



Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Diritto Pubblico, Internazionale e Comunitario
Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali “M. Fanno”

Corso di Laurea in Diritto e Tecnologia
a.a. 2023/2024

Il successo dei servizi di streaming musicale e la leadership di Spotify

Relatore: Prof. Andrea Bafundi

Studente: Enrico Granini

Indice

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: I DATI COME ASSET DIGITALI DELLE PIATTAFORME DI STREAMING MUSICALE	4
1.1 IL MERCATO DELL'ONLINE MUSIC STREAMING	4
1.2 DATA-DRIVEN INDUSTRY	4
1.3 IL PROCESSO DI DATIFICAZIONE.....	5
1.4 LA COMPETIZIONE GENERATA DAI DATI	8
1.5 DATA-DRIVEN INNOVATIONS.....	8
CAPITOLO 2: I SERVIZI RIVALI DI SPOTIFY	10
2.1 LE SOCIETÀ PROPRIETARIE DEI TRE MAGGIORI MSS RIVALI	10
2.1.1 <i>Apple Inc.</i>	10
2.1.2 <i>Amazon.com, Inc.</i>	10
2.1.3 <i>Alphabet Inc.</i>	10
2.2 L'ASCESA DELLE PIATTAFORME DI APPLE, AMAZON E ALPHABET	11
2.3 L'IMPATTO DEI SERVIZI MUSICALI DI STREAMING A BILANCIO	11
2.4 LA MANCATA PROFITABILITÀ DEL MERCATO DELLO STREAMING MUSICALE	13
2.5 PERCHÉ OPERARE NEL MERCATO RISULTA VANTAGGIOSO?	14
CAPITOLO 3: LA LEADERSHIP DI SPOTIFY	15
3.1 SPOTIFY TECHNOLOGY S.A.....	15
3.2 RATIO ANALYSIS COMPARATIVA	15
3.3 SPOTIFY NON GENERA PROFITTI.....	19
3.4 IL POTERE DI SPOTIFY.....	21
CONCLUSIONI	23
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	24

Introduzione

L'industria e il consumo musicale si sono profondamente modificati con l'affermarsi delle famose piattaforme di streaming, quali Spotify, Apple Music, Amazon Music e YouTube Music, che sono divenute oggi i principali veicoli per l'ascolto di milioni di brani. Questi servizi hanno permesso una riconfigurazione del settore musicale, il quale oggi ruota principalmente attorno allo streaming, definito, «*nel linguaggio di Internet, come la modalità di accesso in rete a file audiovisivi di cui si può fruire in tempo reale senza provvedere a salvarli sul proprio sistema*»¹.

Nel 2014 i servizi di streaming realizzavano il 15% dell'intero fatturato dell'industria musicale, nel 2021 questa percentuale ha raggiunto l'85%². Il lavoro di tesi cerca innanzitutto di individuare i motivi del successo e della rapida crescita che ha interessato i servizi di streaming musicale, i quali sono da individuarsi, innanzitutto, nell'aumento degli accessi ad internet, ma soprattutto nella maggiore digitalizzazione della musica³. Tale processo è cominciato con l'introduzione dei file MP3 ad inizio millennio che, oltre a causare un drastico calo nei ricavi del settore, semplificando la condivisione dei file musicali e facendo proliferare i download illegali, ha comportato l'ingresso nell'era della musica digitale. Questi formati di file hanno infatti reso la musica facilmente trasferibile online, cambiando il modo di usufruirne e rendendo le canzoni accessibili in ogni momento e in ogni luogo. L'industria musicale ha impiegato quasi un decennio per individuare una soluzione alla crisi delle vendite e per sviluppare un modello di business che potesse sostenere questa nuova dimensione e garantire una nuova crescita economica, e questo modello ha alla base proprio lo streaming⁴. L'elaborato, dunque, illustrando il funzionamento del modello adottato, cerca di comprendere come i servizi di streaming abbiano sfruttato l'evoluzione tecnologica che ha interessato l'industria musicale per dar vita ad un mercato innovativo, evidenziando poi il ruolo assunto dai dati nella competizione tra le varie piattaforme. L'analisi si focalizza poi sulla redditività del mercato, presentando i maggiori attori che vi competono, ossia Apple, Amazon, Alphabet e Spotify, il loro ruolo nel mercato e l'impatto che questo ha sui loro risultati. La tesi, soffermandosi successivamente sul leader del mercato, Spotify, evidenzia le unicità che caratterizzano la società e il servizio erogato, rispetto ai principali competitors, cercando infine di comprendere i fattori che hanno permesso alla società di raggiungere la posizione dominante ricoperta oggi.

¹ Treccani. (n.d.). Streaming. <https://www.treccani.it/vocabolario/streaming/>

² Magaùda, P. (2022). Le piattaforme digitali di streaming. *Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica*, 100-109, doi: 10.1402/104776

³ Magaùda, P. (2022). Le piattaforme digitali di streaming. *Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica*, 100-109, doi: 10.1402/104776

⁴ Mendonça Melo e Castro, A. E. (2018). *Streaming wars continue case study (Master's project)*. Berklee College of Music. <https://remix.berklee.edu/graduate-studies-global-entertainment-business/224>

Capitolo 1: I dati come asset digitali delle piattaforme di streaming musicale

1.1 Il mercato dell'online music streaming

Il modello di business utilizzato dai principali servizi di streaming crea valore aggiunto per il consumatore garantendo servizi disponibili ininterrottamente e un *engagement* sempre maggiore attraverso forme di abbonamento ad un prezzo abbordabile, che danno accesso ad un catalogo musicale quasi illimitato⁵. Il modello si basa però su un grande *trade-off*, in quanto può essere implementato con una struttura di costi molto limitata che viene però bilanciata dalla necessità delle compagnie di streaming di pagare accordi molto onerosi alle etichette discografiche.

Le case discografiche, infatti, hanno ancora oggi un grande potere contrattuale nei confronti delle piattaforme, in quanto i fornitori principali dei servizi di streaming rimangono le tre grandi multinazionali del settore, ovvero Sony Music Entertainment, Universal Music Group e Warner Music Group che, possedendo l'80% del mercato, dominano la quasi globale disponibilità dei brani. Per accontentare i propri utenti, e raggiungerne di sempre nuovi, le piattaforme hanno dunque bisogno dei diritti delle canzoni prodotte dalle tre cosiddette *major*, che di conseguenza accumulano un rilevante *bargaining power*⁶, il quale viene ampliato ulteriormente dal fatto che queste possiedono spesso azioni dei maggiori servizi di streaming musicale.

Questo dirompente e innovativo modello di business venne per la prima volta implementato nel 2008, quando la svedese Spotify Technology S.A. lanciò un esclusivo servizio di streaming musicale composto da un piano a pagamento per abbonamento e da un piano gratuito, supportato da annunci pubblicitari. Cominciò così la prepotente crescita del mercato dello streaming musicale che portò Spotify a raggiungere già nel 2011 il primo milione di utenti paganti in Europa; Apple e Amazon ad entrare nel mercato con le proprie piattaforme di streaming, rispettivamente Apple Music e Amazon Music, e che infine nel 2018 condusse Google ad introdurre YouTube Music, suo ultimo, e finalmente riuscito, tentativo di convertire gli utenti di YouTube in abbonati ad un servizio di musica in streaming⁷. Quelli citati sono oggi i 4 maggiori *players* di questo mercato, che nel 2023 ha generato profitti pari a \$26 miliardi e che può contare oggi circa 1 miliardo di utenti attivi.

Spotify è tuttora leader del mercato, con una quota pari al 31,7%, segue poi Apple Music col 12,6%, successivamente Amazon Music col 11,1%, ed infine YouTube Music, con una quota di mercato del 9,7%.⁸

1.2 Data-driven industry

L'evidenziato successo dei c.d. *Music-streaming Services (MSSs)* è da giustificarsi, come anticipato, con la capacità di aver sfruttato la nuova dimensione digitale della musica e della sua esperienza d'ascolto e più precisamente con l'aver integrato un meccanismo definito con il termine di "datificazione", un processo attraverso il quale i *MSSs* sono in grado di convertire le preferenze, i comportamenti e le attività realizzate dai propri utenti in dati digitali, elaborati poi da una serie di algoritmi, in modo da entrare a far parte dei processi di *decision-making* delle aziende e permettere di selezionare e proporre in modo strategico l'offerta di contenuto ai propri users⁹.

⁵ Mendonça Melo e Castro, A. E. (2018). *Streaming wars continue case study (Master's project)*. Berklee College of Music. <https://remix.berklee.edu/graduate-studies-global-entertainment-business/224>

⁶ MarketLine. (2022). *Global Online Music Streaming*

⁷ Mendonça Melo e Castro, A. E. (2018). *Streaming wars continue case study (Master's project)*. Berklee College of Music. <https://remix.berklee.edu/graduate-studies-global-entertainment-business/224>

⁸ Statista. (29/05/2024). *Share of music streaming subscribers worldwide in the 3rd quarter of 2023, by company*. <https://www.statista.com/statistics/653926/music-streaming-service-subscriber-share/>

⁹ Magaùdda, P. (2022). *Le piattaforme digitali di streaming*. "il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica", 100-109, doi: 10.1402/104776

Quello della datificazione è però soltanto uno dei processi di evoluzione tecnologica che hanno interessato il mercato musicale e che stanno dando vita a nuovi modi di fare impresa, qualunque sia il mercato considerato. Gli ultimi decenni difatti sono stati pervasi da numerosi cambiamenti digitali, che hanno portato le imprese a dover innovare i loro modelli di business per poter sopravvivere a tale evoluzione tecnologico-digitale e ai paradigmi della *new economy*¹⁰.

Questo cambiamento può essere sintetizzato con quattro concetti principali, spesso erroneamente utilizzati come sinonimi:

- La trasformazione digitale (*digital transformation*) rappresenta l'utilizzo delle nuove tecnologie per permettere rilevanti miglioramenti nel fare impresa, come migliorare la *customer experience*, ottimizzare le varie operazioni, o creare nuovi modelli di business (Fitzgerald et al., 2014). O ancora viene definita come una trasformazione dell'organizzazione e della strategia dell'impresa, che integri le tecnologie digitali con i processi d'impresa, in un contesto di economia digitale (Liu et al., 2011).
- La digitalizzazione (*digitalization*), d'altro canto, indica un più ampio processo sociotecnico che implica l'integrazione delle nuove tecnologie in vari aspetti della vita quotidiana (Brennen e Kreiss, 2016).
- Un altro concetto essenziale è invece la digitizzazione (*digitization*), che rappresenta la transizione da informazioni analogiche ad un formato digitale delle stesse (Brennen e Kreiss, 2016), quindi una conversione di dati analogici in dati digitali.
- La datificazione (*datification*) infine, che non riguarda la semplice creazione di informazioni, denota un fenomeno contemporaneo di quantificazione della vita umana attraverso informazioni digitali, a cui viene spesso associato un valore economico (Mejias, U. A. & Couldry, N., 2019).

Il mercato dello streaming musicale è il frutto di tutti questi processi. È infatti avvenuta una digitizzazione della musica, ora disponibile in vari formati digitali, la quale ha permesso una digitalizzazione dell'ascolto della stessa, in quanto i consumatori possono oggi ascoltarla su dispositivi di ogni genere, da uno smartphone ad un Amazon Echo. Questa nuova dimensione assunta dalla musica ha condotto quindi verso una trasformazione digitale del settore musicale, con la generazione di un nuovo modello di business, lo streaming online, adottato da piattaforme che sono oggi capaci di generare fatturati miliardari in virtù dell'eccelsa *customer experience* che sono in grado di garantire ai propri utenti, possibile grazie ad un efficace datificazione dei loro comportamenti sulla piattaforma stessa.

1.3 Il processo di datificazione

I *MSSs* basano quindi il loro funzionamento sui dati ricavati dai comportamenti posti in essere dagli utenti nell'utilizzo delle varie piattaforme. Si sottolinea quindi come la datificazione sia un processo essenziale in questo mercato, motivo per il quale è opportuno definire al meglio cosa questa significhi. Il termine datificazione, apparso per la prima volta in *Mayer-Schönberger and Cukier (2013)*, implica che qualcosa venga trasformato in dati, intesi come «materiale prodotto dall'astrazione del mondo in categorie, misure e altre forme di rappresentazione [...], che realizzano l'elemento costitutivo da cui le informazioni e la conoscenza vengono create»¹¹.

Il processo di datificazione crea dunque dati digitali, a partire dai più vari aspetti della vita umana, tramite due elementi essenziali: una infrastruttura esterna, attraverso la quale vengono raccolti, processati e immagazzinati i dati; un processo di generazione del valore, che permette la monetizzazione dei dati, utilizzandoli per vedere prodotti o servizi agli utenti, o vendendo i dati stessi a terze parti.

¹⁰ Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M. e Dabić, M. (2021). Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field. *Journal of Business Research*, 123, 489-501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>

¹¹ Kitchin, R. (2014). *The data revolution: big data, open data, data infrastructures & their consequences*. London: Sage, p.1. <https://doi.org/10.4135/9781473909472>

Il primo consiste in meccanismi che, spesso tramite un'app o una piattaforma, raccolgono un'ampia varietà di dati sugli utenti, li aggregano e li analizzano, generando informazioni di marketing e intuizioni predittive sui comportamenti¹². Si consideri, per esempio, la struttura di un servizio di streaming musicale. Primo elemento strutturale di un *MSS*, fruibile su un qualsiasi dispositivo, è l'interfaccia visibile, la quale, oltre a presentare regole di utilizzo e funzioni tecniche che lo consentono¹³, è caratterizzata da una serie di funzionalità interattive che permettono agli utenti di condividere, organizzare (ad esempio, in playlist) e cercare contenuti musicali. Cosa debba apparire su questa interfaccia visibile è frutto di decisioni prese sia da un team di editori, che da algoritmi automatizzati. Contemporaneamente però ogni *MSS* presenta anche «un'interfaccia invisibile» (Van Dijck, 2013), nascosta agli utenti finali e controllata dalla piattaforma di streaming stessa, che può modificarla mostrando o nascondendo alcuni contenuti o caratteristiche. Questa struttura di background include inoltre sistemi automatici di raccomandazione che forniscono agli utenti suggerimenti musicali tramite le playlist e la riproduzione in streaming, grazie all'utilizzo di complessi algoritmi. Esistono, per esempio, algoritmi programmati per rintracciare le canzoni più popolari (*trending algorithms*) e altri che possono associare tra loro storici d'ascolto simili di utenti diversi (*collaborative filtering*), in grado di consigliare ad un user una playlist in base ad un giorno della settimana, o alle attività che solitamente si svolgono in un determinato momento di quel giorno, (es. "Monday Motivation" o "Friday Party Mix" su Spotify), differente da quella che verrà suggerita ad un altro user, lo stesso giorno alla stessa ora¹⁴. Si noti dunque il primo passaggio del processo di datificazione, in cui, tramite un'infrastruttura esterna, composta da un'interfaccia visibile, un'interfaccia invisibile e da algoritmi che ne regolano il funzionamento, le piattaforme sono in grado di raccogliere i dati, di analizzarli e di generare informazioni sugli utenti. Comincia poi la seconda fase della datificazione, cioè il processo di generazione del valore, in cui, attraverso sistemi automatici di raccomandazione, i *MSSs* influenzano i comportamenti degli utenti, persuadendoli verso un sempre maggiore utilizzo del servizio di streaming grazie all'offerta di contenuti sempre più personalizzati e adattati all'utente.

¹² Meijas, U. A. e Couldry, N. (2019). *Datafication*. *Internet Policy Review*, 8(4). doi: 10.14763/2019.4.1428

¹³ Van Dijck, J. (2013). *The culture of connectivity: A critical history of social media*. Oxford, UK: Oxford University Press.

¹⁴ Maaso, A. e Hagen, A.N. (2020) *Metrics and decision-making in music streaming*, *Popular Communication*, 18:1, 18-31. doi: 10.1080/15405702.2019.1701675



Grafico 1: gli input raccolti da Spotify¹⁵

Per quanto riguarda Spotify, per esempio, gli algoritmi utilizzati tengono traccia di numerosi input rilasciati dagli utenti durante l'utilizzo della piattaforma, riguardanti le loro preferenze musicali. Spotify stessa definisce tali input come segnali (*signals*) e quelli che le tecnologie di raccomandazione personalizzata prendono in considerazione sono migliaia: cosa l'utente sta ascoltando, in che momento della giornata ascolta la musica, quali canzoni aggiunge alle proprie playlist, le preferenze di utenti con simili gusti musicali, la lunghezza delle canzoni ascoltate, e molti altri. Questi input vengono poi considerati con diversi gradi di rilevanza, per generare infine un output, cioè la canzone che Spotify farà strategicamente scoprire all'utente. Grazie a questo processo ogni mese sulla piattaforma svedese gli utenti scoprono, anche se non autonomamente, 16 miliardi di volte un nuovo artista¹⁶.

La datificazione è dunque strettamente legata al successo dei *MSS* e alla generazione di ricavi, sia attraverso l'incorporazione dei dati come fattori di produzione e di sviluppo del servizio erogato, sia attraverso la "vendita" dei dati stessi come beni di valore¹⁷. Difatti, la monetizzazione dei dati può avvenire anche attraverso la distribuzione degli stessi a terze parti, in particolare agli attori del mercato musicale. Oggi tutti gli stakeholders dell'industria musicale raccolgono, analizzano e utilizzano i dati acquisiti dai servizi di streaming per compiere le più varie decisioni. La datificazione è quindi essenziale anche per planning strategici, comunicazione, cooperazione, marketing, pubblicazioni, targeting, di ogni attore della *music industry*, come artisti, managers, etichette e altri distributori. Si evidenzia qui dunque un'altra faccia del potere delle piattaforme di streaming, cioè il fatto che sono diventate dei *gatekeeper* di tutti i dati musicali fondamentali su cui oggi si basano i più vari tipi di business musicali¹⁸. Questo ritorno di informazioni ai titolari dei diritti e ai creatori dei contenuti musicali va a valorizzare ancor più il processo di datificazione realizzato dai servizi di

¹⁵ Spotify. https://storage.googleapis.com/pr-newsroom-wp/1/2020/10/Spotify_Streams_102720_v4.png. Immagine riportata secondo le Design Guidelines di Spotify. <https://developer.spotify.com/documentation/design#attribution>

¹⁶ Newsroom Spotify. (2/11/2020), Amplifying Artist Input in Your Personalized Recommendations. <https://newsroom.spotify.com/2020-11-02/amplifying-artist-input-in-your-personalized-recommendations/>

¹⁷ Mejias, U. A. e Couldry, N. (2019). Datafication. *Internet Policy Review*, 8(4). DOI: 10.14763/2019.4.1428

¹⁸ Maaso, A. e Hagen, A.N. (2020) Metrics and decision-making in music streaming. *Popular Communication*, 18:1, 18-31. doi: 10.1080/15405702.2019.1701675

streaming, rendendo i vari stakeholders del settore sempre più dipendenti dai dati e dalle piattaforme che li forniscono, le quali rafforzano sempre più il loro posizionamento nell'intera industria¹⁹.

1.4 La competizione generata dai dati

I dati generati tramite il processo di datificazione dai *MSSs* sono perciò essenziali sia per crescere il proprio potere all'interno dell'industria musicale, sia per aumentare il proprio bacino di utenti. In merito a quest'ultimo aspetto, la competizione, che non si limita a fornire contenuti il più personalizzati possibile, sta subendo un rilevante cambiamento, dato dal diverso tipo di rapporto che si può instaurare tra gli utenti e le piattaforme che essi decidono di utilizzare.

Il rapporto tra utenti e piattaforme si sta infatti evolvendo grazie all'affermarsi del diritto alla portabilità dei dati, introdotto in UE con l'art.20 del GDPR: « *L'interessato ha il diritto di ricevere in un formato strutturato, di uso comune e leggibile da dispositivo automatico i dati personali che lo riguardano forniti a un titolare del trattamento e ha il diritto di trasmettere tali dati a un altro titolare del trattamento senza impedimenti da parte del titolare del trattamento cui li ha forniti [...]*»²⁰. Difatti, la possibilità per gli utenti delle piattaforme di usufruire del diritto alla portabilità dei dati ha come diretta conseguenza la diminuzione dei costi di transizione (*switching costs*) e i contrapposti aumenti del tasso di abbandono (*churn rate*) e della competizione. I costi di transizione per i *MSSs* sono monetari, di tempo, di apprendimento, relazionali e psicologici, e un utente che passa da una piattaforma all'altra dovrebbe ricostruire la sua intera libreria personale e riceverebbe raccomandazioni meno personalizzate e specifiche. Se la portabilità dei dati comporta però minori costi di transizione, allora aumenta la mobilità degli utenti verso servizi di streaming rivali.

Per i *MSSs* la *data portability* può quindi sia aumentare il tasso di abbandono degli utenti, sia aumentare il tasso di *customer acquisition*. Una soluzione all'aumento del *churn rate* sarebbe una crescita degli investimenti necessari per sfruttare al meglio le *data-driven innovations*, necessarie per fornire contenuti personalizzati in modo più efficace e più soddisfacenti, così da aumentare l'*engagement* e la *retention* degli utenti. La *data portability* sviluppa però anche opportunità per le piattaforme di streaming di attirare utenti dai competitors. Facendo ciò, i nuovi utenti porterebbero con sé anche il loro storico di dati, che andrebbe a sommarsi ai big data già posseduti dalla piattaforma; un aumento della disponibilità e della varietà dei dati porta ad un aumento della qualità e della differenziazione dei servizi, delle economie di rete e del potere di mercato (Engels, 2016²¹). Motivate dalle opportunità e dai benefici derivanti dai dati portati dagli utenti attratti dai competitors, le piattaforme online di streaming saranno portate ad investire maggiormente in *data-driven innovations* per poter sfruttare tali dati in modo efficace ed efficiente²².

1.5 Data-driven innovations

Si noti dunque come, sia per trattenere i propri utenti, che per attrarne di nuovi, le piattaforme di streaming siano spinte, non solo a raccogliere più dati possibili, ma anche ad investire in innovazioni digitali, che consentano di offrire un servizio migliore. La competizione si sviluppa dunque anche su questo piano, facendo sorgere cioè una gara a chi riesce a sfruttare, prima e in maniera più efficace, le nuove tecnologie. Amazon, per esempio, dal 2018 ha introdotto l'*Amazon Music conversational recommender*, che permette agli utenti del servizio di streaming di conversare con l'assistente vocale Alexa, affinché questo possa consigliare il brano o la playlist che l'utente ha voglia di ascoltare in un preciso momento. Oggi questa funzionalità integra anche un sistema di *machine learning* che, a partire da un enorme dataset costruito sulla base di dati raccolti da migliaia di conversazioni anonime

¹⁹ Hagen, A.N. (2022) *Datafication, Literacy, and Democratization in the Music Industry*, *Popular Music and Society*, 45:2, 184-201. doi: 10.1080/03007766.2021.1989558

²⁰ *Garante per la protezione dei dati personali* (23/11/2018), *Regolamento UE 2016 679*.

<https://www.garanteprivacy.it/documents/10160/0/Regolamento+UE+2016+679.+Arricchito+con+riferimenti+ai+Considerando+Aggiornato+alle+rettifiche+pubblicate+sulla+Gazzetta+Ufficiale++dell%27Unione+europea+127+del+23+maggio+2018>

²¹ Engels, B. (2016). *Data portability among online platforms*. *Internet Policy Review*, 5(2). doi: 10.14763/2016.2.408

²² Ramos, E. F., e Blind, K. (2020). *Data portability effects on data-driven innovation of online platforms: Analyzing Spotify*. *Telecommunications Policy*, 44. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030859612030118X?via%3Dihub>

tra gli utenti e l'assistente vocale, assimila informazioni per sviluppare delle regole di dialogo, in modo da capire quali domande sia più utile porre per individuare, durante la conversazione, la musica desiderata²³. Oltre al *ML*, le società attive nel mercato dello streaming stanno effettuando rilevanti investimenti anche in tecnologie di intelligenza artificiale, col fine di integrarle nelle interfacce delle piattaforme. Ad aprile 2024, sia Spotify²⁴ che Amazon²⁵ hanno infatti, quasi contemporaneamente, annunciato la possibilità per i loro utenti di generare delle playlist tramite IA. Per entrambe le piattaforme esistono ad oggi solamente le versioni beta di tale tecnologia, ma si tratta di un ulteriore esempio che sottolinea come stia effettivamente avvenendo un sempre maggiore collocamento di risorse, da parte delle relative società, sulle nuove tecnologie digitali, per permettere di raccogliere sempre più dati dai propri utenti, per poter datificare sempre più comportamenti degli users, in modo da fornire loro contenuti sempre più attraenti, con lo scopo di diminuirne il tasso di abbandono, ma anzi di attrarre il pubblico dei competitors, che magari riceve contenuti meno soddisfacenti. Avendo quindi inquadrato il funzionamento dello streaming musicale e le ragioni del suo successo nell'industria e tra i consumatori, è opportuno ora analizzare il mercato in cui tali *MSSs* operano, cercando di comprendere se l'efficiente uso dei dati da parte di Spotify sia l'unico motivo che ne giustifica lo schiacciante dominio.

²³ Amazon Science. (28/01/2022). *The Amazon Music conversational recommender is hitting the right notes.* <https://www.amazon.science/latest-news/how-amazon-music-uses-recommendation-system-machine-learning>

²⁴ Newsroom Spotify. (07/04/2024). *Spotify Premium Users Can Now Turn Any Idea Into a Personalized Playlist With AI Playlist in Beta.* <https://newsroom.spotify.com/2024-04-07/spotify-premium-users-can-now-turn-any-idea-into-a-personalized-playlist-with-ai-playlist-in-beta/>

²⁵ About Amazon. (16/04/2024). *Amazon Music launches Maestro, a new AI playlist generator—here's your first look at the beta.* <https://www.aboutamazon.com/news/entertainment/amazon-music-maestro-ai-playlist-generator>

Capitolo 2: I servizi rivali di Spotify

2.1 Le società proprietarie dei tre maggiori MSS rivali

Come già riportato inizialmente, Spotify è il servizio leader dello streaming musicale, il servizio che ha rivoluzionato il modo in cui i consumatori possono usufruire della musica. La piattaforma opera però in un mercato competitivo, in cui negli ultimi anni hanno guadagnato quote sempre maggiori tre servizi di streaming in particolare: Apple Music, Amazon Music e YouTube Music. Questi MSSs, al contrario di Spotify, sono detti integrati, cioè fanno parte di ecosistemi e strutture più ampie, in cui spesso il servizio musicale è offerto insieme ad altri tipi di servizi e prodotti riconducibili alle stesse società²⁶.

2.1.1 Apple Inc.

Apple Music è un servizio di streaming musicale erogato dalla Apple Inc., società il cui business ruota attorno al design, alla realizzazione e alla commercializzazione di smartphone, pc, tablet e accessori, oltre che alla vendita di relativi servizi. Tra i servizi digitali resi disponibili agli utenti si ritrova dunque anche la piattaforma di streaming musicale, altamente integrata con i dispositivi e i sistemi operativi sviluppati dalla società stessa. Esiste un'unica versione della piattaforma e tutti i piani previsti per l'iscrizione al servizio di streaming includono il pagamento di una quota mensile e non comportano in nessun caso l'inserimento di annunci pubblicitari²⁷.

2.1.2 Amazon.com, Inc.

Amazon.com, Inc è invece il *parent brand* di Amazon Music. Amazon, primariamente conosciuto per il suo *marketplace*, è oggi impegnato in quasi ogni ambito dell'*IoT*. La sua missione è quella di diventare la società più *customer-centric* possibile, operando in vari business che comprendono la realizzazione di una larga gamma di prodotti e l'offerta di una grande varietà di servizi e canali di distribuzione. Parte dei ricavi di Amazon proviene dai servizi in abbonamento, tra cui piattaforma di streaming musicale, di cui esistono due versioni: Amazon Music Prime, inclusa nell'iscrizione alla membership Prime e che prevede un accesso limitato al catalogo musicale, e Amazon Music Unlimited, servizio di streaming a cui possono accedere, tramite il pagamento di quote leggermente diverse, sia gli abbonati al servizio Prime che gli utenti esterni. Quest'ultima versione comprende alcune funzionalità aggiuntive, un accesso completo al catalogo musicale e, come però anche nell'altra versione, l'assenza di annunci pubblicitari²⁸.

2.1.3 Alphabet Inc.

Per quanto riguarda YouTube Music, Alphabet Inc. è la holding che controlla questo MSS. Alphabet si definisce come una raccolta di business, di cui il più grande risulta essere Google. Google viene suddiviso in due segmenti: Google Services e Google Cloud. Nel primo si ritrova, insieme a Chrome e Gmail, anche YouTube, che contribuisce al raggiungimento dell'obiettivo della società di rendere le informazioni più accessibili ed utili, anche migliorando la scoperta e la creazione di contenuti digitali. Solo da pochi anni però YouTube è diventato un diretto competitor delle piattaforme di streaming musicale, avendo raggruppato i soli video musicali in un'unica app, YouTube Music. Anche di questa ne esistono due versioni: YouTube Music e YouTube Music Premium. La prima non prevede il pagamento di una quota di iscrizione ma genera ricavi tramite l'inserimento di annunci pubblicitari. Questa versione permette l'accesso all'intero catalogo di brani e video musicali disponibile e una loro libera riproduzione, ma non consente l'ascolto in background. La seconda versione prevede invece il pagamento di un abbonamento e, oltre alle caratteristiche già presenti nella

²⁶ CMA. (26.07.2022). *Music and streaming - Market study update*.

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62df815d8fa8f5649911166a/220726_Music_and_streaming_-_update_paper.pdf

²⁷ Apple Inc. (n.d.). *Apple Music*. <https://www.apple.com/it/apple-music/>

²⁸ Amazon.com, Inc. (n.d.). *Amazon Music*. https://www.amazon.it/music/prime/?_encoding=UTF8&ref_=sv_dmusic_2

versione gratuita, consente la riproduzione in background e il download della musica e non prevede ovviamente l'inserimento di annunci pubblicitari²⁹.

2.2 L'ascesa delle piattaforme di Apple, Amazon e Alphabet

Si può dunque notare come le tre piattaforme di streaming presentate nascono da società con business già avviati e già enormemente sviluppati e profittevoli, riuscendo a guadagnare velocemente un'importante porzione del mercato dello streaming musicale grazie soprattutto ad un ecosistema già consolidato, con un considerevole bacino di utenti e con grandi capacità di investimento.

Basti pensare come l'utilizzo di Apple Music da parte di utenti possedenti dispositivi del brand di Cupertino, comporti vari vantaggi nella semplicità di utilizzo, nell'evitare difficoltà date dal *multihoming*, nell'integrazione con diversi dispositivi e nello sviluppo di un senso di *brand affiliation*. Tale integrazione col "mondo Apple", spesso anche indotta dalla società stessa tramite bundling di più servizi o preinstallando Apple Music sugli iPhone³⁰, ha portato la piattaforma di streaming a guadagnare 11 milioni di utenti iscritti solamente il primo anno dal lancio e a diventare il servizio leader negli USA³¹. Una strategia simile è stata intrapresa da Amazon che è riuscita ad associare l'utilizzo di dispositivi elettronici, quali Amazon Echo, alle iscrizioni al servizio di streaming. Ma il vantaggio competitivo di Amazon è dato da Amazon Music Prime, che riesce a catturare sia gli utenti con un potere d'acquisto per i servizi musicali minore³², data la quota mensile di 4,99€³³, sia quegli utenti che si iscrivono a Prime per ottenere altri servizi, quali consegne veloci o contenuti video, e che decidono di usufruire anche del servizio di streaming musicale, compreso nella quota, perché non disposti a sottoscrivere un'ulteriore abbonamento ad un'altra piattaforma rivale, anche se questa potrebbe fornire un servizio più completo. YouTube invece, integrando il proprio servizio musicale con il suo intero ecosistema, è riuscito a convertire alcuni utenti della piattaforma di condivisione video, che ad oggi ammontano mensilmente a 2,7 miliardi³⁴, in consumatori paganti, iscritti cioè al servizio Premium (che comprende anche l'accesso a YouTube Music Premium). Questo livello di integrazione ha infatti permesso al servizio di raggiungere i 100 milioni di abbonati a febbraio 2024³⁵. Si noti dunque come tutte e tre le società si siano inserite in un mercato già esistente e siano riuscite a conquistare velocemente quote di mercato simili, che oscillano tra 9% e il 12%, grazie a brand forti ed ecosistemi altamente sviluppati ed integrati, conseguenza di ciò è che gran parte degli utenti di queste piattaforme lo sono anche della società madre.

2.3 L'impatto dei servizi musicali di streaming a bilancio

Il risultato è che, per queste tre grandi imprese, il mercato dello streaming musicale diventa una fonte di entrate marginale. Difatti, i conti economici delle tre società statunitensi non sono fonti esaustive per comprendere l'impatto che i relativi *MSS* possono avere rispetto ai risultati d'esercizio, in quanto i ricavi generati dalle rispettive piattaforme di streaming musicale vengono raggruppati, in tutti e tre i casi, nella voce *services* insieme ad altre entrate generate da diversi servizi erogati dalle imprese.

All'interno del proprio report però, Amazon indica i ricavi suddividendo le vendite per gruppi di prodotti o servizi simili. La quinta voce nella *Tabella 1* include tutte le entrate derivanti dalle sottoscrizioni ai servizi a pagamento, tra cui le quote mensili ed annuali associate ad Amazon Prime e Amazon Music. Osservando quindi questi dati è possibile approssimare la rilevanza che il servizio di streaming musicale può avere nel complesso del business di Amazon. Considerando infatti i soli

²⁹ Support Google. (n.d.). Che cos'è YouTube Music? <https://support.google.com/youtubemusic/answer/6313529?hl=it>

³⁰ MarketLine. (2022). Global Online Music Streaming

³¹ Business of Apps. (07/05/2024). Apple Music Revenue and Usage Statistics (2024). <https://www.businessofapps.com/data/apple-music-statistics/>

³² Mendonça Melo e Castro, A. E. (2018). Streaming wars continue case study (Master's project). Berklee College of Music.

<https://remix.berklee.edu/graduate-studies-global-entertainment-business/224>

³³ Amazon.com, Inc. (n.d.). Amazon Prime. https://www.amazon.it/amazonprime?ie=UTF8&tag=slhvin-21&hvadid=606840102895&hvpos=&hvexid=&hvnerw=g&hvrand=13717736409612080811&hvpone=&hvptwo=&hvqmt=e&hvdev=c&ref=pd_sl_7gs4phiakd_e

³⁴ Business of Apps. (09/09/2024). YouTube Revenue and Usage Statistics (2024). <https://www.businessofapps.com/data/youtube-statistics/>

³⁵ YouTube Official Blog. (01/02/2024). <https://blog.youtube/news-and-events/youtube-music-premium-100-million-subscribers/>

ricavi derivanti dai servizi a pagamento, si può constatare come questi, nonostante siano in costante crescita, costituiscano al 2023 il 7% dei ricavi totali della società.

	Year Ended December 31,		
	2021	2022	2023
Net Sales:			
Online stores	\$ 222.075	220.004	231.872
Physical stores	17.075	18.963	20.030
Third-party sellers services	103.366	117.716	140.053
Advertising services	31.160	37.739	46.906
Subscription services	31.768	35.218	40.209
AWS	62.202	80.096	90.757
Other	2.176	4.247	4.958
Consolidated	469.822	513.983	574.785

Tabella 1 - Fonte: Amazon Annual Report 2023

Anche Alphabet, all'interno del report annuale, presenta i ricavi generati dividendoli per tipologia (Tabella 2). Considerando la voce *Google subscriptions, platforms, and devices* è possibile comprendere più dettagliatamente l'apporto che lo streaming musicale può dare alla generazione di entrate per la società. Per *Google subscriptions* la società, infatti, intende principalmente le sottoscrizioni a YouTube Music e Premium. Osservando questa tipologia di ricavi, si può quindi determinare che hanno generato l'11,3% dei ricavi totali nel 2023. La società, inoltre, afferma che i ricavi da sottoscrizioni, piattaforme e dispositivi sono aumentati di \$5,6 miliardi nel 2023, primariamente, proprio grazie ad un aumento degli utenti paganti dei servizi YouTube. Quindi, nonostante Alphabet non dichiari esplicitamente il peso che ha lo streaming musicale nel suo business, si può comprendere che, pur non essendo la fonte di entrate più cospicua, YouTube Music contribuisca con una quota non insignificante alla generazione di ricavi e stia concretizzando una crescita sempre maggiore, con un corrispettivo aumento di utenti paganti.

	Year Ended December 31,	
	2022	2023
Google Search & other	\$ 162.450	175.033
YouTube ads	29.243	31.510
Google Network	32.780	31.312
Google advertising	224.473	237.855
Google subscriptions, platforms and devices	29.055	34.688
Google Services total	253.528	272.543
Google Cloud	26.280	33.088
Other Bets	1.068	1.527
Hedging gains (losses)	1.960	236
Total revenues	282.836	307.394

Tabella 2. - Fonte: Alphabet Annual Report 2023

Per quanto riguarda Apple invece, la voce *services*, che comprende nel conto economico, include le entrate generate da servizi di pubblicità, da Apple Care, dai servizi di Cloud, dalle sottoscrizioni ai contenuti digitali e dai servizi di pagamento offerti da Apple. Qui solamente le sottoscrizioni ai contenuti digitali includono, tra le altre, quelle ad Apple Music. Avendo però Apple come business principale la produzione di dispositivi elettronici, la percentuale dei ricavi generati dai servizi sul totale è conseguentemente molto minore rispetto ad Alphabet e Amazon. È quindi possibile dedurre una partecipazione ancora più ridotta della piattaforma di streaming musicale alla generazione di

ricavi e quindi di conseguenza alla redditività dell'azienda. In particolare, secondo alcune stime fatte partendo dai ricavi totali del mercato dello streaming musicale, dalla quota di mercato di Apple e dalla comparazione con Spotify, la piattaforma Apple Music ha generato nel 2023, grazie alle sottoscrizioni di 93 milioni di utenti, \$9,2 miliardi di ricavi. Considerando questo dato si ottiene che il MSS ha contribuito al 10,8% dei ricavi totali dei servizi Apple e al 2,4% dei ricavi totali dell'impresa. Questo conferma come il mercato dello streaming musicale sia marginale per la società, potendo però affermare che Apple stia avendo un ottimo successo nel mercato, considerando che sia il numero di utenti che i ricavi generati sono sempre stati in crescita sin dal lancio della piattaforma nel 2015³⁶.

2.4 La mancata profittabilità del mercato dello streaming musicale

Si noti dunque come lo streaming musicale non rappresenti un business centrale nella struttura di Apple, Amazon e Alphabet. Si può quindi dedurre che il loro ingresso nel mercato non sia primariamente dovuto dalla volontà di aumentare le proprie entrate e quindi i propri risultati operativi, dato che, come analizzato, i ricavi generati dalle piattaforme sono altamente marginali rispetto al totale generato dalle rispettive società. A ulteriore conferma di ciò contribuisce il fatto che il mercato dello streaming musicale generalmente non è profittevole. Nonostante ricavi elevati e performance efficienti, infatti, nessun servizio musicale di streaming può, ad oggi, dichiararsi profittevole³⁷. Questo è il risultato di un mercato che le stesse piattaforme di streaming hanno partecipato a definire, garantendo ai consumatori l'accesso a quasi tutti i brani disponibili globalmente ad un prezzo irrisorio rispetto all'epoca precedente allo streaming. Ciò ha permesso di allontanare molti utenti dai download illegali, e questa capacità dei MSSs ha attirato gran parte degli artisti e delle etichette discografiche, che hanno deciso di rendere disponibili i propri contenuti sulle varie piattaforme. Il potere contrattuale delle maggiori etichette discografiche ha però dato vita ad accordi per le licenze dei brani spesso sfavorevoli per le piattaforme, che devono indirizzare gran parte dei loro ricavi al pagamento delle royalties. Dato però il basso prezzo operato dai servizi di streaming agli utenti e i contratti definiti con le major, il payout per la maggior parte degli artisti risulta comunque basso e dunque fonte di discussioni. Ciò, per esempio, ha portato l'UE a concretizzare una Direttiva sul diritto d'autore nel mercato unico digitale (Direttiva 2019/790), approvata nel marzo 2019, che all'art.20 introduce il "meccanismo di adeguamento contrattuale", il quale conferisce agli artisti «il diritto di rivendicare una remunerazione ulteriore adeguata ed equa [...] se la remunerazione inizialmente concordata si rivela sproporzionatamente bassa rispetto»³⁸ a quanto viene poi ricavato, in questo caso dalle piattaforme, tramite lo sfruttamento dei brani musicali. E per gli stessi motivi, nel 2018 il Copyright Royalty Board degli Stati Uniti aveva stabilito un aumento del 44% delle royalties pagate agli autori dalle piattaforme di streaming, da doversi applicare nei successivi cinque anni. Sorge, di conseguenza, l'enorme difficoltà di come creare profitto. I MSSs, infatti, per sopportare l'aumento delle royalties da pagare ai titolari dei diritti sui contenuti dovrebbero aumentare le quote di iscrizione al servizio, ma ciò non è fattibile istantaneamente, a causa di un ancoraggio degli utenti al prezzo di \$9,99, che percepiscono oggi come il prezzo equo per accedere a tutto il catalogo musicale disponibile in streaming. Di conseguenza un aumento dei prezzi non è percorribile da una singola piattaforma, in quanto perderebbe la sua competitività rispetto ai rivali, che riuscirebbero invece a garantire lo stesso contenuto per un prezzo ridotto³⁹. Se quindi un aumento dei prezzi di iscrizione potrebbe ad una consistente perdita di utenti, d'altro canto un mancato aumento provocherebbe una sempre maggiore

³⁶ *Business of Apps*. (07/05/2024). *Apple Music Revenue and Usage Statistics (2024)*. <https://www.businessofapps.com/data/apple-music-statistics/>

³⁷ Gomes, I. et al. (2021). *Keeping the Beat on: A Case Study of Spotify*. In Rocha, A. et al. *Trend and Applications in Information System and Technologies - Volume 2*. Springer, 337-352

³⁸ *Gazzetta Ufficiale Dell'Unione Europea*. (17.5.2019). *Direttiva (UE) 2019/790 del Parlamento Europeo e del Consiglio*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0790&from=IT>

³⁹ CMA. (26.07.2022). *Music and streaming - Market study update*.

https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62df815d8fa8f5649911166a/220726_Music_and_streaming_-_update_paper.pdf

difficoltà per le piattaforme a sostenere i crescenti costi per le licenze, essendo già ad oggi non in grado di generare profitti costanti⁴⁰.

2.5 Perché operare nel mercato risulta vantaggioso?

In definitiva, i servizi di streaming musicale non sono particolarmente rilevanti rispetto al resto del business delle tre big tech americane, non essendo, oltretutto, fonte di profitti aggiuntivi. Inoltre, nonostante una significativa crescita delle quote di mercato e degli utenti guadagnati dalle tre piattaforme prese in considerazione, la leadership di Spotify sembra rimanere indiscutibile e per di più i ricavi generati rimangono minimi a confronto di quelli derivanti dalle attività principali delle imprese considerate. Dunque, risulta logico chiedersi il perché Amazon, Apple e Alphabet, essendo già altamente profittevoli ed avendo business già vincenti, abbiano deciso di entrare nel mercato dello streaming musicale e continuino ad investirvi.

Innanzitutto, è essenziale comprendere come definire la musica dal punto di vista economico. Nella letteratura, già da parecchi anni, sono stati presentati scenari evolutivi dell'industria musicale secondo cui la musica sarebbe divenuta un *social good*, priva cioè di un valore intrinseco, ma con la funzione di accompagnare altri beni, per i quali ha uno scopo di promozione⁴¹. Tale scenario è stato poi confermato più recentemente, evidenziando come lo svilupparsi dell'economia digitale abbia portato alla diffusione di contenuti gratuiti o sovvenzionati da annunci pubblicitari. Questa evoluzione ha permesso poi a grandi società come Apple, Amazon e Alphabet, di utilizzare i contenuti artistici, e in questo caso musicali, come *loss leader* o come mezzi di promozione che possano attirare gli utenti paganti verso altri prodotti e servizi più redditizi⁴². Le tre big tech accettano quindi volontariamente di offrire dei contenuti con un margine di profitto potenzialmente basso, consci del fatto che tale scelta non permetterà al rispettivo *MSS* di generare profitto, con lo scopo però di attirare quanti più utenti possibili all'interno del proprio ecosistema, e di conseguenza verso quei prodotti e/o servizi che sono il core dei diversi business societari e che sono effettivamente fonte di profitto. Ma, oltre a fungere da "imbuto" che indirizzano i consumatori verso le principali fonti di reddito delle società, i servizi di streaming musicale sono anche fonte di una vasta quantità di dati. Come già analizzato infatti, il processo di datificazione permette di raccogliere dalle piattaforme varie tipologie di dati estrapolati dagli utenti, che diventano essenziali all'interno di tutto l'ecosistema delle imprese. Questi, infatti, possono poi essere utilizzati per diversi scopi, come per migliorare la qualità stessa del servizio di streaming, per potenziare ed integrare altri servizi, per migliorare il funzionamento degli assistenti virtuali, o anche per fungere da oggetto di transazioni con società terze.

Ecco che si comprende come Apple Music, Amazon Music e YouTube Music siano piattaforme utilizzate dalle società madri per generare dati e utenti, non ricavi. Il mercato dello streaming per queste società diventa dunque un mezzo per potenziare le loro attività in altri mercati. Difatti, come ha affermato Jimmy Iovine, ex consulente creativo di Apple Music: «*Amazon vende Prime, Apple vende telefoni e iPads, Spotify dovrà trovare un modo per far comprare qualcos'altro ai suoi utenti*». Spotify difatti non può permettersi di utilizzare la propria piattaforma solamente come mezzo per generare dati e utenti, in quanto costituisce anche la sua principale fonte di ricavi. È ragionevole dunque domandarsi come Spotify, non avendo nessun'altro business verso cui indirizzare i propri utenti, possa sopravvivere ed essere leader di un mercato così poco profittevole.

⁴⁰ Chhaniwal, P., Makhija, D., & Barot, H. (2023). Music streaming application Spotify: Solving legal and profitability impasse. *The Journal of Research Administration*, 5, 359-378

⁴¹ Bourreau, M., Gensollen, M. e Moreau, F. (2008), *The Digitization of the Recorded Music Industry : Impact on Business Models and Scenarios of Evolution*. SSRN Electronic Journal. doi:10.2139/ssrn.1092138

⁴² Meier, L. M. (2017). *Popular music as promotion: Music and branding in the digital age*. Polity Press.

Capitolo 3: La leadership di Spotify

3.1 Spotify Technology S.A.

Spotify è difatti l'unico, tra i servizi di streaming considerati, che non fa riferimento ad un *parent brand*. In quanto, Spotify Technology S.A. è l'unica società la cui attività ruota completamente attorno al mercato musicale, avendo come missione quella di dare la possibilità agli artisti di vivere della propria musica e ai rispettivi fan di poterne usufruire ed esserne ispirati.

Spotify offre, attraverso la sua piattaforma, sia un servizio Premium, a pagamento, che uno Ad-supported, gratuito, avente la funzione di *funnel*, indirizzando cioè gli utenti non paganti verso l'iscrizione al servizio a pagamento. Le entrate generate dal servizio Premium dipendono dal numero di utenti che vi si iscrivono. Essendo i nuovi utenti paganti, per la maggior parte, il risultato della conversione di users dal servizio gratuito, l'obiettivo di Spotify diventa spingere il maggior numero di utenti ad effettuare il c.d. upgrade al servizio a pagamento. Il servizio Ad-Supported non presenta infatti quote di iscrizione ma, al contrario di quello Premium, offre un accesso limitato al catalogo musicale disponibile. Le entrate generate da questo segmento derivano quindi dalla vendita di annunci pubblicitari che appaiono tramite audio, video e immagini agli utenti, durante l'erogazione dei contenuti musicali.⁴³

3.2 Ratio analysis comparativa

Spotify, essendo nata come società offerente un servizio di streaming musicale ed essendo oggi leader del mercato, deve tutti i suoi ricavi all'omonima piattaforma.

Quindi, al contrario delle società precedentemente analizzate, la sua struttura, il suo ecosistema, il suo posizionamento e i suoi risultati dipendono primariamente dalla sua attività nel mercato dello streaming musicale. Ma come può Spotify reggere la competizione di tre delle imprese più potenti al mondo, in un mercato così incerto?

	TOTAL REVENUES		
	2021	2022	2023
Spotify Technology S.A.	9.668	11.727	13.247
Amazon.com, Inc.	469.822	513.983	574.785
Apple Inc.	365.817	394.328	383.285
Alphabet Inc.	257.637	282.836	307.394

Tabella 3 - Fonte: elaborazione propria (dati espressi in milioni di \$)

Innanzitutto, è facile notare come, dal punto di vista dei ricavi, la società svedese sia dimensionalmente molto ridotta rispetto alle società statunitensi prese in esame. Ciò è effettivamente giustificato dal fatto che Spotify opera in un solo mercato, ma è comunque opportuno evidenziare una sostanziale sproporzione di grandezza, capacità di crescita e di generazione di cassa rispetto ai competitors.

In ogni caso, i ricavi non sono una misura esaustiva per valutare la salute e la solidità di un'impresa. È appropriato infatti analizzare la società sotto plurimi aspetti per concludere se la leadership del mercato sia giustificata da una struttura equilibrata e solida o se la posizione guadagnata sia in realtà, a lungo termine, insostenibile, a causa della pressione delle più grandi e potenti rivali. A tal fine si considerino i principali ratio delle quattro società prese in esame.

⁴³ Spotify Technology S.A. (2023). Annual Report

RATIO ANALYSIS	Apple	Amazon	Alphabet	SPOTIFY
1. Solvency Ratios				
Net Debt to Equity	0,80	-0,06	-0,35	-1,10
Interest Coverage Ratio (<i>EBIT/Interest expenses</i>)	29,06	11,58	286,45	-1,67
Net Debt to EBITDA	0,39	-0,15	-0,98	omissis
2. Liquidity Ratios				
Current ratio (<i>current assets / current liab.</i>)	0,99	1,05	2,10	1,29
Liquidity ratio (<i>current assets - inventory</i>) / (<i>current liab.</i>)	0,94	0,84	2,06	n.d.
Quick ratio (<i>cash & eq. + receivables + mkt sec.</i>) / (<i>current liab.</i>)	0,84	0,81	1,94	1,12
3. Activity Ratios				
DSO (<i>Avg receivables / Revenues</i>) *365	27	30	52	15
DOP (<i>Avg payables / COGS</i>) *365	108	99	17	23
DOH (<i>Avg inventories / COGS</i>) *365	10	41	7	n.d.
CCC (<i>Cash Conversion Cycle</i>)	-71	-28	42	-8
4. Profitability Ratios				
ROIC (<i>Return On Invested Capital</i>)	38,70%	6,78%	18,40%	-1,22%
ROE (<i>Return On Equity</i>)	171,95%	17,49%	27,36%	-21,61%
ROA (<i>Return On Assets</i>)	20,26%	4,65%	14,37%	-0,64%

Tabella 4 - Fonte: elaborazione propria⁴⁴

Si evidenzia innanzitutto la solvibilità delle imprese, considerando indici che mostrino la capacità di ogni società di far fronte ai propri debiti e obbligazioni a lungo termine.

Net Debt To Equity, per esempio, è un indicatore di come le società stanno finanziando le proprie operazioni in relazione all'utilizzo di capitale di debito rispetto a quello proprio. Misura cioè la leva finanziaria delle diverse imprese. Apple, tra le società considerate, è l'unica il cui valore è positivo e prossimo all'uno, sottolineando un utilizzo sia di capitale proprio che di rischio per finanziare le proprie attività, con il primo leggermente superiore. Ciò rappresenta una buona posizione finanziaria e un'altrettanta capacità di solvibilità, fonte anche di maggiore fiducia da parte dei creditori. Per Amazon, Alphabet e Spotify questo indicatore risulta invece negativo. Ciò sta a significare che il loro debito netto è negativo, ovvero che liquidità ed equivalenti eccedono il debito totale. Questo è sicuramente sintomo di un'ottima e solida posizione finanziaria, suggerendo per tutte e tre le imprese una chiara capacità di far fronte ai debiti, mantenendo comunque una riserva di liquidità. Tale riserva pare molto rilevante per Spotify, il cui indicatore risulta addirittura inferiore a -1; ciò potrebbe significare che una certa quantità di risorse non è stata ancora investita, a causa di una scelta strategica ma anche magari di un'inefficienza nell'allocazione delle risorse⁴⁵.

L'indicatore successivamente considerato non sembra però confermare per Spotify l'equilibrio finanziario finora rilevato. L'ICR, che misura la capacità di copertura degli interessi tramite l'EBIT, risulta essere notevolmente positivo per Apple, Amazon e soprattutto Alphabet, ma addirittura negativo per la società svedese. Ciò significa che l'impresa non genera sufficiente profitto operativo per ripagare gli interessi sorti dal capitale di debito, conferma di questo è che Spotify non riesce in assoluto a generare utili⁴⁶. Il Net Debt to EBITDA invece, che misura gli anni medi necessari ad un'impresa per ripagare i propri debiti, utilizzando i suoi utili prima degli interessi, delle tasse, delle svalutazioni e degli ammortamenti (EBITDA), rispecchia la situazione presentata dal primo ratio

⁴⁴ Fonte dei dati: Apple Annual Report 2023; Amazon Annual Report 2023; Alphabet Annual Report 2023; Spotify Annual Report 2023; Stock Analysis, <https://stockanalysis.com/stocks/spot/financials/balance-sheet/>; Finbox, https://finbox.com/NYSE:SPOT/explorer/net_debt_to_ebitda

⁴⁵ Università delle Studi di Padova. (n.d.). Corporate Finance: A Beginner's Guide. <https://www.futurelearn.com/courses/corporate-finance-a-beginners-guide>

⁴⁶ Anthony, R.N., Hawkins, D.F., Macri, D.M., Merchant, K.A. (2016). Il bilancio - analisi economiche per le decisioni e la comunicazione della performance. McGraw-Hill Education

considerato⁴⁷. Apple, nonostante un equilibrio finanziario ottimo, risulta, tra le imprese considerate, quella più esposta al proprio debito netto, ma i costanti flussi di cassa e gli ottimi risultati operativi le permettono di diminuire i rischi derivanti da una più alta proporzione di capitale di rischio. Per le altre tre società analizzate l'indicatore risulta inferiore a zero, evidenziando appunto un debito netto negativo e non mettendo più in luce il livello di indebitamento, ma piuttosto un'abbondanza di liquidità, che permette di diminuire il rispettivo rischio di credito, riuscendo a gestire facilmente il proprio debito netto, nonostante risultati operativi non ottimali, come nel caso di Spotify.

Avendo quindi constatato, in generale, una buona posizione finanziaria per tutte e quattro le imprese, si prosegue ora analizzando la gestione delle liquidità e cioè l'abilità di ognuna delle aziende di far fronte alle proprie obbligazioni a breve termine. Si consideri, in prima istanza, il Current Ratio, che mette in relazione le attività correnti con le passività correnti, evidenziando la capacità di un'impresa di soddisfare i propri obblighi a breve termine⁴⁸. Nel caso in cui tale ratio risulti superiore a 1, è possibile definire l'entità del surplus di liquidità a disposizione di ogni società per fronteggiare le possibili irregolarità nei flussi di cassa. Tutte le società prese in esame hanno un Current Ratio superiore ad 1, fatta eccezione per Apple, il cui ratio è leggermente inferiore. Ciò sta a significare che le attività correnti della società sono lievemente insufficienti per coprire le relative passività, a cui dovrà far fronte in parte anche attraverso il flusso di cassa operativo e fonti di finanziamento esterne. Nell'analizzare la liquidità delle imprese, bisogna però riconoscere una certa limitatezza del Current Ratio, il quale non considera la diversa composizione delle attività correnti delle società. Non tutte le attività correnti sono infatti monetarie e dunque non tutte possono essere facilmente impiegate per far fronte ai debiti di breve termine. Imprese anche manifatturiere come Apple, Amazon e Alphabet considerano nelle proprie attività correnti anche le rimanenze, che ovviamente hanno un grado di liquidità inferiore rispetto alle attività monetarie. È dunque opportuno prendere in esame l'indice di liquidità ristretto, detto Quick Ratio, il quale, essendo più restrittivo, misura il rapporto tra le sole attività correnti monetarie (liquidità ed equivalenti, crediti e titoli negoziabili) e le passività correnti. Conseguentemente Apple e Amazon, con Current Ratio prossimi all'1, hanno Quick Ratio pari rispettivamente a 0,84 e 0,81, evidenziando quindi una disponibilità di attività monetarie insufficiente per far fronte a tutte le passività a breve termine. Alphabet risulta invece ottimale sotto questa prospettiva in quanto, come il Current Ratio era ampiamente superiore all'unità, lo è anche il relativo Quick Ratio, sottolineando un'ottima abilità dell'impresa di soddisfare le obbligazioni correnti solamente tramite liquidità e investimenti liquidi. Le medesime conclusioni si traggono per Spotify che però, essendo esclusivamente un'impresa di servizi, non dispone di rimanenze, rendendo così anche il Current Ratio un preciso indicatore della liquidità dell'impresa, la quale risulta ottimale⁴⁹.

Opportuna è anche un'analisi di come le imprese gestiscono i propri asset di breve e lungo termine, tramite il confronto dei c.d. *activity ratios*. Il Ciclo del Capitale Circolante (CCC), che misura il lasso di tempo presente tra il momento in cui vengono effettuati gli investimenti in inventario e il momento in cui vengono incassati i crediti delle vendite, racchiude in sé altri indicatori rilevanti. Come è comune per le aziende di *retail online*, il CCC di Apple e Amazon risulta negativo. Causa di ciò è che imprese di tal genere ricevono i pagamenti da parte dei consumatori in largo anticipo, avendo infatti un tempo medio di incasso del credito (DSO) prossimo ai 30 giorni, ma pagano i propri fornitori in tempi molto più dilazionati, con la conseguenza di un tempo medio di pagamento dei fornitori (DOP) molto elevato, in questo caso superiore ai 90 giorni⁵⁰. Nonostante il calcolo del CCC dipenda anche dal valore del DOH, che misura l'*inventory turnover* e cioè i giorni medi impiegati dall'impresa per convertire le proprie rimanenze in vendite, e nonostante questo si differenzi molto tra Apple e

⁴⁷ Università degli Studi di Padova. (n.d.) *Corporate Finance: A Beginner's Guide*, 1.12 Solvency ratios.

<https://www.futurelearn.com/courses/corporate-finance-a-beginners-guide>

⁴⁸ Università degli Studi di Padova. (n.d.) *Corporate Finance: A Beginner's Guide*, 1.11 Ratio analysis and liquidity ratios.

<https://www.futurelearn.com/courses/corporate-finance-a-beginners-guide>

⁴⁹ Anthony, R.N., Hawkins, D.F., Macri, D.M., Merchant, K.A. (2016). *Il bilancio - analisi economiche per le decisioni e la comunicazione della performance*. McGraw-Hill Education

⁵⁰ Università degli Studi di Padova. (n.d.) *Corporate Finance: A Beginner's Guide*, 1.13 Activity ratios.

<https://www.futurelearn.com/courses/corporate-finance-a-beginners-guide>

Amazon, entrambe le imprese hanno un CCC negativo. Questo determina la capacità di incassare i crediti e vendere il proprio inventario prima di dover pagare i fornitori. Le stesse conclusioni non si possono trarre per Alphabet. La holding di Google, infatti, ha un DOH molto basso e quindi una rotazione dell'inventario elevata, simile ad Apple, ma al contrario di quest'ultima ha un tempo medio di incasso del credito quasi del doppio. Inoltre, il DOP è di 17 giorni, indicando che la società in media paga i propri fornitori in periodi molto ridotti. Di conseguenza il CCC di Alphabet risulta positivo, sottolineando che l'impresa paga i propri fornitori molto prima di incassare i crediti e liquidare le rimanenze. Ciò potrebbe comportare una pressione sulla disponibilità liquida che però, come evidenziato dai ratio precedenti, la società riesce a gestire in modo eccellente. Per Spotify invece il calcolo del CCC non avviene in modo tradizionale in quanto, in assenza di rimanenze, non viene considerato il DOH. In ogni caso, partendo da un DSO di appena 15 giorni e un DOP di 23, si ottiene un CCC negativo, sintomo dunque di una posizione di liquidità solida data dal fatto che l'impresa incassa i ricavi derivanti da sottoscrizioni alla piattaforma e dalle pubblicità prima di dover pagare i propri fornitori. Di conseguenza il fabbisogno richiesto per svolgere l'attività operativa di breve termine di Spotify è ridotto, portando ad una migliore gestione delle liquidità⁵¹.

Si analizzi infine, in relazione al passato periodo fiscale, la profittabilità delle quattro società, cioè la capacità di generare profitto a partire dal capitale investito.

Il ROIC indica quanto efficientemente un'impresa stia utilizzando il proprio capitale investito, sia dagli azionisti che dai creditori, per generare risultati operativi. Si noti come, nonostante il costo del capitale investito, sia Apple, che Amazon ed Alphabet, riescono a generare profitti operativi altamente positivi, avendo come conseguenza ROIC elevati. Lo stesso non vale però per Spotify, il cui indicatore risulta in negativo di 1,22%, a conferma della tendenza storica della società di concludere ogni periodo con una perdita operativa.

Soffermandosi invece sul ROE, cioè l'indicatore che misura la capacità di un'impresa di generare reddito a partire dal capitale proprio, e che esprime dunque il rendimento ottenuto dagli azionisti sul loro investimento nella società, la tendenza presentata dall'indicatore precedente non cambia. Apple risulta enormemente profittabile sotto questo punto di vista, considerando però che la società, oltre ad essere notevolmente redditizia, ha anche una leva finanziaria più elevata. Seguono poi Alphabet e Amazon con un ROE altrettanto positivo. Ma, nonostante questo indicatore dia un'immagine della redditività complessiva aziendale, che dunque ha origine da tutte le aree della gestione e non considera solamente il risultato operativo⁵², Spotify non risulta profittabile nemmeno per i soli azionisti, il cui ritorno è stato del -21,61% nel 2023.

Analizzando in ultima il ROA, l'indicatore che misura quanto efficientemente un'impresa utilizza i propri asset, cioè tutte le risorse a disposizione della società indipendentemente dalla modalità e dal costo di finanziamento, per generare profitto operativo, si possono confermare le medesime conclusioni dedotte dai due precedenti ratio. Difatti il ROA di Apple e Alphabet indica un'ottima capacità delle due società di generare utile a partire dalle proprie risorse; lo stesso vale anche per Amazon, anche se in misura minore. Si conferma invece la mancata profittabilità di Spotify che, con un ROA negativo, conferma la sua incapacità di investire in progetti profittabili e di generarvi sufficienti ricavi.

In conclusione, l'analisi svolta conferma, come previsto, un generale equilibrio reddituale, finanziario e patrimoniale per Apple, Amazon ed Alphabet. Ma più rilevante è evidenziare che Spotify ha una buona solvibilità, consolidata anche da un'ottima disponibilità liquida, che le conferisce una pronta capacità di far fronte alle proprie obbligazioni correnti. Inoltre, si sottolinei anche un appropriato ed efficiente svolgimento delle operazioni di trasformazione e di gestione. Merita invece un'attenzione maggiore l'analisi della profittabilità. Potendo infatti affermare una generale e rilevante profittabilità delle tre multinazionali statunitensi, si sottolinea come Spotify non sia in grado di generare profitti a partire dal proprio capitale, non riuscendo cioè a rafforzare la propria posizione patrimoniale. Ciò può

⁵¹ Favotto, F., Bozzolan, S., Parbonetti, A. (2016). *Economia Aziendale - modelli, misure, casi*. McGraw-Hill Education

⁵² Favotto, F., Bozzolan, S., Parbonetti, A. (2016). *Economia Aziendale - modelli, misure, casi*. McGraw-Hill Education

complicare la capacità di migliorare le performance future in quanto non sono disponibili utili trattenuti da reinvestire, comportando il bisogno continuo di rifarsi a capitale esterno, aumentando però anche il proprio rischio e quindi anche la possibilità di ottenere crediti. Questo pare dunque l'unico ostacolo alla stabilità della posizione di Spotify nel mercato, la cui causa principale si ritrova nella difficoltà di generare profitto a partire dalle attività operative.

3.3 Spotify non genera profitti

	NET INCOME				
	2019	2020	2021	2022	2023
Spotify Technology S.A	-186	-581	-34	-430	-532
Amazon.com, Inc.	11.588	21.331	33.364	-2.722	30.425
Apple Inc.	55.256	57.411	94.680	99.803	96.995
Alphabet Inc.	34.343	40.269	76.033	59.972	73.795

Tabella 5 - Fonte: elaborazione propria (dati espressi in milioni di \$)

Osservando la *Tabella 5* si può infatti notare come, nonostante un rilevante risultato d'esercizio negativo per Amazon nel 2022, durante gli ultimi cinque anni, Spotify sia l'unica tra le società considerate a non essere mai riuscita a generare utili. Questo risultato è però solo la conferma di una tendenza storica per la società, che non risulta profittevole sin dal lancio della piattaforma.

A tale difficoltà si possono individuare tre possibili cause, che non si escludono mutualmente:

1. La struttura costi imposta dal mercato;
2. La fase di vita del business di Spotify;
3. Il modello di business adottato.

La prima causa è da individuarsi nella struttura costi che caratterizza tutti i principali *MSSs*. Spotify, come di fatto anche le altre piattaforme di streaming, cerca di offrire una libreria musicale più vasta possibile, ma per garantire la disponibilità di più di 100 milioni di brani ai propri utenti, la piattaforma si trova a dover pagare gli aventi diritto di tali brani, e proprio i costi necessari per le licenze da terze parti costituiscono l'ostacolo più imponente alla redditività.

	2023	% sui ricavi
Revenue	13.247	
Cost of revenue	9.850	74%
Gross Profit	3.397	
Research and Development	1.725	13%
Sales and Marketing	1.533	12%
General and Administrative	585	4%
Operating Loss	-446	

Tabella 6 - Fonte: elaborazione propria (dati espressi in milioni di \$)

Analizzando i costi che ha dovuto sostenere la società nel 2023, si può notare come il 74% delle entrate sia necessario per coprire i c.d. costi di ricavo, cioè i costi diretti necessari per produrre e consegnare il servizio, e che per Spotify consistono primariamente nel pagamento delle royalties e dei costi di distribuzione dei contenuti in streaming. Ciò significa che più del 70% dei ricavi generati dalla società viene utilizzato per pagare gli aventi diritto del contenuto che Spotify rende disponibile ai propri utenti, mentre il restante 26% sarà utilizzato per coprire costi di ricerca e sviluppo, marketing e vendite, spese amministrative e compensi per dipendenti e terze parti. Ciò che ne risulta è l'insufficienza di questo 26% per coprire i restanti costi e conseguentemente il risultato operativo è negativo, essendo i costi sostenuti durante l'esercizio superiori del 3,4% rispetto ai ricavi generati⁵³.

⁵³ Spotify Technology S.A. (2023). Annual Report

Come già analizzato in precedenza però, tale struttura è propria del mercato dello streaming musicale, che non risulta profittevole per nessuno dei suoi attori.

Un ulteriore fattore determinante della mancata profittabilità di Spotify è da individuarsi nella fase vitale in cui si trova l'impresa. Avendo superato già da tempo la fase di start-up, si può affermare che Spotify stia vivendo ora la fase di sviluppo, in cui l'impresa sperimenta una forte crescita ed espansione⁵⁴. In realtà la società ha raggiunto l'obiettivo del miliardo di revenues già dieci anni fa e possiede oggi una struttura organizzativa molto sviluppata, potendo contare, al 2024, 7.721 dipendenti⁵⁵. Nonostante ciò, la società ha deliberatamente intrapreso la strada della crescita costante ma lenta, potendosi concentrare sullo sviluppo di un prodotto completo ed innovativo⁵⁶. Perciò si può sostenere che Spotify si trovi ancora nella fase di crescita, seppur al termine di essa, sempre più prossima dunque a raggiungere la maturità. In ogni caso, tale inquadramento giustificherebbe la ancora presente precarietà della società, che a ormai 16 anni dalla sua nascita sta continuando a crescere notevolmente, non trovando ancora però un equilibrio economico effettivo, ma potendo continuare ad attrarre capitale grazie all'entusiasmo che questa fase di crescita suscita agli occhi degli investitori⁵⁷.

In aggiunta ai fattori appena considerati, anche il modello di business adottato da Spotify non incentiva la generazione di profitto. Il modello *freemium*, che consiste cioè nell'offerta di una versione a pagamento e di una gratuita, supportata da annunci pubblicitari e con funzionalità ridotte, ha permesso un'esponenziale crescita del numero di utenti attivi della piattaforma. La versione gratuita ha difatti attratto gran parte dei nuovi consumatori, aumentandone poi la fidelizzazione⁵⁸. Un aumento del numero di utenti attivi comporta però un correlativo aumento dei costi di ricavo. Gran parte di essi, infatti, consiste in costi di royalties e di distribuzione, i quali dipendono, seppur indirettamente, dal numero di utenti. Generalmente, per il servizio Premium le royalties sono pagate come il maggiore tra una percentuale delle entrate generate dagli abbonamenti e un importo fisso per utente. Per il servizio AdSupported il pagamento delle royalties dipende invece da una percentuale delle entrate pubblicitarie generate oppure dal numero di riproduzioni dei brani. In ogni caso, dunque, un aumento degli utenti comporterà un aumento delle royalties pagate e di conseguenza dei costi di ricavo. Ovviamente un maggiore numero di utenti comporta anche una crescita nei ricavi, che però non risulta sufficiente per coprire, come analizzato, i relativi costi, in quanto la crescita dei ricavi non è proporzionale alla crescita degli utenti, ma alla crescita dei soli utenti paganti⁵⁹. Ciò significa che, dato tale modello di business, tutti gli utenti comportano dei costi di ricavo, ma solo una parte di essi contribuisce alla generazione della maggior parte dei ricavi. Spotify, al 2023, ha generato \$13.247 milioni di ricavi, ma ben \$11.566 milioni, cioè l'87% del totale, proviene dal segmento Premium, ovvero dalle sottoscrizioni degli utenti. D'altra parte, solo il 13% viene generato dal segmento Ad-Supported, cioè dalla vendita di spazi pubblicitari sulla versione gratuita della piattaforma. Al 31 dicembre 2023, Spotify poteva contare 602 milioni di utenti attivi, di cui solo il 39%, cioè 236 milioni, abbonati al servizio Premium. Di conseguenza si ha che il 61% degli utenti di Spotify genera solamente il 13% dei suoi ricavi⁶⁰ e che quindi la società si affida alle entrate generate da meno del 40% dei suoi utenti per coprire i costi causati dal 100% di essi, oltre alle ulteriori spese a cui deve far fronte. Si può concludere dunque che il modello *freemium* ha contribuito a guadagnare la più grande

⁵⁴ Fini, R. (2011). *Ciclo di Vita Dell'Impresa (The Life Cycle of The Firm). Trasformare conoscenza, trasferire tecnologia. Dizionario critico delle scienze sociali sulla valorizzazione della conoscenza. A cura di Bonaccorsi A. e Bucchi M., Consiglio Italiano delle Scienze Sociali, Marsilio Editori, Venezia: 2011, 50-53*

⁵⁵ Spotify Technology S.A. (2024). *Shareholder Deck Q1*

⁵⁶ Gomes, I. et al. (2021). *Keeping the Beat on: A Case Study of Spotify. In Rocha, A. et al. Trend and Applications in Information System and Technologies - Volume 2. Springer, pp.337-352*

⁵⁷ Lozić, J., Vojković G. e Milković, I. M. (2020). "Financial" Aspects of Spotify Streaming Model, 43rd International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO), Opatija, Croatia, 2020,1446-1450, doi: 10.23919/MIPRO48935.2020.9245185.

⁵⁸ Guo, D.Z., Luo, X. (2024), *How business models and other factors affect the Stock Price- A Case study on Spotify. Atlantis Press, 675-687. doi: 10.2991/978-94-6463-408-2_74*

⁵⁹ Lozić, J. et al. (2022), *The impact of the long tail economy on the business result of the digital platform: The case of spotify and match group. UTMS Journal of Economics, 13, 43-55*

⁶⁰ Spotify Technology S.A. (2023). *Annual Report*

quota del mercato, ma che un numero così elevato di utenti ha comportato anche dei costi operativi e di gestione della piattaforma troppo elevati rispetto ai ricavi che gli stessi utenti possono generare, provocando continue perdite d'esercizio e quindi mancati profitti.

3.4 Il potere di Spotify

Spotify è leader del mercato dello streaming musicale, è in costante crescita, aumenta sempre più la propria popolarità e nutre di un buon equilibrio finanziario e patrimoniale. Ci si può quindi interrogare sulla possibilità che la mancanza di redditività sia realmente una fonte di preoccupazione. E in caso affermativo, su quale sia il potere che ha permesso alla piattaforma di raggiungere questi risultati, pur essendo sempre in perdita.

La piattaforma, innanzitutto, si attribuisce il merito di aver trasformato il mercato musicale, permettendo di passare da un modello *transaction-based* ad uno *access-based*, che permette cioè agli utenti non più di acquistare e possedere la musica ma di accedervi liberamente in streaming.

Ciò è stato possibile perché Spotify è intervenuto in un mercato in crisi, come quello della musica, agendo da broker. Ciò significa che la piattaforma è stata lanciata con lo scopo di mediare tra gli interessi di due gruppi in conflitto, gli attori dell'industria musicale e i consumatori che condividevano file illegalmente. La forza di Spotify è stata quella di creare un mercato a partire da questa discontinuità. Non ha infatti offerto un nuovo prodotto, ma ha ridotto la distanza fisica, temporale e sociale tra l'industria e gli utenti *free riders*, consentendo la realizzazione di scambi tra i due gruppi. Spotify nasce dunque come un media tradizionale, ma è stato in grado di identificarsi come un'innovazione tecnologica, accostando il proprio funzionamento ad un modello di business innovativo, ad un processo di datificazione e alla digitalizzazione della musica. La capacità imprenditoriale di Spotify in questo caso consiste nell'essere riuscita a sviluppare un nuovo mercato e soprattutto a farsi identificare sin da subito come un'azienda tecnologica, aspetto essenziale per aumentare le valutazioni della comunità degli investitori⁶¹. Tra il 2008 e il 2015 la società ha infatti raccolto \$1,6 miliardi di finanziamenti da 26 investitori, tra cui Coca-Cola, Goldman Sachs e TCV. Il continuo sviluppo, la continua ricerca di innovazione e la capacità di stabilire il prospetto di futuri profitti rendono dunque, tutt'ora, Spotify una società molto attraente per gli investitori⁶².

In aggiunta, il potere di Spotify deriva anche dalla capacità di aver sviluppato una notevole *brand reputation*, tanto da diventare sinonimo di un vero e proprio modello. Un modello di business che numerose aziende hanno provato ad applicare anche ad altri mercati, arrivando a coniare il termine *Spotification*, che identifica proprio il tentativo di riproporre la funzione di media operata da Spotify nel settore della musica, ma per trasformare la fruizione di altri beni digitalizzabili, quali film, notizie e opere d'arte⁶³. Una buona reputazione è stata sviluppata però non solo nei confronti delle altre imprese, ma soprattutto di artisti ed utenti, grazie a due elementi essenziali: la trasparenza e la personalizzazione. Seppur, come già evidenziato, rimangano varie controversie e discussioni in merito a come i servizi di streaming musicale retribuiscono gli artisti, Spotify si sta sempre più impegnando per garantire chiarezza sul calcolo delle riproduzioni e sul pagamento delle royalties. Ciò è evidenziato, per esempio, dallo sviluppo della piattaforma Spotify for Artists, che ha permesso ad artisti ed editori di aver accesso a numerosi dati riguardanti le proprie performance sulla piattaforma ed i propri ascoltatori⁶⁴, o dalla pubblicazione del report Loud&Clear che, in modo semplice e diretto, cerca di presentare il funzionamento del mercato dello streaming, evidenziando e quantificando il contributo dato da Spotify all'industria musicale, che è il maggiore tra tutti i

⁶¹ Napoli, P. M. e Caplan, R. (2016). "When Media Companies Insist They're Not Media Companies." Paper presented at the 2016 Telecommunications Policy Research Conference, Arlington, VA. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2750148>

⁶² Vonderau, P. (2019). The Spotify Effect: Digital Distribution and Financial Growth. *Television & New Media*, 20(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/1527476417741200>

⁶³ Fleischer, R. (2021), Universal Spotification? The shifting meanings of "Spotify" as a model for the media industries. *Popular Communication*, 19(1), 14-25, doi: 10.1080/15405702.2020.1744607

⁶⁴ Spotify for Artists. (24/02/2020). Come interpretare i tuoi dati Spotify for Artists. <https://artists.spotify.com/it/blog/how-to-read-your-spotify-for-artists-data>

competitors⁶⁵. D'altra parte, Spotify è riuscita ad accrescere la propria reputazione tra i consumatori del mercato focalizzandosi sulla personalizzazione dei contenuti nella piattaforma. L'*Unique Value Proposition* del servizio è proprio l'aver conferito ai propri utenti il completo controllo dell'esperienza di ascolto musicale e ciò si realizza principalmente nella creazione e modifica delle playlist⁶⁶; in concomitanza a ciò è rilevante anche la personalizzazione dell'esperienza che la stessa Spotify promuove tramite una *homepage* dinamica e spazi personalizzati che si adattano ai gusti dell'utente e che variano con essi⁶⁷, offrendo raccolte create appositamente per il singolo consumatore, a partire dai dati che la piattaforma è in grado di raccogliere e processare.

Vari fattori hanno quindi determinato il potere di Spotify, permettendo alla piattaforma di crescere e di consolidare la sua posizione di leader del mercato, nonostante la mancata profittabilità. Ad ogni modo, le costanti perdite operative non sono sostenibili nel lungo periodo e la società necessita trovare la propria stabilità ed iniziare una nuova fase di maturazione. Il CEO parla infatti di un riorientamento strategico, che sposta dunque gli obiettivi di Spotify verso una maggiore solidità futura ed efficienza nella generazione dei risultati. Nel 2021 è stato aumentato di \$1 il costo di iscrizione al piano individuale di Premium, consentendo una rilevante crescita dei ricavi⁶⁸; nel 2023 invece, il CEO Daniel Ek ha affermato, per giustificare una riduzione del 17% del personale, che la soluzione migliore per diventare un business sostenibile fosse quella di ridimensionare la struttura costi⁶⁹. Una riduzione del personale, dei relativi costi e delle spese di marketing ha dunque permesso una diminuzione dei costi operativi, mentre un aumento dei costi di sottoscrizione, del prezzo e del numero di spazi pubblicitari venduti ha consentito una crescita dei ricavi. Tali cambiamenti si sono riflessi nella generazione di utili notevolmente positivi nei primi due trimestri del 2024⁷⁰, confermando quindi l'inizio di una nuova era per il servizio leader dello streaming musicale.

⁶⁵ Loud&Clear. (2023). *Our Annual Music Economics Report*. <https://loudandclear.byspotify.com/>

⁶⁶ Mohammad, M.G. et al. (2021), *Evaluating the impact of branding on music streaming services such as Spotify, Apple Music and Tidal have had on consumers*. *IISTE*, 11(4), 73-94. doi: 10.7176/IKM/11-4-09

⁶⁷ Hracs, B. J., & Webster, J. (2020). *From selling songs to engineering experiences: exploring the competitive strategies of music streaming platforms*. *Journal of Cultural Economy*, 14(2), 240–257. <https://doi.org/10.1080/17530350.2020.1819374>

⁶⁸ Guo, D.Z., Luo, X. (2024), *How business models and other factors affect the Stock Price- A Case study on Spotify*. Atlantis Press, 675-687. doi: 10.2991/978-94-6463-408-2_74

⁶⁹ Ek, D. (04/12/2023) *An Update on December 2023 Organizational Change*. <https://newsroom.spotify.com/2023-12-04/an-update-on-december-2023-organizational-changes/>

⁷⁰ Spotify Technology S.A. (2024). *Shareholder Deck Q2*

Conclusioni

L'industria musicale è dunque oggi dominata dalle piattaforme di streaming, che hanno conquistato il mercato implementando il modello dello streaming musicale online. Tale modello ha permesso di attirare l'attenzione sia dei consumatori, garantendo loro un'enorme disponibilità musicale ad un prezzo contenuto, sia degli altri stakeholders dell'industria musicale, permettendo una nuova crescita dei ricavi del settore dopo la crisi data dalla diffusione dei download illegali.

L'esponentiale crescita che continua a caratterizzare i *MSSs*, sia in termini di utenti che di ricavi, è però da attribuirsi all'efficiente utilizzo che le società proprietarie delle piattaforme stanno facendo dei dati ricavati dagli utenti, i quali, tramite un innovativo processo di datificazione, vengono valorizzati migliorando il servizio erogato, e conseguentemente aumentando la *customer retention* e la *customer acquisition*, ma anche fornendo tali dati agli altri attori del settore musicale, rendendo le piattaforme dei veri e propri *gatekeeper* dei dati musicali fondamentali, legittimando ancor più il loro potere.

L'innovativo modello di business però, oltre a reinventare la fruizione della musica e la sua commercializzazione, ha dato vita ad un mercato molto particolare, in grande espansione ma poco profittevole, in cui si sono inserite tre delle big tech americane, Apple, Amazon e Alphabet. Queste imprese, grazie a strutture societarie solide e altamente profittevoli, hanno potuto lanciare le loro rispettive piattaforme, quasi non curandosi dei mancati profitti dati da ricavi troppo bassi e dagli elevati costi delle licenze da pagare ai titolari dei diritti dei contenuti musicali, con lo scopo di indirizzare un maggior numero di utenti verso i core business più redditizi e di riutilizzare il grande quantitativo di dati che questo business permette di generare. Il mercato però non ha lo stesso impatto e rilevanza per Spotify. La piattaforma leader ha difatti direttamente contribuito alla nascita ed espansione del mercato dello streaming musicale online, presentandosi dunque come un'impresa altamente innovativa e caratterizzata da grandi prospettive di crescita. Tutto ciò ha permesso a Spotify di raccogliere grandi quantità di capitale, di sviluppare una solida struttura finanziaria e patrimoniale e di continuare a migliorare l'erogazione del proprio *MSS*, che si distingue dai competitors per il valore aggiunto dato dall'efficiente grado di personalizzazione dell'esperienza di ascolto fornita agli utenti, che ruota attorno all'elemento essenziale della playlist. Questi fattori hanno permesso alla società svedese di mantenere la propria leadership e di continuare a crescere, nonostante l'assenza di un ecosistema vario e profittevole e nonostante la mancata generazione di utili a causa delle caratteristiche del mercato in cui opera, fino a raggiungere una stabilità tale da potersi permettere di snellire la propria struttura costi in modo da poter finalmente generare dei profitti ed iniziare una nuova fase di maturazione.

Quanto riportato evidenzia come le piattaforme citate erogano un servizio ormai essenziale per ogni consumatore, il cui utilizzo è entrato a far parte della quotidianità con evidente rapidità, cambiando totalmente il modo in cui si percepisce e si fruisce della musica. Inoltre, il mercato dello streaming è il frutto d'eccellenza dell'economia digitale, in cui i dati risultano asset fondamentali, alla base della competizione, del successo ma anche dello stesso funzionamento del mercato; senza omettere che lo stesso nasce, come sottolineato nel testo, da un insieme di fenomeni propri di un processo di digitalizzazione, il quale attualmente interessa ogni ambito economico. La rilevanza di questo business è data anche dal fatto che tre delle maggiori imprese attive nel settore delle nuove tecnologie abbiano deciso di investire, non tanto per la sua rilevanza economica, quanto per quella sociale e digitale. Sotto questi ultimi due aspetti il mercato è difatti cresciuto molto più rapidamente, rimanendo invece ancora oggi incerto dal punto di vista della sostenibilità economica e della profittabilità. In queste caratteristiche si rispecchia lo sviluppo e la crescita di Spotify, divenuto oggi un esempio rappresentativo del settore grazie ad una rilevanza sociale ed innovativa che hanno permesso alla società di sopportare a lungo la mancata stabilità economica e redditizia, mantenendo e potenziando la propria leadership, in vista delle possibili vie evolutive che potranno interessare un settore dinamico e incerto come quello musicale.

Bibliografia

- Anthony, R.N., Hawkins, D.F., Macri, D.M., Merchant, K.A. (2016). *Il bilancio - analisi economiche per le decisioni e la comunicazione della performance*. McGraw-Hill Education
- Bourreau, M., Gensollen, M. e Moreau, F. (2008), *The Digitization of the Recorded Music Industry: Impact on Business Models and Scenarios of Evolution*. SSRN Electronic Journal. doi:[10.2139/ssrn.1092138](https://doi.org/10.2139/ssrn.1092138)
- Caputo, A., Pizzi, S., Pellegrini, M. M. e Dabić, M. (2021). *Digitalization and business models: Where are we going? A science map of the field*. *Journal of Business Research*, 123, 489-501. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.053>
- Chhaniwal, P., Makhija, D., & Barot, H. (2023). *Music streaming application Spotify: Solving legal and profitability impasse*. *The Journal of Research Administration*, 5, 359-378
- Engels, B. (2016). *Data portability among online platforms*. *Internet Policy Review*, 5(2). doi: [10.14763/2016.2.408](https://doi.org/10.14763/2016.2.408)
- Favotto, F., Bozzolan, S., Parbonetti, A. (2016). *Economia Aziendale - modelli, misure, casi*. McGraw-Hill Education
- Fleischer, R. (2021), *Universal Spotification? The shifting meanings of "Spotify" as a model for the media industries*. *Popular Communication*, 19(1), 14-25, doi: [10.1080/15405702.2020.1744607](https://doi.org/10.1080/15405702.2020.1744607)
- Fini, R. (2011). *Ciclo di Vita Dell'Impresa (The Life Cycle of The Firm). Trasformare conoscenza, trasferire tecnologia*. Dizionario critico delle scienze sociali sulla valorizzazione della conoscenza. A cura di Bonaccorsi A. e Bucchi M., Consiglio Italiano delle Scienze Sociali, Marsilio Editori, Venezia: 2011, 50-53
- Gomes, I. et al. (2021). *Keeping the Beat on: A Case Study of Spotify*. In Rocha, A. et al. *Trend and Applications in Information System and Technologies - Volume 2*. Springer, 337-352
- Guo, D.Z., Luo, X. (2024), *How business models and other factors affect the Stock Price- A Case study on Spotify*. Atlantis Press, 675-687. doi: [10.2991/978-94-6463-408-2_74](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-408-2_74)
- Hagen, A.N. (2022) *Datafication, Literacy, and Democratization in the Music Industry*, *Popular Music and Society*, 45:2, 184-201. doi: [10.1080/03007766.2021.1989558](https://doi.org/10.1080/03007766.2021.1989558)
- Hracs, B. J., & Webster, J. (2020). *From selling songs to engineering experiences: exploring the competitive strategies of music streaming platforms*. *Journal of Cultural Economy*, 14(2), 240–257. <https://doi.org/10.1080/17530350.2020.1819374>
- Kitchin, R. (2014). *The data revolution: big data, open data, data infrastructures & their consequences*. London: Sage, p.l. <https://doi.org/10.4135/9781473909472>
- Lozić, J., Vojković G. e Milković, I. M. (2020). "Financial" Aspects of Spotify Streaming Model, 43rd International Convention on Information, Communication and Electronic Technology (MIPRO), Opatija, Croatia, 2020, 1446-1450. doi: [10.23919/MIPRO48935.2020.9245185](https://doi.org/10.23919/MIPRO48935.2020.9245185).
- Magaudda, P. (2022). *Le piattaforme digitali di streaming*. Il Mulino, *Rivista trimestrale di cultura e di politica*, 100-109. doi: [10.1402/104776](https://doi.org/10.1402/104776)
- MarketLine. (2022). *Global Online Music Streaming*
- Maasø, A. e Hagen, A.N. (2020) *Metrics and decision-making in music streaming*, *Popular Communication*, 18:1, 18-31, doi: [10.1080/15405702.2019.1701675](https://doi.org/10.1080/15405702.2019.1701675)
- Meier, L. M. (2017). *Popular music as promotion: Music and branding in the digital age*. Polity Press.
- Mejias, U. A. e Couldry, N. (2019). *Datafication*. *Internet Policy Review*, 8(4). doi: [10.14763/2019.4.1428](https://doi.org/10.14763/2019.4.1428)

- *Mendonça Melo e Castro, A. E. (2018). Streaming wars continue case study (Master's project). Berklee College of Music. <https://remix.berklee.edu/graduate-studies-global-entertainment-business/224>*
- *Mohammad, M.G. et al. (2021), Evaluating the impact of branding on music streaming services such as Spotify, Apple Music and Tidal have had on consumers. IISTE, 11(4), 73-94. doi: 10.7176/IKM/11-4-09*
- *Napoli, P. M. e Caplan, R. (2016). "When Media Companies Insist They're Not Media Companies." Paper presented at the 2016 Telecommunications Policy Research Conference, Arlington, VA. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2750148> .*
- *Ramos, E. F., e Blind, K. (2020). Data portability effects on data-driven innovation of online platforms: Analyzing Spotify. Telecommunications Policy, 44. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030859612030118X?via%3Dihub>*
- *Università delle Studi di Padova. (n.d.). Corporate Finance: A Beginner's Guide. <https://www.futurelearn.com/courses/corporate-finance-a-beginners-guide>*
- *Van Dijck, J. (2013). The culture of connectivity: A critical history of social media. Oxford, UK: Oxford University Press.*
- *Vonderau, P. (2019). The Spotify Effect: Digital Distribution and Financial Growth. Television & New Media, 20(1), 3-19. <https://doi.org/10.1177/1527476417741200>*

Sitografia

- *About Amazon. (16/04/2024). Amazon Music launches Maestro, a new AI playlist generator—here's your first look at the beta. <https://www.aboutamazon.com/news/entertainment/amazon-music-maestro-ai-playlist-generator>*
- *Alphabet Inc. (2023), Annual Report. <https://abc.xyz/assets/43/44/675b83d7455885c4615d848d52a4/goog-10-k-2023.pdf>*
- *Amazon.com, Inc. (n.d.). Amazon Music. https://www.amazon.it/music/prime/?_encoding=UTF8&ref_=sv_dmusic_2*
- *Amazon.com, Inc. (n.d.). Amazon Prime. https://www.amazon.it/amazonprime?ie=UTF8&tag=slhyin-21&hvadid=606840102895&hvpos=&hvexid=&hvnetw=g&hvrnd=13717736409612080811&hvpone=&hvptwo=&hvqmt=e&hvdev=c&ref=pd_sl_7gs4phjakd_e*
- *Amazon.com, Inc. (2023). Annual Report 2023. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2024/ar/Amazon-com-Inc-2023-Annual-Report.pdf*
- *Amazon Science. (28/01/2022). The Amazon Music conversational recommender is hitting the right notes. <https://www.amazon.science/latest-news/how-amazon-music-uses-recommendation-system-machine-learning>*
- *Apple Inc. (2023). Annual Report 2023. https://s2.q4cdn.com/470004039/files/doc_earnings/2023/q4/filing/_10-K-Q4-2023-As-Filed.pdf*
- *Apple Inc. (n.d.). Apple Music. <https://www.apple.com/it/apple-music/>*
- *Business of Apps. (07/05/2024). Apple Music Revenue and Usage Statistics (2024). <https://www.businessofapps.com/data/apple-music-statistics/>*
- *Business of Apps. (09/09/2024). YouTube Revenue and Usage Statistics (2024). <https://www.businessofapps.com/data/youtube-statistics/>*

- CMA (26.07.2022), *Music and streaming - Market study update*.
https://assets.publishing.service.gov.uk/media/62df815d8fa8f5649911166a/220726_Music_and_streaming_update_paper.pdf
- Ek, D. (04/12/2023) *An Update on December 2023 Organizational Change*.
<https://newsroom.spotify.com/2023-12-04/an-update-on-december-2023-organizational-changes/>
- Finbox. (n.d.). https://finbox.com/NYSE:SPOT/explorer/net_debt_to_ebitda
- *Garante per la protezione dei dati personali* (23/11/2018), *Regolamento UE 2016 679*.
<https://www.garanteprivacy.it/documents/10160/0/Regolamento+UE+2016+679.+Arricchito+con+riferimenti+ai+Considerando+Aggiornato+alle+rettifiche+pubblicate+sulla+Gazzetta+Ufficiale++dell%27Unione+europea+127+del+23+maggio+2018>
- *Gazzetta Ufficiale Dell'Unione Europea*. (17/5/2019). *Direttiva (UE) 2019/790 del Parlamento Europeo e del Consiglio*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0790&from=IT>
- Loud&Clear. (2023). *Our Annual Music Economics Report*. <https://loudandclear.byspotify.com/>
- *Newsroom Spotify*. (2/11/2020), *Amplifying Artist Input in Your Personalized Recommendations*.
<https://newsroom.spotify.com/2020-11-02/amplifying-artist-input-in-your-personalized-recommendations/>
- *Newsroom Spotify*. (07/04/2024), *Spotify Premium Users Can Now Turn Any Idea Into a Personalized Playlist With AI Playlist in Beta*. <https://newsroom.spotify.com/2024-04-07/spotify-premium-users-can-now-turn-any-idea-into-a-personalized-playlist-with-ai-playlist-in-beta/>
- *Spotify Technology S.A.* (2023). *Annual Report 2023*.
https://s29.q4cdn.com/175625835/files/doc_financials/2023/ar/26aaaf29-7cd9-4a5d-ab1f-b06277f5f2a5.pdf
- *Spotify Technology S.A.* (2024). *Shareholder Deck Q2*.
https://s29.q4cdn.com/175625835/files/doc_financials/2024/q2/Q2-2024-Shareholder-Deck-FINAL.pdf
- *Spotify for Artists*. (24/02/2020). *Come interpretare i tuoi dati Spotify for Artists*.
<https://artists.spotify.com/it/blog/how-to-read-your-spotify-for-artists-data>
- *Statista*. (29/05/2024). *Share of music streaming subscribers worldwide in the 3rd quarter of 2023, by company*. <https://www.statista.com/statistics/653926/music-streaming-service-subscriber-share/>
- *Stock Analysis*. (n.d.). <https://stockanalysis.com/stocks/spot/financials/balance-sheet/>
- *Support Google*. (n.d.). *Che cos'è YouTube Music?*.
<https://support.google.com/youtubemusic/answer/6313529?hl=it>
- *Treccani*. (n.d.). *Streaming*. <https://www.treccani.it/vocabolario/streaming/>
- *YouTube Official Blog*. (01/02/2024). <https://blog.youtube/news-and-events/youtube-music-premium-100-million-subscribers/>

