

Цифровая трансформация музыкальных агрегаторов и дистрибьюторов на примере России

А.И. Алтынов 

E-mail: aaltynov@hse.ru

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

Адрес: Россия, 109028, г. Москва, Покровский бульвар, д. 11

Аннотация

Сегодня дистрибьюторы обеспечивают функционирование всей цепочки создания стоимости в музыкальной индустрии. Большинство авторов изучает влияние технологий, стриминга и авторского права в контексте цифровизации, в то время как роли дистрибьюторов посвящено всего несколько исследований. Исходя из этого, в статье предложена методология по анализу роли дистрибьюторов, с помощью которой выявлены операционные процессы и изменения с ними связанные в результате цифровизации, а также барьеры и мероприятия по их преодолению. С помощью ретроспективного кейс-исследования, основанного на интервью с генеральным директором, в статье анализируется опыт российской компании в области музыкальной дистрибуции Vgoma16. В статье описаны цели трансформации бизнес-модели, драйверы, предпринятые шаги и их результаты. В работе выявлено четыре особенности цифровизации для дистрибуции музыки: дистрибьюторы являются скорее технологическими компаниями, чем музыкальными; дистрибуция полагается на цифровые инструменты для управления и маркетинга; возникает больше возможностей для выхода на зарубежные рынки, но компаниям приходится создавать инновации новые для этих рынков; дистрибьюторы функционируют на пересечении правовых и технологических аспектов. Исследование основывается на теории изучения цифровой трансформации бизнес-моделей. Подобный подход может быть использован для исследования компаний в музыкальной и других креативных индустриях, проведения семинаров с представителями рынка. Работа представляет ценность для специалистов-практиков на развивающихся музыкальных рынках, например, в Бразилии, Аргентине и Мексике, благодаря обзору подходов к управлению в области цифровизации и последствий трансформации для дистрибьюторов.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, музыкальная дистрибуция, Россия, кейс-исследование

Цитирование: Алтынов А.И. Цифровая трансформация музыкальных агрегаторов и дистрибьюторов на примере России // Бизнес-информатика. 2022. Т. 16. № 1. С. 56–71. DOI: 10.17323/2587-814X.2022.1.56.71

Введение

Прослушивание музыки – одна из основных цифровых практик в России и мире [1, 2]. Цифровизация предполагает создание совершенно новых бизнес-моделей, полностью опирающихся на применение цифровых технологий и анализ данных для создания инновационных продуктов и услуг [3]. В музыкальной индустрии это связано с сервисами потоковой передачи музыки (далее – стриминг сервисы). В 2019 г. мировая выручка от продаж физических копий составила 4,4 млрд долл. США, а выручка от стриминга – 11,4 млрд долл. США или 50% от общей выручки отрасли [4].

У российской музыкальной индустрии оптимистичное будущее в контексте мировых тенденций. Восточные рынки, включая Россию, характеризуются высокими темпами роста, и это привлекает западные фирмы [5]. Российские стриминговые сервисы, разработанные Яндексом и ВКонтакте, успешно конкурируют с западными платформами iTunes и Spotify и занимают почти 70% национального рынка [2]. 87% российских слушателей пользуются стриминговыми сервисами, в то время как среднемировое значение показателя составляет 61% слушателей [6]. По популярности стриминга Россия обгоняет развитые страны, например, США (68%), Канаду (56%), Великобританию (56%) [7]. Российская музыкальная индустрия уникальна благодаря активности слушателей и успехам отечественных компаний, которые разрабатывают музыкальные сервисы.

Стриминговые платформы не могут сотрудничать со всеми людьми, производящими музыку по всему миру [8]. Дистрибьюторы агрегируют и представляют права большого числа артистов, обеспечивая функционирование всей цепочки создания стоимости [9]. Изучение влияния цифровизации на роль дистрибьюторов даст нам представление о том, как изменились процессы функционирования отрасли. В работе поставлен следующий исследовательский вопрос: как цифровая трансформация повлияла на бизнес-модель и роль музыкальных дистрибьюторов в цепочке создания стоимости? В статье на примере российской компании Yroma16 определены функциональные процессы, которые подверглись трансформации, возникшие барьеры и принятые решения по их преодолению. Методология основывается на ретроспективном кейс-исследовании компании Yroma16, которая

представляет права 1000 клиентов по всему миру и имеет более 25 лет опыта работы в музыкальной дистрибуции. В рамках исследования проведено интервью с генеральным директором компании. В качестве теоретической основы используется структура бизнес-модели, предложенная в работе [10] для анализа цифровизации фирм в креативных индустриях.

Главным драйвером цифровизации фирмы стали изменения во внешней среде. В России отсутствовали инструменты для управления музыкой на стриминговых платформах, а дистрибьюторам приходилось покупать дорогостоящее программное обеспечение у иностранных фирм. Ориентируясь на развитие отрасли на западных рынках, компания приступила к разработке собственной платформы для управления музыкой до официального запуска стриминговых сервисов в России. Yroma16 стала одной из первых компаний, которые начали предоставлять услуги цифровой дистрибуции российским артистам. Руководство фирмы решило выделить разработки в отдельную компанию Heaven11, которая занимается поставками цифровых инструментов для дистрибуции. Yroma16 столкнулась с консерватизмом среди партнеров, связанным с отсутствием необходимых навыков у артистов. Развивающиеся рынки стриминговых сервисов в других странах представляли собой растущий потенциал, и обе компании сосредоточились на зарубежных рынках. В настоящее время 90% клиентов Yroma16 – международные артисты и лейблы.

Исследования цифровизации музыкальных дистрибьюторов можно разделить по нескольким темам (*табл. 1*). Первая группа работ изучает влияние технологий на подходы к производству, качество продукции, формирующиеся рынки, а также практику потребления. Несколько статей посвящено появлению новых посредников, кураторов, которые в значительной степени полагаются на анализ данных [11], а также внештатных менеджеров и дизайнеров [12]. Вторая группа статей изучает влияние стриминговых сервисов на опыт потребителей, артистов и продюсеров в музыкальной индустрии. Авторы исследуют бизнес-модели и стратегический менеджмент ведущих стриминговых компаний. Третья группа статей связана с вопросами авторского права, где основные темы охватывают причины пиратства, негативное влияние пиратства на артистов, подходы к борьбе с пиратством, в т.ч. на национальном уровне. Как показывают основные

направления исследований, развитие цифровых технологий, распространение стриминговых сервисов и вопросы авторского права являются ключевыми тенденциями, которые формируют будущее музыкальной индустрии.

В научной литературе наблюдается большой пробел в анализе ролей посредников в музыкальной индустрии и их изменения в контексте цифровизации. Лишь в нескольких статьях делается попытка изучить эту тему [9, 12, 19]. Авторы стремятся выяснить, как возникают посредники, какие роли они выполняют, как развиваются бизнес-модели этих компаний в условиях цифровизации. В то же время отмечается недостаток исследований, посвященных изучению музыкальных посредников, работающих на пересечении бизнес- и технологических аспектов. Данная работа предлагает следующую гипотезу: дистрибьюторов следует рассматривать как технологические, а не музыкальные компании, чья деятельность связана с обработкой огромных объемов данных и решением юридических вопросов.

Проведенный анализ восполняет имеющийся пробел и дает представление о цифровизации фирмы *Woma16*, последствиях этого процесса для бизнес-модели фирмы и роли компании в цепочке создания стоимости. Данные последствия связаны с важностью технологий в рабочих процессах современных музыкальных дистрибьюторов; новыми возможностями для локальных дистрибьюторов в связи с цифровизацией; пересечением правовых

и технологических вопросов в работе дистрибьюторов. Результаты статьи актуальны для стран, где наблюдается стремительное развитие рынка стриминговых сервисов: Мексика, Бразилия, Аргентина [4, 7]. Рассмотренные практики представляют интерес для стран, где национальные компании стремятся конкурировать с зарубежными лидерами *Apple*, *Spotify* и другими фирмами, которые предоставляют музыкальные услуги [4, 26]. Зарубежные компании также ориентированы на Россию, но отечественные фирмы устанавливают конкуренцию на рынке, поэтому их опыт может быть полезен [4].

1. Цифровизация музыкальной индустрии

В эпоху виниловых пластинок специальные лаборатории производили пластинки, а дистрибьюторы отвечали за их продажу. После обнаружения возможности получать более высокие доходы они начали вкладывать собственные деньги в лаборатории, которые позже превратились в студии звукозаписи [12, 22]. Студии отвечали за производство музыки, а дистрибьюторы начали формировать рынок и исследовать аудиторию [14]. Это привело к созданию ответственных за репертуар отделов внутри дистрибьюторских фирм, что привлекло внимание студий [12]. Студии решили также заняться анализом спроса и аудитории, несмотря на отсутствие каналов дистрибуции, и со временем превратились в крупные лейблы, которые находили новых ар-

Таблица 1.

Ключевые темы и изучаемые аспекты, выявленные в ходе обзора литературы

| Темы | Изучаемые аспекты | Примеры статей |
|---------------------------|---|----------------|
| Влияние технологий | Влияние цифровых технологий на производство музыки, продвижение, дистрибуцию, потребительские практики, структуру отрасли и бизнес-модели артистов и лейблов | [11, 13–15] |
| Влияние стриминг-сервисов | Влияние стриминговых сервисов на расходы на музыку у населения, поведение слушателей, цепочки создания стоимости в отрасли, бизнес- и производственные практики | [8, 16–18] |
| Посредники | Появление музыкальных агрегаторов Роли посредников в контексте цифровизации | [9, 12, 19] |
| Бизнес-аспекты технологий | Бизнес-модели стриминговых сервисов, платформ, ориентированных на продюсеров Партнерства между артистами и платформами | [20–22] |
| Вопросы авторского права | Феномен пиратства Политика в области авторских прав и их регулирование на национальном уровне Подходы фирм к борьбе с пиратством | [23–25] |

тистов и создавали записи [22]. Дистрибьюторы, в свою очередь, занимались тиражированием копий [12]. Так, образовалась цепочка создания стоимости для продажи музыки на физических носителях (см. рис. 1). Подобная цепочка просуществовала до тех пор, пока в начале 2010-х годов не началась эра цифровизации [22].

Цифровые инструменты (ноутбуки и программное обеспечение, готовые музыкальные отрывки, электронные инструменты) трансформировали производство музыки и удешевили его для независимых музыкантов [11, 14, 20]. Создание музыки не требует больших инвестиций, и лейблы переориентировались на предоставление маркетинговых услуг для перспективных артистов, где продуктом является маркетинговая единица (контент + маркетинговая стратегия) [7, 22]. При этом музыканты могут сами выполнять управленческие функции и развиваться в профессиональных артистов без продюсеров и лейблов [12, 20].

Сегодня артисты получают доход не от продаж, а при помощи лицензирования и передачи прав на дистрибуцию стриминговым сервисам [14, 18]. Посредники необходимы, потому что отношения

между стримингом и артистами характеризуются асимметрией информации, где одна сторона обладает переговорной силой [8, 17]. Стриминговые сервисы могут захватить большую долю рынка, оказывая давление на партнеров [9, 16]. Найм одного дистрибьютора позволяет многим артистам сократить операционные издержки за счет ширины музыкального каталога и прав, которые определяют переговорную силу [8]. Стриминговые сервисы также заинтересованы в дистрибьюторах, так как им необходимо заключать контракты с миллионами владельцев авторских прав (рекорд-лейблы или отдельные исполнители) во всем мире [8, 9, 17]. В настоящее время дистрибьюторы находятся в центре цепочки создания стоимости, обеспечивая ее функционирование (см. рис. 2).

У дистрибьюторов больше механизмов влияния на рынок. В то время как лейблы концентрируются на перспективных артистах, приносящих прибыль, дистрибьюторы стараются обслужить наибольшее число артистов, чтобы максимизировать доход [14]. Благодаря ширине каталога дистрибьюторы получают больше рыночной власти с точки зрения коммуникации со стриминговыми сервисами. Так, дистрибьюторы – единственная “музыкальная” сторона, которая может ограничить влияние технологических компаний, например, предоставляя эксклюзивный контент.

2. Методы

В данной работе используется в качестве метода исследования используется кейс-исследование по нескольким причинам. Во-первых, кейс-исследование представляет собой интенсивное изучение одной единицы с целью понимания более широкого класса аналогичных единиц [27]. Сосредоточение внимания на одном объекте повышает однородность при проектировании кейса, что позволяет сделать обоснованные выводы [28, 29]. Подбор кейса для исследования основан на выборе типичного кейса, как наиболее репрезентативного [30]. Выбор компании Broma16 основан на двух критериях: опыт работы компании в музыкальной индустрии и использование цифровых технологий. Фирма основана более десяти лет назад, а ее сотрудники имеют более чем 25-летний опыт работы в музыкальной индустрии [31]. Broma16 официально аффилирована с фирмой Heaven11, которая предоставляет инновационные цифровые решения для музыкальных компаний [32]. Кейс ограничивается

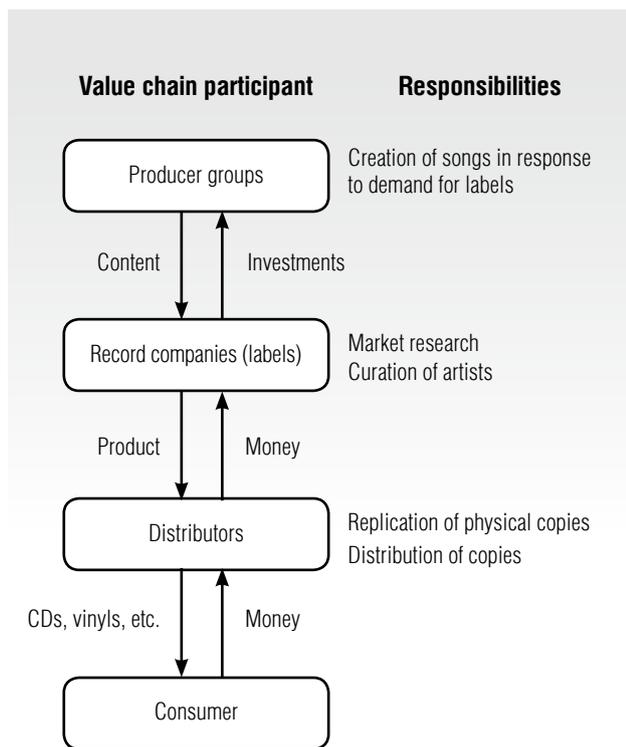


Рис. 1. Цепочка создания стоимости в музыкальной индустрии до цифровизации [9, 12].

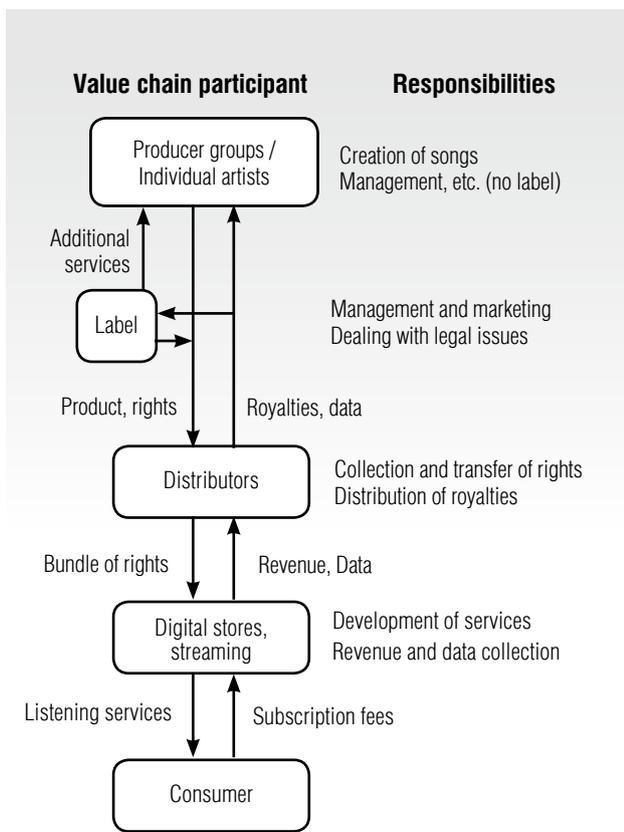


Рис. 2. Цепочка создания стоимости в музыкальной индустрии после цифровизации [9, 12].

десятилетним периодом с момента официального запуска iTunes в России в 2012 г.

В работе применяется теоретическая структура бизнес-модели для конструирования рамок кейс-исследования [33]. Теоретическая база обеспечивает основу для формулирования вопросов и определения проблем [29]. В исследовании используется структура бизнес-модели, разработанная в [10] для анализа цифровизации на корпоративном уровне в креативных индустриях. Данная структура выбрана благодаря нескольким преимуществам. Во-первых, она разработана на основе анализа более 70 определений и концепций бизнес-модели, сформированных в научной литературе. Таким образом, она представляет собой синтез предыдущих исследований. Во-вторых, модель протестирована и доработана на 80 конкретных примерах, а также рассмотрена в ходе трех семинаров с представителями компаний в креативных индустриях (см. рис. 3). Бизнес-модель охватывает все ключевые аспекты, иллюстрируя, как фирма ведет бизнес и будет рабо-

тать в будущем, и считается идеальным типом для планирования инноваций [34, 35].

Данное исследование фокусируется на фундаментальном слое, так как он отражает основные процессы, подверженные трансформации. Данный слой также называют функциональной архитектурой, поскольку он отражает основные виды деятельности фирмы [10]. Исследование сфокусировано на трех основных аспектах бизнес-модели: инновации и коммерциализация продукта, инфраструктура для производства и дистрибуции, управление взаимоотношениями с клиентами. Кейс-анализ позволит отразить изменения в этих аспектах, произошедшие в следствие цифровизации.

Сбор данных основан на интервью, что позволило получить глубокие знания о феномене и выявить наиболее значимые проблемы [29]. Все интернет-материалы о компании использованы для формулировки бэкграунда интервью (Приложение 1). Предложенный набор вопросов для проведения интервью не имеет жесткой структуры (Приложение 2). Для получения релевантных данных необходимо провести интервью с топ-менеджерами, проработавшими в компании достаточное количество времени, так как кейс является ретроспективным. У всех сотрудников есть соглашение о неразглашении информации (NDA), которое подразумевает все данные об использовании технологий. Преодоление данного барьера возможно при помощи проведения интервью с генеральным директором фирмы. В течение последних десяти лет он принимал ключевые решения по цифровизации компании.

Интервью с генеральным директором позволило определить драйверы для цифровизации и развития архитектуры предприятия. Основываясь на интервью, мотивация может быть рассмотрена в контексте Модели бизнес-мотивации (Business Motivation Model), разработанной организацией Object Management Group (OMG). Эта структура охватывает цели компании, объясняет, как фирма намерена их достичь, рассматривает возможности и угрозы для бизнеса, его сильные и слабые стороны. Модель уделяет внимание внешней среде, охватывая драйверы развития [36]. Исследование информации, собранной в рамках интервью, основано на описательном анализе. Поскольку проведено одно интервью, применение кодирования сопряжено с риском упустить важные детали.

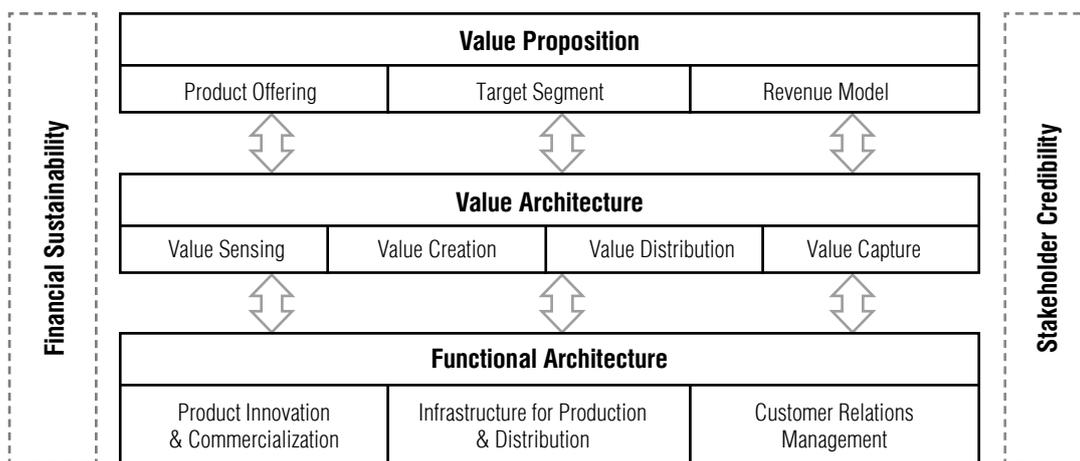


Рис. 3. Структура бизнес-модели [10].

3. Описание кейса

Broma16 – дистрибьюторская компания, основанная в 2010 г. в Москве. Фирма представляет права 1000 клиентов, лейблов, артистов и других дистрибьюторских компаний, а также более миллиона музыкальных записей. Деятельность компании можно разделить на две группы (см. рис. 4). Первая группа – услуги для продюсеров по лицензированию репертуара, управлению авторскими правами, сбору роялти. Компания также помогает с маркетингом релизов, предоставляя гибкие контракты с различными пакетами услуг. Вторая группа связана

с услугами по доставке лицензий от имени издатель продюсерским студиям, создающим музыкальные продукты (подкасты, рекламу и т.д.), физические продукты (компакт-диски и т.д.), фоновые музыкальные сервисы для общественных мест [31].

Компания разработала технологический подход к предоставлению услуг на основе цифровой платформы для управления репертуаром и лицензирования. Платформа предоставляет информацию о каждой сделке, независимо от географии, в формате детализированного отчета, чтобы обеспечить прозрачность авторских прав и распределения ро-

| Group of services | Music publishing | Music licensing |
|-------------------|---|--|
| Customers | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Authors ◆ Performers ◆ Producers ◆ Labels ◆ Distributors | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Production studios ◆ Theaters ◆ Telecom operators ◆ Radios ◆ Film, game and companies |
| Services | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Administration of copyrights, including adjacent rights ◆ Collection of royalties from streaming services, YouTube (cover versions or user-generated content) ◆ Tracking of plays at online and terrestrial radios, TV, in public places ◆ Handling of release details (artworks, title, additional information) ◆ Consulting and marketing services (pitching to playlists and TV, movie, games, ads production collectives) | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Delivering licenses for streaming services, podcasts, online, NV and radio advertising, online and live performances, karaoke services, mass media products ◆ Delivering licenses for retail audio products (CDs and vinyls); audio products for promotion; audio-visual products (DVD, Blu-Ray); digital memory devices; background music services ◆ Delivering licenses to play music in public places |

Рис. 4. Ключевые услуги, предоставляемые Broma16 [31].

ялти. Архитектура платформы позволяет управлять репертуаром и потоками доходов в нескольких странах независимо от типа прав. Платформа является ядром бизнес-модели, обеспечивая работу всех сервисов, но так было не всегда.

Первоначально фирма была основана для продюсирования репертуара артистов и предоставления маркетинговых услуг. Изменения в стимулах компании иллюстрирует следующее заявление генерального директора: «... переориентация рынка с альбомов на синглы была очевидна более десяти лет назад, и первоначальная цель компании заключалась в продвижении синглов. Но переход к лицензионной модели дистрибуции, начавшийся в 2012 г., требовал от продюсеров загружать музыку и собирать роялти, где проблема заключалась в документировании музыки».

Broma16 стала одной из первых компаний в России, которая предоставила данные услуги артистам. Российские дистрибьюторы вынуждены были покупать дорогое программное обеспечение у иностранных компаний. Broma16 начала собственную разработку цифровой платформы в 2010–2011 гг. С 2012 г. разработка ведется в рамках дочерней компании Heaven11 (см. рис. 5), которая предоставляет общую базу данных и платформу для управления музыкой. В настоящее время работа всех сервисов Broma16 обеспечивается платформой.

Heaven11 предлагает продукты различным участникам цепочки поставок, которые создают, лицензируют или используют музыку в коммерческих целях [32]. Основным продуктом является мульти-территориальная база данных, объединяющая различные виды прав на музыкальные произведения, мастер-записи, релизы, аудиовизуальные продукты и тексты песен. Ключевые технические компоненты системы включают базу данных музыкальных произведений,

дополненную инструментами для импорта/экспорта данных в различных форматах, дедупликации и очистки, автоматизации обработки отчетов цифровых поставщиков услуг, идентификации прослушиваний. Это позволяет отправлять релизы на платформы, отслеживать отправленные материалы и управлять репертуаром, автоматически распределять роялти среди всех правообладателей, готовить отчеты и документацию. Ключевыми клиентами компании являются издатели и лейблы, стриминговые сервисы.

4. Выводы

Цифровые технологии сильно изменяют бизнес-модели компаний в креативных индустриях, и Broma16 также является примером [34]. Фирма создавалась для продвижения синглов, но процессы создания ценности и взаимодействия с клиентами трансформировались после внедрения платформы для управления музыкой. Эти изменения сильно повлияли на бизнес-модель компании. Фирма передвинулась вдоль цепочки создания стоимости от продвижения к дистрибуции.

Для анализа изменений в бизнес-модели рассматривается слой функциональной архитектуры в рамках структуры бизнес-модели, представленной в работе [10] (рис. 3). Изменения затронули все три компонента слоя. Broma16 создавалась для продвижения синглов, но в связи с распространением стриминговых сервисов высшее руководство решило сосредоточиться на дистрибуции. Таким образом, ключевая услуга полностью изменилась. В настоящее время компания располагается после маркетинговых услуг в цепочке создания стоимости (рис. 2). Вместо маркетинга Broma16 занимается музыкальной документацией, лицензированием и распределением роялти.

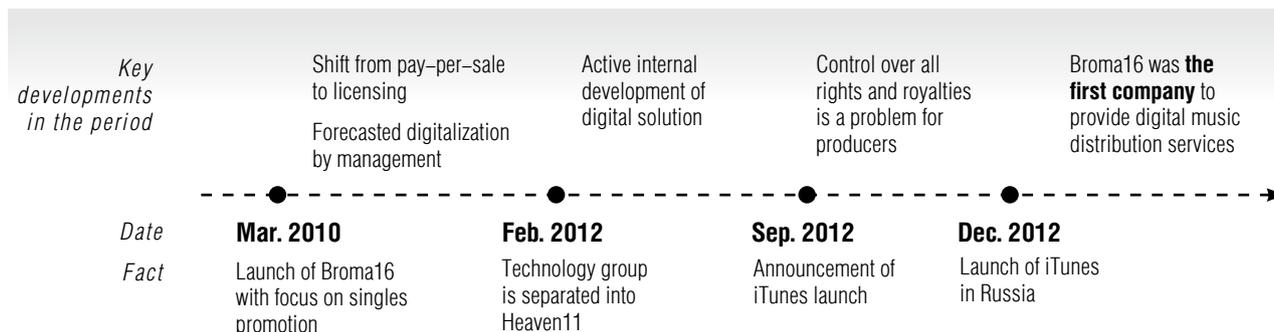


Рис. 5. Хронология с ключевыми событиями в ходе цифровизации компании.

Лицензии стали ключевым продуктом в музыкальной индустрии, поскольку они определяют суммы средств, переходящих от фанатов к артистам и лейблам через стриминговые сервисы и дистрибьюторов. Работая напрямую с лицензиями, дистрибьюторы получают более высокие доходы и большую рыночную власть. Чтобы установить этот контроль, дистрибьюторы должны обслуживать максимальное число клиентов, и цифровые технологии позволяют достичь этой цели.

Платформа для управления музыкой позволила Broma16 выйти на российский рынок музыкальной дистрибуции в числе первых. Инфраструктурная составляющая становится ключевой в бизнес-модели в связи с цифровизацией [10]. Все отношения с клиентами были автоматизированы через платформу. Группа потенциальных клиентов расширилась от исполнителей, выпускающих синглы, до всех заинтересованных сторон, желающих продать или купить музыкальные лицензии (рис. 4). Сегодня Broma16 представляет права более чем 1000 клиентов, артистов и лейблов.

Модель бизнес-мотивации (OMG Business Motivation Model) применяется для понимания преобразований бизнес-модели Broma16. При создании компании мотивацией генерального директора являлось продвижение синглов из-за их растущей популярности на рынке. Объявление о запуске iTunes вызвало изменения в целях фирмы. У российских артистов и лейблов не было инструмента для загрузки музыки на стриминговые сервисы, отслеживания всех покупок, сбора и распределения роялти. Таким образом, цифровая трансформация практик потребления выявила пробел в российской музыкальной индустрии.

Основным драйвером можно считать появление новой рыночной ниши для цифровой дистрибуции. Понимая это, высшее руководство компании решило сместить акцент с роли промоутера на роль дистрибьютора. С 2011 г. мотивацией Broma16 является создание удобного цифрового инструмента для загрузки музыки на стриминговые платформы.

Компания столкнулась с некоторыми барьерами для развития бизнеса. Российским дистрибьюторам пришлось закупать программное обеспечение для управления музыкой у иностранных компаний. Фирмы не могли позволить себе дорогостоящие зарубежные цифровые решения. Broma16 являлась молодой компанией, что давало гибкость для стратегического развития. Топ-менеджеры имели

более 15 лет опыта работы в отрасли и предвидели движение к потреблению цифровой музыки еще до объявления о запуске iTunes. Анализируя музыкальную индустрию в западных странах, высшее руководство решило начать собственную разработку платформы для управления музыкой. Когда Apple объявила о запуске iTunes в России, разработка уже была выделена в компанию Heaven11. Успешный прогноз развития отрасли и активная разработка платформы позволили обеим фирмам оказаться в числе первых компаний на рынке: Broma16 как дистрибьютор музыки и Heaven11 как технологический провайдер для музыкальных дистрибьюторов.

Еще одним барьером для бизнеса компании стал консерватизм клиентов (артистов и лейблов). По словам генерального директора: «... технологически Broma16 могла предоставить сегодняшний набор услуг восемь лет назад, но артисты не были готовы использовать платформу для управления музыкой. Даже сегодня некоторые артисты пытаются связаться с Broma16, чтобы проверить статус доставки музыки на стриминговые сервисы, хотя они могут сделать это на платформе».

От артистов требуются навыки использования профессионального программного обеспечения, платформ, решений по управлению контентом и базами данных. Компания использовала несколько подходов к решению этой проблемы. Первый – образовательные услуги для клиентов, объясняющие, как регистрировать песни в базе данных, управлять контентом, использовать собранные данные в коммерческих целях. Второй – смещение фокуса на внешние рынки. По словам генерального директора: «в настоящее время более 90% клиентов Broma16 – международные артисты и лейблы». В начале 2010-х годов рынки стриминговых сервисов возникали во многих странах. Благодаря рыночной конъюнктуре обе компании добились успеха в международном масштабе. В настоящее время компании имеют офисы в Амстердаме (Broma16) и Дублине (Heaven11).

5. Обсуждение

Внешнее развитие отрасли стимулировало трансформацию Broma16, что характерно для креативных индустрий [34, 37]. Возможность загрузки музыки в iTunes определила необходимость в цифровом решении для сбора и распределения роялти. Спрос на новых посредников часто связан с циф-

ровизацией [35]. Развитие программного обеспечения для управления музыкой показывает растущую важность инфраструктуры [38]. Broma16 представила платформу для устранения этого разрыва. Это привело к трансформации всех компонентов в функциональном слое бизнес-модели, что следует опыту других фирм в креативных индустриях [39]. Как правило, компании чаще экспериментируют с бизнес-моделями, чтобы построить более гибкие и адаптивные модели с различными потоками доходов [35, 37, 40, 41]. В случае Broma16, экспериментов не наблюдалось. У компании мало опыта тестирования различных моделей, так как она сосредоточилась на конкретном разрыве в отрасли, но платформа позволила компании дифференцировать наборы услуг, где гибкость дает возможность привлечь новых клиентов [37, 40].

Исследование выявило несколько барьеров для трансформации бизнес-модели. Российским дистрибьюторам приходилось покупать дорогостоящее программное обеспечение у иностранных фирм. Высокие затраты на ИТ часто считаются основным барьером для цифровизации [39, 41]. Прогноз перехода к цифровому потреблению музыки и своевременная внутренняя разработка платформы позволили Broma16 успешно трансформироваться, но обычно трудно предсказать время, необходимое для радикальной перестройки [34]. Внутренняя разработка не является распространенным подходом. Технологические партнерства более типичны для данного сектора [37, 42]. Собственные проекты часто сталкиваются со значительными временными и финансовыми затратами. Данный кейс иллюстрирует важные преимущества внутренней разработки, так как это позволило компании выйти на новые технологические рынки, поставляя аналогичные услуги другим фирмам. Heaven11 представила совершенно новую технологию, где отсутствие аналогичных решений и конкурентов позволило успешно выйти на рынок. Такие примеры встречаются редко. Обычно технологические компании захватывают креативные рынки и контролируют инфраструктуру для распространения, а не наоборот [38, 41].

Второй барьер, связанный с консерватизмом в цепочке создания стоимости, встречается не так часто, поскольку клиенты привыкли быстро реагировать на новые технологии [36, 42, 43]. Broma16 предоставляет образовательные услуги клиентам, но в краткосрочной перспективе они могут оказаться бесполезными из-за ранней стадии развития рын-

ка и отсутствия спроса [35]. Фирмы могут сосредоточиться на зарубежных рынках, где легче найти партнеров и запустить цифровые проекты [37, 40]. Broma16 придерживалась аналогичного подхода.

Результаты кейс-исследования в основном следуют теории. Цифровизация, обусловленная внешним развитием отрасли, стимулировала изменения в функциональном слое бизнес-модели. Broma16 изменила свой ключевой продукт и сосредоточилась на распространении музыки, а не на продвижении музыки, как планировалось вначале. Фирма столкнулась с высокими ИТ-затратами из-за необходимости закупать зарубежное программное обеспечение. Проблема преодолена за счет внутренней разработки, что не является типичным путем. Это позволило создать новую компанию Heaven11 и выйти на технологические рынки. Для решения проблемы консерватизма в цепочке создания стоимости разработаны образовательные услуги, организован выход на зарубежные рынки, что является широко распространенной практикой.

Рассматривая опыт музыкальной дистрибьюторской компании Broma16, можно сделать несколько выводов о влиянии цифровизации на бизнес-модель фирмы и роль компании в цепочке создания стоимости.

Вывод 1: Музыкальные дистрибьюторы – технологические компании, а не музыкальные компании.

Цифровые технологии стали важной инфраструктурной частью бизнес-моделей фирм в креативных индустриях [10]. Ключевая для бизнес-модели Broma16 платформа разработана фирмой Heaven11, которая поставляет продукты и для других дистрибьюторов. Таким образом, Heaven11 является основной компанией для дистрибьюторской роли, поскольку она технологически обеспечивает функционирование цепочки создания стоимости. Цифровизация является причиной растущего значения ИТ-мощностей в посреднических компаниях, где технологические фирмы могут успешно выполнять посреднические роли [22, 41]. Так, дистрибьюторов сегодня можно рассматривать как технологические компании, а не музыкальные компании. Однако инновации требуют экспертизы в выбранной области, чтобы определить правильный момент для запуска нового решения, оценить спрос и перспективы его внедрения. Цифровизация способствует появлению новых рынков, основанных на сочетании отраслевых и технологических знаний. Напри-

мер, в выбранном случае фирма создала новый посреднический «слой» компаний, предоставляющих технологические услуги дистрибьюторам.

Вывод 2: Дистрибуция музыки сегодня основывается на цифровых инструментах для управления и маркетинга.

С тех пор как музыка стала цифровой, компании вынуждены использовать цифровые инструменты для распространения и сопутствующих услуг. В Broma16 все коммуникации, методы управления и статистика перенесены на цифровую платформу. Артисты могут собирать данные по огромному количеству метрик (частота пропусков композиции, число сохранений композиции и др.) для оценки производительности [18]. Лейблы разрабатывают маркетинговые стратегии, основанные на данных [17, 20], что создает дополнительное давление на производителей [13]. Артисты должны использовать инструменты цифрового маркетинга, развивать социальные сети, анализировать данные и метрики, собранные и подсчитанные Broma16, а также развивать специфический нетворческий набор навыков. Данный тренд называется переходом от «музыканта-художника» к «музыканту-предпринимателю» [14]. Однако это актуально только для независимых музыкантов, когда крупные артисты передают эти обязанности лейблам [16]. Успешность маркетинга в данном случае зависит от объема ресурсов (времени, денег), который артист или лейбл готовы вложить.

Вывод 3: Локальные посредники получают больше возможностей для выхода на внешние рынки, но им приходится внедрять инновации, новые для этих рынков.

Цифровизация приводит к глобализации креативных индустрий, и местным компаниям легче успешно выходить на международные рынки [37, 40]. В представленном кейсе и Broma16, и Heaven11 внедрили инновации и продукты новые для зарубежных рынков, что позволило выйти на данные рынки. Платформа для управления музыкой и базой данных всех песен стала инновацией для российского рынка в 2012 г. Запуск iTunes в России произошел в конце 2012 г., а регистрация компании Heaven11 – в начале года. Предоставляя услуги цифровой дистрибуции российским артистам в числе первых компаний, Broma16 выявила растущий спрос в других странах и осуществила попытку выйти на данные рынки. Но платформа была также инновационной и для зарубежных рынков, где

только зарождались стриминговые сервисы. Локальные посредники могут получить больше возможностей для выхода на зарубежные рынки, но для их реализации необходимы инновационные решения.

Вывод 4: Музыкальные дистрибьюторы работают на комплексном пересечении правовых и технологических аспектов.

Основной проблемой для дистрибуции является документирование музыки, так как многочисленные авторы со смежными правами могут создавать песню, воспроизводимую в разных источниках как в цифровом, так и в физическом виде. Из-за отсутствия единого реестра всех песен с авторами и продажами (прослушиваниями) сложно контролировать авторские права на цифровой контент. Дистрибьюторы вынуждены искать вышеперечисленных проблем. Фирмы обязаны вести реестр всех песен со всеми правообладателями и идентифицировать все прослушивания и продажи для каждой песни. Компании должны регулярно обновлять этот реестр для тысяч песен, чтобы распределять роялти. Broma16 автоматизировала большинство этих процессов при помощи цифровой платформы для управления музыкой. В то же время дистрибьюторы должны контролировать авторские права клиентов и защищать их, платить налоги с доходов и роялти, учитывая местные налоговые системы. Часто дистрибьюторы используют цифровые технологии для решения проблем, связанных с цифровой дистрибуцией и законодательством, а не музыкой, и работают на пересечении этих аспектов.

Подводя итог, можно сказать, что гипотеза исследования подтвердилась. Дистрибьюторы предоставляют музыкантам цифровые инструменты для управления музыкой и ее продвижения, поскольку потребление музыки перешло в цифровой формат. Это позволяет рассматривать дистрибьюторов как технологические компании. В то же время дистрибьюторам приходится иметь дело с огромными объемами данных и юридическими вопросами, чтобы предоставлять клиентам качественные услуги.

Заключение

В данной статье выявляются управленческие практики для корпоративной цифровизации на примере российского музыкального дистрибьютора Broma16. Стимулируемая изменениями внешней среды, внутренняя трансформация столкнулась с

высокими затратами на зарубежные продукты и нехваткой навыков у партнеров в цепочке создания стоимости. Для преодоления этих барьеров необходима внутренняя разработка цифрового решения за счет привлечения ИТ-специалистов, переориентация на новые технологические и зарубежные рынки, предоставление образовательных услуг. В ходе исследования выделены четыре основных последствия цифровой трансформации для бизнес-модели фирмы и ее роли в цепочке создания стоимости:

- ◆ фирму нужно рассматривать как технологическую компанию, а не как музыкальную;
- ◆ распространение музыки в значительной степени зависит от цифровых инструментов для управления и маркетинга;
- ◆ локальные компании получают больше возможностей для выхода на внешние рынки, но им приходится внедрять новые для этих рынков инновации;
- ◆ музыкальные дистрибьюторы работают на комплексном пересечении технологических и законодательных вопросов.

В настоящем исследовании применяется а теоретическая структура бизнес-модели для изучения цифровизации музыкальных дистрибуторов, которая не очень распространена среди исследователей, особенно в России. Данная статья охватывает мотивацию заинтересованных сторон к трансформации бизнес-модели, важные драйверы и барьеры, сильные стороны и угрозы для бизнеса B2B16. Аналогичный подход может быть использован для сравнительного анализа цифровой трансформации на корпоративном уровне в других креативных индустриях.

Представлены практики управления цифровой трансформацией, применяемые одной из самых инновационных компаний музыкальной дистрибуции в России. Поскольку исследование проведено на основе теоретической структуры бизнес-модели, барьеры, с которыми столкнулась компания, и

действия, предпринятые для их преодоления, рассмотрены в контексте предыдущего опыта. Статья иллюстрирует изменения в мотивации и целях фирмы руководством для переориентации на новую рыночную нишу цифровых дистрибьюторов. Прогноз развития отрасли и активная внутренняя разработка цифровой платформы позволили захватить данную нишу и выйти на зарубежные рынки. Музыкальные дистрибьюторы на развивающихся рынках и фирмы в других креативных индустриях могут адаптировать некоторые из указанных практик.

Результаты исследования могут быть полезны для менеджеров по цифровизации в креативных индустриях. Сделанные выводы актуальны для рынков, где стриминговые сервисы формируются в данный момент. Так, результаты актуальны для компаний в странах Латинской Америки, например Бразилии, Аргентине, Мексике [7, 26]. Рассмотренный опыт может быть интересен азиатским странам (Южная Корея, Китай, Япония), которые стремятся развивать национальные компании и навязывать конкуренцию западным фирмам, Apple, Spotify. Эти компании ориентированы Россию, но отечественные фирмы показывают, что у них есть достаточные преимущества для конкуренции [4].

Исследование имеет несколько ограничений. Во-первых, работа основана на единичном кейсе, что не позволяет сделать выводы, охватывающие все аспекты отрасли. Исследователи могут использовать схожую теоретическую модель для проведения нескольких кейс-исследований и выявления связей и различий между компаниями, что позволит лучше понять развитие отрасли. Второе ограничение возникает из-за невозможности проведения глубинных интервью с сотрудниками компаний из-за соглашений о неразглашении. Чтобы смягчить этот барьер, дальнейшие исследования могут использовать схожую теоретическую модель для проведения семинаров с представителями отрасли и углубленного изучения изменений, вызванных цифровизацией. ■

Литература

1. Полякова В.В., Фурсов К.С. Цифровые практики россиян в период самоизоляции / Бюллетени ИСИЭЗ серии «Цифровая экономика». 2021. [Электронный ресурс]: <https://issek.hse.ru/news/438496284.html> (дата обращения 13.07.2021).
2. Обзор индустрии развлечений и медиа: прогноз на 2019–2023 годы / PwC, 2019. [Электронный ресурс]: <https://www.pwc.ru/ru/publications/media-outlook/mediaindustrya-v-2019.pdf> (дата обращения 13.07.2021).
3. A roadmap toward a common framework for measuring the digital economy. Report for the G20 digital economy task force / OECD, 2020. [Электронный ресурс]: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> (дата обращения 07.04.2021).

4. Global music report / IFPI, 2021. [Электронный ресурс]: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf (дата обращения 27.07.2021).
5. The show must go on / Goldman Sachs, 2020. [Электронный ресурс]: <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/infographics/music-in-the-air-2020/report.pdf> (дата обращения 07.04.2021).
6. Российский рынок музыкальных стриминговых услуг продолжит быстрый рост / J'Son & Partners, 2019. [Электронный ресурс]: <https://www.sostav.ru/publication/ostalnoe-vidimost-po-prognozu-j-son-and-partners-rossijskij-rynok-muzykalnykh-strimingovykh-uslug-prodolzhit-bystryj-rost-37158.html> (дата обращения 27.03.2021).
7. Music Consumer Insight Report / IFPI, 2018. [Электронный ресурс]: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/07/091018_Music-Consumer-Insight-Report-2018.pdf (дата обращения 27.03.2021).
8. Herbert D., Lotz A.D., Marshall L. Approaching media industries comparatively: A case study of streaming // *International journal of cultural studies*. 2019. Vol. 22. No. 3. P. 349–366. <https://doi.org/10.1177/1367877918813245>
9. Galuszka P. Music aggregators and intermediation of the digital music market // *International Journal of Communication*. 2015. Vol. 9. P. 254–273.
10. Li F. The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends // *Technovation*. 2020. Vol. 92. Article ID 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
11. Bonini T., Gandini A. “First week is editorial, second week is algorithmic”: Platform gatekeepers and the platformization of music curation // *Social Media + Society*. 2019. Vol. 5. No. 4. Article ID 2056305119880006. <https://doi.org/10.1177/2056305119880006>
12. Hracs B.J. Cultural intermediaries in the digital age: The case of independent musicians and managers in Toronto // *Regional Studies*. 2015. Vol. 49. No. 3. P. 461–475. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.750425>
13. Morris J.W. Curation by code: Infomediaries and the data mining of taste // *European journal of cultural studies*. 2015. Vol. 18. Nos. 4–5. P. 446–463. <https://doi.org/10.1177/1367549415577387>
14. Eiriz V., Leite F.P. The digital distribution of music and its impact on the business models of independent musicians // *The Service Industries Journal*. 2017. Vol. 37. Nos. 13–14. P. 875–895. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1361935>
15. Koh B., Hann I.H., Raghunathan S. Digitization of music: Consumer adoption amidst piracy, unbundling, and rebundling // *MIS Quarterly*. 2019. Vol. 43. No. 1. P. 23–45. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/14812>
16. Vonderau P. The Spotify effect: Digital distribution and financial growth // *Television & New Media*. 2019. Vol. 20. No. 1. P. 3–19. <https://doi.org/10.1177/1527476417741200>
17. Kjus Y. Musical exploration via streaming services: The Norwegian experience // *Popular Communication*. 2016. Vol. 14. No. 3. P. 127–136. <https://doi.org/10.1080/15405702.2016.1193183>
18. Morgan B.A. Revenue, access, and engagement via the in-house curated Spotify playlist in Australia // *Popular Communication*. 2020. Vol. 18. No. 1. P. 32–47. <https://doi.org/10.1080/15405702.2019.1649678>
19. Street J., Laing D., Schroff S. Regulating for creativity and cultural diversity: the case of collective management organisations and the music industry // *International Journal of Cultural Policy*. 2018. Vol. 24. No. 3. P. 368–386. <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1178733>
20. Hesmondhalgh D., Jones E., Rauh A. SoundCloud and Bandcamp as alternative music platforms // *Social Media + Society*. 2019. Vol. 5. No. 4. Article ID 2056305119883429. <https://doi.org/10.1177/2056305119883429>
21. Fleischer R. If the song has no price, is it still a commodity? Rethinking the commodification of digital music // *Culture Unbound*. 2017. Vol. 9. No. 2. P. 146–162. <https://doi.org/10.3384/cu.2000.1525.1792146>
22. Meier L.M., Manzerolle V.R. Rising tides? Data capture, platform accumulation, and new monopolies in the digital music economy // *New Media & Society*. 2019. Vol. 21. No. 3. P. 543–561. <https://doi.org/10.1177/1461444818800998>
23. Burmester A.B., et al. Accepting or fighting unlicensed usage: Can firms reduce unlicensed usage by optimizing their timing and pricing strategies? // *International Journal of Research in Marketing*. 2016. Vol. 33. No. 2. P. 343–356. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.005>
24. Mróz B. Online piracy: An emergent segment of the shadow economy. Empirical insight from Poland // *Journal of Financial Crime*. 2016. Vol. 23, No. 3, P. 637–654. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2015-0022>
25. Mazziotti G., Simonelli F. Another breach in the wall: copyright territoriality in Europe and its progressive erosion on the grounds of competition law // *Info*. 2016. Vol. 18, No. 6, P. 55–66. <https://doi.org/10.1108/info-06-2016-0026>
26. Year-End Report / MRC Data, Billboard, 2021. [Электронный ресурс]: https://www.musicbusinessworldwide.com/files/2021/01/MRC_Billboard_YEAR_END_2020_US-Final.pdf (дата обращения 27.07.2021).
27. Gerring J. What is a case study and what is it good for? // *American political science review*. 2004. Vol. 98. No. 2. P. 341–354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
28. Huyghe A., et al. Technology transfer offices as boundary spanners in the pre-spin-off process: The case of a hybrid model // *Small Business Economics*. 2014. Vol. 43. No. 2. P. 289–307. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9537-1>

29. Simons H. Case study research: In-depth understanding in context // *The Oxford handbook of qualitative research*. 2014. P. 455–470. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.005>
30. Seawright J., Gerring J. Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options // *Political research quarterly*. 2008. Vol. 61. No. 2. P. 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
31. Official website / Broma16, 2021. [Электронный ресурс]: <https://broma16.com/en/> (дата обращения 07.04.2021).
32. Official website / Heaven11, 2021. [Электронный ресурс]: <https://www.heaven11.pro/#intro> (дата обращения 07.04.2021).
33. Thomas G. A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure // *Qualitative inquiry*. 2011. Vol. 17. No. 6. P. 511–521. <https://doi.org/10.1177/1077800411409884>
34. Øiestad S., Bugge M.M. Digitisation of publishing: Exploration based on existing business models // *Technological Forecasting and Social Change*. 2014. Vol. 83. P. 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.010>
35. Landoni P., et al. Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms // *Technovation*. 2020. Vol. 92. Article ID 102084. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>
36. Business Model Motivation: Version 1.3 / Object Management Group, 2015. [Электронный ресурс]: <https://www.omg.org/spec/BMM/1.3/PDF> (дата обращения 13.07.2021).
37. Towse R. Economics of music publishing: copyright and the market // *Journal of Cultural Economics*. 2017. Vol. 41. No. 4. P. 403–420. <https://doi.org/10.1007/s10824-016-9268-7>
38. Lee J.A. Tripartite perspective on the copyright-sharing economy in China // *Computer Law & Security Review*. 2019. Vol. 35. No. 4. P. 434–452. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.05.001>
39. Kim H.J., Kim B.H. Implementation of young children English education system by AR type based on P2P network service model // *Peer-to-Peer Networking and Applications*. 2018. Vol. 11. No. 6. P. 1252–1264. <https://doi.org/10.1007/2fs12083-017-0612-2>
40. Lyubareva I., Benghozi P.J., Fidele T. Online business models in creative industries: Diversity and structure // *International studies of management & organization*. 2014. Vol. 44. No. 4. P. 43–62. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440403>
41. Nakano D., Fleury A. Recorded music supply network reconfiguration: the dual effect of digital technology // *International Journal of Manufacturing Technology and Management*. 2017. Vol. 31. No. 1–3. P. 153–175. <https://doi.org/10.1504/IJMTM.2017.10002918>
42. Benghozi P.J., Paris T. The cultural economy in the digital age: a revolution in intermediation? // *City, Culture and Society*. 2016. Vol. 7. No. 2. P. 75–80. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2015.12.005>
43. Dobusch L., Schübler E. Copyright reform and business model innovation: Regulatory propaganda at German music industry conferences // *Technological Forecasting and Social Change*. 2014. Vol. 83. P. 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.009>

Приложение 1.

Справочные материалы для интервью

| Источник | Ссылка |
|--|--|
| О компании | https://broma16.com/en/about/ |
| Технологии в компании | https://broma16.com/en/technology/ |
| Услуги, предоставляемые компанией | https://broma16.com/en/ |
| Новости компании | https://broma16.com/en/news/ |
| Партнеры компании | https://broma16.com/en/roster/artists/featured/ |
| Аккаунты компании в социальных сетях: Facebook, ВКонтакте | https://www.facebook.com/BroMa16/ https://vk.com/broma16 |
| Презентация генерального директора компании на конференции “Coliseum 2019” | https://www.youtube.com/watch?v=NWCg3N_uEww |

Приложение 2.

Вопросы для интервью

Интервью проводится в рамках некоммерческого исследования. Цель интервью – понять, как изменились функции музыкальных дистрибьюторов в условиях цифровизации. Интервью проводится

в онлайн-формате. Продолжительность интервью не должна превышать двух часов. Информация о респондентах не разглашается, за исключением должности сотрудника и стажа работы. Необработанные данные, собранные в ходе интервью, не будут опубликованы.

Часть 1. Информация о респонденте

1. Должность сотрудника
2. Стаж работы в компании

Часть 2. Технологическое развитие компании

3. Какую роль информационные и цифровые технологии играют в основной деятельности компании?
4. Как эта роль менялась в процессе развития компании и индустрии?
5. Как различные информационные и цифровые инструменты используются для решения повседневных задач сегодня?
6. Возникали ли в процессе развития компании барьеры, сложности для внедрения новых информационных и цифровых технологий? Если да, то как они были нейтрализованы?

Часть 3. Взаимодействие с клиентами

7. Как складываются отношения компании с клиентами?
8. Как информационные и цифровые инструменты используются для предоставления услуг клиентам?
9. Происходили ли изменения в наборе предоставляемых услуг, связанные с технологическим развитием компании/индустрии?

Часть 4. Будущее развитие

10. Как часто возникает необходимость в новых технологических решениях и с чем она связана?
11. Существует ли на рынке технология, внедрение которой станет необходимо в скором времени?
12. Что будет являться стимулами и барьерами для внедрения новых решений в ближайшем будущем?

Об авторе**Алтынов Артём Игоревич**

стажер-исследователь лаборатории исследований науки и технологий, Институт статистических исследований и экономики знаний, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 109028, г. Москва, Покровский бульвар, д. 11;

E-mail: aaltynov@hse.ru

ORCID: 0000-0001-9209-438X

Digital transformation of music aggregation and distribution companies: The case of Russia

Artem I. Altynov

E-mail: aaltynov@hse.ru

HSE University

Address: 11 Pokrovsky Bulvar, Moscow 109028, Russia

Abstract

Currently distributors ensure the operation of the whole value chain in the music industry, while most researchers focus on technological, streaming and copyright impact in light of digitalization. This paper tries to understand the influence of digitalization on business models and the role of music distributors in a value chain. Research identifies operational processes that were changed due to digitalization, barriers that arose, and actions taken to overcome them on the corporate level. Through retrospective case study based on an interview with the CEO, the experience of the Russian music distribution company Broma16 is analyzed. This paper describes the goals of business model transformation, drivers, performed activities and their results. The research derives four consequences of digitalization for the firm's business

model and role in a value chain: the firm can be considered as a technological company rather than a music company. Distribution relies on digital instruments for management and marketing. Local intermediaries get more opportunities to enter foreign markets, but they have to perform innovations in these markets. Music distributors operate at the complicated intersection of copyright and technological aspects. The research applies a general theoretical framework for the study of digital transformation of business models. A similar approach can be used to do research on companies in music and other creative industries, and to conduct workshops with industry representatives. The paper provides value for practitioners in emerging music markets, for example, Brazil, Argentina and Mexico, due to the presentation of management practices towards digitalization and the consequences of transformation for the distribution role.

Keywords: digitalization, digital transformation, music distribution, Russia, case study

Citation: Altynov A.I. (2022) Digital transformation of music aggregation and distribution companies: The case of Russia. *Business Informatics*, vol. 16, no. 1, pp. 56–71. DOI: 10.17323/2587-814X.2022.1.56.71

References

1. Polyakova V., Fursov K. (2021) *Digital practices of people in Russia in a period of self-quarantine*. ISSEK series of regular bulletins “Digital Economy” (in Russian). Available at: <https://issek.hse.ru/news/438496284.html> (accessed 13 July 2021).
2. *Entertainment and media industry overview: Forecast for 2019–2023* (2019) PwC (in Russian). Available at: <https://www.pwc.ru/publications/media-outlook/mediaindustriya-v-2019.pdf> (accessed 27 March 2021).
3. *A roadmap toward a common framework for measuring the digital economy. Report for the G20 digital economy task force* (2020) OECD. Available at: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-towards-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> (accessed 07 April 2021).
4. *Global music report* (2021) IFPI. Available at: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/03/GMR2021_STATE_OF_THE_INDUSTRY.pdf (accessed 27 July 2021).
5. *The show must go on* (2020) Goldman Sachs. Available at: <https://www.goldmansachs.com/insights/pages/infographics/music-in-the-air-2020/report.pdf> (accessed 07 April 2021).
6. *The Russian market of music streaming services will continue to grow rapidly* (2019) J’Son & Partners (in Russian). Available at: <https://www.sostav.ru/publication/ostalnoe-vidimost-po-prognozu-j-son-and-partners-rossijskij-rynok-muzykalnykh-strimingovykh-uslug-prodolzhit-bystryj-rost-37158.html> (accessed 27 March 2021).
7. *Music consumer insight report* (2018) IFPI. Available at: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/07/091018_Music-Consumer-Insight-Report-2018.pdf (accessed 27 March 2021).
8. Herbert D., Lotz A.D., Marshall L. (2019) Approaching media industries comparatively: A case study of streaming. *International Journal of Cultural Studies*, vol. 22, no. 3, pp. 349–366. <https://doi.org/10.1177/1367877918813245>
9. Galuszka P. (2015) Music aggregators and intermediation of the digital music market. *International Journal of Communication*, vol. 9, pp. 254–273.
10. Li F. (2020) The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, vols. 92–93, article ID 102012. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.12.004>
11. Bonini T., Gandini A. (2019) “First week is editorial, second week is algorithmic”: Platform gatekeepers and the platformization of music curation. *Social Media + Society*, vol. 5, no. 4, article ID 2056305119880006. <https://doi.org/10.1177/2056305119880006>
12. Hracs B.J. (2015) Cultural intermediaries in the digital age: The case of independent musicians and managers in Toronto. *Regional Studies*, vol. 49, no. 3, pp. 461–475. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.750425>
13. Morris J.W. (2015) Curation by code: Infomediaries and the data mining of taste. *European Journal of Cultural Studies*, vol. 18, nos. 4–5, pp. 446–463. <https://doi.org/10.1177/1367549415577387>
14. Eiriz V., Leite F.P. (2017) The digital distribution of music and its impact on the business models of independent musicians. *The Service Industries Journal*, vol. 37, nos. 13–14, pp. 875–895. <https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1361935>
15. Koh B., Hann I.-H., & Raghunathan, S. (2019) Digitization of music: Consumer adoption amidst piracy, unbundling, and rebundling. *MIS Quarterly*, vol. 43, no. 1, pp. 23–45. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2019/14812>
16. Vonderau P. (2019) The Spotify effect: Digital distribution and financial growth. *Television & New Media*, vol. 20, no. 1, pp. 3–19. <https://doi.org/10.1177/1527476417741200>
17. Kjus Y. (2016) Musical exploration via streaming services: The Norwegian experience. *Popular Communication*, vol. 14, no. 3, pp. 127–136. <https://doi.org/10.1080/15405702.2016.1193183>
18. Morgan B.A. (2020) Revenue, access, and engagement via the in-house curated Spotify playlist in Australia. *Popular Communication*, vol. 18, no. 1, pp. 32–47. <https://doi.org/10.1080/15405702.2019.1649678>
19. Street J., Laing D., Schroff S. (2018) Regulating for creativity and cultural diversity: The case of collective management organisations and the music industry. *International Journal of Cultural Policy*, vol. 24, no. 3, pp. 368–386. <https://doi.org/10.1080/10286632.2016.1178733>

20. Hesmondhalgh D., Jones E., Rauh A. (2019) SoundCloud and Bandcamp as alternative music platforms. *Social Media + Society*, vol. 5, no. 4, article ID 2056305119883429. <https://doi.org/10.1177/2056305119883429>
21. Fleischer R. (2017) If the song has no price, is it still a commodity? Rethinking the commodification of digital music. *Culture Unbound*, vol. 9, no. 2, pp. 146–162. <https://doi.org/10.3384/cu.2000.1525.1792146>
22. Meier L.M., Manzerolle V.R. (2019) Rising tides? Data capture, platform accumulation, and new monopolies in the digital music economy. *New Media & Society*, vol. 21, no. 3, pp. 543–561. <https://doi.org/10.1177/1461444818800998>
23. Burmester A.B., et al. (2016) Accepting or fighting unlicensed usage: Can firms reduce unlicensed usage by optimizing their timing and pricing strategies? *International Journal of Research in Marketing*, vol. 33, no. 2, pp. 343–356. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2015.06.005>
24. Mróz B. (2016) Online piracy: An emergent segment of the shadow economy. Empirical insight from Poland. *Journal of Financial Crime*, vol. 23, no. 3, pp. 637–654. <https://doi.org/10.1108/JFC-04-2015-0022>
25. Mazziotti G., Simonelli F. (2016) Another breach in the wall: copyright territoriality in Europe and its progressive erosion on the grounds of competition law. *Info*, vol. 18, no. 6, pp. 55–66. <https://doi.org/10.1108/info-06-2016-0026>
26. *Year-End Report* (2021) MRC Data, Billboard. Available at: https://www.musicbusinessworldwide.com/files/2021/01/MRC_Billboard_YEAR_END_2020_US-Final.pdf (accessed 27 July 2021).
27. Gerring J. (2004) What is a case study and what is it good for? *American political science review*, vol. 98, no. 2, pp. 341–354. <https://doi.org/10.1017/S0003055404001182>
28. Huyghe A., et al. (2014) Technology transfer offices as boundary spanners in the pre-spin-off process: The case of a hybrid model. *Small Business Economics*, vol. 43, no. 2, pp. 289–307. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9537-1>
29. Simons H. (2014) Case study research: In-depth understanding in context. *The Oxford handbook of qualitative research*, edited by Leavy P., pp. 455–470. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199811755.013.005>
30. Seawright J., Gerring J. (2008) Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, vol. 61, no. 2, pp. 294–308. <https://doi.org/10.1177/1065912907313077>
31. *Broma16* (2021) Official website. Available at: <https://broma16.com/en/> (accessed 07 April 2021).
32. *Heaven11* (2021) Official website. Available at: <https://www.heaven11.pro/#intro> (accessed 07 April 2021).
33. Thomas G. (2011) A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative inquiry*, vol. 17, no. 6, pp. 511–521. <https://doi.org/10.1177/1077800411409884>
34. Oiestad S., Bugge M.M. (2014) Digitisation of publishing: Exploration based on existing business models. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 83, no. 1, pp. 54–65. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.010>
35. Landoni P. et al. (2020) Business model innovation in cultural and creative industries: Insights from three leading mobile gaming firms. *Technovation*, vols. 92–93, article ID 102084. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2019.102084>
36. *Business Motivation Model: Version 1.3* (2015) Object Management Group. Available at: <https://www.omg.org/spec/BMM/1.3/PDF> (accessed 27 July 2021).
37. Towse R. (2017) Economics of music publishing: Copyright and the market. *Journal of Cultural Economics*, vol. 41, no. 4, pp. 403–420. <https://doi.org/10.1007/s10824-016-9268-7>
38. Lee J.-A. (2019) Tripartite perspective on the copyright-sharing economy in China. *Computer Law and Security Review*, vol. 35, no. 4, pp. 434–452. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.05.001>
39. Kim H.-J., Kim B.-H. (2018) Implementation of young children English education system by AR type based on P2P network service model. *Peer-to-Peer Networking and Applications*, vol. 11, no. 6, pp. 1252–1264. <https://doi.org/10.1007/2fs12083-017-0612-2>
40. Lyubareva I., Benghozi P.-J., Fidele T. (2014) Online business models in creative industries: Diversity and structure. *International Studies of Management and Organization*, vol. 44, no. 4, pp. 43–62. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825440403>
41. Nakano D., Fleury A. (2017) Recorded music supply network reconfiguration: The dual effect of digital technology. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, vol. 31, nos. 1–3, pp. 153–175. <https://doi.org/10.1504/IJMTM.2017.10002918>
42. Benghozi P.-J., Paris T. (2014) The cultural economy in the digital age: A revolution in intermediation? *City, Culture and Society*, vol. 7, no. 2, pp. 75–80. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2015.12.005>
43. Dobusch L., Schübler E. (2014) Copyright reform and business model innovation: Regulatory propaganda at German music industry conferences. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 83, no. 1, pp. 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.01.009>

About the author

Artem I. Altynov

Research Assistant, Laboratory for Science and Technology Studies, Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics, 11, Pokrovsky Bulvar, Moscow 109028, Russia;

E-mail: aaltynov@hse.ru

ORCID: 0000-0001-9209-438X