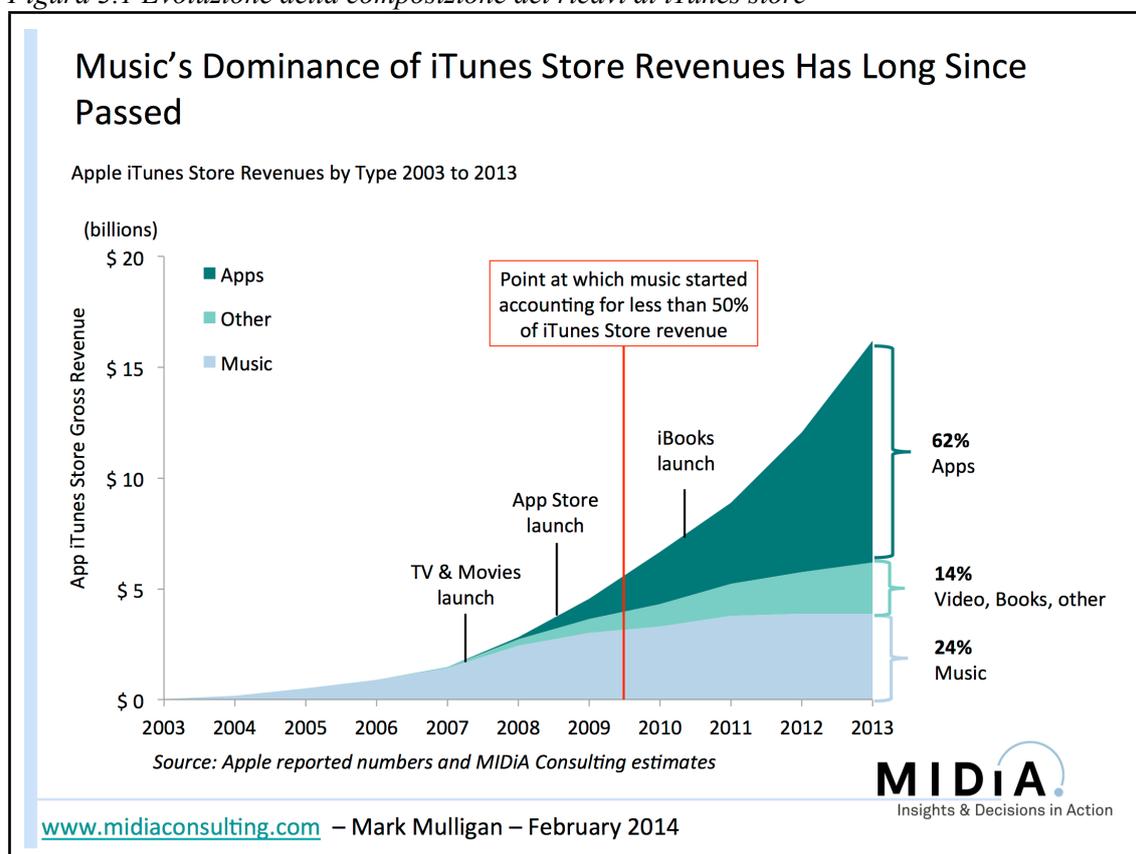
Nel 2007 questa strategia inizia a vacillare sotto i colpi delle major e in generale dell'industria discografica che critica proprio i due principi cardine di cui sopra (prezzo uniforme e DRM). Non a caso nel 2007, avvertendo i malumori generati dal modello di business di Apple, Amazon entra nel mondo del download digitale di musica, con un'offerta simile, che univa il download dei singoli brani, insieme alla vendita dell'album completo. Nel gennaio 2008 iTunes comunque diventa il leader incontrastato di mercato nella vendita di musica digitale online, con una 70% di quota di mercato mentre nel 2009, finalmente elimina la restrizione DRM e inizia a offrire il suo catalogo a prezzi variabili: \$0,69, \$0,99 e \$1,29 per brano. In realtà l'eliminazione del sistema di DRM era già iniziata nel maggio 2007, togliendo la protezione dal solo catalogo EMI, in un formato chiamato iTunes Plus.

A febbraio 2013, Apple dichiara di aver venduto 25 miliardi di brani in tutto il Mondo con 26 milioni di brani in catalogo e la presenza del servizio in 119 nazioni.

iTunes Store però, ad oggi, non è più solo un e-tailer di musica, ma anche di molti altri contenuti come app, film e libri. Non solo la quota di mercato di iTunes è calata nel mercato musicale digitale, ma le vendite di musica rappresentano per iTunes una quota sempre minore rispetto alla vendita di app e altri contenuti disponibili. Questo ci mostra come le altre forme di entertainment, in primis le app, diventino beni sostitutivi della

musica digitale, a causa di un allargamento del paniere di beni disponibile per l'utente a fronte di un budget pur sempre limitato.

Figura 3.1 Evoluzione della composizione dei ricavi di iTunes store



Fonte: MIDiA / Mulligan

Come si può leggere dalla figura 3.1, nel 2003, anno di lancio di iTunes, i ricavi derivano completamente dalla musica. Negli anni successivi però Apple ha introdotto una serie di nuovi servizi e contenuti disponibili tramite il portale. La svolta avviene nel 2008 con il lancio dell'App Store. Dal 2008 al 2009 la musica scende al 50% del totale dei ricavi di iTunes, nonostante un aumento graduale ma costante dei ricavi in valore assoluto. Si arriva così al 2013 con la musica, ormai assestata su un valore poco inferiore ai \$5 miliardi, che totalizza il 24% dei ricavi di iTunes, mentre video, libri e altro totalizzano il 14% e le apps ben il 62%.

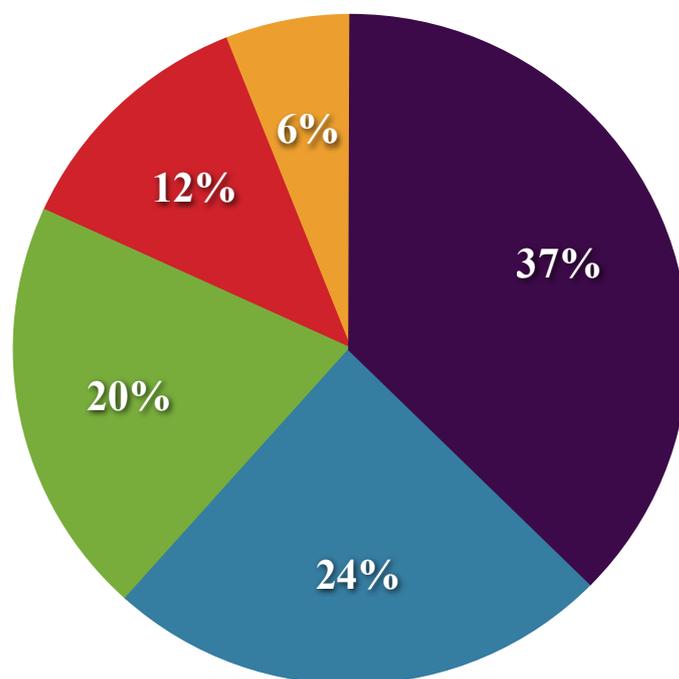
All'interno del dibattito riguardante la cannibalizzazione delle vendite di musica digitale da parte dei servizi di streaming quindi, possiamo includere anche la rapida

ascesa dell'acquisto di app e altri contenuti digitali che dal 2008 in poi sono andate a competere con l'acquisto di musica nell'iTunes Store, come prodotto sostitutivo per i clienti Apple.

Interessante per comprendere al meglio le dinamiche di ricavo generate dal modello di vendita *pay-per-song* operato da iTunes, è il seguente grafico che mostra l'allocatione dei ricavi successi alla vendita di un brano su iTunes o altra piattaforma simile.

Grafico 3.6 Distribuzione dei ricavi derivanti dalla vendita di un brano in download

● Etichetta ● Retailer ● Tasse ● Artista ● Publishing



Fonte: MIDiA / Mulligan

Come vediamo buona parte del ricavo viene spartito tra *retailer* e etichetta discografica, solo una minima parte poco oltre il 10% arriva direttamente all'artista⁵⁴.

Dopo una breve analisi della principale piattaforma di distribuzione di musica digitale in download, procediamo ora con cinque case-history che mettono in evidenza diverse

⁵⁴ a cui bisogna sommare le royalties legate al publishing e eventuale licensing.

modalità di distribuzione digitale della musica, utilizzando forme, sistemi di *pricing* e canali differenti, tutte accomunate però da un approccio ownership-based, basate quindi sul download di un contenuto multimediale.

Mentre le case history relative a “Radiohead” e “Nine Inch Nails” sono presenti in diversi volumi dedicati all’industria musicale ma ripresi anche all’interno di dibattiti sul tema della disintermediazione e segmentazione di prezzo, gli altri casi di seguito analizzati risultano più recenti, mostrando quali siano le vie più innovative ed efficaci adottate negli ultimi anni per distribuire la propria musica digitale.

L’obiettivo dell’analisi delle diverse case history è quello di individuare alcuni tratti comuni tra casi di successo che apparentemente hanno utilizzato modelli e forme distributive differenti.

3.3.3 Co-branding - Jay Z e Samsung

Il 16 giugno 2013, Jay-Z e Samsung annunciano la pubblicazione di “Magna Carta Holy Grail”, nuovo album dell’artista, il primo in quattro anni come solista, tramite un commercial trasmesso durante le finali di NBA. Samsung in contemporanea annuncia che l’album sarebbe stato disponibile in anteprima per chiunque possedesse un telefono Samsung Galaxy S III, Galaxy Note II e Galaxy S4; gli utenti infatti avrebbero avuto accesso all’album tramite un app dal nome “JAY Z Magna Carta”, disponibile per il download dal 24 giugno. Dal 4 luglio tramite l’app sarebbe stato quindi possibile scaricare l’album gratuitamente e in anticipo di tre giorni rispetto alla pubblicazione dell’album. Samsung acquista un milione di copie dell’album, pagandole \$5 ognuna, generando un ricavo per l’artista pari a 5 milioni di dollari prima ancora della pubblicazione dell’album, album che diventa automaticamente il più profittevole della sua carriera. Jay-Z diventa così anche il primo artista a raggiungere il disco di Platino (1 milione di copie negli U.S.A.) prima della release ufficiale dell’album, senza aver venduto al pubblico nemmeno una copia.

Nonostante numerosi problemi di natura tecnica, l'album raggiunge il numero uno della classifica Billboard 200 vendendo 527,000 copie nella prima settimana, volume che non comprende il milione di copie che Samsung ha distribuito gratuitamente. Non solo, per la prima volta Jay-Z raggiunge il primo posto nel Regno Unito e produce 14 milioni di streams su Spotify negli U.S.A., un record per la prima settimana dalla data di pubblicazione.

Dal 7 luglio 2013 in poi l'album viene pubblicato nelle modalità tradizionali, tramite l'etichetta discografica dell'artista, la Island Def Jam.

Quella di Jay Z, è tra le pochissime release ad essere state pubblicate digitalmente da un *brand* non appartenente all'industria discografica, o comunque senza una struttura dedicata. Vengono by-passati la casa discografica e i classici distributori intermedi. Non abbiamo un caso di netta disintermediazione, ma la filiera viene sicuramente stravolta poiché produttore (Samsung) e artista (Jay Z) collaborano in modo più paritetico, raggiungendo direttamente il pubblico. Unico mezzo di intermediazione resta il Google Store. In realtà già altri *brand* si sono avvicinati all'industria discografica (lato produzione, non sponsorizzazione), ma con modelli organizzativi che replicano quello delle classiche labels. Alcuni esempi sono RedBull e Monster, brand all'interno dei quali esiste un vero e proprio apparato discografico.

Non unica nel suo genere, ma certamente caratterizzante, è l'azione di *lock-in* generata dall'App gratuita, che quindi ha vincolato gli utenti all'ascolto dell'album tramite non solo un *device* Samsung, ma nello specifico uno *smartphone*. Altri artisti come Lady Gaga e Madonna avevano già provato la strada della distribuzione dell'album tramite *smartphone* ma senza mai raggiungere un accordo concreto.

E' probabile che una simile modalità distributiva resti una tantum nel panorama discografico, soprattutto per la portata dei volumi di vendite e di ricavi necessaria per decretarne il successo; resta comunque un segno di discontinuità profonda nel rapporto artista-brand. La commistione tra brand, soprattutto fashion o legati al mondo del

beverage (Coca-Cola, Heineken, Red Bull), e musica non è di certo nuova, ma in questo caso il rapporto passa a un livello successivo, con un'intersezione dei rispettivi business.

Da notare inoltre come anche gli stessi artisti, parliamo del mercato *mainstream*, stiano progressivamente diventando dei “brand”, con un'attenzione sempre maggiore a ciò che va oltre la musica o il solo contenuto musicale. Caso tipico, nato e evolutosi in tempi non sospetti ben prima dell'avvento del web, è quello della band americana Kiss, divenuta prima band di culto e poi brand a 360° con oltre 3mila prodotti in *licensing*, nonché la band con il maggior volume di *merchandise* venduto al mondo. Solo per citare l'ultima trovata, la band ha acquistato una squadra di football americano, rinominandola in “L.A. Kiss”, estendendo inoltre il *brand* a diverse catene di ristorazione. La propensione a trasformare una band o un artista in brand è rappresentata anche dal dilagare dei *360° Deal*, accordi contrattuali tra artista e una controparte⁵⁵ che ne va a gestire il nome e quindi il brand in tutti i campi di applicazione possibili, dalla vendita di musica, alle performance dal vivo, fino al merchandising e al licensing.

Il caso di Jay Z ci mostra come un brand non musicale possa diventare non solo parte dell'industria discografica, ma anche e soprattutto tassello fondamentale per il successo dell'opera. Il punto focale è rappresentato dalla convergenza tra due *brand* verso un obiettivo comune: da un lato il *brand music-oriented* (la band o l'artista), dall'altro il *brand business-oriented* (la casa discografica, l'azienda del fashion, della telefonia ecc ecc). La *brand extension* quindi trova una doppia via, dalla musica al business e dal business alla musica.

Altro punto focale della case history è la distribuzione del contenuto musicale prima in modalità gratuita, con il costo di acquisto a carico di Samsung, poi a pagamento in un secondo momento. Questa modalità presenta una strategia inversa rispetto alla strategia di *versioning*, dando precedenza alla versione meno costosa del prodotto che però non cannibalizza le vendite della versione a pagamento, ma anzi le promuove, stimolando la diffusione del contenuto e del brand musicale.

⁵⁵ Per il momento LiveNation è l'attore più quotato per questa tipologia di business

3.3.4 Bundling - Beyonce e iTunes

Il 13 dicembre 2013, Beyoncé pubblica a sorpresa il suo quinto studio album omonimo esclusivamente su iTunes. L'album viene pubblicato senza nessun tipo di promozione, ne radio ne web, ad un prezzo di \$15,99. Il 15 dicembre, le copie vendute dell'album sono 828.773 in tutto il mondo di cui 617.000 solo negli U.S.A., arrivando a un milione di download a poco più di una settimana dalla pubblicazione.

L'unica azione di marketing messa in atto dall'artista è rappresentata da un breve video pubblicato il giorno della release su Instagram presentante la scritta "Surprise", inviato ai 10 milioni di *follower* sul social network replicando poi l'operazione sui 53 milioni di fan su Facebook. Nelle successive dodici ore alla pubblicazione, vengono inviati 1,2 milioni di tweet relativi all'album mentre iTunes, dal momento dell'annuncio, utilizza tutti gli slot promozionali in suo possesso per promuovere l'album. Solo nel primo giorno le copie vendute erano 365.000.

Ma l'assenza di azioni di marketing e promozione non è stata l'unica particolarità dell'album. Infatti, per la prima settimana, l'album era disponibile solo tramite iTunes, con la successiva release del prodotto fisico avvenuta solo il 21 dicembre, facendo infuriare numerosi *wholesale* soprattutto americani: Target, nota catena americana, si è rifiutata ad esempio di vendere l'album.

Oltre all'effetto sorpresa e all'esclusiva della pubblicazione per iTunes, ricompare un formato di vendita che lo stesso iTunes aveva contribuito ad annientare: il *bundle*. Infatti, l'album viene venduto per la prima settimana esclusivamente in *bundle* quindi senza la possibilità di acquistare i singoli brani; non solo, il *bundle* comprendeva oltre ai 14 brani, anche 17 video relativi alla realizzazione e inerenti i contenuti dell'album.

Per valutare il successo dell'album è sufficiente confrontare le vendite con quelle generate dall'album ARTPOP della "rivale" Lady Gaga: 305,000 copie nelle prime due settimane, meno delle vendite generate nel primo giorno da "Beyoncé".

Il caso quindi vede tre elementi fondamentali e caratterizzanti:

- bundling;

- esclusiva;
- assenza di azioni di marketing pre-release.

Sostanzialmente, se i risultati non avessero dimostrato il contrario, una strategia del genere sarebbe stata ritenuta non solo controproducente, ma soprattutto antiquata riprendendo concetti e modalità operative date per estinte.

Perchè la strategia quindi ha avuto successo?

- Beyoncé possiede una fan base grandissima e fedele, pronta ad “eseguire” ogni ordine della propria artista preferita, in questo caso acquistare l’album.
- L’artista era già una figura di spicco nell’ambiente discografico, una vera e propria celebrities.

Nella sostanza questa strategia ha funzionato perchè Beyoncé è Beyoncé, senza nascondere che qualche giorno prima delle release alcuni dettagli erano già trapelati in rete. Questa strategia può funzionare con i grandi nomi mainstream, e potrebbe anche rivelarsi un caso veramente isolato, su cui molto ha influito l’effetto sorpresa. Quello che però è certo è che con “Beyoncé” le regole non scritte dell’industria discografica degli ultimi anni sono state nuovamente rivoltate, invertendo tutti i paradigmi dati per assodato nel web.

3.3.5 Versioning - Nine Inch Nails e i 4 fantasmi

Trent Reznor, leader e fondatore della band Nine Inch Nails, nel 2008, dopo una serie di incomprensioni e divergenze con la propria etichetta discografica Interscope, decide di separarsene e dare vita a una propria label indipendente.

Nel 2008 quindi dà alla luce il suo primo album indipendente, intitolato “Ghosts I-IV”, sotto licenza Creative Commons che ne permette la diffusione libera sul web. L’album è composto da 36 tracce, divise in 4 capitoli.

Il primo capitolo, “Ghosts I”, viene pubblicato gratuitamente in download digitale, scaricabile liberamente direttamente dal sito web della band, con il solo obbligo di

lasciare il proprio indirizzo e-mail. Non solo, Reznor decide di caricare questo capitolo dell'album sui principali canali di file sharing come BitTorrent e The Pirate Bay, all'epoca i nemici numero uno dell'industria discografica.

La versione completa dell'album, sempre in versione digitale, viene invece distribuita a pagamento, con il prezzo di \$5. In realtà, l'album intero era già disponibile in file sharing nella sua interezza, ma Reznor dà la possibilità ai fans di effettuare una "donazione" per il download legale. Oltre a queste due versioni digitali, alla cifra \$10, i fans possono acquistare l'album in doppio CD e per \$75 una deluxe edition che comprende il box set, CD, DVD, Blu-ray e un photo-album.

L'intuizione di Reznor è quella di coinvolgere i *superfans*: mette in vendita infatti una versione ancora più completa a \$300 in edizione limitata (2500 pezzi) contenente anche l'edizione in vinile dell'album e alcune rare foto stampate. In meno di 30 ore, nonostante l'album fosse di fatto gratuito in rete, Reznor riesce a vendere tutte le copie dell'edizione Ultra Deluxe, ricavando solo da questa versione \$750.000. Nella prima settimana Reznor totalizza \$1,6 milioni di ricavi grazie alla vendita del suo album "Ghosts I-IV".

Il successo di questa modalità di vendita, che punta a massimizzare il ricavo sulla versione più costosa e cerca di ottenere la massima visibilità tramite la versione gratuita o comunque meno costosa, riprende il concetto dei "1000 True Fans", che in questo caso diventano 2500. Metà dei ricavi relativi alla prima settimana di vendita, da sempre banco di prova per il successo di una release discografica, sono generati dalla vendita dell'edizione limitata.

La particolarità del caso non insiste tanto sull'utilizzo di una strategia di "*versioning*", già normalmente attuata soprattutto con le vendite fisiche, ma sulle potenzialità che la rete offre quando si opera con una strategia di questo tipo. Nel caso specifico, infatti, da un lato internet ha permesso la distribuzione di tutto o parte dell'album in maniera gratuita senza costi aggiuntivi, creando un effetto promozionale e di "buzz" impossibile da ottenere tramite distribuzione fisica.

Dall'altro ha permesso la perfetta allocazione delle varie versioni dell'album alle categorie di fans. Riprendendo il concetto di coda lunga, è evidente come in questo caso la presenza di un negozio fisico, avrebbe comportato delle scelte di distribuzione delle copie in edizione limitata. L'utilizzo di un canale di vendita web, diretto, senza intermediari e potenzialmente infinito, elimina il *gatekeeper-retailer*, generando quindi maggior valore sia per l'artista (che ha venduto tutte le copie ultra-deluxe) sia per il super fans, in grado di acquistare direttamente il box, senza il rischio di non trovarlo in negozio. La distribuzione digitale quindi permette una migliore allocazione dei prodotti alle corrette categorie di fans, soprattutto quando si opera una strategia di *versioning*.

Contrariamente alle due precedenti case history, questa rappresenta un mercato sicuramente più di nicchia. Dove con Jay Z e Beyoncé si puntava ai volumi di vendita (o di consumo nel primo caso), qui si punta alla qualità della vendita. I volumi di massa in questo caso sono interessanti solo per la parte promozionale del processo, fase che guida il processo di acquisto delle varie categorie di fan. Ad ogni categoria Reznor propone la giusta versione di "Ghosts I-IV", risultato raggiunto tramite la disintermediazione e un approccio *direct-to-fans* abilitato dal *file sharing* e dall'utilizzo di canali di proprietà (sito web) per la distribuzione digitale.

3.3.6 Pay-what-you-want - Radiohead e Basecamp

Nel 2003 la band Radiohead conclude, con la pubblicazione di "Hail to the Thief", i suoi obblighi contrattuali con EMI, scegliendo di non rinnovare il contratto. Successivamente nel 2005, la band inizia a lavorare a "In Rainbows", nuovo album della band. Nel 2007 i Radiohead decidono di pubblicare il nuovo album senza utilizzare né i normali canali distributivi ma neppure senza appoggiarsi a un'etichetta discografica. I Radiohead infatti pubblicano il nuovo album direttamente sul proprio sito web, gratuitamente, lasciando decidere ai fan quanto pagare per il download. A quel punto, senza il coinvolgimento di parti terze, i Radiohead non solo non avevano nessun vincolo contrattuale, ma detenevano pienamente i diritti del nuovo album.

Secondo comScore⁵⁶, l'album sarebbe stato scaricato 1 milione di volte e il 40% dei fans avrebbe pagato per il download, con una media di \$6 dollari per utente pagante e una media per download di \$2,40. Nessun dato comunque è mai stato reso pubblico esplicitamente dalla band: si stima comunque che solo da questa mossa commerciale, la band abbia guadagnato dai \$6 ai \$10 milioni.

L'album comunque viene pubblicato a pagamento nelle classiche modalità nel gennaio 2008, un anno dopo la pubblicazione "ufficialmente piratata" sul proprio sito. "In Rainbows" riesce a vendere 3 milioni di copie andando a finire al numero 1 della US Billboard 200 e vincendo numerosi primi tra cui due Grammy Awards.

Il caso di "In Rainbows" ha fatto scuola nell'industria discografica e non solo, rappresentando non solo un esempio di disintermediazione spinta, come abbiamo visto anche nel caso precedente, ma di pura auto-segmentazione del proprio pubblico. Non è più la band a determinare il prezzo della propria musica, neppure le etichette o i distributori: sono i fans a determinare il valore del contenuto e quindi a pagare il corrispettivo in denaro ritenuto maggiormente opportuno. Quello dei Radiohead è un sistema di "*pay-what-you-want*" puro, senza limiti minimi o massimi di prezzo. Non a caso, solo una parte di chi ha scaricato l'album ha pagato una quota, molti altri no. Ma la domanda è: chi non ha pagato per il download avrebbe pagato per acquistare una copia fisica o digitale dell'album? Entrano qui in gioco altre tematiche legate alla psicologia del consumatore e all'importanza del prezzo nel determinare il valore del bene. E' però chiaro che l'approccio *direct-to-fans* adottato abbia fatto aprire gli occhi a un'industria discografica intenta a bloccare la distribuzione illegale di contenuti musicali tramite sistemi p2p, sabotata a sua volta dagli stessi musicisti di cui si faceva portavoce con i metodi propri del file sharing.

Dopo i Radiohead, in pochi hanno raggiunto tale successo con una strategia simile così estrema, ma il business model del *pay-what-you-want* è sopravvissuto e si è sviluppato: uno degli esempi più brillanti è rappresentato dalla piattaforma BandCamp.

⁵⁶ comScore "For Radiohead Fans, Does "Free" + "Download" = "Freeload"? - 5 Novembre 2007 - http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2007/11/Radiohead_Downloads - Accesso 10 aprile 2014

BandCamp è una piattaforma digitale dedicata agli artisti fondata nel 2007 da Ethan Diamond e Shawn Grunberg. Dal 2008 la piattaforma offre la possibilità agli artisti, soprattutto indipendenti, di vendere la propria musica e di promuoverla, tramite un mini-sito personalizzabile. Gli artisti possono così vendere direttamente ai propri fan la propria musica in formato digitale, dando la possibilità di utilizzare anche formati di alta qualità come il formato FLAC, non fornito da piattaforme come iTunes. Lo streaming dei brani invece è sempre gratuito, come può anche essere gratuito il download se l'artista lo desidera. La particolarità della piattaforma è rappresentata dalla flessibilità dei modelli di *pricing*; infatti l'artista può stabilire o non stabilire un prezzo minimo per l'acquisto del download dell'album, ma poi sarà l'utente a decidere quanto effettivamente pagare. Il modello è grossomodo quello utilizzato dai Radiohead, ma qui viene replicato per artisti indipendenti, senza la massa critica e i fondi per gestire una campagna promozionale e di vendita come quella portata avanti per "In Rainbows". BandCamp diventa quindi un punto di riferimento per disintermediare dalle case discografiche ed entrare in contatto diretto con i propri fan anche senza i volumi del mercato *mainstream*.

3.3.7 File Sharing - Moby e BitTorrent⁵⁷

Dall'avvento di Napster nel 1999 e dei suoi successivi derivati, il file sharing e la distribuzione p2p di contenuti protetti da copyright, sono diventati il principale nemico dell'intera industria discografica, con crociate legali e tentativi di arginare e bloccare il fenomeno: tra i più celebri la chiusura di ThePirateBay e di Megaupload. Ad oggi, nonostante parte di alcune azioni siano andate a buon fine, con il blocco di alcuni servizi e piattaforme, il file sharing è ancora presente, probabilmente più vivo che mai. Per alcuni rimane un problema e un nemico da combattere. Per altri è diventata

⁵⁷ Il seguente paragrafo è tratto da "BitTorrent: gli artisti si danno al file-sharing?", post del mio personale blog, MBM - Music Business Management, adeguatamente rivisitato per la pubblicazione su questo lavoro.
<http://mbmmusicabusinessmarketing.wordpress.com/2014/01/26/bittorrent-gli-artisti-si-danno-al-file-sharing/>

un'opportunità. Ne è la prova l'utilizzo che molti artisti stanno facendo di BitTorrent⁵⁸, attualmente l'attore più importante all'interno del panorama della condivisione di file p2p tramite file Torrent⁵⁹. BitTorrent ha voluto sfidare il "nemico" (l'industria dell'intrattenimento) sul suo territorio, proponendo dei servizi a disposizione di artisti e etichette per distribuire la propria musica e i propri contenuti. Nasce così BitTorrent Bundle il quale permette agli artisti di distribuire un *bundle* composto di tracce audio, video e quant'altro, senza i vincoli che affliggono piattaforme come iTunes o Amazon. Artisti affermati come Madonna hanno già sperimentato il servizio, ma anche etichette indie come l'americana Earache stanno sperimentando il servizio, soprattutto sul catalogo distribuito pre promuovere le novità. Interessante è il caso di Moby il cui bundle "[Innocents](#)" è stato scaricato 2 milioni di volte, generando 21.000 remixes spontanei da parte dei fans. Al momento gli utenti che vogliono scaricare questi pacchetti, possono usufruirne gratuitamente, tramite una sorta di mini website dedicato al progetto, all'interno della quale è possibile promuovere i contenuti prima della pubblicazione (teaser, trailer, descrizioni testuali), accedere direttamente ai contenuti stessi in streaming e, ovviamente, ottenere il file .torrent utile per scaricare il bundle. Interessante la formula *open-locked*: alcuni contenuti sono scaricabili direttamente, altri solo dopo aver inserito la propria mail, un buon modo sia per l'artista che per la piattaforma di generare database di contatti. Quello che risulta più curioso è che, come veniva previsto in modo un po' utopistico dai primi promotori del file sharing (illegale), gli artisti, attraverso la pirateria o meglio i suoi strumenti, si stiano riappropriando della propria musica. Disintermediazione, *bundling*, distribuzione gratuita e *direct-to-fans* sono le parole chiave di questa case history a cui si affianca l'ex-nemico file sharing. Probabilmente più di tutte, questo caso rappresenta lo stato dell'arte, unendo da un lato la presa di coscienza di un sistema radicalmente modificato, la possibilità di monetizzare in maniere diverse dalla vendita e la necessità di sfruttare e non combattere gli strumenti collaborativi di diffusione della propria musica.

⁵⁸ BitTorrent è un protocollo finalizzato alla distribuzione e condivisione di file nella rete. Fonte: Wikipedia

⁵⁹ Torrent viene definito come l'estensione dei file utilizzati da BitTorrent. Fonte: Wikipedia.

Capitolo 4 - Lo streaming musicale

*“Do you feel the same
For what once remained
Yesterday is gone, we can't go back again
Do you ever cry for the Ghost of Days Gone By”⁶⁰*

4.1 Introduzione e dati di scenario

Dopo aver analizzato il mondo della musica digitale in download, ci si concentra sui modelli di distribuzione *access-based*. Questi modelli si caratterizzano per il fatto che l'utente è in grado di accedere al contenuto musicale, ma non ne acquisisce il possesso. Il contenuto viene trasmesso all'utente in streaming via web. Il fulcro dell'esperienza di consumo diventa il servizio, non più il prodotto. Infatti se nei modelli *ownership-based*, l'utente acquistava uno o più contenuti musicali, in questo caso l'utente paga (o paga indirettamente secondo un modello di *freemium*) l'accesso a un servizio, all'interno del quale consumare contenuti musicali.

Quello dei modelli *access-based* in realtà non è un modello nuovo, ma è recente la sua diffusione. Infatti, mentre il contenuto scaricato in download diventa riproducibile in qualsiasi situazione e da qualsiasi *device* su cui si possa trasferire, il contenuto in streaming necessita di un dispositivo in grado di connettersi ad internet tramite una buona connessione ad alta velocità. La diffusione da un lato di sistemi di copertura wi-fi, connessioni sempre più veloci e smartphone multimediali hanno dato l'input definitivo per far decollare l'utilizzo di servizi *access-based*, che d'ora in poi definiremo “di streaming musicale”.

Come abbiamo già visto nei dati di scenario, nel 2013 l'aumento dei ricavi derivanti dai servizi di streaming è stato pari al 51,3% rispetto all'anno precedente, ricavi arrivati a oltre \$1 miliardo a livello mondiale, con una crescita esponenziale del numero di

⁶⁰ Testo tratto dal brano “Ghost of Days Gone By” di Kennedy, M. Marshall, B. Tremonti, M. Phillips, S. presente nell'album “ABIII” della band Alter Bridge (2011)

abbonati a pagamento⁶¹. Nonostante il volume economico rappresenti una parte ancora marginale rispetto al totale dei ricavi digitali, il ritmo di crescita e la contemporanea decrescita o stabilizzazione dei ricavi derivanti dai download a pagamento, rendono il fenomeno dello streaming cruciale per comprendere l'attuale situazione dell'industria. Dal 2008 comunque i ricavi generati da abbonamenti e da *streams ad-supported* sono aumentati dal 9% fino al 27% del totale dei ricavi digitali.

Lo streaming musicale però non è balzato agli onori della cronaca solo per i numeri di crescita, ma anche e soprattutto per il tema delle basse *royalties* pagate agli artisti. Band e musicisti come Thom Yorke⁶², come abbiamo già visto un innovatore del music business con i Radiohead, e David Byrne⁶³ si sono scagliati contro le principali piattaforme di streaming a causa delle basse *royalties* pagate da queste agli artisti. Approfondiremo questa tematica successivamente; per il momento ci basti sapere che il fenomeno presenta tre fondamentali caratteristiche:

- un aumento esponenziale di utenti e quote di mercato;
- royalties unitarie⁶⁴ basse per band e artisti;
- incerta sostenibilità del modello di business per le stesse piattaforme a causa della maggioranza di utenti non paganti.

Daniel Ek, CEO e founder di Spotify, comunque non ha dubbi a riguardo: “La musica deve essere come l'acqua. Deve essere ubiqua. Dobbiamo comprendere che non riguarda più i files MP3; il file MP3 è diventato l'URL e attraverso questo posso inviarti questo e chi lo riceve sarà in grado di sapere cosa sia e riprodurlo”⁶⁵.

⁶¹ 28 milioni nel 2013.

⁶² Leader della band Radiohead

⁶³ Fondatore della band Talking Heads

⁶⁴ Per stream

⁶⁵ Richmond, S. “Spotify ‘growing healthily and on track for US launch’ - 14 Luglio 2010 - <http://blogs.telegraph.co.uk/technology/shanerichmond/100005325/spotify-daniel-ek-a-url-beats-an-mp3-or-a-cd/> - Accesso 1 febbraio 2014

Nel primo quarto del 2014, i dati comunque ri-confermano, almeno negli U.S.A. la continua ascesa dello streaming. Secondo dati Nielsen BDS⁶⁶, gli streams derivanti dalle piattaforme di *interactive streaming*⁶⁷ e *video streaming*⁶⁸ sono arrivati a 34,28 miliardi contro i 25,44 miliardi dello stesso periodo nel 2013 con un generale aumento delle royalties medie pagate per streaming.

Andando ad analizzare i dati IFPI relativi all'anno 2012⁶⁹, troviamo questo scenario relativamente alle quote di adozione nei vari Paesi. Nei primi 20 Paesi in termini di valore generato (ricavi), la quota rispetto al totale dei ricavi generati dalla musica digitale è nettamente altalenante.

Tabella 4.1 - I ricavi generati dallo streaming musicale - I primi 20 Paesi al Mondo - Anno 2012

| # | Paese | Abbonamento | | Ad-Supported | | Totale | |
|---|-----------|-------------|---------|--------------|---------|---------|---------|
| | | Valore* | Quota** | Valore* | Quota** | Valore* | Quota** |
| 1 | US | 207,86 | 8% | 0 | 0% | 207,86 | 8% |
| 2 | Svezia | 94,55 | 91% | 0 | 0% | 94,55 | 91% |
| 3 | Francia | 56,81 | 27% | 27,35 | 13% | 84,16 | 40% |
| 4 | UK | 62,76 | 12% | 0 | 0% | 62,76 | 12% |
| 5 | Sud Corea | 59,05 | 74% | 0 | 0% | 59,05 | 74% |
| 6 | Norvegia | 40,62 | 60% | 9,48 | 14% | 50,1 | 74% |
| 7 | India | 23,87 | 27% | 19,45 | 22% | 43,32 | 49% |

⁶⁶ Christman, E. - Nielsen's Q1 Numbers: Sales Down, Streams Up - 7 Aprile 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/legal-and-management/6041328/niensens-q1-numbers-sales-down-streams-up> Accesso 29 marzo 2014

⁶⁷ Definiremo tra poco la differenza tra interactive e non interactive streaming. La differenza comunque insiste sul grado di interazione tra utente e scelta dei brani da ascoltare.

⁶⁸ La più celebre è YouTube

⁶⁹ Tschmuck, P. "Is streaming the next big thing? - An international market analysis" - 4 Giugno 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/06/04/is-streaming-the-next-big-thing-an-international-market-analysis/> Accesso 18 dicembre 2013

| # | Paese | Abbonamento | | Ad-Supported | | Totale | |
|----|-----------|-------------|---------|--------------|---------|---------|---------|
| | | Valore* | Quota** | Valore* | Quota** | Valore* | Quota** |
| 8 | Cina | 14,35 | 19% | 24,92 | 33% | 39,27 | 52% |
| 9 | Brasile | 18,25 | 26% | 18,95 | 27% | 37,2 | 53% |
| 10 | Olanda | 16,49 | 28% | 15,31 | 26% | 31,8 | 54% |
| 11 | Spagna | 10,66 | 24% | 17,32 | 39% | 27,98 | 63% |
| 12 | Germania | 19,86 | 8% | 0 | 0% | 19,86 | 8% |
| 13 | Danimarca | 11,63 | 29% | 7,22 | 18% | 18,85 | 47% |
| 14 | Italia | 4,05 | 7% | 12,74 | 22% | 16,79 | 29% |
| 15 | Taiwan | 11,68 | 73% | 0 | 0% | 11,68 | 73% |
| 16 | Finlandia | 10,71 | 70% | 0 | 0% | 10,71 | 70% |
| 17 | Messico | 0 | 0% | 9,69 | 19% | 9,69 | 19% |
| 18 | Tailandia | 4,58 | 13% | 4,22 | 12% | 8,8 | 25% |
| 19 | Indonesia | 7,84 | 12% | 0 | 0% | 7,84 | 12% |
| 20 | Hong Kong | 7,46 | 71% | 0 | 0% | 7,46 | 71% |

Fonte: IFPI

* in milioni di \$

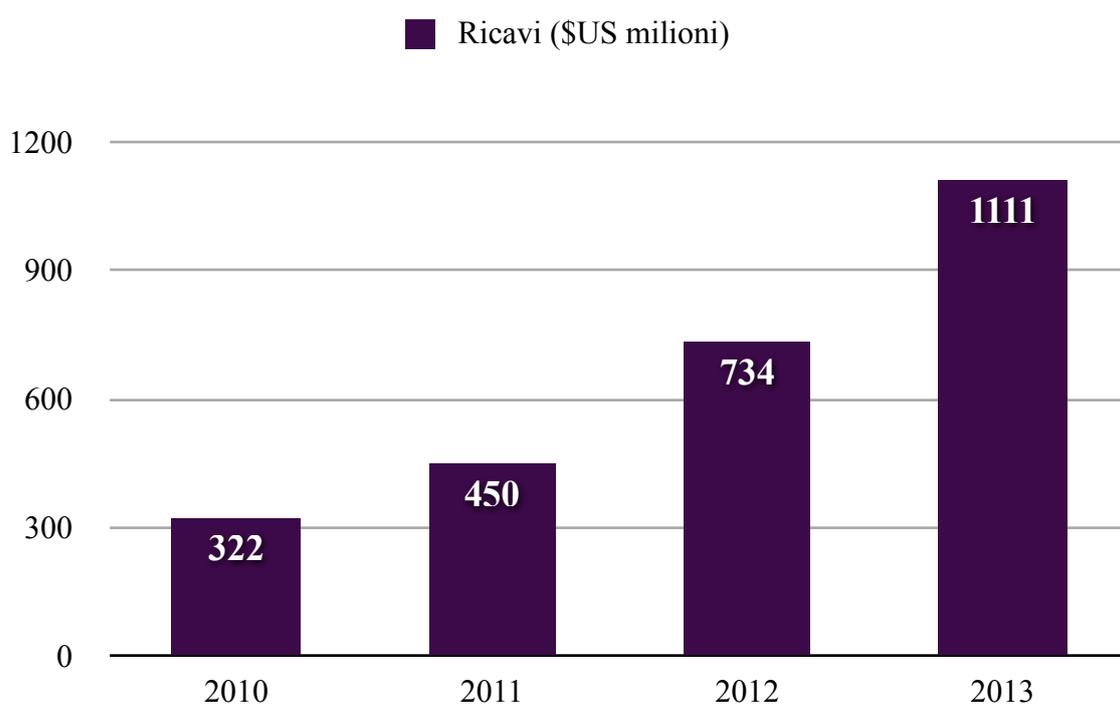
**rispetto al mercato digitale totale del Paese

Possiamo solo evidenziare che al di là dei casi “anomali” di Stati Uniti, Svezia e Uk, nelle prime 10 posizioni per volume di business totale nello streaming, le quote di mercato vanno dal 40% al 74%, con un volume medio, escludendo il massimo e il minimo, di 58 milioni di dollari per Paese e una quota del 51%. L'Italia è al 14 posto, con una netta prevalenza di utilizzo dei servizi *ad-supported*.

Altri dati interessanti vengono riportati da NextBigSound⁷⁰ che riporta come gli Streams totali su alcune tra le principali piattaforme di video e music streaming come YouTube, VEVO, SoundCloud, Spotify, Rdio, Vimeo, Last.fm siano stati pari a 223 miliardi nel 2013, in aumento del +137,92% sul 2012, quando il numero totale era di 93 miliardi.

Con riferimento solo ai ricavi generati dagli abbonamenti in streaming, l'evoluzione a livello mondiale viene descritta nel grafico 4.1.

Grafico 4.1 - Ricavi generati dai servizi di streaming musicale a livello mondiale.



Fonte: IFPI 2014

⁷⁰ NextBigSound - "2013: The Year in Rewind" - 2014 - <https://www.nextbigsound.com/industryreport/2013/>

4.2. Celestial Jukebox e cloudification

Come già anticipato, il consumo della musica in streaming, si basa sull'accesso a un servizio. I brani quindi non vengono scaricati, ma riprodotti. Ma dove sono localizzati fisicamente questi contenuti?

Lo streaming musicale si basa sul concetto di “*cloudification*”. Il *cloud computing*⁷¹ crea nuovi metodi per la distribuzione e il consumo di contenuti. In contrapposizione alla logica del possesso tramite il download, il “*cloud*” permette al consumatore di accedere al contenuto tramite ogni dispositivo che abbia installato il servizio stesso.

I contenuti musicali quindi si trovano “sospesi” nella nuvola, pronti per essere riprodotti al clic. Quello che era stato teorizzato quindi si è manifestato: ha preso vita il cosiddetto *celestial jukebox*.

Già nel 2000 si iniziava a parlare di *celestial jukebox* come di un “networked device che permette di scaricare qualsiasi brano in qualsiasi momento [...] con accesso all'intero catalogo di musica registrata nel mondo, riprodotta con qualità impeccabile”⁷². Veniva inoltre prevista una fee mensile di \$10-\$20, e un prezzo di acquisto del *device* di \$150. In realtà il termine viene reso popolare da Paul Goldstein, professore di legge, nel 1994, con riferimento alla visione di un *networked database* di media consumabili *on-demand*. Nella visione originale il modello prestabilito era già quello dell'*access*, ma con un sistema di *pay-per-play*, al contrario dei sistemi di acquisto e di possesso dei contenuti digitali. Goldstein, prevedeva nello stesso anno, che tale sistema sarebbe stato realtà nel 21° secolo. L'esplosione della banda larga e dell'accesso ad internet tramite dispositivi mobile ne ha confermato la previsione, dando vita alle numerose piattaforme *ad-based* o accessibili tramite abbonamento mensile.

⁷¹ In informatica con il termine cloud computing si indica un insieme di tecnologie che permettono, tipicamente sotto forma di un servizio offerto da un provider al cliente, di memorizzare/archiviare e/o elaborare dati grazie all'utilizzo di risorse hardware/software distribuite e virtualizzate in Rete in un'architettura tipica client-server. Fonte: Wikipedia.

⁷² Brown, J. “The Jukebox Manifesto” - 13 novembre 2000 - Salon.com - <http://www.salon.com/2000/11/13/jukebox/> Accesso 18 Ottobre 2013

Secondo Schultze⁷³, Spotify potrebbe essere il primo vero modello di *celestial jukebox* legale.

Il *celestial jukebox* non è un'entità tangibile, ma piuttosto un network di file musicali compressi archiviati globalmente su *servers* e *hard drives*, senza una posizione precisa nella rete.

La peculiarità del *celestial jukebox* è però quella di non presentare solo il catalogo *mainstream*, ma l'intera *long tail*: insomma l'accesso a tutto lo scibile della musica. Il limite maggiore incontrato dai portali di download, è stato quello di proporre un catalogo comunque limitato e a un prezzo relativamente alto; il file sharing non solo offriva un prezzo molto più basso (il free), ma anche una qualità e una varietà nettamente migliori.

Il primo esempio di *celestial jukebox* è stato proprio Napster, all'epoca (1999) il catalogo più completo di musica online, completamente gratuito, ma illegale.

4.3 Tipologie di streaming musicale

Come già fatto per il modello *ownership-based*, andiamo a definire le varie modalità e di tipologie di servizio relative al modello *access-based*.

Frédéric Neff⁷⁴ descrive tre tipologie di servizi di *access-based*.

- Streaming: permette di riprodurre un contenuto senza scaricarlo sul proprio device.
- Streaming gratuito *ad-supported*: sono le piattaforme di streaming musicale finanziate grazie alla pubblicità audio o video.
- Streaming in abbonamento: offre un servizio di streaming a pagamento, senza il supporto dell'advertising, offrendo di fatto un miglior prodotto all'utente.

⁷³ Schultze, S. "Is Spotify the celestial jukebox for Music" - 18 settembre 2012 - Freedom To Tinker - <https://freedom-to-tinker.com/blog/sjs/is-spotify-the-celestial-jukebox-for-music/> Accesso 6 marzo 2014

⁷⁴ In Berger 2012

Patrik Wikstrom (Wikstrom 2013) identifica così i modelli *access-based*:

- Membership - all you can eat - Questo modello permette l'accesso a un numero illimitato di contenuti, sia nella varietà che nella quantità. I consumatori hanno accesso ad ogni brano di un catalogo per un certo periodo limitato di tempo.

- Ad-based model - Secondo Wikstrom questo modello è una delle vie per competere con i servizi gratuiti e illegali. I ricavi non vengono quindi generati direttamente dall'utente, ma dagli introiti collezionati tramite gli inserzionisti, esattamente come succede per le TV commerciali non a pagamento o per le normali stazioni radio. La differenza da quest'ultime, per quanto riguarda la monetizzazione, è la possibilità di offrire inserzioni e spazi pubblicitari molto più a target, basati sia sulle caratteristiche demografiche dell'utente, ma anche sulle sue attività sulla piattaforma e di conseguenza sui suoi gusti. Un ottimo metodo utilizzato per raccogliere informazioni in questo senso è la creazione di playlist personalizzate o personalizzabili. La criticità maggiore di servizi gratuiti *ad-based* risiede nella sostenibilità del business model. Il problema principale è quello di coprire le spese per le *fee* di acquisizione del materiale e i costi legati al pagamento delle *royalties* ad artisti e *copyright owners*. Non a caso, il più importante servizio di streaming *ad-based* come Spotify, è passato da un modello di business di questo tipo, a uno più ibrido che unisce *ad-based access* e *membership access* in modo da aumentare la portata dei ricavi e offrire due livelli di servizio differenti.

- Cloud storage services - Questo tipo di servizio, rappresentato da nomi come Amazon Cloud Drive, Apple iCloud, ma anche Dropbox e simili, viene solitamente legato a un servizio di download a cui segue la possibilità di salvare il contenuto scaricato in un *cloud storage* accessibile in streaming o in remoto dall'utente in qualsiasi momento e da qualsiasi device dove sia installato il servizio.

Infine Tschmuck⁷⁵ identifica le varie tipologie di piattaforme in funzione della tecnologia e delle funzioni delle piattaforme.

1) *Webcasters e internet radio passive*

Sono le semplici stazioni radio o media analoghi trasmessi via internet e non via frequenza come normalmente succede per le normali radio. Il modello di business si basa quasi sempre sulla monetizzazione tramite advertising, con il classico sistema di spot tra un brano e l'altro o all'interno della programmazione.

2) *Web Radio personalizzate ma non interattive.*

I casi più classici sono Last FM, Pandora e Apple's iTunes Radio. Il meccanismo di queste piattaforme tende ad individuare, tramite algoritmi, i gusti e gli interessi degli utenti, generando automaticamente delle playlist ad hoc. Le playlist possono essere condivise e salvate ma senza la possibilità di selezionare i brani on-demand. Solitamente queste piattaforme sono ad-supported e i pochi casi di abbonamento o modello freemium non hanno generato risultati importanti.

3) *Web Radio personalizzate interattive*

Queste piattaforme permettono all'utente di selezionare i brani da ascoltare da un catalogo che solitamente vanta milioni di titoli. Solitamente viene utilizzato un modello *freemium*, generando quindi due vie di accesso. La versione free ha dei limiti di ascolto dovuti alla banda, al numero di brani, al numero di ore e i contenuti vengono intervallati con advertising. La versione *premium* invece è accessibile tramite abbonamento e permette un ascolto dei contenuti ad una qualità maggiore, senza limitazione di tempo e volume e senza pubblicità. L'abbonamento varia solitamente dai 5 ai 10 Euro o Dollari. Le piattaforme più celebri in questo campo sono Spotify, Deezer ma anche XBox Music e Google All Access. Ultimo entrato è l'americano Beats Music.

4) *Video streaming platform*

⁷⁵ Tschmuck, P. "Is streaming the next big thing? - the business models of music streaming services" - 17 Giugno 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/06/17/is-streaming-the-next-big-thing-the-business-models-of-music-streaming-services/> Accesso 19 dicembre 2013

Permettono la riproduzione in streaming di contenuti video. Le piattaforme possono proporre *user generated content*⁷⁶ o contenuti concessi in licenza.

5) *Cloud-based music services*

I servizi in *cloud* permettono di condividere la propria musica (quindi teoricamente già acquistata) in ogni dispositivo in cui sia attiva o installata l'applicazione. Offrono un servizio freemium basato sulla disponibilità gratuita di uno spazio limitato a cui si affianca un'ulteriore disponibilità di storage a pagamento.

4.4 Bundling: telco e mobile

Come già anticipato, i fattori abilitanti per la diffusione dei sistemi di music streaming, sono due:

- la diffusione dell'accesso ad internet tramite mobile⁷⁷;
- la diffusione della banda larga e dell'utilizzo di sistemi di connessione wi-fi.

Sempre secondo Digitalbuzzblog⁷⁸, ogni giorno in media vengono consumate 1,8 ore consumando contenuti media tramite smartphone contro gli 1,5 da TV e 1,6 da PC e 2,1 da altre fonti.

Questo ha trasformato il telefono o il dispositivo da semplice device di riproduzione, a device di accesso a un contenuto. Il passaggio insomma è quello avvenuto banalmente da iPod (riproduzione di contenuto) ad iPhone (accesso a un contenuto in cloud).

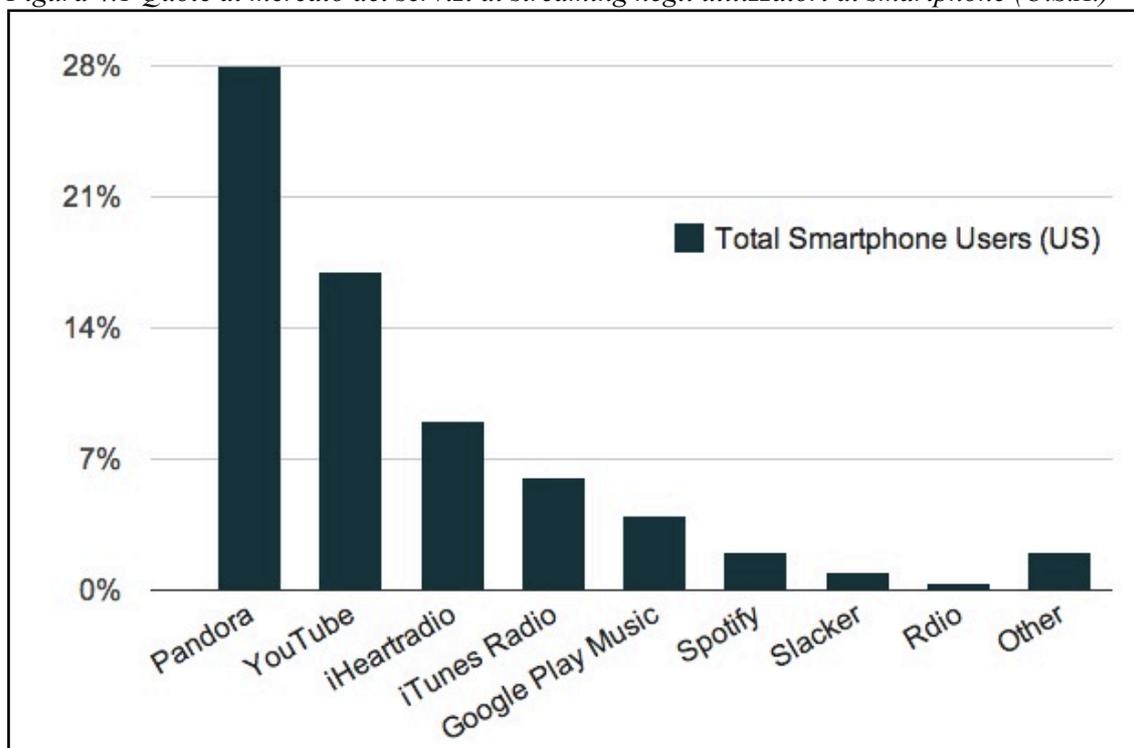
⁷⁶ Definito anche come UGC, lo user generated content è ogni materiale disponibile sul web prodotto da utenti invece che da società specializzate.

⁷⁷ Il 50% dei possessori di smartphone, lo utilizzano come mezzo primario di accesso ad internet. Fonte: Digitalbuzzblog.com - 1 ottobre 2013

⁷⁸ DigitalBuzzBlog.com "Infographic: 2013 Mobile Growth Statistics" - 1 ottobre 2013 - <http://www.digitalbuzzblog.com/infographic-2013-mobile-growth-statistics/> Accesso 8 gennaio 2014

Secondo una ricerca condotta da NDP Group⁷⁹, nel mercato americano il 40% degli utilizzatori di smartphone negli Stati Uniti, ascolta contenuti musicali attraverso uno o più servizi di streaming. Questo 40% si distribuisce tra i vari servizi come evidenziato dalla figura 4.1.

Figura 4.1 Quote di mercato dei servizi di streaming negli utilizzatori di smartphone (U.S.A.)



Fonte: NDP Group

Com'è possibile vedere, Pandora e YouTube guidano il mercato, con Spotify al momento relegato a una posizione di netta minoranza, ma ricordiamo che il servizio è attivo negli U.S.A. solo dal 2011.

Non sono presenti invece dati per quanto riguarda il mercato europeo.

Diventa quindi fondamentale il ruolo giocato dalle compagnie telefoniche, sempre più propense a proporre piani in abbonamento ai propri clienti. L'abbonamento telefonico si abbina perfettamente al piano di abbonamento dei vari servizi di streaming musicale.

⁷⁹ Resnikoff, P. "YouTube and Pandora control 65% of all streaming Music in the US..." - 13 febbraio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/02/13/youtubepandoracontrol> Accesso 28 febbraio 2014

Secondo un rapporto Midia (Mulligan, Jopling Luglio 2013), sono oltre 50 le compagnie di telecomunicazione ad aver stretto delle partnership specifiche con piattaforme di streaming musicale. Il livello di penetrazione degli smartphone si attesta attorno al 60% in Europa e negli USA, con un numero di smartphone globale pari a 1,1 miliardi a fine 2012.

Le partnership, sempre secondo Midia, sono concentrate soprattutto in Europa occidentale con 21 partnership attive⁸⁰, negli U.S.A. ne vengono segnalate solo 4.

L'interazione tra servizi di streaming e telcos non si limita al bundling del servizio ma opera anche a livello di brand con un rafforzamento reciproco tra compagnia di telecomunicazioni e servizio di streaming; quest'ultimi inoltre possono beneficiare della portata del servizio delle compagnie telefoniche. Per le telcos, l'opportunità è anche di maggior ricavo, perchè spesso il costo del servizio viene incluso nell'abbonamento, proponendo quindi un pacchetto tendenzialmente più costoso, ma conveniente per il cliente.

Un caso interessante è quello della partnership tra Spotify e Telia Sonera che ha preso vita in Finlandia nel 2010. Telia Sonera, ha incluso in ogni piano tariffario, un abbonamento a Spotify Premium, di durata variabile da 3 a 12 mesi. Secondo il report Midia, il *blended churn* di Telia Sonera si è ridotto dal 17% al 15% mentre il numero totale degli abbonati al servizio mobile è cresciuto del 12% da 5,9 milioni a 6,6 milioni.

Spotify in Italia ha da poco lanciato una partnership con Vodafone, offrendo il suo abbonamento premium in *bundling* con un abbonamento Vodafone a un prezzo di € 6,99 contro i normali € 9,99 al mese.

⁸⁰ Dai aggiornati al 2012

In Svizzera invece la partnership è stata stretta con “Orange Young”, abbonamento di Orange dedicato agli under 28. La campagna offre una serie di abbonamenti per servizi di telefonia mobile a diverse fasce di prezzo equivalenti a \$32, \$72, \$87 con incluso automaticamente l’abbonamento a Spotify Premium.

Considerando un prezzo medio mensile di \$14 dollari per l’abbonamento a Spotify Premium, gli obiettivi sono

- per Spotify, accedere al network di distribuzione di Orange e a una vasta fascia di consumatori
- per Orange, utilizzare Spotify per invogliare nuovi o vecchi clienti a vincolarsi per un periodo più lungo.

Uno dei migliori modi per creare un *bundling* efficace tra telcos e servizi musicali è la promozione con prova gratuita. Sempre nel rapporto Midia già citato vengono riportati i dati di conversione rispetto ad una promozione effettuata con un mese di prova gratuita di un servizio premium di music streaming, in abbinata a un abbonamento telefonico.

Il rapporto, suddivide gli utilizzatori della promozione in tre cluster basati sul valore estraibile.

- Alto valore: sono il 54% degli utenti, di questi il 66% converte la prova in un servizio a pagamento, ma sono anche gli utenti che utilizzano meno banda (quindi meno costi per la telco) con in media 34 tracce riprodotte in un mese.
- Medio valore: sono il 23% degli utenti con un tasso di conversione del 47% di questi. Il valore diminuisce perchè il consumo di band aumenta, con la riproduzione di 144 brani in un mese.
- Basso valore: l’altro 23% degli utenti, con un tasso di conversione del 36%; costoro riproducono 305 brani in media in un mese, quindi i costi in termini di band per la telco si alzano di molto rispetto al primo cluster. Sono i clienti meno interessanti per la compagnia di telecomunicazione.

Fondamentalmente in un primo periodo, solitamente il primo mese, l'utente non viene gravato di nessun costo con la stessa telco a beneficiare di una particolare scontistica da parte delle compagnie. In un secondo periodo, il servizio viene integrato sempre gratuitamente nel pacchetto o piano acquistato dall'utente, con una tariffa ancora scontata per la telco ma in misura più contenuta rispetto alla prima fase. Nell'ultima fase, l'utente inizia a pagare il servizio in modo standard, e la telco riesce a monetizzare grazie a uno sconto basato sulla *referral fee*.

La piattaforma di streaming può beneficiare contemporaneamente di un canale di diffusione e promozione push, grazie al quale raggiunge un vasta fascia di clienti che altrimenti non avrebbero avuto accesso al servizio. Emerge inoltre la possibilità di operare operazioni di *upselling* nel momento in cui il rapporto di abbonamento sia consolidato.

4.5 I principali competitors

Nel mercato dei diversi servizi di streaming musicale, non esistono ancora dati chiari su quote di mercato e composizione dello stesso. Sono numerose le piattaforme e tutte in continua evoluzione, senza posizioni consolidate.

Tra le poche evidenze che emergono, abbiamo due player che stanno guidando la distribuzione access-based. Negli U.S.A. il player più affermato è Pandora con il 31% di quota di mercato contro il 9% di iHeartRadio⁸¹. A livello mondiale invece il 32% dei 29 milioni utenti che utilizzano un sistema di streaming musicale in abbonamento, si rivolge a Spotify, seguito da Deezer, SK Telecom's MelOn, Rhapsody e Sony⁸².

Andremo quindi ad approfondire proprio i due servizi leader nel mondo: Pandora e Spotify, procedendo poi a una rapida overview sui loro principali competitors.

⁸¹ Houghton, B. "New Stats Show Leaders in Race To Dominate Streaming Music" - 11 marzo 2014 - Hypebot - <http://hypebot.com/hypebot/2014/03/new-stats-show-leaders-in-race-to-dominate-streaming-music-.html> Accesso 12 aprile 2014

⁸² Yahoo Finance "Spotify to Hold 32% of 29-Mil. Music Streaming Subscribers Forecasted for End-2013, According to ABI Research" - 1 agosto 2013 - <http://finance.yahoo.com/news/spotify-hold-32-29-mil-134300683.html> Accesso 28 febbraio 2014

4.5.1 Spotify

Spotify una piattaforma di streaming musicale interattivo, sviluppata nel 2006 dalla start-up svedese Spotify AB, fondata da Daniel Ek e Martin Lorentzon, attualmente con sede a Londra.

La piattaforma viene lanciata per la prima volta il 7 ottobre 2008, inizialmente solo a pagamento in abbonamento o free ma solo su invito. Dal 10 febbraio 2009 vengono aperti anche i primi account *ad-supported* senza invito.

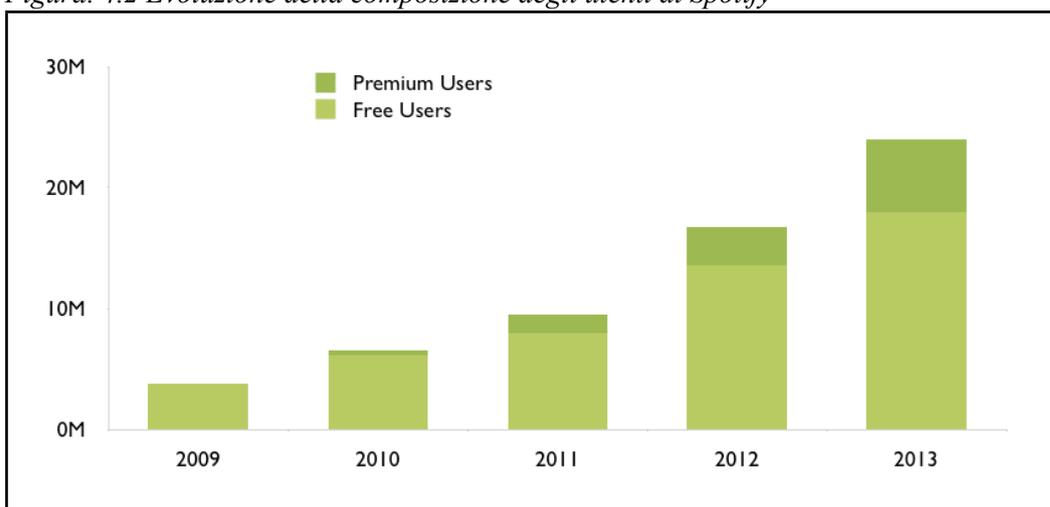
Nel 2010 Spotify inizia a offrire diverse versioni del servizio, aggiungendo oltre alla versione Premium e *ad-supported* gratuita, anche Spotify Unlimited (come la Premium ma senza la versione mobile) e Spotify Open (una versione di Spotify Free ma con un massimo di 20 ore al mese per utente). Nel 2011 la piattaforma raggiunge il primo milione di abbonati a pagamento in Europa, numero raddoppiato a settembre dello stesso anno.

Nel luglio 2011 il servizio viene lanciato anche negli U.S.A. dopo numerosi mesi di ritardi e negoziazioni. Nel 2012 seguono una serie di azioni di espansioni in nuovi mercati e progressive riduzioni delle limitazioni al servizio soprattutto in modalità free, culminate nel 2013 prima nella prova gratuita per 48 ore della modalità premium, poi nella versione mobile gratuita per tutti (solo con riproduzione casuale). Nello stesso anno Spotify ha iniziato a rivolgersi sempre più agli artisti, offrendo numerosi servizi promozionali dedicati al *tracking*, *merchandising* e *ticketing*.

I dati più aggiornati parlando di oltre 20 milioni di brani in archivio (ma solo l'80% di questi è stato ascoltato almeno una volta), un numero di 24 milioni di utenti al mese, di cui 6 milioni in abbonamento premium e 4,5 miliardi di ore di musica trasmesse nel 2013⁸³. In Italia il servizio è attivo dal 12 febbraio 2013.

⁸³ Spotify "The 2013 - Year in Review" - 2014 - Spotify.com - <https://www.spotify.com/us/2013/>
Accesso 20 febbraio 2014

Figura. 4.2 Evoluzione della composizione degli utenti di Spotify



Fonte: Spotify For Artists

Dalla figura 4.2 è possibile notare la crescita degli utenti della piattaforma dal 2009 al 2013 a livello mondiale, con una quota sempre più rilevante di utenti premium nel totale.

Il Modello di Business⁸⁴

Spotify utilizza un modello di prezzo *freemium*, basato sulla possibilità di scegliere un servizio free o a pagamento.

Nella versione free, il servizio è *ad-supported*, quindi l'utente "paga" indirettamente attraverso la visualizzazione o l'ascolto di messaggi pubblicitari trasmessi tra un brano e l'altro o a video.

Nella versione a pagamento, l'utente si abbona al servizio con il pagamento di una fee mensile di \$9,99 / € 9,99 al mese. In questa versione l'utente usufruisce dell'ascolto dei contenuti senza pubblicità, con qualità migliore⁸⁵, potendo inoltre utilizzare il servizio su più piattaforme. E' inclusa anche la possibilità di scaricare una parte dei brani ascoltati da riprodurre in modalità offline.

⁸⁴ I dati del paragrafo "Il Modello di Business" sono tratti da: Spotify "Spotify Explained" - Spotify Artists - <http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/> Accesso 12 marzo 2014

⁸⁵ 320 Kbps

Spotify utilizza inoltre un modello di *revenue sharing* per distribuire le *royalties* ad artisti e intermediari dell'industria discografica.

La condivisione dei ricavi è la seguente:

- il 30% resta a Spotify;
- il 70% va ai proprietari dei diritti⁸⁶. Saranno poi i detentori dei diritti a distribuire gli introiti agli artisti e agli altri attori che ne abbiano diritto.

La formula di calcolo per l'allocazione dei ricavi ai proprietari dei diritti è quella descritta nella figura 3.4.

Figura 4.3 Formula per il calcolo dei ricavi per l'artista generati da Spotify



Fonte: Spotify For Artists

Step 1 - I ricavi generati globalmente comprendono le entrate pubblicitarie e gli abbonamenti mensili.

Step 2 - Viene calcolata la popolarità dell'artista, individuando la sua quota di mercato all'interno della piattaforma, dividendo il numero degli streams generati dai suoi brani per il totale degli streams generati dall'intera piattaforma.

⁸⁶ etichette, distributori, publishers, digital distributors, artisti indipendenti

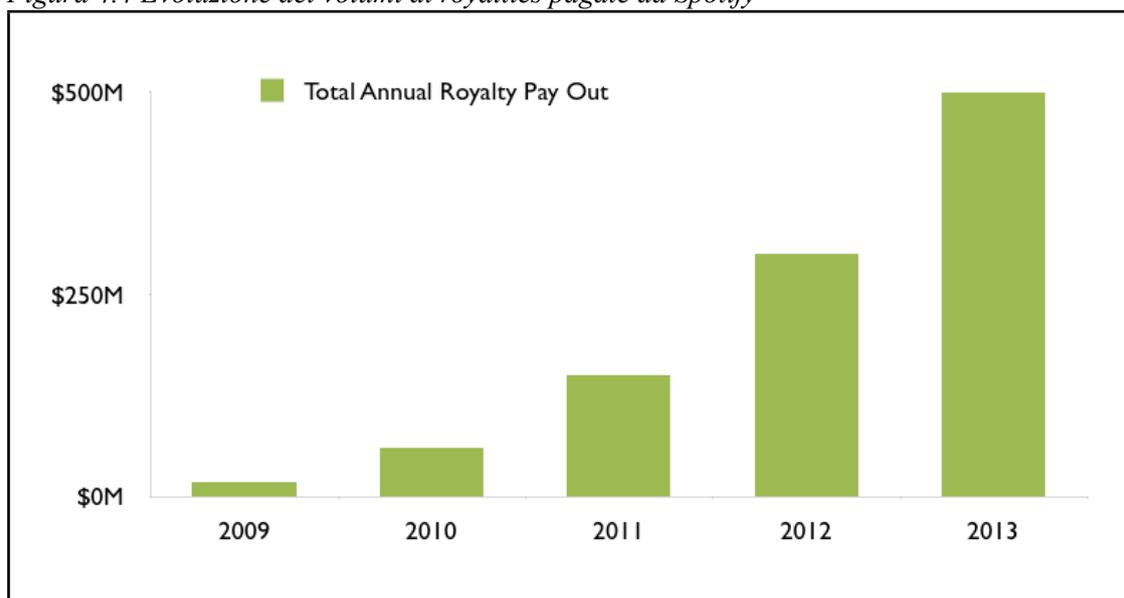
Step 3 - Viene così calcolato il 70% della quota in precedenza determinata, che viene distribuito ai proprietari dei diritti. La divisione tra questi due attori, varia da territorio a territorio in funzione delle leggi locali e degli accordi operati da Spotify.⁸⁷.

Step 4 - A questo punto l'artista verrà pagato sulla base degli accordi intercorsi tra egli e l'etichetta che ha licenziato i suoi brani o del *publisher* in capo della raccolta delle sue *royalties*. Gli artisti indipendenti riceveranno direttamente il 100% delle *royalties* dovute, tramite aggregatori come CdBaby o TuneCore.

Spotify quindi non calcola le *royalties* sulla base di una *fee* fissa per stream. ma in funzione dell'ammontare di ricavo generato mensilmente dalla piattaforma grazie a introiti pubblicitari e abbonamenti.

Mediamente, dichiara Spotify stesso, uno stream può generare dai \$0,006 ai \$0,0084. Spotify inoltre dichiara di aver pagato finora 1 miliardo di dollari in royalties, di cui 500 milioni nel 2013.

Figura 4.4 Evoluzione dei volumi di royalties pagate da Spotify



Fonte: Spotify For Artists

⁸⁷ Negli U.S.A., ad esempio i publishers ricevono circa il 21% dell'ammontare che ricevono i proprietari dei master

Economics

Riportiamo di seguito i dati di bilancio consolidato depositati da Spotify AB. Dai dati in tabella 4.2 si evidenzia come il profitto lordo tenda verso un progressivo aumento tra il 2010 e il 2011, per poi incrementarsi più consistentemente nel 2012 con un risultato di 94,6 milioni di dollari. E' più interessante però la dinamica dei ricavi. L'aumento anno su anno sia nel 2011 che nel 2012 supera il 100%, segno di una forte espansione in termini di vendite. Importante è inoltre la diminuzione dell'incidenza dei costi delle vendite sui ricavi, con un rapporto prima superiore al 100% nel 2010, diminuito progressivamente fino all'83,5% del 2012, in notevole calo rispetto all'anno precedente. Questo dato rappresenta il primo segnale di un business sostenibile per Spotify. La chiusura dell'esercizio risulta ancora in perdita, ma con un profitto lordo finalmente nettamente positivo, azzerato poi da altri costi. Si attenua comunque anche la tendenza negativa rispetto ai dati del risultato netto, con una perdita ancora presente, ma in corsa verso una progressiva stabilizzazione.

Tabella 4.2 Dati di bilancio consolidato di Spotify AB - Periodo 2010-2012^{88 89}

| | 2010 | 2011 | Var. % | 2012 | Var. % |
|------------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| Ricavi | 97,5 | 244,5 | +151% | 573,1 | +134% |
| Costo delle vendite | 101,4 | 238,9 | +136% | 478,5 | +100% |
| Costo delle vendite (% dei ricavi) | 104% | 98% | -6% | 83,5% | -14,5% |
| Profitto Lordo | -3,9 | 5,6 | / | 94,6 | +1589% |
| Perdita Operativa | -28,9 | -61,0 | +111% | ? | ? |

⁸⁸ Abbiamo costruito la tabella di seguito traendo informazioni da diverse fonti e soprattutto in diversi momenti temporali. Questo può incidere sulla coerenza soprattutto della valuta utilizzata. Le leggere variazioni che questo può comportare, non compromette comunque la qualità dell'analisi che intendiamo perseguire, attenta alle dinamiche più che ai valori assoluti.

⁸⁹ Dati in milioni di dollari \$

| | 2010 | 2011 | Var. % | 2012 | Var. % |
|------------------------|-------|-------|--------|-------|--------|
| Risultato Netto | -37,6 | -59,1 | -57% | -77,4 | -31% |

Dati: PrivCo, Peoples, G / Billboard (31/07/2013), Cookson, R. / Financial Times (31/07/2013)

E' ancora presto per stabilire se il business model di Spotify sia o meno sostenibile. Analizzeremo più avanti le dinamiche di ricavo per gli artisti, abbracciando più ampiamente tutto il mondo dello streaming. A livello di singola azienda, i dati di Spotify ci dimostrano che il progressivo aumento di ricavi, ma anche degli utenti in abbonamento, stanno rendendo il business più sostenibile. Non sono ancora disponibili i dati relativi all'esercizio 2013, dati che potranno confermare o smentire l'andamento positivo degli ultimi 3 anni.

4.5.2 Pandora

Pandora è, secondo la categorizzazione proposta da Tschmuck, una web radio personalizzata non interattiva operata da Pandora Media, Inc. e lanciata nel 2000. Il servizio operato è quindi più simile a quello di una radio, ma con la differenza di proporre un ascolto personalizzato sulle caratteristiche e preferenze dell'utente.

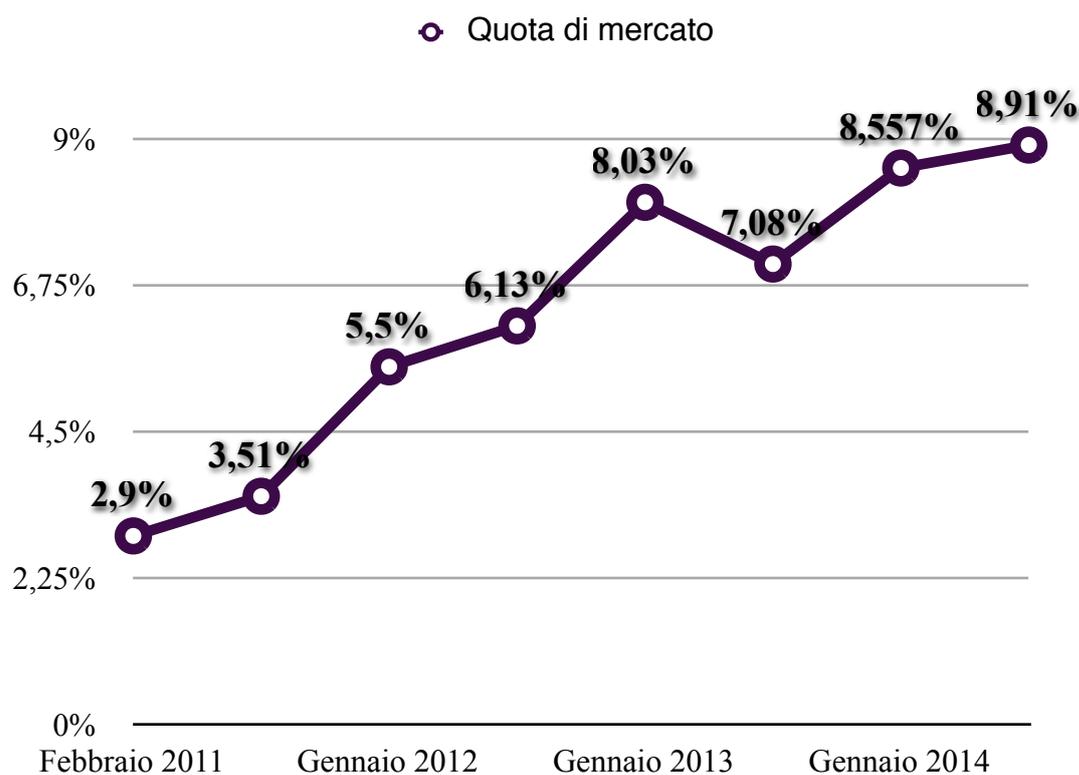
Questo viene reso possibile grazie al *Music Genome Project*. Il progetto parte dal presupposto che ogni persona possieda gusti musicali diversi. L'obiettivo diventa quindi quello di fornire all'ascoltatore un'esperienza totalmente personalizzata attraverso l'interpretazione dei gusti e delle preferenze. Il Music Genome Project raccoglie qualsiasi tipo di informazione su gusti e abitudini degli ascoltatori e Pandora ne sfrutta le informazioni contenute, accumulate negli ultimi 10 anni. Ogni brano viene analizzato secondo 450 caratteristiche da esperti del settore, cercando di coglierne non solo l'identità ma soprattutto le qualità soggettive che rendono il brano preferibile per una persona o per un'altra. Il processo di catalogazione viene comunque svolto senza l'utilizzo di processi automatici.

L'utente seleziona un genere o un artista preferito e Pandora si occupa di proporre in streaming una serie di contenuti coerenti con quella scelta, anche grazie agli aggiustamenti che l'utente può proporre tramite rating di gradimento del brano.

Il servizio è attualmente presente negli U.S.A., Australia e Nuova Zelanda.

A differenza di Spotify e di molte altre piattaforme, il catalogo di brani si limita a 1 milione, con un'attenzione particolare alla qualità del servizio e alla combinazione dei brani nelle playlist proposte.

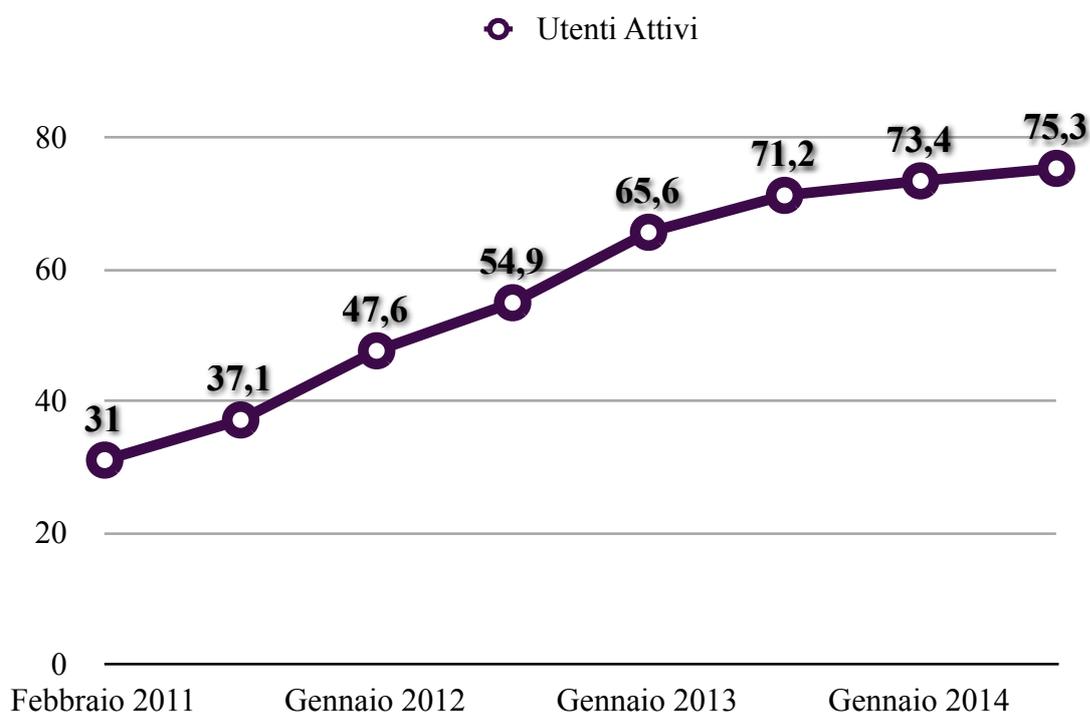
Grafico 4.2 Quota di mercato di Pandora rispetto al mercato U.S.A. delle radio



Fonte: Pandora

Pandora si posiziona attualmente ad una quota di mercato quasi del 9% nel panorama delle radio americane.

Grafico 4.3 Utenti attivi di Pandora (in milioni)



Fonte: Pandora

Il numero di utenti attivi ha raggiunto, invece, i 75,3 milioni nel febbraio 2014, un volume sensibilmente minore rispetto ai 24 milioni di Spotify.

Business Model

Pandora utilizza esattamente come Spotify un modello di *freemium*. Propone infatti due versioni del servizio.

- Free - è la versione *ad-supported*, totalmente gratuita, ma con un numero di *skips* limitato e dei *timeout* forzati.
- Pandora One - è la versione premium senza nessun tipo di *advertising*, numero illimitato di *skips* e nessun tipo di limitazione di ascolto. Il costo è di \$3,99 al mese o

di \$36,00 all'anno. E' stato annunciato un aumento da maggio 2014 del prezzo mensile per i nuovi abbonati, a \$4,99⁹⁰.

Com'è facile evidenziare, i ricavi di Pandora vengono generati dunque dall'entrate pubblicitarie e dagli abbonamenti degli utenti *premium*. Analizzando gli *economics* vedremo quanto incidono le due forme di ricavo.

Per quanto riguarda il pagamento delle *royalties* generate dagli *streams* dei brani, il modello è nettamente diverso da quanto già visto in Spotify, con una regolamentazione ben precisa. Pandora, come le altre web radio non interattive, viene trattata dalla legislazione americana⁹¹ come un *webcaster* che utilizza i contenuti musicali sulla base di una licenza configurata dalla legislazione americana. Perciò il servizio deve pagare delle *royalties* a un tasso obbligatorio stabilito dalla U.S. Copyright Royalty Board.

I tassi sarebbero teoricamente pari a US\$ 0,00120 per ogni stream senza abbonamento e US\$ 0,00220 per ogni stream in abbonamento.

In realtà Pandora paga a SoundExchange, organismo deputato di raccogliere e distribuire le *royalties*, dei tassi più bassi rispetto a quanto fissato; questo succede sulla base del Webcaster Settlement Acts del 2008 e del 2009 che permette ai *webcasters* di negoziare sistemi differenti direttamente con SoundExchange. Pandora attualmente applica il “*pureplay*” rate, parte del *Pureplay Settlement*⁹² del 2009.

⁹⁰ Pham, A. “Pandora Raises Price of Ad-Free Service” - 18 marzo 2014 - Billboard.com - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/5937681/pandora-raises-price-of-ad-free-service> Accesso 18 marzo 2014

⁹¹ Nonostante Pandora operi anche in altri Paesi, la legislazione di riferimento resta quella statunitense.

⁹² Accordo firmato nel 2009 all'interno del Webcaster Settlement Act del 2009 da SoundExchange e un gruppo di webcasters per definire l'ammontare delle *royalties* pagate dalle Internet Radio Stations per usufruire di registrazioni sonore di brani musicali.

Tabella 4.3 Evoluzione delle royalties Pureplay pagate da Pandora

| Anno | CRB Rate | Pureplay Rate (senza abbonamento) | Pureplay Rate (con abbonamento) |
|------|-----------|---|---------------------------------------|
| 2012 | \$0,00210 | \$0,00110 | \$0,00200 |
| 2013 | \$0,00210 | \$0,00120 | \$0,00220 |
| 2014 | \$0,00230 | \$0,00130 | \$0,00230 |
| 2015 | \$0,00230 | \$0,00140 | \$0,00250 |

Fonte: Broadcast Law Blog

L'allocazione di tali *royalties* segue questo schema:

- il 50% va a coloro che detengono i diritti sul brano;
- il 45% agli artisti/esecutori "in chiaro"⁹³;
- il 5% agli artisti *session*⁹⁴.

Nel 2012 Pandora ha dichiarato di aver pagato 238,7 milioni di dollari in *royalties* a SoundExchange il quale ha diviso i ricavi in 50% ai proprietari dei diritti (119,4 milioni), 45% agli interpreti (107,4milioni) e 5% ai musicisti *session* (11,9 milioni).

Economics

Analizzando i dati di bilancio di Pandora, è facile notare come tra il 2011 e il 2013 non ci sia stato profitto, ma anzi un progressivo aumento delle perdite. Tra il 2011 e il 2012 l'aumento di perdita è stato consistente, mentre nell'intervallo successivo le perdite sono aumentate solo del 14%, segno di un progressivo assestamento che potrebbe anticipare il raggiungimento del punto di *break-even* già durante il 2014, o per lo meno una positiva inversione di tendenza.

⁹³ Definiamo così gli artisti che sono parte ufficiale della band esecutrice

⁹⁴ Sono i cosiddetti musicisti professionisti, stipendiati dalla band esecutrice per suonare determinati brani o porzioni degli stessi. Non sono parte della band.

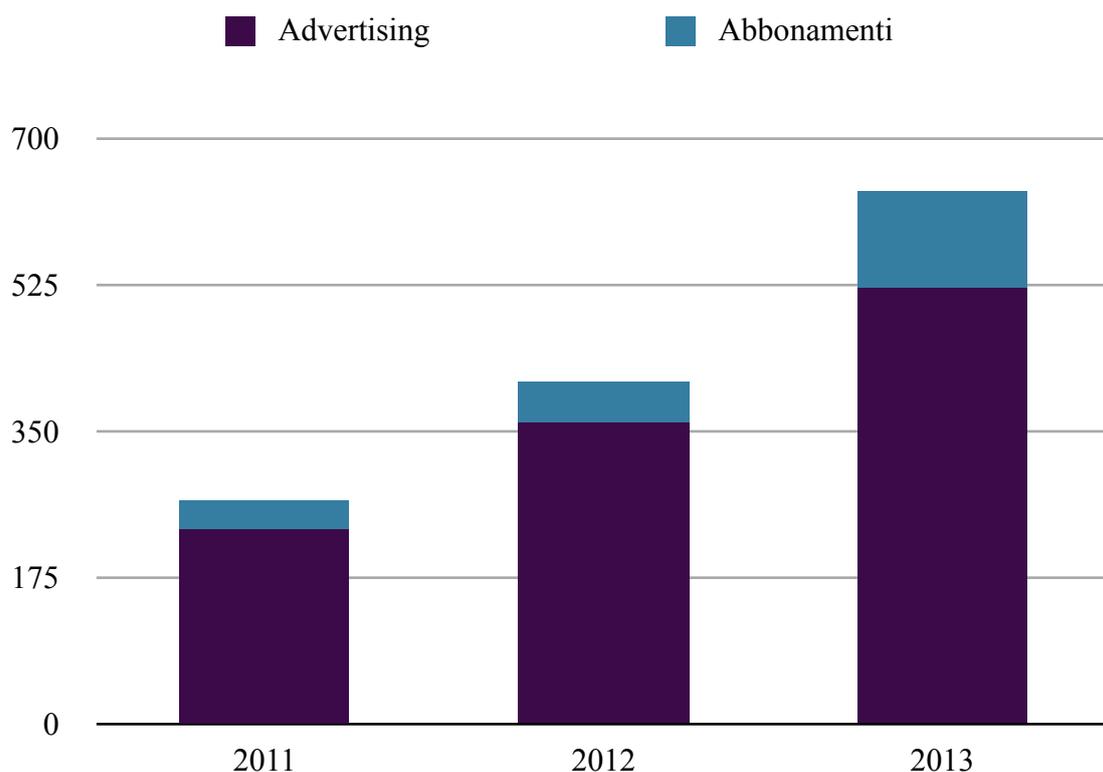
Tabella 4.4 Dati di bilancio degli anni 2011, 2012, 2013 di Pandora.

| | 2011 | 2012 | Var% 2012/2011 | 2013 | Var% 2013/2012 |
|------------------------------------|-------------|-------------|---------------------------|-------------|---------------------------|
| Ricavi | | | | | |
| - Advertising | 233,2 | 360,7 | +54,68% | 521,2 | +44,50% |
| - Abbonamenti e altro | 33,6 | 49,3 | +46,68% | 116,7 | +136,65% |
| Ricavi Totali | 266,8 | 410,0 | +53,50% | 637,9 | +55,58% |
| Costo delle vendite | 162,0 | 279,1 | +72,30% | 388,0 | +38,99% |
| Costo delle vendite (% dei ricavi) | 60,72% | 68,07% | +7,35% | 60,82% | -7,25% |
| Profitto Lordo | 104,8 | 130,9 | +24,92% | 249,9 | +90,97% |
| Perdita Operativa | -3,7 | -35,2 | +851,35% | -40,1 | +13,92% |
| Perdita Netta | -9,0 | -35,6 | +384,44% | -40,6 | +14,04% |

Fonte: Pandora Press - Dati in milioni di dollari \$

Andando ad analizzare le fonti di ricavo, vediamo come esista nonostante una netta prevalenza delle entrate derivanti dall'advertising, siano i ricavi dagli abbonamenti a presentare una crescita continua e più sostenuta.

Grafico 4.4 Composizione dei ricavi di Pandora nel periodo 2011-2013



Fonte: Pandora - Dati in milioni di dollari \$

Per quanto il costo dei ricavi notiamo una crescita progressiva ma naturale, eccessiva rispetto ai ricavi solo tra il 2011 e il 2012; più naturale e tra il 2012 e il 2013 con aumento totale (+39% c.a.) inferiore rispetto all'aumento di ricavi (+56% c.a.). Il profitto lordo infatti segna un progressivo aumento fino a un +91% nel 2013.

Come già evidenziato per Spotify, anche Pandora procede verso un progressivo raggiungimento di un business sostenibile, soprattutto grazie a un'incidenza dei costi sui ricavi nettamente più bassa, rispetto ad altri servizi. Il profitto non viene raggiunto a causa dell'incidenza di altri costi, soprattutto fissi.

4.5.3 Le altre piattaforme⁹⁵

⁹⁵ In questo paragrafo, i dati sono stati raccolti dalle pagine web ufficiali dei diversi servizi e piattaforme. Per quanto riguarda i fatti cronologici la fonte utilizzata è stata Wikipedia.

iTunes Radio

iTunes Radio è la piattaforma di music streaming lanciata da Apple il 18 settembre 2013. La piattaforma riprende nella sua versione free, il modello di Pandora, ovvero quello di web radio personalizzata non interattiva.

Il modello di business è sempre quello del *freemium*, con una versione *free ad-supported* utilizzabile da tutti gli utenti di iTunes, con la possibilità di saltare tracce (in numero limitato), customizzare le stazioni radio ma soprattutto acquistare brani su iTunes. L'obiettivo finale infatti di iTunes Radio è infatti la conversione dell'utente su iTunes, cercando di stimolare i download tramite lo streaming gratuito. La versione *premium* del servizio è iTunes Match, che permette di sincronizzare su iCloud, a fronte di una fee di \$24,99 all'anno, tutta la propria libreria musicale, anche quella non acquistata su iTunes. L'acquisto del servizio include anche l'utilizzo di iTunes Radio in modalità ad-free.

La piattaforma è disponibile attualmente solo negli U.S.A. e Australia, con un database di 27 milioni di brani.

Apple ha inoltre dichiarato di pagare 0,13 cents di dollaro per stream più il 15% dei ricavi netti dall'advertising durante il primo anno di operatività del servizio. Durante il secondo anno il rate aumenterà a 0,14 cents più il 19% dei ricavi dall'advertising. Il discrimine per il pagamento della *royalties*, è l'ascolto per più di 20 secondi del brano. Non vengono invece pagate *royalties* su brani già presenti nella libreria iTunes dell'utente.

Rdio

Rdio viene lanciato il 3 agosto 2010, dai fondatori di Skype Niklas Zennstrom e Janus Friis. Rdio è una Web Radio personalizzata interattiva. Il punto di forza di Rdio, servizio simile a Spotify, risiede nell'interfaccia e nel design, viene infatti spesso nominato come la versione "esteticamente piacevole" di Spotify. Il servizio permette lo streaming *on demand* di 20 milioni di brani.

Il servizio è accessibile in versione *free ad-supported* o a pagamento, con un abbonamento pari a \$4,99 su desktop e pari a \$9,99 per l'accesso illimitato da mobile e tablet. Le funzionalità sono sostanzialmente le stesse di Spotify.

Deezer

Lanciata nel 2007, è una piattaforma con 12 milioni di utenti attivi ogni mese, di cui 5 premium⁹⁶. Ha un catalogo di 30 milioni di tracce, disponibili in 182 paesi.

Esiste una versione *free ad-supported* con ascolto illimitato solo per i primi sei mesi, una versione *premium* a \$4,99 al mese senza advertising con ascolto illimitato e una versione *premium+* a \$6,99 al mese, utilizzabile anche su mobile e su internet TV.

Rhapsody

Rhapsody è la piattaforma di music streaming in attività, con maggiore numero di anni di servizio. Fondata nel 2001, è tra i *prime mover* della musica in streaming, anche se ad oggi rimane comunque all'ombra di piattaforme più giovani come Deezer e Spotify.

Il business model è il medesimo già elencato, con un abbonamento mensile e conseguente accesso a un vastissimo catalogo. Particolarità della piattaforma è quella di essere stata tra le fonti della ricerca effettuata da Chris Anderson sulla coda lunga. Altre particolarità della piattaforma sono la vendita diretta anche di contenuti in download e un interesse a unire il mondo online ed offline come testimonia la partnership con Best Buy, nota catena di grandi magazzini americana: per ogni Cd fisico acquistato in uno dei negozi della catena, si può usufruire di un mese di *premium membership* su Rhapsody.

Play Music All Access

E' il servizio di music streaming lanciato da Google, nel maggio 2013. Permette di ascoltare musica dalla libreria di Google senza pubblicità e di immagazzinare 20.000 dei propri brani online avendone accesso poi da qualunque dispositivo senza dover

⁹⁶ Flanagan, A. "Deezer Doubles Subscribers Over Last Year, Announces Slew of New Features - 6 novembre 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/5778261/deezer-doubles-subscribers-over-last-year-announces> Accesso 12 marzo 2014

sincronizzare i dispositivi. Google Play permette anche di acquistare nuova musica. La libreria della piattaforma conta 18 milioni di brani. Nella versione “All Access” a pagamento è possibile creare stazioni radio personalizzate a ascoltare i brani con *skips* illimitati, con un canone mensile di \$9,99.

Beats Music

Beats Music è un servizio di streaming musicale lanciato lo scorso 21 gennaio 2014, sviluppato in collaborazione tra artisti ed *executives* del music business. Tra loro troviamo Dr. Dre e Trent Reznor ma anche Jimmy Iovine, Luke Wood, Ian Rogers. Beats si pone come la risposta “intelligente” agli altri servizi di streaming on demand, cercando di migliorare la *music experience* degli utenti non tanto nella scelta dei singoli brani o artisti, ma quanto nel flusso di ascolto a cui l’utente va incontro. Riprende insomma il percorso iniziato da Pandora con il Music Genome Project, cercando di amplificarne la portata. Beats è stato proposto solo a pagamento con la formula del canone mensile a \$9,99 al mese, dopo 30 giorni di prova gratuita. L’archivio conta oltre 20 milioni di brani.

Il servizio punta a fornire all’utente un ascolto iper personalizzato e customizzato in funzione dei gusti dell’utente, ma anche delle situazioni, delle preferenze generali, delle attività e di tutti gli altri fattori che possano in qualche modo incidere sulla scelta di cosa ascoltare. Per fare ciò, Beats punta sulle playlist generate dagli utenti e dagli esperti del settore musicale, con selezioni di album e playlist fornite all’utente almeno 4 volte al giorno (Servizio Just For You). A differenza delle altre piattaforme, l’utente si troverà a rispondere ad alcune domande che permetteranno a Beats di elaborare le giuste raccolte e playlist (servizio Right Now). L’obiettivo finale insomma è quello di far ascoltare al momento giusto al posto giusto, il brano che l’utente vuole sentire.

4.6 Sostenibilità, royalties e pricing

Da un lato abbiamo visto nei dati di scenario, come le piattaforme di streaming spingano alla crescita i ricavi digitali, controbilanciando il calo dei download. Dall’altro

si pongono numerosi interrogativi sulla sostenibilità di tale modalità distributiva, sia per gli artisti, sia per le piattaforme stesse.

Emergono quindi due filoni di discussione ben distinti.

- 1) Il primo è legato alle *royalties* pagate agli artisti e conseguentemente alla sostenibilità dello streaming come fonte di ricavo.
- 2) Il secondo è legato al *pricing* applicato dalle piattaforme, soprattutto per quanto riguarda i servizi premium.

Andremo ad analizzare quindi entrambe le tematiche cercando di dare forma e spazio alle numerose, ma frammentate, voci e opinioni emerse negli ultimi mesi, nonché esaminando alcuni studi e analisi pubblicati recentemente.

L'obiettivo di questo segmento dell'elaborato è quello di dare ordine a un dibattito acceso ma al momento molto frammentato.

4.6.1 Royalties: gli artisti e l'orizzonte temporale

Le *royalties*, nel nostro caso specifico, sono l'ammontare pagato dalla piattaforma di music streaming a coloro che siano nella posizione di riceverle in funzione di diritti legati ai contenuti riprodotti.

Non entreremo nei tecnicismi delle modalità di distribuzione, ma cercheremo di capire quale sia l'importanza di questa fonte di ricavo, ma soprattutto di come vada gestita dagli artisti e di quali cambiamenti comporti in termini di creazione del contenuto.

Iniziamo da un caso divenuto celebre nella rete, quello di Zoe Keating, musicista canadese, divenuta celebre, oltre che per le sue creazioni musicali, anche per aver reso pubblici i suoi ricavi generati dalle piattaforme di distribuzione digitale. I dati vengono pubblicati ogni semestre in un file condiviso tramite Google Drive, liberamente accessibile dalla rete.

Per quanto riguarda il 2013, il file i dati mostrati nella tabella 4.5.

Tabella 4.5 I Ricavi di Zoe Keating nell'anno 2013 dalle piattaforme digitali

| Piattaforma | Singoli / Streams | Album | Royalty media | Ricavi generati totali |
|--------------------|--------------------------|--------------|----------------------|-------------------------------|
| Download | | | | |
| - iTunes | 32.170 | 3.862 | / | \$ 38.195,56 |
| - Bandcamp | 185 | 2.899 | / | \$ 25.575,18 |
| - Amazon | / | 1.325 | / | \$ 8.710,65 |
| - Amazon MP3 | 451 | 549 | / | \$ 2.860,51 |
| Totale Download | 32.806 | 8.635 | | \$ 75.341,90 |
| | | | | |
| Streaming | | | | |
| - Medianet | 2.020 | / | \$ 0,00943 | \$ 19,04 |
| - Rhapsody | 10.062 | / | \$ 0,00916 | \$ 92,15 |
| - Bandcamp | 222.226 | / | ? | ? |
| - Soundcloud | 266.331 | / | ? | ? |
| - Spotify | 403.035 | / | \$ 0,00438 | \$ 1.764,18 |
| - YouTube | 1.943.263 | / | \$ 0,00064 | \$ 1.247,92 |
| - Soundexchange | ? | / | ? | \$ 3.257,53 |
| Totale Streaming | ? | / | / | \$ 6.380,82 |
| TOTALE | | | | \$ 81.722,72 |

Fonte: Google Drive

E' evidente che la quota dei ricavi generati dallo streaming sia ancora una netta minoranza rispetto al totale delle entrate: solo 7,81%. Il tema più caldo però è il rapporto che esiste tra *royalties* pagate e numero di streams generati.

Gli artisti si schierano fondamentalmente in due fazioni. Troviamo infatti da un lato artisti come Thom Yorke che dichiarano: “Non cadete in errore, i nuovi artisti che scoprite su Spotify non verranno pagati”⁹⁷.

Dall’altro opinioni completamente divergenti come appunto quelli della Keating: “I ricavi di un artista non-mainstream come me sono un insieme di complesso e lo streaming ne è solo una piccola quota. Lo streaming non è ancora un sostituto delle vendite digitale e confrontarli tra loro risulta un errore. Non vedo lo streaming come una minaccia alle mie entrate, proprio come non ho mai considerato il file sharing come una minaccia ma piuttosto come una modalità molto conveniente di ascoltare la musica. Se alle persone piace la mia musica, penso che mi supporteranno in qualche modo. Gli ascoltatori casuali non lo faranno, ma non l’avrebbero fatto comunque”⁹⁸. La Keating inoltre aggiunge: “Penso che Spotify sia una fantastica piattaforma per ascoltare musica. Nella mia opinione gli artisti dovrebbero vederla più come un servizio utile alla scoperta piuttosto che come una fonte di ricavo”⁹⁹.

Un aspetto messo in evidenza dalla Keating, è quella di poter usufruire dei dati relativi agli ascoltatori. Infatti, a fronte di un guadagno diretto modesto, poter conoscere i propri fa può generare altre e diverse forme di ricavo. Oltre a questo, la piattaforma può diventare un mezzo di contatto diretto con i fans, proprio come opera già BandCamp.

Interessante su questo tema è il punto di vista di Thorsten Schliesche, SVP e general manager Europa di Napster: “Abbiamo una nuova moneta, che è il “play”, e tutto quello che genera dei “play” è qualcosa che porta dei ricavi agli artisti. Può essere un video che mostra l’artista in studio. Può essere un outtakes, una registrazione dal vivo”¹⁰⁰.

⁹⁷ Yorke, T. - Tweet - 14 luglio 2013 - Twitter - <https://twitter.com/thomyorke/status/356472397479686145> Accesso 20 febbraio 2014

⁹⁸ Dredge, S. “Musician Zoe Keating reveals iTunes, Spotify and YouTube payouts for 2013” - 24 febbraio 2014 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/technology/2014/feb/24/zoe-keating-itunes-spotify-youtube-payouts> Accesso 25 febbraio 2014

⁹⁹ Dredge, S. “Zoe Keating posts her online sales and streaming data” - 8 agosto 2012 - Music Ally - <http://musically.com/2012/08/08/zoe-keating-posts-her-online-sales-and-streaming-data/> Accesso 9 dicembre 2013

¹⁰⁰ Dredge, S. “Can streaming music be a sustainable platform for artists?” - 1 febbraio 2014 - Music Ally - <http://musically.com/2014/02/01/streaming-music-sustainable-for-artists/> Accesso 3 febbraio 2014

Finora quindi emergono due elementi:

- lo streaming è una fonte di ricavo ancora marginale nel totale dei ricavi di un artista;
- può essere interpretato sia come fonte di ricavo, sia come veicolo promozionale.

Manca però un elemento al quadro, ovvero quello dell'orizzonte temporale. L'errore evidenziato dalla Keating sul confronto tra vendite digitali e royalties dallo streaming, riguarda proprio l'orizzonte temporale considerato.

Secondo alcune analisi condotte dal Wall Street Journal ¹⁰¹, è stato individuato che, per una band rock/pop indipendente, il punto medio di pareggio tra ricavi generati dalla vendita di download e royalties derivanti dallo streaming si assesta attorno ai 34 mesi dal lancio del brano o album. Nello stesso studio, si indica invece di soli quattro mesi il punto di pareggio per un “modern male R&B rapper”, che può ben rappresentare il mercato *mainstream*. Questo inoltre vale alle attuali condizioni, ovvero con una royalty media per stream pari \$0,005. Nel caso di royalties più alte, il tempo di pareggio potrebbe addirittura restringersi. I ricavi generati dallo streaming musicale quindi sono minori rispetto a quelli del download nel breve periodo, arrivando a pareggiarli solo dopo alcuni mesi. Se da un lato questo può comportare un iniziale mancato introito per gli artisti, dall'altro, raggiunto il punto di pareggio, i brani potranno continuare a generare royalties, andando a sorpassare i ricavi potenzialmente generati dal download.

E' necessaria dunque una visione di lungo periodo, sacrificando i ricavi di breve termine. Questo genera due conseguenze per gli artisti:

- è necessaria una continua promozione dei propri lavori per prolungare il lifetime cycle del contenuto;
- è necessaria un'alta qualità dei contenuti in modo che il brano possa durare nel tempo; viene messo così in discussione il ruolo della hit “mordi e fuggi” le quali non hanno

¹⁰¹ Smith, E. “Dollar-and-cents Secrets of Music Streaming” - 23 dicembre 2013 - The Wall Street Journal - <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304020704579276123352482930> Accesso 20 febbraio 2014

durata commerciale per più di una stagione o qualche mese. Nel momento in cui lo streaming dovesse prendere il sopravvento sul mondo digitale, questa tipologia di contenuto potrebbe risentirne, a causa della scarsa longevità.

A conclusione di questa disamina, citiamo il commento di Carl Vernersson (IFPI 2014) di At Night Management, azienda svedese di management musicale. Vernersson evidenzia tre benefici chiave dell'utilizzo di piattaforme di streaming:

- 1 - Sul lato finanziario, lo streaming permette di prolungare la vita dei brani, con un introito prolungato nel tempo, anche nel medio-lungo periodo;
- 2 - Con questo metodo di ritorno sui costi, è necessario produrre album solidi e di qualità; questo può quindi incidere sulla creatività degli artisti stessi.
- 3 - Riduzione della pirateria, il cui punto forte per molti era ed è la facilità di accesso, offerta a questo punto in eguale maniera dai servizi di streaming, soprattutto ad-supported.

4.6.2 Pricing: il valore dell'utente e la segmentazione

L'altro tema rilevante soprattutto per quanto riguarda la sostenibilità del business dal lato delle piattaforme, è quello del *pricing* degli abbonamenti premium.

Con i dovuti adeguamenti di valuta, il prezzo medio per un servizio in abbonamento premium completo si aggira attorno ai €9,99 mese in Europa (Spotify e Deezer) e \$9,99 negli U.S.A. (Spotify) con l'eccezione delle web radio personalizzate non interattive (Pandora, con un prezzo di \$4,99 al mese).

Gli interrogativi che l'industria discografica si sta ponendo sono:

- Quanto vale un utente di queste piattaforme rispetto a un normale consumatore di musica che compra download o prodotti fisici? E quanto vale un abbonato premium?
- Qual'è il prezzo ottimale per queste piattaforme di streaming?

Il valore dell'utente e la spesa media

Il Wall Street Journal¹⁰² nello studio già citato, analizza il valore degli utenti premium dei vari servizi di music streaming per una major. Lo studio non individua il valore medio di spesa generato dall'utente¹⁰³ ma piuttosto il valore che tale utente è in grado di generare.

I risultati mostrano come l'utente medio "premium" valga, negli U.S.A., \$16 all'anno, mentre il consumatore medio che compra download digitali o musica in formato fisico ne vale solamente \$14. Se tale dato risulterà confermato dall'evidenza, i ricavi generati dallo streaming dovrebbero superare quelli generati da vendite fisiche e download. In Svezia, l'utente premium arriva addirittura a un valore di \$17,75 contro i soli \$4,00 dell'utente che acquista download e prodotti fisici.

Un altro studio condotto da NPD Group¹⁰⁴ risalente al 2011 evidenzia però come la spesa media di un consumatore di musica di età compresa tra i 18 e i 35 anni, sia pari a \$55 all'anno senza considerare spesa per musica dal vivo e merchandise¹⁰⁵. Se confrontiamo il costo annuale di un servizio di music streaming premium pari a \$120 con la disponibilità a spendere dell'utente medio, nel migliore dei casi (l'utente p2p) troviamo una differenza di \$57 all'anno.

A questo punto le vie possibili sono due:

- modificare le abitudini di spesa dei consumatori;
- modificare il prezzo di abbonamento.

Il prezzo ottimale e la segmentazione

¹⁰² Smith, E. "Dollar-and-cents Secrets of Music Streaming" - 23 dicembre 2013 - The Wall Street Journal - <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304020704579276123352482930> Accesso 20 febbraio 2014

¹⁰³ che nel caso dello streaming sarebbe, negli U.S.A., c.a. di \$120/anno

¹⁰⁴ Pakman, D. "The Price Of Music" - 18 marzo 2014 - Recode.net - <http://recode.net/2014/03/18/the-price-of-music/> Accesso 19 marzo 2014

¹⁰⁵ curiosamente la spesa media è più alta per gli utenti di servizi p2p, con un totale di \$63 all'anno

Ripartendo dall'indagine NPD appena citata, cerchiamo di analizzare quali possano essere le vie per arrivare a un prezzo ottimale che riesca a incontrare la domanda degli utenti ma che renda profittevoli anche i business delle piattaforme e l'industria discografica. Il problema di fondo è quello di aumentare la platea di utenti a pagamento, la fonte primaria di ricavo per piattaforme come Spotify e Deezer.

La via più gettonata sembra quella di un abbassamento del prezzo, o meglio di una segmentazione di prezzo che riesca a catturare il surplus delle diverse categorie di utenti. Ricordiamo che tali piattaforme offrono comunque un servizio freemium: l'obiettivo è quindi quello di attrarre nuovi utenti in modalità ad-supported, ma aumentare contemporaneamente la percentuale di conversione verso il servizio premium.

Secondo uno studio di Alvarez & Marsal¹⁰⁶ condotto sui livelli di prezzo degli abbonamenti per i servizi di streaming musicale, un generale abbassamento dei prezzi in Europa, in particolar modo nel Regno Unito e Germania, porterebbe ad un aumento globale dei ricavi.

Lo studio infatti dimostra che, nel Regno Unito, una diminuzione da £10 a £5 del canone mensile porterebbe un aumento degli abbonamenti dal 17% degli utilizzatori al 40%. Nonostante il prezzo più basso, i ricavi addizionali arriverebbero a £100 milioni all'anno solo nel Regno Unito.

Anche in Germania è stata rilevata un'evidenza simile. Un abbassamento infatti del prezzo di abbonamento porterebbe a una quota di utenti paganti dal 9% al 40% (4,7 milioni di persone), con un aumento di €265 milioni all'anno.

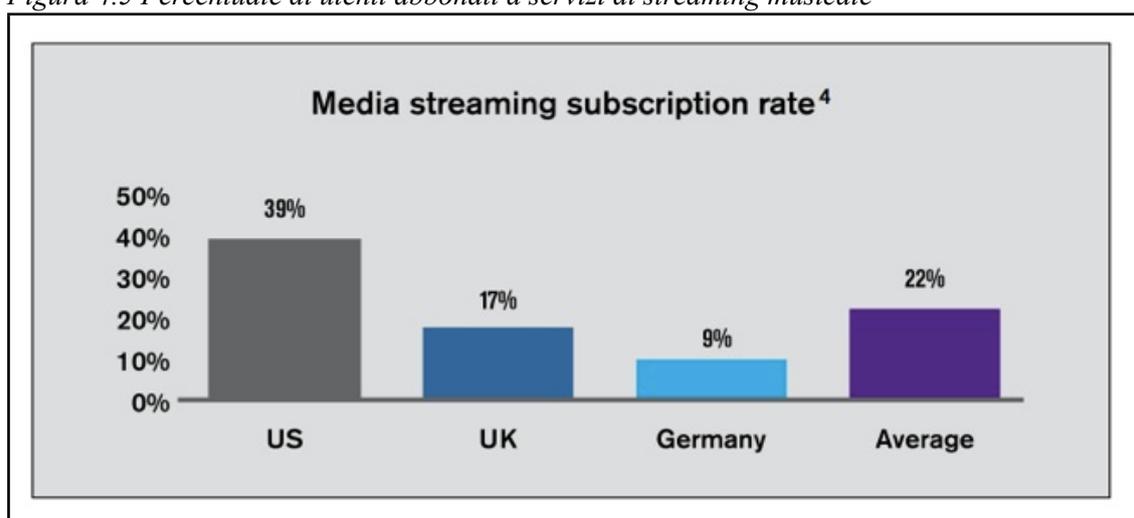
Lo stesso modello quindi può essere applicato anche in altri Paesi con livelli di utilizzo di servizi in abbonamento simili.

¹⁰⁶ Resnikoff, P. "Want More Paying Subscribers? Then Lower the Damn Price" - 22 gennaio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/01/22/lowerdamnprice> Accesso 23 gennaio 2014

Pakinkis, T. "UK music streaming services must halve subscription price" - study - 20 gennaio 2014 - MusicWeek.com - <http://www.musicweek.com/news/read/uk-music-streaming-services-must-halve-subscription-price-study/057340> Accesso 22 gennaio 2014

Questo è supportato, secondo lo studio, dai dati provenienti dal mercato americano, dove la quota di abbonati risulta superiore rispetto alla media europea, soprattutto in funzione del prezzo. Infatti l'abbonamento mensile di \$10 al mese per un servizio come Spotify, se convertito in valuta europea e adattato al livello medio degli stipendi, si avvicina ai €5 / mese evidenziati come soglia massima di fee mensile, utile per espandere il mercato dello streaming a pagamento senza incidere negativamente sui ricavi.

Figura 4.5 Percentuale di utenti abbonati a servizi di streaming musicale



Fonte: Alvarez & Marsal

I primi segnali di abbassamento e modifica dei prezzi di abbonamento stanno emergendo. Una prima azione rilevante è quella di bundling con gli abbonamenti dei servizi di telefonia, di cui abbiamo già parlato ad inizio capitolo, che permettono di incorporare il prezzo del servizio nella tariffa telefonica, o, come sta accadendo in Italia con Spotify e Vodafone, permette la sottoscrizione dell'abbonamento a un prezzo più basso¹⁰⁷.

¹⁰⁷ In Italia Vodafone propone l'abbonamento a Spotify Premium a € 6,99 / mese ai propri clienti, contro il normale prezzo di € 9,99 / mese.

Un'altra via è quella già citata della segmentazione per cluster di consumatori, come quella che Spotify¹⁰⁸ ha iniziato a operare negli U.S.A. con un adeguamento a \$5 per il servizio premium per gli studenti del college, la fascia di popolazione senza dubbio più mobile-oriented ma anche meno ricca rispetto a fasce più mature.

Altri segnali arrivano da Axel Dauchez¹⁰⁹, CEO di Deezer, il quale ha rivelato di voler valutare l'introduzione di diversi livelli di abbonamento, poichè il classico abbonamento a 10 dollari/euro/sterline è un prezzo equo ma troppo alto essendo l'unica proposta a pagamento. "Dobbiamo drasticamente rompere il modello di abbonamento a €10. Sono interessato a creare differenti modi per attirare utenti disposti a pagare meno, con livelli di prezzo a partire da €1"¹¹⁰. La promozione messa in atto in occasione delle festività pasquali nel mercato italiano va proprio in questo senso, con l'abbonamento premium a meno di 1 euro per alcuni mesi.

Difficile al momento riuscire a definire un prezzo ottimale. Piuttosto l'obiettivo sarà quello di definire una pluralità di prezzi ottimali, che vadano a colpire i diversi cluster di utenti. L'opinione di chi scrive è che oltre ad un ribasso generalizzato dei prezzi per gli abbonamenti premium, esista anche la possibilità di muoversi verso forme di abbonamento più costose. Finora infatti le piattaforme non sono riuscite a offrire contenuti esclusivi o realmente premium: nel momento in cui l'abbonamento premium permettesse all'utente di accedere a contenuti unici o in anteprima (Es: lo streaming dell'album qualche giorno prima rispetto agli utenti free o "medium"), potrebbe esserci una fascia di utenti disposta a pagare di più per il servizio, con forme di *pricing* magari anche diverse rispetto al solo abbonamento.

¹⁰⁸ Krasny, J. "Spotify gets hip to smart pricing" - 26 marzo 2014 - Inc.com - <http://www.inc.com/jill-krasny/spotify-smart-pricing-strategy.html> Accesso 27 marzo 2014

¹⁰⁹ Pakinkis, T. "Deezer CEO: We drastically need to break €10 only subscription model" - 3 febbraio 2013 - MusicWeek - <http://www.musicweek.com/news/read/deezer-ceo-we-drastically-need-to-break-10-only-subscription-model/057496> Accesso 5 gennaio 2014

¹¹⁰ Vedi nota 49

4.7 Commenti

Per concludere questo capitolo dedicato alla distribuzione della musica digitale secondo un modello *access-based*, abbiamo raccolto in unico paragrafo le opinioni degli intervistati e di altre personalità di spicco dell'industria discografica sui servizi di streaming e sulla loro sostenibilità.

Enrico Pugni, head of digital and brand partnership: “[per valutare la sostenibilità del business] è ancora prematuro esporsi, non c'è ancora stato un livello di penetrazione adeguato del mercato. Non c'è ancora brand awareness e servono investimenti in comunicazione. Inoltre i servizi sui dispositivi mobile sono appena stati lanciati”¹¹¹.

Patrizio Scalabrino, label manager per Mascot Label Group: “Lo streaming sta funzionando decisamente meglio nei Paesi scandinavi e anglosassoni. Purtroppo la distribuzione delle royalties è veramente ridicola ed infinitesimale, più bassa dei download. Nel caso del pubblico più adulto, avendo un soldo in tasca lo streaming diventa un accessorio sul quale magari basare dei futuri acquisti, oppure regalare un servizio ad figli, amici e parenti. C'è una polverizzazione dell'utenza, servirebbe un allargamento della base, ma che sia sufficiente per mantenere in piedi l'industria musicale, ne dubito”¹¹².

Todd Kerns, musicista americano e bassista della band Slash feat. Myles Kennedy and the Conspirators: “Penso che queste piattaforme siano veramente necessarie a questo punto. Sia per gli artisti indipendenti che per i mega artisti. Non c'è più molta distanza tra una e l'altra. Io vengo da un mondo indie quindi per me va benissimo”¹¹³.

Marc Geiger, head of William Morris / Endeavor, agenzia di management americana: “L'industria discografica può crescere fino a superare i \$100 miliardi nei prossimi 15

¹¹¹ Intervista raccolta per la redazione dell'elaborato

¹¹² Intervista raccolta per la redazione dell'elaborato

¹¹³ Intervista raccolta per la redazione dell'elaborato

anni, ma solo se abbandona la spinta verso i modelli ownership-based e abbraccia senza paura i modelli di streaming in abbonamento. Se pensate ancora che il futuro sia quello di possedere i files, ne ripareremo tra 24 mesi e negherete di avermelo mai detto”¹¹⁴.

Per Sundin, managing director per Universal Music in Svezia: “Sono sicuro al 100% che questo sia il futuro. I servizi di streaming saranno il prossimo step per il consumo globale di musica”¹¹⁵.

Daniel Ek, CEO di Spotify AB, interrogato sulla possibilità che gli artisti possano trovare nel futuro una via per guadagnarsi da vivere con la propria musica tramite le nuove piattaforme di distribuzione: “Ne sono convinto al 100% e quello che succederà è che più persone andranno online e più persone ascolteranno musica, fondamentalmente la base si espanderà. E appena questo succederà, anche maggiori ricavi torneranno all’industria discografica. Sono positivo nel pensare che l’intera industria discografica possa ingrandirsi di molto e diventare molto più sana di quanto lo sia mai stata”¹¹⁶.

¹¹⁴ Schatzkin, P. “As I’ve Been Saying All Along...” - 7 febbraio 2014 - CohesionArts - <http://www.cohesionarts.com/2014/02/07/marc-geiger/> Accesso 8 febbraio 2014

¹¹⁵ Herstand, A. “PledgeMusic looks to change the future of the album release” - 30 gennaio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/01/30/pledgemusic>

¹¹⁶ Malter J. “Can musicians survive on streaming income” - CNN Money - <http://money.cnn.com/video/technology/innovation/2013/12/18/t-spotify-ceo-daniel-ek-artist-royalties-streaming-music.cnnmoney> Accesso 9 marzo 2014

Capitolo 5 - Crowdfunding: finanziamento e fan engagement

“Cause love is all good people need
And music sets the sick ones free
Without love no one ever grows
Nothing will ever sing”¹¹⁷

5.1 Definizione, introduzione teorica e tipologie di piattaforme.

Come anticipato nel capitolo dedicato all'industria discografica, uno dei fattori che identifica l'attuale scenario musicale, è la progressiva tendenza alla disintermediazione con un approccio sempre più *direct-to-fans*, non solo da parte degli artisti indipendenti, ma anche da parte di band e musicisti major, che grazie al web riescono ad avvicinarsi virtualmente ai propri fans. Questo processo di disintermediazione è ben evidenziato dalla crescente importanza del *crowdfunding* utilizzato da artisti, ma non solo, per finanziare i propri progetti musicali. Andiamo quindi a introdurre questo tema attraverso una breve panoramica teorica che ci permetta di definire il fenomeno, capirne le caratteristiche di base e individuarne le diverse modalità.

Definizione e introduzione teorica

“Il Crowdfunding è un'iniziativa intrapresa per raccogliere denaro per un nuovo progetto proposto da qualcuno, raccogliendo piccoli e medi investimenti da altre persone”¹¹⁸.

Secondo Ordanini e al. esistono diversi attori coinvolti nei progetti finanziati tramite crowdfunding:

- I soggetti che propongono le idee o i progetti da finanziare;

¹¹⁷ Testo tratto dal brano “This is Sangrila” di Ament, J. Fairweather, B. Gilmore, G. Gossard, S. Wood, A., presente nell'album “Apple” della band Mother Love Bone (1992)

¹¹⁸ Ordanini, A. “Crowd funding: customers as investors” - 23 gennaio 2009 - The Wall Street Journal - <http://online.wsj.com/news/articles/SB123740509983775099> Accesso 29 gennaio 2014

- Le persone che decidono di supportare finanziariamente questi progetti, rischiando e aspettandosi un ritorno di qualche tipo. Costoro, oltre a finanziare, contribuiscono spesso alla creazione e sviluppo del progetto;
- L'organizzazione di crowdfunding che mette a disposizione la piattaforma che unisce i proponenti del progetto e le persone che vogliono finanziarli.

Sempre secondo Ordanini (2009): “C'è un nuovo modello di business nel quale i clienti giocano un ruolo inusuale - quello di investitori”.

Il *crowdfunding* ha trovato il suo naturale sviluppo soprattutto grazie all'avvento del web 2.0. all'interno del quale i consumatori creano, modificano e interagiscono attraverso i social media e social network. Secondo Ordanini e al., i quali hanno indagato nello specifico la piattaforma di crowdfunding dedicata alla musica Sellaband, il motivo principale che spinge un consumatore a donare una parte del suo denaro è non solo “quello di comprare la musica, ma anche comprare l'idea che l'ha reso possibile”.

La forza del crowdfunding è quella di unire promozione e public relations con l'operazione di funding del proprio progetto, coinvolgendo in prima persona i propri fans, aumentandone quindi l'engagement e la loyalty, ma utilizzandoli inoltre per finanziare il tutto.

Tipologie di piattaforme

Le tipologie di crowdfunding si dividono in due macro gruppi.

Nel primo gruppo, gli investitori si aspettano un ritorno finanziario in cambio del loro contributo. Nello specifico troviamo:

- *Equity Based* - gli investitori ricevono una partecipazione nel capitale;
- *Lending Based* - gli investitori vengono ripagati durante un periodo di tempo prolungato.

Nel secondo gruppo, gli investitori non si aspettano un ritorno finanziario, ma sono guidati soprattutto da un interesse specifico verso il progetto. Le due tipologie che incontriamo sono:

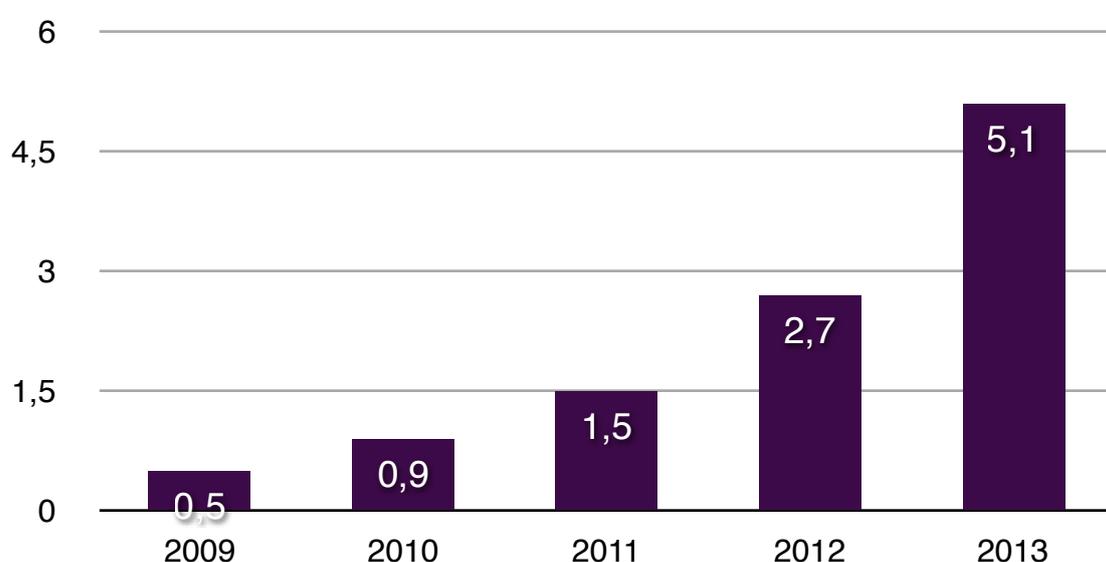
- *Reward Based* - chi contribuisce alla campagna riceve una ricompensa proporzionata all'ammontare di denaro versato. Le ricompense variano in funzione del valore economico e dell'esclusività;
- *Donation based* - è un modello utilizzato soprattutto per progetti di beneficenza; chi dona il denaro non si aspetta nulla in cambio ma compie il gesto soprattutto per un fine ideale o sociale.

Il modello più diffuso è comunque quello *reward based*, con una quota del 43% sul totale dell'industria crowd. In questa categoria vi rientrano le varie IndieGogo, PledgeMusic, RocketHub, Kickstarter.

5.2. Dati di scenario

Analizziamo brevemente dunque alcuni dati di scenario relativi al *crowdfunding*, per comprenderne i volumi e l'aspetto economico.

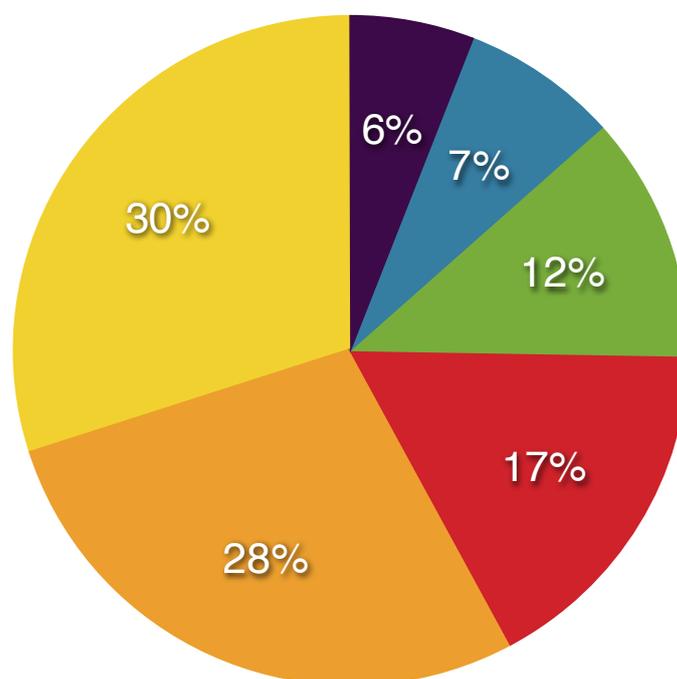
Grafico 5.1 Evoluzione volumi di raccolta fondi tramite crowdfunding in miliardi di dollari \$



Fonte: Crowdsourcing.com (maggio 2012), Crowdsourcing.com (in Montini, L. 7/02/2014)

Dal grafico 5.1. possiamo notare come i volumi totali raccolti a livello mondiale, per quanto limitati in termini assoluti, siano aumentati a un ritmo sostenuto soprattutto nel triennio 2011-2013, con una crescita quasi del 100% per ogni intervallo considerato, fino al valore di 5,1 miliardi di dollari segnato nel 2013.

Grafico 5.2 Composizione dei fondi raccolti nel 2013



Fonte: Crowdsourcing.com

Se andiamo invece a vedere i dati evidenziati dal grafico 5.2. notiamo come la quota più imponente di fondi raccolti nel 2013 sia stata relativa a progetti per cause sociali. Escludendo una categoria residuale molto ampia, seguono i progetti di business, poi film e performing arts e quindi musica e progetti ambientali.

Inoltre secondo l'indagine annuale "2013CF - Crowdfunding Industry Report"¹¹⁹ il 95% dei fondi raccolti si concentra, nel 2012, in Europa e U.S.A. Nello specifico i volumi ammontano a:

- Nord America - \$1,6 miliardi, in aumento del 105% rispetto al 2011;
- Europa - \$945 milioni, in aumento del 65%.

Sempre nella stessa indagine relativa al 2012, dividendo il volume totale per categoria di piattaforma, la situazione è la seguente:

- Donation/Reward based - \$1,4 miliardi (+85%)
- Lending based - \$1,2 miliardi (+112%)
- Equity based - \$116 milioni (+30%)

5.3 Crowdfunding e industria discografica

L'avvento di internet, ma soprattutto del web 2.0., sta dando la possibilità ai musicisti di scavalcare uno dei *gatekeeper* fondamentali nel processo di creazione di nuova musica: la casa discografica.

Infatti, grazie a una fan-base sempre più coinvolta e attiva, i musicisti possono utilizzare il *crowdfunding* per saltare quel passaggio obbligato di *funding* che solo un'entità come la casa discografica può sostenere. Secondo Ordanini e al. le piattaforme di *crowdfunding* possono influenzare significativamente la struttura dell'industria, soprattutto in relazione agli intermediari, nel caso specifico le case discografiche. La piattaforma va quindi a sostituire l'intermediario-casa discografica.

L'assenza di una casa discografica, se da un lato sposta il rischio nella sua interezza verso l'artista, dall'altro permette a quest'ultimo una totale libertà d'azione soprattutto

¹¹⁹ PR Newswire "Crowdfunding Market Grows 81% in 2012: Crowdfunding Platforms Raise \$2.7 Billion and Fund More Than One Million Campaigns, Finds Research Firm Massolution®" - <http://www.prnewswire.com/news-releases/crowdfunding-market-grows-81-in-2012-crowdfunding-platforms-raise-27-billion-and-fund-more-than-one-million-campaigns-finds-research-firm-massolution-201911701.html> Accesso 25 marzo 2014

nella fase creativa del processo. Viene meno infatti la necessità dell'etichetta discografica di avere un contenuto / prodotto musicale che possa generare del profitto, parte essenziale del processo economico di un'azienda, ma che non sempre combacia con le necessità creative dell'artista, per il quale il lato economico può essere o non essere parte fondamentale della sua attività. Con questo non si vuole in nessun modo demonizzare la legittima ricerca di profitto da parte degli intermediari e delle case discografiche, ma questo, soprattutto in un momento di crisi sia economica sia di settore, spinge le etichette a scegliere di investire su prodotti musicali "sicuri", di facile appeal verso il pubblico, senza lasciare spazio a progetti più innovativi e quindi rischiosi. Il profitto e i prodotti *mainstream* hanno sempre fatto parte del business discografico, ma se in un momento florido come quello degli anni '80-'90 un'uscita discografica di successo poteva pareggiare le perdite di altri progetti più rischiosi, ora l'obiettivo è di massimizzare il valore di pochi ma sicuri progetti. In un normale contratto con un'etichetta discografica, l'etichetta raggiunge il punto di *break even* prima di pagare all'artista le *royalties* generate dalle vendite. Purtroppo non è sempre ben chiaro quale sia il punto di pareggio e quindi manca, per l'artista, la trasparenza sui propri ricavi. I costi sostenuti dalla casa discografica sono basati su una modalità di *budgeting* che richiama un approccio top-down basato su previsioni e confronti che possono poi rivelarsi corretti o meno. Al contrario, gli artisti che utilizzano il *crowdfunding*, utilizzano un approccio *bottom-up* in fase di *budgeting*. Sono loro stessi a determinare quanto costerà produrre l'album, saranno loro stessi a pagare le *reward* ai *pledgers*, si finanzieranno il tour e gestiranno il merchandise.

Permane la necessità di raggiungere il punto di *break-even* che può diventare:

- l'obiettivo di finanziamento (nel caso in cui la campagna copra tutti i costi legati al progetto);
- Il budget stabilito dall'artista che può comprendere, oltre all'obiettivo di finanziamento, anche un investimento diretto.

Questo non toglie che l'artista possa comunque puntare alla generazione di profitto, necessaria per evolvere la propria carriera. Il *crowdfunding* in questo senso sposta il

rischio d'impresa dalla casa discografica, all'artista stesso e ai fans i quali possono premiare direttamente la qualità del progetto, in qualche modo in una relazione diretta che abbiamo già incontrato nel meccanismo di royalty-per-play dello streaming.

Aldilà della questione puramente finanziaria, il crowdfunding è rilevante anche perchè si caratterizza per la partecipazione dei fans nel processo creativo. I fans diventano ruolo attivo non solo nella fase di finanziamento come vedremo poi soprattutto nel caso di PledgeMusic.

Nei progetti musicali, il sistema maggiormente utilizzato di crowdfunding è quello *reward-based*. In questo modo l'artista finanzia il proprio progetto con una serie di ricompense che vanno a colpire diverse fasce di fan.

Nella classica campagna, ad esempio di finanziamento di un nuovo album, troveremo la pre-vendita dell'album (in digitale o in formato fisico), con un prezzo che normalmente si aggira attorno ai \$10,00. Da questa *reward*, solitamente la più bassa in termini di valore, l'artista propone poi una serie di varianti dello stesso contenuto, adottando una tecnica di *versioning* di prodotto (es: vinile colorato, CD autografato), fino ad arrivare a bundle di più prodotti (es: nuovo album in aggiunta a release più datate, memorabilia, t-shirt) per poi sfociare in rewards molto più esclusive che solitamente comprendono un contatto diretto tra artista e fans (es: chiamata via skype, meet'n'greet con gli artisti). Analizzeremo successivamente il dettaglio di una recente campagna. E' interessante a questo proposito il punto di vista di Kim Boekbinder: "Quando scegliamo quale ammontare di denaro pagare, stiamo valutando attivamente l'arte e il nostro stesso tempo. Quando contribuiamo a un progetto di crowdfunding stiamo utilizzando il nostro denaro per fare ben di più che comprare un oggetto, stiamo usando il nostro denaro per creare qualcosa di nuovo nel mondo"¹²⁰.

Quello però che spesso rende attraente la partecipazione attiva ad una campagna di crowdfunding musicale, è la possibilità di accedere a contenuti esclusivi. Si sorpassa così in qualche modo la dimensione di pre-ordine, dando la possibilità ai fans di poter

¹²⁰ Boekbinder, K. "Money Sells - Why Pay for art when it's free?" - Medium.com - <https://medium.com/artists-on-the-internet/8a57c5cf3fdb> Accesso 14 aprile 2014

ascoltare e/o visionare nuovi contenuti relativi al progetto in corso di lavorazione. Non solo, i fans che contribuiscono alla campagna sono spesso chiamati a contribuire al progetto stesso, ad esempio creando nuovi contenuti (es: le foto dei fans faranno parte del booklet dell'album) o partecipando alle scelte artistiche legate al progetto. Fondamentale per la riuscita del progetto è la capacità dell'artista di coinvolgere attivamente la propria fan base, riuscendo a raccontare il proprio progetto adottando tecniche di storytelling.

E' evidente a questo punto che le campagne di crowdfunding non si rivolgano al segmento di consumatori di musica passivi, ma piuttosto alle categorie di fans e soprattutto di super fans: i cosiddetti "1000 true fans" definiti da Kelly. Benji Rogers , fondatore di Pledge Music, a tal proposito ha dichiarato: "L'investimento chiave è quello che viene fatto in ciò che fanno i superfans. Il come possano investire nelle carriere degli artisti, non necessariamente per un ritorno, ma semplicemente per partecipare; le nicchie che erano piccole e difficili da individuare ora crescono, crescono e crescono"¹²¹.

Il crowdfunding comunque inizia a non essere più solo un fenomeno per artisti indie e autoprodotti: anche le major infatti iniziano ad accorgersene. Un esempio è la recente partnership instaurata tra Island Records (etichetta di Universal Music Group) e la piattaforma Indiegogo che ha dato vita a "Fan Republic", una collaborazione unica nel suo genere, con l'obiettivo di fornire supporto alla scoperta di talenti emergenti.

"Fan Republic" è una piattaforma di crowdfunding che farà parte del mondo Island Records, la quale fornirà supporto e premi agli artisti che riusciranno a raggiungere i propri obiettivi di finanziamento. Tra questi premi, sarà inclusa anche la possibilità di stipulare un contratto con l'etichetta, ma anche sconti e prezzi agevolati sui servizi offerti dalla casa discografica. Secondo Todd Kerns, bassista della band Slash feat.

¹²¹ Dredge, S. "Investing in music: crowdfunding, brands and more" - 2 Febbraio 2014 - musically.com - <http://musically.com/2014/02/02/investing-in-music-crowdfunding-brands-and-more-midem/> Accesso 8 marzo 2014

Myles Kennedy and the Conspirators, “le majors hanno già adottato numerose pratiche indie. Penso che dovrebbero riflettere seriamente un po’ su questi nuovi modelli”¹²².

Nel panorama delle diverse piattaforme di crowdfunding, le più importanti per il mercato musicale sono comunque PledgeMusic, Kickstarter ma anche l’italiana MusicRaiser senza dimenticare di Artistshare, antenato del crowdfunding.

5.4 Le principali piattaforme

5.4.1 Artistshare

Artistshare rappresenta l’antenato delle piattaforme attuali di crowdfunding musicale. Fondata nel 2003, la piattaforma si è posta la missione di connettere artisti e fans durante il processo creativo e finanziare insieme il lavoro dell’artista stesso. Di fatto è stata la prima piattaforma di *fan funding*, una sfumatura leggermente differente da quella del *crowdfunding*, dove la partecipazione è nettamente più allargata, con ricompense e donazioni anche minime e con una partecipazione non sempre legata all’interesse artistico, in un’ottica maggiormente legata al sostentamento economico del progetto più che al supporto artistico.

5.4.2 Kickstarter

Kickstarter è una piattaforma di crowdfunding lanciata nell’aprile 2009 da Perry Chen, Yancey Strickler e Charles Adler a New York City, poi estesa nel Regno Unito, Canada, Australia e Nuova Zelanda. Tra i progetti più famosi finanziati sulla piattaforma troviamo Pebble (oltre \$10 milioni di finanziamento), Ouya (\$8,6 milioni) e Pono Music (\$6,2 milioni) progetto musicale lanciato dal cantautore americano Neil Young. La missione di Kickstarter è quella di portare alla vita progetti creativi.

¹²² Da un’intervista raccolta per la redazione dell’elaborato

Complessivamente Kickstarter ha attratto \$939 milioni dal 2009¹²³. Solo nel 2013, la piattaforma ha dichiarato di aver raccolto \$480 milioni di finanziamenti in crowdfunding (nel 2012 erano \$274 milioni), con oltre 3 milioni di donatori, in aumento dai 2,2 del 2012. 19.911 progetti hanno raggiunto il loro obiettivo di budget con successo.

All'inizio di marzo 2014 Kickstarter ha superato il miliardo di dollari di raccolta¹²⁴.

Il modello di business di Kickstarter si basa sulla trattenuta di una royalties del 5% sull'ammontare finanziato del progetto, solo nel caso in cui sia andato a buon fine e abbia raggiunto l'obiettivo. Kickstarter permette la donazione da parte degli investitori a fronte di una serie di *rewards* di vario tipo, correlate all'entità della donazione. La piattaforma permette di vedere tutti i dati relativi al progetto, come la deadline per il funding, il totale del finanziamento e il rimanente da finanziare.

Come altre piattaforma, adotta una politica "*all or nothing*", tale per cui o il progetto raggiunge il target prestabilito, o il promotore del progetto non riceverà nulla e gli investitori non verranno gravati di nessun addebito. In caso di successo, gli investitori doneranno effettivamente quanto già stabilito. Se questo da un lato può demotivare gli artisti per il fatto che potrebbero trovarsi in una situazione di oggettiva difficoltà ad onorare costi e investimenti già in atto, dall'altro spinge i promotori del progetto, ma anche gli investitori, a promuovere e spingere il più possibile il raggiungimento dell'obiettivo.

Per quanto riguarda nello specifico i progetti musicali, alla data dell'1 aprile 2014¹²⁵, i progetti lanciati erano stati 28.479 con un volume di finanziamenti donati di \$107,61

¹²³ Dredge, S. "Kickstarter crowdfunding pledges topped \$480m in 2013" - 9 Gennaio 2014 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/technology/2014/jan/09/kickstarter-crowdfunding-projects-2013-pledges> Accesso 17 febbraio 2014

¹²⁴ Houghton, B. "Kickstarter passes \$1 billion in pledges" - 3 Marzo 2014 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2014/03/kickstarter-passes-1-billion-in-pledges.html> Accesso 7 marzo 2014

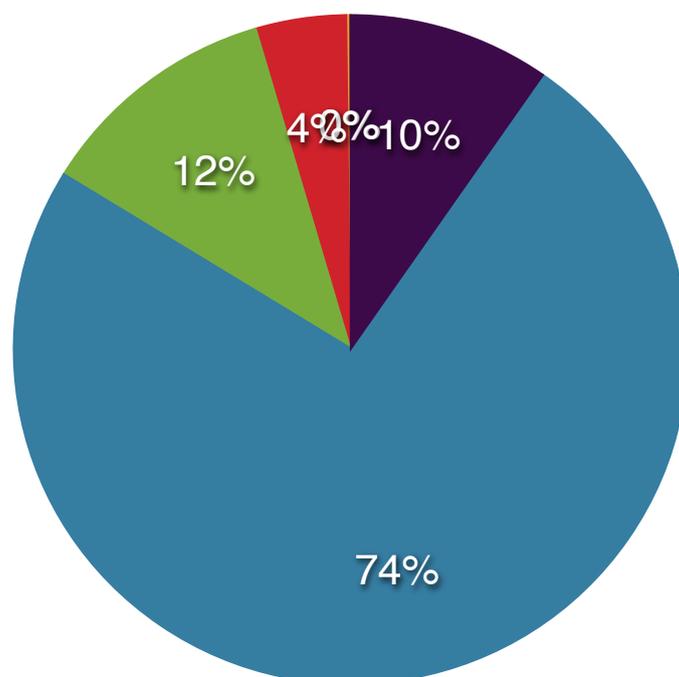
¹²⁵ Kickstarter "Kickstarter Stats" - <https://www.kickstarter.com/help/stats> - Accesso 15 aprile 2014

milioni di cui \$97,06 milioni donati a progetti andati a buon fine e un tasso di successo pari al 55,21%. Con 15.351 progetti finanziati con successo, la musica è il settore che ha visto su Kickstarter il maggior numero di successi, anche con volumi di finanziamento consistenti. Infatti, se la media dei progetti finanziati con successo è di \$ 6.322, troviamo la seguente distribuzione di progetti finanziati in funzione dell'importo-obiettivo.

Com'è facile notare dal grafico 5.3, la maggior parte dei progetti musicali finanziati si attestano in una cifra compresa tra i \$1.000 e i \$9.999.

Grafico 5.3 Distribuzione degli importi finanziati per progetto su Kickstarter

- <\$1.000
 - \$10.000<x<\$19.999
 - \$100.000<x<\$999.999
- \$1.000<x<\$9.999
 - \$20.000<x<\$99.999
 - \$1milione



Fonte: Kickstarter

In una ricerca pubblicata da Music Business Journal¹²⁶, vengono analizzate 100 campagne di crowdfunding musicale sulla piattaforma Kickstarter.

La ricerca studia inoltre il pledge medio offerto nelle campagne comprese tra \$1.000 e \$9.999 dollari di finanziamento, che si attesta a \$62 dollari, con un importo finanziato medio di \$ 5.519 e un obiettivo di finanziamento medio di \$4.379. Viene inoltre analizzata la distribuzione dei pledge tra le varie fasce di reward dalle offerte. Le fasce più gettonate sono quelle da \$10 a \$25 (37,03%) e tra i \$25 e i \$50 (20,44%).

5.4.3. PledgeMusic

PledgeMusic, viene lanciata nel 2009, ma nonostante un business model basato sul crowdfunding, si definisce come una *direct-to-fan music platform*, abbracciando quindi una definizione più ampia. Al contrario di Kickstarter, PledgeMusic è completamente dedicata al settore musicale. Oltre alle campagne direct-to-fans, PledgeMusic offre agli artisti anche la possibilità di sfruttare la piattaforma per il pre-ordine del proprio prodotto musicale.

Il valore aggiunto dato da PledgeMusic rispetto alle altre piattaforme di crowdfunding più generaliste, è quello di creare un vero e proprio ambiente di incontro tra fans e musicisti. Il fan viene coinvolto a 360° nella creazione e sviluppo del progetto, del quale il finanziamento diventa solo una delle attività a cui può partecipare.

A differenza inoltre delle altre piattaforme come Kickstarter o Indiegogo, PledgeMusic tende a offrire maggiore libertà ai musicisti. Infatti, nelle appena citate piattaforme, l'obiettivo del funding deve essere un prodotto fatto e finito come un album o un tour, comunque qualcosa di tangibile. Al contrario PledgeMusic permette di finanziare qualunque investimento utile alla carriera della band come una campagna di promozione, un video, un libro, una *photo-session* o quant'altro.

¹²⁶ Alhadeff, P. Buff, L.A. "Understanding Crowdfunding" - Aprile 2014 - Music Business Journal - <http://www.thembj.org/2014/04/understanding-crowdfunding/> Accesso 22 aprile 2014

L'obiettivo, secondo il suo fondatore Benji Rogers, più ampio di PledgeMusic è di modificare l'industria musicale, offrendo non solo la possibilità di finanziare il progetto, ma dando agli artisti un supporto lungo tutte le fasi della creazione, promozione e distribuzione, anche tramite una selezione a monte tramite un'azione di scouting. PledgeMusic infatti si pone in maniera meno neutrale rispetto alle altre piattaforme, operando un'attività di selezione dei progetti, andando di fatto a sostituire il processo di selezione degli A&R.

PledgeMusic trattiene inoltre una fee del 15% sull'ammontare, una percentuale più alta rispetto ad altre piattaforme, giustificata, secondo il suo fondatore Benji Rogers, dal fatto che l'artista viene seguito durante il suo progetto da un project manager che lo accompagna nella creazione della campagna. Anche in questa fase dunque, la piattaforma va a sostituire le attività classiche dell'etichetta discografica.

Rispetto a piattaforme come Kickstarter, il tasso di successo delle campagne risulta molto più elevato, con una percentuale pari al 90% secondo Rogers¹²⁷ dovuto a quanto già descritto: selezione delle campagne e dei progetti e supporto di business e management del progetto durante la campagna. Anche il pledge (così viene definita la "donazione" dei cosiddetti pledgers sulla piattaforma) risulta mediamente più elevato: tra i \$55 e i \$70¹²⁸. L'ammontare raccolto finora invece si assesta a \$32 milioni¹²⁹.

PledgeMusic si pone quindi come un'ideale via di mezzo tra casa discografica e autoproduzione: da un lato libertà artistica (che però non deve minare la qualità del progetto) dall'altro sostegno economico (i fan) e manageriale (la piattaforma).

¹²⁷ Herstand, A. "PledgeMusic looks to change the future of the album release" - 30 gennaio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/01/30/pledgemusic>

¹²⁸ Grassrootsy "The Secret Successful Crowdfunding" - 15 gennaio 2014 - <http://www.grassrootsy.com/2014/01/15/the-secret-to-successful-crowdfunding/> Accesso 17 gennaio 2014

¹²⁹ Vedi nota 10

Vediamo di seguito due campagne svoltesi proprio PledgeMusic focalizzandoci nel primo caso sulle reward offerte (e conseguenti possibilità di ricavo per l'artista) e contenuti esclusivi in anteprima, mentre nella seconda sulla disintermediazione e coinvolgimento dei fans.

5.5 Case History

5.5.1 Steel Panther - Campagna "All You Can Eat" - Reward e segmentazione

Il gruppo americano losangelino Steel Panther, band nata come parodia delle band glam metal nate negli anni '80 sul Sunset Strip, ha scelto PledgeMusic per finanziare il terzo album in studio intitolato "All You Can Eat".

La campagna è iniziata ad ottobre 2013 e nelle prime ore dal lancio ha raggiunto il 40% dell'obiettivo di finanziamento¹³⁰, raggiungendo a fine campagna il 108% dell'obiettivo totale¹³¹. L'ammontare totale non è noto come nella totalità delle campagne di PledgeMusic. L'album è stato poi pubblicato ad aprile 2014 con il contributo di 484 pledgers.

La campagna di finanziamento operata è un esempio di come si possa segmentare la propria offerta, partendo da un pledge minimo per acquistare l'album in versione digitale fino ricompense dedicate a fans e appassionati della band.

E' possibile dividere in diverse fasce le rewards, caratterizzate ognuna da un livello di esclusività crescente.

¹³⁰ Teitelman, B. "Steel Panther launch instantly successful crowd-funding campaign" - 29 Ottobre 2013 - Metalinsider - <http://www.metalinsider.net/crowdfunding/steel-panther-launch-instantly-successful-crowd-funding-campaign> Accesso 18 aprile 2014

¹³¹ successivamente innalzato a fronte del successo dei primi giorni della campagna

Si inizia quindi dal pledge di base, del valore di \$10 che permette di acquistare l'album in versione digitale a cui si aggiungono degli update esclusivi. A salire ogni pacchetto conterrà anche i contenuti della reward precedente.

Troviamo quindi una prima fascia (dai \$33 ai \$44), dove si aggiungono contenuti non esclusivi immateriali (accesso al fan club) e materiali (litografia) ma dedicati ai nuovi fan della band.

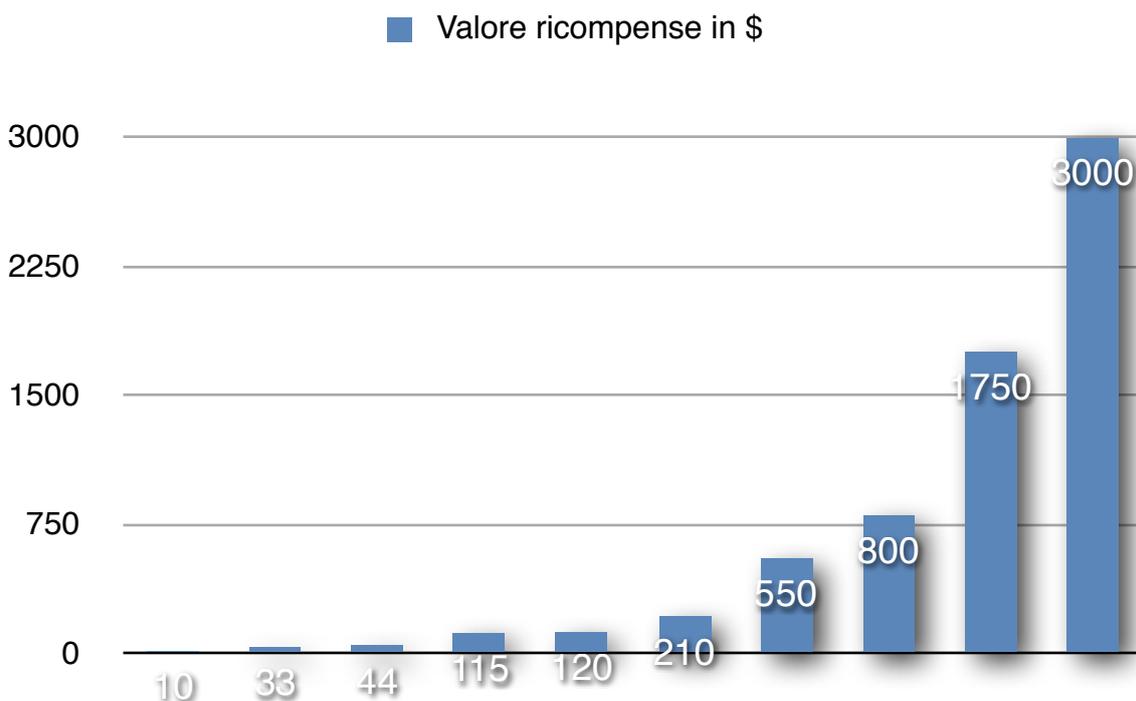
Nella seconda fascia (\$115 - \$210) il pledge necessario per acquisire la reward si alza sopra i \$100, i contenuti iniziano ad essere più esclusivi e numerosi (mediamente 7), con un livello di contatto artista-fan crescente: con la reward equivalente a \$210 il nome del pledgers viene incluso nei ringraziamenti del DVD allegato all'album.

La terza fascia (\$550 - \$800) si innalza ulteriormente l'esclusività delle reward, con la possibilità di accedere a un V.I.P. Package per un'esibizione live, a cui si aggiungono altri prodotti autografati.

Nella quarta e ultima fascia, dedicata ai superfans della band, le reward sono rispettivamente equivalenti a pledge da \$1.750 dollari e \$3.000. Quest'ultima include, oltre le reward già elencate (album, update, fan club ecc) anche l'incontro con la band, una chitarra autografata, i ringraziamenti nel CD, il testo scritto a mano e autografato di un brano, una setlist autografata, testata della batteria autografata e infine il viaggio con la band in limousine al Rainbow Club di Los Angeles.

E' evidente come quest'ultimo pacchetto, sia dedicato ai fan più irriducibili della band, che hanno così la possibilità di vivere a 360° l'esperienza della band, con un contatto diretto dal vivo, entrando nel vivo del progetto discografico e con oggetti disponibili solo in questa singola occasione, esclusivi e probabilmente mai più ripetibili.

Grafico 5.4 Valore ricompense campagna “Steel Panther - All You Can Eat”



Fonte: PledgeMusic

Per quanto riguarda invece i contenuti digitali esclusivi a cui tutti i pledgers potevano accedere, la band ha proposto:

- video behind-the-scenes del photo shooting per la cartolina natalizia (una delle reward)
- anteprima di un brano (in acustico) con cinque giorni di anticipo rispetto alla pubblicazione
- video dallo studio
- pre-vendita esclusiva per una serie di show
- premiere del video del terzo singolo tratto dall'album.

La campagna di “All You Can Eat”, oltre ad aver dato la possibilità alla band di finanziare l'album, rappresenta un chiaro esempio di come l'utilizzo di uno strumento come il crowdfunding permetta da un lato di sfruttare la *willingness to pay* dei *superfans*, dall'altro dia la possibilità di un contatto più diretto tra fans e artista, in un'ottica di disintermediazione distributiva ma anche di contatto comunicativo diretto.

5.7.3 Todd Kerns - Campagna “Borrowing Trouble” - Disintermediazione e engagement

Todd Kerns è attualmente il bassista della band Slash feat. Myles Kennedy And the Conspirators, band capitanata appunto da Slash, ex-chitarrista dei Guns ‘N Roses. L’artista, con all’attivo altri progetti, decide nel 2012 di intraprendere un progetto solista, nello specifico registrando un disco acustico senza trovare però un contratto soddisfacente con le case discografiche; decide quindi di finanziare la produzione e registrazione dell’album tramite PledgeMusic: “Il mio amico Ginger Wildheart ha condotto una campagna di grande successo con PledgeMusic; mi sembrava una cosa molto divertente. Senza le case discografiche, il pubblico è diventato la mia casa discografica. Abbiamo eliminato la persona che sta nel mezzo; ora c’è solo il musicista e l’audience”¹³².

Inizia a prendere così forma “Borrowing Trouble”, album acustico dell’artista. Come molti dei progetti finanziati tramite la piattaforma, l’artista ha devoluto una parte del finanziamento (il 5%) ad un associazione benefica, dedicata alla distrofia muscolare. “La parte più bella è che siamo stati in grado di raccogliere denaro per la ricerca contro la distrofia muscolare, è stato molto importante per me”¹³³. Nelle prime 24 ore della campagna, l’obiettivo viene raggiunto, ma la campagna è durata tre mesi con il raggiungimento del 252% dell’obiettivo iniziale. Una delle particolarità, è stata quella di offrire, oltre al nuovo album e a una serie di reward su cui non ci soffermeremo in questo caso, anche un ulteriore prodotto discografico, questa volta completamente esclusivo per i pledgers: un nuovo EP di cover dal titolo di “Near Life Experience”.

¹³² Da un’intervista raccolta per la redazione dell’elaborato

¹³³ Vedi nota 16

Da un'intervista tratta da Blabbermouth¹³⁴, “La gente dice che l’industria discografica è morta e io penso che sia parzialmente vero. Penso però che ci siano ancora numerosi amanti della musica che provino gioia nello scoprire nuova musica”. E ancora: “Non possiamo basarci sulle persone casuali che ci supportino. Siamo una comunità fatta di “diehards and lifers”.

Emerge in questo caso l’importanza della libertà artistica a scapito del profitto a tutti i costi: “Per me questo progetto non ha mai riguardato la parte economica. Ogni dollaro raccolto dai pledgers è stato investito nei prodotti. Più denaro raccoglievo e più prodotti creavamo. Siamo riusciti a produrre la versione in vinile perchè abbiamo raggiunto il 250% dell’obiettivo. Le vendite non sono quelle di una volta, ma siamo comunque rimasti impressionati dai numeri raggiunti. La possibilità di finanziare in questo modo l’album mi ha fornito molta libertà artistica per crearlo esattamente come volevo: questo è stato il fattore più importante.”¹³⁵.

Come le altre campagne promosse tramite PledgeMusic, il coinvolgimento artista-fan non si limita al finanziamento del progetto. Nella campagna promossa da Todd Kerns, l’artista infatti ha interagito in modo massivo con il proprio pubblico di pledgers e potenziali tali. Gli update offerti dall’artista sono stati in tutto 39 durante i 3 mesi.

Senza elencarli uno per uno, le principali categorie di aggiornamenti hanno riguardato:

- registrazione del nuovo album (messaggi e video dallo studio);
- nuova musica in download e streaming gratuito;
- teaser e anticipazioni del nuovo album;
- video di auguri per le festività;
- video e foto dal tour;
- *crowdsourcing* per la creazione del merchandise e delle reward legate alla campagna;
- nuove reward.

¹³⁴ Blabbermouth “Slash’s Bassist Todd Kerns Interviewed On “Music Biz Weekly’ Podcast” - 28 Dicembre 2012 - <http://www.blabbermouth.net/news/slash-s-bassist-todd-kerns-interviewed-on-music-biz-weekly-podcast-audio/> Accesso 19 aprile 2014

¹³⁵ Vedi nota 15

Al termine della campagna della durata di tre mesi, la pagina si è trasformata in un canale di vendita diretto dove poter accedere alle esclusive e dove poter acquistare l'album e le altre reward rimanenti.

In questa case history emergono ben evidentemente due punti:

- necessità di disintermediare per dare sfogo alla propria libertà artistica;
- engagement dei propri fans nella fase di funding e nella fase creativa e produttiva.

Capitolo 6 - Indagine qualitativa: crowdfunding e ricavi

*“Come talk to me, I see in your eyes
Titanic misery, ashamed you’re alive
I’m the face that you see when the face isn’t yours
I’m the mirror, my boy”¹³⁶*

Durante la redazione della trattazione abbiamo raccolto le risposte di 100 artisti (italiani e stranieri equamente distribuiti nel campione) attualmente in attività, in merito a due ambiti:

- crowdfunding
- ricavi derivanti dall’industria discografica.

Il metodo utilizzato è stato un semplice questionario somministrato via web e in forma cartacea. Non abbiamo discriminato o clusterizzato le risposte in funzione di genere musicale proposto, “fama” o altro tipo di variabile.

Di seguito, grafico e commento per ogni domanda presente nel questionario.

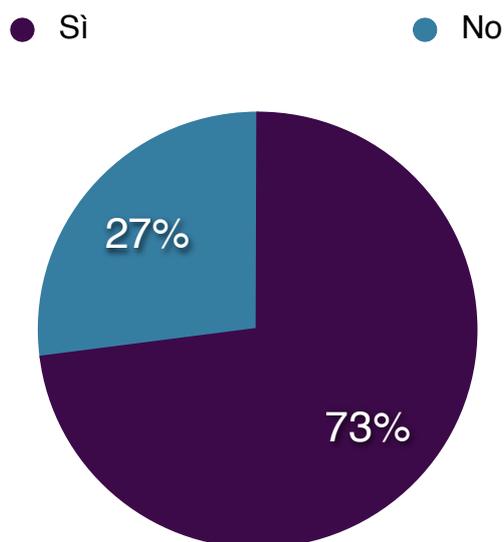
6.1 Crowdfunding

Domanda: Conosci cosa significa il termine crowdfunding?

Numero di risposte: 100

¹³⁶ Testo tratto dal brano “The Invisible Boy” di Lawless, B., presente nell’album “The Crimson Idol” della band W.A.S.P. (1992)

Grafico 6.1 - Conosci cosa significa il termine crowdfunding?

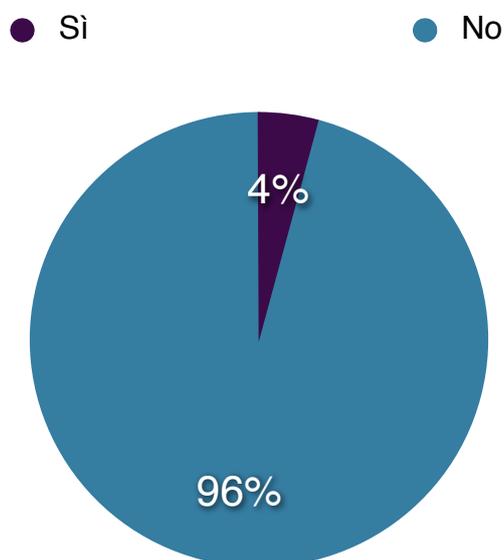


La conoscenza del metodo di finanziamento crowdfunding risulta discretamente diffusa all'interno dell'ambiente musicale. Il 73% degli intervistati riporta di essere consapevole e conoscere tale modello.

Domanda: Se sì, hai mai utilizzato una piattaforma di crowdfunding per finanziare un tuo progetto musicale?

Numero risposte: 73

Grafico 6.2 Livello di utilizzo delle piattaforme di crowdfunding per progetti musicali



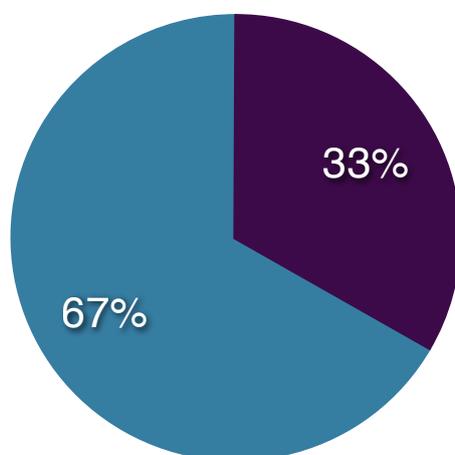
Dei 73 rispondenti a conoscenza del modello, solo il 4% però ha utilizzato una piattaforma di crowdfunding per finanziare un progetto musicale, una percentuale notevolmente bassa, segnale di come l'adozione non rispecchi la conoscenza del fenomeno.

Domanda: Con quale risultato?

Numero risposte: 3

Grafico 6.3 Esito dell'utilizzo di una piattaforma di crowdfunding

- Il mio progetto è stato finanziato
- Non ho raggiunto il finanziamento stabilito



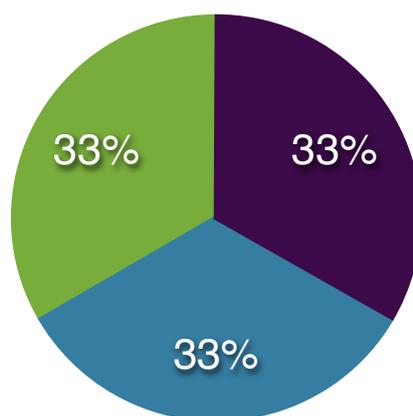
Tra i tre artisti ad aver sperimentato un'attività di crowdfunding, solo uno di essi è riuscito ad ottenere esito positivo nel finanziamento dello stesso.

Domanda: Quale tipo di progetto hai finanziato tramite crowdfunding?

Numero risposte: 3

Grafico 6.4 Tipologie di progetti musicali sperimentati in crowdfunding

● Album ● Singolo ● Video ● Tour ● Ristampa



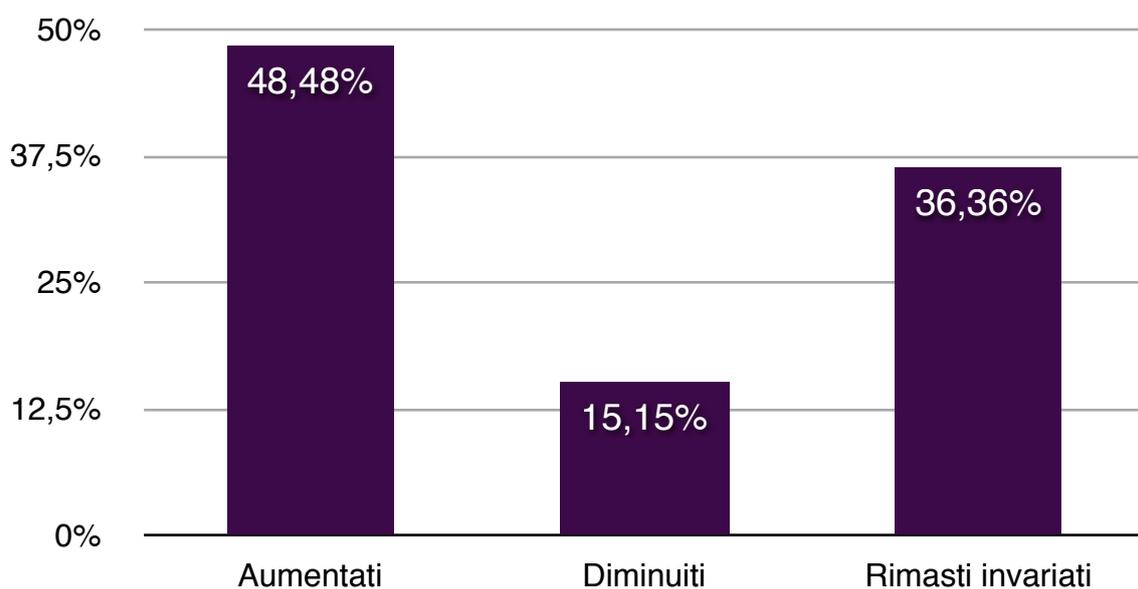
Dei tre promotori di progetti, ognuno ha sviluppato un progetto di tipologia differente, nello specifico: video, album e singolo.

6.2 Ricavi

Domanda: nel periodo 2011-2014 i tuoi ricavi totali derivanti dal mercato discografico rispetto agli anni precedenti sono...

Numero risposte: 100

Grafico 6.5 Evoluzione dei ricavi discografici nel periodo 2011-2014



Il 48,48% dei rispondenti ha evidenziato un aumento dei ricavi totali derivanti dal mercato discografico nel periodo 2011-2014 rispetto agli anni precedenti. Solo il 15,15% evidenzia un calo dei ricavi.

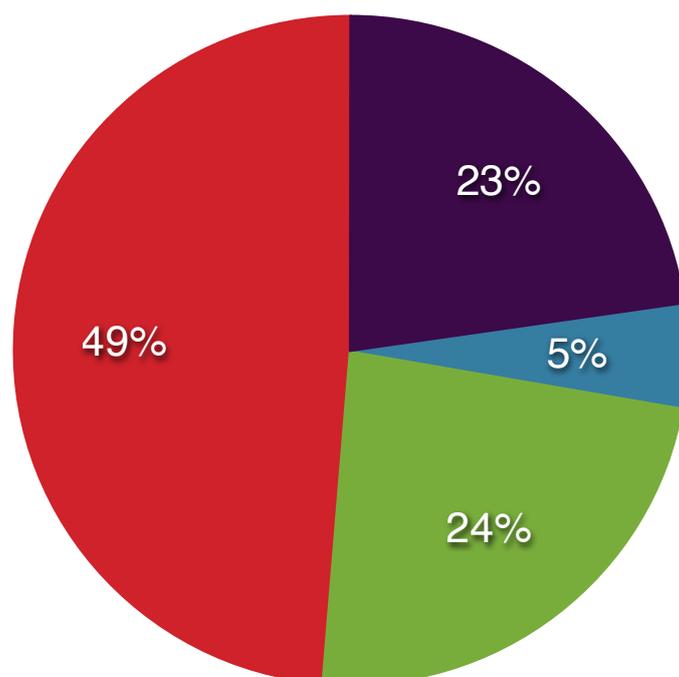
Domanda: Indica la percentuale di incidenza di queste fonti di ricavo sul totale dei tuoi ricavi derivanti dall'industria discografica

Numero Risposte: 100

NB: La voce streaming on demand include anche YouTube

Grafico 6.6 Incidenza delle varie fonti di ricavo sul totale dei ricavi discografici

- Streaming On Demand
- Web Radio
- Download
- Vendite Fisiche



I dati qui presentati rappresentano la media delle percentuali indicate dai rispondenti.

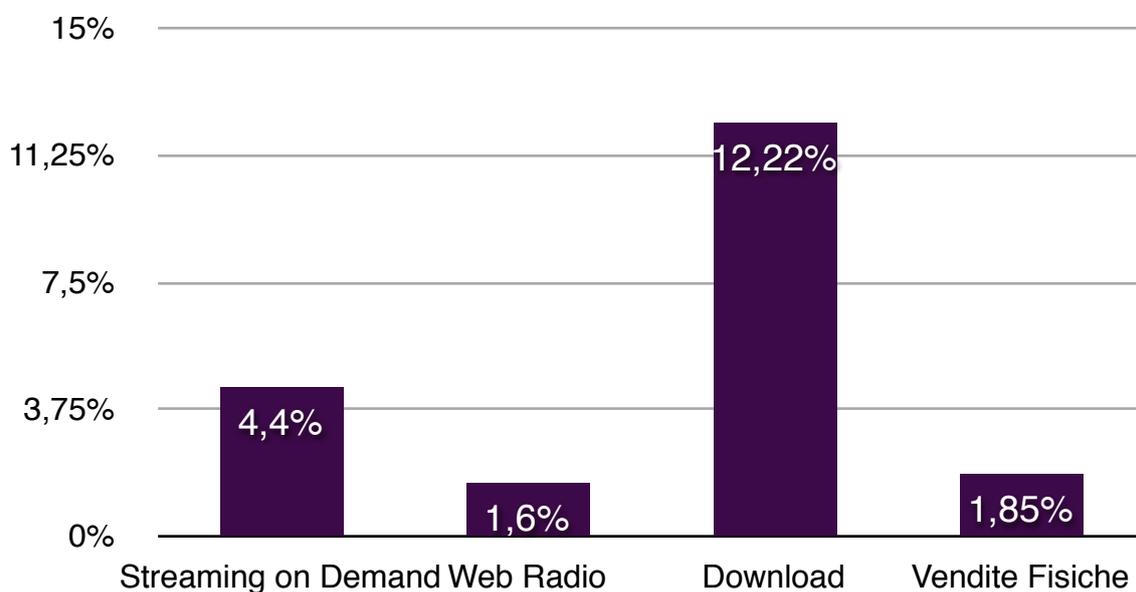
Le vendite fisiche rappresentano ancora la maggioranza dei ricavi per gli artisti intervistati. Interessante piuttosto il dato che mostra come la musica in streaming, presenti un valore quasi equivalente a quello dei download, la cui percentuale viene superata se sommiamo alla prima voce, quella delle web radio.

Domanda: Variazione dei ricavi per fonte nel periodo 2011-2014

Numero risposte: 100

NB: La voce Streaming on demand include anche YouTube

Grafico 6.7 Variazione dei ricavi per fonte nel periodo 2011-2014



Considerando le varie fonti di ricavo troviamo comunque come nel periodo 2011-2014 l'incremento complessivo più importante in termini di ricavi sia stato generato dai download, seguiti dallo streaming on demand.

Tutte le voci comunque presentano un valore netto positivo. Anche qui presentiamo la media delle risposte degli intervistati.

Conclusioni

*“Ooo, ahh, kickstart my heart
Hope it never stops
And to think, we did all of this...
To rock”¹³⁷*

All'interno della trattazione si è cercato di concentrarsi soprattutto su casi pratici, case history che in qualche modo descrivessero lo stato attuale di un'industria attualmente in mutazione, le cui basi teoriche però, come abbiamo visto nel capitolo 1, sono scarse e poco approfondite.

Per questo l'approccio che si è preferito mantenere è stato quello pratico e empirico, senza voler costringere in schemi predefiniti un mercato in continuo movimento, difficile da fotografare nella sua complessità, a maggior ragione negli ultimi anni.

Attraverso i casi pratici analizzati, è stato possibile individuare sei punti che uniscono i diversi aspetti e sfaccettature dello studio proposto. Vengono quindi di seguito illustrati facendo riferimento a quanto già evidenziato negli scorsi capitoli.

Il primo punto riguarda la segmentazione dei fan e dei non fan. Nei casi analizzati emergono due fattori a riguardo:

- lo stesso contenuto può essere usato a fini promozionali o al fine di generare ricavo;
- se il contenuto viene usato per generare ricavo, esistono diverse fasce di consumatori, ognuna con una disponibilità a pagare differente.

In realtà sono due facce della stessa medaglia che evidenziano lo spostamento da una realtà dove esisteva un prezzo unico fissato (il prezzo dell'album) a un prezzo variabile declinato in numerose modalità, basate sul canale distributivo ma soprattutto sulla disponibilità a pagare dei consumatori.

¹³⁷ Testo tratto dal brano “Kickstart My Heart” di Sixx, N., presente nell'album “Dr. Feelgood” della band Motley Crue (1989)

Caso di scuola è quello di “In Rainbows” dei Radiohead che distribuiscono lo stesso contenuto prima gratuitamente in digitale e solo successivamente a pagamento. Il successo di entrambe le versioni dell’album mostra come le due azioni di vendita fossero indirizzate a due segmenti di mercato differenti, solo in parte sovrapposti.

La segmentazione dei fan diventa ancora più evidente analizzando le reward delle campagne di crowdfunding. Come evidenziato nel capitolo 5, una campagna come quella promossa dalla band Steel Panther, va a colpire differenti fasce di fan con una disponibilità a pagare differente per ogni segmento, tralasciando in questo caso il free.

E’ interessante in questo frangente il dibattito riportato riguardo il pricing degli abbonamenti di Spotify e altre piattaforme di streaming in abbonamento. Al momento l’utilizzo di un modello di pricing basato sul freemium non sembra ancora del tutto sostenibile, o meglio non nelle condizioni attuali. Molti di questi servizi offrono un accesso free ad-based o a pagamento ma con una o massimo due opzioni di pricing. Come già evidenziato, l’ulteriore segmentazione di prezzo potrebbe andare a raccogliere un pubblico più vasto, generando anche maggiori opportunità di business per l’intera industria. La difficoltà nel convertire gli utenti free in utenti premium evidenzia un vuoto di prezzo che si traduce in un segmento di consumatori ancora non soddisfatto dell’offerta.

Riassumendo possiamo individuare quattro tipologie di consumatori di musica:

- free riders - coloro che utilizzano prevalentemente servizi gratuiti e ad-based;
- mid fans - sono il segmento intermedio che ancora non ha trovato la propria fascia di prezzo;
- fans - sono coloro che acquistano abitualmente contenuti musicali a pagamento, siano essi in formato fisico, digitale o sottoforma di servizi online (abbonamenti)
- mega fans - declinabili in altre microcategorie, sono coloro che seguono con particolare interesse uno o più artisti / band e sono disposti a pagare più dei normali fans in funzione di una serie di contenuti dedicati o esclusivi.

Secondo punto dell’analisi riguarda l’enfasi sul servizio e sulla customer experience che ne deriva. Grazie al web tutto diventa gratis (legalmente o illegalmente) e tutto diventa a

portata di clic. La musica, in quanto puro contenuto, diventa una commodity facilmente acquistabile e consumabile, gratuitamente o a prezzi contenuti. Diventa quindi difficile competere sulla qualità del contenuto, ma piuttosto l'enfasi viene posta sulla qualità del servizio tramite cui è possibile consumare e/o acquistare musica.

Il successo delle piattaforme di streaming evidenzia questo fattore. Indipendentemente dalla gratuità del servizio, le piattaforme offrono una modalità nuova e differente di consumo della musica.

L'acquisto della singola traccia in download in grandi store come iTunes un acquisto spersonalizzato e standardizzato dove la variabile chiave diventa il prezzo. Le nuove piattaforme di ascolto permettono un'esperienza molto più personalizzata, sartoriale, basata sui gusti e le preferenze del consumatore.

Troviamo infatti la possibilità di interagire direttamente con un catalogo vastissimo, raggiungibile e ascoltabile in un clic; dall'altro la possibilità di costruire la propria esperienza, tramite componenti social (es: condivisione dei propri ascolti su Facebook) e tool in grado di gestire al meglio il catalogo (radio e playlist).

Il successo di piattaforme come Beats Music e Pandora evidenzia inoltre come l'esperienza di consumo non si basi tanto sulla vastità del catalogo, ma quanto piuttosto sulla personalizzazione offerta direttamente dalla piattaforma. Diventa fondamentale anticipare gusti e preferenze dell'utente, in modo da proporre contenuti standard ma in una forma personalizzata. Basti pensare alla possibilità di personalizzare le playlist radio di Beats Music in funzione di variabili come la temperatura, l'attività che si sta svolgendo, l'umore e tanti altri fattori che identificano lo scenario di ascolto.

L'enfasi sul servizio è ben evidenziata anche dal successo del crowdfunding nell'industria discografica. Come già detto sopra, il fan entra nel processo produttivo del progetto in finanziamento, ma spesso acquista oggetti, album, musica digitale, che avrebbe potuto trovare anche in altre forme e/o tramite altri canali (ad eccezione delle esclusive). Quello che fa la differenza tra una semplice pre-vendita dell'album e l'utilizzo di una piattaforma di crowdfunding è la customer experience: il fan entra nel progetto e in qualche modo lo co-produce. Il servizio offerto, in questo caso agli artisti,

permette quindi la generazione di un valore aggiunto rispetto a quanto già proposto in quanto a contenuti musicali.

Il terzo punto che emerge è l'importanza del brand, che si può ben descrivere con il gioco di parole "band as a brand"¹³⁸.

Il contenuto musicale diventa solo una parte di quello che caratterizza il brand dell'artista, che diventa centrale nelle azioni commerciali proposte, nelle partnership e nell'utilizzo creativo del proprio nome.

La partnership tra Jay Z e Samsung può essere visto infatti come un accordo di distribuzione ma anche come un accordo di co-branding, tra due brand appartenenti a mondi e industrie diverse, ma accomunati da un prodotto, l'album musicale. La strategia diventa sinergica tra i due partner perchè entrambi possono sfruttare la notorietà dei due brand, aldilà delle caratteristiche del contenuto musicale o del device promosso con l'iniziativa.

Ancora più evidente, ma in parte estraneo al mondo digitale, emerge l'importanza del brand in una band come i Kiss, in cui il brand tende addirittura a diventare prevalente rispetto al contenuto musicale, arrivando addirittura a separare i due mondi, con una demarcazione tra ciò che resta musica e ciò che diventa solo business.

Il quarto punto riguarda la disintermediazione messa in atto dagli artisti verso i propri fans e consumatori di musica. Lo testimoniano i casi di Nine Inch Nails e Radiohead ma anche e soprattutto il successo di piattaforme come Pledge Music. Non solo si può disintermediare la distribuzione e vendita dei contenuti, ma il contatto "direct to fans" diventa parte fondamentale del processo produttivo e creativo, nonché promozionale.

Negli anni quindi si può evidenziare primariamente un processo di disintermediazione legato alla sola fase distributiva, abilitato dal web, successivamente evolutosi in un rapporto diretto basato sulla condivisione del progetto, sulla promozione, sul funding. Il fan entra quindi appieno nel mondo dell'artista.

¹³⁸ Con band ovviamente si vogliono identificare anche i singoli artisti (solisti o meno)

Ultimo punto riguarda il dibattito emerso riguardante la coda lunga nell'industria discografica. Se da un lato incontriamo dati che evidenziano una sempre maggiore concentrazione dei ricavi nell'1% dell'intera produzione discografica, emergono anche interessanti contributi relativi alla varietà e alla composizione del catalogo.

La difficoltà nel navigare cataloghi di oltre 20 milioni di brani crea i fenomeni già descritti in precedenza, a cui va aggiungersi quello dell'inquinamento dei cataloghi che può generare dati errati, basati su rilevazioni non sempre accuratissime, come evidenziato con l'esempio relativo al brano "Walk This Way" all'interno della piattaforma Spotify.

Senza la pretesa di mettere in dubbio la validità dei dati presentati, emerge la necessità di una maggiore cura e definizione nella descrizione dei dati sulla coda lunga e una maggior cura dei cataloghi, fattore che si ricollega a quanto già emerso relativamente alla centralità del servizio rispetto al contenuto.

Per concludere, quello che emerge è un ecosistema discografico nuovamente in evoluzione rispetto all'apparente assetto emerso dagli anni 2000 con l'avvento di iTunes e della vendita digitale. L'impressione è che al momento le best practices valide fino a poco tempo fa, debbano essere rimesse in discussione, senza però la certezza o la sicurezza di nuovi modelli di business pienamente sostenibili. La parola chiave che può descrivere l'attuale scenario è varietà, di forme di consumo, di forme di distribuzione e di forme di acquisto. L'incertezza in cui naviga l'industria discografica, da un lato sembra mitigata da fenomeni sempre importanti come quello dello streaming o del crowdfunding che sembrano poter dare lo slancio ad un ambiente asfittico; dall'altro casi come quello di Beyoncé descritto nel capitolo 3 rimettono in gioco nuovamente tutto quanto era dato per morto ed estinto nell'epoca digitale, rompendo nuovamente le regole, descrivendo perfettamente un periodo di transizione ma caratterizzato dalla necessità di creatività e ingegno. La customizzazione diventa il fattore chiave sia del processo di consumo e acquisto, ma anche del processo distributivo: ad ognuno il proprio canale.

Appendice A - Interviste

Intervista 1 - Enrico Pagni

Enrico Pagni - Head of digital and brand partnership, Warner Music Italy

Intervista raccolta in data 20 febbraio 2014

Q: Introduzione - Qual'è il tuo ruolo aziendale e di cosa ti occupi all'interno di Warner Music Italy?

A: La mia posizione è head of digital and brand partnership, mi occupo sia della parte digitale che commerciale, dei rapporti con i negozi che vendono musica digitale, di digital marketing e di creare i diversi team che lavorano sui nostri artisti. Sono inoltre proprietario di Vivo concerti e svolto attività di sponsorizzazione.

Q: Nel 2013 per la prima in volta le digital sales negli U.S.A. sono in calo rispetto all'anno precedente, potresti commentarci questo dato?

A: I dati parlano chiaro, il calo a mio parere è dovuto a due fattori. Il primo è che iTunes dal 2010 non ha più lanciato nuovi prodotti e questo incide sul rilancio dei contenuti.

Inoltre lo streaming, anche se ancora non viene misurato in maniera adeguata, è importante in termini di crescita del mercato.

Non esiste cannibalizzazione tra i due formati: non è detto che se ascolti musica in streaming poi non compri musica digitale. Se c'è interesse verso quell'album o artista, ci sarà anche l'acquisto del download o del CD fisico.

Q: I nuovi modelli di consumo tramite piattaforme di streaming sono sostenibili secondo te?

A: Le valutazioni sono ancora premature, poichè non c'è stato ancora il livello di penetrazione necessario. I fattori che incidono sulla diffusione del modello sono brand awareness delle piattaforme, attualmente ancora poco presente, investimenti in comunicazione, bundling con servizi telefonici e in generale nuovi investimenti per migliorare il servizio. E' appena stato lanciato l'utilizzo gratuito su mobile, un primo passo verso la diffusione più profonda di questi servizi.

Q: Secondo te l'avvento delle piattaforme, favorisce o meno la coda lunga nel mercato discografico?

A: A mio parere, il concetto di coda lunga è bacato e non si può applicare a questi modelli. E' soprattutto un grande mito ma non è in generale il modello che si applica allo streaming. Il catalogo si muove sostanzialmente su due direttrici: le hit e il catalogo degli artisti conosciuti.

Intervista 2 - Patrizio Scalabrino

Patrizio Scalabrino - Label Manager per Mascot Labal Group, co-founder The Interest Media

Intervista raccolta in data 13 marzo 2014

Q: Introduzione - Qual'è il tuo ruolo aziendale e di cosa ti occupi all'interno del music business?

A: Negli anni mi sono specializzato in label management, ovvero tutto quello che riguarda lo sviluppo di un'etichetta discografica in un territorio, quindi dalla distribuzione al marketing ed ora anche al digitale. Le radici comunque vanno ad una società di Bassano del Grappa, la Pick Up records, che per parecchi anni è stata la

punta di diamante dell'export di musica italiana o prodotti musicali made in italy. A meta` degli anni 90, da venticinquenne, essere in giro per il mondo tra i vari Midem (Cannes, Honk Kong, Miami) PopKomm (Koln, Berlin), appuntamenti imperdibili del music business ha gettato le basi e le conoscenze di persone e situazioni che ancora mi porto dietro, dal Giappone agli Stati Uniti. Poi dopo vari passaggi come 'esterno' via Self ed Edel, sono approdato presso Mascot Label Group, dove appunto, seguo il label management. La dura legge dei numeri in calo, comunque mi ha spinto a differenziare ed a puntare anche sugli eventi e tour ma non in territorio nazionale, oramai saturo e sterile; con una societa` di Los Angeles, The Interest media, ci siamo specializzati in paesi dell'Est e Russia. I problemi sono di ogni sorta e genere, a volte insormontabili, ma il mercato da scoprire e verso quegli orizzonti.

Q: Nel 2013 per la prima in volta le digital sales totali sono in calo rispetto al 2012. Un commento.

A: Chi e` da tempo nel settore, sapeva che il digitale non avrebbe mai sostituito il fisico in toto. Chiaramente, i numeri in aumento del digitale non erano neanche lontanamente vicini alla caduta delle vendite del prodotto fisico. Ora l'assestamento attorno a numeri minimi rispetto agli anni migliori della discografia, riflettono uno stallo dei formati in generale, digitale compreso. La musica e` sempre piu` percepita come un servizio di sottofondo che accompagna eventi piu` o meno glamour o concerti di vario genere; il prodotto musicale e` un contorno per proporre altro su cui monetizzare evidentemente, che sia il live o il merchandising. Il digitale ha aiutato questo declino e sviluppo di mentalita` del tutto dovuto. Non e` quasi mai stata una questione di prezzo alla fine, nel mondo dei video-games i prodotti costano 3-4 volte un cd o dvd, eppure si vendono. Pirateria a parte, il mondo e` multimediale e la musica non e` piu` percepita come sola forma di intrattenimento per cui e` 'disponibile a tutti' e come tale e` trattata.

Q: Ritieni che la musica (come prodotto) sia ancora un prodotto vendibile o sia un prodotto civetta per vendere altri prodotti e servizi?

A: Come dicevo prima, in parte si anche se i nomi piu` established son gli unici che possono permettersi di pubblicare un disco nuovo per poi piazzare un tour. A volte pero` il tour potrebbero farlo lo stesso in quanto i fans di sempre andrebbero a vederli solo per i cavalli di battaglia, ma poi allo stand i cd si vendono meglio che sugli scaffali. Ci sono varie categorie di acquirente, chiaramente il target adulto ha piu` possibilita` di spesa ma fenomeni come One Direction o Violetta sono il perfetto esempio di pre-teen target, soprattutto femminile (sin dai Beatles) dove la musica e` la colonna sonora di ben altro ed i genitori sono la mucca da mungere in quanto assaltati dai figli che a quella giovane eta` devono essere accompagnati a concerti etc, e a cui devon comprare di tutto per non poi avere drammi in salsa isterico-adolescenziale; per ora funziona.

Q: Streaming - E' un modello di distribuzione della musica sostenibile? Un tuo commento generale su questo mondo.

A: Lo streaming sta funzionando decisamente meglio nei Paesi scandinavi e anglosassoni. Purtroppo la distribuzione delle royalties e` veramente ridicola ed infinitesimale, piu` bassa dei download. Nel caso del pubblico piu` adulto, avendo un soldo in tasca lo streaming diventa un accessorio sul quale magari basare dei futuri acquisti, oppure regalare un servizio ad figli, amici e parenti. C'e` una polverizzazione dell'utenza, servirebbe un allargamento della base, ma che sia sufficiente per mantenere in piedi l'industria musicale, ne dubito”.

Q: Cosa ne pensi della monetizzazione tramite advertising, vedi modello YouTube?

A: Siamo abituati a fare 'skip ad' come con il telecomando e la tv. Chiaramente un servizio del genere diventa una risorsa su cui monetizzare, tutti si allineano come con altri media altrimenti non ci sarebbero altri introiti altrimenti sia per la piattaforma che per chi fornisce i contenuti, al di la` di publishing fees gia` di per esse stesse striminzite. Si devono cercare fonti di monetizzazione, altrimenti come sta in piedi il tutto?

Q: Un tuo commento generale sul mondo del crowdfunding nel music business.

A: Sembra una di quelle cose tipiche da decantare sulla democrazia della rete e sulla liberta` di auto-prodursi. Poi chiaramente, non essendoci piu` soldi nella discografia tradizionale il crowdfunding potrebbe essere un'opzione, e perche` no? Passata quella fase, se poi l'artista prende piede, di solito, si rivolge alle strutture di sempre.

Q: E' un modello sostenibile? Può sostituire il ruolo delle etichette? Ne risentiranno di più le major o le indies?

A: Può essere un incipit ma ma vedo che tutti e proprio tutti poi vogliono avere una label ed una struttura che li porti oltre o che li renda stabili finanziariamente o gli permetta di avere dei 'pro' che sappiano dove mettere le mani. Il know how e` ancora un prodotto 'analogico' del cervello che il mondo digitale ancora non fornisce di sua sponte

Q: Attualmente i concerti e le performance sono l'unica vera fonte di ricavo e guadagno per un artista?

A: Principalmente direi proprio di si, soldi vecchia maniera, roba che si tocca e si conta con mano, ma gli artisti devono stare attenti a non tirare la corda con richieste di denaro che ora non hanno piu` senso; storici festivals sono un bagno di sangue e siamo al paradosso che non spendere diventa il guadagno dei promoter locali, oberati da costi schiacciati per garantire introiti che parecchie band e agenzie dovrebbero riconsiderare. Ma li si apre un altro problema gigantesco.

Altra fonte di ricavo: le sincronizzazioni, con esse comprendendo anche i vari video games: vende piu` il singolo pezzo sincronizzato su Guitar Hero che l'album storico intero di una band di nome in esso riprodotta.

Q: Cosa ne pensi della proliferazione di pacchetti vip, meet'n'greet e prodotti simili contestualmente alle performance live?

A: Rimaniamo nella casistica di cui sopra, a dire il vero esistono da tempo, ma diventano fonte di guadagno netto per l'artista ed il management, per cui, cosa che spesso mi capita, quando mi chiedono per autografi o cose simili ad un evento, diventa

sempre piu` difficile accontentare anche gli amici, pensa a cosa han speso dei Vip ticket buyers per avvicinarsi all'idolo di turno e come sembri ingiusto favorire qualche amico.

Intervista 3 - Todd Kerns

Todd Kerns è il Bassista della band Slash feat. Myles Kennedy and the Conspirators, leader della band Sin City Sinners e artista solista. Todd ha recentemente pubblicato il suo nuovo album solista “Borrowing Trouble” tramite la piattaforma di crowdfunding PledgeMusic.

Intervista raccolta in data 19 gennaio 2014

Q: Ciao Todd, hai finanziato il tuo ultimo album “Borrowing Trouble” tramite la piattaforma PledgeMusic, perchè hai scelto il crowdfunding?

A: Un mio amico, Ginger Wildheart, aveva condotto una campagna di grande successo sulla piattaforma e mi sembrava una cosa molto divertente. La parte più bella è che siamo stati in grado di raccogliere denaro per la ricerca contro la distrofia muscolare, è stato molto importante per me. Senza le case discografiche, il pubblico è diventato la mia casa discografica. Abbiamo eliminato la persona che sta nel mezzo; ora c'è solo il musicista e l'audience

Q: Pensi che questo modo di finanziamento, possa generare maggior profitto per te come musicista?

A: Per me questo progetto non ha mai riguardato la parte economica. Ogni dollaro raccolto dai pledgers è stato investito nei prodotti. Più denaro raccoglievo e più prodotti creavamo. Siamo riusciti a produrre la versione in vinile perchè abbiamo raggiunto il 250% dell'obiettivo

Q: E riguardo al volume di vendite fisiche e digitali? Sono aumentate rispetto alle tue pubblicazioni passate?

A: Le vendite non sono quelle di una volta, ma siamo comunque rimasti impressionati dai numeri raggiunti. La possibilità di finanziare in questo modo l'album mi ha fornito molta libertà artistica per crearlo esattamente come volevo: questo è stato il fattore più importante.

Q: Pensi che questo tipo di funding potrà essere utilizzato anche dalle majors nel futuro?

A: Non sono sicuro di cosa passi per la testa delle majors in questi giorni. Hanno sicuramente adottato molte delle scelte precedentemente sostenute dalle indies. Penso che possa essere saggio per loro fermarsi un attimo e cercare di comprendere queste nuove realtà dell'industria discografica.

Q: Qual'è la tua opinione riguardo alle piattaforme di streaming come Spotify, Deezer ecc? Pensi siano un bene per la musica e per gli artisti?

A: Penso che queste piattaforme siano necessarie a questo punto. Non c'è più molta differenza tra musica indies o mainstream. Arrivo da un background indie e per me è un fenomeno molto interessante.

Fonti

Libri, articoli, tesi, ebook

Ancarani, F. “Il prezzo in rete - Da minaccia a opportunità per il marketing” - 2004 - Etas

Anderson, C. “Gratis” - 2009 - RCS Libri

Anderson, C. “La coda lunga” - 2010 - Codice Edizioni

Berger, V. “Music and digital strategies” - 2012 - Irma

Bogrand, E. “Apple Plans for Internet Radio” - Ottobre 2011 - Music Business Journal - Berklee College Of Music - Vol.8 I.1

Brae, M. “Music Distribution - Selling Music in the New Entertainment Marketplace (4th Edition) - 2013

Calvert, K. - “Profitability in the Digital Age Music Industry” - Primavera 2014 - SPEA Undergraduated Honors Thesis

Church, T. “Bundle It and They Will Come” - Marzo 2013 - Music Business Journal - Berklee College Of Music - Vol.8 I.3

Elberse, A. “Why big hits - and big risks - are the future of the entertainment business” - 2013 - Faber & Faber

Gopal Ram D., Bhattacharjee S., Sanders Lawrence G. “Do Artists Benefit From Online Music Sharing?” - Maggio 2006 - The Journal Of Business, Vol. 79, N°3

Jill, J. "Finance YOUR Music: Crowdfunding for musicians, Singers & Recording Artists" - 2013 - Palolo Papayrus

Kotler, P. Armstrong, G. "Principi di Marketing" - 13° Edizione - 2010 - Pearson

Lovell, N. "The Curve" - 2013 - Penguin

Mariani, C.; Silva, A. "Pricing: definire i prezzi" - 2012 - Impresa Diretta

Odour, A. "Samsung Ships Out Jay-Z" - Agosto 2013 - Music Business Journal - Berklee College Of Music - Vol.8 I.5

Ordanini, A. Miceli, L. Pizzetti, M. Parasuraman, A. "Crowdfunding: transforming customers into investors through innovative science platform"

Peitz M., Waelbroeck P. "An Economist's Guide To Digital Music" - Novembre 2004 - CESIFO Working Paper No.1333

Rogers, J. "The Death & Life of the Music Industry in the Digital Age" - 2013 - Bloomsbury

Rogers, L. "Pricing For Profit" - 1990 - Basil Blackwell

Sahlman, Jani "Digital Music Distribution channels for independent bands" - Gennaio 2014 - Laurea University of Applied Science

Servantes, D. "The Hit that Broke the Mold" - Aprile 2014 - Music Business Journal - Berklee College Of Music - Vol.10 I.1

Shapiro, C. Varian, H.R “Information Rules” - 1999 - Harvard Business School Press

Sowambur, L. “The Fan Experience - 7 Steps To A Fan Centered Music Business”

Spahn, L. “EMI v. MP3 Tunes: Business Model Proposal for the Music Industry in the Context of Emerging Technology” - Berkley Journal of Entertainment and Sports Law - Vol. 2 I. 1 A. 8

Wikstrom, P. “A Typology of Music Distribution Channels” - Aprile 2012 - International Journal of Music Business Research - Vol.1 N°1

Wikstrom, P. “The Music Industry: Music In The Cloud, 2nd Edition” - 2013 - Polity

White, J. “The Pansentient League’s Guide to Spotify” - Settembre 2011

Sitografia

Alhadeff, P. Buff, L.A. “Understanding Crowdfunding” - Aprile 2014 - Music Business Journal - <http://www.thembj.org/2014/04/understanding-crowdfunding/> Accesso 22 aprile 2014

AllAccess “Island Records, Indiegogo Launch Crowdfunding “Fan Republic” - 5 Febbraio 2014 - <http://www.allaccess.com/net-news/archive/story/126542/island-records-indiegogo-launch-crowdfunding-fan-r> Accesso 9 marzo 2014

Apple - <http://www.apple.com/itunes/features/#store> - Accesso 20 febbraio 2014

Ariely, D. “Are we in control of our own decisions? - Dicembre 2008 - Ted Talks - http://www.ted.com/talks/dan_ariely_asks_are_we_in_control_of_our_own_decisions

ArtistShare - "About Us" - <http://artistshare.com/v4/About> - Accesso 8 febbraio 2014

Billboard Staff "The Year In Music 2013: Top Music Industry Quotes of the Year" - 30 Dicembre 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/5847786/the-year-in-music-2013-top-music-industry-quotes-of-the> - Accesso 19 gennaio 2014

Blabbermouth "Slash's Bassist Todd Kerns Interviewed On 'Music Biz Weekly' Podcast" - 28 Dicembre 2012 - <http://www.blabbermouth.net/news/slash-s-bassist-todd-kerns-interviewed-on-music-biz-weekly-podcast-audio/> Accesso 19 aprile 2014

Boekbinder, K. "Money Sells - Why Pay for art when it's free?" - Medium.com - <https://medium.com/artists-on-the-internet/8a57c5cf3fdb> Accesso 14 aprile 2014

Brown, J. "The Jukebox Manifesto" - 13 novembre 2000 - Salon.com - <http://www.salon.com/2000/11/13/jukebox/> Accesso 18 Ottobre 2013

Burgess, B. "Google Chromecast gets Pandora music streaming support" - 3 novembre 2013 - Gizmag - <http://www.gizmag.com/google-chromecast-pandora-android-ios/29631/> Accesso 9 dicembre 2013

Caulfield, K. "CD Album sales fall behind album downloads, is 2014 the year digital takes over?" - 11 Febbraio 2014 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/5901188/cd-album-sales-fall-behind-album-downloads-is-2014-the> Accesso 12 Febbraio 2014

CdBaby - Members Page - <http://members.cdbaby.com/> Accesso 11 febbraio 2014

Chmielewski, D.C. "Can this man save the music business?" - 8 Marzo 2014 - L.A. Times - <http://www.latimes.com/entertainment/envelope/cotown/la-fi-ct-music->

[business-change-20140309_0,536651_full_story#axzz2wv7p2z8O](#) Accesso 8 marzo 2014

Christman, E. - Nielsen's Q1 Numbers: Sales Down, Streams Up - 7 Aprile 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/legal-and-management/6041328/niensens-q1-numbers-sales-down-streams-up> Accesso 29 marzo 2014

Collins, S. "Spotify: merging music with social media" - 10 Ottobre 2013 - Northern Star - <http://www.northernstar.com.au/news/spotify-merging-music-social-media/2047463/> Accesso 16 dicembre 2013

comScore "For Radiohead Fans, Does "Free" + "Download" = "Freeload"? - 5 Novembre 2007 - http://www.comscore.com/Insights/Press_Releases/2007/11/Radiohead_Downloads - Accesso 10 aprile 2014

Cooke, C. "Key music business trends of 2013, and what they mean for 2014" - 1 Gennaio 2014 - Complete Music Update - <http://www.completemusicupdate.com/article/key-music-business-trends-of-2013-and-what-they-mean-for-2014/> Accesso 5 gennaio 2014

Cookson, R. "Spotify burns through cash in push for paying subscribers" - 31 luglio 2013 - Ft.com - <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/2575960c-f9da-11e2-98e0-00144feabdc0.html?siteedition=intl#axzz2zM4BJuUo> Accesso 8 gennaio 2014

DigitalBuzzBlog.com "Infographic: 2013 Mobile Growth Statistics" - 1 ottobre 2013 - <http://www.digitalbuzzblog.com/infographic-2013-mobile-growth-statistics/> Accesso 8 gennaio 2014

Dredge, S. "Zoe Keating posts her online sales and streaming data" - 8 agosto 2012 - Music Ally - <http://musically.com/2012/08/08/zoe-keating-posts-her-online-sales-and-streaming-data/> Accesso 9 dicembre 2013

Dredge, S. "Streaming music payments: how much do artists really receive?" - 19 Agosto 2013 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/technology/2013/aug/19/zoe-keating-spotify-streaming-royalties> Accesso 27 dicembre 2013

Dredge, S. "Kickstarter crowdfunding pledges topped \$480m in 2013" - 9 Gennaio 2014 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/technology/2014/jan/09/kickstarter-crowdfunding-projects-2013-pledges> Accesso 17 febbraio 2014

Dredge, S. "Can streaming music be a sustainable platform for artists?" - 1 febbraio 2014 - Music Ally - <http://musically.com/2014/02/01/streaming-music-sustainable-for-artists/> Accesso 3 febbraio 2014

Dredge, S. "Indie labels give their views on the music industry's inflection point" - 2 Febbraio 2014 - Music Ally - <http://musically.com/2014/02/02/indie-labels-music-industry-inflection-point/> Accesso 2 marzo 2014

Dredge, S. "Investing in music: crowdfunding, brands and more" - 2 Febbraio 2014 - musically.com - <http://musically.com/2014/02/02/investing-in-music-crowdfunding-brands-and-more-midem/> Accesso 8 marzo 2014

Dredge, S. "Lyor Cohen talks 300: "I certainly believe in streaming..." - 2 Febbraio 2014 - Music Ally - <http://musically.com/2014/02/02/lyor-cohen-300-midem-2014/> - Accesso 3 Febbraio 2014

Dredge, S. “Musician Zoe Keating reveals iTunes, Spotify and YouTube payouts for 2013” - 24 febbraio 2014 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/technology/2014/feb/24/zoe-keating-itunes-spotify-youtube-payouts> Accesso 25 febbraio 2014

F.I.M.I. “Il mercato discografico italiano torna a crescere dopo undici anni: +2% nel 2013” - 6 Febbraio 2014 - F.I.M.I. - <http://www.fimi.it/4317> Accesso 7 febbraio 2014

Flanagan, A. “Deezer Doubles Subscribers Over Last Year, Announces Slew of New Features - 6 novembre 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/5778261/deezer-doubles-subscribers-over-last-year-announces> Accesso 12 marzo 2014

Grassrootsy “The Secret Successful Crowdfunding” - 15 gennaio 2014 - <http://www.grassrootsy.com/2014/01/15/the-secret-to-successful-crowdfunding/> Accesso 17 gennaio 2014

Hatmaker, T. “Get Ready For The Streaming-Music Die-Off” - 6 Dicembre 2013 - ReadWrite - <http://readwrite.com/2013/12/06/streaming-music-competition-pandora-rdio-spotify#awesm=~oDklGzSaFIRjUm> Accesso 8 gennaio 2014

Herstand, A. “PledgeMusic looks to change the future of the album release” - 30 gennaio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/01/30/pledgemusic>

Houghton, B. “Rhapsody Partners with Best Buy for Free Premier Membership” - 22 Ottobre 2013 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2013/10/rhapsody-partners-with-best-buy-for-free-premier-membership.html> - Accesso 5 dicembre 2013

Houghton, B. “Spotify’s Daniel Ek: Music Industry Savior or Opportunist?” - 14 Novembre 2013 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2013/11/daniel-ek-music-industry-savior-or-opportunist.html> - Accesso 3 gennaio 2014

Houghton, B. “Inside CD Baby: 5M Tracks from 330,000 Artists” - 4 Dicembre 2013 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2013/12/inside-cd-baby-5m-tracks-from-330000-artists-infographic.html> Accesso 6 Dicembre 2013

Houghton, B. ““Beats Music is Here: The Full Launch Press Release” - 13 gennaio 2014 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2014/01/beats-music-full-launch-press-release.html> Accesso 14 gennaio 2014

Houghton, B. “Indie Labels Now Control 34,6% Of U.S. Market” - 16 Gennaio 2014 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2014/01/indie-labels-now-control-346-of-us-market.html> Accesso 18 Gennaio 2014

Houghton, B. “Kickstarter passes \$1 billion in pledges” - 3 Marzo 2014 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2014/03/kickstarter-passes-1-billion-in-pledges.html> Accesso 7 marzo 2014

Houghton, B. “New Stats Show Leaders in Race To Dominate Streaming Music” - 11 marzo 2014 - Hypebot - <http://hypebot.com/hypebot/2014/03/new-stats-show-leaders-in-race-to-dominate-streaming-music-.html> Accesso 12 aprile 2014

IFPI “Facts and Stats” - IFPI - <http://www.ifpi.org/facts-and-stats.php> Accesso 30 marzo 2014

Ingham, T. “Streaming now earns more than downloads for third of EU indies” - 16 Maggio 2013 - MusicWeek - <http://www.musicweek.com/news/read/streaming-earns-more-than-downloads-for-third-of-eu-indies/054717> Accesso 19 Febbraio 2014

Karp, H. e Lessin, J.E. “Apple Spells Out iTunes Radio Terms” - 26 Giugno 2013 - Wall Street Journal - <http://blogs.wsj.com/digits/2013/06/26/apple-spells-out-itunes-radio-terms-for-record-labels/> Accesso 28 Novembre 2013

Keating, Z. “Zoe Keating - 2013 online sales & streaming revenue” - Google Drive <https://docs.google.com/spreadsheet/ccc?key=0AkasqHkVRM1OdHg2eWZRYVp1YmgYUDFvbWtwLWNCN0E#gid=0>
Accesso 4 aprile 2014

Kelly, K. “1,000 True Fans” - 4 marzo 2008 - The Technium - <http://kk.org/thetechnium/2008/03/1000-true-fans/> Accesso 3 maggio

Kelly, K. “The Reality of Depending on True Fans” - 21 aprile 2008 - The Technium - <http://kk.org/thetechnium/2008/04/the-reality-of/> Accesso 3 maggio

Kelly, K. “The Case against 1000 True Fans” - 27 aprile 2008 - The Technium - <http://kk.org/thetechnium/2008/04/the-case-against/> Accesso 3 maggio

Kickstarter “Kickstarter Stats” - <https://www.kickstarter.com/help/stats> - Accesso 15 aprile 2014

Kohler, A. “The Music industry may be streaming towards a cliff” - 9 Ottobre 2013 - Business Spectator - <http://www.businessspectator.com.au/article/2013/10/9/information-technology/music-industry-may-be-streaming-towards-cliff> - Accesso 2 gennaio 2014

Kot, G. “Future of Music Summit 2013: Patience and revolution” - 29 Ottobre 2013 - Chicago Tribune - <http://www.chicagotribune.com/entertainment/music/turnitup/chi->

[future-of-music-summit-2013-fmc-2013-summarized-20131028_0,6523241.column](#) -
Accesso 27 febbraio 2014

Krasny, J. "Spotify gets hip to smart pricing" - 26 marzo 2014 - Inc.com - <http://www.inc.com/jill-krasny/spotify-smart-pricing-strategy.html> Accesso 27 marzo 2014

Leonard, D. "BitTorrent's Music Industry Team-Up" - 31 Ottobre 2013 - Business Week -
<http://www.businessweek.com/articles/2013-10-31/bittorrents-music-industry-team-up>
Accesso 29 novembre 2013

Lindvall, H. "How record labels are learning to make money from YouTube" - 4
Gennaio 2013 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/media/2013/jan/04/record-labels-making-money-youtube> Accesso 26 Febbraio 2014

Lindvall, H. "Spotify row: artists threaten to sue labels over music streaming" - 25
Ottobre 2013 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/media/2013/oct/25/spotify-artists-sue-labels-music-streaming> - Accesso 2 febbraio 2014

Lindvall, H. "If Spotify is saving Swedish music sales, why aren't indies celebrating?" -
30 Gennaio 2014 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/media/media-blog/2014/jan/30/spotify-swedish-music-deles-streaming?> Accesso 2 Febbraio 2014

Lovell, N. "Sorry, Martin Mills, the future of music is through innovation, not
government protection" - 11 Febbraio 2013 - Nicholas Lovell - <http://www.nicholaslovell.com/sorry-martin-mills-the-future-of-music-is-through-innovation-not-government-protection/> Accesso 4 novembre 2013

Luckerson, V. "Spotify and YouTube Are Just Killing Digital Music Sales" - 3 Gennaio
2014 - Time - <http://business.time.com/2014/01/03/spotify-and-youtube-are-just-killing-digital-music-sales/> Accesso 4 Gennaio 2014

Malt, A. “Merlin reports streaming is booming for indie labels” - 16 Maggio 2013 - Complete Music Update - <http://www.completemusicupdate.com/article/merlin-reports-streaming-is-booming-for-indie-labels/> - Accesso 5 giugno 2014

Malt, A. “Universal Music Group revenues boosted by digital in 2013” - 26 Febbraio 2014 - Complete Music Update - <http://www.completemusicupdate.com/article/universal-music-group-revenues-boosted-by-digital-in-2013/> - Accesso 27 Febbraio 2014

Malter J. “Can musicians survive on streaming income” - CNN Money - <http://money.cnn.com/video/technology/innovation/2013/12/18/t-spotify-ceo-daniel-ek-artist-royalties-streaming-music.cnnmoney> Accesso 9 marzo 2014

Midem “Midem 2014 Infographic: Back to Growth?” - 18 Dicembre 2013 - Midem - <http://www.midem.com/en/the-event/overview/news/midem-2014-infographic-back-to-growth/> Accesso 20 Dicembre 2013

Montini, L. “Crowdfunding’s Popularity Surged in 2013 (Infographic) - 7 Febbraio 2014 - Inc.com - <http://www.inc.com/laura-montini/the-rapid-rise-of-crowdfunding.html?cid=em01015week07a> Accesso 9 febbraio 2014

Mulligan, M. “How Streaming Will Impact Music Sales” - 13 Gennaio 2014 - Music Industry Blog - <http://musicindustryblog.wordpress.com/2014/01/13/how-streaming-will-impact-music-sales/> Accesso 15 gennaio 2014

Music & Copyright “Spotify Accounts filed with UK companies house show decrease in revenues for 2012” - 14 Novembre 2013 - Music & Copyright Blog - <http://musicandcopyright.wordpress.com/2013/11/14/spotify-accounts-filed-with-uk-companies-house-show-decrease-in-revenues-for-2012/> Accesso 17 gennaio 2014

Music & Copyright “Why reports on the evolution of the music industry should focus on earnings and not on format wars” - 11 Novembre 2013 - Music & Copyright Blog - <http://musicandcopyright.wordpress.com/2013/11/11/why-reports-on-the-evolution-of-the-music-industry-should-focus-on-earnings-and-not-on-format-wars/> Accesso 17 gennaio 2014

Music & Copyright “Has streaming really brought the good times back to Sweden’s recorded-music sector?” - 27 Gennaio 2014 - <http://musicandcopyright.wordpress.com/2014/01/27/has-streaming-really-brought-the-good-times-back-to-swedens-recorded-music-sector/> Accesso 28 gennaio 2014

Napier-Bell, S. “The Life and Crimes of the music biz” - 20 Gennaio 2008 - The Guardian - <http://www.theguardian.com/music/2008/jan/20/popandrock.musicindustry> Accesso 25 Novembre 2013

Naughton, J. “The Joys of the celestial jukebox” - 4 luglio 2004 - TheGuardian.com - <http://www.theguardian.com/music/2004/jul/04/shopping.popandrock> Accesso 29 dicembre 2013

Newman, M - “Six releases that shook up the music world in 2013” - 26 dicembre 2013 - HitFix - <http://www.hitfix.com/news/six-releases-that-shook-up-the-music-world-in-2013-from-jay-z-to-beyonce#dudxywmZp4prG4GF.99> Accesso 29 gennaio 2014

Nielsen “Turn it Up: Music fans could spend up to \$2,6B more annually” - 19 marzo 2013 - Nielsen - <http://www.nielsen.com/us/en/newswire/2013/turn-it-up--music-fans-could-spend-up-to--2-6b-more-annually.html> Accesso 28 marzo 2014

Ordanini, A. “Crowd funding: customers as investors” - 23 gennaio 2009 - The Wall Street Journal - <http://online.wsj.com/news/articles/SB123740509983775099> Accesso 29 gennaio 2014

Ostrow, J. “Indie vs Major: Which Record Label Contract Is Right For You” - 16 Maggio 2010 - Music Think Tank - <http://www.musicthinktank.com/mtt-open/indie-vs-major-which-record-label-contract-is-right-for-you.html> Accesso 18 febbraio 2014

Pakinkis, T. “Deezer CEO: We drastically need to break €10 only subscription model” - 3 febbraio 2013 - MusicWeek - <http://www.musicweek.com/news/read/deezer-ceo-we-drastically-need-to-break-10-only-subscription-model/057496> Accesso 5 gennaio 2014

Pakinkis, T. “UK music streaming services must halve subscription price' - study - 20 gennaio 2014 - MusicWeek.com - <http://www.musicweek.com/news/read/uk-music-streaming-services-must-halve-subscription-price-study/057340> Accesso 22 gennaio 2014

Pakman, D. “The Price Of Music” - 18 marzo 2014 - Recode.net - <http://recode.net/2014/03/18/the-price-of-music/> Accesso 19 marzo 2014

Pandora “About The Music Genome Project” - <http://www.pandora.com/about/mgp> Accesso 26 febbraio 2014

Pandora “Press” - <http://press.pandora.com> Accesso 26 febbraio 2014

Pendola, R. “Startups, Not Apple, Lead Music Industry’s Rebirth” - 5 Novembre 2013 - The Street - <http://www.thestreet.com/story/12096110/1/startups-not-apple-lead-music-industrys-rebirth.html> Accesso 9 febbraio 2014

Peoples, G. “Business Matters: Streaming Drives 12% Revenue Gain in Sweden” - 22 Luglio 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/4234279/business-matters-streaming-drives-12-revenue-gain-in-sweden> Accesso 17 Gennaio 2014

Peoples, G. “Business Matters: Spotify's 2012 Revenues More Than Double, Net Losses Increase Indicating Workable Business Model” - 31 luglio 2013 - Billboard.com - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/5337666/business-matters-spotifys-2012-revenues-more-than> Accesso 11 marzo 2014

Peoples, G. “Business Matters: Music Discovery Through Advertising” - 16 Ottobre 2013 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/5755798/business-matters-music-discovery-through-advertising> - Accesso 22 febbraio 2014

Peoples, G. “The State of Streaming Music As Beats Music Launches” - 21 Gennaio 2014 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/5877132/the-state-of-streaming-music-as-beats-music-launches> - Accesso 22 Gennaio 2014

Peoples, G. “Business Matters: Streaming Drove 5% Recorded Music Growth In Sweden In 2013” - 27 Gennaio 2014 - Billboard - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/5885491/business-matters-streaming-drove-5-recorded-music-growth-in-sweden-in-2013> Accesso 27 Gennaio 2014

Pfanner, E. “Music Industry Sales Rise, and Digital Revenue Gets the Credit” - 26 Febbraio 2013 - NY Times - http://www.nytimes.com/2013/02/27/technology/music-industry-records-first-revenue-increase-since-1999.html?_r=1& Accesso 2 gennaio 2014

Pham, A. "Pandora Raises Price of Ad-Free Service" - 18 marzo 2014 - Billboard.com - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/5937681/pandora-raises-price-of-ad-free-service> Accesso 18 marzo 2014

Pham, A. "Digital Notes: CD Baby's Sync Payout, De La Soul's J Dilla Tribute and App's Ad Economics" - 26 Marzo 2014 - Billboard - 26 Marzo 2014 - <http://www.billboard.com/biz/articles/news/digital-and-mobile/6015788/digital-notes-cd-babys-sync-payout-de-la-souls-j-dilla> Accesso 27 Marzo 2014

PledgeMusic - Steel Panther - <http://www.pledgemusic.com/projects/steelpanther> Accesso 21 aprile 2014

PledgeMusic - Todd Kerns - <http://www.pledgemusic.com/projects/toddkerns> Accesso 23 aprile 2014

Pollack, N. "Spotify's celestial jukebox" - 7 gennaio 2011 - Wired.co.uk - <http://www.wired.co.uk/magazine/archive/2011/02/start/spotify-celestial-jukebox/page/3> Accesso 20 marzo 2014

PR Newswire "Crowdfunding Market Grows 81% in 2012: Crowdfunding Platforms Raise \$2.7 Billion and Fund More Than One Million Campaigns, Finds Research Firm Massolution®" - <http://www.prnewswire.com/news-releases/crowdfunding-market-grows-81-in-2012-crowdfunding-platforms-raise-27-billion-and-fund-more-than-one-million-campaigns-finds-research-firm-massolution-201911701.html> Accesso 25 marzo 2014

Price, J. "Why the Music Industry Doesn't Care About Selling Music Anymore" - 2 Ottobre 2013 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2013/10/02/doesntcare> Accesso 8 dicembre 2013

PrivCo “Spotify’s Just closed Full-Year Financials Obtained by PrivCo Reveal Rapid Revenue Growth...” - PrivCo - <http://www.privco.com/alert-privco-exclusive-spotifys-just-closed-full-year-financials-obtained-by-privco-reveal-rapid-revenue-growth-unsustainable-business-model-revenues-up-151-to-244m-yet-cost-of-sales-up-98-and-losses-ballooned-60-to-59m-somethings-gotta-change-soon-on-spo> - Accesso 14 dicembre 2013

Resnikoff, P. “Why Artists Should be very, Very Sad About the Death of the CF...” - 10 Gennaio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/01/10/artistssad> Accesso 19 febbraio 2014

Resnikoff, P. “Want More Paying Subscribers? Then Lower the Damn Price” - 22 gennaio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/01/22/lowerdamnrprice> Accesso 23 gennaio 2014

Resnikoff, P. “YouTube and Pandora control 65% of all streaming Music in the US...” - 13 febbraio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/02/13/youtubepandoracontrol> Accesso 28 febbraio 2014

Reuters - “Amazon gains against Apple’s iTunes in music download” - 16 Aprile 2013 - Reuters - <http://www.reuters.com/article/2013/04/16/amazon-music-idUSL2N0D317220130416> Accesso 20 Febbraio 2014

Richmond, S. “Spotify ‘growing healthily and on track for US launch’” - 14 Luglio 2010 - <http://blogs.telegraph.co.uk/technology/shanerichmond/100005325/spotify-daniel-ek-a-url-beats-an-mp3-or-a-cd/> - Accesso 1 febbraio 2014

Schatzkin, P. “@PatMetheny, WTF?” - 5 Febbraio 2014 - Choesionarts.com - <http://www.cohesionarts.com/2014/02/05/patmetheny-wtf/> Accesso 15 Aprile 2014

Schatzkin, P. "As I've Been Saying All Along..." - 7 febbraio 2014 - CohesionArts - <http://www.cohesionarts.com/2014/02/07/marc-geiger/> Accesso 8 febbraio 2014

Schultze, S. "Is Spotify the celestial jukebox for Music" - 18 settembre 2012 - Freedom To Tinker - <https://freedom-to-tinker.com/blog/sjs/is-spotify-the-celestial-jukebox-for-music/> Accesso 6 marzo 2014

Sisario, B. "As Download Dip, Music Executives Cast a Wary Eye on Streaming Services" - 20 Ottobre 2013 - NY Times - http://www.nytimes.com/2013/10/21/business/media/as-downloads-dip-music-executives-cast-a-wary-eye-on-streaming-services.html?_r=1& - Accesso 29 novembre 2013

Smith, C. "Spotify Steps Up With Free Analytics For Artists, Concert Ticketing and Merch Sales" - 3 Dicembre 2013 - <http://www.hypebot.com/hypebot/2013/12/spotify-steps-up-with-free-analytics-for-artists-concert-ticketing-and-merch-sales.html> Accesso 4 dicembre 2014

Smith, C. "Trending Into 2014: Music and Tech Trends" - 31 Dicembre 2013 - Hypebot - <http://www.hypebot.com/hypebot/2013/12/trending-into-2014-music-tech-and-music-industry-trends.html> Accesso 2 marzo 2014

Smith, E. "Dollar-and-cents Secrets of Music Streaming" - 23 dicembre 2013 - The Wall Street Journal - <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304020704579276123352482930> Accesso 20 febbraio 2014

Somerville H. "Music on the web: Google, Facebook and Apple set the battle for your ears" - 10 Maggio 2013 - Mercury News - http://www.mercurynews.com/pacifica-entertainment/ci_23216659/music-web-google-facebook-and-apple-set-battle - Accesso 19 marzo 2014

Soper, T. “iTunes rival: AmazonMP3 growing with 22% of online music downloads” - 16 Aprile 2013 - Geekwire - <http://www.geekwire.com/2013/amazonmp3-grow-itunes/> - Accesso 16 marzo 2014

Sowambur, L. “The Fan Experience” - 1 Agosto 2012 - TedX - <http://www.youtube.com/watch?v=hvOHT2Rq8OM> Accesso 18 dicembre 2013

Spotify “Spotify Explained” - Spotify Artists - <http://www.spotifyartists.com/spotify-explained/> Accesso 12 marzo 2014

Spotify “The 2013 - Year in Review” - 2014 - Spotify.com - <https://www.spotify.com/us/2013/> Accesso 20 febbraio 2014

Teitelman, B. “Steel Panther launch instantly successful crowd-funding campaign” - 29 Ottobre 2013 - Metalinsider - <http://www.metalinsider.net/crowdfunding/steel-panther-launch-instantly-successful-crowd-funding-campaign> Accesso 18 aprile 2014

The Local “Swedish Music Sales Up as Spotify tightens grip” - 26 Gennaio 2014 - The Local - <http://www.thelocal.se/20140126/swedish-music-industry-booms-as-spotify-tightens-gras> Accesso 2 Febbraio 2014

Thomson, K. “Value Added Streaming” - 25 Ottobre 2013 - Music Think Tank - <http://www.musicthinktank.com/blog/value-added-streaming.html> Accessi 25 febbraio 2014

Tschmuck, P. - “Money From Music - A Study On Musicians revenue in the U.S.” - 1 Febbraio 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/02/01/money-from-music-a-study-on-musicians-revenue-in-the-u-s/> Accesso 29 novembre 2013

Tschmuck, P. "Is streaming the next big thing? - An international market analysis" - 4 Giugno 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/06/04/is-streaming-the-next-big-thing-an-international-market-analysis/> Accesso 18 dicembre 2013

Tschmuck, P. "Is streaming the next big thing? - the business models of music streaming services" - 17 Giugno 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/06/17/is-streaming-the-next-big-thing-the-business-models-of-music-streaming-services/> Accesso 19 dicembre 2013

Tschmuck, P. "Is streaming the next big thing? - The Labels perspective" - 29 Agosto 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/08/29/is-streaming-the-next-big-thing-the-labels-perspective/> Accesso 22 dicembre 2013

Tschmuck, P. "Is streaming the next big thing? - The Artists Perspective" - 26 Settembre 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/09/26/is-streaming-the-next-big-thing-the-artists-perspective/> Accesso 24 dicembre 2013

Tschmuck, P. "Is streaming the next big thing? - What consumers want" - 18 Ottobre 2013 - Music Business Research - <http://musicbusinessresearch.wordpress.com/2013/10/18/is-streaming-the-next-big-thing-what-consumers-want/> Accesso 26 dicembre 2013

Ulloa, N. "Music Sales Are Up in Sweden. Thank You Spotify" - 28 Gennaio 2014 - Digital Music News - <http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2014/01/28/swedensales> Accesso 29 gennaio 2014

Yahoo Finance “Spotify to Hold 32% of 29-Mil. Music Streaming Subscribers Forecasted for End-2013, According to ABI Research” - 1 agosto 2013 - <http://finance.yahoo.com/news/spotify-hold-32-29-mil-134300683.html> Accesso 28 febbraio 2014

Yang, C. “Streaming is the New Hit in Music Industry” - 29 Ottobre 2013 - Epoch Times - <http://www.theepochtimes.com/n3/331858-streaming-is-the-new-hit-in-music-industry/> - Accesso 3 febbraio 2013

Yorke, T. - Tweet - 14 luglio 2013 - Twitter - <https://twitter.com/thomyorke/status/356472397479686145> Accesso 20 febbraio 2014

Youngs, I. “Warner retreats from free music streaming” - 10 Febbraio 2010 - BBC - <http://news.bbc.co.uk/2/hi/8507885.stm> Accesso 21 dicembre 2013

Vulpi, D. “Buon compleanno, Spotify.” - 12 febbraio 2014 - La Repubblica.it http://www.repubblica.it/tecnologia/2014/02/12/news/spotify_un_anno-78303028/ Accesso 18 febbraio 2014

Whaley, N - “Bow Down - How Beyonce Broke Music Industry Rules” - 20 dicembre 2013 - TheBoomBox - <http://theboombox.com/how-beyonce-broke-music-industry-rules/> Accesso 20 gennaio 2014

Wikipedia - “Kickstarter” - <http://en.wikipedia.org/wiki/Kickstarter>

Wolk, D. “The Future of Music: The Celestial Jukebox” - 30 marzo 2009 - Upstart - <http://upstart.bizjournals.com/companies/innovation/2009/03/30/The-Celestial-Jukebox.html?page=all> Accesso 22 aprile 2014

Report

Bakhshi, H. Throsby, D. “Culture of Innovation - An economic analysis of innovation in arts and cultural organisations” - Nesta Uk - Giugno 2010 http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/culture_of_innovation.pdf

Crowdsourcing.org “Crowdfunding Industry Report - Market trends, composition and Crowdfunding Platforms” - Maggio 2012

eMarketer “Brands Turn To Music to Market Content, Reach Young Consumers” - 23 dicembre 2013 - <http://www.emarketer.com/Article/Brands-Turn-Music-Market-Content-Reach-Younger-Consumers/1010476#QPHBoqJtsJcmEYct.99>

IFPI - Digital Music Report 2013 - Engine of a Digital World - 2013

IFPI - Digital Music Report 2014 - Lighting Up New Markets - 2014

IFPI.se - “GLF:s statistik över musikköpsstatistiken i Sverige 2013 visar: Musikköpsstatistiken fortsätter att öka för tredje året i rad” - <http://www.ifpi.se/wp-content/uploads/GLF-f%C3%B6rs%C3%A4ljningsstatistik-GLF-hel%C3%A5ret-2013.pdf>

Ipsos MediaCT “The Digital Music Consumer - A Global Perspective” - Febbraio 2013

Keen, A. - “Profiting From Free: The Scourge of Online Piracy and How Industry Can Help” - October 2013 - Sponsored by the Initiative for a Competitive Online Marketplace (ICOMP)

Mulligan, M. - “Streaming Goes Global - Analysing Global Streaming Music Adoption” - Luglio 2012 - Music Industry Blog

Mulligan, M. / MIDiA “The Death of the Long Tail - The Superstar Music Economy” - Marzo 2014

Mulligan, M. Jopling, K. “Building the New Business Case for Bundled Music Services” - Midia - Luglio 2013

NextBigSound - “2013: The Year in Rewind” - 2014 - <https://www.nextbigsound.com/industryreport/2013/>

Nielsen & Billboard’s 2013 U.S. Music Report - 8 Gennaio 2014

Nielsen - “U.S. Music Industry Year-End Review” - 2013

Nielsen - “The Hyper-fragmented world of music: Marketing considerations and revenue maximisation” - Marzo 2011

Sony “Consolidated Financial Results for the fiscal Year Ended March 31, 2013” - 2013

Ringraziamenti

I miei ringraziamenti vanno prima di tutto alla Professoressa Monica Calcagno per la fiducia e il supporto, ma soprattutto per avermi dato la possibilità di trattare tematiche e argomenti che sono parte della mia vita lavorativa e non.

Un grazie a tutta la mia famiglia, in particolare ai miei genitori che da sempre sostengono, stimolano e supportano il mio impegno e le mie passioni.

Grazie a Matteo, cugino e amico inseparabile fin dall'infanzia, compagno di viaggi, esperienze e passioni.

Grazie a Caterina per tutti gli anni e le esperienze passate insieme.

Grazie ai miei ormai inseparabili compagni di università Matteo, Valentina, Giulia, Nicola, Andrea U., Andrea P., Elisa, Andrea C..

Grazie a i miei amici Filippo, Elena, Pietro, Giacomo, Nicola, Alberto, Riccardo, Matteo, Maddalena e tutti gli altri.

Grazie a tutta la redazione di Metallus.it con cui fieramente lavoro da anni e che ho la fortuna e il privilegio di coordinare. Grazie a Alberto Gaglio e a tutto il team di EMP Italia per aver reso la mia più grande passione, parte della mia giornata lavorativa e ad avermi permesso di realizzare alcuni dei miei più grandi sogni.

Grazie a Marketing Arena e a Giorgio Soffiato, per il primo anno di lavoro passato insieme ma soprattutto per avermi fatto ritrovare la voglia di studiare ed appassionarmi a nuovi progetti.

Infine un ringraziamento dovuto a tutti i musicisti che hanno contribuito a rendere il l'hard rock e l'heavy metal la più fantastica esperienza della mia vita, senza cui questa

tesi non sarebbe mai stata scritta: in primis Ronnie James Dio e Jon Lord poi in ordine casuale Steven Tyler, Joe Perry, Myles Kennedy, Mark Tremonti, Jerry Cantrell, Ozzy Osbourne, Tony Iommi, Geezer Butler, Bill Ward, Jon Bon Jovi, Glenn Hughes, Ritchie Blackmore, Roger Glover, Ian Paice, Tommy Bolin, David Coverdale, Ian Gillan, Axl Rose, Slash, Izzy Stradlin, Matt Sorum, Duff McKagan, Gene Simmons, Paul Stanley, Ace Frehley, Peter Criss, Phil Lewis, Tracii Guns, Robert Plant, Jimmy Page, Andrew Wood, Nikki Sixx, Vince Neil, Tommy Lee, Mick Mars, Lemmy, Blackie Lawless, Steve Vai, Yngwie Malmsteen, Steve Sylvester, Steve Harris, Bruce Dickinson, Paul Di Anno, Clive Burr, Adrian Smith, Dave Murray, Janick Gers, Nico McBrian, Rob Halford, KK Downing, Ian Hill, Glenn Tipton, Joey DiMaio, Eric Adams, Randy Rhoads, Zakk Wylde, Chuck Billy, Dave Mustaine.