



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

FACOLTÀ DI ECONOMIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali "Marco Fanno"

PROVA FINALE DI LAUREA TRIENNALE IN ECONOMIA

**“IL CASO SPOTIFY: IL MODELLO DI BUSINESS
CHE HA RIVOLUZIONATO IL MERCATO DELLA
MUSICA”**

Relatore: Ch.mo Prof. Amedeo Pugliese

Laureando: Davide Alessandro Azzalin

Matricola n° 1089924

ANNO ACCADEMICO 2017 / 2018

Indice

Introduzione	pg. 3
1. Il concetto di business model	pg. 6
1.1 L'emergere del concetto di business model	pg. 6
1.2 Gli aspetti definatori	pg. 7
1.3 Modelli di business proposti in letteratura	pg. 9
2. Il mercato musicale	pg. 13
2.1 Disruptive innovations: l'evoluzione del mercato musicale negli anni	pg. 13
2.2 Com'è composto il mercato musicale	pg. 26
2.3 Sistema del valore e protagonisti di settore	pg. 34
3. Caso Spotify	pg. 39
3.1 Chi è Spotify?	pg. 39
3.2 Offerta e business model	pg. 41
3.3 Copyright e Royalties	pg. 51
3.4 Lotta alla pirateria	pg. 54
3.5 Fatturato e crescita	pg. 57
3.6 La quotazione in borsa	pg. 61
Conclusioni	pg. 62
Sitografia	pg. 64
Bibliografia	pg. 66

Introduzione

L'industria discografica sta vivendo da anni una profonda crisi legata alla recente rapida evoluzione del mercato musicale, che ha costretto numerose realtà del settore a rivedere la propria strategia e modello di business per restare al passo con la rivoluzione tecnologica. In un mercato che si fa sempre più dinamico e concorrenziale le piattaforme di streaming a pagamento paiono consentire un futuro più roseo di quanto ci si potesse attendere finora.

Alla base di questo studio vi è il desiderio di approfondire la conoscenza di una delle aziende che negli ultimi anni ha contribuito a migliorare in termini assoluti il modo di ascoltare musica di milioni di persone in tutto il mondo: Spotify. La scelta del “case study” analizzato all'interno dell'elaborato ricade su un'azienda che ha saputo interpretare al meglio le potenzialità del business model, considerato da molti alla stregua di una semplice bozza grafica scarsamente utile ad applicazioni pratiche. Con questo lavoro si intende dimostrare invece la valenza empirica del concetto di modello di business per le imprese, proponendo l'esempio della start up svedese, capace di costruire il proprio successo a partire dall'interpretazione teorica di questo fenomeno. L'enorme mole di studi e di diversi contributi forniti dalla letteratura, rappresentano di per sé una chiara prova dell'importanza dell'argomento per chiunque voglia avvicinarsi al tema del business model: è fondamentale per ogni imprenditore avere a disposizione uno strumento interpretativo che mostri le diverse modalità attraverso cui la propria impresa può sviluppare un business vincente. I fondatori di Spotify hanno deciso di muoversi proprio in questa direzione, adottando un approccio al business model che gli permettesse di definire la struttura, le componenti nonché i processi evolutivi che stanno alla base dei meccanismi di creazione di valore della propria impresa. Concentrandosi sul modello di business di questa azienda svedese leader del settore musicale, si vuole provare a comprendere in che modo Spotify sia riuscita a svilupparne le molteplici variabili, mettendo in luce le qualità che la contraddistinguono ed i punti di forza su cui ha scommesso per diventare una delle start up più apprezzate dell'ultimo decennio.

Il primo capitolo introduce la nascita del concetto di business model e presenta alcune definizioni del termine fornite da figure autorevoli in campo economico, tra cui quella del

Professor Tommaso Pucci, con la quale intende appianare le divergenze e racchiudere i punti principali che accomunano le diverse interpretazioni. Si prosegue poi con la descrizione di alcuni tra i più riconosciuti modelli di business adottabili dalle imprese, rivolgendo particolare attenzione al contributo di Osterwalder e Pigneur, altresì definito “Canvas Business Model”, l’interpretazione teorica che meglio si presta all’analisi empirica del caso Spotify.

Il secondo capitolo è dedicato invece alla descrizione dell’evoluzione e composizione del mercato musicale negli ultimi anni, in modo da fornire una panoramica utile a capire i drivers di cambiamento del settore, a partire dai quali Spotify ha creato il proprio business rivestendo il ruolo di “pioniere” dello streaming musicale. La descrizione della struttura di mercato permette inoltre di familiarizzare con le principali tipologie di attori operanti all’interno della catena del valore, con i quali un’azienda come Spotify si trova ad interagire. La comprensione degli interessi e delle esigenze di ciascuna di queste categorie appartenenti alla supply chain dell’azienda svedese, risulta propedeutica nel momento in cui viene analizzato l’intreccio dei rapporti di interdipendenza che Spotify ha mirato ad instaurare con alcune di esse, con riguardo sia al modello di business adottato che alle conseguenze economiche della gestione di tali rapporti; grazie all’attenzione spesa nel creare relazioni a lungo termine con i propri partner di settore l’azienda è riuscita ad elaborare un modello di business perseguibile e, seppur con non poche difficoltà, vincente.

La sezione finale di questo elaborato si concentra sull’analisi della struttura dell’impresa, focalizzando l’attenzione sulla scelta del modello di business adottato dai suoi fondatori e alle sue successive evoluzioni. Grazie ad una presentazione dell’azienda attraverso il “Canvas Business Model” vengono analizzati tutti gli elementi che contraddistinguono l’approccio teorico sviluppato da Osterwalder e Pigneur introdotti nel primo capitolo; si presentano quindi le soluzioni organizzative e strategiche adottate da Spotify per diventare leader di settore: “quali sono i partners, le attività e le risorse chiave di spotify?”, “com’è in grado l’azienda di mantenere le relazioni con i consumatori finali?”, “qual è la value proposition di questo servizio e come genera ricavi Spotify?” sono tutte domande che trovano risposta in questa sezione dedicata alla descrizione dell’offerta e alle caratteristiche peculiari del servizio Spotify dal punto di vista del prodotto; le parole chiave sono quindi two-sided market, network externalities e soprattutto strategia di prezzo “freemium”. La parte conclusiva del lavoro riguarda i rapporti che Spotify trattiene con le case discografiche, ed in particolare gli accordi stipulati tra le due parti per la più corretta corresponsione delle royalties; viene trattata inoltre la questione relativa

ai diritti d'autore attraverso l'utilizzo della formula con cui l'azienda ha deciso di calcolare i payout per tutti gli artisti attivi all'interno della piattaforma digitale. Si conclude con qualche accenno ai principali partners con cui l'azienda ha stretto forti collaborazioni al fine di differenziare la propria offerta, nonché un approfondimento sulla lotta alla pirateria che Spotify ha fortemente sostenuto contribuendo ad ottenere risultati degni di nota.

Al termine dell'elaborato si avrà un'idea più chiara di come un'impresa possa, a partire dall'utilizzo di uno strumento operativo quale il business model, convertire una progettazione teorica del modello perseguito nello sviluppo di un business capace di creare valore per i clienti ed i partners aziendali.

Capitolo 1: Il concetto di business model

1.1 Nascita del concetto

Diversi studiosi sono concordi nel fissare a metà degli anni '90 l'origine degli studi sui modelli di business, studi che hanno animato un ampio dibattito sul tema, testimoniato da numerosi lavori apparsi su riviste scientifiche, libri, riviste di business, ecc. Il tema sembra essere esploso per ragioni diverse, tra cui si evidenziano:

- crescita dei mercati emergenti, che ha aperto nuove opportunità alle imprese imponendo allo stesso tempo un ripensamento nelle modalità di fare business;
- sviluppo di nuove tecnologie e sistemi tecnologicamente avanzati;
- apertura dei processi innovativi (open innovation¹) verso l'esterno dell'impresa;
- avvento di Internet e commercio elettronico.

È proprio a causa dell'introduzione di Internet che il filone di ricerca ha ricevuto una clamorosa attenzione: le nuove possibilità offerte alle attività imprenditoriali sia in termini di servizi erogabili aggiuntivi, sia in termini di nuove modalità di transazione e fruizione per beni e/o servizi già esistenti, ha cambiato profondamente il modo di fare business delle imprese in molti settori (Pucci, 2016). L'intento dei primi studi ed elaborati sviluppatasi a partire dagli anni '90 sembra essere quello di descrivere i flussi di revenues che originano da queste nuove modalità di fare business. Negli anni a seguire il concetto di modello di business non mancherà di assumere una concezione più ampia, emancipandosi dal circoscritto ambito dell'e-commerce per andare ad abbracciare qualsiasi tipologia di impresa appartenente a diversi settori, sia tradizionali che emergenti; oggi infatti il tema è applicato in numerosi studi aziendali e assume le più diverse connotazioni degli studi d'impresa: manageriali, strategiche, di marketing, di finanza, organizzative e innovative, e proprio per questo motivo molti accademici stanno cercando di sviluppare una teorizzazione generale del fenomeno che possa finalmente portare a parlare di "business model as model".

¹ L'open innovation è un approccio all'innovazione in base al quale le imprese, oltre a generare innovazione dentro l'impresa ("closed innovation") per tutelare le proprie proprietà intellettuali, si basano anche su idee, risorse e competenze tecnologiche che provengono dall'esterno, in particolare da startup, università, enti di ricerca, fornitori e consulenti. Il tema è stato introdotto dall'economista statunitense Henry Chesbrough, nel saggio "The era of open innovation".

1.2 Aspetti definitivi

Man mano che il concetto di business model ha preso campo, numerosi studiosi ed accademici hanno provato a fornire una propria definizione del fenomeno, facendo sì che la letteratura si arricchisse di interpretazioni idiosincratiche e spesso in contrasto tra loro. Per fornire un quadro esemplare che mostri quanto diverse tra loro possano essere le interpretazioni fornite da varie figure autorevoli in campo economico, si è deciso di riassumere le principali definizioni di “business model” all’interno della tabella 1.

Autore/i	Definizione
Amit e Zott	<i>“The content, structure and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities” (2001, p. 511).</i>
Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur	<i>“A business model is nothing else than the architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationship capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams” (2002, p. 3).</i>
Johnson, Christensen, Kagermann	<i>“Consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value” [Customer value proposition; Profit formula; Key resources; Key processes] (2008, p. 59 e 60).</i>
Osterwalder, Pigneur	<i>“A business model describes the rationale of how an organization creates, delivers and captures value” (2009, p. 14).</i>
Zott e Amit	<i>“A system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries” (2010, p. 216).</i>

Tabella 1: Principali definizioni di modello di business

Sebbene ogni autore si sia riferito al business model impiegando termini differenti e dandone un'interpretazione propria personale, alcuni temi appaiono più ricorrenti di altri e sembrano accomunare le diverse definizioni:

- 1) creazione (o cattura) di valore, value proposition
- 2) network relazionale, ruolo dei partners e degli stakeholders;
- 3) insieme di attività: strategiche, organizzative, tecnologiche;
- 4) struttura di costi e ricavi.

Con il termine creazione di valore (1) ci si riferisce alla capacità dell'impresa di creare valore secondo le modalità che la contraddistinguono dai propri concorrenti; il modello di business dovrebbe quindi essere in grado di rappresentare come vengono prese le decisioni in merito alla natura del prodotto o servizio e come l'offerta è resa disponibile per i clienti. Molti autori ritengono quindi che il fine ultimo del business model sia spiegare il modo in cui le imprese creano e distribuiscono valore ai propri clienti, spingendoli a corrispondere per questo valore un prezzo adeguato a garantire un profitto.

Per quanto riguarda i network relazionali (2) si ritiene che i meccanismi di creazione del valore debbano essere analizzati non solo da un punto di vista interno all'azienda, ma con riferimento a tutti gli interlocutori aziendali; il business model ha pertanto il compito di ricostruire ed analizzare tutta la catena del valore, con riferimento a tutti gli stakeholders aziendali coinvolti in un value network composto non solo dai clienti, ma anche da fornitori, distributori, partners, ecc.

Le diverse definizioni proposte in tabella 1. sembrano privilegiare tre tipologie di attività (3): strategiche, tecnologiche ed organizzative. Alcuni accademici sostengono che il modello di business sia il riflesso stesso della *strategia* implementata dall'impresa e sarebbe dunque la rappresentazione delle attività necessarie a renderla concreta. In secondo luogo non è difficile immaginare come la gestione delle attività *tecnologiche* influenzi molti aspetti del business model, dal momento che le innovazioni tecnologiche, sia di prodotto che di processo, possono innescare cambiamenti decisivi nel modello di business di un'impresa facilitando in taluni casi l'emergere di modelli del tutto nuovi. Con riferimento alle attività *organizzative* si intende invece la necessità di configurare un design del modello che si confronti da un lato con la dimensione inter-organizzativa dell'impresa in particolare con la selezione ed il ruolo dei diversi partners, e dall'altro con la dimensione intra-organizzativa, in particolare con lo

sviluppo di capacità e competenze che permettano all'impresa di differenziarsi rispetto ai concorrenti.

Infine molti autori sono concordi nell'annoverare tra le funzioni del business model quella di fornire una rappresentazione della struttura dei costi e dei ricavi (4) collegati al business stesso, ovvero il profitto economico generato dalla creazione di valore (Pucci, 2016).

Dal momento che, come si è potuto comprendere, non esiste ad oggi una definizione generalmente accettata di modello di business, Tommaso Pucci, Professore e Ricercatore Senior presso il Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici dell'Università di Siena, si è posto l'incarico, a partire da queste (di cui sopra) ed altre fonti provenienti da studi accademici, di fornire una definizione che accolga l'unanimità dei consensi e possa racchiudere le diverse istanze su cui la letteratura sembra ormai convergere: *“Un modello di business è una rappresentazione sistemica della combinazione delle attività strategiche, organizzative e tecnologiche di un'impresa, di come queste modellano le relazioni dell'impresa con il suo contesto di riferimento e della relativa struttura finanziaria sottostante, con lo scopo di spiegare come l'impresa riesca a creare o catturare valore”* (Pucci, 2016).

1.3 Modelli di business proposti in letteratura

A seguito del breve excursus sulle definizioni del termine business model proposte in letteratura, ci si presterà in questo paragrafo ad affrontare alcuni contributi teorici proposti in ambito accademico per spiegare la struttura, le componenti e l'evoluzione di un modello di business. L'analisi di questi framework risulterà utile per evidenziare da un lato l'eterogeneità tra le diverse visioni ed approcci proposti dagli autori, e dall'altro per cogliere gli aspetti comuni generalmente validi per analizzare, nel terzo capitolo di questo elaborato, un'applicazione empirica del business model ad un caso aziendale (Spotify).

a. Il contributo di Chesbrough e Rosenbloom

Chesbrough e Rosenbloom con la stesura di *“The role of the business model in capturing value from innovation”* si impegnano ad esplorare il ruolo del modello di business nel catturare valore da una tecnologia in fase iniziale, individuando sei funzioni principali proprie del business model che gli stessi propongono:

- *value proposition*: corrisponde al valore creato e offerto all'utilizzatore in base ad una specifica tecnologia;
- *market segment*: l'identificazione dell'utilizzatore al quale quella tecnologia è rivolta e la specificazione del meccanismo di generazione delle revenues;
- *value chain*: la definizione della struttura e del ruolo dell'impresa all'interno della catena del valore;
- *cost structure e profit potential*: stima dei costi e profitti collegati all'offerta, una volta definite la proposizione di valore e la struttura della catena del valore;
- *value network*: la descrizione della posizione dell'impresa all'interno del value network (fornitori, clienti, concorrenti, ecc.);
- *competitive strategy*: formulazione delle strategie concorrenziali attraverso le quali l'impresa innovativa intende competere (Pucci, 2016).

Come già detto questo lavoro esplora il ruolo del modello di business nel catturare valore dalla tecnologia della fase iniziale. Secondo i due studiosi, un modello di business di successo ha il compito di creare una logica euristica che collega il potenziale tecnico, proprio appunto della tecnologia inizialmente adottata, alla realizzazione del valore economico per l'impresa. Il modello di business dovrebbe quindi sbloccare il valore latente di una tecnologia e, attraverso processi ed operazioni aziendali, tramutarlo in un flusso di revenues; l'aspetto critico che Chesbrough e Rosenbloom riconoscono al proprio modello di business è legato alla logica che porterebbe l'imprenditore a restare vincolato alla tecnologia iniziale, un comportamento che tende ad inibire la successiva ricerca di business models alternativi che potrebbero risultare più efficaci per le nuove tecnologie.

b. Il contributo di Baden-Fuller e Mangematin

In tempi piuttosto recenti Baden-Fuller e Mangematin hanno collaborato per fornire ad aspiranti imprenditori un'impostazione pragmatica che prevede l'utilizzo del business model come strumento operativo, in modo da supportarli nell'attività di governo aziendale. I due studiosi partono con il suggerire una serie di dimensioni che definiscono il business model:

- *identifying customers*: la prima dimensione individuata da Baden-Fuller e Mangematin identifica gli utilizzatori del prodotto/servizio ed i gruppi di clienti. In particolare l'identificazione dei clienti definisce se il modello di business è *one side* o *multi-sided*², ovvero se "*the users pay for the services received or*

² Per un ulteriore approfondimento sui two e multi-sided markets vedere il paragrafo 3.2.

whether there is one another group of customers who pay for the services when the core offering is provided for free” (Fuller e Mangematin, 2013);

- *customer engagement*: la seconda dimensione è quella che in altri lavori viene definita *value proposition*. Gli autori sottolineano la necessità di identificare la proposta di valore da ciascuna prospettiva del cliente e suggeriscono una distinzione tra quei business models attraverso cui il valore è creato grazie all’interazione diretta con il cliente (al fine di risolvere problemi specifici) descritti come sistemi “taxi” o “su progetto”, e i modelli di business in cui il valore è creato mediante la produzione ripetitiva di beni o servizi per mezzo di processi produttivi di massa e standardizzati, definiti sistemi “bus” o “su scala”; Google ad esempio sembra implementare un sistema di coinvolgimento degli utenti basato sul “bus” per gli utenti dei motori di ricerca, ma un sistema di coinvolgimento degli utenti basato sui “taxi” per i propri inserzionisti (che possono personalizzare la propria offerta pubblicitaria e fissare il prezzo che sono disposti a pagare).
- *monetization*: la terza dimensione è una parte fondamentale dell’*acquisizione di valore* e riguarda non solamente il *pricing* (che comprende anche la distinzione tra l’addebito a tutti gli utenti dello stesso prezzo e l’adozione di prezzi differenziati a seconda della tipologia di cliente) ma include anche la definizione dei tempi di pagamento ed i metodi di riscossione delle *revenues*.
- *value chain and linkages*: con “catena del valore” e “collegamenti” i due autori specificano i meccanismi e l’architettura che l’impresa utilizza per fornire il proprio prodotto o servizio al cliente (o nel caso di piattaforme multi-lato a ciascuno dei gruppi di clienti), avendo particolare riguardo verso i diversi gruppi di utenti che richiedono più catene di valore interconnesse tra loro, che possono coinvolgere una o più differenti tecnologie.

c. Il contributo di Osterwalder e Pigneur

Con il loro contributo al tema del business model, Osterwalder e Pigneur elaborano un modello riconosciuto con il nome di “Business Model Canvas”. Il Canvas viene spesso considerato come un modello di avvio snello da cui partire per lo sviluppo di ulteriori nuovi modelli e rappresenta un efficace metodo di gestione strategica a disposizione di qualsiasi imprenditore. L’aspetto che lo contraddistingue è quello di un grafico visivo con nove elementi che descrivono la proposta di valore di un’impresa o di un prodotto, l’infrastruttura, i clienti e le finanze, che aiutano le imprese ad allineare le loro attività illustrando potenziali trade-off. I due autori identificano appunto nove pilastri

fondamentali alla base del modello di business che vengono suddivisi in quattro blocchi costitutivi (tabella 2):

- *value proposition*: è la proposizione di valore che l'impresa offre ai suoi clienti;
- *customer segments*: è l'insieme dei soggetti ai quali l'offerta è rivolta;
- *channels*: la struttura dei canali distributivi quale interfaccia tra impresa e clienti;
- *customer relationship*: la tipologia di legami che si instaurano tra l'impresa ed i segmenti di mercato serviti;
- *key activities*: riguarda l'organizzazione delle attività e la gestione delle risorse;
- *key resources*: definisce le competenze e le risorse necessarie per rendere esecutivo il modello di business;
- *partnerships*: rappresenta il network di relazioni finalizzate al potenziamento dell'offerta e commercializzazione dei prodotti/servizi;
- *cost structure*: la struttura dei costi;
- *revenues streams*: descrive il flusso dei ricavi che scaturisce dai diversi segmenti di mercato serviti (Pucci, 2016).

Product	<i>Value Proposition</i>
Customer interface	<i>Customer segments</i> <i>Channels</i> <i>Customer relationships</i>
Infrastructure management	<i>Key activities</i> <i>Key resources</i> <i>Partnerships</i>
Financial aspects	<i>Cost structure</i> <i>Revenues streams</i>

Tabella 2: Componenti principali del modello Canvas

Grazie all'applicazione empirica al caso Spotify, nel capitolo 3 ci si presterà ad analizzare più approfonditamente ognuno dei nove elementi che compongono il Canvas Business Model, considerato uno dei modelli più utili per l'esercizio e la gestione di imprese start-up come quella svedese.

Capitolo 2: Il mercato musicale

2.1 Disruptive innovations: l'evoluzione del mercato musicale negli anni

Prima di analizzarne il modello di business è necessario conoscere gli scenari in cui l'azienda svedese si è trovata ad operare nel momento in cui la piattaforma digitale di Daniel Ek ha preso forma ed è entrata a competere nel mercato della musica digitale. Oggigiorno parlare di servizi e piattaforme digitali, musica streaming online e digital distribution è diventato di uso comune e la conoscenza di molti termini informatici è sempre più diffusa e alla portata di tutti, e questo perché stiamo vivendo quella che gli esperti chiamano “era digitale” o “era dell'informazione”. Ma perché digitalizzazione? La parola “digitale” deriva dall'inglese digit che significa “cifra”; il processo di digitalizzazione può sinteticamente essere ricondotto ad una sorta di conversione di dati, e digitalizzare un dato significa trasformarlo in una sequenza di numeri espressi in formato binario, in un segnale che può essere più semplicemente archiviato, modificato, conservato più a lungo e trasmesso a distanza (XXI Secolo, 2017). Lungi dall'essere oggetto di approfondimento di questo elaborato, la domanda che ci si deve porre in merito al tema della digitalizzazione è una sola: “come l'avvento della digitalizzazione ha influenzato il mercato musicale mondiale?”. Non è infatti affatto semplice capire in che modo un'azienda come Spotify possa aver così rapidamente conquistato il proprio mercato di riferimento senza aver prima compreso i fattori ed i meccanismi che negli ultimi decenni hanno condotto ad una radicale trasformazione del mercato in cui essa opera. Il mercato fonografico è sempre stato influenzato da complessi cambiamenti dovuti a profonde innovazioni che, nel breve o nel lungo periodo, hanno costretto i protagonisti di settore ad innovare costantemente i propri prodotti, premiando da una parte le imprese capaci di padroneggiare i drivers del cambiamento, ed escludendo dall'altra quelle non in grado di tenersi al passo con i tempi; in un ambiente altamente competitivo come quello in cui operano queste imprese la disponibilità di risorse tecnologiche e all'avanguardia dal punto di vista digitale rappresenta un fattore chiave per non farsi travolgere dalla concorrenza. A tal proposito, come si vedrà dettagliatamente nel terzo capitolo, risulta ineccepibile affermare che la vera forza di Spotify sia stata quella di aver introdotto nel mercato della musica quella che si può definire una “disruptive innovation” degna di una start up di successo. Ma cos'è un'innovazione distruttiva? Il termine “disruptive innovation” è stato introdotto per la prima volta dai professori Clayton Christensen e Joseph Bower nel 1995 all'interno di un articolo intitolato “Disruptive Technologies: Catching the Wave”.

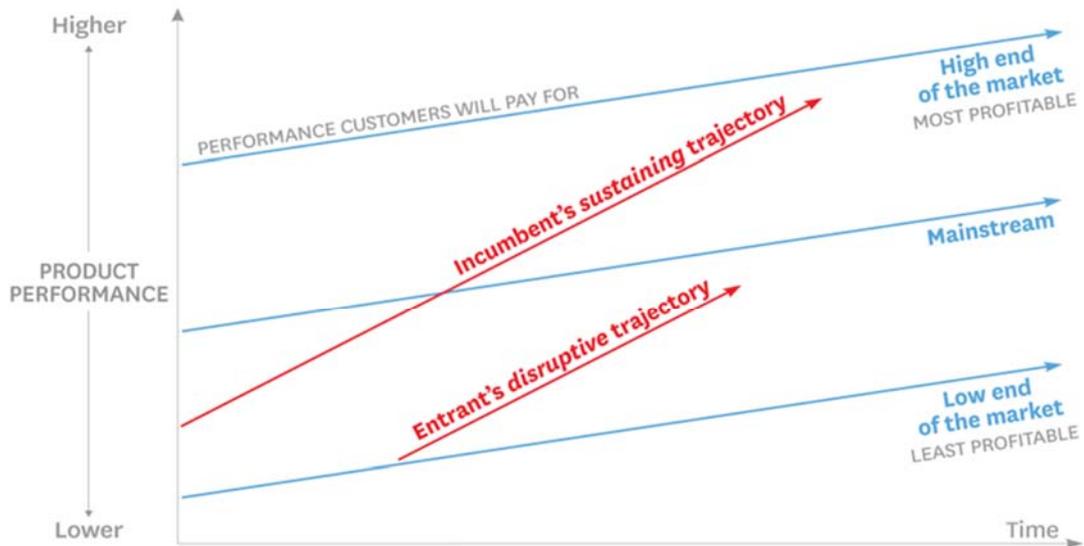
Una disruptive innovation³ è un'innovazione apportata generalmente da imprese star-up, che spesso porta gli incumbent⁴ ad entrare in crisi a causa della scarsa capacità di adattamento alle mutazioni del mercato che tale innovazione comporta (Harvard Business Review Press – hbr. 2011). Christensen e Bower sostengono con questo articolo che un'innovazione disruptive non è quasi mai guidata dal mercato, ma è una modalità completamente differente di erogazione di un prodotto al quale i consumatori sono abituati ad utilizzare. L'errore che troppo spesso commettono le grandi aziende leader di settori maturi, affermano i due studiosi, è la tendenza a focalizzarsi precipuamente sulle cosiddette “sustaining innovations”, ovvero innovazioni incrementali; sotto l'aspetto del rischio infatti le imprese prediligono puntare ripetutamente su un miglioramento graduale di un prodotto di successo piuttosto che intraprendere nuovi progetti che potrebbero non ottenere apprezzamento da parte del mercato. Al contrario le disruptive innovations introducono una serie di funzionalità totalmente nuove che spesso comportano una ridefinizione del prodotto/servizio o addirittura del modello di business; grazie alla loro portata disruptive vengono interamente ridefiniti concetti di valore per il cliente ed i modelli di business delle aziende stesse in tempi brevissimi. L'esempio classico proposto da Christensen è quello dell'evoluzione del settore informatico: negli anni '60 i leader di settore produttori di hardware erano focalizzati sulla realizzazione di mainframe computer, macchine che occupavano interi piani di edifici e costavano milioni di dollari, accessibili solo dai più importanti centri di ricerca. Con il tempo il concetto di computer si è evoluto verso una miniaturizzazione dei dispositivi, un aumento della potenza di calcolo ed un abbassamento dei costi che ha consentito la diffusione di massa della tecnologia, portando le funzionalità del computer nelle tasche di ciascuno di noi. Un altro esempio calzante di disruptive innovation è rappresentato dalla più recente diffusione di servizi di messaggistica quali Whatsapp o Facebook. Questi sistemi sono veri e propri cambi di paradigma che permettono la creazione di nuovi mercati che impattano in maniera significativa sulle industrie già esistenti (Wired.it, 2013).

³ Il termine «distruzione creatrice» è stato coniato dall'economista Joseph Schumpeter nel 1942 ed esprime il concetto secondo cui in una società libera e capitalista l'innovazione può impattare su determinati settori così intensamente da obbligare le società che vi appartengono ad evolversi, pena l'estinzione. I principali driver della distruzione creativa sono i nuovi prodotti o l'innovazione dei modelli di business che permettono, spesso aiutati dalla tecnologia, di offrire al cliente una performance migliore, maggior convenienza o costi più contenuti. In questo caso l'innovazione diventa una minaccia per chi aveva una posizione predominante basata sul vecchio paradigma (bergamosera.com, 2013).

⁴ In economia, il termine inglese incumbent (letteralmente 'che sovrasta', dal latino incumbere)[1] viene usato generalmente per riferirsi all'azienda di maggiori dimensioni (dominante) di uno specifico mercato (o semplicemente per delineare aziende di esperienza di settore da anni).

The Disruptive Innovation Model

This diagram contrasts *product performance trajectories* (the red lines showing how products or services improve over time) with *customer demand trajectories* (the blue lines showing customers' willingness to pay for performance). As incumbent companies introduce higher-quality products or services (upper red line) to satisfy the high end of the market (where profitability is highest), they overshoot the needs of low-end customers and many mainstream customers. This leaves an opening for entrants to find footholds in the less-profitable segments that incumbents are neglecting. Entrants on a disruptive trajectory (lower red line) improve the performance of their offerings and move upmarket (where profitability is highest for them, too) and challenge the dominance of the incumbents.



SOURCE CLAYTON M. CHRISTENSEN, MICHAEL RAYNOR, AND RORY MCDONALD
FROM "WHAT IS DISRUPTIVE INNOVATION?" DECEMBER 2015

© HBR.ORG

Figura 1: Modello di distruzione creatrice

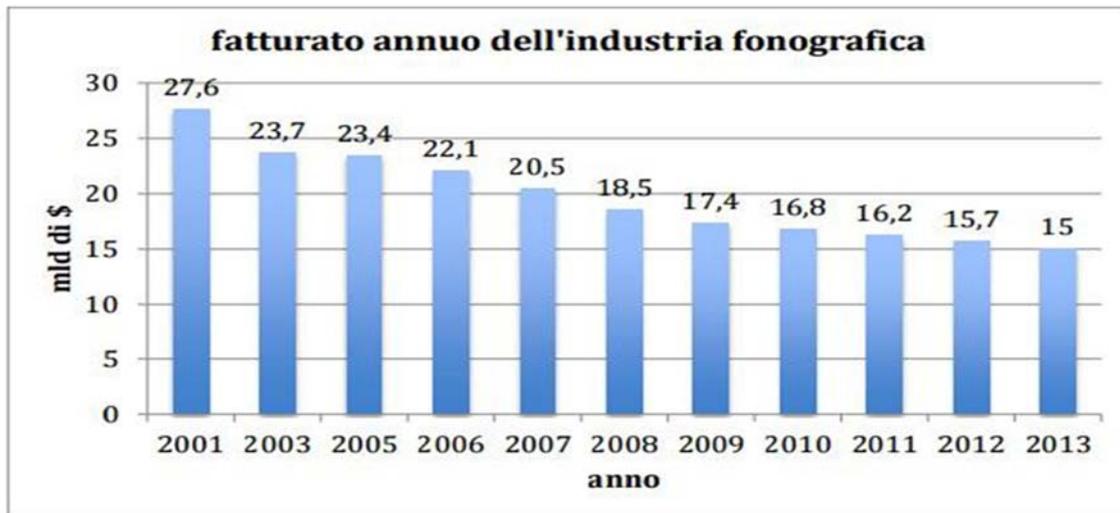
Il modello spiega come gli incumbent intendano generalmente l'innovazione come una serie di miglioramenti incrementali volti a migliorare in un'ottica di lungo periodo la performance dei propri prodotti premium, in modo da intercettare la disponibilità a pagare di quei consumatori che rappresentano la fascia di mercato più profittevole. Le imprese disruptor, invece, impiegano le proprie risorse nella creazione di prodotti/servizi di più alta qualità capaci di superare nel breve periodo la fascia di consumatori "low-end" e garantire le performance richiesti dai consumatori più esigenti, sfruttando segmenti di mercato inizialmente meno profittevoli e talvolta del tutto trascurati, rappresentando una vera minaccia, e causandone talvolta l'estinzione, per i concorrenti già presenti nel mercato. Secondo Christensen, dal momento che la tecnologia aumenta ad un ritmo più rapido rispetto alla sua adozione da parte del target di consumatori obiettivo, è inevitabile che ad ogni miglioramento di prodotto si assista ad un aumento più che proporzionale del numero di potenziali adopters che non beneficeranno della nuova utilità creata. Dunque mantenere un approccio proattivo nei confronti delle sfide che le

innovazioni possono offrire riveste spesso un ruolo chiave nella sopravvivenza delle aziende che operano in mercati in costante evoluzione.

Un susseguirsi di disruption innovations ha caratterizzato il mercato fonografico fin dagli anni '40, quando iniziò la diffusione su grande scala del disco in vinile, in cui la memorizzazione dei suoni avveniva in analogico attraverso dei solchi sulla superficie del disco. Verso gli anni '60 però, con la sempre più pressante esigenza di poter ascoltare musica anche al di fuori delle mura domestiche, nacquero prima lo stereo8 (soprattutto come formato per la riproduzione in auto) e successivamente la musicassetta (finalmente un dispositivo dalle dimensioni ridotte in grado anche di effettuare registrazioni sonore), entrambi però ancora legati all'utilizzo di supporti quali stereo portatili e walkman. La vera rivoluzione digitale si ebbe tuttavia più avanti negli anni '80, e più precisamente nel 1982, quando per la prima volta nell'industria musicale fu utilizzato il CD per la registrazione ottica digitale. La nascita del "Compact Disc" segnò l'inizio di un nuovo modo di diffondere la musica, poiché il CD offriva una qualità del suono e una praticità d'uso così superiori rispetto ai suoi antenati da spingere fuori mercato qualsiasi altro dispositivo, diventando così la fonte principale del fatturato di tutte le case discografiche per almeno un ventennio. Con l'avvento di Internet e del digital downloading a partire dai primi anni 2000 si è registrata una drastica inversione di questo trend positivo, che ha provocato una forte contrazione dei fatturati delle più grandi etichette discografiche⁵ e fatto chiudere i battenti a migliaia di negozi di dischi che per generazioni erano stati luogo di culto e di frequentazione di appassionati, costringendoli da quel momento ad offrire, per sopravvivere, una vasta gamma di prodotti che con la musica poco avevano a che fare.

⁵ L'etichetta discografica (o casa discografica) è un marchio commerciale creato dalle compagnie specializzate in produzione, distribuzione e promozione di musica. Le etichette si dividono in tre categorie:

- Majors, legate a multinazionali che detengono gran parte del mercato musicale mondiale;
- Indipendenti, etichette che autoproducono e promuovono i propri prodotti indipendentemente dal circuito delle multinazionali (ma spesso con accordi distributivi o di cooperazione);
- Vanity label, etichette fondate e gestite da un artista anch'esse indipendenti fondate in genere per avere un certo grado di libertà da una o più etichette principali che ne distribuiscono la produzione.



*I valori si riferiscono al fatturato dell'industria (trade revenues), non a quello al consumo che è mediamente più grande del 30% circa, ma è altrettanto calante. Fonte: Elaborazione personale su fonti IFPI Report 2013.

Figura 2: Fatturato annuo dell'industria fonografica

I valori del primo istogramma mostrano chiaramente come nel corso dei primi anni del XXI° secolo il fatturato annuo dell'industria fonografica sia precipitato di oltre il 40% passando da 27,6 miliardi di dollari nel 2001 a 15 miliardi nel 2013. Questo rapido declino dei ricavi è da attribuire principalmente al calo dei volumi di vendita del formato CD, che viene progressivamente rimpiazzato dalle numerose piattaforme di digital downloading presenti nella rete. Il grafico seguente si presta a illustrare sinteticamente la diminuzione delle vendite del formato CD del mercato U.S di cui si è parlato nelle righe precedenti.

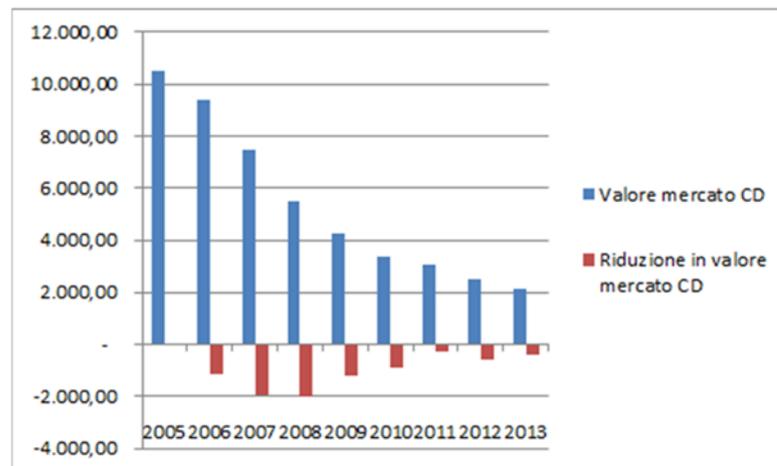
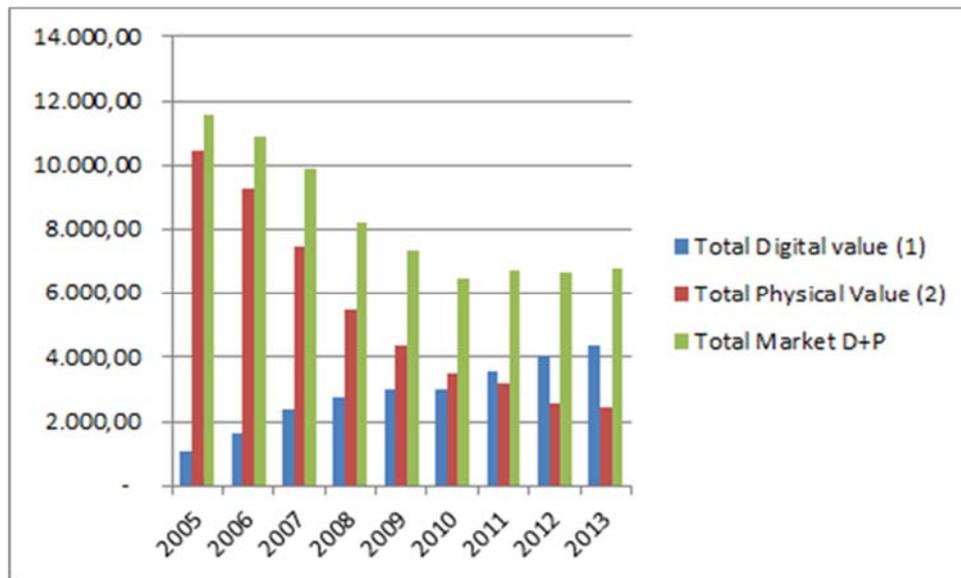


Figura 3: Calo delle vendite del formato CD dal 2005 al 2013 nel mercato U.S

Tuttavia quello che non si spiega è il fatto che a prescindere dalla profonda crisi attraversata dalle etichette fonografiche in quegli anni, la domanda di contenuti musicali ha continuato a registrare valori sempre crescenti. Ciò che è mutato quindi è il modo in cui la musica viene utilizzata; sono sempre più frequenti l'utilizzo di piattaforme streaming (sia legali che non) che hanno di fatto ridotto notevolmente i margini delle industrie discografiche. La tendenza a fruire in modo gratuito (e spesso non legale, andando contro al copyright⁶) di questi servizi si sviluppa quando comincia a delinearsi quella che sarà la nuova tendenza tra i gli appassionati di musica di tutto il mondo: “perché pagare, e a caro prezzo, per qualcosa che si può avere gratuitamente?”. Gli strumenti per ascoltare la musica, un tempo semplici e consolidati, come il giradischi, il registratore a cassette e la radio, vengono sostituiti da una miriade di ricevitori e riproduttori diversi, smartphone, lettori mp3, tablet e computer, ricevitori internet e satellitari, accanto agli ancora presenti CD e ad una quota seppur piccola di vinile: un'inversione di tendenza che ha spinto i consumatori sempre meno verso l'acquisto ed il possesso della musica e sempre più verso quella che potremmo definire “l'era dell'accesso” (Il Fatto Quotidiano.it, 2016).

⁶ Il copyright, che letteralmente significa “diritto di copia”, è il corrispondente del diritto d'autore nei sistemi anglosassoni di common law.



L'istogramma mostra chiaramente il calo costante del fatturato per la vendita della musica su supporti fisici (rosso) e la crescita altrettanto forte della distribuzione digitale (blu), ma non in misura sufficiente da compensare il calo del mercato globale, che nei 7 anni del periodo esaminato si è ridotto del 59% di quanto valeva nel 2005.

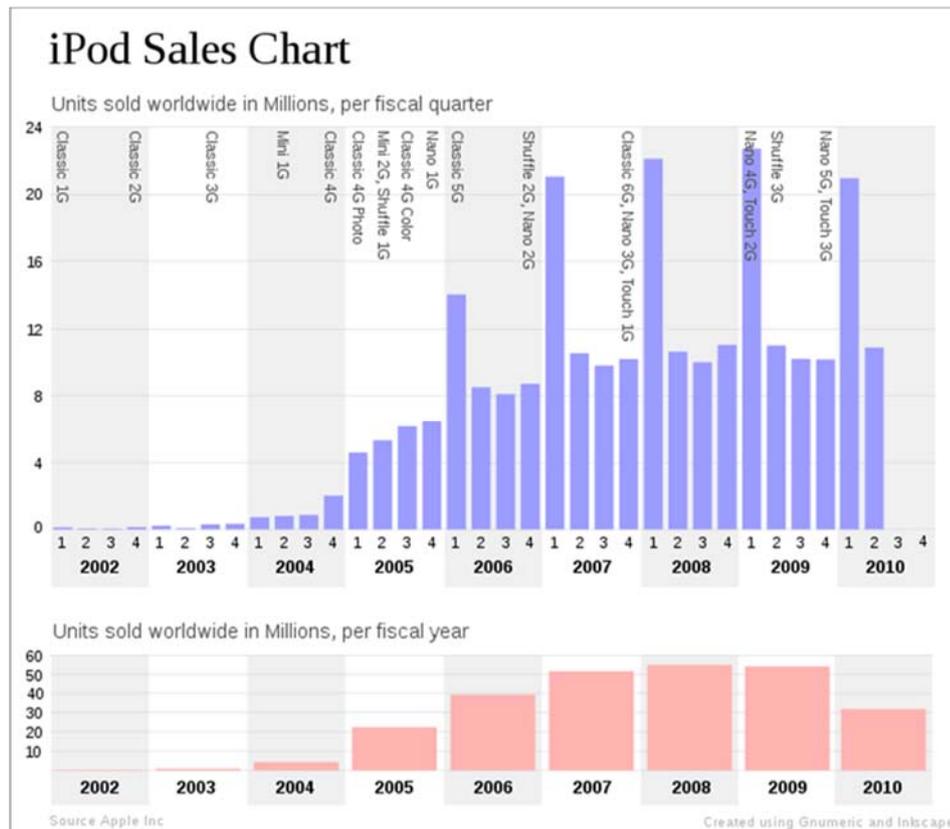
Figura 4: Download digitale versus CD nel mercato U.S.

Ineccepibile quindi affermare che i grandi leader di settore abbiano peccato di scarsa lungimiranza per non essere stati in grado di prevedere l'evolversi del mercato musicale e non aver implementato un piano strategico adeguato a fronteggiare i cambiamenti in atto.

Due forse sono gli errori che le etichette discografiche hanno dovuto pagare a più caro prezzo: ignorare le potenzialità di un nuovo formato digitale che si stava velocemente diffondendo, l'Mp3, e sottovalutare la portata 'disruptive' di un nuovo programma di file sharing, "Napster". L'Mpeg Layers 3 (Moving Picture Expert Group), meglio noto come Mp3, è un formato che utilizza un complesso metodo di compressione che permette di racchiudere file audio all'interno di uno spazio dieci volte inferiore rispetto a quello dei CD, consentendo così il trasferimento di questi file attraverso la rete. La nascita dell'Mp3, accompagnata dallo sviluppo dell'innovativo sistema di scambio file-audio Napster che si basava proprio sull'utilizzo di questo formato, sancisce la fine dell'era Compact Disc. Qual è stata dunque la novità introdotta da Napster? "Qualsiasi canzone da qualsiasi computer". Il diciottenne della Northeastern University di Boston, Shawn Fanning, nell'estate del 1999 aveva realizzato con l'aiuto di Sean Parker il sogno di tutti gli appassionati di musica. Aveva creato Napster, il primo sistema peer-to-peer per la condivisione di file, mp3 musicali principalmente. Si dava così la possibilità a tutti gli utenti della rete di condividere milioni di brani musicali in modo completamente gratuito,

bypassando la legge e i diritti d'autore e spalancando di fatto le porte alla pirateria digitale. Con Napster era un po' come avere a disposizione un intero negozio di musica, dove le canzoni, invece che sugli scaffali, si trovano sui computer degli utenti del programma (Wired.it, "La storia di Napster", 2014). Il P2P (peer to peer) è un sistema informatico che consente di condividere attraverso la connessione ad un server centrale i contenuti salvati nei propri archivi con un qualunque utilizzatore esterno, che può scaricare intere librerie musicali direttamente dagli hard disk degli altri utenti collegati. Nel 2001 a seguito delle incessanti segnalazioni sulla violazione di materiale protetto da copyright, l'associazione dei produttori discografici statunitensi RIAA (Recording Industry Association of America) accusò pubblicamente Napster e lo citò in giudizio. Nel marzo del 2001 per Napster arrivò l'ordine di rimuovere i file coperti da copyright, e a luglio dello stesso anno Fanning fece chiudere i battenti, reo di aver veicolato il messaggio che la musica dovesse essere libera e gratuita. Il risarcimento di 26 milioni di dollari versati nelle tasche delle etichette discografiche risultò essere solo un palliativo e non riuscì ad evitare la nascita di centinaia di nuovi siti pirata. L'effetto Napster non poteva più essere fermato: già verso la fine del 2000, ogni minuto 1.400 canzoni venivano scaricate in media attraverso Napster con una perdita stimata attorno ai 100.000 dollari per ogni traccia e oltre 75 milioni di utenti affollavano la rete al fine di arricchire la propria collezione musicale (Repubblica, 2010). Una prima battuta d'arresto al fenomeno "digital downloading" è offerta dall'azienda di Cupertino che con il lancio di un nuovo lettore Mp3 nell'ottobre 2001 si presta a sconvolgere nuovamente il mercato fonografico. Nasce l'iPod, frutto della brillante mente di Steve Jobs, dispositivo che si contraddistingue fin da subito per le sue dimensioni ridotte, il design essenziale ma accattivante, la praticità d'uso tipiche di tutti i gioielli targati "Apple". Esistono già lettori di file musicali portatili, ma l'iPod di Apple è diverso perché può immagazzinare nel suo hard disk fino a mille canzoni, da scegliere navigando in un menù semplice e intuitivo. Come il Walkman, permette di avere sempre con sé la musica preferita, ma senza cassette; un computer converte i compact disc in file Mp3 e li trasferisce all'interno del dispositivo in pochi e rapidi passaggi; al momento del lancio del prodotto è reperibile sul mercato ad un prezzo di vendita pari 399 dollari (La Stampa, 2016).

In breve la grande esplosione delle vendite portò l'iPod a diventare il primo vero grande player musicale e nel corso degli anni ogni singolo iPod - killer dovette rinunciare: ci hanno provato in tanti, ma l'iPod è rimasto per un decennio intero il sinonimo di un modo di pensare, vivere ed ascoltare la musica. Il player è arrivato ad essere distribuito in circa 340 milioni di unità in tutto il mondo, con il culmine delle vendite raggiunto nel 2009, ad oggi in una ovvia fase calante che nulla toglie alla portata del suo successo (La Stampa, 2016).



Come risulta dal grafico nel periodo compreso tra il 2002 e il 2010 le vendite del prodotto registrano valori positivi crescenti (con picchi corrispondenti ai bilanci del primo trimestre di ogni anno, dovuti al boom degli acquisti durante le festività natalizie).

Figura 5: Volume di vendita trimestrale dei dispositivi iPod

Durante l'intero arco del proprio ciclo di vita, il dispositivo iPod è stato supportato da un software di gestione degli archivi musicali altamente performante, il celeberrimo iTunes, che permise a Steve Jobs di diventare in breve tempo il maggiore rivenditore di musica online attraverso il proprio Store marchiato Apple. Nel 2010 iTunes è diventato il primo retailer di musica al mondo dotato del più vasto catalogo di musica con oltre 12 milioni di brani musicali. I consumatori potevano scegliere di acquistare comodamente da casa le tracce disponibili nello Store online ad un prezzo standard di 99 centesimi l'una. Il 25 febbraio 2010 Apple annuncia che fino a quel giorno gli utenti avevano acquistato e scaricato oltre 10 miliardi di canzoni dall'iTunes Store e che in una settimana era stato raggiunto il milione di download (Newsroom, 2010). La crescita di iTunes store è stata inarrestabile, arrivando nel dicembre 2011 a totalizzare 15 miliardi di canzoni scaricate, dopo solo 6 anni e 7 mesi dal lancio. Mediamente venivano scaricate circa 12 milioni di canzoni al giorno (Asymco, 2011). Non si può che riconoscere alla

Apple il merito di aver costruito un modello di business fortemente innovativo fondato sulla distribuzione della musica digitale con una formula non solo altamente retributiva ma anche, soprattutto, legale; il nuovo sistema infatti era basato sull'utilizzo di quella che possiamo definire musica "liquida"⁷, ovvero il formato Mp3, che ben si prestava in quegli anni di profonde innovazioni informatiche ad incoraggiare gli amanti del suono ad un uso improprio della musica, fatto di violazione del copyright e proliferazione di siti pirata che continuavano ad intaccare il fatturato delle grandi case discografiche.

Fonte: asymco.com 2010

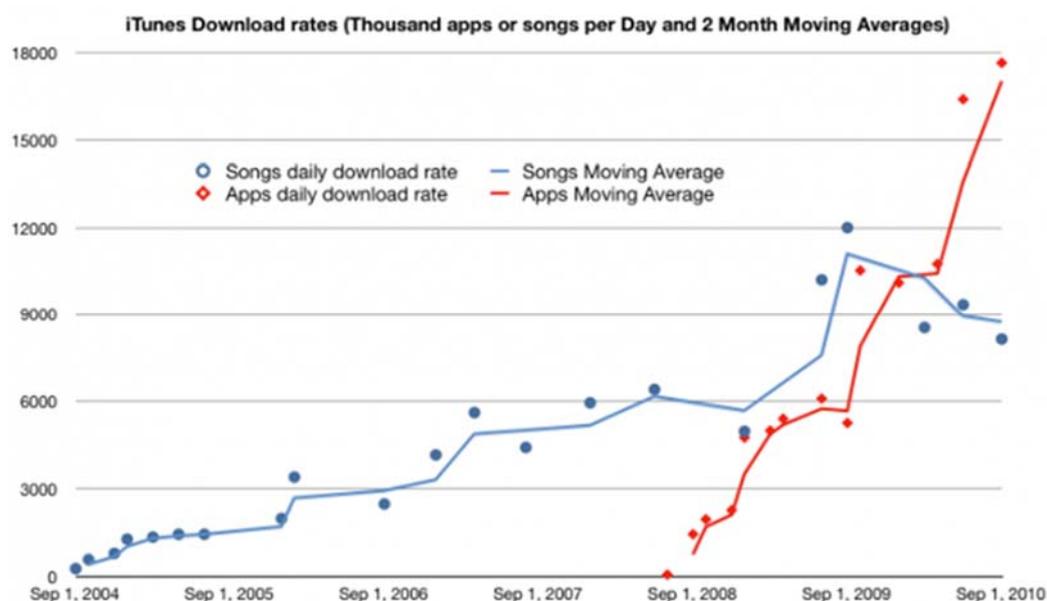


Figura 6: Tasso di download giornalieri di iTunes

⁷ La locuzione musica liquida è un neologismo utilizzato in riviste di musica, HIFI, informatica, tecnologia e sul World Wide Web per indicare quella porzione della musica fruibile senza supporto fonografico tradizionale (CD, vinile, nastrohard disk, su CD dati, su server remoti, e così via.)

Prima di concludere definitivamente questa rapida panoramica sull'evoluzione del mercato musicale negli ultimi anni, occorre soffermarsi un momento su un altro grande protagonista del settore fonografico che, al pari dei suoi predecessori, può vantare di aver reinventato il modo di approcciarsi alla musica, introducendo per la prima volta un termine oramai più che familiare: lo "streaming musicale". Il riferimento è a Youtube, una piattaforma web fondata nel 2005 e acquistata nel 2006 da Google per la cifra di circa 1,65 miliardi di dollari, che consente la condivisione e la visualizzazione in rete di video musicali, videoclip, trailer, notizie e altro ancora. Il successo del nuovo servizio fu immediato: dopo un solo anno dal suo lancio, le visualizzazioni giornaliere da parte degli utenti ammontavano già a 100 milioni e nel giro di 3 anni le visite si decuplicarono; nel maggio 2013 ogni minuto venivano "uploadati" sui server più di 100 ore di video, con una considerevole fetta per i contenuti musicali; si registravano più di un miliardo di visitatori e più di 6 miliardi di ore di video visualizzate mensilmente (Youtube, 2013). La vera novità lanciata da Youtube è quella di essere in tutto e per tutto un servizio streaming, utilizzato dal 91% dei suoi visitatori per l'ascolto di musica online in modo completamente gratuito ed illimitato, dove con 'streaming' si intende un particolare sistema di trasmissione di segnali audio/video attraverso la rete, che consente all'utente di fruire dei contenuti circolanti sul web senza la necessità di averli precedentemente scaricati sul proprio PC. Come iTunes prima di lui, anche Youtube inizia a rappresentare una valida alternativa ai canali illegali di downloading musicale, sostenendo seppur non ufficialmente le etichette discografiche nella loro eterna lotta alla pirateria (prova ne sia che nell'ottobre 2017 a seguito di una lunga causa legale realizzata da alcuni produttori discografici direttamente legati alla RIAA, è stato chiuso definitivamente il popolare sito di audio-ripping YouTube-MP3.org⁸. La chiusura avviene per conto delle autorità giudiziarie che lo hanno dichiarato responsabile per oltre il 40% dei download illegali su internet).

⁸ Grazie a YouTube-MP3.org era possibile accedere al sito ed incollare l'URL del video trovato su YouTube per avere senza attese la conversione in un file MP3 di alta qualità in modo del tutto gratuito. Palese che tutto questo andasse contro ogni regola del copyright e come le case discografiche per questo fossero fortemente arrabbiate con il creato di YouTube-MP3.org, Philip Matesanz, al quale è stato proibito di progettare, sviluppare o offrire qualsiasi altra tecnologia o servizio che pratici proprio il cosiddetto "streamripping" (hwupgrade.it)

YouTube mp3

Manutenzione in corso. Ti preghiamo di riprovare entro la prossima ora. Grazie per la comprensione.

<http://www.youtube.com/watch?v=>

Converti il video

Una recente ricerca sull'impatto che YouTube ha avuto sul settore musicale, realizzata da RBB Economics per Google, sarebbe giunta alla conclusione che il servizio musicale può considerarsi determinante nel combattere la pirateria; lo studio conclude infatti che se YouTube non esistesse, l'85% del tempo trascorso dalle persone su YouTube si sposterebbe verso canali di valore inferiore e si tradurrebbe in un significativo aumento della pirateria (Agi blog Italia, 2016).

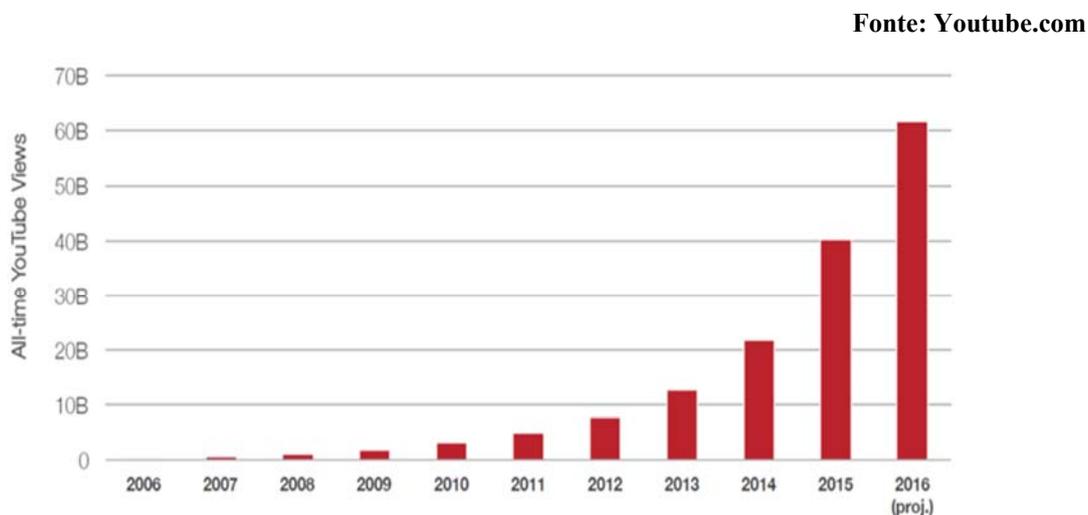


Figura 7: Crescita esponenziale delle visualizzazioni (in miliardi) su Youtube dalla nascita al 2016.

A questo punto i tempi sono già maturi per fare un ulteriore passo avanti nel mercato della musica digitale: la tecnologia informatica è all'avanguardia e gli strumenti ci sono, il digital streaming sta prendendo sempre più piede tra gli appassionati di musica in tutto il mondo e va sostituendosi precipitosamente all'ormai superato download delle tracce musicali; manca solo l'idea giusta, un guizzo innovativo e la determinazione per realizzarlo. È un periodo transitorio, questo che stiamo attraversando, poiché una serie di sviluppi e profondi cambiamenti sta spingendo l'economia da una logica del possedere a quella dell'accedere. "Mi pare evidente che il possedere le cose, gli oggetti, stia diventando sempre più inutile... il possesso è da perdenti. Tutto è iniziato con la musica, online, in streaming e con il Car sharing e con tutto quello che è non più possesso ma accesso. A cosa serve avere una macchina quando posso usare una macchina? A cosa serve possedere un libro quando posso leggere un libro? A cosa serve possedere un CD quando posso ascoltare la musica? Le nuove generazioni questo lo trovano etico, corretto e del tutto normale, le vecchie generazioni non lo concepiscono e sono ancora legate agli status symbol. Forse è il caso di capire che l'epoca del possesso è finita e inizia l'epoca dell'accesso" (Jeremy Rifkin, L'Era Dell'Accesso. *La rivoluzione della new economy*, 2001). Frutto di quest'era di passaggio caratterizzata dall'accesso online e streaming alla musica è proprio Spotify, la start up svedese che nasce dall'idea di Daniel Ek e Martin Lorentzon di offrire agli ascoltatori un modo completamente nuovo di ascoltare, scoprire e condividere la musica, accessibile e privo limiti, senza alcun obbligo di pagare per ricevere il servizio, legale nonché remunerativo per tutto il comparto fonografico.

Una ricerca condotta da IPSOS, finalizzata a delineare il mercato musicale dopo la grande rivoluzione che ne ha investite le strutture, il modello di business, i protagonisti e le dinamiche di settore, scatta una fotografia che cattura l'immagine di un mercato profondamente cambiato, di un immaginario che va stravolgendosi rispetto a pochi anni prima. Quello che era il ragazzino intento a scaricare illegalmente tracce Mp3 su pc, oggi è diventato il ragazzino disposto persino a spendere denaro per sottoscrivere un abbonamento legale con cui accedere alla musica direttamente dal proprio smartphone. Ciò ha determinato uno spostamento dell'asse gravitazionale del mondo musicale, sempre più lontano dal desktop e sempre più incentrato sui dispositivi portatili, sul traffico dati e sull'accesso immediato alle proprie playlist attraverso la rete. I numeri descrivono fatti inconfutabili: il 71% degli utenti online tra i 16 e i 64 anni accede a musica legalmente e un terzo della fascia tra i 16 e i 24 anni paga per un servizio di audio streaming (Webnews; Music Consumer Insight Report, 2016).

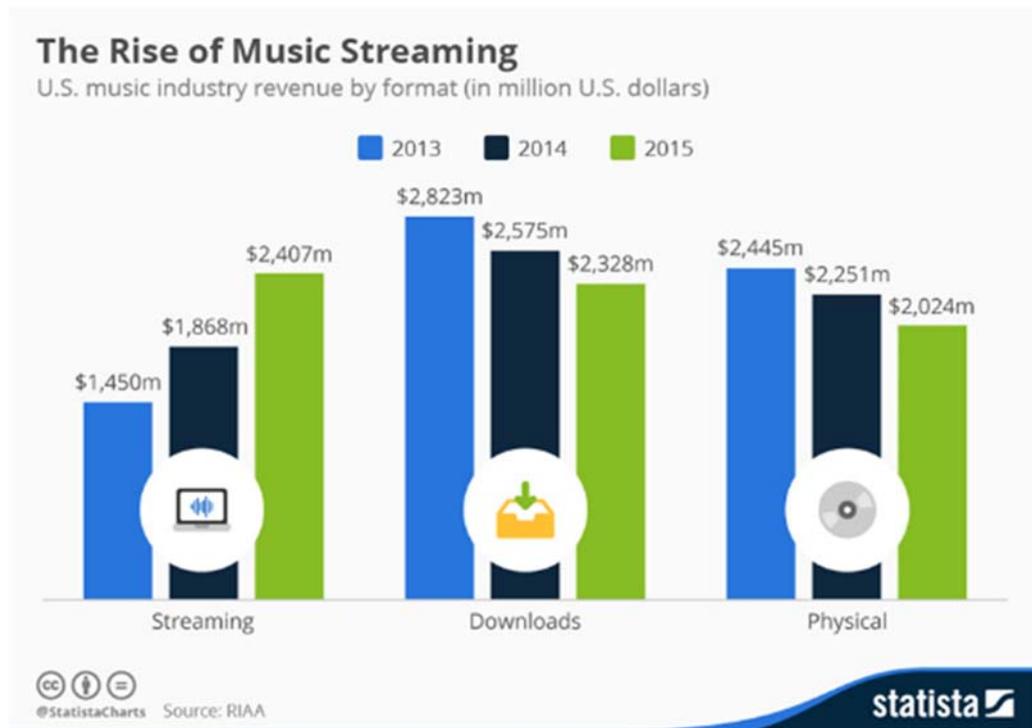


Figura 8: Ascesa della musica streaming nel mercato U.S.

2.2 Com'è composto il mercato musicale

Finora si è parlato di come negli ultimi anni il mercato musicale abbia subito importati trasformazioni ed inversioni di tendenza, e in modo particolare di come il formato digitale abbia soppiantato il formato fisico. Quello che si propone di fare il secondo paragrafo di questo capitolo è approfondire a livello statistico-economico gli effetti di questo passaggio all'era dell'accesso, fornendo alcuni dati e rappresentazioni grafiche aggiornate sull'evoluzione del mercato fonografico globale negli ultimi anni, nonché descrivere la struttura di settore ed i protagonisti che vi operano.

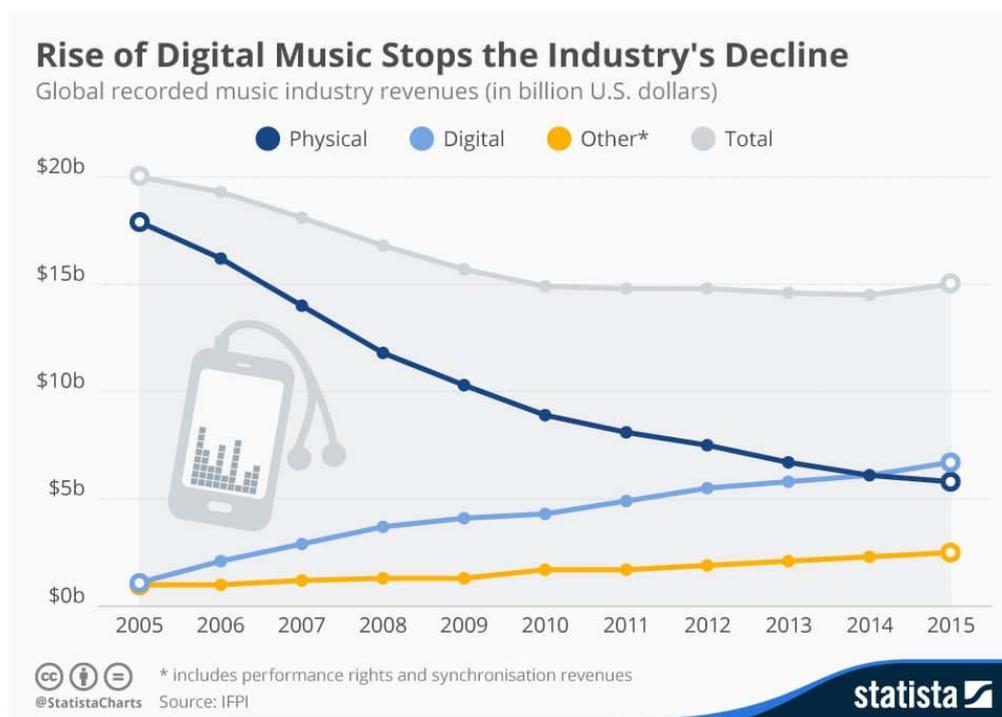


Figura 9: Inversione di tendenza del fatturato nel settore musicale

Si è discusso a lungo del trend negativo che ha investito l'intero settore erodendo il fatturato delle grandi etichette discografiche a partire dagli anni 2000; ebbene stando al report pubblicato dall'IFPI (Federazione Internazionale dell'Industria Fonografica), l'organizzazione che rappresenta gli interessi dell'industria discografica a livello mondiale, sembrerebbe che il valore complessivo dell'industria musicale abbia registrato una variazione positiva, dovuta alla crescita dei volumi dei ricavi derivanti da servizi streaming, diritti di performance (trasmissioni radiofoniche, radio online e concerti live) e redditi da sincronizzazione (rappresentati da annunci televisivi, film e brand partnership) che ha sopperito al drastico calo delle vendite delle tracce in formato fisico. Il 2015, con una crescita del fatturato del 3.2%, ha portato le revenues totali dell'industria musicale a raggiungere i 15 miliardi di dollari, un dato al rialzo che non si verificava da quasi vent'anni. I ricavi provenienti dal digital system ammontano in questo momento al 43% del totale delle entrate di settore arrivando quasi ad eguagliare quelle ottenute dal formato fisico, che nonostante gli anni di crisi, oscillano ancora attorno al 45% dell'intero fatturato. Un numero sempre più ampio di ascoltatori decide di optare per l'accesso immediato online alle librerie musicali piuttosto che scaricare o acquistare la musica diventandone gli effettivi possessori; è infatti rappresentata dallo streaming la porzione di mercato in più rapida

espansione: si è passati dagli 8 milioni di utenti nel 2010 ai 68 milioni del 2015. Anche i diritti di performance e i redditi di sincronizzazione hanno guadagnato qualche punto percentuale (la crescita si attesta ad un +8.5%) dimostrando l'importanza di un business in evoluzione e a cui le grandi case fonografiche dedicano un'attenzione sempre maggiore (IFPI, 2016).

Fonte: IFPI 2016

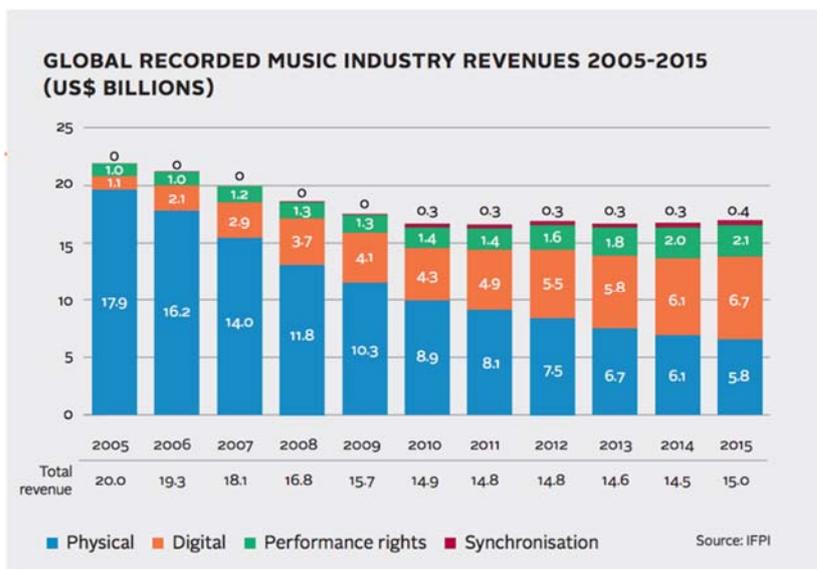


Figura 10: Fatturato globale dell'industria musicale dal 2005 al 2015

Come spiegare in termini economici questo alternarsi di crescita di volumi e di fatturato, questo succedersi di aumenti e cali delle vendite, perdite ed erosioni di quote di mercato che in pochi anni hanno ripetutamente sconvolto il mondo della musica costringendo tutti gli attori che ne fanno parte ad una costante revisione del proprio modus operandi e a mettere in discussione strategie di business che si credevano ormai consolidate? Tre sono i principali effetti che si possono identificare come dirette conseguenze della diffusione di piattaforme online per lo streaming musicale: unpaid consumption, sales displacement e revenues effect. Con unpaid consumption (consumo non pagato) si intende il valore del consumo di un determinato bene a cui non corrisponde il pagamento del prezzo corrispettivo, quando cioè i consumatori hanno la possibilità di godere del bene/servizio con costi monetari pari a zero; come si può facilmente intuire il consumo non pagato si è largamente diffuso con l'avvento di servizi di free downloading e streaming online che hanno consentito agli utenti da un lato di 'consumare' (gratuitamente) una quantità di musica superiore rispetto a prima (poiché non più disposti a sostenere un prezzo di mercato ritenuto troppo elevato), e dall'altro di sostituire l'ascolto tramite supporto fisico con l'omologo online. Qualunque sia il comportamento adottato dal consumatore il risultato non cambia: l'unpaid consumption accresce il suo surplus poiché egli

acquista/consuma ora ciò che prima non avrebbe consumato o corrisponde un prezzo inferiore se non addirittura nullo. Quando gli utenti scelgono di rimpiazzare l'ascolto tradizionale con le nuove piattaforme streaming riconoscendole come beni sostituti, il consumo non pagato si traduce direttamente in un calo dei volumi di vendita per l'etichetta discografica; l'unpaid consumption si collega così all'effetto sales displacement. Lo spiazzamento delle vendite si verifica quando al crescere dell'offerta di servizi musicali digitali streaming gli utenti percepiscono i contenuti delle ampie librerie online come beni/servizi sostituti del formato fisico e digitale reperibili a pagamento sul mercato. Si è ampiamente parlato nel paragrafo precedente di come lo spiazzamento delle vendite del formato fisico abbia comportato pesanti perdite sul fatturato delle grandi case discografiche, inaugurando un periodo di crisi che si è parzialmente risolta solo a partire dal 2015; si tratta proprio del revenues effect, ovvero la variazione sui ricavi di vendita di tracce musicali per un'azienda di settore. Non è sempre così semplice per i leader di settore determinare se l'effetto sulle revenues avrà verso positivo o verso negativo, dal momento che lo stesso è il risultato di due effetti opposti, dati dal segno meno per lo spiazzamento delle vendite e dal segno più dovuto alle nuove entrate provenienti dallo streaming e dagli accordi con i servizi musicali a pagamento (ad esempio Spotify).

I dati registrati negli ultimi anni sembrano voler dimostrare che l'aumento di servizi streaming online gratuiti tenda a deprimere le vendite di tracce musicali e di conseguenza intacchi le revenues delle grandi etichette fonografiche; tuttavia non mancano opinioni contrastanti e c'è chi invece sostiene fermamente che molti consumatori, specialmente i più fervidi appassionati, considerano i servizi di musica streaming alla stregua di un bene complementare degli acquisti a pagamento digitali e del formato fisico, riscontrando un'elasticità bassa (0.05%) ma positiva tra i "click data" registrati per le due tipologie di canale musicale (gratuito e a pagamento); con eccezione fatta per tutti i servizi in qualsivoglia maniera legati alla pirateria musicale (ScienceDirect, 2016).

Tornando al quadro mondiale, il Global Music Report 2017 diffuso da IFPI riporta che anche nel 2016 i ricavi digitali sono cresciuti del 17,7%, con un mercato del fisico in flessione del 7,6% e i ricavi da download (2,36 miliardi) in caduta del 20,5%. Lo streaming, come detto, l'ha fatta invece da padrone, raggiungendo 112 milioni di abbonati in tutto il mondo a servizi come Spotify, Apple Music, Tidal o a servizi più localizzati come Tencent in Cina. Proprio quest'ultimo Paese è diventato un caso da studiare: dal boom delle copie piratate alla crescita di servizi di streaming musicale a pagamento (in Cina, per intendersi, lo streaming vale l'81%

del mercato, seguita dalla Svezia con il 68,7%. Per l'Italia la percentuale è al 26,8%). Frances Moore, Chief Executive Officer di IFPI, non a caso ha commentato: «La crescita di questa industria, segue anni di investimenti ed innovazione per le case discografiche, impegnate nello sforzo di creare un mercato musicale digitale dinamico e robusto». Il settore è cresciuto più che nel 2015 (+3,2%), spinto dallo streaming (4,6 miliardi di dollari i ricavi del segmento), locomotiva in costante accelerazione: +36,2% nel 2014; +47,3% nel 2015 e +60,4% lo scorso anno. In questo modo i ricavi da digital hanno raggiunto il 50% del totale a livello mondiale, con una media che vede Usa (70%), Australia (64%) e Canada (63%) fra i battistrada. «L'Italia (34%) - spiega Enzo Mazza, Ceo di Fimi, associazione che rappresenta le major musicali attive sul mercato italiano - segue il trend globale dello streaming, anche se il cronico ritardo del Paese nella penetrazione delle tecnologie si sente, [...] per questo motivo gli investimenti dei player mondiali, tipo Spotify, in Italia sono sotto la media europea» (IlSole24ore.com, 2017).

Fonte: GMR 2017

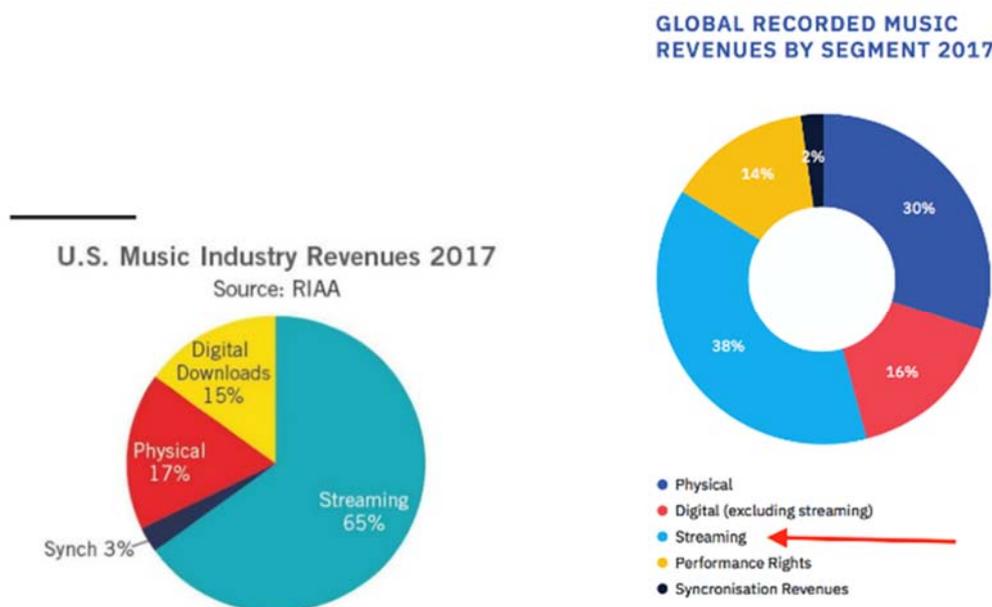


Figura 11: Fonti delle revenues dell'industria musicale U.S e globale

L'areogramma di settore riporta in forma grafica quanto detto sinora: le fonti dei ricavi dell'industria musicale mondiale si suddividono, in ordine di quota di mercato detenuta, in formato digitale (50%), formato fisico (34%), diritti connessi o "di performance" (14%) e redditi di sincronizzazione (2%).

Il formato digitale è composto dai download digitali, i canoni di iscrizione ai servizi premium e i canoni per l'affitto degli spazi pubblicitari sui free tier (versioni a piano gratuito); le digital revenues sono cresciute del 19.1% nel 2017 raggiungendo per la prima volta i 9.4 miliardi di

dollari nel 2017, rappresentando oltre la metà (esattamente il 54%) del totale delle entrate musicali nel mondo. L'aumento globale degli ascolti streaming si è rivelato un fattore chiave, con una crescita del 41,1%, registrando flussi audio in abbonamento incrementati del 45,5%. A seguito di un calo del 20,5% delle entrate, i download digitali hanno rappresentato il 20% delle rendite digitali globali complessive. In ben 32 mercati, le entrate digitali rappresentano ormai oltre la metà del mercato della musica registrata, con altri sei paesi che hanno superato la soglia nell'ultimo anno. Le revenues provenienti dal formato fisico sono invece legate alla vendita dei nostalgici dischi in vinile e dei CD; sono diminuiti del 5,4% nel 2017, un tasso leggermente superiore rispetto all'anno precedente (4,4%). Il consumo di formati fisici è diminuito nella maggior parte dei mercati, ma le entrate fisiche rappresentano ancora il 30% del mercato globale e una percentuale più elevata della quota di mercato in paesi come il Giappone (72%) e la Germania (43%).

A livello globale, i ricavi delle vendite di vinile sono cresciuti del 22,3% e hanno rappresentato ben il 3,7% del mercato musicale registrato nel 2017, a dimostrazione del fatto che il “business della nostalgia” ha ancora qualcosa da dire al mercato della musica.

Le entrate derivanti dall'uso della musica in pubblicità, film, giochi e programmi televisivi, i redditi da sincronizzazione⁹, sono aumentate del 9,6%. La sincronizzazione ha mantenuto la sua quota del 2% dei ricavi della musica registrata a livello mondiale nel 2017.

I diritti connessi o “di performance” sono infine i ricavi derivanti dall'uso di musica registrata da parte di emittenti radiofonici e luoghi pubblici, aumentati del 2,3%, raggiungendo i \$ 2,4 miliardi nello scorso anno. Ciò rappresenta il 14% del totale delle entrate complessive del settore, ma l'industria ritiene che ciò non rappresenti ancora un valore equo per i titolari dei diritti e continua a condurre campagne per risolverlo (Global Music Report, 2018).

⁹ Il diritto di sincronizzare una composizione musicale a fotogrammi o immagini in una produzione audiovisiva, come ad esempio un film, un programma televisivo, spot pubblicitario, cortometraggio, video musicale o sito web, è detto diritto di sincronizzazione. Tale diritto rientra nella più vasta categoria giuridica del diritto d'autore.

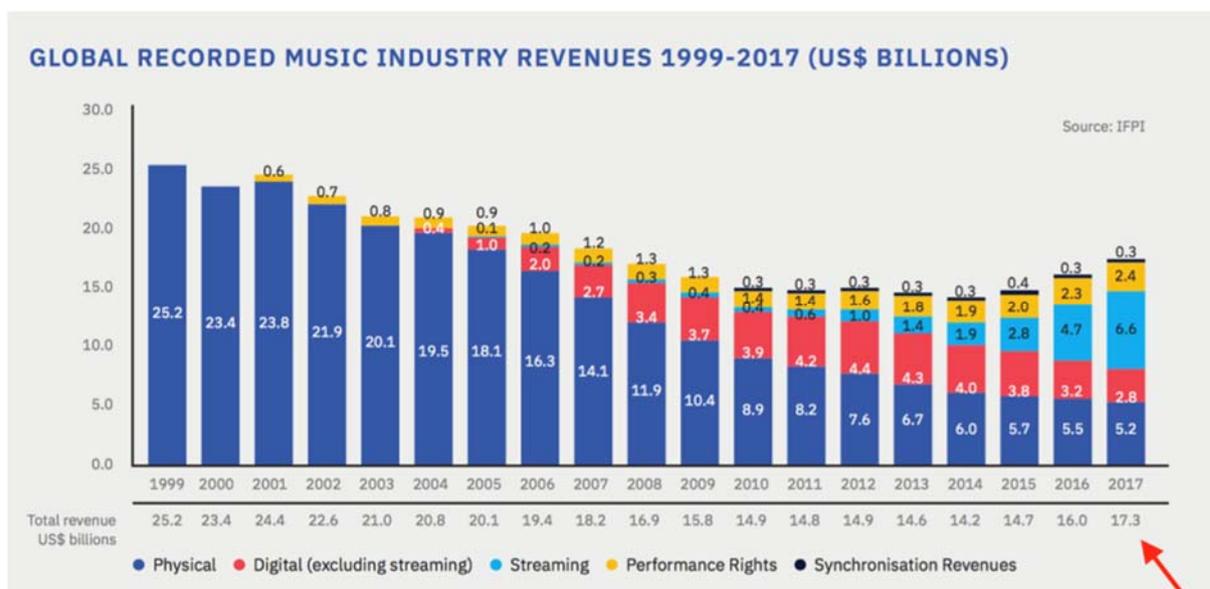


Figura 12: Lo streaming guida i ricavi diventando per la prima volta fonte principale delle entrate

Come riportano i grafici, la somma dei ricavi provenienti dalle quattro fonti di reddito sopracitate assegnano al mercato globale della musica un valore pari a 17.3 miliardi di dollari, con una crescita di 8,1 punti percentuali rispetto al 2016 (16.0 miliardi di dollari). Numeri sicuramente impressionanti ma ben lontani dagli anni d'oro della musica, sul finire degli anni '90, quando il mercato assumeva un valore che superava i \$25 miliardi. La profonda crisi attraversata dalle etichette discografiche e più in generale dall'intero mercato fonografico non riesce a giustificare completamente il livello di payout a favore degli attori dell'industria musicale, ritenuto ancora troppo basso considerate le sue potenzialità. L'ostacolo più importante per la crescita dello streaming globale, spiegano gli esperti, sarebbe il "Value Gap", ossia la discrepanza esistente tra il valore che alcune piattaforme digitali (in particolare i servizi di upload degli utenti online) estraggono dalla musica e le entrate restituite alla comunità musicale, cioè coloro che creano e investono nel settore musicale; si può più semplicemente definire come la differenza tra il valore economico di ogni singolo brano e l'incasso riconosciuto ai produttori. La questione del "value gap", che concerne la discriminazione remunerativa che esiste nel settore dello streaming tra quanto versato da piattaforme di video sharing come YouTube, e gli altri servizi come Spotify, Apple Music e Amazon, è oggi uno degli aspetti più controversi dell'innovazione digitale in atto nel settore musicale. Per capire meglio di cosa si tratta si possono mettere a confronto il colosso del web YouTube con i principali protagonisti dello streaming musicale (la start up Spotify, Deezer ed Apple Music): i

1.300 milioni di utenti che nel 2016 hanno ascoltato su YouTube i propri artisti preferiti hanno macinato ricavi per 856 milioni di dollari ridistribuiti a produttori e interpreti in tutto il mondo; invece i 272 milioni di fan con accesso ai servizi di streaming audio hanno permesso al sistema-musica di drenare globalmente 5,6 miliardi di dollari. Una differenza non da poco che si fonda sul diverso riconoscimento giuridico di cui godono i siti di condivisione video rispetto a piattaforme come Spotify, Deezer e Apple Music: «YouTube paga poco perché un baco normativo permette a Google di non avere alcuna responsabilità sui contenuti pubblicati sul portale. Il sito viene considerato un semplice intermediario di prodotti caricati dagli utenti e se la cava con la promessa di cancellare i brani protetti da copyright», spiega Enzo Mazza, Ceo di Fimi e soldato numero uno nella battaglia contro il value gap (Billboard Italia, 2017). Al contrario le piattaforme streaming di cui sopra sono legate alla case discografiche da contratti ad hoc che riconoscono il diritto di trasmettere musica secondo precise logiche di mercato ma verso corrispettivo di ingenti somme di denaro annoverate come royalties: IFPI parla di 1 dollaro per utente versato da Youtube nel 2015 alle case discografiche contro i 20 dollari per utente di Spotify.

Fonte: GMR 2017

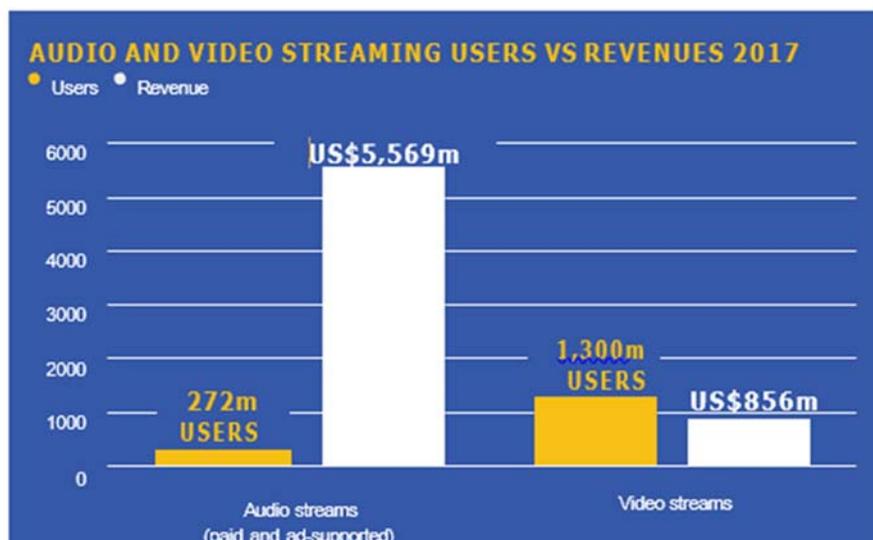


Figura 13: Prospetto utenti-ricavi di Youtube e degli altri servizi streaming a pagamento

Gli artisti e tutti i creatori di musica devono essere equamente compensati per il loro lavoro. L'ecosistema musicale dipende dalle case discografiche che investono nella musica e negli artisti. La musica deve essere valutata in modo equo e coloro che creano e investono in essa devono essere adeguatamente remunerati. Se le piattaforme digitali che non riconoscono il vero valore della musica sono in grado di attirare gli utenti da altri servizi digitali, le entrate dall'ecosistema creativo vengono prosciugate e diventano così insostenibili. La situazione crea anche concorrenza sleale: servizi come Spotify, Amazon Music Unlimited, Deezer e Apple Music sono costretti a competere con piattaforme musicali che non rispettano le stesse regole; è necessaria dunque un'azione legislativa per garantire che le leggi sulla responsabilità del copyright siano applicate correttamente e coerentemente, in modo che l'utente online che rende disponibili contenuti musicali debba negoziare le licenze per farlo, invece di assumere la veste di free rider richiamando indebitamente le regole sull'assenza di responsabilità, i “*safe harbour*”, che vennero introdotte alle origini della rete internet in Europa e Stati Uniti. [nota a piè di pagina safe harbour]

In questo quadro per l'IFPI il futuro del mercato dipende fortemente dalla risoluzione del “Value Gap”: «La comunità musicale – ha dichiarato Moore – sta unendo i propri sforzi per sostenere una modifica legislativa atta a correggere il value gap, e noi ci appelliamo ai legislatori affinché ciò avvenga» (IlSole24ore, 2017).

2.3 Sistema del valore e protagonisti di settore

Nella più ampia industria musicale, differenti soggetti economici svolgono differenti attività all'interno della filiera produttiva: produttori di strumenti musicali, autori, compositori, esecutori, editori, case discografiche, distributori, imprese radiofoniche, imprese televisive, organizzatori di concerti, società di raccolta dei diritti d'autore e connessi, etc. L'obiettivo di questo paragrafo è di definire i confini del settore considerato e di descrivere brevemente ruoli e funzioni di ciascuno degli attori presenti nel mercato fonografico. Si può innanzitutto individuare un “grande settore” che comprende il cosiddetto “piccolo settore” ed altre attività economiche complementari collocate sia a monte che a valle del processo produttivo; i termini “grande” e “piccolo” non denotano una differenza di importanza nel mercato generale dei beni o di dimensioni delle aziende analizzate, ma evidenziano il tipo di legame che esse hanno all'interno della filiera produttiva. Le attività a monte, responsabili dell'inserimento degli input necessari a dare vita all'intero processo, si suddividono in formazione (istituti musicali), produzione di strumenti musicali e musica stampata (spartiti, libri, raccolte musicali etc.), attività ormai completamente esternalizzate dagli editori. La principale attività a valle è invece

l'elettronica di consumo (telefoni cellulari, televisori, lettori mp3, radio, autoradio, etc.) funzionale appunto al consumo della musica. Il piccolo settore, strettamente connesso al processo che va dalla creazione alla fruizione dei brani musicali, si divide in tre stadi: produzione, intermediazione e consumo. La fase di produzione della musica è caratterizzata dalla presenza di autori (raggruppabili in genere in compositori, gli autori della musica, e parolieri, gli scrittori dei testi) ed interpreti (cantanti e musicisti). Nella fase di intermediazione operano gli editori, le case discografiche e i distributori (fisici e online di brani, spartiti, libri, ma anche gli organizzatori di eventi live). Infine, nella fase di consumo sono state individuate otto modalità diverse di consumo della musica: musica in formato fisico, musica in formato digitale (brani e suonerie), musica ascoltata alla radio, musica nei programmi televisivi, musica di sottofondo negli esercizi commerciali, musica ascoltata nelle discoteche, sincronizzazioni (musica abbinata a film o a filmati pubblicitari) e, infine, musica ascoltata durante le esibizioni dal vivo (in teatri, concerti o eventi di altro tipo).

Fonte: TafterJournal.it

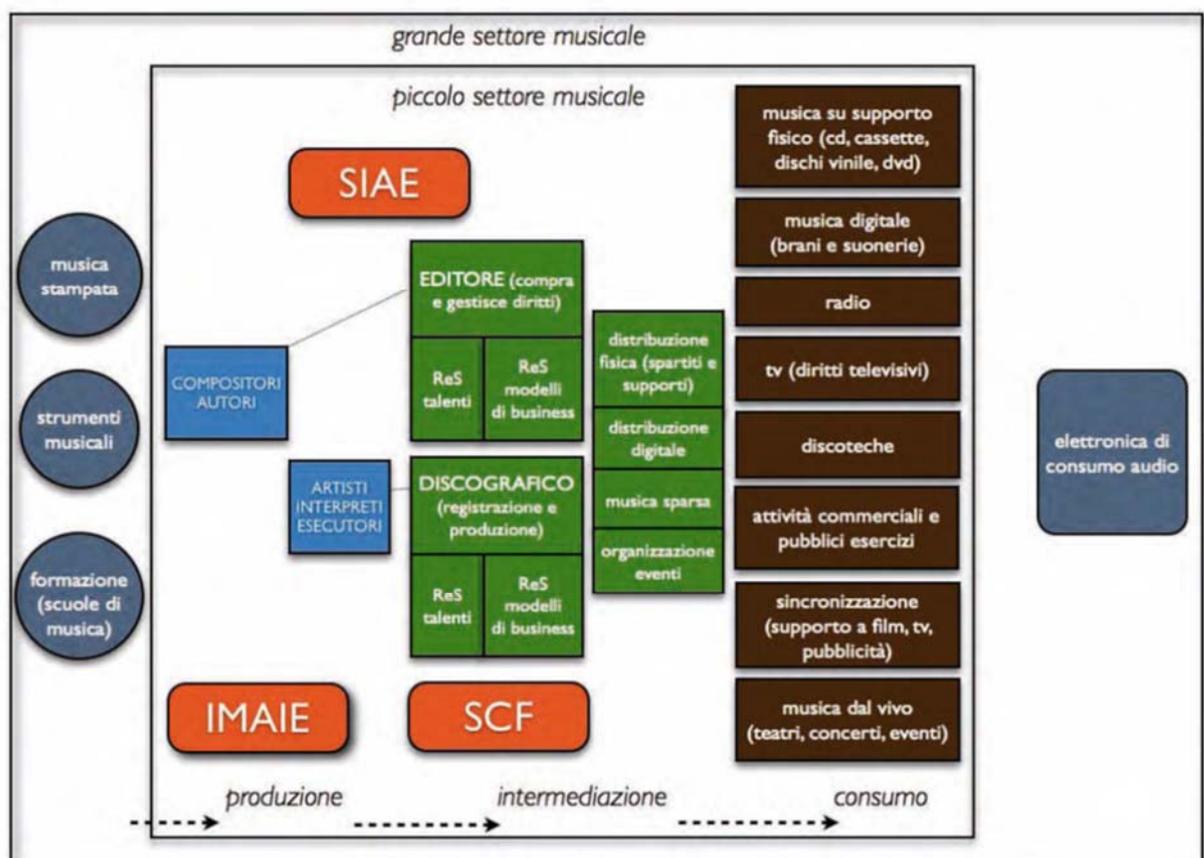


Figura 14: Filiera dell'industria musicale: grande e piccolo settore

La “musica sparsa” corrisponde a quella ascoltata durante altre attività ricreative, che vanno dalla radio e televisione alle discoteche/pub, dove è considerata un importante fattore di produzione tanto da definirla “musica sparsa come attività principale”, passando per i negozi, centri commerciali, palestre e altre attività economiche per cui risulta essere un fattore di produzione meno importante nel processo di acquisto, divenendo “musica sparsa come attività secondaria”. Nella fase di intermediazione sono stati distinti gli editori musicali dalle case discografiche, anche se entrambi condividono la stessa finalità, ovvero la maggiore diffusione possibile presso il pubblico del brano musicale (spesso i due soggetti coincidono, soprattutto nel caso di imprese di minori dimensioni). L’editore ha la funzione di manager dell’autore del brano ed è titolare con l’autore dei diritti d’autore (se questi glieli ha ceduti); la casa discografica ha la funzione di manager dell’artista che interpreta il brano ed è titolare dei diritti connessi al diritto d’autore (se l’artista ne ha richiesto la gestione). Entrambi svolgono un’attività di scouting e di ricerca di modelli di business. Nella fase di intermediazione del “piccolo settore” vengono posizionate anche le società di raccolta dei diritti d’autore (la SIAE¹⁰) e connessi (l’SCF¹¹ per gli artisti e il nuovo IMAIE¹² per gli interpreti ed esecutori) e nell’ultimo passaggio operano le imprese che distribuiscono fisicamente dischi nei punti vendita, i distributori digitali per la vendita di file in internet, gli organizzatori di concerti e tutti coloro che svolgono un ruolo strumentale per far giungere la musica al mercato finale.

Le etichette discografiche sono marchi commerciali creati dalle compagnie specializzate in produzione, distribuzione e promozione di musica; la discografia rappresenta oggi il “core business” dell’industria musicale e si presenta come una sorta di oligopolio formato da quattro grandi case discografiche dette “Major”¹³ (Sony/BMG, Emi, Warner e Universal) che da sole raggiungono una quota di mercato cumulata a livello globale del 75/80% circa e controllano la distribuzione, riuscendo a realizzare importanti economie di scala e di scopo. Storicamente le barriere all’entrata nel settore della discografia sono sempre state i costi di distribuzione, i costi

¹⁰ La Società Italiana degli Autori ed Editori (SIAE) è un ente pubblico economico a base associativa, preposto alla protezione e all’esercizio dell’intermediazione del diritto d’autore in Italia, in forma di società di gestione collettiva senza scopo di lucro.

¹¹ SCF è una società costituita nel 2000 composto da oltre 400 case discografiche, major e indipendenti, con lo scopo di raccogliere e successivamente ripartire i compensi, dovuti ad artisti e produttori per la diffusione in pubblico di musica registrata, nel rispetto di quanto stabilito dalle direttive dell’Unione europea e dalla legge sul diritto d’autore italiano.

¹² L’Istituto mutualistico per la tutela degli artisti interpreti ed esecutori (IMAIE) è un ente italiano che opera nel campo dell’interpretazione artistica.

¹³ Le etichette discografiche si dividono in tre categorie:

- Majors, legate a multinazionali che detengono gran parte del mercato musicale mondiale;
- Indipendenti, etichette che autoproducono e promuovono i propri prodotti indipendentemente dal circuito delle multinazionali (ma spesso con accordi distributivi o di cooperazione);
- Vanity label, etichette fondate e gestite da un artista anch’esse indipendenti fondate in genere per avere un certo grado di libertà da una o più etichette principali che ne distribuiscono la produzione.

di promozione e i costi legati al mantenimento dello “star system”¹⁴. Al contrario, le fasi di produzione e consumo risultano essere più competitive visto il numero decisamente più elevato di autori, compositori, esecutori, e consumatori intermedi e finali (sebbene alcune imprese radiofoniche e televisive abbiano dimensioni e potere contrattuale molto rilevanti). Le piccole case discografiche indipendenti invece sono molto più numerose e rappresentano i veri “innovatori shumpeteriani” del settore, poiché scoprono e lanciano nuovi artisti e tendenze musicali che, solitamente in tempi brevissimi, divengono preda delle grandi Major, sempre pronte ad acquisirne mediante contratto diritti di promozione e di distribuzione, cavalcando così l'ondata di notorietà e generando profitti dal successo delle vendite. La competizione nel settore della discografia non è infatti basata sul prezzo del prodotto, ma sull'abilità di riuscire ad attirare gli artisti che riducono il rischio di flop, dal momento che le stime dicono che appena un CD su dieci può essere trasformato in un prodotto profittevole. Questa storica centralità della discografia si sta riducendo sempre più a causa della significativa riduzione della sua dimensione economica; altri grandi distributori indipendenti stanno conquistando il loro spazio sul mercato (piattaforme streaming come Spotify) e altri comparti della filiera produttiva sono diventati più profittevoli, ad esempio i concerti (Tafter Journal, Antonella Ardizzone, 2012).

Fonte: ItaliaCreativa 2015

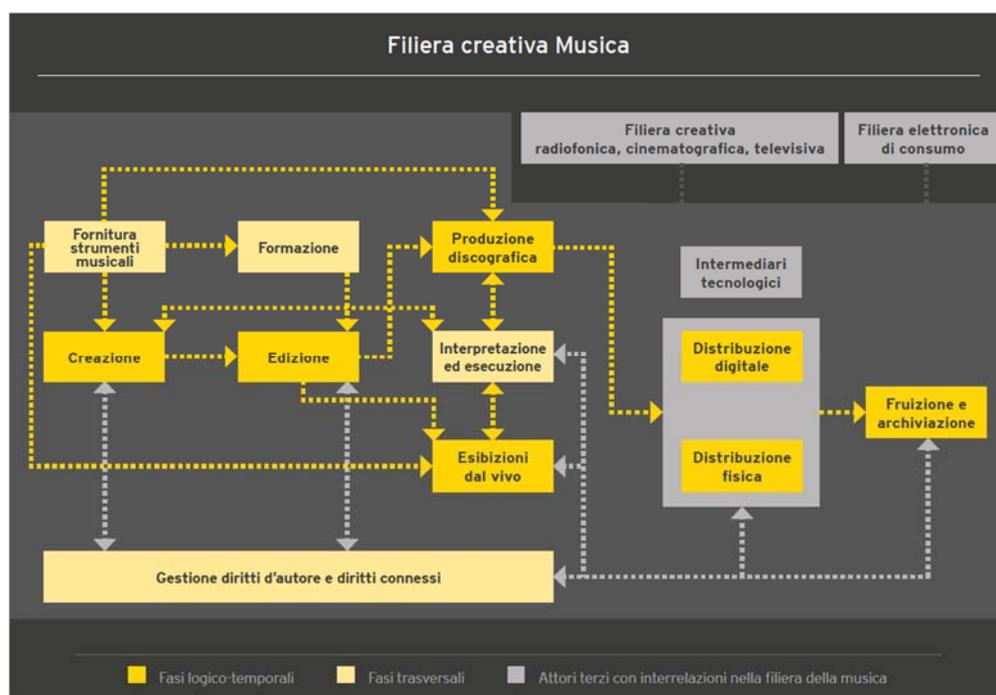


Figura 15: Filiera creativa della musica

¹⁴ Il termine "star system", coniato da Sherwin Rosen, è usato per spiegare perché un numero molto esiguo di artisti e creatori nel mercato, come gli attori-celebrità di prima fascia e i migliori cantanti pop, detiene la maggior parte dei guadagni totali in un settore.

Riuscire a sintetizzare in uno schema di facile comprensione la sequenza di passaggi che intercorrono dalla creazione di una produzione musicale alla sua distribuzione tra i consumatori finali può essere un'impresa piuttosto ardua; il flusso del prodotto attraverso la sua “catena di montaggio” è tutt'altro che lineare e riflette la dinamicità e variabilità tipiche delle relazioni che vengono ad instaurarsi tra le molteplici “funzioni” attraverso cui si articola il processo. Oltre a questo si è assistito ad una graduale trasformazione della Music Industry Supply Chain, caratterizzata dall'evoluzione della struttura da un assetto tradizionalmente statico-sequenziale, ad alta integrazione verticale con un numero minimo di attori presenti lungo la catena, ad un assetto dinamico fatto di relazioni flessibili di lunghezza variabile e possibile contatto diretto tra tutti i membri della filiera, che è stato reso possibile soprattutto dalla diffusione del formato digitale. Nel terzo capitolo, attraverso il caso studio Spotify, si darà una panoramica a 360° dell'intreccio dei rapporti che la start up svedese intrattiene con tutti gli attori della supply chain, per capire in che modo queste relazioni abbiano permesso all'impresa di accrescere il proprio sistema del valore e come abbiano condizionato la scelta delle strategie e del modello di business.

Capitolo 3: Caso Spotify

Fonte: Digital Trends

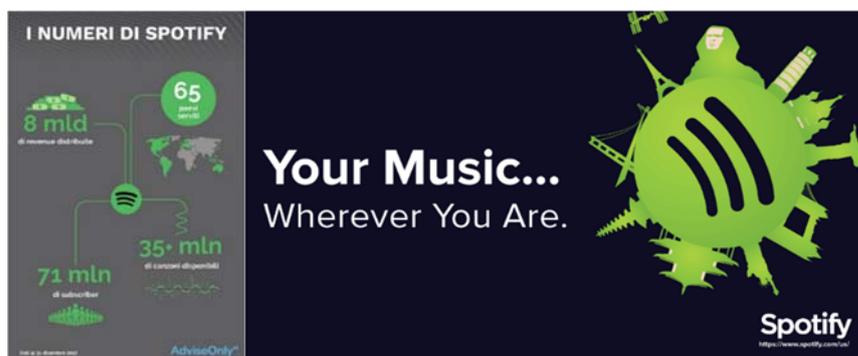


3.1 Chi è Spotify?

Quando Ek confida all'amico e collega Martin Lorentzon il suo amore per Napster, il primo servizio (illegale) di condivisione di file musicali, entrambi sono consapevoli che la sua messa al bando avrebbe lasciato un grande vuoto nel mondo della musica digitale, un vuoto che doveva essere colmato. Dal desiderio di riesumare Napster e tradurre il suo paradigma illegale ed infruttuoso nella fornitura di un servizio analogo (completamente legale) basato sullo stesso concetto di web radio e diffusione digitale di musica, nasce il 7 ottobre 2008 l'idea di Spotify, azienda svedese fondata appunto da Daniel Ek, attuale Ceo dell'azienda, e Martin Lorentzon, che si presenta come una piattaforma capace di offrire un servizio di streaming-subscription musicale on demand disponibile nella maggior parte dei paesi dell'Europa, nella quasi totalità delle Americhe, in Australia, in Nuova Zelanda e in alcuni paesi dell'Asia. L'azienda madre è oggi la Spotify Ltd di Londra, mentre ricerca e sviluppo vengono ancora svolti dalla Spotify AB a Stoccolma.

L'offerta Spotify si articola in una selezione di brani di varie case discografiche ed etichette indipendenti, incluse le grandi Majors Sony, EMI, Warner Music Group e Universal con le quali i fondatori hanno fin da subito intrattenuto strette relazioni di collaborazione, frutto di continue negoziazioni, per creare un ampio framework di licenze che consentisse di accrescere il catalogo musicale, le partnership con i social network (Facebook in primis) e i providers di rete; il risultato di questa grande attenzione alla piena soddisfazione del consumatore ha permesso una rapida diffusione del servizio su scala globale e ad oggi Spotify può vantare più di 170 milioni di utenti attivi mensili e più di 75 milioni di abbonati. La musica può essere visualizzata per artista, album, etichetta, genere o playlist oppure attraverso ricerche dirette; un collegamento permette inoltre all'ascoltatore di acquistare il materiale selezionato presso venditori di terze parti. Spotify prevede due tipologie di utenze: una di base gratuita, Free, già disponibile al momento della sottoscrizione del servizio accedendo con un account Facebook o Spotify, con la quale l'utente può ascoltare una quantità illimitata di musica, ma sovrapposta a pubblicità visiva e simil-radiofonica, e una avanzata, Premium, con abbonamento a pagamento. Questo modello di business ha generato quella che possiamo chiamare una win-win strategy, una strategia che porta vantaggi a tutti i players del mercato: le Majors guadagnano dall'ascolto di file musicali grazie alla concessione delle licenze, gli utenti possono ascoltare la musica in maniera legale ad un prezzo accessibile, gli artisti vedono riconosciuti e premiati i frutti del proprio ingegno musicale (dibattito ampiamente discusso) e infine Spotify si assicura lo sviluppo di un modello legale per conseguire profitti.

Fonte: AdvideOnly



3.2 Offerta e business model

Quando Daniel Ek e Martin Lorentzon iniziano a studiare il progetto di realizzazione e lancio sul mercato del loro nuovo prodotto, si trovano ad affrontare tutti gli ostacoli di un settore in decrescita, estremamente competitivo e che garantisce margini di profitto limitati. La premura dei fondatori della start up svedese è stata fin da subito quella di formulare una proposta di valore che potesse incontrare i bisogni di tutte le tipologie di consumatori desiderosi di ascoltare musica in modo facile e veloce. Il lancio effettivo del servizio è stato preceduto a partire dal 2006 da una versione Beta di Spotify, messa a disposizione di pochi utenti selezionati (early adopters) che hanno collaborato con l'azienda per completare la fase di MVP¹⁵ (minimum viable product), testando e valutando la value proposition della neo-piattaforma; solo nel 2008, dopo una campagna di raccolta fondi che ha portato nelle casse della start up 21,6 milioni di investimenti da Horizons Ventures, Northzone, Creandum e Li Ka-shing è avvenuto il lancio ufficiale del servizio, reso disponibile su tutti i dispositivi mobile, PC, tablet, e col tempo anche su altri device quali smartwatch, console per videogiochi, smart TV ecc (Roberto-serra.com, 2017). Per poter usufruire del servizio è sufficiente cercare tra le pagine di un qualsiasi Appstore l'apposita applicazione, effettuare il download e creare il proprio account: si avrà così accesso al servizio radio, ad un catalogo di brani musicali che supera le 40 milioni di tracce (con un upload medio giornaliero di 20.000 nuovi brani), una libreria digitale accessibile in qualunque momento da casa, in viaggio o all'estero che necessita unicamente della connessione internet senza il bisogno di effettuare inutili download e occupare memoria del proprio dispositivo. Oltre al periodo di prova gratuita Premium di trenta giorni, l'offerta di Spotify si articola in due principali piani di abbonamento, uno completamente gratuito, "Spotifyfree", e uno a pagamento, "Premium" (che prevede le promozioni "Family" e "Student"). La versione gratuita ad-free consente al sottoscrittore di ascoltare online tutti i brani presenti nel catalogo, con la presenza però delle inserzioni pubblicitarie ed il vincolo di ascolto "shuffle mode", cioè in modalità casuale non on-demand: l'utente può scaricare per l'ascolto offline solo un numero limitato (fino a 15 con la più recente offerta) delle playlist personalizzate in cui inserisce i propri brani preferiti, i quali vengono poi riprodotti a random automaticamente dalla piattaforma, con un massimo di sei skip tra un brano e l'altro. Non è inoltre consentito spostarsi lungo la timeline della singola traccia e la qualità massima di ascolto raggiungibile non supera i 160 kbit/s. L'80% degli abbonamenti a pagamento ha inizialmente sperimentato la versione gratuita del servizio ma ha poi deciso di passare definitivamente

¹⁵ Nello sviluppo di un prodotto innovativo, il prodotto minimo funzionante (Minimum Viable Product "MVP") è una strategia mirata ad evitare di costruire prodotti che i clienti non vogliono, che cerca di massimizzare le informazioni apprese sul cliente; è un processo iterativo di generazione di idee, prototipazione, presentazione, raccolta dati, analisi ed apprendimento diretto alla realizzazione e alla vendita di un prodotto.

alla versione Premium, altresì detta flat-rate business, sopportando un costo mensile pari a €9,99 mensili oppure beneficiando delle agevolazioni offerte dalle promozioni “Family” e dalle più recenti “One year” e “Student”. Il formato famiglia consente ad un massimo di 5 account riconducibili ai familiari dell’utente Premium l’accesso al servizio ad un costo di €14,99 al mese, l’abbonamento annuale offre invece il prezzo scontato di 99 euro per dodici mesi di servizio ed infine lo “Student”, indirizzato agli studenti iscritti presso università o istituti di studi superiori accreditati, prevede un canone di €4,99 mensili. Tutti gli abbonamenti a pagamento prevedono la stessa formula che contraddistingue la versione “Premium”: accesso illimitato a tutti i contenuti della piattaforma, massima qualità di ascolto della musica fino a 360 kbit/s, nessuna interruzione dovuta ad AD, skip illimitati e possibilità di download di tutte le tracce sul proprio dispositivo per la riproduzione offline.

Fonte: TuneMobie

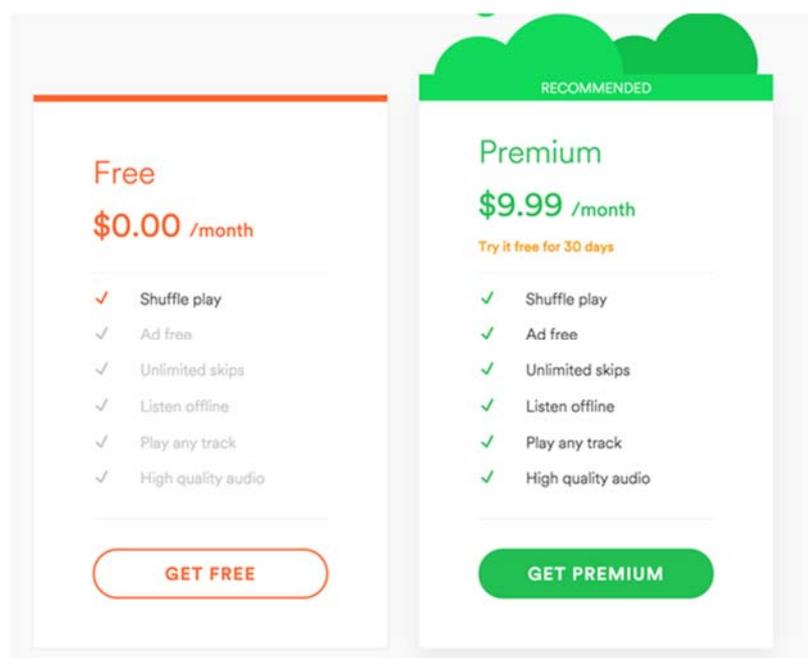


Figura 16: Offerta gratuita versus abbonamento Premium

La strategia implementata da Ek e Lorentzon parte da un’attenta analisi delle tecniche di growth hacking¹⁶ e si basa sulla logica “Freemium”, pensata per attrarre inizialmente il maggior numero possibile di utenti e ricavarne poi il più alto margine di profitto. Il

¹⁶ Il Growth Hacking è un processo di rapida sperimentazione attraverso una serie di canali di marketing per individuare i modi più efficaci per far crescere un business.

freemium pricing, che deriva appunto dalla fusione di “Free” e “Premium”, è un modello di business attraverso cui le aziende offrono una versione base completamente gratuita del loro prodotto o servizio, mentre addebitano una tassa aggiuntiva per le funzionalità che sono considerate come “premium”. Quando si utilizza un modello freemium, ci sono diversi trade-off che è necessario considerare e gestire. Da un lato, si vuole offrire una versione gratuita che permetta di raggiungere una vasta base di utenti, che potranno essere convertiti in utenti premium, d'altra parte però, occorre evitare che la versione gratuita sia talmente ottimale da produrre l'effetto di “collo di bottiglia” a scapito della versione a pagamento. Volendo ribaltare il punto di vista, si può dire che il servizio “Premium” dovrebbe giustificare agli occhi del consumatore la corresponsione di un prezzo che altrimenti il consumatore non avrebbe pagato rimanendo fedele alla versione free, aumentando il valore percepito del servizio rinforzato dagli “optional”. La certezza degli sviluppatori della piattaforma svedese ed in primis dei suoi fondatori è che, una volta testato il servizio ed appurate le sue caratteristiche e qualità in termini di soddisfazione personale, una buona percentuale dei clienti “free user” sarà disposta a sopportare un costo ritenuto abbordabile per migliorare la propria esperienza con Spotify.

I ricavi generati dalla piattaforma provengono da due canali differenti: il primo crea proventi dalla vendita di spazi pubblicitari sotto forma di brevi spot della durata massima di 30 secondi (che compaiono ogni 5/6 canzoni riprodotte) ed è formato dall'insieme degli inserzionisti, desiderosi di assicurarsi da parte dell'azienda svedese la frequenza di esposizione del proprio messaggio più volte nell'arco di una giornata (il formato audio viene preferito e consigliato da Spotify e richiede somme ingenti da parte degli advertisers per una campagna fatta sia di pubblicità audio che di pubblicità display); il secondo invece è legato alla fascia di utenti Premium, che dietro il pagamento di una flat-rate mensile contribuisce maggiormente ad accrescere i fondi cassa di Spotify. Ma quale dei due canali assicura a Spotify maggiori profitti? L'impatto delle sottoscrizioni sulle revenues è decisamente maggiore rispetto alla pubblicità. I dati sulla composizione del fatturato relativi all'anno 2017 mostrano che gli abbonamenti Premium fanno ancora la parte del leone e contribuiscono al grosso delle entrate (€3.67 miliardi, + 28% rispetto al 2016), mentre le pubblicità con cui Spotify finanzia la versione gratuita del servizio hanno portato nelle casse dell'azienda appena 416 milioni di euro (+29% sul 2016).

La disponibilità di una versione gratuita del servizio, per quanto contribuisca solo al 10% circa del fatturato, rimane importante sia per differenziare l'offerta da quelle di Google Play Music e Apple Music, che non prevedono modalità basate sulla pubblicità, che per ottenere dati aggiuntivi dagli utenti per i suoi servizi di personalizzazione della musica. (Statista.com, 2018). Il 2 maggio 2018 la società pubblica nella propria sezione dedicata

agli investitori i risultati finanziari ufficiali dichiarati per il first quarter 2018, dai quali risulta che i 75 milioni Premium Subscribers (cresciuti del 45% rispetto al 2017) hanno versato €1.037 miliardi (+25% Y/Y) mentre i contributi degli inserzionisti ammontano a 102 milioni di euro registrando una crescita del 38% (Spotify.Investors, 2018).

Fonte: Statista.com

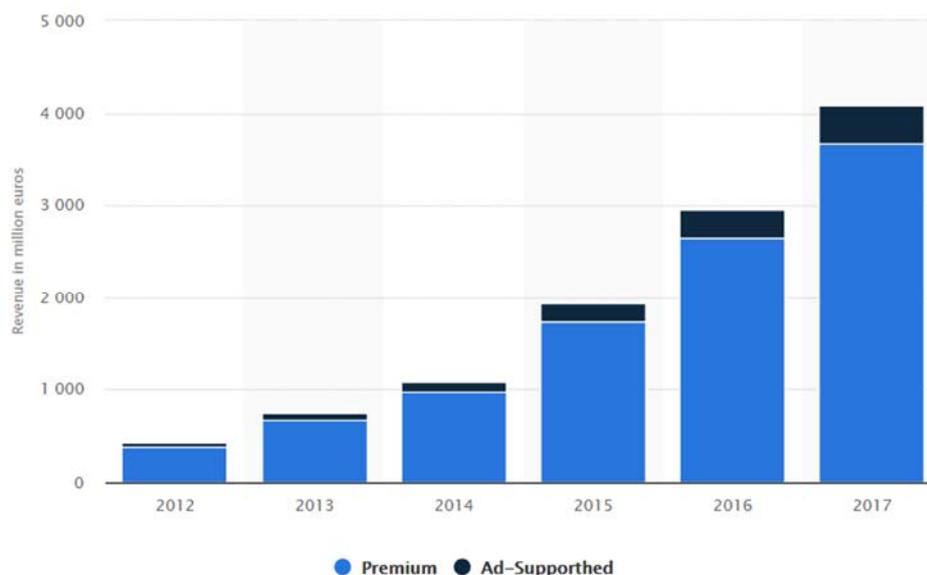


Figura 17: Ricavi Spotify Premium versus ad-supported

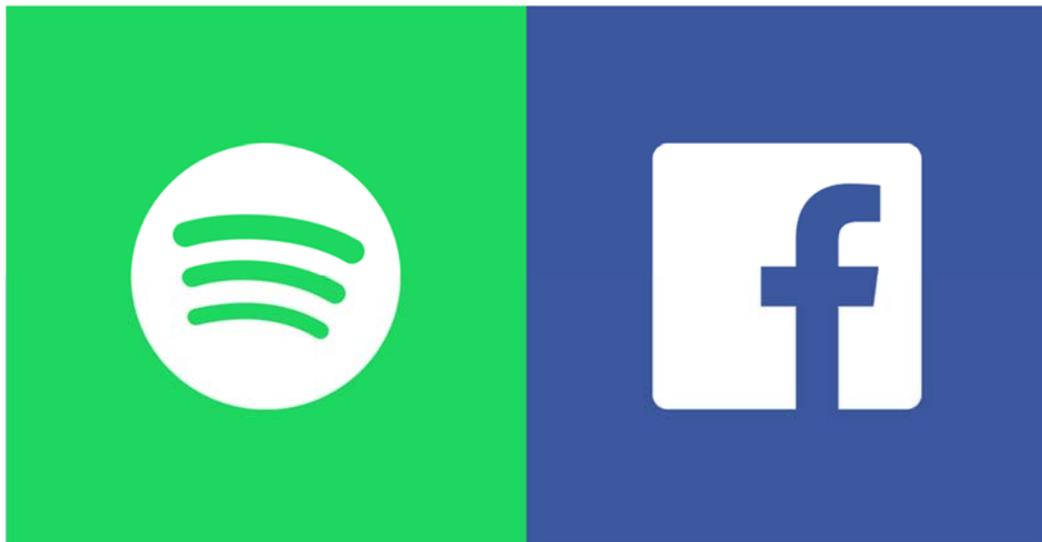
La piattaforma è dunque modellata come un two-sided market che mette in relazione diversi gruppi di interesse; un two o multi-sided market è appunto un modello di business in cui due o più gruppi di soggetti, spinti da interessi differenti, si incontrano su una piattaforma digitale che svolge la funzione di intermediatore mettendo in contatto i due gruppi e permette loro di trarre valore da questa interazione. Spotify, come la maggior parte dei mercati “a due lati”, esibisce i cosiddetti “network effects” o “network externalities”, effetti che si verificano quando la partecipazione di un utente aggiuntivo in una rete modifica il valore di tale rete per gli altri utenti esistenti.

Esistono due tipi di effetti di rete: effetti di rete diretti, in inglese “same-side externalities”, e indiretti o “cross-side externalities”. Gli effetti di rete indiretti si verificano quando la partecipazione aggiuntiva su un lato del mercato influenza il valore per gli utenti dall'altra parte del mercato; ad esempio la presenza di queste esternalità fa sì che le aziende che comprano gli spazi pubblicitari beneficino di un aumento del numero di utenti, mentre gli

utenti vedano il proprio benessere diminuire all'aumentare della pubblicità presente sulla piattaforma. Allo stesso modo se Spotify riesce ad assicurarsi i diritti di copyright di un artista musicale aggiuntivo, i consumatori del servizio streaming ne trarranno vantaggio ascoltando i di lui brani che dapprima non erano disponibili e, viceversa, gli artisti stessi godranno di maggiori payout al crescere del numero di utenti fruitori del servizio (come si vedrà nel prossimo paragrafo agli artisti spetta una percentuale su ogni ascolto effettuato dagli utenti).

Gli effetti diretti si verificano invece quando la presenza di un utente aggiuntivo su un lato del mercato influenza il valore degli altri sullo stesso lato del mercato (same-side). Ciò è in genere dovuto a maggiori possibilità di interazione tra i componenti di uno stesso gruppo di interesse ed è principalmente legato al lato "social" che i suoi sviluppatori hanno voluto conferire al gioiellino svedese (Europe Economics, 2016).

Fonte: TechPost.it



Uno degli elementi cardine del sistema Spotify che ha contribuito enormemente a creare valore aggiunto e rafforzare il vantaggio competitivo rispetto ai diretti competitors è proprio la possibilità di relazionarsi, attraverso la musica, con tutti gli altri utenti presenti in piattaforma. L'integrazione con social media come Facebook, essenziale per stare al passo con le tendenze di mercato, garantisce agli ascoltatori un più rapido accesso alla piattaforma, il link per collegarsi al proprio repertorio musicale direttamente dalla pagina

Facebook e permette di condividere tracce e playlist personalizzate con i propri amici, in modo da tenersi sempre aggiornati sui brani di maggiore tendenza; non a caso Daniel Ek ha commentato: “La musica è la passione più social che esiste” (raffaelegaito.com, 2017). Un’ottima strategia di lancio¹⁷ del servizio accompagnata da un word-of-mouth marketing a stampo fortemente social hanno spianato la strada alla rapida accettazione di Spotify nel mercato dello streaming musicale.

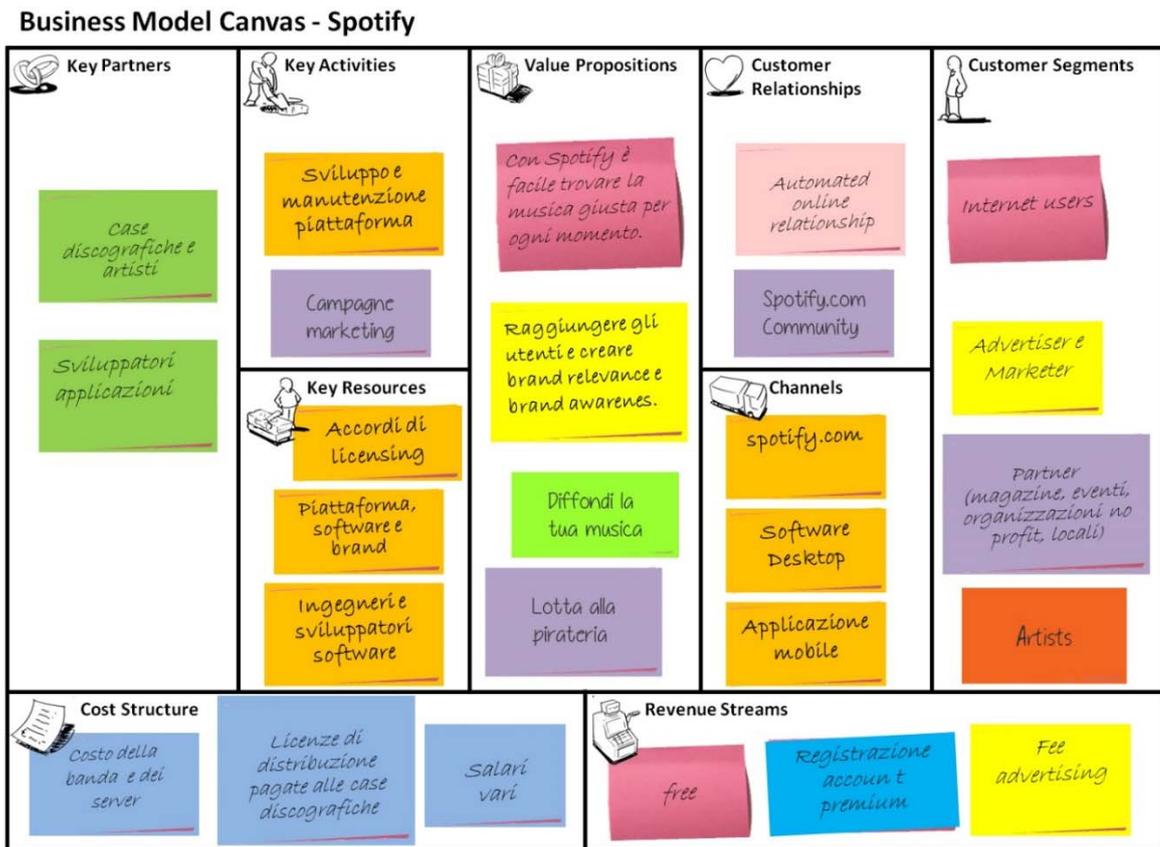
Nel procedere con l’analisi del modello di business di Spotify ci si presta ora a descrivere la logica con la quale l’organizzazione crea, distribuisce e cattura valore, definendo relazioni e comportamenti di ogni singolo elemento di cui si compone la supply chain dell’azienda. La scelta del modello di business di Spotify è stata condizionata dalla necessità di trovare un paradigma dinamico che fosse capace di adattarsi ai cambiamenti dell’industria fonografica e alle nuove modalità di consumo. Il suo fondatore Daniel Ek ha deciso di optare per una piattaforma e-business esclusivamente digitale che, oltre alla rivoluzionaria offerta del servizio, ha apportato innovazioni relativamente a più fronti, tra cui metodo di generazione di profitto, risorse impiegate, tipologia di clientela e lotta alla pirateria. La sezione del modello che questo paragrafo si propone di esaminare, può aiutare a comprendere come una piccola start up del calibro di Spotify sia riuscita a trovare la formula vincente per aggredire un mercato che fino ad un decennio fa sembrava intoccabile e privo di redditività, grazie alla capacità di individuare un cosiddetto “Oceano Blu”¹⁸ e di innovare il proprio modello di business, evitando il rischio di diventare obsoleti e perdere la propria competitività.

La scelta del Business Model Canvas¹⁹ come rappresentazione esaustiva del modo attraverso cui Spotify crea valore per i propri clienti è dettata dalla semplicità ed intuitività con cui questo schema descrive il funzionamento dell’intera piattaforma, i mezzi impiegati per conseguire la strategia aziendale e creare valore agli occhi dei consumatori (beople.it).

¹⁷ Per un approfondimento sulle modalità di lancio del servizio Spotify vedere <https://www.raffaelegaito.com/spotify-growth-hacking/>.

¹⁸ La Strategia Oceano Blu (Blue Ocean Strategy), è un libro pubblicato nel 2005 e scritto da W. Chan Kim e Renée Mauborgne, professori all’INSEAD Business School. L’oceano blu rappresenta uno spazio di mercato inesplorato, che si distingue “dall’oceano rosso”, gli oceani insanguinati dove nuotano gli squali della concorrenza

¹⁹ Il Business Model Canvas fu inizialmente proposto da Alexander Osterwalder; è un modello snello caratterizzato da un grafico visivo composto di elementi che descrivono la proposta di valore di un’impresa o di un prodotto, l’infrastruttura, i clienti e le finanze.



<http://www.businessmodelgeneration.com>

Figura 18: Canvas Business Model di Spotify

Il modello Canvas è composto da nove elementi necessariamente interconnessi tra loro (businessmodelcanvas.it, 2012): clienti (customer segments), proposizione di valore (value proposition), canali distributivi (channels), relazioni con il cliente (customer relationship), ricavi (revenues streams), risorse (key resources), attività (key activities), partnership (key partners) e struttura dei costi (cost structure).

1. *Customer segments*: il primo elemento da esaminare riguarda i customer segments, che rappresentano i diversi gruppi di persone e/o organizzazioni che Spotify intende raggiungere e servire. La domanda principale che ci si deve porre è: chi sono i clienti più importanti per i quali Spotify crea valore? Artisti emergenti, ascoltatori ed

inserzionisti sono indubbiamente i principali fruitori del servizio e, attraverso una peculiare disaggregazione della domanda di mercato, Spotify si impegna a segmentarli in diversi target in base alla profittabilità e disposizione a pagare (free user e Premium user), geo-localizzazione (mercato U.S, America latina ecc.), tipologia di advertising (audio o display), genere musicale (per quanto riguarda gli artisti) e così via, in modo da garantire a ciascuno il massimo grado di soddisfazione.

2. *Value proposition*: “lascia che Spotify ti offra la giusta musica per ogni umore e momento...”; una volta segmentato il mercato è necessario comunicare ad ogni target di clienti individuato una proposta di valore aziendale ad hoc, che riassume i benefici che il servizio vuole garantire differenziandosi rispetto ai diretti concorrenti. Agli utenti iscritti Spotify offre accesso immediato a milioni di brani e la possibilità di condividere e scaricare legalmente la personale libreria musicale senza limiti; per gli inserzionisti la piattaforma mette a disposizione più di 220 milioni di potenziali clienti a cui trasmettere messaggi pubblicitari e infine, agli artisti emergenti, la possibilità di farsi conoscere e raccogliere i frutti delle proprie creazioni musicali.
3. *Channels*: i canali di distribuzione rappresentano i punti di contatto, diretto o indiretto, che consentono all’azienda di trasferire la value proposition ai clienti, ovvero di far recapitare il prodotto/servizio nelle mani del consumatore finale. Per accedere alla libreria musicale di Spotify gli ascoltatori possono scaricare l’apposita app per dispositivi mobile o installare il software ufficiale direttamente dal proprio PC; entrambi questi canali sono funzionali alla creazione di consapevolezza circa la qualità del prodotto/servizio acquistato, alla valutazione della value proposition e all’assistenza post-vendita tramite il sito “Spotify.com”.
4. *Customer Relationship*: il blocco “customer relationship” descrive il tipo di relazione che l’azienda stabilisce con i diversi segmenti di clienti e indica le modalità attraverso le quali l’impresa acquisisce nuovi clienti, accresce la notorietà del brand e mantiene forti relazioni a lungo termine attraverso l’assistenza post-vendita e altri servizi di interazione diretta con i clienti. L’attenta pianificazione del lancio della piattaforma, un marketing passaparola sapientemente indirizzato e la portata disruptive del servizio hanno fatto sì che l’accrescimento di notorietà della piattaforma non sia mai stato un vero problema per Daniel Ek e compagni; al fine di massimizzare il life time value del cliente, invece, Spotify ha dovuto impegnarsi per creare un sito web (“Spotify.com”) basato su assistenza indiretta self-service, che dà accesso alla guida supporto online dove gli utenti possono usufruire del servizio Community e trovare risposta ad ogni dubbio e richiesta, sfruttando le relazioni tra consumatori. Infine lo stretto connubio con i social Facebook e Twitter contribuisce a creare un articolato sistema di condivisione

non solo di file musicali, ma anche di sondaggi, news ed informazioni utili per creare una user experience più che completa.

5. *Revenue Streams*: sono i flussi di ricavi che l'azienda ottiene dalla vendita dei prodotti/servizi; le variabili da tenere in considerazione nella composizione di questo blocco sono il prezzo e la modalità di pagamento, entrambi fondamentali per regolare i flussi finanziari e rendere il modello di business funzionante e l'attività sostenibile. Spotify ha impostato il suo sistema di ricavi sul modello Freemium, dove il 90% circa delle entrate deriva dalle sottoscrizioni degli abbonati al servizio Premium, mentre la restante parte genera flussi di cassa grazie al pagamento degli inserzionisti per il servizio di advertising. L'obiettivo a lungo termine fissato dall'azienda svedese è quello di rafforzare la propria presenza sul mercato mondiale estendendo il servizio ad un numero sempre maggiore di free user, per poter da un lato avere forza contrattuale per strappare agli inserzionisti contratti più vantaggiosi e, dall'altro, convertire questi ultimi in consumatori paganti.
6. *Key Resources*: le risorse chiave indicano ciò di cui l'azienda ha bisogno affinché il suo modello di business funzioni. Gli asset strategici su cui poggia essenzialmente il modello di Spotify sono gli accordi di licensing, le risorse ingegneristiche, la piattaforma e il brand. Avendo svolto il ruolo di pioniere nel mondo dello streaming musicale, Spotify ha tratto beneficio dalla creazione di solide relazioni con le etichette discografiche, che le hanno permesso di ottenere un ampio spettro di accordi e licenze e di fornire così ai propri utenti la più ricca ed articolata libreria musicale del settore. Il lavoro quotidiano di ingegneri, web designer, software development e marketers assicura poi un costante sviluppo ed aggiornamento del software, rendendo il brand più forte rispetto ai competitors e generando un efficace effetto "lovemark"²⁰.
7. *Key Activities*: le attività strategiche che devono essere compiute per creare e sostenere le value proposition, raggiungere i clienti, mantenere le relazioni con loro e generare profitti. Lo sviluppo e mantenimento della piattaforma, la negoziazione dei contratti di licenza e le campagne di marketing si possono considerare le core activities del servizio svedese; per puntare al pieno soddisfacimento delle richieste dei consumatori e mirare all'ottimizzazione del servizio, occorre infatti raggiungere nuovi accordi con le grandi Major del settore per fornire un catalogo musicale "all-you-can-hit" sempre più vasto e competitivo, con playlist aggiornate e personalizzate sulla base dei gusti dei consumatori, che vengono tracciati mediante complessi software ed algoritmi in grado

²⁰ Lovemark è l'amore per un brand o per un prodotto, si tratta di un amore incondizionato che difficilmente termina perché cresce con il tempo. Sostanzialmente è un modo di interpretare la fidelizzazione di un marchio.

di evidenziare sulla bacheca home page dell'applicazione scalette musicali ad hoc fatte "su misura" dell'utente.

8. *Key Partners*: rappresentano la rete di fornitori e partner necessari al funzionamento del modello di business; sono gli attori esterni strategici che permettono all'azienda di realizzare a pieno il piano strategico e le garantiscono il successo nel mercato di riferimento. Oltre alle già citate etichette fonografiche, che da sole rappresentano almeno il 70% del mercato mondiale e sono di diritto annoverate tra i partner strategici di chiunque voglia distribuire contenuti musicali streaming online, Spotify gestisce collaborazioni con aggregatori²¹ per la distribuzione dei contenuti, media e piattaforme social per la rapida condivisione tra gli utenti del web di brani e news riguardanti la piattaforma, internet service providers o gestori di telefonia per la diffusione del servizio e l'offerta di specifiche promozioni, aziende di elettronica di consumo per l'implementazione del servizio su determinati dispositivi elettronici ed infine gli artisti stessi, che grazie all'apposita sezione "Spotify for Artist", oltre a caricare le proprie creazioni musicali e renderle disponibili agli oltre 170 milioni di utenti del servizio, possono pubblicare le date dei propri tour in concerto e addirittura creare una pagina dedicata al merchandising di dischi, magliette e altri prodotti che portano la firma dell'artista.
9. *Cost Structure*: la struttura dei costi di Spotify rappresenta forse il blocco più critico dell'intero modello di business dell'azienda e si articola in tre voci principali: salari pagati alle risorse umane, costi legati ai provider dei servizi internet che gestiscono il traffico web e soprattutto royalties pagate ai detentori dei diritti d'autore, le case discografiche. Come si vedrà nel paragrafo 2.4 la maggior parte dei costi sostenuti dalla piattaforma svedese è di carattere variabile, poiché Spotify deve versare nelle casse di etichette e internet provider una somma predeterminata per ogni ascolto effettuato da parte degli utenti. Questa struttura è però difficilmente sostenibile nel lungo periodo perché la percentuale dei costi delle royalties sui ricavi si aggira attorno al 70% e non garantisce una marginalità tale da poter agevolmente pagare la restante porzione dei costi generando comunque un utile netto. Nonostante la squadra di Daniel Ek e Martin Lorentzon sia consapevole della necessità di modificare questa struttura dei costi soffocante per i profitti aziendali, lo strapotere contrattuale dei fornitori di contenuti musicali non ha ancora permesso di trovare una formula risolutiva per tagliare parte di queste ingenti spese e attualmente l'unica soluzione prospettabile per il futuro è insistere sull'incremento del tasso di conversione di free users in utenti Premium.

²¹ Gli aggregatori sono software in grado di ricercare in rete informazioni o dati provenienti da fonti diverse e raggrupparli in modo unitario per una più semplice e veloce consultazione.

3.3 Copyright e Royalties

Etichette discografiche ed artisti rappresentano il cuore pulsante dell'attività svolta da Spotify in quanto input essenziali per la fruizione del servizio streaming: mantenere salde relazioni con entrambi i fornitori della piattaforma svedese significa assicurarsi le risorse ed i partner chiave per creare vantaggio competitivo, e di certo Spotify ne ha piena consapevolezza. Ecco perché con il lancio della sezione "Spotify for Artists" l'azienda ha deciso di rivolgersi direttamente agli artisti spiegando con la più totale trasparenza il modo in cui intende ricompensare sia gli autori dei brani che i detentori dei diritti d'autore delle opere stesse, le case discografiche. Prima di analizzare da vicino la formula dei payout a favore di queste categorie di soggetti, occorre in primo luogo soffermarsi su alcuni concetti chiave del music publishing che permetteranno di fare chiarezza sui ruoli svolti da ciascun attore e sul sistema dei compensi adottato dal servizio. I compensi derivati dal Publishing sono la pietra angolare delle entrate di un musicista; il Publishing è l'atto di sfruttare commercialmente la musica di compositori ed autori, retribuiti per il loro lavoro. Gli editori acquisiscono solitamente i diritti d'autore (copyright) da compositori e parolieri; il copyright è una forma di proprietà intellettuale di cui godono gli autori dell'opera e la proprietà del diritto consente di controllare chi può riprodurre, distribuire, eseguire pubblicamente, visualizzare e creare derivati di un brano musicale. Le royalty sono i compensi ricavati dalle licenze concesse a terzi per l'utilizzo della proprietà intellettuale. A questo punto, sia che abbia strappato i diritti d'autore dalle mani dell'editore o che abbia invece ottenuto la licenza direttamente dall'interprete del brano (l'artista, che può aver firmato un contratto con la casa discografica), l'etichetta discografica si assicura il "master di registrazione" grazie al quale ottiene il controllo o la proprietà della traccia con l'onere di devolvere una parte dei profitti all'interprete sotto forma di "artist royalties". L'ultimo passaggio è quello che vede l'entrata in scena di Spotify, la quale paga profumatamente le grandi etichette, in cambio della fornitura di milioni di brani che caratterizzano la sua offerta musicale (Soundreef, 2018). Il metodo di pagamento introdotto da Spotify è il "pay per stream", per cui ogniqualvolta viene registrato l'ascolto di una traccia sulla piattaforma, l'azienda svedese deve corrispondere il pagamento delle royalties a favore dei detentori delle licenze, che come ci è visto possono essere etichette discografiche, artisti, editori e aggregatori, dando vita a transazioni ripetute con elevatissima frequenza, seppur di minima entità. Si stima che il colosso svedese della musica in streaming abbia versato oltre 5 miliardi di dollari in diritti d'autore dal suo lancio nel 2008 al 2016 (IISole24ore, 2016) e se si aggiungono i 3,24 miliardi di euro versati nel 2017 (Recode, 2018) e il miliardo pagati nel primo trimestre del 2018 (Spotify.Investors, 2018) si arriva a un totale di circa 8,5

miliardi di euro; le royalties ammontano a circa il 70% delle reveues totali che la piattaforma incassa attraverso gli abbonamenti a pagamento e le inserzioni pubblicitarie, che equivale a una media, per ogni artista, cha va dai 0.006 dollari ai 0.0084 dollari per ascolto (wired.it, 2013); un payout considerato da molti non adeguato a retribuire equamente il lavoro degli artisti.

Fonte: Spotify.com



Figura 19: Percentuale delle royalties sui ricavi di Spotify

Molti hanno espresso apertamente il proprio dissenso riguardo a questa politica di remunerazione adottata dal servizio; uno tra tutti, Thom Yorke, frontman dei Radiohead, aveva polemicamente rimosso tutte le sue opere da solista dal catalogo di Spotify, accusando il servizio di corrispondere compensi estremamente bassi per gli artisti: “stiamo assistendo ad un sostanziale sbilanciamento nella distribuzione della ricchezza, a vantaggio di alcuni protagonisti del settore, le Major, e a discapito di altri, artisti, autori, compositori.” La risposta dell’ accusato si è limitata a ribattere che i pagamenti delle royalty che l’azienda svedese corrisponde agli artisti sono elaborati non semplicemente con una politica "per stream" ma sulla base di una formula dinamica, che considera la popolarità di un artista in vari paesi, il fatturato combinato degli annunci pubblicitari e le sottoscrizioni premium in ciascuna nazione, assieme alle differenze di valore delle varie valute (Quotidiano.net, 2013).



Figura 20: Formula approssimativa di payout per artista

- 1) *Spotify Monthly Revenue*: sono i ricavi mensili totali incassati da Spotify, derivanti sia dalla vendita di spazi pubblicitari che dal pagamento dei canoni premium, il tutto calcolato per singola nazione, dal momento che possono risultare significative variazioni a seconda del numero di utenti totali e mole di pubblicità venduta.
 - 2) *Artist's Spotify streams divided by total Spotify streams*: è l'indice di popolarità dell'artista sulla piattaforma, ovvero la sua "quota di mercato", che fornisce la percentuale di pay-out da pagare all'artista in questione;
 - 3) *Royalties paid to master and publishing owners*: è la percentuale dei ricavi che Spotify versa alle etichette e ai distributori in base agli accordi contrattuali; questa varia di nazione in nazione, ma comunque i contratti in atto collocano questa cifra attorno al 70% dei ricavi lordi derivanti dalle riproduzioni e dalla pubblicità;
 - 4) *Artist's royalty rate*: è l'unica variabile endogena della formula, la sola in cui Spotify non entra in gioco; dopo che il servizio ha pagato le etichette o i distributori, questi pagheranno gli artisti in base agli accordi individuali precedentemente stipulati al momento della cessione delle licenze;
 - 5) *Artist payout*: profitti generati dall'artista grazie all'utilizzo della piattaforma;
- (digitalmusicnew.com, 2013).

3.4 Lotta alla pirateria

“La mission di Spotify è semplice: dare alle persone l’accesso a tutta la musica che vogliono in ogni momento, in modo completamente legale ed accessibile” (Spotify, 2011). La sfida all’illegalità promossa da Spotify è stata dichiarata fin dall’inizio, ancora prima che la piattaforma fosse resa disponibile sul mercato. Oltre a motivazioni puramente economiche, che riguardano le potenzialità in termini di profitto che il mercato nero della musica ha da offrire a servizi streaming come Spotify, Daniel Ek e Martin Lorentzon parlano innanzitutto di “dovere morale” verso la comunità di ascoltatori, e più generalmente di rispetto verso gli sforzi e il lavoro di tutta l’industria musicale. L’industria musicale infatti è un business il cui successo dipende dalla convincente presenza di un ambiente legale capace di far rispettare severe leggi sul copyright. Questa è una sfida costante e in continua evoluzione: il mercato della musica a livello internazionale continua a essere distorto dalla concorrenza sleale dei servizi senza licenza, mascherati da numerose forme e canali: siti di streaming senza licenza, reti di condivisione di file peer-to-peer (P2P), cyberlocker²², aggregatori e applicazioni mobili. L’IFPI stima che il 40% degli utenti di internet acceda al contenuto musicale senza licenza (IFPI, 2018). Lo scenario sembra più che drammatico, soprattutto per chi, come le grandi Majors, ha visto il proprio fatturato calare drasticamente con l’avvento dell’era digitale; eppure servizi come Spotify, Pandora, Apple Music e Deezer lasciano intravedere uno spiraglio di luce e hanno dimostrato di poter sopperire al calo delle vendite del formato fisico facendo proselitismo tra i milioni di avventori degli shop online illegali.

Luis Aguiar e Joel Waldfogel, i ricercatori del Joint Research Centre, hanno esaminato file torrents relativi ad 8 mila artisti, in un periodo compreso tra il 2012 e il 2013; i ricercatori hanno incrociato i dati con quelli prelevati da Spotify. Il risultato è stato quello di verificare che l’uso di Spotify “ha un chiaro effetto sulla pirateria”: “per ogni 47 stream da Spotify il numero di download illegali diminuisce di 1”. Un dato che apparentemente sembra insignificante, ma se rapportato ai milioni di streaming che vengono effettuati quotidianamente da Spotify allora diventa rilevante. Ma c’è anche un rovescio della medaglia: il medesimo studio, infatti, mostrerebbe che la migrazione dai download illegali allo streaming non comporta vantaggi per l’industria musicale. Ogni 137 ascolti in streaming su Spotify, infatti, si verifica una contrazione di una unità nelle vendite di musica digitale (Luis Aguiar, Joel Waldfogel, 2015). Negli ultimi anni, tuttavia, questa affermazione è stata più che smentita, poichè Spotify e simili hanno dato prova di poter più che compensare questo effetto negativo, pagando centinaia di milioni di dollari alle grandi

²² Un cyberlocker è un sito internet on-line utilizzato per l’archiviazione di file digitali personali.

etichette sotto forma di royalties; Spotify da sola ha versato ai detentori dei diritti d'autore attorno ai 8,5 miliardi di euro (si veda il paragrafo 2.3), un valore letteralmente strappato alla pirateria online. Un report dell'IFPI descrive il 48% degli utenti del servizio di streaming musicale come ex frequentatori di siti pirata, affermando che otto su dieci ha smesso completamente di scaricare musica illegale (IFPI, 2016).

Fonte: Routenote

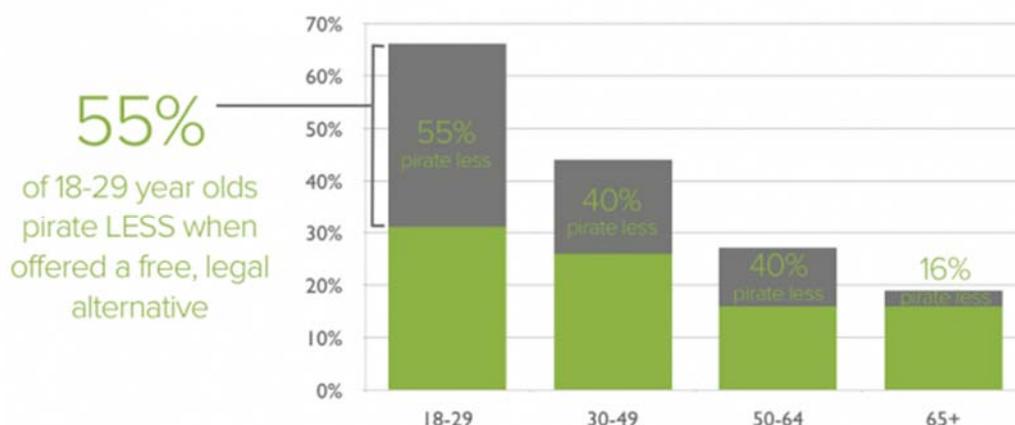


Figura 21: In che modo Spotify ha avuto un impatto sulla pirateria musicale?

La Figura 21 mostra la percentuale di ascoltatori che, a seconda della fascia d'età, abbandonano l'utilizzo di siti pirata davanti ad un'alternativa gratuita e legale. Un rapporto sulla pirateria pubblicato da Ipsos ha messo in luce il fatto che quando la pirateria musicale era al culmine, nel 2008, oltre 1,2 miliardi di canzoni venivano scaricate illegalmente. Questo numero è diminuito significativamente dell'80% (a 210 milioni) entro il 2012, e i risultati coincidono proprio con la crescente popolarità dei servizi di streaming. Prendendo ad esempio la Svezia, paese in cui da sempre dilaga la pirateria digitale (a causa della scarsità di leggi a difesa del copyright) e che è tra l'altro madrepatria di "The Pirate Bay" (sito web pirata leader per molti anni), ha visto un calo del 25% della pirateria dal 2009 al 2011 da quando Spotify è entrato nel mercato. Ora i servizi di streaming dominano il modo in cui gli svedesi ascoltano la musica con oltre il 40% di persone legate a servizi streaming rispetto al 10% che ancora scarica illegalmente. Un altro sondaggio condotto da Ipsos (2013) ha rilevato un inesorabile declino della quota di musica pirata registrata in Norvegia: nel 2008, l'80% delle persone ha confermato di scaricare musica illegalmente, mentre solo il 4% ha ammesso la stessa attività nel 2013. L'IFPI afferma che le entrate derivanti dai servizi di streaming in Norvegia sono aumentate del 60% dal 2012 al 2013, e lo streaming ora rappresenta il 65% del mercato musicale norvegese con una quota del 47% detenuta da Spotify (Medium.com, 2016).

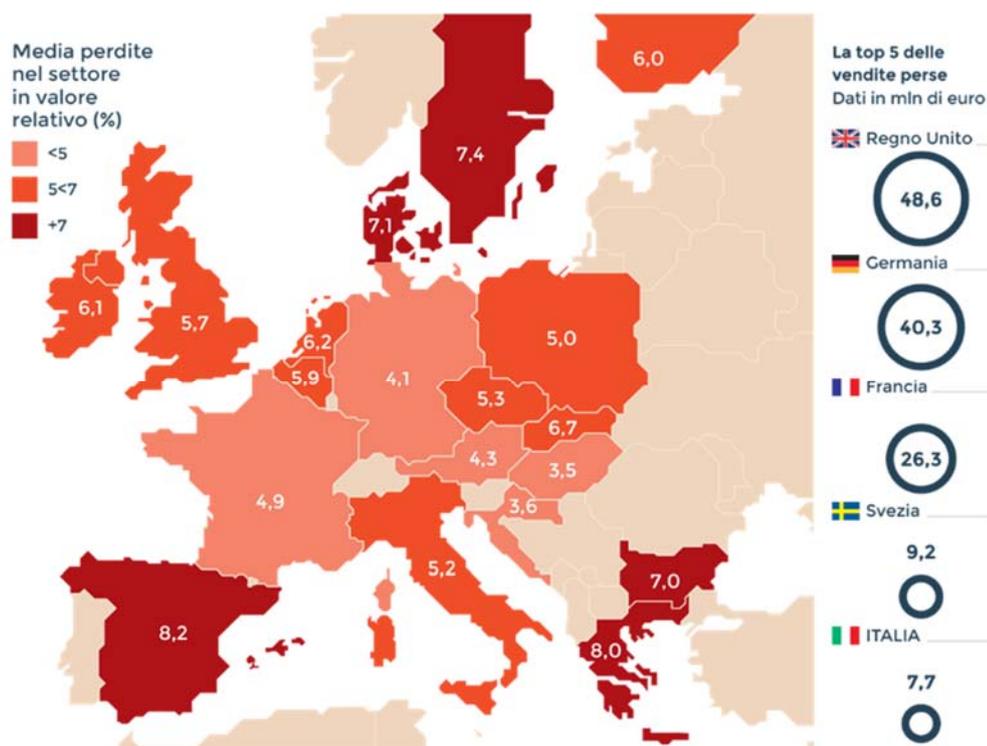


Figura 22: Il costo delle violazioni nel mercato UE

La pirateria nel settore della musica registrata provoca un calo complessivo delle vendite pari a circa 336 milioni di euro nell'ambito dell'economia della Ue, che, a sua volta, comporta oltre duemila posti di lavoro in meno e meno 63 milioni di euro in termini di entrate fiscali (Isole24ore, 2016). Oltre ai problemi esterni legati alla lotta contro siti web illegali, il servizio svedese ha dovuto di recente far fronte a problematiche interne riguardanti la propria piattaforma; verso la fine del 2017 Spotify ha infatti rivelato in un post pubblico che circa 2 milioni degli 86 milioni di utenti non paganti, utilizzavano i rispettivi profili free mediante numerose versioni non ufficiali dell'applicazione, che consentono di evitare alcuni limiti imposti a chi non usufruisce del servizio Premium (fra cui le interruzioni pubblicitarie, la "shuffle mode" e gli skip limitati), andando così ad intaccare gli introiti dell'azienda, ed in parte anche le sue statistiche che si basavano sui loro ascolti (smartworld.it, 2018). L'intervento è stato tempestivo, in vista soprattutto dell'imminente quotazione in borsa avvenuta lo scorso 4 aprile 2018 (appuntamento a cui Daniel Ek e compagni non potevano farsi trovare impreparati) e si è risolto in una sospensione di massa di tutti i profili hackerati o considerati anomali.



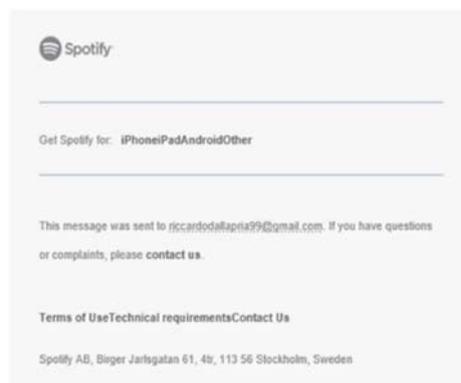
Gentile utente:

Abbiamo rilevato un'attività anomala sull'app che stai usando, pertanto l'abbiamo disabilitata. Non preoccuparti: il tuo account Spotify è sicuro.

Per accedere al tuo account Spotify, disinstalla semplicemente qualsiasi versione non autorizzata o modificata di Spotify e scarica e installa l'app Spotify dal Google Play Store ufficiale. Se hai bisogno di ulteriore aiuto, consulta il nostro articolo di assistenza sulla [Reinstallazione di Spotify](#).

Se rileviamo un uso ripetuto di app non autorizzate in violazione ai nostri termini, ci riserviamo tutti i diritti, tra cui la sospensione o l'eliminazione del tuo account.

Grazie per aver scelto Spotify!



3.5 Fatturato e crescita

L'ultimo paragrafo di questo elaborato si propone di analizzare la crescita delle sottoscrizioni al servizio e gli andamenti del fatturato registrati di recente dall'azienda, nonchè di tracciare una panoramica delle linee strategiche che il servizio potrebbe seguire negli anni a venire. Finora si è fatto riferimento alla forza innovatrice del servizio e di come la piattaforma abbia riscontrato enorme successo in tutto il mondo; tuttavia non ci si è mai soffermati sugli aspetti più critici del business di Spotify, ovvero quegli aspetti che rappresentano il "rovescio della medaglia" e che hanno suscitato tanto scetticismo sulla sostenibilità del modello fin dalla sua nascita.

Per quanto riguarda il numero di utenti iscritti si può affermare che nessuno dei diretti competitors di Spotify sia riuscito ad eguagliare la velocità di espansione nel mercato ed il volume di clienti serviti. Spotify è il primo servizio musicale streaming al mondo e conta oggi più di 170 milioni di utenti attivi, di cui almeno 75 milioni Premium users (più del doppio rispetto ad Apple Music che occupa il secondo gradino del podio).

Fonte: Music business worldwide

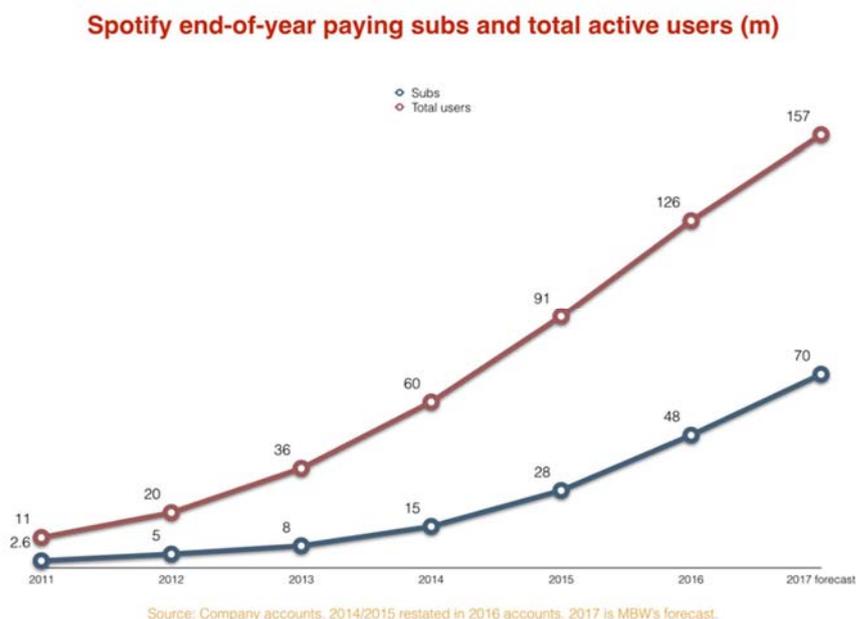


Figura 23: Crescita del numero di abbonati a Spotify in tutto il mondo (2011-2017)

Una ricerca condotta da MBW (Musicbusinessworldwide, 2017) riporta che con una media di 1.7 milioni di sottoscrizioni mensili Spotify vede il numero dei propri abbonati aumentare di oltre 20 milioni di unità ogni anno (curioso il fatto che si registrino significativamente più abbonati nella seconda metà dell'anno); tra il 2015 ed il 2016 il tasso di crescita corrispondeva al 38%, ma è stato dal 2014 al 2015 che si è registrato il maggior numero di iscrizioni al servizio, circa 30 milioni di utenti (+50%). Spotify pubblica il 2 maggio 2018 i risultati finanziari relativi al primo trimestre 2018: emerge un aumento del 45% degli utenti rispetto al primo trimestre 2017 mentre le previsioni per l'intero 2018 vedrebbero salire i fruitori mensili del servizio a 198-208 milioni (+26-32%) e i Premium users a 92-96 milioni (+30-36%). I dati relativi al fatturato sono altrettanto positivi, ma nascondono un business che non ha mai registrato utile netto.



Figura 24: Reddito e perdite operative annuali di Spotify (2013-2017)

Dalla ricerca condotta da MBW risulta chiaro che fin dal lancio della piattaforma le revenues totali hanno segnato valori positivi crescenti: una spesa media pro-capite di circa 55 euro annuali genera 4,1 miliardi di euro nel 2017 (+39% rispetto al 2016), ma il 2018 potrebbe essere ancora più redditizio, con le revenues totali che sfiorerebbero i 5,3 miliardi di euro, salendo del 20-30% rispetto all'anno precedente (Spotify Investors, 2018). La nota dolente sono le perdite, evidenziate in giallo in Figura 24. Il grafico mostra i costi sui ricavi versati sotto forma di royalties ai detentori dei diritti sul copyright: ammontano a 3,2 miliardi di euro, il 79% dei guadagni, e se si aggiungono a queste spese i costi di ricerca e sviluppo, di vendita, marketing, costi generali e amministrativi, la perdita operativa di Spotify ammonta a € 378 milioni (\$ 453 milioni) nel 2017. Bilanciare i ricavi e i costi di licenza è un problema che devono affrontare tutti i fornitori di servizi musicali streaming; nonostante Spotify sia riuscita a ridurre parzialmente le spese che spettano alle grandi etichette (diminuendo di appena il 3% i costi delle revenues l'azienda riuscirebbe a risparmiare quasi 150 milioni di dollari), i costi nel 2018 sono destinati a lievitare, costi che come si evince dal financial report sarebbero dovuti a grossi investimenti indirizzati alla costruzione di nuovi uffici in New York, Londra, Los Angeles, Stoccolma, e Boston, all'assunzione di nuovo personale per la divisione R&D, a campagne promozionali nonché al lancio del servizio in 4 nuovi mercati: Israele, Romania, Sudafrica e Vietnam (Spotify Investors, 2018). Daniel Ek e Martin Lorentzon continuano tuttavia ad ostentare sicurezza per rassicurare i propri investitori, spiegando che il tipo di servizio che offre Spotify non può che dare segni di profittabilità solo nel lungo periodo, dopo una fase iniziale

di consolidazione caratterizzata da ingenti investimenti, in cui l'obiettivo principale è l'espansione in nuovi mercati, raggiungere la maggior quota possibile e rafforzare il brand awareness.

Attendere che il tempo passi per sperare un giorno di intravedere degli utili non è certo nello stile di Daniel e compagni. Nel frattempo infatti il co-fondatori Ek e Lorentzon si sono adoperati per raggiungere accordi di cooperazione con leader di settori trasversali a quello musicale, ovvero brand del calibro di Facebook, Twitter, Instagram, Coca-Cola, Amazon, LG, Samsung, Vodafone e tanti altri, in modo da sfruttarne i rispettivi bacini d'utenza e le capacità distintive per attrarre nuovi clienti in mercati altrimenti irraggiungibili: strategie di differenziazione che permettono al servizio di rendersi unico rispetto alle altre offerte presenti sul mercato. Tra le più recenti collaborazioni strette dall'azienda svedese troviamo quella con Sony, che nel 2008 aveva acquisito una partecipazione azionaria in Spotify pari al 5,7%, annunciando una partnership strategica globale per offrire un'esperienza di musica digitale di alta qualità a PlayStation Network e ai suoi 64 milioni di utenti attivi (Spotify.com, 2015). E ancora il 21 marzo 2018 Spotify pubblica sul proprio sito internet un post che annuncia l'integrazione del servizio nelle auto Cadillac, voluta per offrire agli automobilisti la stessa esperienza personalizzata di ascolto che hanno imparato ad amare sulle app mobili e desktop di Spotify ma progettata per fornire raccomandazioni specifiche e consigli musicali orientati alla guida. Sempre a marzo la piattaforma comunica l'intrapresa di una partnership commerciale con Hulu, servizio internet leader nella fornitura video stream, operante nella distribuzione di film, serie televisive e altri contenuti d'intrattenimento. "[...] è chiaro che i consumatori amano combinare insieme le loro esperienze musicali e televisive", ha dichiarato Tim Connolly, responsabile della distribuzione e partnership di Hulu; "Il contenuto televisivo di Hulu è molto acclamato e con questa offerta esclusiva di Spotify stiamo raggruppando due tra le migliori piattaforme multimediali ad un prezzo imbattibile. Questo è solo un esempio di come possiamo aggiungere valore ai nostri membri premium giorno dopo giorno."; gli utenti Premium di Spotify potranno godere del bundle di servizi sostenendo un canone di soli \$12,99 al mese.

Fonte: The drum.com



3.6 La quotazione in borsa

“Spotify debutta a Wall Street”, è lo slogan più citato dall’editoria musicale a partire da martedì 3 aprile 2018. L’azienda svedese si è finalmente immatricolata in borsa con quella che è la terza più grande quotazione hi-tech a Wall Street dopo Alibaba (234 miliardi) e Facebook (82 miliardi), una capitalizzazione che vale più di 26,5 miliardi di dollari. Spotify si è affidata a tre consulenti finanziari - Morgan Stanley, Goldman Sachs e Allen & Co - per la gestione della IPO che si è svolta attraverso l’insolita modalità del direct listing²³ in modo da agevolare i propri dipendenti ed investitori nella vendita immediata delle proprie azioni al pubblico ed evitare le spese legate alle commissioni solitamente necessarie per la quotazione a Wall Street; di conseguenza, circa il 90 per cento delle azioni è stato immediatamente reso disponibile per le contrattazioni. Il titolo ha esordito a 165,9 dollari per poi salire fino a 169 e chiudere infine a 149,01, dissolvendo le incertezze riguardo alla possibile alta volatilità del trading del titolo come conseguenza dell’offerta diretta; con il prezzo di chiusura della prima giornata, la quota del co-fondatore Daniel Ek vale 2,3 miliardi di dollari e quella dell’altro co-fondatore, Martin Lorentzon, 3,2. Ma nel capitale ci sono anche la cinese Tencent, con una quota di 2,4 miliardi, e Sony, con 1,5 miliardi. Nonostante quote tutto sommato contenute (rispettivamente dell’8,8% e del 12,2%) i due fondatori hanno mantenuto un solido controllo della gestione detenendo infatti l’80,4% dei diritti di voto (agieconomia.it, 2018).

²³ La formula del direct listing, inusuale per una realtà dalle dimensioni importanti come Spotify, è una quotazione che non prevede l’emissione di nuove azioni e permette di evitare sia le spese legate alle commissioni solitamente necessarie per la quotazione a Wall Street che l’esigenza di dover contare sull’appoggio di un istituto bancario per portare a termine con successo la procedura. Alla base della decisione infatti non c’è una vera e propria ricerca di nuova cassa quanto più la volontà di offrire agli attuali azionisti di vendere le proprie azioni al pubblico evitando il consueto periodo di lockup che avrebbe limitato le manovre di dipendenti ed investitori.

Conclusioni

L'obiettivo posto all'inizio di questo elaborato era di fornire un esempio di giovane impresa in grado di sfruttare le potenzialità del modello di business utilizzando l'interpretazione teorica del fenomeno come rampa di lancio per sviluppare un business redditizio sia per il consumatore finale che per l'intera sfera di soggetti coinvolti nell'attività d'impresa. Il caso della start up Spotify si è rivelato utile allo scopo: l'azienda svedese ha elaborato la propria strategia di business sulla falsa riga del "Canvas Business Model" proposto dagli studiosi Osterwalder e Pigneur. Grazie ad un'iniziale panoramica sull'evoluzione del mercato musicale degli ultimi decenni si è potuto apprezzare il modo in cui Daniel Ek e compagni abbiano fatto tesoro delle numerose innovazioni tecnologiche in campo elettronico-musicale per plasmare il proprio business e dare al servizio streaming offerto il volto di una disruptive innovations a tutti gli effetti, strategia essenziale per conquistare quote importanti di un mercato sempre dinamico ed iper-competitivo caratterizzato dalla cosiddetta "era dell'accesso".

La descrizione del sistema del valore in cui si trova ad operare una qualsiasi azienda del settore ci ha fornito una lista della maggior parte degli attori che prendono parte alla grande filiera produttiva del mercato fonografico; come si è visto la cura delle relazioni intrattenute con questi soggetti porta nel lungo periodo numerosi vantaggi che accrescono la qualità dell'offerta e la portata della differenziazione del servizio. I concetti espressi nei primi due capitoli fungono quasi da introduzione al tema principale dell'elaborato, il caso Spotify, e forniscono una chiave di lettura per comprendere appieno le peculiarità del business model svedese. Analizzati attraverso il Canvas model gli elementi principali che costituiscono il modello di Spotify, si può riscontrare un avvicinamento ad un modello ibrido, definito come multi-sided market che stabilisce accordi con aziende per servizi di advertising e offre un doppio tipo di servizio, uno gratuito ad-based e uno Premium a pagamento. Questa parte del lavoro è stata incentrata sulla piattaforma e-business esclusivamente digitale di Spotify, che, oltre alla rivoluzionaria offerta del servizio, ha apportato innovazioni relativamente a più fronti, tra cui metodo di generazione di profitto, risorse impiegate, tipologia di clientela e lotta alla pirateria. Quella che viene presentata al lettore è la formula vincente adottata da Daniel Ek per aggredire un mercato che fino ad un decennio fa sembrava intoccabile e privo di redditività, grazie alla capacità di individuare un cosiddetto "Oceano Blu" e di innovare il proprio business model, evitando il rischio di diventare obsoleti e di perdere la propria competitività.

Nella sezione dedicata a copyright e royalties è stato approfondito il modo in cui la piattaforma genera ricavi attraverso la pubblicità, retribuisce gli artisti ma soprattutto il costo dell'input che fa partire l'intero processo: la concessione delle licenze da parte delle grandi etichette

discografiche. La parte finale dell'elaborato considera il contributo di Spotify nella lotta alla pirateria e alcuni dati relativi al fatturato degli ultimi anni, con particolare attenzione alla registrazione di perdite a bilancio e quindi alla sostenibilità di un modello di business che, pur essendo ben progettato e sviluppato, non ha ancora permesso all'azienda di conseguire utili di esercizio; come si è visto i co-fondatori Daniel e Martin sono convinti che, nonostante i ricavi continuino a crescere, sia ancora troppo presto per tirare le somme e rimandano la prova del nove ad un futuro non ben definito.

L'avvenuta quotazione in borsa sembra coronare definitivamente l'ascesa al successo del servizio svedese, affermandolo come forza portante del settore musicale; ciononostante la partita è ancora aperta e la grande sfida per la piattaforme di musica streaming sarà di cercare di restare al passo con le innovazioni di settore, mantenere un vantaggio competitivo differenziandosi dalla concorrenza, rendendo il più appetibile possibile il servizio streaming e attirando con la propria proposta di valore sempre più consumatori, avendo sempre la premura di rinnovare ed evolvere il proprio modello di business.

Sitologia:

<https://www.comscore.com/ita/Chi-siamo>

<http://www.21secolo.news/lera-della-digitalizzazione/>

<https://www.workinvoice.it/cose-la-disruptive-innovation/>

<https://blog.wired.it/disruptiveinnovations/2013/07/18/cose-una-disruptive-innovation.html>

<http://www.bergamosera.com/cms/2013/09/20/la-distruzione-creatrice-che-porta-innovazione/>

<https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

<https://www.google.it/search?q=Christensen+the+theory+of+disruptive+innovation+grafico&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMyo->

[H08baAhUB1RQKHZ7jD6gQ_AUICigB&biw=1536&bih=700#imgrc=ytQhhkr0qsMKZM:](https://www.google.it/search?q=Christensen+the+theory+of+disruptive+innovation+grafico&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiMyo-H08baAhUB1RQKHZ7jD6gQ_AUICigB&biw=1536&bih=700#imgrc=ytQhhkr0qsMKZM:)

http://www.musicaememoria.com/mercato_musica_2013.htm

<https://www.ilfattoquotidiano.it/2016/01/31/lindustria-musicale-il-mercato-e-la-distruzione-creativa/2417506/>

<https://www.wired.it/play/musica/2014/06/03/la-storia-di-napster/>

<http://www.lastampa.it/2016/10/23/tecnologia/lipod-compie-quindici-anni-cos-ha-cambiato-per-sempre-la-musica-R97RFjyrmMw4SPBhf1D5iP/pagina.html>

<https://www.apple.com/it/newsroom/2010/02/25iTunes-Store-Tops-10-Billion-Songs-Sold/>

<http://www.asymco.com/>

<http://www.themarketingfreaks.com/>

https://www.agi.it/blog-italia/digitale/in_italia_youtube_non_aiuta_lo_streaming_musicale-1784568/news/2017-05-17/

<https://www.youtube.com/feed/trending>

<http://www.edibleapple.com/2010/09/08/app-downloads-on-itunes-on-pace-to-surpass-music-downloads-by-end-of-the-year/>

<https://www.statista.com/chart/4557/us-music-industry-revenue/>

http://macdailynews.com/2005/03/02/apples_itunes_music_store_downloads_pass_300_milli_on_songs_milestone/

https://www.hwupgrade.it/news/web/pirateria-youtube-mp3org-chiuso-le-case-discografiche-hanno-avuto-la-meglio_72084.html

<https://www.webnews.it/2016/10/06/musica-streaming-youtube/>

<http://www.thismarketerslife.it/digital/dal-compact-disc-allo-streaming-levoluzione-dellindustria-musicale-nellera-digitale/>

https://it.wikipedia.org/wiki/L%27era_dell%27accesso

<https://www.careersinmusic.com/music-industry-revenue>

<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2017-04-26/il-mercato-musicale-si-consolida-e-vale-quasi-16-miliardi-130345.shtml?uuid=AEyeJiBB>

<https://www.rockit.it/articolo/dati-statistiche-mercato-musicale>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167624516000068>

<http://www.scfitalia.it/notizie/global-music-report-2017.kl>

<https://ilmanagement.it/author/rinoscop/>

<https://www.billboard.it/news/cose-il-value-gap/2017/12/061895/>

<http://doczz.it/doc/2507312/il-settore-musicale--analisi-della-filiera-e-del>

<http://www.italiacreativa.eu/settore/musica/>

<http://www.tafterjournal.it/2012/08/31/filiera-dellindustria-musicale-e-nuovi-modelli-di-business-in-italia/>

<https://www.roberto-serra.com/daniel-ek-lancio-spotify/>

<https://www.raffaelegaito.com/spotify-growth-hacking/>

<http://www.hbs.edu/openforum/openforum.hbs.org/goto/challenge/understand-digital-transformation-of-business/spotify-is-reviving-the-music-industry.html>

<http://www.lastampa.it/2016/05/29/tecnologia/news/spotify-fatturato-super-ma-gli-utili-non-si-vedono-cFohsSYBdS0XBARVSbIcQO/pagina.html>

<http://mercatiefinanza.com/2018/04/04/spotify-go-big-or-go-home/>

<https://www.statista.com/statistics/245125/revenue-distribution-of-spotify-by-segment/>

<https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2018/Spotify-Technology-SA-Announces-Financial-Results-for-First-Quarter-2018/default.aspx>

http://www.europe-economics.com/userfiles/library/Two-sided_markets_in_payment_systems.pdf

<http://www.yourbrand.camp/marketing-camp/studi-e-ricerche/two-sided-markets-network-effects-e-telco-nuovi-modelli-di-business-nella-digital-economy>

<http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>

<http://www.soundreef.com/blog/sapere-tutto-sul-music-publishing-dalla-a-alla-z/>

https://pro.hwupgrade.it/news/mercato/spotify-ecco-come-paghiamo-gli-artisti_50035.html

<https://economicamenteparlando.wordpress.com/2016/05/12/paga-meglio-youtube-o-spotify/>

Bibliografia:

Tommaso Pucci, (2016). *Il modello di business: caratteri strutturali e dinamiche evolutive*.

Zott, Amit, (2010). *Designing your future business model: An activity system perspective*.

Dubosson-Torbay, Osterwalder, Pigneur, (2002). *E-business model design, classification and measurements*.

Johnson, Christensen, Kagerman, (2008). *Reinventing your business model*.

Osterwalder, Pigneur, (2009). *Business model generation: A Handbook for visionaries, game changers and challengers*.

Baden-Fuller, Mangematin, (2013). *Business models: A challenging agenda*.

Disponibile su <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1476127013510112>.

Amit, Zott, (2001). *Value creation in e-business*, *Strategic Management Journal*.

Clayton M. Christensen, Joseph Bower, (1995). *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, Harvard Business Review.

Disponibile su <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>.

Recording Industry Association of America, *Global Music Report*, 2017-2018.

Ardizzone A., L. Barbarito (2010). *Il settore musicale in Italia*.

Disponibile su <http://www.tafterjournal.it/2012/08/31/filiera-dellindustria-musicale-e-nuovi-modelli-di-business-in-italia/>.

Osterwalder, Y. Pigneur, (2009). *Creare modelli di business*. Milano: FAG, 2012.

Disponibile su <http://www.businessmodelcanvas.it/business-model-canvas/>.

Aguiar, L. e J. Waldfogel, (2015). *Streaming reaches flood stage: does Spotify stimulate or depress music sales?* National Bureau of Economic Research.

Disponibile su <http://www.nber.org/papers/w21653>.

