



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Management delle imprese internazionali

**La visione dell'Ecommerce nel panorama
musicale: il caso della piattaforma Spotify**

Relatore:

Prof. Pongelli Claudia

Correlatore:

Prof. Majocchi Antonio

Candidato

Fabio Mancuso 735801

Anno Accademico 2021/2022

Ringraziamenti

A mia nonna, grazie per avermi ispirato. Grazie per avermi trasmesso i valori di cui ora faccio tesoro. Grazie per aver reso la mia infanzia un luogo sicuro dove poter gioire. Grazie per avermi insegnato ciò che vale davvero nella vita. Grazie per avermi reso una persona migliore. Ti voglio bene. Con gratitudine eterna. Fabio

INDICE

INTRODUZIONE 5

CAPITOLO 1 9

STORIA ED EVOLUZIONE DELL'ECOMMERCE

1.1 *Ecommerce*: definizione ed evoluzione del concetto 9

1.2 Trend di Ecommerce nel mondo, una breve panoramica ... 14

**1.3 La cronologia evolutiva del commercio digitale, dagli anni Sessanta ad oggi
17**

1.4 Le principali tipologie di *Ecommerce* ... 24

1.5 Letteratura accademica 26

1.6 Ecommerce in Italia 31

**1.7 Influenza dell'Ecommerce nell'economia delle imprese italiane: analisi su
export B2C e B2B 36**

CAPITOLO 2 47

**DAL DOWNLOAD ALLO STREAMING, NASCITA ED EVOLUZIONE
DELL'ECOMMERCE MUSICALE**

2.1 Il mercato musicale dal prodotto fisico a quello digitale 47

2.1.2 La creazione dell'estensione MP3 51

2.2 Free Streaming: La rivoluzione di Napster 54

2.3 Dalla Pirateria al modello legale 56

2.4	Industria musicale: modelli di business a inizio millennio	60
2.5	Il modello E.commerce di iTunes e Apple Music Store	71
2.5.1	Apple e la teoria degli ecosistemi di prodotto	80
2.6	Dall'Ecommerce alla piattaforma come ecosistema	82
CAPITOLO 3	86	
IL CASO STUDIO SPOTIFY		
3.1	Introduzione e Storia	86
3.2	Dati quantitativi e mercato	91
3.3	Modello di business	94
3.4	Risorse chiave	95
3.5	Competenze e Value Chain	99
3.6	Il successo di Spotify, 3 fattori chiave	106
3.7	Shopify su Spotify: un nuovo marketplace	119
CONCLUSIONI	123	
RIASSUNTO	129	
BIBLIOGRAFIA	145	

Introduzione

Questa tesi si propone lo scopo di indagare e approfondire il commercio elettronico nel settore musicale, con un caso studio dedicato alla più grande piattaforma di streaming al mondo: Spotify.

Attraverso un percorso storico e concettuale andremo ad analizzare la nascita del commercio elettronico, le sue definizioni e l'incredibile capillarizzazione che esso è riuscito a ottenere nella maggior parte dei commerci in precedenza svolti solo dal vivo, fino a trasformarsi da un settore di nicchia alla modalità più comune in cui si effettuano transazioni da business a cliente. In particolare prenderemo in esame l'industria culturale e in particolare un settore di essa che produce un bene molto particolare, incorporeo, eppure antichissimo: la musica.

Il settore della musica è stato fortemente modificato dall'impatto della digitalizzazione. Per secoli l'industria musicale ha generato entrate dalla vendita di oggetti fisici. Che si trattasse di cassette, dischi, compact disc (CD) o merchandising, l'industria dipendeva dai ricavi delle vendite fisiche e sapeva come dividerli correttamente tra l'artista e il team di lavoratori coinvolti nella creazione del prodotto musicale. L'emergere e la crescente popolarità di Internet, tuttavia, ha rivoluzionato l'industria della musica.

Fin dalla sua comparsa, l'Ecommerce ha attirato molta attenzione da parte di scienziati e ricercatori, a partire proprio dalla sua definizione. Nel primo capitolo prenderemo varie definizioni di commercio elettronico e le compareremo affiancandole alla storia dell'Ecommerce e la sua evoluzione attraverso le epoche dagli anni Sessanta ad oggi. Andremo poi a guardare i dati quantitativi del mercato digitale nel mondo, analizzando revenue e utenti. Elencheremo le principali tipologie di Ecommerce e poi andremo ad esplorare la letteratura accademica sulla pratica dello shopping online sia dal punto di vista del cliente che dal punto di vista dell'azienda. Infatti i vantaggi dell'acquisto virtuale non si esauriscono più superficialmente alla possibilità per il cliente di acquistare con calma, in modo anonimo e in maniera più ragionata, ma attraverso la tecnologia è possibile per le aziende tracciare le attività del consumatore e rielaborare strategie e consigli per rendere l'esperienza e il prodotto finale migliore. Nel terzo capitolo utilizzeremo alcune delle ricerche elencate per spiegare e comprendere meglio il successo di Spotify nei correnti scenari di mercato. L'ultima parte del primo capitolo sarà dedicata a comprendere in che modo il commercio elettronico influenza l'economia italiana e le potenzialità dal punto di vista dell'export per le piccole e medie aziende. Nel secondo capitolo entreremo nel vivo della tesi parlando di mercato musicale e descrivendo il passaggio dall'analogico al digitale che ha sancito il cambiamento del commercio della musica intorno all'inizio degli anni Duemila. L'implementazione di diverse tecnologie, tra cui quella della compressione file (mp3) e la nascita dei servizi di pirateria fondati sulla logica del file sharing, hanno contribuito, insieme alla diffusa digitalizzazione e al World Wide Web, ad un cambiamento radicale dell'industria. Le

aziende discografiche hanno ingaggiato una lotta aspra contro i servizi di file sharing che proponevano musica gratuita, vincendo piccole battaglie ma puntualmente perdendo la partita. A metà degli anni Duemila gli imprenditori digitali tra cui Apple e Spotify hanno deciso di non focalizzarsi sul perseguire legalmente i servizi di pirateria ma piuttosto hanno cercato di rendere i propri servizi migliori, sfruttando le debolezze del download illegale. Alla fine del secondo capitolo spiegheremo in che modo Apple abbia cominciato questa nuova era del commercio musicale attraverso la possibilità di download di tracce singole a prezzi molto bassi, migliore qualità dei brani, fino al superamento dei paradigmi del download e l'inizio dello streaming da parte dell'azienda svedese Spotify. Essa utilizza a pieno le potenzialità della piattaforma sociale, creando così un ecosistema di prodotto applicato al concetto di piattaforma. Il terzo capitolo sarà dedicato interamente a un'analisi di Spotify, a partire brevemente dalla storia e le origini, i dati quantitativi che riguardano la sua banca dati musicale che conta più di 80 milioni di brani e una panoramica sull'utenza, la geografia, le modalità di ascolto. Esamineremo il modello di business e in seguito faremo una analisi della value chain secondo il modello di Porter. Questa analisi preliminare ci servirà come base per applicare le teorie accademiche portate avanti nel primo capitolo al caso specifico di Spotify, non solo per spiegarne il successo, ma anche analizzarne le potenzialità e comprendere in che modo la digitalità e la multicanalità del mezzo digitale vengono sfruttati dall'azienda per ottenere un prodotto sempre più trasversale e al passo con le richieste e le esigenze del pubblico. Apriremo un paragrafo per fare una sinossi dei tre aspetti chiave che hanno segnato l'ascesa di Spotify come player con il maggior share di

mercato e infine parleremo di un caso di multicanalità piattaforma, quello di Shopify su Spotify, che pur non essendo una novità per l'azienda svedese, rappresenta un grande passo avanti verso un'ulteriore implementazione delle potenzialità della piattaforma non solo come ecosistema di servizi ma anche come ponte tra piattaforme diverse in un'ottica di cooperazione e integrazione.

Capitolo 1

1.1 *ECommerce*: definizione ed evoluzione del concetto

Ecommerce o commercio elettronico, noto anche come e-business, si riferisce alla transazione di beni e servizi attraverso comunicazioni elettroniche. Anche se il grande pubblico è diventato familiare con l'Ecommerce solo negli ultimi decenni, l'Ecommerce esiste da oltre 40 anni¹.

All'inizio della sua storia il commercio elettronico si è evoluto principalmente all'interno di due tipologie principali, che sono business-to-business (B2B) e business-to consumer (B2C); successivamente diversi modelli più ampi e articolati hanno preso forma all'interno dell'economia elettronica, ma nonostante ciò, come osserveremo più attentamente, B2B e B2C restano i due modelli economici più utilizzati, e che generano più transazioni e guadagni. Nel B2B, le aziende conducono affari con i loro fornitori, distributori e altri partner attraverso reti elettroniche. In B2C, le aziende vendono prodotti e servizi a consumatori.

¹ Yan T. & Stewart C, *History of Ecommerce*, Università del Missouri, 2007

Sebbene un tempo l'Ecommerce fosse considerato una tipologia di commercio di nicchia, si è effettivamente trasformata nella tipologia di commercio più influente del mondo da un punto di vista sociale, economico e tecnologico. Il concetto di Ecommerce è legato indissolubilmente alla nozione di economia digitale e al mondo di internet. Di conseguenza esso è cresciuto e cresce ancora oggi fortemente influenzato dalle tecnologie di comunicazione, hardware e software, che vengono implementate anno dopo anno e risente poi naturalmente, essendo un commercio, dei fenomeni politici, economici e sociali mondiali.

Il mercato dell'Ecommerce di oggi è molto diverso rispetto a come appariva solo pochi anni fa e tale rapido sviluppo rappresenta una sfida per le aziende che cercano di sviluppare strategie di Ecommerce. Questo compito risulta particolarmente difficile dato l'ininterrotto flusso di nuove tecnologie informatiche, software e applicazioni che influenzano il mercato. Fin dalla sua comparsa l'Ecommerce ha attirato molta attenzione da parte di scienziati e ricercatori, a partire proprio dalla sua definizione. Secondo Roger Clark, l'Ecommerce può essere definito come il commercio di beni e servizi attraverso telecomunicazioni e strumenti di telecomunicazione². Il team di autori Poliakh et al. (2017) hanno definito l'Ecommerce come una parte specifica dell'e-business, comprese le pubbliche relazioni per la vendita di beni, servizi e informazioni via Internet utilizzando tutti gli strumenti disponibili sulla rete³.

² Clarke R., *Electronic Commerce Definition*, 2015 (consultato il 20/11/2022)

<http://www.rogerclarke.com/EC/ECDefns.html>

³ Poliakh, V., Krivosheeva, N., Klochko V., Sharapova, O., & Chujko, N. Ecommerce: Theoretical and legal basis and the current state of Ukraine. *Scientific Journal*, 5(34), 1010-1017, 2017

Malitska & Melnyk (2018) nello studio delle caratteristiche dell'Ecommerce arrivano alla conclusione che esso rappresenta qualsiasi processo aziendale svolto utilizzando la tecnologia dell'informazione e la rete. Secondo gli Autori, le componenti principali dell'Ecommerce dovrebbero includere etrading, e-marketing, e-capital flow, e-money, servizi di e-insurance, e-banking e simili⁴. Secondo uno studio di Khan (2016), il commercio elettronico dovrebbe essere considerato come l'acquisto e la vendita di beni/servizi via Internet. Lo scienziato osserva che, oltre a comprare e vendere, un gran numero di persone utilizza Internet come fonte di informazioni per confrontare i prezzi o visualizzare gli ultimi prodotti offerti prima di effettuare un acquisto online o in un negozio regolare⁵. Shahriari et al. (2015) considerano il commercio elettronico come scambio di beni o servizi utilizzando reti di computer come Internet, secondo questa nozione l'Ecommerce si basa su tecnologie come commercio mobile, trasferimento elettronico di fondi, gestione della catena di approvvigionamento, marketing su Internet, elaborazione delle transazioni online, scambio elettronico di dati (EDI), inventario sistemi di gestione e sistemi automatizzati di raccolta dati⁶.

Una definizione più istituzionale ci viene fornita dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, che riprende quella delineata dalla Comunicazione della Commissione UE 97/157:

⁴ Malitska, H.H., & Melnyk, O.I. (2018). Features of the electronic commerce and the state of its development in the current economic conditions of Ukraine. *Efektyvna Ekonomika*, 12(2), 74-96.

⁵ Khan, A.G. (2016). Electronic commerce: A study on benefits and challenges in an emerging economy. *GlobalJournal of Management and Business Research: B Economics and Commerce*, 16(1), 1-25

⁶ Shahriari, S., Shahriari, M., & Ggheiji, S.. Ecommerce and its impacts on global trend and market. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 3(4), 49-55, 2015

“L'Ecommerce [...] consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di 7 operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica Amministrazione⁷.”

Riassumendo tutte le definizioni studiate ed esistenti concetti, possiamo definire l'Ecommerce:

- 1) **In senso stretto**, come transazioni effettuate tramite Internet e reti di comunicazione private, durante le quali acquisti e vendita di beni e servizi, nonché trasferimenti di denaro sono fatti. Una transazione nel commercio elettronico può essere a semplice conferma del desiderio e della possibilità di acquisto con carta di credito e successivo bonifico dell'importo necessario da un conto all'altro;
- 2) **in senso lato**, come qualsiasi forma di attività commerciale relazione in cui avviene l'interazione tra gli attori attraverso l'uso delle tecnologie Internet.

Uno dei paesi dove è iniziata la prima regolamentazione istituzionale delle relazioni di Ecommerce sono gli Stati Uniti. La legislazione vigente in “Fondamenti di Global

⁷ Commissione delle comunità' europee, comunicazione della commissione al consiglio, al parlamento europeo, al comitato economico e sociale e al comitato delle regioni, 1997 (consultato il 20/11/2022) <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0157:FIN:IT:PDF>

Ecommerce” regola i seguenti aspetti delle relazioni nel campo del commercio elettronico⁸:

- 1) la trasformazione della rete Internet globale su ambiente, soggetto alle leggi e ai meccanismi di mercato per l'attuazione delle comunicazioni e la redistribuzione di beni e servizi tra diverse entità;
- 2) promozione dello sviluppo e dell'uso dell'elettronica dei sistemi di pagamento per la completa “digitalizzazione” dei pagamenti;
- 3) promozione dello sviluppo di servizi web per commercio elettronico;
- 4) istituzione di minima interferenza statale nel segmento elettronico dell'economia (il principio dell'autoregolamentazione del commercio elettronico);
- 5) la necessità di affrontare le restrizioni non tariffarie al commercio elettronico su Internet.

Altri paesi che detengono posizioni di leadership in settore della comunicazione e dell'informatica come Canada, Giappone, Singapore, Australia, sono stati supportati e hanno sviluppato i principi della legge statunitense nella loro legislazione.

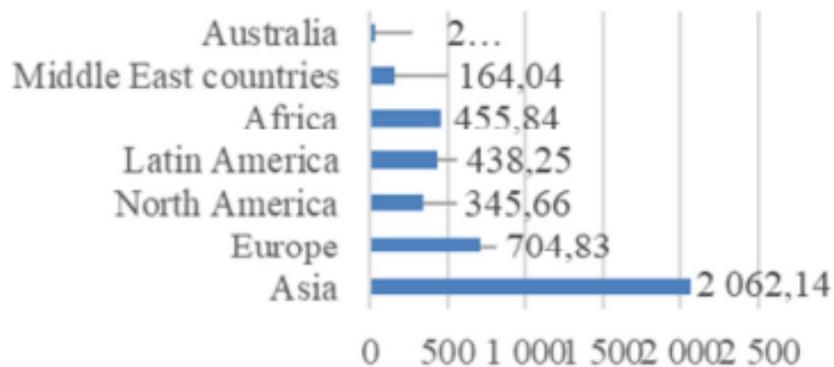
Nel prossimo paragrafo procederemo a tracciare il percorso storico dell'Ecommerce dal momento che per comprendere a pieno l'analisi del fenomeno del commercio

⁸ Sydorova, O.V.: *Regulation of e-economic activity in foreign countries*. Prob. of the Mod. Ec. 2, 97–100, 2011

elettronico è necessario procedere a una breve storia della sua evoluzione da un punto di visto tecnologico e sociale.

1.2 Trend di Ecommerce nel mondo, una breve panoramica

Per comprendere l'utilizzo di Ecommerce nel mondo uno studio del 2019 ha correlato l'intensità di utilizzo di piattaforme Ecommerce con il numero di utenti internet attivi in un certo paese⁹. Analizzando questo indicatore, l'alta densità di popolazione e la rapida diffusione della tecnologia dell'informazione, fanno del continente asiatico il leader per utilizzo di Ecommerce.



10

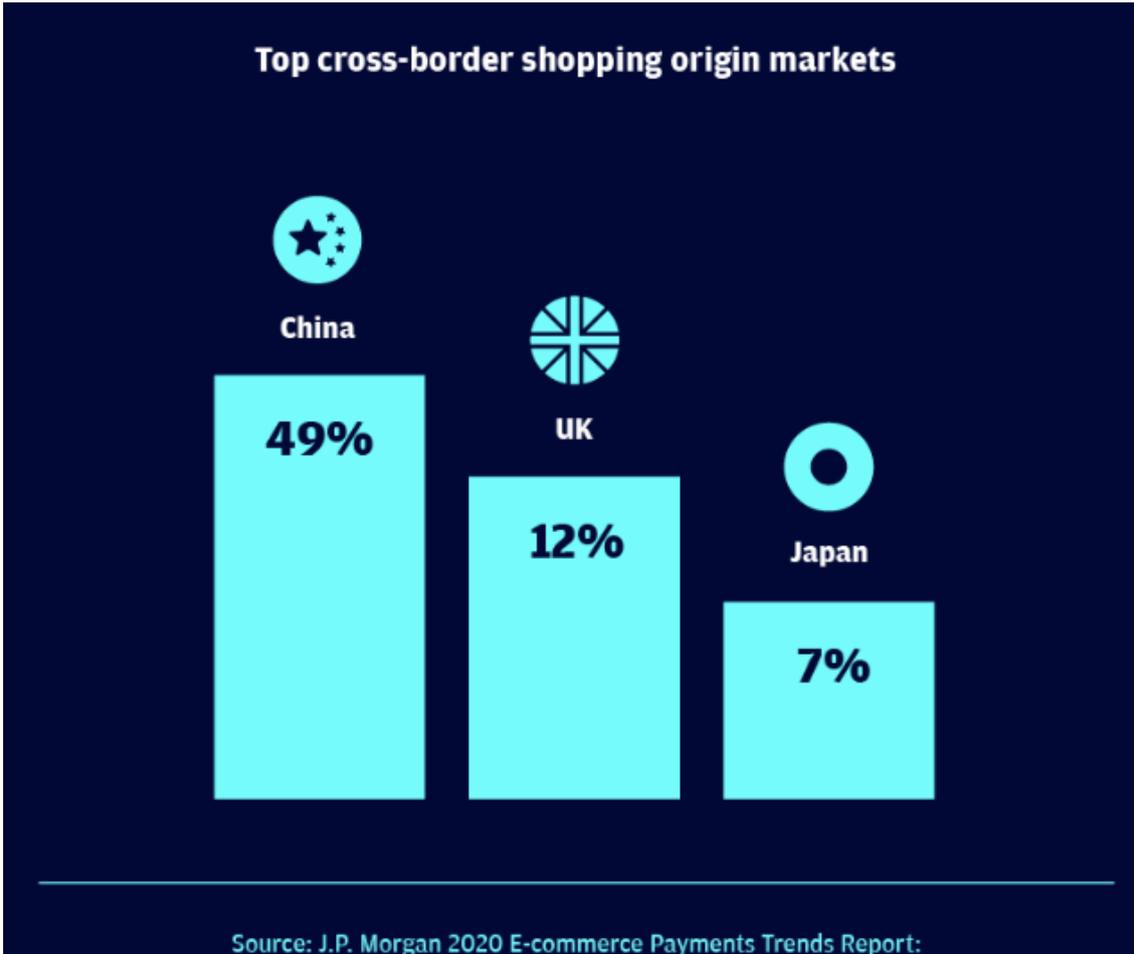
In tutto il mondo, l'Ecommerce è un settore in forte crescita senza segni di flessione. Esso è una scelta popolare per investimenti, nuove imprese, lo sviluppo di tecnologie

⁹ Babenko, V. et al. Factors of the development of international Ecommerce under the conditions of globalization. SHS Web of Conferences, 65(), 04016–, 2019

¹⁰ Idem p.3

user-friendly e nuove modalità di vendita ne hanno aumentato la concorrenza. Parlando di analisi in termini di segmenti di Ecommerce, entro la fine del 2017, le vendite di Ecommerce B2C avevano raggiunto i 2,3 trilioni di dollari in tutto il mondo. Ecommerce B2B, d'altro canto, era ancora la forma di vendita più adoperata e nel 2017 si attestava a 7,7 trilioni di dollari. La crescita globale delle vendite al dettaglio continua ad aumentare. Secondo una ricerca completata da eMarketer e Statista, le vendite al dettaglio online raggiungeranno i 6,51 trilioni di dollari entro il 2023, con i siti di Ecommerce che occuperanno il 22,3% delle vendite totali al dettaglio¹¹. Sebbene la vendita al dettaglio abbia avuto vita dura dal 2020, ogni mercato nazionale coperto da eMarketer ha registrato una crescita dell'Ecommerce. La tendenza continua: L'America Latina (inclusi Perù, Brasile, Argentina, Cile, Colombia e Messico) hanno registrato vendite di Ecommerce per 104 miliardi di dollari nel 2022, con un aumento del 22,4% rispetto agli 85 miliardi di dollari del 2021. Il mercato indiano dell'Ecommerce è uno dei primi 5 paesi in più rapida crescita al mondo, con una crescita delle vendite del 25,5% nel 2022. Si prevede che il Regno Unito aumenterà continuamente di 85,7 miliardi di dollari (+42,88%) nei prossimi anni.

¹¹ Keenan M. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2023, 2022 (consultato il 20/11/2022)
<https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>



12

La Cina continua a guidare il mercato globale dell'Ecommerce, rappresentando il 46,3% di tutte le vendite di Ecommerce al dettaglio in tutto il mondo, con un totale di vendite online di poco superiore ai 2,8 trilioni di dollari nel 2022. Ha anche il maggior numero di acquirenti digitali al mondo, 842,1 milioni, che rappresentano il 39,4% del totale

¹² J.P.Morgan, *2020 Ecommerce Payments Trends Report: US*, 2020 (consultato il 20/11/2021) <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/ecommerce-b2c>

globale¹³. Si prevede che il mercato dell'Ecommerce negli Stati Uniti raggiungerà più di 904,9 miliardi di dollari nel 2022, poco più di un terzo di quello cinese. Dopo Cina e Stati Uniti, il terzo mercato di Ecommerce è il Regno Unito, che occupa il 4,8% della quota di vendite di Ecommerce al dettaglio. Il Regno Unito è seguito da Giappone (3%) e Corea del Sud (2,5%)¹⁴. I primi cinque mercati di Ecommerce non sono cambiati dal 2018. Le tendenze di eMarketer suggeriscono che questi mercati rimarranno tra i primi cinque fino al 2025¹⁵.

1.3 La cronologia evolutiva del commercio digitale, dagli anni Sessanta ad oggi

1960-1999

Grazie allo sviluppo e all'utilizzo sempre più capillarizzato delle *Information and Communication Technologies (ICT)* sono avvenuti molti cambiamenti nell'economia tradizionale, tanto da coniare il termine *New economy* nel 1998 ad opera del saggista statunitense Kevin Kelly con il *best seller* "*New rules for a new economy*".

L'*Ecommerce* o commercio elettronico è considerato il pioniere di questa nuova economia poiché ne rappresenta le parole chiave che sono dematerializzazione e

¹³ Coppola D., *Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021* (consultato il 20/11/2022) <https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>

¹⁴ Von Abrams K. *These are the top global ecommerce markets, 2021* (consultato il 20/11/2022) <https://www.insiderintelligence.com/content/top-global-ecommerce-markets>

¹⁵ Idem

velocità. Lo sviluppo e l'utilizzo della rete, ha rivoluzionato le dinamiche del commercio tradizionale offrendo alle imprese la possibilità di operare su un mercato globale con costi ridotti.

Le origini dell'Ecommerce vengono fatte risalire verso i primi anni Settanta con l'*Electronic Data Interchange* (EDI), cioè l'insieme delle procedure per il trasferimento di informazioni e documenti commerciali, come le fatture d'acquisto, in formato elettronico.

Negli anni Settanta e Ottanta, EDI diventerà lo standard accreditato e molte aziende cominceranno a utilizzarlo. Era nata la prima generazione di Ecommerce: EDI consentì alle aziende di scambiare informazioni, effettuare ordini e condurre trasferimenti elettronici di fondi attraverso computer¹⁶. Tuttavia, la diffusione dell'EDI fu lenta. Alla fine degli anni '90, meno dell'uno per cento delle aziende in Europa e negli Stati Uniti aveva adottato il sistema¹⁷. La tecnologia non era ancora pronta. La diffusione era stata limitata da problemi tecnici e spese eccessive che servivano per connettersi a una rete EDI. Sebbene infatti fossero molteplici i vantaggi derivati dall'adozione di questo sistema, le imprese che sceglievano di utilizzarlo, dovevano sostenere una spesa economica molto alta, in quanto era richiesta una linea di connessione tra i partner dedicati, VAN (*Value Added Network*). Inoltre la trasmissione dei dati veniva continuamente interrotta a causa delle diverse configurazioni dei *database* aziendali e,

¹⁶ Sawabini, S. EDI and the Internet: Can two generations of Ecommerce coexist? *Journal of Business Strategy*, 22(1), 41-43, 2001

¹⁷ Timmers, P. *Electronic commerce: Strategies and models for business-to-business*. Chichester, UK: Wiley, 1999

in aggiunta, non vi era interattività tra le parti coinvolte in quanto, una volta stabilita la transazione, se ne potevano solamente accettare i termini, senza nessuna negoziazione e discussione.

In seguito il sistema EDI fu integrato alla rete pubblica *internet* e portò alla nascita di un sistema elastico e articolato più vicino allo standard di Ecommerce.

La seconda generazione di Ecommerce fu definita dalla transazione di beni e servizi attraverso Internet, che è iniziato come uno strumento di ricerca, ma si è generalmente evoluto in a strumento commerciale. L'inizio di Internet risale agli anni Sessanta, quando ARPANET, il precursore di Internet, fu istituito per fini di ricerca in aree ad alta tecnologia. I nodi ARPANET aumentarono da 4 a 15 dal 1969 al 1971.

Nel 1983, l'Internet Protocol (IP) divenne l'unica modalità approvata per la trasmissione dei dati in rete. Nel 1986, la National Science Foundation (NSF), un'agenzia governativa, lanciò la NSFNET con lo scopo di fornire comunicazioni ad alta velocità collegamenti di comunicazione tra i principali supercomputer negli Stati Uniti. La spina dorsale della NSFNET divenne poi la pietra angolare dell'Internet basato su TCP/IP¹⁸. Alla fine degli anni '80 Internet manteneva ancora la sua natura non commerciale, e tutte le sue reti erano basate sull'uso gratuito del Backbone NSFNET, direttamente o indirettamente. Gli utenti primari erano ancora scienziati e ingegneri che lavoravano per il governo o per le università. In effetti accademici o ricercatori erano gli unici in grado

¹⁸ Anthes, G.H. *Internet debates metered billing*. Computerworld, 28(21), 1-2, 1994

di utilizzare Internet perché era necessario un alto livello di abilità informatiche per utilizzare internet in quel periodo¹⁹.

Lo sviluppo di un'interfaccia grafica e l'implementazione delle caratteristiche di navigabilità che nacquero con il World Wide Web (WWW) cambiarono la natura dell'uso di Internet. All'inizio degli anni '90, la creazione del hypertext markup language (HTML), con specifiche per gli Uniform Resource Locator (URL) permise al Web di evolversi nell'ambiente che conosciamo oggi. Internet fu quindi portato fuori dal regno della tecnica e divenne utilizzabile da persone che avevano competenze tecniche base. E con il numero di persone sempre crescente che popolava internet, il WWW divenne anche l'ultima frontiera del commercio.

La golden age, dal 1995 al 1999

Nel 1994 nasce Netscape, il primo *web browser* grafico di successo della storia dell'informatica, esso diede la possibilità agli utenti di navigare in modo semplice sul web e in maniera del tutto protetta: aveva incorporato nella navigazione, infatti, degli standard di sicurezza per le transazioni *online* (*Secure Socket Layer*). La possibilità offerta dai nuovi *browser*, fu la spinta decisiva alla nascita dei siti internet completamente dedicati all'Ecommerce, primi fra tutti Amazon ed E-bay.

¹⁹ Eccleson, P. New technology briefing: An overview of the Internet. Interactive Marketing, 1,6g:75, 1999

Il termine Ecommerce entrò nell'uso popolare nel 1995. Sempre nel 1995, Amazon.com, la più grande libreria online del mondo, fu lanciata. Solo dieci anni dopo esso divenne il business multimilionario che conosciamo con un database di 1.1 milioni di libri ricercabili per titolo, autore, soggetto o parola chiave e preferito da entrambi editori e clienti. Due mesi dopo il debutto di Amazon, fu lanciato E-Bay, il primo sito di aste online al mondo. Nel 1996 Dell iniziò a vendere personal computer direttamente ai consumatori su Internet e, nel 1997, il dominio commerciale (.com) sostituì il dominio educativo (.edu) come il più utilizzato²⁰. Internet era una tecnologia rapidamente in crescita. Investitori, imprese e consumatori erano attratti dall'Ecommerce. Dal 1995 al 1999, molte aziende che miravano a costruire una reputazione su internet cominciarono a utilizzare le transazioni digitali. Nel 1996, le transazioni di Ecommerce negli Stati Uniti generarono entrate per 707 milioni di dollari, aumentate a \$ 2,6 miliardi nel 1997 e \$ 5,8 miliardi nel 1998²¹. Entro la fine del 2000 Negli Stati Uniti erano stati creati 600.000 siti di Ecommerce²². Aumentò anche la pubblicità su Internet: da \$ 267 milioni nel 1996 a \$ 907 milioni nel 1997 e a 3 miliardi di dollari nel 1999. Le vendite di Amazon aumentarono da meno di \$ 16 milioni nel 1996 a \$ 1,6 miliardi nel 1999 e le vendite giornaliere di Dell da meno di 1 milione di dollari a 40 milioni di dollari in

²⁰ Kim, J. Universal service and Internet commercialization: Chasing two rabbits at the same time. *Telecommunications Policy*, 22, 281-288, 1998

²¹ Fellenstein, C., & Wood, R. Exploring Ecommerce, global e-business, and e-societies. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2000

²² Dholakia, N., Fritz, W., Dholakia, R. R., & Mundorf, N.. Online marketing: An introduction to the Ecommerce revolution. In N. Dholakia, W. Fritz, R. R. Dholakia, & N. Mundorf (Eds.), *Global e-commerce and online marketing: Watching the evolution* (pp. 1-13). Westport, CT: Quorum Books, 2002

meno di 3 anni²³. La crescita dell'Ecommerce coincise con i cambiamenti nella regolamentazione di Internet. Per tutta la metà degli anni '80 fino al 1995, la spina dorsale principale era stata costituita da NSFnet, la rete geografica sviluppata sotto gli auspici della National Science Foundation (NSF). NSFnet aveva sostituito ARPANET come principale rete governativa che collegava università e strutture di ricerca. Nel 1999, grazie alla diffusione della linea ADSL, poterono svilupparsi i presupposti dell'Ecommerce e shopping online così come lo conosciamo adesso.

Dal 1999 a oggi

L'Ecommerce è cambiato molto nell'arco di pochi anni a partire dai primi anni del Duemila fino ad oggi. Fino ai primi anni del Duemila, nonostante l'aumento vertiginoso di transazioni e *revenue*, l'Ecommerce aveva rappresentato solo una minima parte dell'economia mondiale. Negli Stati Uniti le vendite Ecommerce rappresentavano meno del 2% delle vendite totali²⁴. Sebbene ci fossero molte opportunità di crescita, lo sviluppo del commercio elettronico era limitato da fattori quali preoccupazioni sulla privacy e la sicurezza, frodi online.

Tale cambiamento è stato aiutato fortemente dall'implementazione delle tecnologie di comunicazione digitale, la regolamentazione legale, a cui ha seguito l'implementazione delle interfacce e dei sistemi di Ecommerce. Allo stato attuale le vendite

²³ Costa, E. *Global Ecommerce strategies for small business*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2001

²⁴ Yan T. & Stewart C, *History of Ecommerce*, Università del Missouri, 2007 p.4

dell'Ecommerce sono aumentate in modo esponenziale a causa della pandemia da Coronavirus. Erano al 19% a febbraio 2020 e dopo un anno dopo i numeri sono saliti al 35%. Si prevede che il panorama dell'Ecommerce negli Stati Uniti raggiungerà una cifra stimata di 1.065 trilioni di dollari nel 2022. Mentre i blocchi globali hanno costretto i negozi fisici a chiudere, i rivenditori online sono stati più impegnati che mai, adottando vari modelli di Ecommerce per soddisfare le richieste dei consumatori. Più marchi gestiscono il commercio digitale per più modelli di business. Alcune aziende B2B hanno abbracciato D2C per la prima volta, mentre altri marchi D2C stanno testando le acque con B2B2C per aiutarli a potenziare tutte le rotte verso il mercato. Nel 2017, Nike si era affidata a 30.000 rivenditori fisici per consegnare il suo prodotto ai clienti finali, ma entro il 2019 aveva tagliato questo numero a 40 partner di vendita al dettaglio strategici in tutto il mondo adottando il D2C retail. Le sue vendite digitali sono aumentate dell'82%²⁵.

1.4 Le principali tipologie di *Ecommerce*

²⁵ LIm D., Which Types of Ecommerce Business Models Are Most Popular? 2022 (consultato il 20/11/2022)
<https://fabric.inc/blog/types-of-ecommerce/>

A seconda dell'ambiente in cui si svolge l'attività commerciale e degli attori coinvolti si possono suddividere quattro tipologie diverse di *Ecommerce*²⁶. Le tipologie di Ecommerce oggi giorno possono essere molto più ampie di quelle elencate, tuttavia procediamo a una breve descrizione di quelle maggiormente utilizzate e che hanno un impatto maggiore sull'economia delle aziende.

Business to Business (B2B): comprende tutte quelle transazioni commerciali effettuate tra aziende. Per transazioni commerciali si intendono lo scambio di informazioni, l'ordine di beni e servizi e il pagamento elettronico, il tutto aggiornato in tempo reale. In questo modo si dà la possibilità al distributore di ordinare quello che desidera direttamente *online*, ottenendo prezzi più bassi derivanti da minori di costi d'esercizio;

Business to Consumer (B2C): è l'insieme delle transazioni commerciali realizzate tra azienda e consumatore finale. È senza dubbio, l'*Ecommerce* per eccellenza e rappresenta la categoria diffusasi notevolmente con l'avvento del web. Sono da considerarsi come dei veri e propri negozi virtuali in cui non solo sono presenti cataloghi e prodotti sempre più dettagliati e aggiornati, ma sono dei veri e propri creatori e catalizzatori di esperienze digitali;

Business to Administration (B2A): riguarda l'insieme delle transazioni effettuabili tra azienda e pubblica amministrazione e soprattutto la possibilità di ottenere concessioni,

²⁶ Tsarev, V.V., Kantarovich, A.A.: Economics, organization and planning of commercial activities of Internet companies, 2001

permessi, riscossioni di tasse ecc. In Italia, questa categoria è ancora in fase embrionale a causa dei ritardi nell'adeguamento alle nuove tecnologie da parte della pubblica amministrazione;

Consumer to Administration (C2A): è l'insieme delle transazioni tra cittadini e pubblica amministrazione come il pagamento delle tasse e dei contributi, ma è ancora in fase iniziale.

Consumer-to-consumer (C2C) – Ecommerce tra consumatori, in cui l'acquirente e il venditore non sono imprenditori nel senso legale della parola. Di solito, una terza parte è coinvolta in tali relazioni commerciali – un intermediario che organizza una piattaforma di trading, come un'asta online, annunci sul sito Web relativi all'acquisto/vendita, ecc. Inoltre, un intermediario può essere garante e/o esecutore del pagamento. L'intermediario non è garante di ricevere merci, ma in alcuni casi può influenzare la risoluzione di situazioni controverse. Inoltre, il mediatore non partecipa alla promozione della merce, il venditore lo fa in autonomia.

D2C Direct to Customer – Si tratta della tipologia di Ecommerce che ci interesserà di più anche durante l'analisi sull'Ecommerce musicale che tratteremo nel secondo capitolo. D2C è quando il produttore vende i propri prodotti/produce direttamente ai consumatori dal proprio negozio online. Un modello di business del rivenditore più tradizionale va dal produttore/produttore > a un grossista > a un distributore > a rivenditori > e infine a un consumatore. Il modello di Ecommerce D2C letteralmente taglia fuori l'intermediario. La ricerca ha anche dimostrato che il 55% dei consumatori preferisce fare acquisti direttamente con il produttore del marchio rispetto ai rivenditori.

Il tradizionale modello di business del rivenditore si occupa di acquisti all'ingrosso, quindi per iniziare a vendere direttamente al consumatore, un produttore dovrebbe iniziare a vendere singoli articoli. Questo è essenzialmente il motivo per cui la maggior parte dei produttori non è ancora passata a una strategia D2C, poiché spesso la loro intera attività ruota attorno alla vendita di prodotti all'ingrosso. Nel caso della musica, invece, non esistono spese di distribuzione legate all'oggetto fisico, oppure al packaging, di conseguenza l'opzione D2C diventa la più conveniente.

In funzione della specifica attività aziendale e degli obiettivi aziendali da perseguire, le attività scelgono la tipologia a cui appartenere. Nel prossimo paragrafo analizzeremo le tipologie di Ecommerce che in Italia hanno avuto più successo e hanno prodotto nel corso degli anni più revenue .

1.5 Letteratura accademica

Dal punto di vista del cliente lo shopping digitale ha cambiato il rapporto con la merce, il venditore e il negozio. Uno degli aspetti principali dello shopping online riguarda l'incorporeità della transazione: Williams, Bertsch, Wiele, Iwaarden & Dale et.al²⁷ hanno osservato che sebbene i consumatori continuino ad acquistare da negozi fisici si

²⁷ Williams, A, Bertsch, B, Wiele, AV, Iwaarden, JDV & Dale, BG, Self-Assessment against Business Excellence Models: A Critique and Perspective. Total Quality Management and Business Excellence, 17 (10), 1287-1300.

sentono molto più a loro agio nel fare acquisti online in quanto preferiscono non visitare personalmente il negozio. Gli autori notano a questo proposito che lo shopping online risparmia tempo così come energie destinate alla visita di persona, senza contare eventuali oneri dedicati agli spostamenti (macchina, carburante, biglietto dell'autobus, etc): nel caso dello shopping online, le decisioni di acquisto possono essere facilmente prese stando seduti a casa. Brown et al. confermano che tramite lo shopping online il consumatore può operare decisioni più ragionate rispetto allo shopping tradizionale, dal momento che può rimandare l'acquisto quanto vuole e può simultaneamente esplorare diverse opzioni prima di scegliere ciò che acquisterà. Inoltre, Monsuwé et al. notano che il consumatore si sente libero di acquistare articoli di nicchia o sensibili non solo per la facile reperibilità ma perché l'acquisto avviene in modo anonimo²⁸. Brown et al. notano inoltre nella loro ricerca che lo shopping online è preferito dalle persone che non amano trovarsi in mezzo alla folla²⁹. Richard Dobbs et.al hanno osservato che i negozi al dettaglio online spesso vendono a un prezzo più basso. Ad esempio, Amazon.com utilizza questa tattica per attirare i consumatori lontano dalle librerie tradizionali³⁰. Inoltre, la familiarità e la popolarità dei negozi online influenzano le decisioni di acquisto e la crescita delle piattaforme di e-commerce. Secondo la ricerca di Okamoto , i consumatori danno la priorità ai negozi popolari e scelgono quelli ben noti. Vari fattori

²⁸ Monsuwé, T.P.y., Dellaert, B.G.C. & Ruyter, K.d., What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 102-21., 2004

²⁹ Brown, M., Pope, N. & Voges, K. Buying or browsing?: An exploration of shopping orientations and online purchase intention. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1666- 84 , 2003

³⁰ Dobbs R, et al. China's e-tail revolution: Online shopping as a catalyst for growth. McKinsey Global Institute., 2013

influenzano la popolarità di un negozio, tra cui la qualità del sito web, le esperienze di acquisto e la qualità di prodotti e servizi. Date le incertezze e i rischi connessi alle attività online, i consumatori prestano attenzione alle caratteristiche di sicurezza, usabilità e privacy di un sito web³¹. Altri attributi includono servizi di consegna, convenienza, prezzi, fiducia e varietà di prodotti. Quando queste richieste sono soddisfatte, le esperienze e la soddisfazione dei consumatori saranno più elevate, incoraggiando acquisti frequenti che costruiscono relazioni a lungo termine. Okamoto indica che i consumatori si aspettano di acquisire valore e benefici dagli acquisti online non disponibili nei negozi tradizionali, come prezzi migliori, varietà e processi di acquisto convenienti. Pertanto, la crescita dell'Ecommerce dipende in modo significativo dal valore percepito dai consumatori ottenuto dal completamento delle transazioni e dalla loro esperienza online. Tuttavia, i consumatori danno la priorità ad attributi diversi quando determinano le esperienze di acquisto. La diversità richiede alle aziende e agli operatori di marketing di comprendere i comportamenti e i modelli online dei consumatori per personalizzare i servizi e migliorare la consegna. Pertanto, l'integrazione delle moderne tecnologie di raccolta e analisi dei dati nei siti Web di e-commerce è una caratteristica fondamentale che può aiutare a costruire la reputazione del marchio che porta alla fidelizzazione dei consumatori e alla popolarità del marchio.

³¹ Okamoto, T. *Consumer priorities in online shopping*. In *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management in Organizations*, Rome, Italy, 21–24 October 2014; pp. 386–396.

Big data e AI

Il rapido sviluppo della scienza e della tecnologia ha influenzato in modo significativo il flusso di informazioni nell'Ecommerce e ha creato la necessità di strumenti di analisi per una migliore ottimizzazione. Le aziende di Ecommerce utilizzano i big data per migliorare il processo decisionale, la qualità del prodotto, le prestazioni e le operazioni che creano un vantaggio competitivo. Un design di prodotto competitivo utilizza la scienza e la tecnologia per creare elementi che trasformano i sentimenti, i valori, la cultura e la coscienza dei consumatori in informazioni utili per migliorare le esperienze e la soddisfazione³². Con le tecnologie dei big data, le aziende raccolgono e analizzano i dati dei clienti per personalizzare i prodotti e servizi abbinando la qualità del prodotto alle richieste dei clienti. Inoltre, consente agli esperti di marketing di studiare modelli e prevedere cambiamenti futuri per creare e implementare strategie tempestive e convenienti che affrontino varie problematiche che si verificano rapidamente e che possono minare i modelli di business dell'Ecommerce³³. Ad esempio, Internet consente a chiunque di pubblicare un post su un marchio, un'azienda o un prodotto. Sebbene questo flusso di informazioni possa generare vendite attraverso recensioni e

³² Chong, A.Y.L.; Ch'Ng, E.; Liu, M.; Li, B. Predicting consumer product demands via Big Data: The roles of online promotional marketing and online reviews. *Int. J. Prod. Res.*, 55, 5142–5156, 2017

³³ Dass, M.; Kumar, S. Bringing product and consumer ecosystems to the strategic forefront. *Bus. Horiz.* 57, 225–234, 2014

raccomandazioni, può anche portare a disinformazione e false accuse che potrebbero danneggiare la reputazione dell'organizzazione e l'immagine pubblica. Pertanto, le tecnologie dei big data possono aiutare a tracciare e analizzare tali informazioni per comprenderne l'origine, le basi e le potenziali conseguenze, per consentire ai professionisti del marketing e ad altri professionisti della comunicazione e delle pubbliche relazioni di curare i messaggi appropriati per mitigare il problema.

I comportamenti e l'intenzione di acquisto degli acquirenti online sono influenzati dalla disponibilità di informazioni e costi relativi ai prodotti. Internet consente ai consumatori di confrontare i prezzi dei prodotti, accedere alle recensioni e alle raccomandazioni dei consumatori e cercare prodotti che offrono vari prodotti di cui hanno bisogno ³⁴.

L'Ecommerce può utilizzare software che sfruttano le tecnologie di machine learning e AI per profilare i consumatori che utilizzano la piattaforma comprendendo i loro interessi e le loro preferenze per fornire consigli sui prodotti appropriati.. La raccolta dei dati dei consumatori facilita la personalizzazione monitorando i modelli di navigazione e di consumo e avviando gli input dei consumatori per migliorare le esperienze e la qualità del servizio. Nel marketing dei consumatori, l'input del cliente è essenziale per creare e implementare campagne promozionali. Le piattaforme di Ecommerce richiedono un coinvolgimento ottimale dei consumatori in tutte le pratiche commerciali per garantire che le strategie implementate corrispondano agli standard dei consumatori

³⁴ Dabholkar, P.A.; Sheng, X. Consumer participation in using online recommendation agents: Effects on satisfaction, trust, and purchase intentions. *Serv. Ind.* J32, 1433–1449, 2012

e attirino il pubblico target. Pertanto, società come eBay, Amazon e Yahoo, Spotify, hanno integrato tecnologie di raccomandazione nei loro siti Web dove i consumatori condividono opinioni e richiedono informazioni per aiutare il processo decisionale. Questi sviluppi evidenziano l'importanza delle informazioni sui prodotti nell'influenzare le intenzioni di acquisto e i comportamenti online.

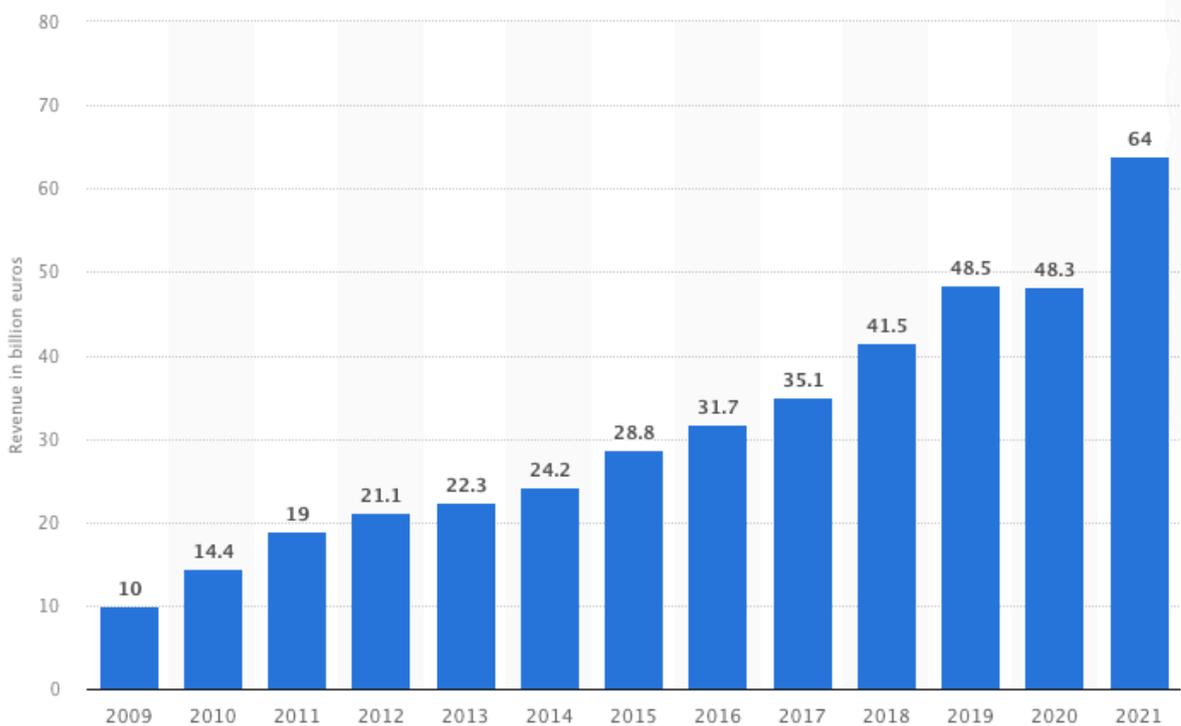
1.6 ECommerce in Italia

L'Ecommerce è diventato sempre più popolare in Italia, come testimoniano i ricavi annuali del settore. Gli ultimi dati per il 2021 mostrano un aumento senza precedenti delle vendite al dettaglio online, suggerendo che il comportamento dei consumatori è cambiato in modo significativo dalla pandemia di COVID-19. Nel regno business-to-consumer (B2C), il commercio elettronico transfrontaliero sta diventando sempre più rilevante. In Italia, la quota di ricavi generati dai rivenditori online esteri sul totale delle vendite al dettaglio online ha raggiunto oltre il 35%, in aumento rispetto agli anni precedenti³⁵. La Cina è il primo mercato di origine degli acquisti transfrontalieri, seguita da Regno Unito e Germania. Anche per la propensione all'acquisto da rivenditori esteri, la classifica dei principali negozi online mostra che i grandi marketplace superano gli e-

³⁵ D. Coppola , *Ecommerce in Italy*, 2021 (Consultato il 20/11/2022)
<https://www.statista.com/topics/6461/Ecommerce-in-italy/#topicOverview>

tailer italiani, con Amazon che genera le vendite nette di Ecommerce più elevate nel 2021. Gli attori internazionali sembrano aver beneficiato dell'impennata dell'Ecommerce più delle imprese italiane. Secondo un sondaggio del 2021, solo il sessanta per cento dei rivenditori online italiani ha riferito di essere stato influenzato positivamente dal cambiamento del comportamento di acquisto portato dalla pandemia di COVID-19. Un'ulteriore spiegazione di questo fenomeno potrebbe essere che gran parte dell'attività di acquisto online coinvolge servizi piuttosto che merci. Nel 2021, i servizi per il tempo libero, ad esempio i giochi online, hanno rappresentato quasi la metà delle entrate dell'Ecommerce, con i servizi turistici che detengono una quota di mercato dell'11% nonostante il calo tra il 2020 e il 2021.

In Italia, circa 37 milioni di utenti acquistano beni fisici online, un numero destinato ad aumentare nei prossimi anni. Le ragioni alla base dell'utilizzo dell'Ecommerce sono molteplici: prezzi più bassi rispetto ai negozi, una gamma di prodotti più ampia e condizioni di consegna convenienti spingono i consumatori a fare acquisti online, dove la maggior parte della navigazione e degli acquisti online sembra essere effettuata su dispositivi mobili. I risultati dei sondaggi del 2022 indicano che gli schemi di pagamento online come PayPal o Amazon Pay vincono sulle carte di credito o di debito, mentre un acquirente online italiano su cinque non sembra ancora fidarsi del processo di consegna e preferisce il metodo del pagamento in contrassegno.



36

Nel 2021 il fatturato del settore Ecommerce in Italia ha toccato i 64 miliardi di euro, un aumento senza precedenti rispetto all'anno precedente, quando ammontava a circa 48 miliardi di euro. Secondo i dati forniti da Casaleggio Associati, il fatturato dell'Ecommerce è aumentato costantemente e più che quadruplicato durante tutto il periodo considerato³⁷. Quando si esaminano le categorie più popolari, gli utenti di Ecommerce preferiscono acquistare online prodotti e servizi relativi alle attività del

³⁶ Idem

<https://www.statista.com/statistics/549643/Ecommerce-turnover-in-italy/>

³⁷ Casaleggio Associati, *Ecommerce in Italia, 2022*, 2022 (consultato il 20/11/2022)

<https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/05/06132152/Report-E-commerce-in-Italia-2022.pdf>

tempo libero e al turismo. La percentuale di popolazione di età pari o superiore a sei anni che utilizza Internet in Italia ha superato il 73% nel 2020, raddoppiando dal 2006. Questo impressionante aumento dell'utilizzo di Internet è stato guidato anche dalla popolarità degli smartphone. Infatti, mentre negli ultimi anni è diminuito l'accesso a Internet tramite desktop e laptop, è diventato più diffuso l'accesso tramite dispositivi mobili. Inoltre, gli utenti di Ecommerce in Italia sono stati circa 33 milioni nel 2020 e dovrebbero raggiungere i 40 milioni entro il 2023.

Uno dei principali vantaggi dello shopping online è che consente ai clienti di raggiungere negozi e marchi che normalmente non sarebbero disponibili nella loro città o addirittura nel loro paese. Infatti, molti utenti di Ecommerce si trovano a fare acquisti online su siti di Ecommerce stranieri. Questo vale anche per i consumatori italiani: nel 2020, circa dieci milioni di clienti Ecommerce italiani hanno acquistato da negozi online con sede in Cina e otto milioni da negozi con sede nel Regno Unito.

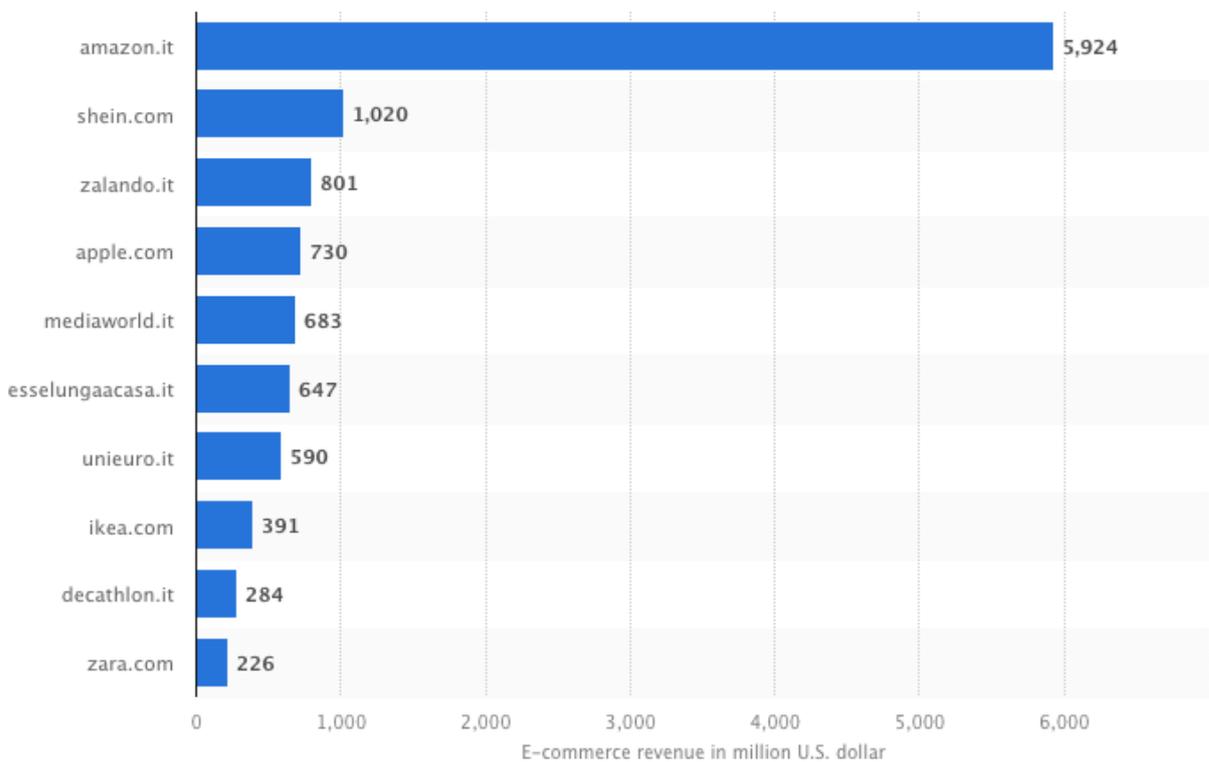


Figure 1 Lista dei guadagni dei siti di Ecommerce in Italia. Le cifre sono espresse in dollari

38

Amazon.it è leader nel mercato italiano dell'Ecommerce, con un fatturato netto di Ecommerce di 5.924 milioni di dollari nel 2021 generato in Italia, seguito da shein.com con 1.020 milioni di dollari. Al terzo posto c'è zalando.it con un fatturato di 801 milioni di dollari. Apple.com è il quarto più grande negozio online in Italia con un fatturato netto di 730 milioni di dollari nel 2021.

³⁸ Peters L., *Top Online stores in Italy, 2021* (consultato il 20/11/2022)
<https://www.statista.com/forecasts/871153/italy-top-online-stores-italy-ecommercedb>

A marzo del 2020 Amazon ha annunciato in Italia la creazione di oltre 4.500 posti di lavoro a tempo indeterminato entro il 2021. Nel nostro paese Amazon conta oltre 14.000 dipendenti a tempo indeterminato, superando l'obiettivo del 50% annunciato a giugno³⁹. Dalla fine del 2019, quando contava 6.900 dipendenti in Italia, l'azienda ha più che raddoppiato il proprio organico. È diventato quindi un importante creatore di posti di lavoro, fornendo opportunità stabili e ben remunerate in tutto il paese e contribuendo alla ripresa e alla digitalizzazione dell'economia italiana. Questi dati però riguardano l'influenza delle multinazionali digitali sull'andamento economico della Penisola. Il discorso diventa più complesso quando andiamo ad analizzare l'influenza delle aziende italiane all'interno dello stesso panorama economico digitale.

1.7 Influenza dell'Ecommerce nell'economia delle imprese italiane: analisi su export B2C e B2B

Come abbiamo notato nei paragrafi precedenti i consumatori italiani stanno abbracciando sempre più i servizi digitali e il mercato sta diventando più sofisticato. L'evoluzione digitale è alimentata dagli investimenti del governo nelle infrastrutture e negli operatori chiave. Tuttavia, molte PMI non dispongono di fondi per aggiornare la propria infrastruttura.

Come abbiamo visto la maggior parte dell'Ecommerce riguarda direttamente imprese straniere e solo indirettamente la maggior parte delle imprese italiane. Infatti nella

³⁹ AGI.it, *Amazon è l'azienda che ha creato più posti di lavoro in Italia negli ultimi 10 anni*, 2022 (consultato il 20/11/2022)
www.agi.it

classifica che abbiamo evidenziato nei paragrafi precedenti tutte le aziende, a parte Unieuro ed Esselunga, sono straniere.

Nel 2020, per mancanza di scelta domestica, il 51% degli italiani ha acquistato quindi da siti internazionali. Secondo J.P. Morgan 2020 Ecommerce Payments Trends Report, gli e-shop esteri più frequentati dai clienti italiani si trovano in Cina (32%), Regno Unito (20%) e Germania (14%)⁴⁰.

Per aiutare la trasformazione digitale anche per le imprese italiane il Parlamento italiano ha approvato lo scorso aprile il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) nell'ambito del Next Generation EU (NGEU), che promuove la trasformazione digitale del Paese e continua a sostenere l'innovazione del sistema economico nazionale. A tal fine, incentiva il settore privato ad adottare tecnologie innovative e capacità digitali: ciò ha l'intento di garantire che l'innovazione tecnologica e l'Industria 4.0 svolgano un ruolo crescente nei piani a breve termine delle imprese italiane.

Tra le difficoltà delle imprese italiane a primeggiare nel settore Ecommerce B2C in Italia bisogna considerare un dato comune a molti paesi, ovvero il rapporto tra grandezza dell'impresa e vendite Ecommerce. La percentuale di imprese con Ecommerce aumenta con il numero di addetti. Più grande è un'azienda, quindi, più addetti ha, maggiore è la probabilità che essa utilizzi Ecommerce.

⁴⁰ JPMOrgans, *2020 Ecommerce Payments Trends Report: US, 2020* (consultato il 20/11/2022)
<https://www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/united-states-2020>

Non sorprende quindi che in Paesi come l'Italia, con una distribuzione dell'imprenditoria particolarmente spostata verso le piccole imprese, la percentuale di imprese che vende online risulti relativamente bassa⁴¹.

Un secondo punto rilevante però emerge quando si tratta dell'analisi italiana: le grandi imprese mostrano parimenti alle piccole imprese un'adozione delle strategie Ecommerce più bassa rispetto ai Paesi europei industrializzati e digitalizzati. Notiamo quindi due problematiche: una comune relativa alla grandezza delle imprese all'incidenza di PMI in Italia, e l'altra che riguarda la scarsa adozione dei sistemi digitali anche nei grandi poli.

Export B2C

D'altra parte, oltre il 60% delle aziende italiane utilizza l'Ecommerce per vendere i propri prodotti sui mercati esteri. Le aziende italiane vendono principalmente nell'Unione Europea con il 21% in Francia, il 19% in Spagna e il 18% in Germania. Al di fuori dell'UE, il 14% delle imprese italiane vende negli Stati Uniti e nel Regno Unito, il 6% in Asia (5% in Cina, 2% in Giappone e 4% in altri mercati asiatici) e il 3% in Sud America⁴².

Infatti le statistiche ufficiali indicano che il commercio elettronico transfrontaliero è la vendita di beni e servizi forniti via Internet a clienti stranieri - è in rapida crescita.

⁴¹ Politecnico di Milano, *Rapporto esportazioni e Ecommerce delle imprese italiane, 2018*

https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20Ecommerce_.pdf

⁴² Trade.gov, *Country commercial guides, 2022* (consultato il 20/11/2022)

<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/italy-ecommerce>

Secondo le stime dell'ultima Conferenza delle Nazioni Unite sul commercio e Sviluppo entrate da attività transfrontaliere tra imprese e consumatori (B2C) l'Ecommerce nel 2018 ammontava a 404 miliardi di dollari e la crisi del coronavirus ha contribuito ulteriormente alla sua crescita ⁴³. In alcuni paesi, il commercio elettronico transfrontaliero è notevolmente elevato. Per esempio, nel 2019 il commercio elettronico transfrontaliero ha rappresentato il 7% di tutte le esportazioni italiane di prodotti B2C⁴⁴. Ciò deriva dal fatto che il 99,9% delle imprese italiane sono PMI (1–249 dipendenti) e il 94,9% sono microimprese (1-9 dipendenti) e il loro accesso all'estero mercati viene accelerato dal commercio elettronico transfrontaliero. Alcune analisi indicano addirittura che il commercio elettronico transfrontaliero è il canale più efficace attraverso cui farlo entrare in specifici mercati di esportazione come la Cina ⁴⁵.

Già nel 2018 si era osservata una crescita dell'11%, la maggior parte dell'esportazione si concentrava sull'abbigliamento(circa 2/3 del totale). A seguire, informatica ed elettronica (6%), arredamento e home living (5%), food & grocery e beauty con il 3%⁴⁶. Il 50% circa del flusso delle vendite è attirato dall'Europa, a seguire USA (25%) e alcuni Paesi del sud-est asiatico come Cina e Giappone (5%), infine Russia (3%)⁴⁷.

⁴³ UNCTAD, “Global Ecommerce hits \$25.6 trillion – latest UNCTAD estimates”. 2020 (consultato il 20/11/2022)<https://unctad.org/news/global-Ecommerce-hits-256-trillion-latest-unctad-estimates>

⁴⁴ ICE-ITA “Ecommerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano. Rapporto ICE 2019- 2020”, (consultato il 20/11/2022)
https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/01_Rapporto%20ICE%20EXPORT_2407_web.pdf

⁴⁵ Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A. and Tumino, A. “Cross-border B2C Ecommerce to greater China and the role of logistics: a literature review”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 47 No. 9, pp. 772-795, 2017

⁴⁶ Osservatori.net, *Ecommerce B2C*, 2018

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/e-commerce-b2c-in-italia-servono-visione-coraggio-e-perseveranza>

Export B2B

Nonostante sia indietro rispetto all'Europa, l'Italia continua a crescere specialmente nel settore B2B all'estero. Le tecnologie digitali hanno registrato una forte crescita di volume di adozione e utilizzo durante la pandemia di Covid-19. Questo ha spinto l'innovazione in molti campi, in quanto le tecnologie esistenti e nuove sono state strumenti fondamentali su cui fare affidamento per affrontare le grandi sfide poste dalla pandemia⁴⁸. Come osservato dal sito Sace.it:

“Sono ormai diversi anni che il valore dell'export online B2B continua a registrare un trend positivo. Nel 2019, questo ha raggiunto i 134 miliardi di euro, +1,5% rispetto all'anno precedente, e pari al 28% delle esportazioni complessive.

L'automotive si posiziona come primo settore digitalizzato, con il 22,5% delle vendite online B2b, seguito da tessile, abbigliamento e meccanica, mentre più limitato risulta il peso dei settori di largo consumo (6%) e del farmaceutico e l'elettronica, le quali conservano una quota del solo 3%.

⁴⁷ Osservatori.net, *Ecommerce B2C*, 2022 (consultato il 20/11/2022)

<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/ecommerce-b2c>

⁴⁸ P.91 <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/18931/874955-1245287.pdf?sequence=2>

Ad oggi inoltre, in accordo con gli ultimi dati dell'osservatorio digitale B2B l'export digitale B2b, così come l'utilizzo del digitale a livello generale, ha avuto senz'altro il merito di aver attutito la significativa battuta d'arresto registrata negli scambi tradizionali in conseguenza dell'epidemia mondiale⁴⁹.”

Quindi sempre di più le aziende italiane investono nel commercio elettronico e in particolare nel B2B. Le transazioni tramite Marketplace B2B sono cresciute del 50% rispetto al 2020. Come osservato da Riccardo Mangiaracina, Responsabile Scientifico dell'Osservatorio Digital B2b, nel rapporto dell'osservatorio Digital b2b del Politecnico di Milano:

“La digitalizzazione nel B2b è sempre più uno strumento in grado di allargare le relazioni all'intero ecosistema a cui l'azienda appartiene moltiplicando le opportunità di collaborazione. “Questa dinamica, che fino a qualche anno fa si applicava solo al contesto nazionale e di filiera, si sta ora estendendo sempre più a livello internazionale con un coinvolgimento ampio di diversi settori economici. In questo contesto diventa chiave il ruolo di provider e associazioni che, fornendo applicativi e competenze di revisione dei processi, possono aiutare le imprese in questa trasformazione. Per le aziende è quindi sempre più necessario uscire dai confini non solo della propria

⁴⁹Sace.it L'Export Digitale B2b come strumento a servizio dell'internazionalizzazione del Made in Italy, 2020(consultato il 201/11/2022)
<https://www.sace.it/education/dettaglio/l-export-digitale-b2b-come-strumento-a-servizio-dell-internazionalizzazione-del-made-in-italy>

organizzazione, ma anche della propria filiera di appartenenza per aprirsi a relazioni esterne in grado di fornire nuovi stimoli innovativi e nuove opportunità di business⁵⁰”.

La tecnologia ricopre un ruolo essenziale in questa crescita. Basti pensare che l'Ecommerce B2B si basa su una serie di tecnologie di scambio e decodifica essenziali all'interno del processo economico. Oggi anche le aziende italiane B2B fanno affidamento sulla tecnologia più che mai. La trasformazione digitale, le condizioni di mercato in rapida evoluzione e le mutevoli preferenze degli acquirenti significano che il moderno Ecommerce diventa per forza di cose una strategia chiave per le imprese B2B. La tecnologia più utilizzata dalle imprese italiane è L'EDI (electronic data interchange). EDI consente alle aziende di scambiare documenti commerciali standardizzati come ordini di acquisto e fatture tramite reti elettroniche. Nel 2019 l'EDI ha rappresentato il 78,4% — \$ 7,00 trilioni — di tutte le vendite elettroniche B2B, secondo i dati e le analisi del 2020⁵¹. L'EDI esiste dagli anni '60 e rimane un canale di vendita dominante in settori che vanno dall'automotive e dalla vendita al dettaglio all'assistenza sanitaria, tra gli altri.

Ancora, in gioco nella gestione della filiera Ecommerce italiani entrano le tecnologie di Digital Supply Chain, che si riferiscono a tutto il processo di gestione di filiera in

⁵⁰ Mangiaracina R., *I progetti di digitalizzazione delle imprese italiane, 2019* (consultato il 20/11/2022) https://blog.osservatori.net/it_it/author/riccardo-mangiaracina

⁵¹ ICE, *rapporto e-commerce: le opportunità per il made in italy, le opportunità per il made in italy focus sull'export digitale in russia, 2021* (Consultato il 20/11/2022) https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20e-commerce_211021%20DEF._0.pdf

chiave digitale. L'Utilizzo di tecnologie migliorative in questo campo sono in grado di cambiare il modo tradizionale di eseguire vari processi della catena di approvvigionamento come la pianificazione della catena di esecuzione delle attività, interazione con tutti i partecipanti della filiera, realizzando l'integrazione tra i membri di catena di fornitura e consentire un nuovo modello di business. La trasformazione digitale è un cambiamento e quindi ogni iniziativa di cambiamento organizzativo dovrebbe essere gestita con estrema cura ⁵².

I marketplace B2B ricoprono un ruolo essenziale come portali per le piccole imprese ai mercati esteri. L'Ecommerce transfrontaliero avviene soprattutto verso la Cina, ed è possibile su Tmall Global. Esso consente alle PMI che non hanno le dimensioni né le risorse per stabilire un'entità legale in Cina di esportare i propri prodotti senza oneri eccessivi. Questo apre interessanti opportunità per molte aziende europee, in particolare per le attività di vendita di cosmetici, prodotti per la salute o altre categorie merceologiche particolari che richiederebbero di essere testate prima di essere registrate. Le categorie di prodotti europei che hanno la maggiore domanda in Cina sono moda, cibo, mobili e cosmetici. In particolare, la moda è un settore chiave quando si parla di export, più del 50% dei marchi di moda più importanti del mondo sono italiani.

⁵² Wade, M., and D. Marchant. Are you prepared for your digital transformation, Understanding the power of technology AMPS in organizational change. Tomorrow's challenges. IMD Lausanne, Switzerland (2014).

Uno studio su tre aziende italiane nel mercato cinese ha rilevato dati interessanti sulle potenzialità delle imprese italiane in questo settore⁵³.

Le tre aziende analizzate sono state Sodalis Group, Acca Kappa e Ludovico Martelli.

Sodalis Group è una grande impresa (ha più di 500 dipendenti) che possiede più di 20 marchi che spaziano dalla salute, bellezza e cura della persona alla cura della casa; ha uffici in Spagna, Portogallo, Francia e Russia e i suoi prodotti vengono esportati in oltre 40 paesi in tutto il mondo. Le ampie risorse dell'azienda hanno permesso di affrontare il mercato cinese in modo efficiente investendo costantemente in molti sensi. Sodalis, ha implementato specifiche strategie per il mercato cinese, sviluppando nuovi prodotti ad hoc per questo mercato e adottando le tecniche promozionali più adatte alle aspettative dei consumatori cinesi.

Acca Kappa raggiunge una maggiore penetrazione di mercato ma allo stesso tempo si trova di fronte a una più forte concorrenza interna, per lo più proveniente da marchi cinesi. La chiave del successo di Acca Kappa risiede nei suoi prodotti artigianali, tradizionalmente Made in Italy, che godevano già di una buona reputazione. Ludovico Martelli Group invece è un'azienda più piccola rispetto a Sodalis (circa cento dipendenti). Tuttavia possiede una decina di marchi, tra cui Proraso, Marvis e Kaloderma sono ampiamente distribuiti in UE e USA. Considerando i tre casi di studio è stato evidente che la migliore strategia da adottare quando si entra nel mercato online

⁵³ Pontiggia A. *Business opportunities for Italian companies on Alibaba's ecommerce platforms*, Università Ca' Foscari, Venezia, 2020
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/18931/874955-1245287.pdf?sequence=2>

cinese che utilizza le piattaforme e gli strumenti di Alibaba dipende sostanzialmente dalle dimensioni e risorse dell'azienda, reputazione del marchio e proposta di valore, senza contare il valore aggiunto implicito del Made in Italy, che però deve poi concretizzarsi in prodotti di valore.

Vediamo quindi che l'Ecommerce crea per le imprese possibilità di business lì dove prima dell'avvento della digitalizzazione e dell'implementazione delle tecnologie di interfaccia e telecomunicazione era impossibile. Nel prossimo capitolo analizzeremo più da vicino il mercato dell'Ecommerce musicale che, parimenti a quello precedentemente analizzato dei beni fisici, si articola attraverso diverse modalità di vendita. Eppure esso è fondamentalmente diverso per la peculiarità dei beni messi in vendita, a partire dalla loro immaterialità.

I servizi di streaming stanno ora creando nuove opportunità dirette al consumatore tra artisti e fan e stanno aumentando l'urgenza per le aziende musicali di migliorare le loro piattaforme di Ecommerce. I fan si rivolgono alle esperienze online per entrare in contatto con gli artisti che amano e le etichette discografiche devono spostare la loro attenzione commerciale per intercettare i consumatori ovunque si trovino.

Un mosaico di nuove tecnologie sta rendendo possibili nuove esperienze, ma inserire queste opportunità in una strategia di Ecommerce coerente può essere una sfida. C'è una pletora di nuove tecnologie che stanno cambiando il modo in cui gli artisti possono connettersi con i propri fan. Il primo è attraverso l'Ecommerce, con cui le aziende vendono ai fan prodotti su misura e innovativi che non possono trovare in nessun'altra parte del mondo. L'Ecommerce non è allora più solo negozi online che vendono prodotti

fisici. L'industria musicale sta iniziando a creare reti globali che offrono esperienze uniche attraverso concerti online, esperienze nel backstage, merchandising virtuale e immagini o video venduti come NFT. Per le case discografiche, questo spostamento degli acquisti dei consumatori dalle vendite di dischi alle esperienze online rappresenta sia una sfida che un'opportunità per aiutare a connettere artisti e consumatori in modi nuovi.

Capitolo 2

Dal download allo streaming, nascita ed evoluzione dell'Ecommerce musicale

2.1 Il mercato musicale dal prodotto fisico a quello digitale

La musica ha svolto un ruolo centrale nella società umana. Essa non è solo una fonte di intrattenimento, è anche un mezzo per la narrazione, le notizie e i legami sociali. I musicisti iniziarono a professionalizzarsi durante il Rinascimento e l'ascesa dell'editoria cartacea contribuì alla formazione di una nascente industria musicale. L'industria del libro, che crebbe in forza economica e politica dopo l'adozione diffusa dei caratteri mobili, introdusse l'idea del monopolio legale e del diritto d'autore per riprodurre opere d'autore. Col tempo, questo fu adottato anche dagli editori musicali.

Nei due secoli trascorsi da quando la musica è stata protetta per la prima volta da copyright, essa è diventata sempre più mercificata e la sua fruizione legata alle tecnologie di comunicazione. Importanti cambiamenti tecnologici hanno infatti contribuito a nuovi paradigmi giuridici ed economici, dalla riproduzione meccanica di spartiti nel 19° secolo ai rulli di pianoforte e al suono registrato all'inizio del 20° secolo, alle trasmissioni radiofoniche e televisive qualche decennio dopo, alla registrazione digitale e alla rete basata sulla distribuzione peer-to-peer (P2P) all'inizio del secolo attuale. Piuttosto che soppiantarsi a vicenda, le tecnologie emergenti hanno lavorato in simbiosi con quelle precedenti, espandendo l'ecologia dell'industria musicale. Durante tutto questo processo, la legge sul diritto d'autore ha continuato ad evolversi ed

espandersi, fungendo da meccanismo centrale per l'organizzazione industriale e lo sfruttamento economico.

Per secoli l'industria musicale degli Stati Uniti ha generato entrate dalla vendita di oggetti fisici. Che si trattasse di cassette, dischi, compact disc (CD) o merchandising, l'industria dipendeva dai ricavi delle vendite fisiche e sapeva come dividerli correttamente tra l'artista e il team di lavoratori coinvolti nella creazione del prodotto musicale⁵⁴. L'emergere e la crescente popolarità di Internet, tuttavia, ha rivoluzionato l'industria della musica. Dopo il grande picco finanziario del 1999, l'industria musicale sperimentò perdite economiche incrementali dovute ai crescenti livelli di musica scaricata illegalmente ottenibili tramite Internet. Nello specifico, l'industria musicale fu paralizzata da Napster, un sito Web di condivisione di file di cui parleremo più approfonditamente nel prossimo paragrafo.

⁵⁴ Passman, D. S.. All you need to know about the music business. S.I.: Simon & Schuster, 2019

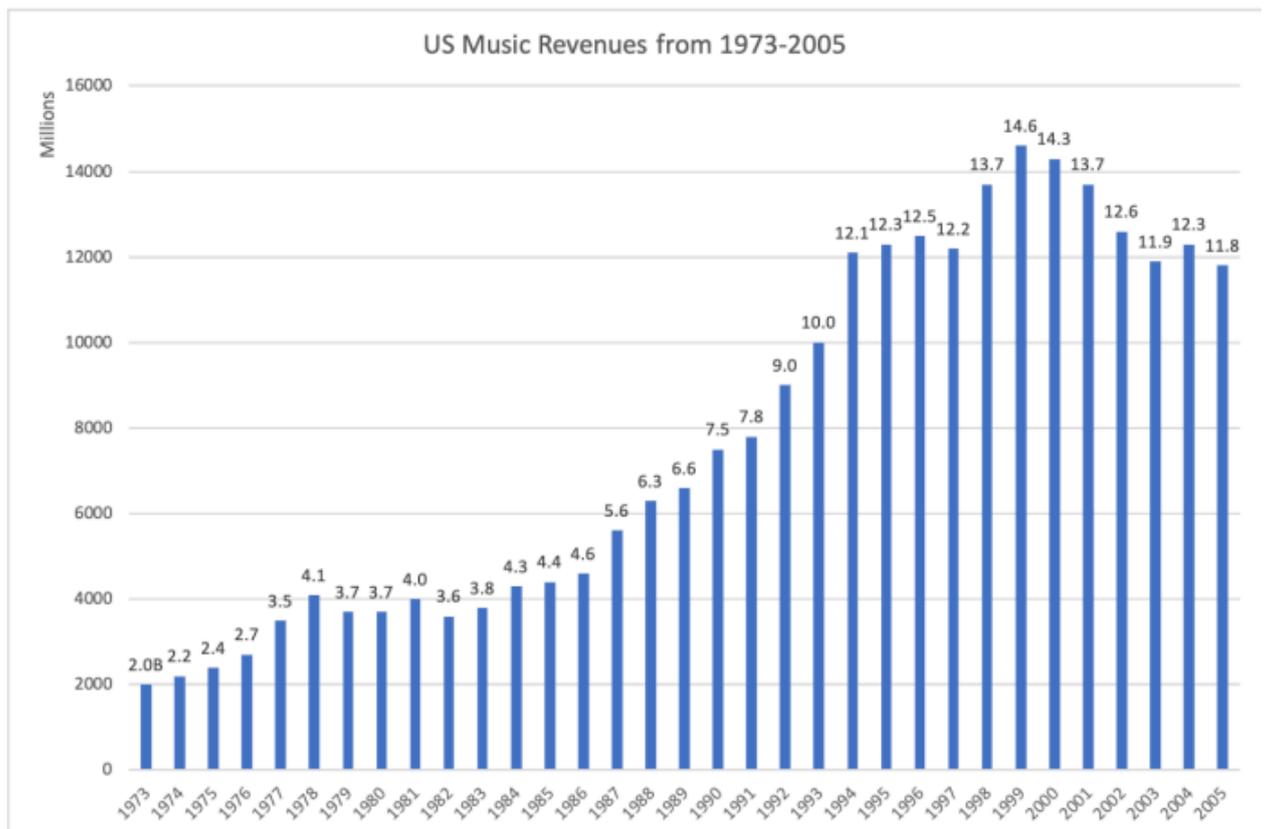


Figure 2 ricavi dalla vendita di musica in America dal 1973 fino al 2005. Notiamo che il picco si ha proprio nel 1999 per poi discendere bruscamente nel 2001, anno in cui Napster era attivo

55

Al centro della rivoluzione digitale c'è la capacità di ridurre le informazioni a cifre binarie⁵⁶. A differenza del metodo analogico, in cui la musica, scrittura e immagini sono state rispettivamente catturate e trasmesse come rappresentazioni fisiche di ciò che è stato registrato, la tecnologia digitale riproduce quegli stessi suoni come numeri. Ad

⁵⁵ Carter, C "How Streaming Services Changed the Way We Listen to and Pay for Music" HonorsTheses., University of Mississippi, 2020, p. 5

⁵⁶ Shih Ray Ku R. *The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology*. *The University of Chicago Law Review*, 69(1), 263–324, 2020

esempio, la musica viene registrata digitalmente misurando l'altezza dell'onda sonora generata a 44.100 volte al secondo e registrando quei campioni invece di riprodurre fisicamente il suono nei solchi di un album in vinile. Allo stesso modo, le immagini sono digitalizzate riducendo un'immagine a punti componenti (più punti, più accurata è l'immagine) e assegnando numeri a quei punti per rappresentare. La creazione di una sequenza di immagini digitali digitalizza il video. Riducendo le informazioni a uno e zero, la rappresentazione digitale rivoluziona le caratteristiche dei contenuti. Cosa più importante, la rappresentazione digitale libera il contenuto dalla necessità di un mezzo tangibile per distribuirlo. In passato, i contenuti potevano essere veicolati al pubblico solo tramite supporti fisici come pellicola, carta, plastica, ecc., e i supporti fisici ne limitava la distribuzione e la copia.⁴⁴ Distribuzione di opere protette da copyright sotto forma di libri, CD e video era simile alla distribuzione di un prodotto fisico.

Le informazioni digitali potevano essere veicolate senza la necessità di supporto. Ridotto a uno e zero, le informazioni digitali potevano essere trasmesse attraverso le onde radio dello spettro elettromagnetico, come impulsi elettrici attraverso fili telefonici e via cavo, e come luce attraverso reti in fibra ottica con le sole informazioni che viaggiano verso il destinatario. Un'altra caratteristica rivoluzionaria della riproduzione digitale era la capacità di creare infinite copie perfette. Una registrazione analogica di un CD, radio trasmissione, o una fotocopia di un libro non è uguale all'originale, e le copie successive continuano a deteriorarsi. Al contrario, le copie digitali sono identiche

al master digitale originale⁵⁷. Una copia digitale può quindi essere utilizzata per produrre innumerevoli copie digitali successive, tutte identiche all'originale.

La tecnologia digitale cambia anche l'economia della copia. A differenza della produzione di un supporto fisico, la copia di informazioni digitali è sia più economica che più semplice. Ridotta a uno e zero, l'informazione può essere copiata da qualsiasi computer di casa e memorizzata sul disco rigido o un CD in minuti o secondi. Di conseguenza, per copiare un'intera collezione di enciclopedie, non è più necessario avere le risorse finanziarie da investire in tipografie, magazzini e dipendenti per riprodurre ogni volume: l'intera collezione può essere copiata e memorizzata facilmente. Combinato con la tecnologia Internet, ciò rende possibile la produzione e la distribuzione a ogni computer di casa di copie perfette di un file infinite volte.

La musica poteva essere salvata come file MP3 direttamente da un artista o può essere convertito nel CD. Il file musicale poteva quindi essere distribuito rapidamente e facilmente ad altri su Internet tramite pagine World Wide Web, pubblicato in newsgroup, condiviso in chat room o allegato a e-mail.

2.1.2 La creazione dell'estensione MP3

Negli anni Ottanta del Novecento, nuove tecnologie, e leggi crearono le condizioni per cambiamenti radicali nell'industria musicale. La digitalizzazione rese la musica un prodotto altamente portatile e facilmente distribuibile, libero dal degrado sonoro

⁵⁷ Idem, p.271

inerente alla copia dei media analogici. L'editing non distruttivo, la compressione dei dati di alta qualità, l'archiviazione stabile, gli strumenti di produzione relativamente economici e l'adozione di Internet contribuirono ad accelerare la creazione e la redistribuzione della musica digitale. L'audio digitale mise a dura prova il potere esecutivo dei proprietari dei diritti d'autore. Praticamente dall'oggi al domani un bene plasmato da una distribuzione altamente controllata fu riformulato in uno in cui il controllo era praticamente impossibile. In breve tempo le barriere che avevano rafforzato i titani del settore furono smantellate e il modello economico lucrativo che aveva regnato per un secolo fu interrotto.

L'audio digitale accelerò inoltre una nuova modalità di composizione, il campionamento, che crebbe rapidamente in popolarità e creava un'ulteriore complessità sui monopoli dei titolari dei diritti musicali e gli utilizzi del loro lavoro⁵⁸. Inoltre, la distribuzione su internet diede via alle registrazioni al di fuori delle tradizionali strutture del settore. Al centro di questi fenomeni di *disruption* si pose però la pirateria, che sfidava in maniera più definitiva l'autorità del copyright: la condivisione di file P2P consentì la redistribuzione della musica praticamente senza barriere tecnologiche. Questa trasformazione coincise con un crollo delle entrate dell'industria musicale. L'industria musicale trascorse i decenni successivi a rafforzare questa narrazione attraverso l'applicazione draconiana del copyright, azioni legali di massa e pressioni per un copyright più forte.

⁵⁸ Raymond Shih Ray Ku. *The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology*. *The University of Chicago Law Review*, 69(1), 263–324, 2002

Anche se il declino finanziario nell'industria musicale avvenne all'inizio del 2000, la radice del problema può essere fatta risalire già agli anni Settanta, quando un gruppo di ingegneri del suono iniziarono a lavorare alla loro tesi di dottorato. Karlheinz Brandenburg era uno studente di dottorato presso l'Università di Erlangen-Norimberga specializzato in ingegneria audio. Dopo quasi un decennio di lavoro, Brandenburg, insieme a un'altra dozzina di scienziati, mise a punto il codice software dell'audio compressione. La creazione dell'MP3 è attribuita al frutto di quel lavoro. Nessuno, compreso Brandenburg, sapeva quanto quel progetto avrebbe impattato sull'economia mondiale e sul modo in cui le persone fruiscono dell'esperienza musicale nel mondo, come sosteneva lo stesso Brandenburg “poteva finire semplicemente nelle biblioteche come tante altre tesi di dottorato⁵⁹.”

A seguito del completamento della compressione audio, il team estese i propri contributi all'Organizzazione internazionale per la standardizzazione, un organismo di definizione degli standard che aiuta a innovazione tecnologica.

Il formato di file MP3 introdusse la possibilità di comprimere file audio di grandi dimensioni in più file facili da gestire. Per gli amanti della musica divenne possibile archiviare molti file MP3 computer o condividerli con altri, utilizzando una connessione Internet e il trasferimento di file protocolli. Napster introdusse un ambiente peer-to-peer (P2P) che fornì meccanismi semplici atti a connettere diversi utenti (peer) e le loro

⁵⁹ Knopper, S. Appetite for self-destruction: the spectacular crash of the record industry in the digital age, CreateSpace Independent Publishing Platform, p.125, 2017

risorse di file MP3. I peer potevano utilizzare un servizio di ricerca fornito da Napster per scoprire dove per recuperare i file MP3 desiderati e fornire anche i propri file. Cioè, Napster fornì un registro centralizzato delle posizioni dei fascicoli, ma i fascicoli stessi restavano presso i singoli utenti. Napster divenne rapidamente un enorme successo con quasi cento milioni di utenti che scaricavano gratuitamente musica MP3. Ovviamente Napster divenne al contempo una minaccia contro i modelli di business tradizionali supportati dalle società discografiche. Era nato il download della musica, che sarebbe diventato l'antesignano di uno dei modelli più utilizzati per fruire musica nel 2023, lo streaming.

2.2 Free Streaming: La rivoluzione di Napster

Napster e altre reti peer-to-peer facilitavano la distribuzione di contenuti digitali consentendo alle persone non solo di cercare MP3 sul Web, ma anche di cercare MP3 e altri file archiviati sui dischi rigidi di altre persone. La Rete peer-to-peer espanse drammaticamente l'universo della musica disponibile. Prima di Napster, musica e altri contenuti erano disponibili solo qualcuno postava il contenuto su pagine web o newsgroup o allegato a un'e-mail. La rete peer-to-peer semplificava il processo di pubblicazione rendendo le informazioni che risiedevano sul disco rigido del computer di un utente direttamente disponibili per altri utenti della rete. Utilizzando Napster o Gnutella (altro servizio streaming), una persona che aveva il proprio CD preferito salvato sul disco rigido del suo computer doveva solo accedere alla rete per rendere

quelle canzoni disponibili a milioni di altri per il download. La facilità e la popolarità del networking peer-to-peer fu dimostrata dall'enorme crescita di Napster. Al suo apice, si stima che Napster avesse circa settantacinque milioni di utenti registrati scaricando circa diecimila canzoni al secondo. Secondo stime interne, Napster era in grado di crescere di più di 200 per cento al mese e senza marketing⁶⁰.

Shawn Fanning era la giovane mente dietro la prima grande condivisione di file Banca dati. A Fanning fu regalato il suo primo computer quando aveva 16 anni, da suo zio John Fanning, un imprenditore di startup tecnologiche⁶¹. Shawn fu subito affascinato da Internet e da tutte le sue vaste possibilità, trascorrendo la maggior parte del suo tempo al computer. Fanning frequentava i Canali Internet Relay (IRC), in particolare IRC hacker. Questi IRC hacker erano dei veri e propri punti di incontro per individui che volevano scambiarsi trucchi di hacking. Un hack a cui Shawn si appassionò fu la condivisione online di MP3, un modo per archiviare sul proprio computer brani trovati gratuitamente su Internet disco rigido. Alla fine creò un sito Web di condivisione di file che chiamò Napster.com. Napster prese forma come IRC con un server centrale, dove gli utenti si connettevano, vedevano il loro accesso, visualizzavano i titoli degli MP3 e li memorizzavano nelle cartelle sui loro dischi rigidi. Una volta sul disco rigido questi file erano condivisibili a tutti quelli che si collegavano. Era la prima rete peer-to-peer (P2P). Dopo aver visto il potenziale della sua creazione, reclutò membri con cui si era

⁶⁰ Raymond Shih Ray Ku, *The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology*, *The University of Chicago Law Review*, Vol. 69, No. 1, 2002) pp. 263-324

⁶¹ Knopper, S.. *Appetite for self-destruction: the spectacular crash of the record industry in the digital age* (3rd ed.), 2018

precedentemente connesso gli IRC e la rete crebbe da una manciata di persone a ottanta milioni di utenti in pochi anni.

2.3 Dalla Pirateria al modello legale

Napster concentrò i suoi sforzi nel fornire una facile condivisione MP3 tra utenti disposti a condividere i propri file con altri. Quindi, in un certo senso, Napster stesso non "copiava" i file, forniva solo mezzi semplificati per condividere i contenuti tra altri utenti. Dopo un acceso dibattito su libertà in rete e i diritti digitali all'inizio di marzo 2001 un ordine del tribunale costrinse Napster a proteggere il copyright della musica da condividere utilizzando il suo servizio di ricerca centralizzato. Il meccanismo di protezione consisteva nell'introdurre il filtraggio del servizio di ricerca. Il sistema di filtri era il risultato di un accordo tra le major musicali, gli artisti e Napster. Attraverso tale sistema di filtraggio, Napster avrebbe dovuto poi consentire l'ingresso di canzoni che le etichette e gli artisti che avevano approvato condivisione in maniera promozionale. In questo modo le etichette musicali speravano di condividere solo alcune canzoni di un disco come appoggio pubblicitario e poi vendere il disco intero attraverso i propri canali⁶².

In questo ecosistema commerciale primordiale post analogico si erano delineati tre attori:

⁶² Carlsson, B., & Gustavsson, R. *The Rise and Fall of Napster - An Evolutionary Approach. Lecture Notes in Computer Science*, 347–354, 2001

- Le case discografiche
- Gli ascoltatori
- I provider P2P

L'obiettivo principale per le case discografiche era che gli utenti pagassero per il download musica protetta da copyright. Napster consentiva alle case discografiche di raggiungere milioni di presunti clienti per presentare nuovi artisti o promuovere nuove uscite. Napster era in questo scenario un sito (almeno in parte) fedele alle case discografiche, il che fu mostrato dall'alleanza con Bertelmann AG, una delle grandi case discografiche. Era impossibile bloccare tutta la musica protetta da copyright sui Napster server, a causa di soluzioni tecniche insufficienti e sforzi da parte degli utenti per superare in astuzia il server. Se in caso contrario Napster avesse chiuso o fosse diventato un sito a pagamento, molti altri siti P2P avrebbero potuto prendere il sopravvento e adottare atteggiamenti più ostili nei confronti delle case discografiche⁶³.

Ma Napster non implementò il filtro in maniera ottimale. Anzi, in un rapporto di non conformità depositato al giudice distrettuale l'industria musicale accusò Napster di aver deliberatamente scelto un sistema di filtraggio arcaico e facile da bypassare. Napster non era riuscito a filtrare le 675.000 opere protette da copyright inviate da etichette

⁶³ Carlsson, B., & Gustavsson, R. *The Rise and Fall of Napster - An Evolutionary Approach. Lecture Notes in Computer Science*, 347–354, 2001

musicali ed editori, sostiene il rapporto⁶⁴. Utenti, gruppi di utenti e altri che a vario titolo volevano tutelare la libertà in Rete avevano rapidamente aggirato i filtri per la semplicità con cui erano stati costruiti. In breve, la prima guerra dell'informazione del web divenne una realtà.

Le operazioni illegali di Napster finirono presto sul radar della RIAA (Recording Industry Association of America), che intentò una causa contro di essa per la distribuzione non autorizzata di materiale protetto da copyright. Dopo una lunga battaglia legale, la RIAA ottenne un'ingiunzione dai tribunali che ha costretto Napster a chiudere la sua rete nel 2001. Sebbene Napster, il pioniere della condivisione di file musicali, non funzionasse più, la condivisione file ha continuato a diventare sempre più popolare tra gli ascoltatori di musica. Entro il 2003, i ricavi della musica erano scesi a \$ 11,9 miliardi, un calo di quasi il 15% rispetto al suo picco. Siti web come KaZaa, BearShare, Morpheus e Limewire avevano sviluppato software P2P, proprio come Napster, che promuovevano la condivisione di file. Nel contempo che questi siti web continuavano ad emergere, sempre più persone erano coinvolte in attività di sharing, portando la pirateria al suo apice. La RIAA fece causa a più di 30.000 persone che avevano scaricato musica illegalmente⁶⁵. I casi giudiziari furono costruiti sul precedente del Digital Millennium Copyright Act del 1998, un atto che protegge le registrazioni dall'uso e dalla distribuzione illegali.

⁶⁴ Hiatt B. *Labels Ask Judge To Make Napster Reverse Its Filtering Approach*, MTV, 2001 Consultato il (20/12/2022)

<https://www.mtv.com/news/eud6gz/labels-ask-judge-to-make-napster-reverse-its-filtering-approach>

⁶⁵ Tyler, N. S. Music piracy and diminishing Revenues: How compulsory licensing for interactive webcasters can lead the recording industry back to prominence. U. Pa. L. Rev., 161, 2012

Come vedremo nel corso degli anni il P2P fu assorbito dai servizi di streaming Freemium e Premium. Poco dopo che Napster fu costretta a liquidare le sue attività rimanenti, Roxio (una società di media digitali), offrì \$ 5,3 milioni in contanti per acquistare i diritti per il portafoglio tecnologico, il marchio e i marchi di Napster. Il tribunale fallimentare che sovrintendeva alla liquidazione delle attività di Napster ne approvò l'acquisto nel 2002. Questo evento segnò un nuovo capitolo nella storia di Napster. Con la sua nuova acquisizione, Roxio utilizzò il nome Napster per rinominare il proprio negozio di musica PressPlay e lo chiamò Napster 2.0.

Il marchio Napster vide molti cambiamenti nel corso degli anni. Nel 2011, il servizio di musica in streaming Rhapsody firmò con Best Buy per acquisire gli abbonati Napster. Anche se l'iconico nome scomparve negli Stati Uniti per molti anni, il servizio era ancora disponibile con il nome Napster nel Regno Unito e in Germania. Oggi Napster vive ancora, come sito di streaming con formula di abbonamento, molto simile al concetto di Spotify⁶⁶.

2.4 Industria musicale: modelli di business a inizio millennio

Abbiamo quindi descritto il cambiamento sostanziale del mercato musicale dall'avvento di Napster. Nonostante il servizio P2P fosse decaduto molto velocemente, esso aveva cambiato per sempre la concezione del mercato musica. Internet e le nuove tecnologie

⁶⁶ <https://www.napster.com/it/>

avevano aperto la strada ad opportunità di business per aziende che gestivano piattaforme.

I mercati dei media online erano esplosi e il business dell'Ecommerce aumentò proprio in quel periodo gradualmente e inesorabilmente. Col tempo molti grandi attori si sono delineati (Google, Amazon, Spotify, Apple, YouTube, Netflix). Questi attori si comportano in modi diversi assecondando il mercato in cui operano, con la conseguenza che viene a crearsi una ricca varietà di modelli di business.

Le piattaforme multimediali sono caratterizzate dall'interazione di diversi gruppi di agenti che beneficiano l'uno dei contenuti dell'altro. Vale a dire, un utente gode del servizio di una piattaforma quando aumenta la varietà dei contenuti e, a loro volta, il fornitore del contenuto e gli inserzionisti hanno incentivi più forti ad aderire a piattaforme in cui possono incontrare un pubblico più ampio. In termini di strategia aziendale, questo ci porta a ciò che Caillaud e Jullien definirono il problema dell'uovo e della gallina: l'azienda deve trovare il modo più proficuo per attrarre una massa critica⁶⁷. Già nel 2014 sia Spotify che Apple Music possedevano una libreria di 30 milioni di brani⁶⁸. Questo li rendeva molto attraenti per gli utenti, che a loro volta erano preziosi per gli inserzionisti. Anche gli artisti, dal canto loro, volevano che i loro contenuti raggiungessero il pubblico più vasto possibile. Questa caratteristica si è conservata fino ai modelli attuali.

⁶⁷ Jullien, B. & Caillaud B. . *Chicken & Egg: Competition Among Intermediation Service Providers*. *RAND Journal of Economics*. 34. 309-28, 2003

⁶⁸ Fox, M. E-commerce Business Models for the Music Industry. *Popular Music and Society*. 27. 201-220, 2004

Ma il valore dell'abbonamento al servizio della piattaforma per un utente dipende non solo dalla varietà dei contenuti ma anche da altre funzionalità della piattaforma. Queste ultime sono rappresentate dai servizi offerti della piattaforma, vale a dire sistemi di raccomandazione; creazione, accesso online e condivisione di playlist; sincronizzazione attiva tra diversi dispositivi; qualità del layout di pagina/video/audio.

Non esiste una sola forma di abbonamento. I mercati dello streaming mostrano diverse soluzioni, cambiando le dinamiche di interazione tra attori della piattaforma. Se prendiamo ad esempio casi di Spotify, Youtube e Deezer, la loro soluzione gratuita, la cosiddetta basic, comporta frequenti interruzioni pubblicitarie dopo poche canzoni. In qualche modo, gli utenti sono compensati per il fastidio degli annunci con accesso gratuito alla musica. Contestualmente, gli utenti che lo vogliono hanno la possibilità di passare a una soluzione a pagamento con miglioramenti della qualità dello streaming e assenza di interruzioni pubblicitarie. Questo modello di business è comunemente chiamato Freemium. Diversamente, nel modello di business come quelli di Apple Music gli utenti pagano un prezzo e possono accedere al catalogo dei contenuti disponibili sulla piattaforma. L'assenza di pubblicità è solitamente associata a miglioramenti della qualità simili a quelli proposti dalla versione aggiornata di Spotify. Di seguito si farà riferimento a questo modello di business come sistema di abbonamento, oppure Premium. Queste piattaforme sono state percepite con sospetto dagli artisti, che guardano in particolar modo al mercato dello streaming come minaccia alla vendita delle loro produzioni artistiche attraverso canali alternativi, inoltre, gli artisti non sono pagati allo stesso modo: quelli che hanno un valore superiore in termini

di notorietà, ovvero che sono i più importanti per gli utenti e generano un valore più elevato, sono spesso pagati di più⁶⁹. In generale in modello di revenue per royalties presenta delle controversie legate al guadagno degli artisti, più che a quello delle piattaforme o delle case discografiche. Recenti articoli empirici come quello del professore di economia digitale all'Università di Zurigo Luis Aguiar (2018), mostrano che lo streaming diminuisce le possibilità di acquisto del brano⁷⁰. In precedenza, in un altro studio, Aguiar e Martens (2016) avevano dato evidenza di complementarità dovuta ad un effetto descritto da Belleflamme come “effetto scoperta”. In questa teorizzazione lo streaming è utilizzato dagli abbonati per scoprire musica di alto valore, portando a un aumento finale della musica consumata sotto forma di brani e album comprati⁷¹.

Esaminiamo i tre principali modelli di piattaforme musicali che si sono sviluppate a inizio millennio dopo l'avvento di Napster. Alcuni modelli sono rimasti e si sono rivelati quelli col modello di revenue vincente. Altri invece sono stati gradualmente abbandonati o ricoprono attualmente un ruolo marginale nel mercato.

Pay-per-track o album

È stato uno dei primi modelli. Il servizio di abbonamento sarebbe diventato il modello di business più comunemente utilizzato ma inizialmente EMI, BMG e Sony facevano

⁶⁹ Carroni E, Paolini D. *Business models for streaming platforms: content acquisition, advertising and users*, Arkadia editore, 2020

⁷⁰ Aguiar, Luis and Waldfogel, Joel, As streaming reaches flood stage, does it stimulate or depress music sales?, *International Journal of Industrial Organization*, 57, issue C, p. 278-307, 2018

⁷¹ Aguiar, L. and Martens, B. Digital music consumption on the internet: Evidence from clickstream data. *Information Economics and Policy*, 34:27–43, 2016

pagare ai consumatori per scaricare canzoni e, in alcuni casi, interi album. Ad esempio, in Sony.com gli utenti potevano scaricare singoli per \$ 1,99. Le major concedevano in licenza la loro musica ad aggregatori di terze parti, che raggruppavano musica di diverse etichette. Ad esempio, uno dei distributori online per BMG fu Lycos, un portale Internet. Su Lycos, gli utenti potevano scaricare singoli BMG per tra \$ 1,98 e \$ 2,98 e album tra \$ 6,98 e \$ 15,98. Inoltre, MTVi aveva accordi con tutte e cinque le principali etichette per la vendita di download digitali. MTVi fu la società ombrello per MTV.com e VH1.com, oltre a vari altri siti compreso country.com. Sui siti MTV, gli ascoltatori potevano pagare per download prezzi di ovunque tra 99 centesimi per un singolo a \$ 18,98 per un album⁷².

Le grandi etichette musicali avevano dovuto affrontare il problema del pagamento sui download per l'intero album. Infatti ciò che era emerso dal fenomeno Napster era che gli utenti preferivano spesso comprare solo una o alcune canzoni di un album e non l'album intero. Parimenti il gruppo Gartner in un sondaggio dell'agosto 2000 rilevò che i consumatori probabilmente non erano disposti ad acquistare un intero CD per una sola canzone. Il prezzo delle vendite per traccia e per album fu chiaramente influenzato dai confronti con i prezzi dei CD singoli e degli album. Tuttavia, i consumatori si rendevano conto che i costi associati alla distribuzione della musica in Internet erano bassi rispetto, ad esempio, alla vendita di un CD in un negozio tradizionale. Le label si impegnavano quindi a vendere le tracce singole a prezzi più bassi rispetto all'album

⁷² Mark F.. E-commerce Business Models for the Music Industry. *Popular Music and Society*. 27. 201-220, 2004

intero ai consumatori online, ma in questo modo si facevano nei negozi fisici, dove i cd e gli album vendevano sempre meno.

Il modello payp per track resiste ancora oggi nel più famoso iTunes di Apple e in alcune piattaforme di musica indipendente come ad esempio Bandcamp, che si impegna a supportare direttamente gli artisti senza entrare nel modello di royalties per streaming.⁷³

Modello di Streaming Freemium

Questo modello è analogo alle trasmissioni televisive e radiofoniche, in cui i consumatori ricevono i contenuti gratuitamente mentre l'emittente genera entrate attraverso mezzi come la pubblicità. Questo modello di trasmissione (noto anche come contenuto gratuito o equity model) trova supporto con il cosiddetto movimento “open source” che sostiene che la musica debba essere libera e richiede nuovi modelli di business a soddisfare le esigenze dei consumatori nell'era digitale. Sotto questo modello, la musica rappresenta un servizio gratuito e le entrate sono generate dai prodotti associati e servizi⁷⁴. Questo modello parte dal presupposto che il valore reale per le etichette musicali derivi dal pubblico che consuma la musica piuttosto che dal prodotto stesso; il pubblico è il prodotto che le etichette forniscono agli inserzionisti e le

⁷³ <https://bandcamp.com/>

⁷⁴ Glynn, S. “Making Money From Free Services.” Mercer Management Consulting. 1999. Mercer Management Consulting. 1 Nov. 2001

etichette o gli artisti ottengono valore dai consumatori attraverso la pubblicità e il data mining. Il modello di trasmissione si basa anche sulla convinzione che la musica abbia un appeal sociale e quindi un significativo potenziale di generazione di ricavi pubblicitari associati. Inoltre, unire musica e pubblicità ha un grande impatto sui professionisti del marketing che desiderano sia monitorare l'efficacia della loro pubblicità che indirizzare i contenuti ai consumatori in modo più accurato.

Le etichette musicali concedono in licenza la propria musica per la distribuzione gratuita a siti di terze parti, che pagano alle etichette una commissione per l'utilizzo. Questo è quello che succede attualmente con Spotify che invece di pagare direttamente gli artisti, paga i detentori dei diritti - etichette discografiche, distributori o altri - a cui gli artisti consentono di mettere la loro musica sulla piattaforma e che a loro volta pagano gli artisti con i soldi guadagnati sul servizio di streaming.

Il Gruppo Diebold nel 2001 propose ancora una terza variante sul modello di broadcasting, in cui gli utenti accedevano a una piattaforma di marketing, fornivano informazioni su se stessi e, in cambio, ricevevano gratuitamente accesso ai contenuti musicali. Per continuare il loro "abbonamento gratuito", i consumatori dovevano rispondere a delle domande ogni mese. Dati sulla demografia dei consumatori e le preferenze sarebbero stati venduti agli inserzionisti e ad altre parti interessate⁷⁵. Ovviamente questo modello non è mai stato messo in pratica: i consumatori già fornivano i propri dati e preferenze nel momento in cui operavano nelle ricerche nella

⁷⁵ Diebold Group. "Wanted: A Survival Plan for the Music Industry—Chapter One: Problem Areas of the Recording Industry." Music Dish 21 Jan. 2001: 12 pars. Music Dish. 1 Nov. 2001

barra di browsing di Google. Dati come la grammatica di un utente, la tendenza a scrivere in maiuscolo, la punteggiatura, errori di battitura. I data scientist di Google capirono che questi dati potevano essere effettivamente utilizzati per prevedere cose sui loro utenti come la personalità o i loro interessi⁷⁶.

Modello di abbonamento

Il modello più diffuso oggi e che analizzeremo in seguito nel caso Apple Music e più attentamente nel caso studio su Spotify, è il modello di abbonamento. Anch'esso si basa sullo streaming della musica, solo che i contenuti non sono liberi ma a pagamento con una *subscription* mensile o trimestrale. Con un modello di abbonamento i consumatori in genere pagheranno una tariffa mensile per accedere a una libreria di musica. Lo streaming è la forza trainante dell'industria musicale. La crescita delle piattaforme di streaming musicale è alimentata dalla Gen Z e dai Millennial che preferiscono l'economia degli abbonamenti.

Uno studio del 2012 ha inoltre evidenziato che il modello di abbonamento batte per revenue il modello pay per track, poiché il primo generava circa 60 dollari all'anno per utente, mentre il secondo genera in media 13,20 dollari al mese a persona⁷⁷.

⁷⁶ Zuboff S. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, New York: Public Affairs, 2019

⁷⁷ Small, Oliver (2012). *Reshaping The Music Distribution Model: An Itunes Opportunity*. *Journal of Media Business Studies*, 9(4), 41–68.

Oltre ad essere il più conveniente, esso è anche preferito dagli utenti. Gli abbonati globali alla musica sono aumentati del 26,4% durante la pandemia di Covid. Secondo le statistiche Media del settore dello streaming musicale, gli abbonati musicali globali sono saliti a 523,9 milioni nel secondo trimestre del 2021. Si tratta di una forte crescita del 26,4% (109,5 milioni) rispetto all'anno precedente⁷⁸.

Secondo le statistiche del servizio di streaming musicale IFPI, invece, il tempo di ascolto globale della musica attraverso lo streaming audio in abbonamento è aumentato del 51% nel 2021⁷⁹. Il tempo totale trascorso a livello globale ad ascoltare musica è di 18,4 ore o 1,6 ore al giorno. I dati basati su 21 paesi mostrano che l'engagement musicale settimanale è dominato al 32% dello streaming musicale (inclusi Spotify, Apple e Deezer). (2) La seconda parte più alta del coinvolgimento musicale proviene dallo streaming video (22%) come Youtube e dalle app video di breve durata (11%) come TikTok. Secondo le statistiche sullo streaming musicale statunitense (2021) della Recording Industry Association of America (RIAA), lo streaming musicale ha rappresentato l'84% dei ricavi totali dell'industria musicale statunitense, all'incirca allo stesso livello dell'anno precedente⁸⁰. Il modello più in crescita è proprio quello basato sull'abbonamento.

⁷⁸ Midia Research, *Mark Mulligan. Music subscriber market shares Q2, 2021*
<https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-q2-2021>

⁷⁹ International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) *Engaging With Music, 2021*
<https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2021/10/IFPI-Engaging-with-Music-report.pdf>

⁸⁰ Recording Industry Association of America (RIAA). *Mid-year 2021 RIAA revenue statistics, 2021*, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2021/09/Mid-Year-2021-RIAA-Music-Revenue-Report.pdf>

Gli abbonamenti di streaming a pagamento rappresentano la quota maggiore (78%) dei ricavi di streaming negli Stati Uniti. Questo numero è stato di \$ 4,6 miliardi nel primo semestre del 2021 e in aumento del 26% su base annua. Lo streaming audio e video on-demand supportato dalla pubblicità rappresenta il 13% delle entrate totali dello streaming. I dati mostrano una forte e chiara crescita anno su anno del trend dello streaming musicale, indipendentemente dal picco di Covid⁸². Nei due anni trascorsi dalla prima metà del 2019, i ricavi degli abbonamenti musicali a pagamento sono cresciuti del 40%.

Secondo le statistiche IFP sullo streaming musicale (2021), il motivo principale che spinge gli utenti a pagare per utilizzare un servizio di streaming è il desiderio di evitare che la pubblicità interrompesse la musica. I tre motivi principali sono:

- Nessuna pubblicità che interrompa la musica
- Possibilità di ascoltare quello che si vuole e quando si vuole
- Accesso a milioni di brani

⁸¹ Quando parliamo di streaming musicale includiamo servizi in abbonamento a pagamento, servizi supportati da pubblicità, radio digitale e personalizzata e licenze per la musica su Facebook e app per il fitness digitale.

⁸² Allied Market Research. Online Music Streaming Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021–2027, 2021, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.alliedmarketresearch.com/online-music-streaming-market-A11156>

Artista-consumatore

Storicamente, le major hanno concentrato la maggior parte dei loro sforzi su artisti affermati, relegando la cura di nuovi artisti alle etichette indipendenti. Ciò ha portato per lungo tempo una mancanza di innovazione nell'industria musicale nel suo complesso. Molti musicisti con l'avvento delle piattaforme digitali hanno creduto che la tecnologia e la facilità di espressione musicale avrebbe potuto democratizzare l'industria musicale, riducendo il controllo delle major, rendere disponibile più musica ai consumatori e consentire un'offerta più equa e distribuzione degli utili. Sebbene gli artisti abbiano sperimentato una maggiore libertà e facilità di connettersi con il proprio pubblico grazie a internet, tuttavia a causa della grande mole di musica disponibile questo compito è diventato anche più arduo di com'era prima dell'avvento di internet. Aumentando la concorrenza, infatti, l'artista ha avuto il bisogno sempre più esasperato di emergere dal mucchio, e tuttavia la sua indipendenza musicale è sempre in mano a degli attori che ne monopolizzano i contenuti. Se prima erano le major, adesso si può parlare delle piattaforme, che espongono e dirigono il flusso di streaming della musica. Tuttavia nel 2019 gli acquisti di musica direttamente dal sito web dell'artista, piuttosto che da un altro negozio online, sono aumentati di quasi il 30%. guidano questa tendenza i fan più affezionati: i 35-55enni che acquistano album e singoli per sé stessi

rappresentano il 56% delle vendite⁸³. Questa crescita è ancora più notevole se si considera il calo delle vendite di musica fisica su tutta la linea, evidenziando le opportunità commerciali disponibili per gli artisti che investono in queste opportunità. Giulia Barresi, analista di intrattenimento presso Kantar, afferma:

“Le vendite di musica diretta al consumatore sono un punto culminante in un mercato dell'intrattenimento sempre più impegnativo e nonostante siano relativamente piccole all'interno del settore, non dovrebbero essere scontate. Acquistare direttamente dalla fonte consente alle persone di sentire un legame più stretto con i loro artisti preferiti, qualcosa che si perde quando si utilizza un servizio di streaming dove l'intero catalogo mondiale è a portata di mano⁸⁴. “

Le vendite dirette al consumatore sono già cresciute del 28% su base annua, ma rappresentano ancora solo il 5% delle vendite. Tuttavia, anche i servizi di streaming come Spotify stanno entrando in azione, organizzando esibizioni dal vivo di grandi nomi per generare quella connessione tra artista e fan. Si apre quindi, almeno per alcuni tipi di prodotti, la possibilità per gli artisti di investire direttamente nel proprio potenziale e diminuire il bisogno di una piattaforma.

⁸³ Kantar. com, Direct-to-consumer music reconnects fans with artists, 2019, Consultato il (20/12/2022) <https://www.kantar.com/uki/inspiration/sport-leisure/direct-to-consumer-music-reconnects-fans-with-artists>

⁸⁴ Idem

2.5 Il modello Ecommerce di iTunes e Apple Music Store

Prima di addentrarci nel caso studio è necessario aprire una parentesi sulla seconda piattaforma con lo share di marketing più grande dopo Spotify, ovvero Apple Music Store.

Il 9 gennaio 2001, poco prima della chiusura di Napster, Apple lancia iTunes, un lettore multimediale che rivoluzionò il modo in cui le persone consumano i media digitali. Si trattava di un programma per computer di media player utilizzato per riprodurre, scaricare, salvare e organizzare musica digitale e file video su personal computer desktop o laptop. Oggi può anche gestire i contenuti su dispositivi iPod, iPhone, iPod Touch e iPad. iTunes può connettersi a iTunes Store per acquistare e scaricare musica, video musicali, programmi televisivi, giochi per iPod, audiolibri, podcast, film e film a noleggio e suonerie. Viene utilizzato anche per scaricare i software applicativi dall'App Store per iPhone, iPad e iPod Touch.

Bill Kincaid e Jeff Robbin, due ex dipendenti Apple, svilupparono un lettore MP3 chiamato SoundJam MP alla fine degli anni '90. Nel 2000, Apple li riassunse per lavorare su un lettore simile che sarebbe stato fornito di serie con i computer Apple. La prima versione di iTunes debuttò all'inizio dell'anno successivo, all'apice di una nuova era dell'intrattenimento digitale. Insieme all'iPod, il lettore MP3 rilasciato da Apple più tardi nel 2001, iTunes ha rivoluzionato l'industria musicale, fornendo ai consumatori un modo semplice e portatile di ascoltare una vasta libreria musicale. Focalizzato su un'esperienza utente semplificata, iTunes ha reso facile per gli utenti masterizzare CD e

gestire file musicali digitali. Vedendo che l'accesso alla musica era più facile che mai, ma che le etichette discografiche stavano perdendo denaro a causa della pirateria su Internet, Apple fece un accordo con le cinque principali etichette discografiche per vendere i loro contenuti tramite iTunes. Il fatto che fosse onesto e redditizio per l'industria musicale, combinato con il suo prodotto complementare, l'iPod, rese iTunes un successo senza riserve⁸⁵. L'iTunes Store sarebbe presto diventato uno dei principali marketplace di Internet non solo per la musica, ma anche per video musicali, programmi TV, film, app e podcast. Gli artisti registravano singoli esclusivi e pubblicavano album in anticipo su iTunes e l'iTunes Music Festival fu una popolare attrazione annuale dal 2007 al 2016. L'iPhone, rilasciato nel 2007, superò l'iPod come prodotto di punta di Apple, tuttavia l'iTunes store rimase prominente. Servizi di streaming basati su abbonamento come Spotify iniziarono presto a sfidare lo stesso iTunes. In risposta a questo cambiamento, Apple lanciò Apple Music, che era compatibile ma separato da iTunes, nel 2015. Il 3 giugno 2019, Apple annunciò che iTunes non sarebbe stato incluso nell'ultima versione del suo sistema operativo Mac, decretando implicitamente il superamento del pay per click.

Per meglio comprendere il modello vincente di iTunes e Apple Music occorre analizzare brevemente la strategia Apple. Negli ultimi dieci anni, Apple Inc. ha avuto un enorme successo nel formulare e implementare una visione strategica coerente e

⁸⁵ History.com *Editors*, *Apple launches iTunes, revolutionizing how people consume music*, 2019, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.history.com/this-day-in-history/apple-launches-itunes>

mirata. Il suo successo è evidente non solo nei risultati economici dell'azienda, ma anche nella sua attrattiva per gli investitori. L'innovazione ha continuato a mantenere Apple all'avanguardia nel mercato dell'elettronica di consumo. Uno dei principali successi innovativi di Apple è stata l'integrazione della strategia della sua piattaforma iTunes con la sua visione generale dell'azienda come società di convergenza digitale. Apple ha osservato l'ondata di condivisione illegale di file musicali iniziata alla fine degli anni Novanta. Programmi di condivisione di file musicali come Napster, Kazaa e LimeWire avevano creato una rete di amanti della musica esperti di Internet che condividevano liberamente, ma illegalmente, musica in tutto il mondo. Nel 2003 ogni mese venivano scambiati più di due miliardi di file musicali illegali. Mentre l'industria discografica lottava per fermare la cannibalizzazione dei CD fisici, il download illegale di musica digitale continuava a crescere.

La tendenza verso la musica digitale era chiara e difficilmente si sarebbe tornati indietro: la tecnologia consentiva a chiunque di scaricare musica digitalmente gratuitamente invece di pagare \$ 19 per un solo CD. Apple capitalizzò questa tendenza decisiva con una chiara traiettoria lanciando il negozio di musica online iTunes. In accordo con cinque importanti compagnie musicali - BMG, EMI Group, Sony, Universal Music Group e Warner Brothers Records - iTunes offrì download di brani *à la carte* legali, facili da usare e flessibili. iTunes consentiva agli utenti di sfogliare liberamente duecentomila brani, ascoltare campioni di trenta secondi e scaricare un singolo brano per 99 centesimi o un intero album per \$ 9,99. Consentendo alle persone di acquistare singoli brani e valutandoli strategicamente in modo molto più ragionevole,

iTunes sopperì a una necessità chiave nel fattore decisionale dei clienti: la necessità di acquistare un intero CD quando volevano solo uno o due brani. iTunes superava anche i servizi di download gratuiti, fornendo qualità del suono e funzioni intuitive di navigazione, ricerca. Per scaricare musica illegalmente bisognava prima cercare il brano, l'album o l'artista. Era raro trovare un album completo da scaricare in un'unica posizione. La qualità del suono era costantemente scadente perché la maggior parte delle persone masterizzava i CD a un bit rate basso per risparmiare spazio. E la maggior parte delle tracce disponibili rifletteva i gusti degli adolescenti che utilizzavano internet, quindi anche se teoricamente c'erano miliardi di tracce, la portata era limitata.

Al contrario, le funzioni di ricerca e navigazione di Apple erano considerate le migliori del settore. Inoltre, gli editori musicali di iTunes includevano una serie di funzionalità aggiuntive che si trovano solitamente nei negozi di dischi, inclusi elementi essenziali di iTunes come Best Hair Bands o Best Love Songs, preferiti dallo staff, playlist di celebrità e classifiche di Billboard. E la qualità del suono di iTunes era la più alta perché iTunes codifica i brani in un formato chiamato AAC, che offriva una qualità del suono superiore agli MP3, anche quelli masterizzati a una velocità dati molto elevata. I clienti si riversarono su iTunes così come le case discografiche e gli artisti. Sotto iTunes ricevevano il 65% del prezzo di acquisto delle canzoni scaricate digitalmente. Inoltre, Apple protesse ulteriormente le case discografiche escogitando una protezione del copyright che non avrebbe recato disagio agli utenti che si erano abituati alla libertà della musica digitale nel mondo post-Napster, ma avrebbe soddisfatto l'industria musicale. L'iTunes Music Store consentiva agli utenti di masterizzare brani su iPod e

CD fino a sette volte, abbastanza per soddisfare facilmente gli amanti della musica, ma troppo poche volte per rendere la pirateria professionale un problema.

Entrando presto nel mercato e rafforzando saldamente il proprio marchio, Apple è stata in grado di sfruttare il vantaggio di chi si muove per primo con il suo iTunes Music Store. Nel 2010, l'iTunes Store era diventato il negozio di musica più grande del mondo. Apple fu in grado di sfruttare ulteriormente questo vantaggio creando una tecnologia proprietaria per l'iPod che proteggeva dalla pirateria i brani scaricati dall'iTunes Store. Un ulteriore elemento di questo sistema di gestione dei diritti digitali era che nessun lettore MP3 concorrente poteva riprodurre brani protetti da esso. Pertanto, Apple è stata in grado di ottenere un vantaggio importante rispetto ai concorrenti esistenti e ai potenziali nuovi entranti nell'arena MP3. Apple è stata anche in grado di sfruttare le sue economie di scala nel controllare il prezzo dei contenuti di musica digitale resi disponibili attraverso il suo negozio iTunes. Le etichette musicali erano molto preoccupate per l'impatto di questo nuovo modello di prezzo à la carte sulle loro vendite di CD, ma c'era poco che potessero fare per ostacolare Apple alla luce della sua enorme quota di mercato di lettori MP3. Nel 2010, Apple deteneva oltre il 70% del mercato statunitense degli MP3⁸⁶. Apple utilizzò questa strategia di piattaforma aperta ma controllata per sviluppare contenuti di altri prodotti come iPhone e iPad. L'App Store infatti fu presentato al mondo come parte di iTunes, che era già stato un successo tra i consumatori. Apple ancora una volta guadagnava il vantaggio della prima mossa nella

⁸⁶ Coffey A. *The impact that music streaming services such as Spotify, Tidal and Apple Music have had on consumers, artists and the music industry itself*. University of Dublin, 2016

arena dei mercati smartphone. Apple continuò quindi a seguire il modello che l'ha portata al successo con iTunes e l'iPod, sfruttando la sua posizione dominante sul mercato per mantenere bassi i prezzi delle app.

iTunes di Apple è stato quindi il primo servizio a distribuire contenuti di tutte e cinque le principali etichette a vendere canzoni singole senza canoni di abbonamento. Nel maggio 2004 abbondavano le voci che le cinque major discografiche stavano costringendo Apple ad aumentare i prezzi fino a \$ 1,25 per i singoli più popolari. Tale speculazione è stata a lungo una pratica comune nel mondo offline, che consentiva alle etichette di fare di più soldi su canzoni più recenti aumentando la domanda di brani più vecchi attraverso prezzi più bassi. Apple negò qualsiasi prezzo aumento per i singoli, affermando di avere accordi pluriennali con le etichette. Tuttavia, i prezzi online per gli album non rimasero stabili ai \$ 9,99 poiché in alcuni album di iTunes i prezzi superavano persino quelli delle loro controparti sullo scaffale⁸⁷.

Nel 2014, fu annunciato che Apple stava acquistando Beats Electronic per oltre 3 miliardi di dollari⁸⁸. Questo segnò il primo passo di Apple a fornire un servizio di streaming musicale. L'acquisizione di Beats Music da parte di Apple fornì all'azienda la piattaforma di servizio streaming nonché una linea di popolari prodotti per cuffie.. Come affermato prima 17 Apple Music fu costruita sul già popolare iTunes Store, che

⁸⁷ Bridges M, *iTunes, How Copyright, Contract, and Technology Shape the Business of Digital Media A Case Study*, Berkman Publication Series No. 2004-07 June 2004

⁸⁸ Solomon, B. *It's official: Apple adds Dr. Dre with \$3 Billion beats deal*, Forbes, 2014, Consultato il (20/12/2022)
<http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2014/05/28/apple-brings-dr-dre-on-boardwith-official-3-billion-beats-deal/#52a59d2b16d2>

aveva un gran numero utenti. Apple Music fu lanciata a giugno 2015 e nell'agosto di quell'anno dichiarò di aver accumulato oltre 11 milioni di abbonati⁸⁹. La prova gratuita di tre mesi che Apple aveva offerto fu giudicata troppo indulgente e creò una certa tensione tra la compagnia e i suoi artisti musicali, tuttavia fu rapidamente risolto. Agli utenti era stato quindi offerto di registrarsi gratuitamente a un periodo di prova e che al termine, agli utenti delle piattaforme musicali sarebbero stati addebitati 10 euro al mese per il servizio. Una parte del suo successo è sicuramente da attribuire alla strategia integrata Apple che è progettata per guidare i consumatori nel suo ecosistema digitale e poi trattenerli lì tramite formati digitali non intercambiabili ,app e dispositivi proprietari. Qualsiasi utente del servizio era in grado di collegare la propria musica caricata e acquistata l'iTunes Store con i nuovi dispositivi stream di Apple Music. Il grande catalogo di iTunes nella sua totalità era disponibile per gli utenti per lo streaming. Una caratteristica popolare di Apple Music era "Beats 1", una stazione radio mondiale 24 ore su 24 in cui DJ regolari come Zane Lowe ed Ebro Darden poteva essere ascoltato così come artisti musicali ospiti come Pharrell Williams⁹⁰. Un aspetto del servizio che si è rivelato negativo per gli utenti e positivo per artisti, è che non esiste alcuna opzione di abbonamento gratuito dopo la fine dei tre mesi di prova, ovvero, non esiste una opzione Freemium. Al termine del periodo di prova, gli utenti devono scegliere di

⁸⁹ Della Cava, M. *Apple music hooks 11 million trial members, App store has record July*, USAtoday, 2015, Consultato il (20/12/2022)

<http://www.usatoday.com/story/tech/2015/08/05/apple-music-hooks-11-million-trial-members-app-store-has-record-july/31197721/>

⁹⁰ McGarry, C. *Apple music trials come to an end: Should you pay to stay?*, Macworld, 2015, Consultato il (20/12/2022)

<http://www.macworld.com/article/2986294/streaming-media/apple-music-trials-come-toan-end-should-you-pay-to-stay.html>

rimanere abbonati al servizio per € 10 a mese o per abbandonare e terminare il loro accesso al servizio di streaming musicale⁹¹.

Apple Music mira a connettere gli utenti con gli artisti che amano attraverso l'area "connetti" su l'applicazione. Quest'area funziona come un blog. Gli artisti possono pubblicare contenuti esclusivi come immagini, post e video per i fan che li seguono sul servizio di streaming.

La piattaforma iPod/iTunes ricalca quindi il modello di business Apple, progettato per guidare i consumatori nel suo ecosistema e poi trattenerli lì, che ha avuto un enorme successo fino ad oggi e ha permesso ad Apple di esercitare un enorme potere nella catena di fornitura end-to-end⁹². Essa ha perfezionato la piattaforma multicanale integrata incorporando i flussi di entrate dai contenuti multimediali. Ciò è stato inizialmente ottenuto attraverso rigidi accordi di licenza con le principali etichette discografiche come EMI, Sony e Universal per garantire l'accesso a migliaia di titoli. Apple ha mantenuto il controllo sugli elementi chiave dell'iPod, in particolare l'interfaccia utente e le interfacce tra l'iPod, il software iTunes e l'iTunes Music Store (iTMS) online. Il software client iTunes altamente specializzato è stato sviluppato internamente per inibire la connettività con altre piattaforme software, riducendo al

⁹¹ Solomon, B It's official: Apple adds Dr. Dre with \$3 Billion beats deal., Forbes, 2014, Consultato il (20/12/2022)

<http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2014/05/28/apple-brings-dr-dre-on-boardwith-official-3-billion-beats-deal/#52a59d2b16d2>

⁹² Montgomerie G.Roscoe S. *Owning the consumer—Getting to the core of the Apple business model*, Accounting Forum, Volume 37, Issue 4, Pages 290-299, 2003

tempo stesso i costi di licenza o royalty⁹³. Inoltre, Apple ha limitato il modo in cui i contenuti venivano scaricati dall'iTMS utilizzando il loro sistema di gestione dei diritti digitali "Fairplay" (che è gestito come segreto commerciale dell'azienda) e ha reso questa musica riproducibile solo sull'iPod. Questa architettura di controllo viene eseguita "dall'alto verso il basso", con sistemi proprietari per la vendita, la riproduzione e la protezione della musica. Apple difende la sua piattaforma integrata utilizzando estrema segretezza, rifiutandosi di aprire ad altri il sistema di gestione dei diritti digitali e la sua conoscenza aziendale per quanto riguarda il design del prodotto e le interfacce utente. Entro il 2009, Apple aveva conquistato circa il 70% del mercato globale dei download legittimi di musica digitale. L'integrazione tra contenuto e hardware fornisce ai clienti non solo un'esperienza utente senza soluzione di continuità, dall'acquisto all'utilizzo, ma garantisce anche che Apple acquisisca la quota maggiore di profitti rispetto ai fornitori del contenuto effettivo.

2.5.1 Apple e la teoria degli ecosistemi di prodotto

Il modello di business Apple, progettato per guidare i consumatori nel suo ecosistema e poi trattenerli lì, che ha avuto un enorme successo fino ad oggi e ha permesso ad Apple di esercitare un enorme potere nella catena di fornitura end-to-end. La teoria dell'ecosistema del prodotto è una teoria che descrive come la progettazione dei prodotti

⁹³ Linden, G. & Kraemer, K. & Dedrick, J. *Who Captures Value in a Global Innovation System? The Case of Apple's iPod*, Personal Computing Industry Center (PCIC) Suite 3200, Berkeley Place, 2009

si evolva nel tempo e traccia parallelismi con il modo in cui le specie si evolvono all'interno di un ecosistema naturale. Il termine è stato usato per la prima volta in questo contesto da Tim Williams nel 2013 in uno studio scritto con Marianella Chamorro-Koc⁹⁴. Questo documento proponeva una metodologia per comprendere le difficoltà di implementare innovazione nel mercato attuale. Fondamentale per questa teoria è che le linee di prodotti rispondono a minacce e opportunità esterne più o meno allo stesso modo in cui le specie viventi rispondono a minacce e opportunità. La concorrenza e altre pressioni ambientali possono causare l'estinzione di una specie. I prodotti possono cambiare in modo incrementale e ramificarsi nel tempo in prodotti diversi, oppure vivere momenti di stasi seguiti da innovazioni dirimpenti. La teoria dell'ecosistema fornisce un quadro concettuale che aiuta le aziende a comprendere i meccanismi alla base dell'innovazione di prodotto in modo tangibile e visivo. Il cambiamento tecnologico è una delle variabili ambientali che forniscono sia opportunità che minacce, per i prodotti più o meno allo stesso modo in cui le variabili ambientali come il clima forniscono opportunità e minacce per le specie. Il mercato musicale è stato forse il settore più colpito dal grande cambiamento tecnologico della digitalizzazione. Quando l'azienda non è più passiva ma agisce sul mercato intorno a sé come se si trovasse in un ecosistema, riesce a creare delle sinergie inaspettate. Abbiamo analizzato come Apple

⁹⁴ Tim W. Chamorro-Koc, M., *Product ecosystems: an emerging methodological approach to study the implementation of disruptive innovations: the case of the CityCar. Consilience and Innovation in Design: Proceedings and Program: 5th IASDR 2013 Tokyo Shibaura Institute of Technology*. 5th International Congress of IASDR 2013. pp. 1286–1295

abbia utilizzato questa strategia agendo attivamente su tutti i suoi prodotti, hardware e software attraverso la creazione di un ecosistema di prodotti, (iPod, iPad, Mac computer) che ha permesso all'azienda di tenere i consumatori all'interno dell'orbita della sua azienda. Possiamo dire allora che in ecosistema di prodotti viene creato quando un'azienda offre più prodotti o servizi complementari che i propri clienti possono acquistare e utilizzare in tandem. Lo scopo della creazione di un ecosistema di prodotti è semplificare la vita dei clienti fornendo prodotti o servizi che possono essere utilizzati per una varietà di esigenze. Questi prodotti o servizi possono coesistere pacificamente e integrarsi o connettersi tra loro, il che li rende più potenti e preziosi per gli utenti. Nel caso di Spotify questa teoria integrata è stata applicata non a dei prodotti hardware, ma a una piattaforma digitale.

2.6 Dall'Ecommerce alla piattaforma come ecosistema

Con Spotify assistiamo a un'evoluzione del mercato digitale da semplice struttura Ecommerce a vera e propria piattaforma sociale formata da attori che agiscono sui contenuti della piattaforma e sui servizi offerti. Il vantaggio della piattaforma nella modalità di Ecommerce si articola anche in diversi vantaggi che andremo ad analizzare più nello specifico nei prossimi paragrafi.

Il crescente interesse critico e accademico per l'impatto sociale e culturale delle piattaforme è giustificato dalla loro ubiquità di utilizzo e dall'impatto socioeconomico

che esse hanno dimostrato di avere negli anni⁹⁵. Il lavoro recente ha anche riconosciuto l'influenza critica che le piattaforme hanno sull'industria con cui entrano in contatto e anche sulle merci che scambiano. Nelle industrie creative questa è già stata definita la "piattaformizzazione della produzione culturale"⁹⁶. Anche se molti studiosi hanno esaminato il cambiamento avvenuto durante gli anni nell'industria musicale, tuttavia, ad oggi c'è stata una mancanza di ricerca empirica su come le piattaforme di streaming influenzino la struttura del settore: in particolare, l'equilibrio di potere tra etichette discografiche major e indipendenti⁹⁷. Inoltre, c'è anche poca ricerca su come i cambiamenti nelle abitudini di consumo precipitati dallo streaming – come il tanto discusso passaggio dagli album alle playlist – possano influenzare questo equilibrio.

Le piattaforme digitali offrono possibilità senza precedenti per innovazione e crescita. come dimostrato da aziende come Apple, Google e Facebook, le piattaforme digitali consentono ai proprietari di estendere ai partecipanti contributi esterni da parte di attori eterogenei e, in ultima istanza, a influenzare interi settori. Pertanto, forse non sorprende che il concetto delle piattaforme digitali abbia ricevuto una crescente attenzione nella ricerca. In parte a causa della sua architettura stratificata, la dinamica della piattaforma digitale è caratterizzata parimenti da flessibilità senza precedenti e dipendenze

⁹⁵ Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press, 2018

⁹⁶ Nieborg, D. B., & Poell, T. *The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity*. *New Media & Society*, 20(11), 4275–4292, 2018

⁹⁷ Wikström, P. *The music industry: Music in the cloud*. Polity, 2013

gerarchiche⁹⁸. Le piattaforme sono flessibili, perché consentono di attingere da un ecosistema in cui servizi offerti possono facilmente combinarsi e interfacciarsi con altri servizi su diversi strati d'azione e di interesse⁹⁹. Allo stesso tempo, le architetture stratificate sono gerarchiche poiché i contenuti e i servizi digitali non possono essere consumati senza un dispositivo digitale. Attraverso la progettazione delle così dette *boundaries resources* (risorse liminari) una piattaforma di prodotti digitali può diventare un sistema centralizzato per la distribuzione di contenuti e servizi da cui può trarne profitto¹⁰⁰. Le boundaries resources possono essere intese come delle implementazioni all'interno della piattaforma che uniscono servizi differenti o anche piattaforme differenti agli utenti e al prodotto della piattaforma. Così facendo l'azienda agisce attivamente all'interno del complesso ecosistema digitale della piattaforma ottenendo un leverage non solo sul prodotto ma in modo più esteso sull'intera industria.

L'ecosistema che Spotify gestisce attualmente è formato da:

- **Artisti:** spesso rappresentati da etichette musicali. Spotify ha una royalty contrattata divisa con le etichette musicali, che la società paga regolarmente. Le

⁹⁸ Lusch, R.F., and S. Nambisan, "Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective", MIS Quarterly 39(1), 2015, pp. 155–175.

⁹⁹ Yoo, Y., O. Henfridsson, and K. Lyytinen, "The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research", Information Systems Research 21(4), 2010, pp. 724–735.

¹⁰⁰ Skog A:D., *Digital Service Platform Evolution: How Spotify Leveraged Boundary Resources to Become a Global Leader in Music Streaming*, Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences | 2018

etichette hanno quindi i propri contratti con i singoli artisti, che vengono pagati di conseguenza;

- ***Etichette musicali:*** Le etichette possono ora sfruttare le loro gigantesche librerie su cui detengono i diritti e monetizzare di conseguenza;
- ***Utenti:*** chiunque e tutti nelle aree geografiche approvate da Spotify; la demografia di Spotify diventa sempre più globale ogni anno
- ***Advertiser:*** sono aziende che si fanno pubblicità sul sito
- ***Altre piattaforme:*** Spotify collabora con altre piattaforme come Shopify e Merchbar, che sono piattaforme Ecommerce. Esse non sono integrate all'interno dell'ecosistema, ma interagiscono con Spotify in una situazione di mutuo beneficio.

Grazie allo sfruttamento dei dati forniti dagli utenti, l'ecosistema di Spotify è costruito in modo che la piattaforma quindi diventi più preziosa per gli utenti man mano che più utenti si uniscono. Spotify cura e crea le proprie playlist personalizzate, e gran parte del valore deriva dall'analisi dei gusti di altri utenti. Più utenti, più playlist. Più playlist ci sono, migliore è la scoperta della musica. Allo stesso tempo, maggiore è il numero di utenti su Spotify, meglio è per gli artisti (maggiori royalties di streaming ed

esposizione). Più artisti ci sono, meglio è per gli utenti (biblioteca più ampia, maggiore scelta, migliore scoperta musicale).

Nel prossimo capitolo dedicato al caso studio analizzeremo nello specifico come questi elementi interagiscono nell'ecosistema attraverso un'analisi della catena di valore e delle risorse chiave.

Capitolo 3

Il Caso Spotify

3.1 Introduzione e storia

Come osservato nel corso dell'analisi sulle piattaforme e sui dati presi in esame nei capitoli precedenti, l'industria musicale ha dovuto affrontare un enorme cambiamento sin dall'emergere della rivoluzione digitale del download e dello streaming. Le persone hanno improvvisamente avuto accessi a musica illimitata da ascoltare e condividere con gli altri in qualsiasi momento. Questo modello di musica P2P gratuita e alla portata di tutti sembrava apparentemente insuperabile dall'industria culturale e destinato a condannare la vendita del prodotto musicale digitale, finché alcune aziende hanno cominciato a inserirsi nel mercato proponendo prezzi più bassi, qualità audio più alta, interfacce semplificate per gli utenti, aggiungendo quindi anche altri servizi che non erano presenti nelle piattaforme P2P tradizionali. Questa scelta ha fatto la differenza creando una nuova tipologia di utente e un nuovo tipo di mercato Ecommerce molto diverso dagli Ecommerce tradizionali che abbiamo esplorato nel primo capitolo. Nel concetto di Ecommerce musicale tradizionale il prodotto era comprato sotto forma di file compresso per essere riprodotto su una gamma di dispositivi. Nella nuova visione di Spotify, il download è solo una parte marginale del premio che l'utente ottiene pagando. Tramite il pagamento l'utente ha accesso a un intero universo di tracce cui può accedere

in qualsiasi momento, ma lo scopo non è possederle in un lettore come avveniva prima, ma poterne usufruire hic et nunc in ogni momento della giornata. Finisce l'era del download e comincia quella dello streaming. Ma non si tratta di uno streaming semplice come potrebbe essere un sostituto della radio, esso comprende tutte le possibilità offerte dal data mining tipico dei grandi ecosistemi delle piattaforme e la possibilità di rendere la propria struttura più complessa ampliandosi in un approccio omnicanale che passi anche attraverso altri servizi integrati. Tra le aziende che hanno investito di più e con più successo nel mercato dello streaming musicale c'è l'azienda svedese Spotify. In questo caso studio analizziamo come Spotify è riuscita a ritagliarsi nel corso di pochi anni la fetta più grande nel mercato dello streaming musicale con un concetto innovativo.

La natura della piattaforma è essa stessa innovativa. Al contrario di iTunes, Spotify non è un classico Ecommerce musicale dove si possono acquistare tracce singole, ma un servizio di streaming musicale commerciale che fornisce contenuti da una gamma di etichette discografiche importanti e indipendenti. Gli utenti di Spotify possono abbonarsi a un modello "Freemium" supportato da pubblicità oppure possono pagare un premio per accedere a funzionalità aggiuntive senza pubblicità. Spotify inoltre paga in misura minore anche le royalties per la riproduzione delle canzoni sulla piattaforma. Dato il modello di revenue innovativo proposto da Spotify, che non è direttamente collegato alla musica e agli artisti ma direttamente agli advertiser che pagano per mettere le proprie pubblicità, artisti di spicco come Taylor Swift e i The Black Keys hanno inizialmente rifiutato di mettere la propria musica sulla piattaforma spiegando

che il modello di pagamento è ingiusto e che il servizio sta cannibalizzando le vendite degli album¹⁰¹. Altri artisti hanno elogiato il servizio per la sua capacità di fornire un'alternativa legale alla pirateria e in cui gli artisti possono acquisire informazioni preziose sui loro ascoltatori e vengono ricompensati in base alla riproduzione. Nonostante le controversie Spotify e i relativi servizi di streaming musicale rappresentano una finestra sul futuro dell'industria musicale; per spiegare il funzionamento del modello Ecommerce di queste piattaforme e comprenderne il funzionamento è necessario analizzare la genesi del progetto.

Spotify è stato fondato nel 2006 da Daniel Ek e Martin Lorentzon, a Stoccolma, in Svezia. Daniel Ek era un ex CTO di Stardoll1 ed ex CEO di µTorrent, uno dei client BitTorrent più popolari¹⁰². Martin Lorentzon era stato co-fondatore di Tradedoubler, una società pubblicitaria con sede a Stoccolma, in Svezia. Ek incontrò per la prima volta Martin Lorentzon nell'ambito di un progetto di sviluppo di Tradedoubler. Ek e Lorentzon unirono le proprie competenze e insieme maturarono una visione e un progetto che avrebbe riportato vigore all'industria musicale in declino. Fin dall'inizio il loro scopo era fondare una società che avrebbe basato il proprio profitto sugli ad.

Spotify è emerso come risposta alla pirateria in seguito a numerosi esperimenti e prove con diversi modelli di business da Napster. iTunes e YouTube crescevano, ma anche la pirateria continuava e il contributo monetario di iTunes, YouTube e altri servizi era

¹⁰¹ Swanson C. *A Case Study on Spotify: Exploring Perceptions of the Music Streaming Service*, MEIEA Journal . 2013, Vol. 13 Issue 1, p207-230. 24p.

¹⁰² BitTorrent è un protocollo di tipo P2P finalizzato alla distribuzione e condivisione di file nella rete

molto al di sotto del picco che abbiamo visto nei grafici durante gli anni Ottanta e Novanta.

Oltre a fornire un'opzione “gratuita”, Spotify doveva offrire qualcosa di meglio della pirateria. Anche se avere musica gratuita è stato uno dei motivi per cui le persone erano attratte dall'attività di condivisione di file P2P,⁴ non era l'unico motivo. Per Daniel Ek la causa principale della pirateria era da ritrovarsi nella facilità d'uso dei servizi P2P rispetto ai loro sostituti legali. La risposta di Spotify fu quella di accorciare il percorso per acquisire musica eliminando la necessità di scaricare la musica. Queste sono le parole del suo fondatore Ek, estratte da un'intervista del 2016:

Abbiamo creato Spotify per essere un'alternativa alla pirateria. Ci siamo confrontati con altri servizi là fuori, come Pirate Bay e Kazaa.. In realtà consideriamo la facilità d'uso come il più grande vantaggio competitivo. Abbiamo impostato il percorso più breve dal punto A al punto B a mostrare risultati vincenti. Quindi, ciò su cui ci stiamo concentrando con Spotify, è assicurarci che quando accedi al servizio Spotify esso è il modo più veloce per arrivare alla tua musica, essere in grado di condividerla con i tuoi amici ed essere in grado di farla scoprire agli altri. E se risolviamo questi tre problemi, siamo già in una buona posizione¹⁰³.

¹⁰³ Stanford's Entrepreneurship Corner. *Stanford's Entrepreneurship Corner: Daniel Ek, Spotify*, 2016
Consultato il (20/12/2022)
<https://ecorner.stanford.edu/contributor/daniel-ek/>

Nel 2008, la versione ufficiale di Spotify fu rilasciata in otto paesi europei: Regno Unito, Germania, Francia, Italia, Spagna, Finlandia, Norvegia e Svezia. Spotify era appena iniziato, ma disponeva già di cataloghi completi di etichette major e indipendenti: Universal, Sony, EMI, Warner, Merlin e The Orchard, offrendo agli utenti l'accesso istantaneo a un'ampia gamma di scelte musicali. La base di utenti è cresciuta esponenzialmente in Svezia così come in altri mercati. Nel Regno Unito, ad esempio, Spotify ha attirato con successo due milioni di utenti solo nel primo anno¹⁰⁴. Dopo due anni e mezzo di lotta, Spotify è stato lanciato nel più grande mercato musicale, gli Stati Uniti, nel 2012. Ben presto Spotify ha dimostrato di poter sfruttare delle leve di vantaggio per vincere la fiducia degli utenti non solo ad ascoltare musica e guadagnare dagli ad, ma anche raccogliendo iscrizioni Premium. Ad oggi Spotify non comprende soltanto una selezione di musica ma anche Podcast e audiolibri.

3.2 Dati quantitativi e mercato

Attualmente, Spotify è accessibile in 180 paesi: ha ampliato la sua presenza in oltre 80 paesi dal 2020. Spotify era accessibile solo in 61 mercati a livello globale nel 2017.

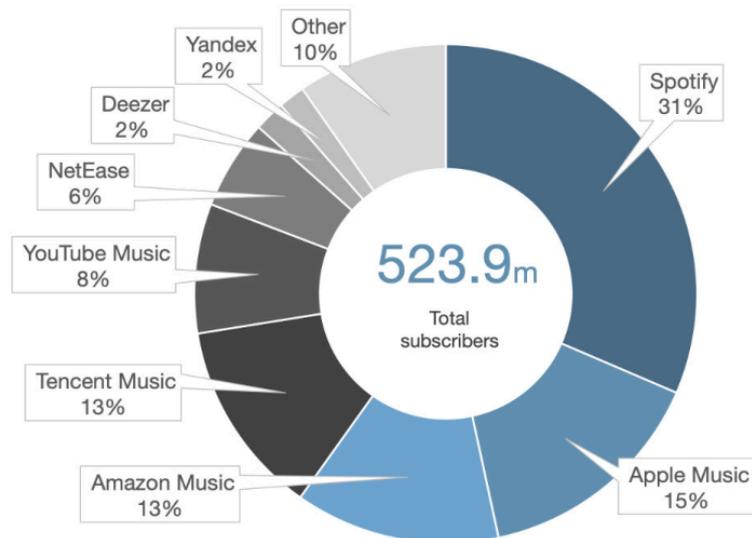
Tra il 2018 e il 22, Spotify si è espanso a 117 nuove nazioni.

¹⁰⁴ Bradshaw, T., A. Edgecliffe-Johnson, and Tim Mitchell. 2009. *Spotify Wins High-Profile Backing to Expand iTunes Challenge*, US.Financial Times, August 4.

Secondo le statistiche della piattaforma di streaming musicale Midia Research, Spotify detiene la quota di mercato dello streaming musicale più elevata con il 31% del mercato.

Global streaming music subscription market, Q2 2021

Global streaming music subscription market, Q2 2021, global



Source: MIDiA Research Music Subscriber Market Share Model 11/21

MIDiA.

Figure 3 Il mercato di streaming premium diviso per fette percentuali. vediamo che Spotify detiene la maggior parte del mercato seguito con un grande stacco da Apple Music

105

Sebbene la concorrenza tra le app di streaming musicale sia agguerrita, Spotify ha raggiunto più abbonati durante i 12 mesi precedenti al secondo trimestre del 2021 (dati

¹⁰⁵ Midia Research, *Music subscriber market shares Q2 2022*, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-q2-2021>

più recenti) rispetto a qualsiasi altro concorrente. La ricerca suggerisce che non c'è alcun rischio che Spotify perda presto la sua posizione di leader.

L'Europa rappresenta il 39% degli ascoltatori attivi mensili di Spotify. Al secondo posto il Nord America (USA + Canada) con una quota del 28%. 273 milioni di utenti mensili di Spotify sono supportati dalla pubblicità. Ogni mese vengono caricate in media 1.800.000 canzoni su Spotify.

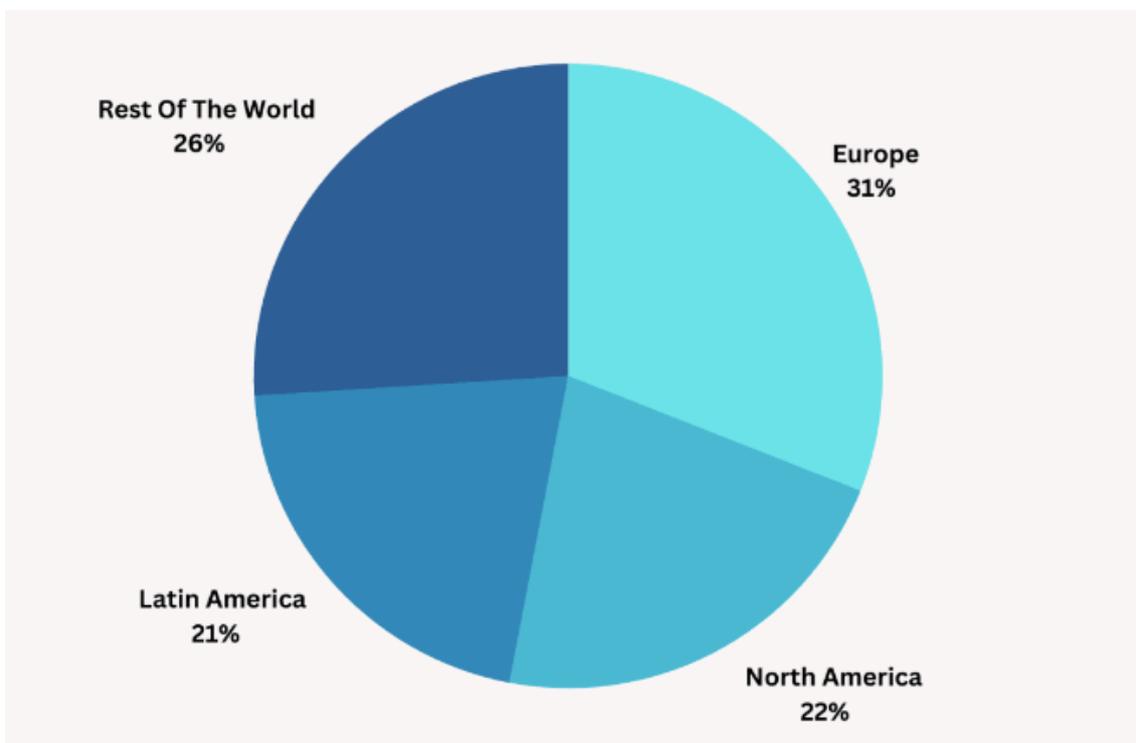


Figure 4 Come sono distribuiti gli utenti di Spotify nel mondo al 2022

106

¹⁰⁶ DemandSage, *Spotify Stats 2023 (Facts & Data Listed)*, (Consultato il 28/01/2023) <https://www.demandsage.com/spotifystats/#:~:text=Spotify%20has%20456%20million%20monthly,195%20million%20are%20premium%20subscribers>.

Spotify ha pagato oltre 7 miliardi di dollari ai suoi artisti nel 2021, più di qualsiasi altro servizio di streaming musicale. Spotify ha battuto il record per il più grande pagamento annuale da qualsiasi attività di vendita al dettaglio nella storia. Oltre 1000 artisti hanno guadagnato più di 1 milione di dollari grazie alle royalty di Spotify nel 2021. Oltre 50.000 artisti hanno generato \$ 10.000. Le principali etichette discografiche hanno guadagnato oltre \$ 4 miliardi di profitti nel 2021. Il valore stimato di uno stream Spotify per un artista varia da \$ 0,006 a un minimo di \$ 0,00318 per stream.

Le stime di Spotify indicano quasi 500 milioni di utenti attivi nel 2022 di cui 195 milioni premium¹⁰⁷.

Nella tabella seguente riportiamo il market share dello streaming musicale¹⁰⁸.

Spotify: 31%	Apple Music: 15%	Amazon Music: 13%	Tencent Music, 13%	Youtube Music: 8%
Market Share	Market Share	market share	market share	market share

3.3 Modello di Business

¹⁰⁷ Spotify, *Q3 2022 Update October 25th, 2022*, Consultato il (20/12/2022)
https://s29.q4cdn.com/175625835/files/doc_financials/2022/q3/Q3-2022-Shareholder-Deck-FINAL-LOCKED.pdf

¹⁰⁸ Midia Research, Mark Mulligan. 2021. *Music subscriber market shares Q2 2021*, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-q2-2021>

Spotify è un servizio di streaming audio digitale che consente agli utenti di accedere a milioni di brani e podcast. Spotify fornisce agli utenti consigli per trovare nuovi artisti, canzoni e album attraverso playlist create e personalizzate. Spotify opera tramite Spotify Free, che si basa sulle entrate pubblicitarie, e Spotify Premium, che è senza pubblicità e si basa sulle entrate degli abbonamenti. La struttura dei costi di Spotify si basa sui pagamenti ai titolari dei diritti musicali che consentono all'azienda di ottenere licenze per lo streaming della musica dell'artista, che rappresenta circa il 75% delle entrate¹⁰⁹. Spotify distribuisce il suo servizio su scala globale tramite Internet ed è accessibile tramite le sue applicazioni Web e mobili.

Spotify si rivolge a una vasta gamma di clienti, Il modello di business si basa su partnership chiave con detentori di diritti musicali, artisti e advertiser. L'azienda deve ottenere le licenze -risorsa chiave per lo streaming di musica dai detentori dei diritti musicali- e si impegna a costruire un rapporto con gli artisti basato sulla trasparenza e sull'equo compenso. Le altre risorse chiave per l'azienda includono i dipendenti, i dati degli utenti e gli algoritmi proprietari che forniscono consigli personalizzati ai clienti.

3.4 Risorse chiave dell'azienda

¹⁰⁹ Standard & Poor's. *Media Streaming Services*. Standard & Poor's Industry Surveys. 2021

Spotify ha creato un vantaggio competitivo nel settore dello streaming musicale fornendo playlist personalizzate e consigli musicali ai suoi ascoltatori. Spotify sostiene questo vantaggio competitivo grazie al suo marchio, all'agile architettura organizzativa, al volume di dati degli utenti e agli algoritmi proprietari. Sono tutte risorse preziose e inimitabili che Spotify può sfruttare nel mercato dello streaming musicale e comprenderle ci aiuterà a capire come l'azienda si differenzia nel mercato musicale. Analizziamole nel dettaglio

Brand Name

Il marchio Spotify è una risorsa preziosa in quanto rappresenta il servizio di streaming musicale più utilizzato al mondo. Il nome Spotify è noto a livello globale per lo streaming musicale di alta qualità e le playlist personalizzate ed è un nome di cui gli utenti si fidano¹¹⁰. Il nome del marchio è anche una risorsa rara e inimitabile, poiché sarebbe difficile per altre società di streaming musicale replicare il potere del marchio di Spotify nel settore dello streaming musicale in modo competitivo. Come notato all'interno della ricerca di Okamoto la familiarità e la popolarità dei negozi online influenza le decisioni di acquisto e la crescita delle piattaforme di Ecommerce. Secondo la ricerca di Okamoto, i consumatori danno la priorità ai negozi popolari e scelgono quelli ben noti¹¹¹. Vari fattori influenzano la popolarità di un negozio, tra cui la qualità

¹¹⁰ Hensley, T. *Spotify turns up brand loyalty*, 2020, Consultato il (20/12/2022)
<https://platformmagazine.org/2020/10/14/spotify-turns-up-brand-loyalty/>

¹¹¹ Okamoto, T. *Consumer priorities in online shopping*. In *Proceedings of the International Conference on Knowledge Management in Organizations*

del sito web, le esperienze di acquisto e la qualità di prodotti e servizi. Date le incertezze e i rischi connessi alle attività online, i consumatori prestano attenzione alle caratteristiche di sicurezza, usabilità e privacy di un sito web. Spotify può sfruttare il proprio nome per attirare nuovi utenti che vogliono affacciarsi al mondo dello streaming musicale e avere la garanzia di interfacciarsi con un'azienda riconosciuta dagli altri utenti.

Architettura organizzativa

L'architettura organizzativa di Spotify è una risorsa preziosa in quanto consente a Spotify di aumentare l'innovazione e la produttività attraverso una struttura agile. L'architettura organizzativa di Spotify si basa su piccoli team autonomi. Questa risorsa è rara perché la maggior parte delle aziende non è strutturata in modo da incoraggiare l'innovazione attraverso l'autonomia¹¹². Inoltre, questa risorsa sarebbe difficile da imitare per un'altra società di streaming musicale. Altre aziende probabilmente dispongono già di un'architettura organizzativa, che sarebbe difficile e dispendiosa in termini di tempo modificare e adattare a quella di Spotify. Questa struttura

¹¹² Bailey, A., Bhalla, V., Strack, R., Dosik, D., & Oh, J. Organizing for the future with Tech, talent, and purpose, 2021, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/organizing-future-tech-talent-purpose>

organizzativa consente ai piccoli team di essere agili, innovare rapidamente ed essere più produttivi, il che offre a Spotify un vantaggio competitivo.

Dati degli utenti

I dati degli utenti su Spotify sono una risorsa preziosa che consente a Spotify di utilizzare l'apprendimento automatico e l'intelligenza artificiale per offrire agli utenti un'esperienza di ascolto personalizzata. La personalizzazione unica aumenta la domanda per il servizio di Spotify. I dati degli utenti sono una risorsa rara perché Spotify ha accesso a più dati di ascolto degli utenti rispetto a qualsiasi altra società di streaming musical. Sarebbe difficile per altre società di streaming musicale ottenere l'accesso al volume di dati di ascolto degli utenti di cui dispone Spotify. Anche questa risorsa è inimitabile, in quanto sarebbe molto difficile per altre aziende copiare i dati degli utenti che Spotify utilizza come risorsa. Infine, Spotify ha mostrato la capacità organizzativa di sfruttare questa risorsa attraverso la creazione di consigli musicali personalizzati basati sui dati degli utenti.

Algoritmi

Gli algoritmi utilizzati da Spotify, basati su intelligenza artificiale e apprendimento automatico, sono una risorsa preziosa per l'azienda. Questi creano playlist personalizzate che danno a Spotify un vantaggio competitivo. Questa risorsa è sia rara

che inimitabile, poiché altre società non hanno accesso agli stessi algoritmi di Spotify ed è improbabile che siano in grado di copiare gli algoritmi brevettati o tenuti come segreto commerciale. Spotify ha sfruttato questa risorsa attraverso una continua innovazione basata sui suoi algoritmi per migliorare il prodotto¹¹³.

Contenuti

I contenuti disponibili per lo streaming su Spotify sono una risorsa preziosa in quanto essi sono il motivo per cui le persone usano il servizio. Tuttavia, questa risorsa non è rara, poiché tutte le principali società di streaming hanno accesso principalmente agli stessi contenuti musicali. L'impatto negativo consiste nel fatto che Spotify non può differenziarsi in base al volume o all'esclusività dei contenuti forniti. L'azienda svedese sta cercando pertanto di ottenere un vantaggio competitivo nei contenuti comprando le esclusive per alcuni podcast molto seguiti, come il podcast americano *Joe Rogan Experience*, nato su Youtube e comprato in esclusiva da Spotify¹¹⁴.

3.5 Competenze e Value Chain

¹¹³ Werner A. *Organizing music, organizing gender: algorithmic culture and Spotify recommendations*, *Popular Communication*, 18:1, 78-90, 2020

¹¹⁴ Newsroomspotify, 'The Joe Rogan Experience' Launches Exclusive Partnership with Spotify, 2020, Consultato il (20/12/2022)
<https://newsroom.spotify.com/2020-05-19/the-joe-rogan-experience-launches-exclusive-partnership-with-spotify/>

La competenza principale di Spotify è fornire agli utenti un'esperienza di ascolto personalizzata attraverso consigli e playlist personalizzate. Spotify ha sviluppato questa competenza attraverso la raccolta di dati dai suoi utenti e l'uso di algoritmi di machine learning e intelligenza artificiale per consigliare la musica ai suoi utenti. I consigli personalizzati creano valore per il cliente attraverso un'esperienza di ascolto più piacevole, la possibilità di scoprire nuova musica e playlist uniche e prontamente disponibili. Altre società di streaming musicale offrono playlist personalizzate; tuttavia, non sono in grado di imitare la capacità di Spotify di offrire agli utenti un'esperienza di ascolto personalizzata. Innanzitutto, altre società di streaming musicale non hanno accesso alla quantità di dati utente su cui Spotify deve basare i suoi consigli agli utenti. Agli attuali tassi di crescita, altre società di streaming non saranno presto in grado di eguagliare Spotify nel numero di utenti. In secondo luogo, altre società non hanno accesso all'intelligenza artificiale, all'apprendimento automatico e agli algoritmi proprietari di Spotify. Spotify ha protetto molte delle tecnologie e delle tecniche utilizzate per costruire le sue playlist attraverso leggi sulla proprietà intellettuale, segreti commerciali e accordi di non divulgazione. Spotify può sfruttare la sua competenza principale per spostarsi in altri mercati e migliorare nel mercato dello streaming musicale.

Analizziamo adesso la Value Chain di Spotify. La dividiamo secondo il modello di Porter in *attività di supporto e attività primarie*

Attività di supporto

- **Infrastruttura aziendale**

L'infrastruttura aziendale di Spotify aggiunge valore grazie alla sua agile e originalissima struttura organizzativa. Le unità organizzative di Spotify sono suddivise in "squadre" di non più di otto persone. Le squadre sono completamente autonome e responsabili di un prodotto o servizio specifico. Le squadre vengono quindi raggruppate in una "tribù", che è un raggruppamento orizzontale basato su un obiettivo più ampio su Spotify. Infine, le tribù sono organizzate in "gilde", che sono comunità all'interno delle aziende il cui obiettivo principale è condividere la conoscenza tra squadre e tribù¹¹⁵. Questa struttura organizzativa facilita le opportunità di apprendimento e lo sviluppo professionale per i dipendenti mentre lavorano tra le squadre e acquisiscono esperienza di leadership in piccoli team. L'uso di piccoli gruppi autonomi aggiunge valore a Spotify attraverso la capacità di reagire rapidamente alle tendenze e ai prodotti emergenti. L'autonomia delle squadre favorisce l'innovazione attraverso la capacità di sperimentare all'interno della squadra e assumere il pieno controllo di un progetto.

- **Sistemi informativi**

Spotify utilizza i propri sistemi informativi per aggiungere valore attraverso l'uso dell'apprendimento automatico e dell'intelligenza artificiale che migliorano l'esperienza dell'utente. Spotify raccoglie i dati di ascolto dagli ascoltatori che vengono poi inseriti

¹¹⁵ Ivarsson A. *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*, 201, Consultato il (20/12/2022)
<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

in un algoritmo di apprendimento automatico che crea una playlist personalizzata per gli utenti in base alla loro cronologia di ascolto. I sistemi informativi di Spotify contengono dati su cosa piace agli ascoltatori, quali canzoni hanno saltato e per quanto tempo hanno ascoltato le canzoni¹¹⁶.

Il sistema di intelligenza artificiale di Spotify crea un profilo specifico per ogni utente, che insieme ai dati sugli ascolti passati, fornisce consigli su nuova musica. I consigli hanno aggiunto valore a Spotify grazie alla crescente popolarità delle playlist personalizzate "Discover Weekly", "Release Radar" e "Daily Mix". Inoltre, Spotify mette a disposizione degli artisti i dati degli ascoltatori per analizzare nel dettaglio da chi viene fruita la musica, a che ora, da quale luogo geografico, il che crea preziose relazioni con i produttori di contenuti.

Come evidenziato all'interno del paragrafo riguardante la letteratura accademica, è stato evidenziato come una delle leve dell'Ecommerce sia insita proprio nella possibilità delle aziende di raccogliere dati utili dalla navigazione degli utenti e utilizzarli per creare un'esperienza di navigazione e acquisto quanto più vicina a quella desiderata¹¹⁷.

- **Logistica**

L'attività logistica aggiunge valore a Spotify assicurando i diritti per la distribuzione di musica nei mercati che espandono la sua portata globale. Spotify ha recentemente

¹¹⁶ DiFranza, A. *Spotify: Big data shows big results*, 2020, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/spotify-big-data/>

¹¹⁷ Chong, A.Y.L.; Ch'Ng, E.; Liu, M.; Li, B. Predicting consumer product demands via Big Data: The roles of online promotional marketing and online reviews

annunciato che espanderà il suo servizio in 85 nuovi mercati, il che aumenterà il suo bacino di utenza potenziale di oltre 1 miliardo di persone¹¹⁸ (Shaw, 2021). Questa espansione del mercato consente di guadagnare quote di mercato nei mercati emergenti con il potenziale di una significativa crescita degli utenti.

- **Risorse umane**

Il modello di lavoro flessibile di Spotify apporta valore all'azienda offrendo ai dipendenti la possibilità di lavorare ovunque. A partire dall'estate del 2021, Spotify consentirà ai dipendenti di lavorare interamente da casa, dall'ufficio o da un mix dei due¹¹⁹. I dipendenti possono lavorare da diversi paesi e città, limitati solo dalle differenze di fuso orario e dalle leggi sul lavoro. Questa politica delle risorse umane aumenterà la soddisfazione e la produttività dei dipendenti, poiché i dipendenti possono lavorare ovunque si sentano più produttivi. Inoltre, questa politica potrebbe portare a una maggiore fidelizzazione e aiutare ad attrarre talenti.

Attività primarie

- **Ricerca e sviluppo**

L'attività di ricerca e sviluppo di Spotify ha aggiunto valore approfondendo l'attività di ricerca sui podcast. Spotify ha identificato il mercato dei podcast come un settore in

¹¹⁸ Shaw, *spotify expands to 80 new markets targeting 1 billion customers*, *Bloomberg.com*. 2021, Consultato il (20/12/2022) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-22/spotify-expands-to-80-new-markets-targeting-1-billion-customers>

¹¹⁹ Spotify.com, *Work isn't somewhere you go, it's something you do*, 2021, Consultato il (20/12/2022) <https://www.lifeatspotify.com/being-here/work-from-anywhere>

crescita per i suoi utenti e ha investito in diritti esclusivi di podcast e società di produzione di podcast. La funzione di ricerca e sviluppo continua ad aggiungere valore attraverso il suo impegno per implementare la sua musica attuale tecnologia di raccomandazione per questa sezione¹²⁰. I miglioramenti agli algoritmi e all'intelligenza artificiale consentiranno di identificare i consigli sui podcast per gli ascoltatori in base all'ascolto passato e per categoria.

- **Produzione**

L'attività di produzione di Spotify è più semplicemente l'attività degli utenti che ascoltano la musica. Spotify aggiunge valore a questa parte della catena del valore consentendo agli utenti un'esperienza omnichannel. Gli utenti di Spotify possono interrompere un brano su un dispositivo e continuare da dove si erano interrotti su un altro dispositivo. Gli utenti Premium possono anche ascoltare una canzone su più dispositivi contemporaneamente. Spotify cerca di rendere piacevole e intuitivo l'uso della sua app e del suo sito web. La facilità d'uso è un valore aggiunto per Spotify nell'area di produzione.

- **Marketing e vendite**

La funzione di marketing e vendita di Spotify fa uso di campagne di marketing personalizzate. Alla fine di ogni anno gli utenti di Spotify ricevono un rapporto

¹²⁰ Spotify Research, 2022, Consultato il (20/12/2022)
<https://research.atspotify.com/>

personalizzato sul loro anno di ascolto, "Spotify Wrapped", che offre agli utenti approfondimenti sugli artisti, i brani, i generi e i podcast più ascoltati. Gli artisti ricevono anche uno "Spotify Wrapped" che evidenzia quante persone hanno ascoltato la loro musica quell'anno. Le campagne di marketing personalizzate apportano valore attraverso una maggiore fedeltà al marchio e condivisibilità. I report personalizzati creano una connessione tra gli utenti e Spotify, e l'azienda riceve visibilità marketing attraverso la condivisibilità di "Spotify Wrapped". Gli utenti condividono regolarmente i loro rapporti sui social media per confrontare le abitudini di ascolto con gli amici¹²¹.

- **Servizio clienti**

Spotify fa uso estensivo dei social media per rispondere ai clienti. L'obiettivo principale di Spotify nel servizio clienti social è avere interazioni positive con gli utenti (Adaptive, 2015). L'impegno positivo e la risoluzione rapida con i clienti danno ai clienti una percezione positiva del marchio, che aggiunge valore per Spotify.

- **Allineamento**

ci sono diverse aree nella catena del valore di Spotify che si sovrappongono costituendo un continuum organizzativo. In primo luogo, l'architettura organizzativa costruita su gruppi agili e autonomi è in linea con gli obiettivi innovativi del team di

¹²¹ Spotify Wrapped - *The Whole Story and the Hidden Marketing Behind It*, Consultato il (20/12/2022) <https://newsroom.spotify.com/company-info/#:~:text=Discover%2C%20manage%20and%20share%20over,ad%2Dfree%20music%20listening%20experience.>

ricerca e sviluppo. Inoltre, le innovazioni del team di ricerca e sviluppo possono essere utilizzate dal team di marketing, come gli approfondimenti integrati in "Spotify Wrapped". Infine, i dati degli utenti archiviati dall'attività del sistema informativo aiutano le attività di ricerca e sviluppo e marketing e vendite a raggiungere i loro obiettivi attraverso l'uso dell'analisi dei dati.

3.6 Il successo di Spotify, 3 fattori chiave

Abbiamo individuato e raggruppato 3 fattori chiave che Spotify utilizza facendo leva sull'unicità del proprio servizio come piattaforma di streaming e a cui possiamo attribuire il successo che lo rende un servizio unico rispetto alla concorrenza

- (1) Streaming funzionale e protocolli P2P
- (2) Modello Freemium/Premium
- (3) Facilità di utilizzo

Streaming funzionale e protocolli P2P

La spina dorsale dell'intero servizio è la banda Internet che supporta lo streaming di oltre 80 milioni di brani. Questi numeri enormi richiedono un'infrastruttura di rete in grado di supportare ingenti trasferimenti di dati. Quando Spotify è stato lanciato per la prima volta, limitava il numero di nuovi utenti attraverso un sistema a invito. Se troppi utenti avessero provato a riprodurre musica in streaming contemporaneamente al momento del lancio, l'infrastruttura dell'azienda avrebbe potuto crollare subito. Uno degli elementi chiave dello streaming multimediale di musica o video è proprio il protocollo di streaming utilizzato. Idealmente, i dati vengono compressi il più possibile e trasferiti in un modo efficiente, il che riduce il carico sulla rete pur preservando la qualità. Spotify in realtà non funziona trasmettendo musica in streaming direttamente dai server dell'azienda, piuttosto si affida al networking peer to peer per gestire richieste così grandi da parte dei suoi utenti. Inoltre, utilizza il proprio protocollo di streaming proprietario per ottenere un'esperienza fluida. Ecco un grafico e una descrizione di come funziona lo streaming di Spotify.

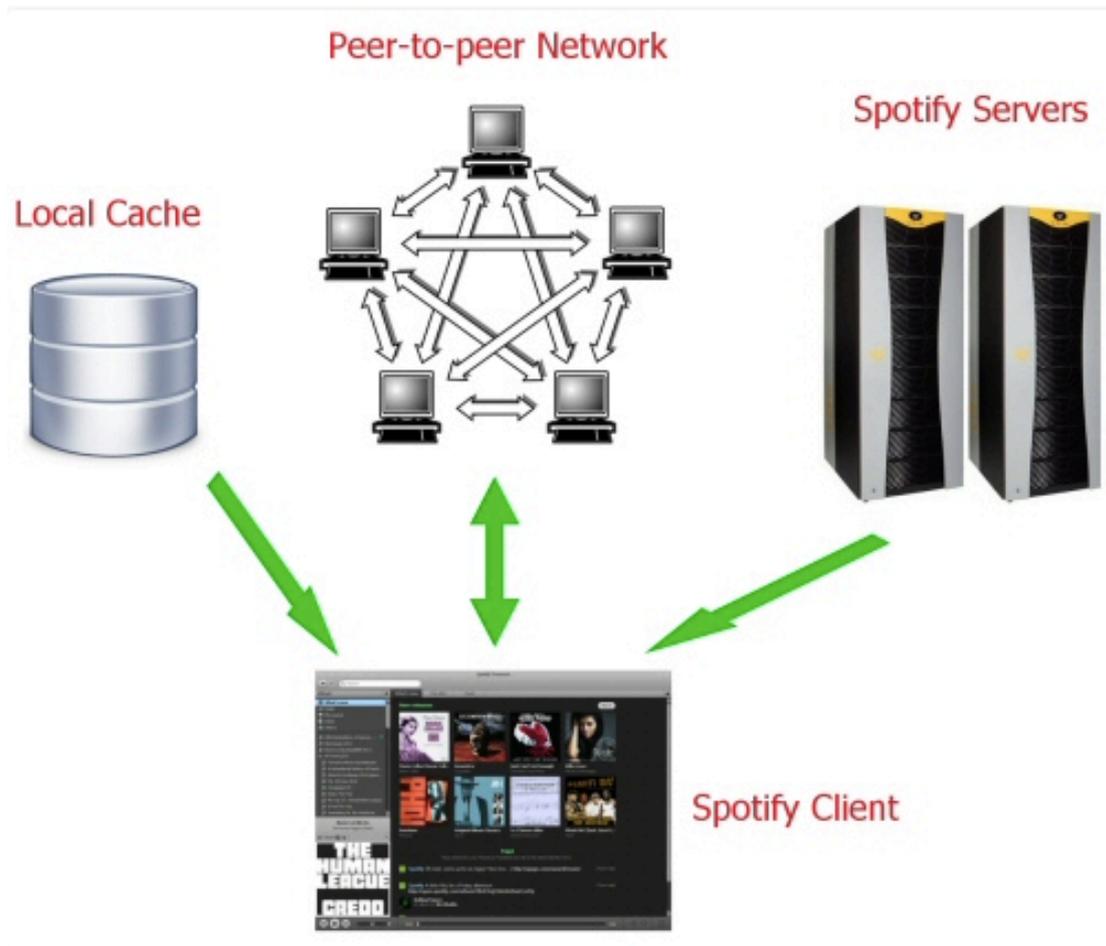


Figure 5 Lo schema riassume il funzionamento dello Streaming Spotify basato sul sistema P2P

122

¹²² Irvine M. *Understanding How Spotify Works*, Georgetown University, 2013, Consultato il (20/12/2022)
<https://blogs.common.georgetown.edu/cctp-797-fall2013/archives/557>

Spotify usa un altro stratagemma per mantenere la riproduzione veloce. Memorizza nella cache i brani che l'utente ascolta di più direttamente su disco rigido, il che significa che il computer riproduce il brano anziché Spotify. Si può regolare la dimensione della cache, ma per impostazione predefinita è impostata su 10 GB, spazio sufficiente per centinaia di tracce. Inoltre, Spotify sa che la maggior parte dei suoi utenti ascolta gli album dall'inizio alla fine, quindi se l'utente inizia a riprodurre la prima canzone di un album, Spotify precarica anche le tracce successive, in modo da non riscontrare mai ritardi nella riproduzione. Tutti i brani trasmessi in streaming dalle fonti Spotify sono in formato Vorbis. Come gli MP3, questo formato è compresso per creare file più piccoli e più facilmente trasferibili. La maggior parte dei brani viene trasmessa in streaming a circa 160 kbps (kilobit al secondo), sebbene molti brani disponibili per gli utenti Premium vengano trasmessi in streaming a una qualità superiore di 320 kbps. Non è un caso che Spotify utilizzi un protocollo peer to peer come quello di Napster o dei Torrent per la sua riproduzione, come abbiamo sottolineato anche nei capitoli precedenti, la pirateria ha influenzato in maniera determinante l'Ecommerce musicale del nuovo millennio, non solo perché ha costretto l'industria a reinventarsi e cercare nuove soluzioni, ma più in particolare per quanto riguarda Spotify l'eredità P2P domina la narrazione della prima storia di Spotify: lo streaming della piattaforma è stato modellato sul sistema BitTorrent¹²³. La conoscenza pratica dell'esecuzione dei Torrent si è rivelata cruciale nella creazione di una tecnologia di streaming all'avanguardia. Per

¹²³ Palmås, K., J. Andersson Schwarz, and S. Larsson. 2014. The Liability of Politicalness: Legitimacy and Legality in Piracy-Proximate Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 22 (4): 408–425.

una riproduzione senza soluzione di continuità, Spotify ha dovuto ridurre il *lag*, ovvero il ritardo di streaming. Proprio questo infatti era stato il più grande ostacolo al raggiungimento della popolarità per i servizi di streaming prima di Spotify. Sapendo che la rete P2P era molto efficiente per la ricerca e il download rapidi e senza soluzione di continuità, Spotify integrò una rete P2P nel pre-recupero dei file, risolvendo quindi il problema¹²⁴.

Oltre ai protocolli di streaming e di rete, il file che viene effettivamente trasmesso al computer di un utente è strettamente regolamentato: nel caso di un account Premium i file musicali possono essere scaricati, ma a patto che l'utente si connetta almeno una volta al mese. Se questo non accade i file diventano inutilizzabili. Questo per evitare che un utente possa pagare la versione Premium, scaricare una grande mole di file, e poi successivamente lasciare il servizio. Un altro elemento chiave del servizio di Spotify è l'aspetto sociale dell'ascolto della musica. Senza questo aspetto, Spotify sarebbe solo un iTunes in streaming. Le funzionalità social del servizio incoraggiano più ascolto, più impressioni pubblicitarie e più abbonamenti. Ciò avvantaggia sia Spotify che le compagnie musicali. Tutte queste funzionalità social si basano esclusivamente sulla connettività Internet.

Il modello Freemium

¹²⁴ Kreitz, G., and F. Niemela. 2010. *Spotify—Large Scale, Low Latency, P2P Music-on-Demand Streaming*. 2010 IEEE Tenth International Conference on Peer-to-Peer Computing (P2P), 1–10.

Tra tutti gli elementi di *disruption* che Napster ha portato all'industria musicale, uno dei maggiori è stato l'impatto nella percezione del valore della musica. L'esposizione al prodotto digitale gratuito sembrava aver creato un punto di non ritorno in cui gli appassionati di musica non avrebbero mai più voluto dover pagare per qualcosa che potevano avere gratuitamente. A queste premesse l'industria discografica aveva reagito lanciandosi in una battaglia costante contro la pirateria sostenendo che la musica gratuita aveva provocato non solo un danno al diritto d'autore ma che soffocasse anche l'innovazione danneggiando la creatività e l'industria culturale. Anche L'IFPI Digital Music Report 2013 la pensava così: affermava infatti che fosse proprio l'appeal del prodotto gratuito ad essere il maggior promotore della condivisione illegale di file, creando quindi vantaggio sleale rispetto ai servizi musicali legittimi. Secondo il report, questo, più di ogni altro fattore, spiegava gli stenti nella crescita del settore musicale, dandosi una risposta nella assenza di una strategia efficace nella lotta alla pirateria digitale¹²⁵. Spotify ha dimostrato che invece di dare la caccia alla pirateria poteva essere creato un modello sostenibile utilizzando ciò che la pirateria non era in grado di offrire agli utenti.

Sung-Kyu Choi, Head of Global Content Operation di Spotify, spiega questa soluzione in un'intervista di cui riportiamo di seguito un estratto

¹²⁵ IFPI. 2013. *Digital Music Report 2013: Engine of a Digital World*, Consultato il (20/12/2022) http://www.ifpi.org/downloads/dmr2013-full-report_english.pdf.

“La nostra sfida è stata farli entrare nell'ambiente legale. Se ti trovi su una piattaforma in cui non paghi per avere tutte le canzoni del mondo e qualcuno ti dice "Ehi, puoi avere la stessa canzone, ma devi pagare \$ 1 per traccia", allora molte delle persone direbbero no. Quindi quello che avevamo da offrire era fornire due prodotti, che è l'unicità di Spotify. Abbiamo l'opzione gratuita e quella a pagamento¹²⁶.”

Come riporta Sung-Kyu Choi, la maggiore difficoltà di Spotify è stata proprio convincere le persone a pagare per la musica quando c'erano opzioni gratuite.

Un ingrediente significativo per rendere questa opzione più attraente per gli utenti è stato l'utilizzo della tecnologia per rendere l'opzione premium più significativa, abbastanza da valere il costo di un abbonamento mensile. Spotify ha quindi continuamente perfezionato il suo sistema assecondando i desideri dei consumatori.

La prima e più grande caratteristica tecnologica che rende Spotify appetibile a un utente Premium l'abbiamo descritta in precedenza, ovvero la possibilità di fare streaming senza accumulare ritardi. Altre caratteristiche disponibili solo per gli utenti Premium passiamo ad analizzarle di seguito

Se gli utenti decidono di ascoltare musica in streaming da Spotify possono farlo liberamente senza pagare, ma hanno delle limitazioni, la più importante riguarda la pubblicità. Nell'intervallo delle canzoni appariranno spesso annunci sonori degli advertiser o dello stesso servizio di Spotify.

¹²⁶ H. Sun, *Digital Revolution Tamed*, Springer Nature eBook 2018 135–170. p.144

Scegli il tuo Premium

Ascolta senza limiti tramite telefono, altoparlante e altri dispositivi.

Piani prepagati disponibili

Individual

€ 9,99/mese
1 account

- ✓ Musica senza pubblicità
- ✓ Ascolta la musica quando e dove vuoi, anche in modalità offline
- ✓ Riproduzione on demand

INIZIA

ALTRE OPZIONI DI PAGAMENTO

Duo

€ 12,99/mese
2 account

- ✓ 2 account Premium per una coppia che vive insieme
- ✓ Musica senza pubblicità, riproduzione on demand e in modalità offline

INIZIA

Family

€ 15,99/mese
Fino a 6 account

- ✓ 6 account Premium per i membri della famiglia che vivono insieme
- ✓ Blocca i brani espliciti
- ✓ Musica senza pubblicità, riproduzione on demand e in modalità offline

INIZIA

Student

€ 4,99/mese
1 account

- ✓ Sconto speciale per studenti idonei iscritti all'università
- ✓ Musica senza pubblicità
- ✓ Ascolta la musica quando e dove vuoi, anche in modalità offline
- ✓ Riproduzione on demand

INIZIA

127

Figure 6 schermata del piano premium sulla pagina di Spotify

¹²⁷ Spotify, Premium, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.spotify.com/us/premium/>

Perché passare a Premium?



Scarica musica.

Ascolta dove vuoi.



Musica senza pubblicità.

Musica senza interruzioni.



Ascolta qualsiasi brano.

Anche su dispositivi mobili.



Skip illimitati.

Ti basta premere Avanti.

Come possiamo dedurre dalla lettura del piano Premium il pagamento dell'upgrade si articola in diverse proposte elastiche per tutti gli stili di vita: sia per individui, conviventi, ma anche famiglie e studenti.

I motivi per cui passare all'account premium sono i seguenti:

- Con il piano premium è possibile il download della musica, non solo lo streaming. In questo modo l'utente può possedere il brano e riprodurlo. Su Premium si può scaricare album, playlist e podcast. Nella versione gratuita, si possono scaricare solo podcast. È possibile il download fino a 10.000 tracce su un massimo di 5 dispositivi diversi. Bisogna però andare online almeno una volta ogni 30 giorni per conservare i download. In questo modo Spotify può raccogliere dati di riproduzione per compensare gli artisti e disattivare i

download una volta che la persona decide di non usufruire più del piano Premium;

- Si può ascoltare la musica senza essere interrotti dalla pubblicità a ogni ascolto;
- Si ha la possibilità di scegliere qualsiasi brano. Nella versione Freemium questo non è possibile. Infatti l'utente può scegliere la playlist musicale ma non la singola traccia. In questo modo è soggetto ad ascoltare la riproduzione programmata dal software;
- Il piano premium permette all'utente skip illimitati, ovvero la possibilità di cambiare la canzone quando si vuole. Questo non è possibile nella versione Freemium, dove come abbiamo visto l'utente può scegliere solo una playlist e ascoltarla passivamente.

Facilità di utilizzo/esperienza utente

Il vero *game changer* portato da Spotify è stata la facilità di utilizzo del software rispetto alla controparte gratuita. Oltre a fornire un'opzione gratuita, Spotify doveva offrire qualcosa di meglio della pirateria. Per Daniel Ek, era chiaro che la causa principale della diffusa non conformità era la maggiore facilità d'uso dei servizi P2P rispetto ai loro sostituti legali. La risposta di Spotify è stata quella di accorciare il percorso per acquisire musica eliminando la necessità di scaricarla.

Scott Cohen, CEO di The Orchard¹²⁸, afferma che uno dei maggiori contributi che Spotify ha dato è una grande esperienza utente.

“Prima di Spotify c’era una cosa chiamata buffering. I servizi di erano lenti. Facevi clic, iniziava ad andare, e dieci secondi dopo si fermava. Con Spotify non è mai successo. Hanno sviluppato una tecnologia davvero sofisticata che nel momento in cui hai fatto clic il file viene riprodotto e non viene mai bufferizzato. Proprio come l’esperienza dell’utente iPod e iTunes ha cambiato il modo di fruire la musica, è stata l’esperienza dell’utente della tecnologia di Spotify a cambiare le regole del gioco. Non erano i primi servizi di streaming. Non erano il primo servizio in abbonamento. Erano solo i primi che funzionavano così perfettamente¹²⁹.”

Oltre al buffering anche l’interfaccia utente è molto semplice. Diversi consulenti UX hanno notato come una delle migliori funzionalità di Spotify. L’interfaccia intuitiva è facile da navigare grazie alla sua struttura uniforme e alla semplice categorizzazione. Spotify sa quanto siano importanti le scelte di design. Infatti, nel 2020 hanno cambiato i loro principi di progettazione fondamentali in: Rilevante, Umano e Unificato. Tre principi da seguire per rispettare il concetto svedese di "Lagom", che significa "la giusta

¹²⁸ Distributore musicale indipendente

¹²⁹ Sun H. *Digital Revolution Tamed*, Springer Nature eBook 2018 135–170. p.146

quantità" quando tradotto in inglese. In altre parole, mantenere l'esperienza semplice, equilibrato ed efficiente¹³⁰.

La modalità a sfondo nero è una tendenza più recente nel design dell'interfaccia, che consente agli utenti di scegliere o alternare tra interfacce chiare e scure in varie applicazioni, ma Spotify ha mantenuto un'interfaccia scura sin dal suo inizio. Non solo questo si differenzia da Apple Music, ma gli studi hanno dimostrato che gli sfondi più scuri con testo più chiaro sono più facili da sopportare per gli occhi dell'utente. Anche se non è nemmeno percepibile dall'utente, questo livello di comfort visivo è un fattore che contribuisce a incentivare la continua navigazione sull'applicazione. Inoltre, questo fa risaltare immagini, pulsanti e contenuti in primo piano, rendendo più facile seguire il flusso utente previsto.

¹³⁰ Watkins C. *How Spotify's user experience is helping them win the streaming wars*, uxdesign, 2020
Consultato il (20/12/2022)
<https://uxdesign.cc/ux-ui-analysis-spotify-31f3855a1740>

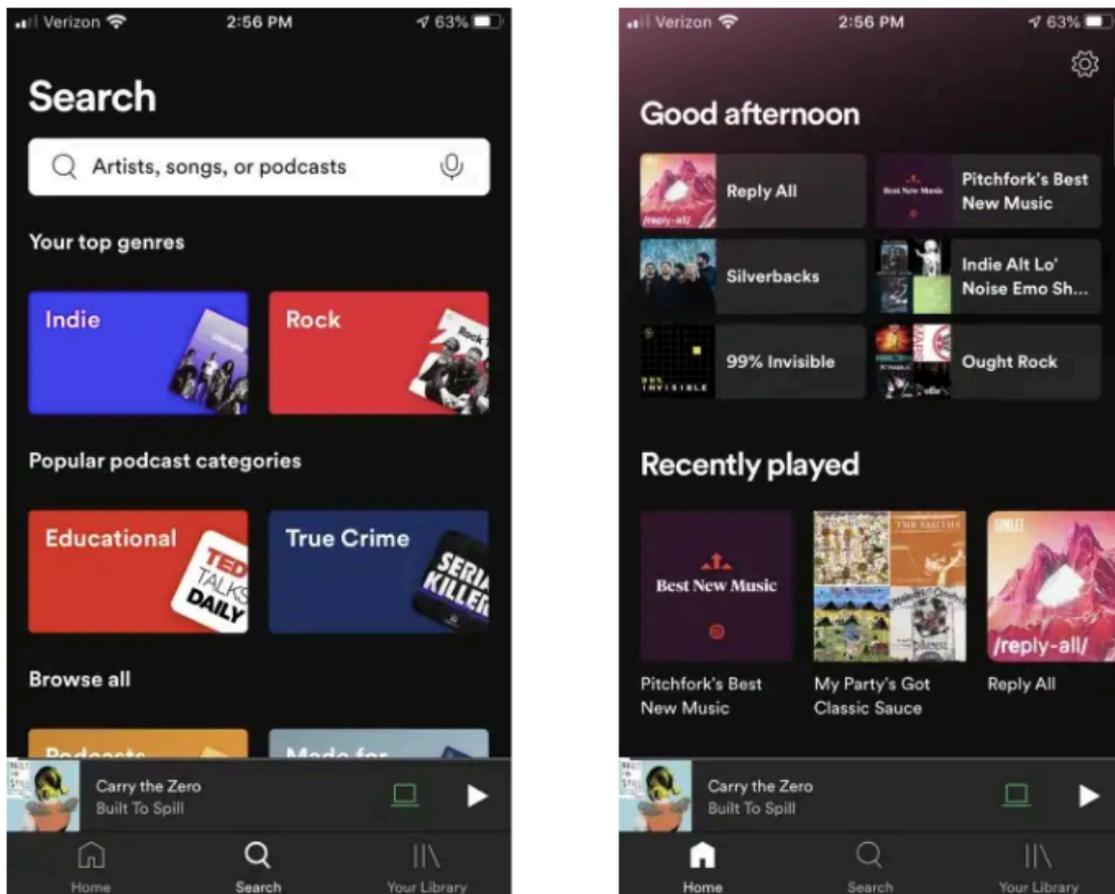


Figure 7 Modalità diverse da esperienza desktop a esperienza mobile aiutano a definire un'esperienza utente omnicanale

131

Passando dalla modalità desktop a mobile, si noterà subito subito che l'esperienza e l'interfaccia sono notevolmente diverse. *Sfogli*a diventa *Cerca* come elemento di navigazione principale, comprimendo le sottoschede in una griglia per una navigazione

¹³¹ Idem

più semplice. Alla *Libreria* viene assegnata una propria pagina, categorizzando ordinatamente i contenuti in 2 sottoschede principali con 3 filtri. La funzionalità Home è in gran parte la stessa, ma incorpora nuovi design delle schede orizzontali per utilizzare al meglio lo spazio sullo schermo.

3.7 Shopify su Spotify, un modello multicanale

"Quasi tutti gli artisti che hanno successo ora sono omni-talentuosi e omnicanale. Ciò significa che sono su YouTube e Instagram a pubblicare video, su Spotify a pubblicare musica e su Shopify a creare merchandise, tutto questo mentre sono in tour. E quindi stanno davvero facendo una moltitudine di cose diverse e si connettono con i loro fan su molte piattaforme diverse ¹³²", Daniel Ek

All'inizio di quest'anno, i CEO di entrambe le società - il CEO di Spotify Daniel Ek e il CEO di Shopify Tobi Lütke - hanno partecipato a una sessione di Clubhouse in cui hanno parlato dei molti modi in cui i creatori oggi stanno diversificando le loro strategie di monetizzazione.

¹³²Zuckerberg, Mark; Ek, Daniel; Lütke, Tobi; and Constine, Josh, *"PressClub with Mark Zuckerberg, Daniel Ek, and Tobi Lütke"* (2021). *Zuckerberg Transcripts*. Consultato il (20/12/2022) https://epublications.marquette.edu/zuckerberg_files_transcripts/1355

A ottobre del 2021 Spotify annuncia una nuova partnership con Shopify che permette agli artisti del suo servizio di collegare i loro profili Spotify con i loro negozi Shopify, consentendo loro di commercializzare merchandising direttamente ai fan tramite l'app Spotify.

Dopo aver collegato i loro account Spotify for Artists con il negozio online Shopify, gli artisti sono adesso in grado di sincronizzare il loro catalogo di prodotti con Spotify per mostrare qualsiasi prodotto scelgano sul loro profilo nell'app di musica in streaming. Da lì, i fan possono sfogliare i prodotti ed effettuare acquisti. Oltre a consentire un accesso più facile ai negozi Shopify esistenti degli artisti, l'integrazione offre un flusso di entrate aggiuntivo per gli artisti che non hanno ancora creato un sito Web di merchandising e potrebbe dare a coloro che hanno già un sito Web altrove un motivo per passare alla piattaforma Shopify. Amir Kabbara, product director di Shopify, ha dichiarato:

“Gli artisti oggi sono imprenditoriali. Costruiscono marchi e aziende, stiamo cercando di rendergli più semplice la strada verso i loro fan”, “Portando l'imprenditorialità su Spotify, diamo agli artisti la possibilità di pensare oltre il tradizionale merch table con nuovi modi di monetizzare e di sperimentare i loro marchi attraverso il commercio”.

L'infrastruttura di Shopify è in grado di gestire elevati volumi di traffico per artisti con un ampio seguito che a volte possono avere dei picchi di vendita e di conseguenza di accesso ai server, ad esempio quando rilasciano nuovi prodotti. Sebbene la partnership

con Shopify sia significativa, non è la prima volta che Spotify collabora con un'altra società per offrire agli artisti la possibilità di commercializzare la propria merce attraverso la sua app. L'azienda, per molti anni, ha offerto integrazioni del profilo dell'artista con altri fornitori di servizi di merchandising. Attualmente, questo include un accordo con Merchbar, ma negli anni precedenti, BandPage e Topspin avevano già una partnership con la piattaforma¹³³.

Per iniziare, gli artisti accedono alla dashboard di Spotify for Artists sul desktop, quindi vanno alla scheda "Profilo" e fanno clic su "Merchandising". Da lì, sceglieranno gli articoli dal loro negozio Shopify da inserire nel loro profilo. Al momento, gli artisti possono collegare solo un negozio Shopify per artista. Per incoraggiare le iscrizioni, Shopify offre una prova gratuita di 90 giorni a tutti gli artisti Spotify che si iscrivono per la prima volta.

Sia Shopify che Spotify hanno interessi simili nell'abilitare una nuova economia multicanale degli artisti, sebbene con aree di interesse diverse. Shopify vede la sua piattaforma di Ecommerce come un complemento alle attività di creatori di tutti i tipi, mentre l'interesse di Spotify è più rivolto agli artisti (e ora anche ai creatori di podcast). In passato, Spotify ha implementato una serie di altri strumenti nello spazio dei creatori, inclusi quelli per vendere biglietti, per aiutare gli artisti a far crescere le loro attività.

La partnership è un ottimo modo per migliorare l'esperienza dei fan, consentendo loro di acquistare facilmente la merce senza dover lasciare il profilo artista Spotify. Meno

¹³³ Già nel 2016 Spotify aveva siglato un accordo con il sito Merchbar, Ecommerce di merchandising, vinili e oggetti musicali.

passaggi dalla ricerca dei prodotti al completamento di un ordine significano più entrate e fan più soddisfatti. L'integrazione Spotify-Shopify significa che gli artisti possono promuovere ed elencare il merchandising proprio come se fosse nuova musica, tutto da un'unica posizione. Un negozio Shopify connesso nel profilo Spotify, offre un aspetto coerente sia per la presenza online che per i prodotti. È anche l'occasione perfetta per gli artisti che al momento non vendono merchandising e sono interessati a trovare nuovi modi per aumentare le proprie entrate, oltre alla musica o al podcasting. La vendita di merchandising oltre a generare nuove entrate può anche essere un potente strumento per entrare in contatto con i fan e creare lealtà offrendo nuove prospettive di fidelizzazione e ampliamento del mondo artistico dei creator.

CONCLUSIONI

Nel corso della nostra tesi abbiamo tracciato un percorso storico che ha preso in esame la nascita del commercio elettronico e le sue definizioni accademiche e commerciali. L'e-commerce ha influenzato profondamente la vita di tutti i giorni e il modo in cui operano aziende e governi. Se la dinamica del commercio digitale dei prodotti fisici è cambiato per sempre, discorso ancora a parte merita il commercio elettronico della musica. È proprio nel settore musicale che la digitalizzazione e in particolare l'avvento di internet ha avuto i suoi effetti più drammatici. La particolarità del prodotto musicale ha fatto in modo che l'industria fosse particolarmente influenzata dalla smaterializzazione del medium. Prima dell'avvento di internet l'industria musicale guadagnava principalmente dalla vendita di dischi e cd, ovvero dalla vendita del medium, più che della musica (che è un prodotto immateriale) e in minima parte da eventi live e merchandising. Con la smaterializzazione del medium e l'avvento prima dei file mp3 e poi di internet, il disco e il cd hanno perso lentamente di valore. Oltre a questo la comparsa dei sistemi P2P, che offrivano all'utente la possibilità di scaricare musica gratuita, ha ulteriormente indebolito le case discografiche che hanno cominciato una guerra contro la pirateria, durata per molti anni e che non ha mai sortito gli effetti

sperati. Alcune aziende hanno analizzato il fenomeno della pirateria da un punto di vista commerciale prendendo in esame i motivi che spingevano gli utenti a scaricare musica e operando un'analisi dei punti deboli dei sistemi P2P. I sistemi P2P, nonostante offrissero musica gratuita, avevano diversi difetti, tra cui la mancanza di un motore di ricerca efficiente, la difficoltà di scaricare musica in alta qualità e in fondo una libreria non sempre aggiornata e capillare. Una delle prime compagnie a compiere questa operazione è stata Apple. Apple ha creato il sistema iTunes (e poi Apple Music) che per la prima volta offriva agli utenti la possibilità di cercare musica utilizzando un sistema di ricerca avanzato che offriva anche suggerimenti musicali e file digitali in alta qualità. Inoltre, iTunes si inseriva all'interno di uno dei bisogni dell'utente che le case discografiche non erano riuscite a soddisfare (invece i servizi P2P sì) ovvero la possibilità di scaricare una sola canzone a prezzo ragionevole, senza il bisogno di comprare un intero album. Quindi l'Ecommerce si pone come protagonista del mercato, riuscendo nell'impresa in cui l'industria musicale non era riuscita, ovvero analizzare il fenomeno della pirateria da un punto di vista di domanda e offerta, piuttosto che concentrarsi sull'aspetto etico e giuridico dell'illegalità. Apple fa anche di più, crea un ecosistema di prodotti musicali (formato file, iPod, iPad) dove hardware e software agiscono in sinergia per tenere il consumatore all'interno dell'areale dell'azienda. Spotify rappresenta un'evoluzione ulteriore di questo modo di pensare, applicando il concetto dell'ecosistema non specificamente a dei prodotti fisici, ma alla struttura della propria piattaforma digitale. Abbiamo quindi individuato due fasi distinte nell'evoluzione dell'Ecommerce musicale, si è passati dal download, fondato sulla mera

acquisizione del file/prodotto musicale digitale, allo streaming, che consente la riproduzione non di un solo file ma di una libreria musicale estremamente vasta e la ricerca di musica nuova o affine alle sensibilità dell'utente attraverso un motore di ricerca che utilizza i dati utente per migliorare la scelta.

Dopo un'analisi della value chain abbiamo individuato 3 fattori chiave che hanno contribuito a rendere Spotify la piattaforma per lo streaming musicale che detiene la maggior parte del mercato. Il primo fattore è la facilità di streaming senza ritardo o buffering, consentita dall'utilizzo degli stessi protocolli P2P che avevano danneggiato l'industria musicale, notiamo quindi come l'industria del commercio digitale abbia ancora una volta la pirateria come leva per creare nuovi prodotti. Il secondo fattore è l'utilizzo del modello Freemium/Premium. Negli ultimi dieci anni Freemium, una combinazione di "gratuito" e "premium", è diventato il modello di business dominante tra le start-up di Internet e gli sviluppatori di app per smartphone. Gli utenti ottengono funzionalità di base senza alcun costo e possono accedere a funzionalità più ricche dietro pagamento di un abbonamento. Diversi fattori contribuiscono al fascino di una strategia freemium. Poiché le funzionalità gratuite sono un potente strumento di marketing, il modello consente a una nuova impresa di espandersi e attirare una base di utenti senza spendere risorse in costose campagne pubblicitarie o una forza vendita tradizionale. Infine la UX della piattaforma, fornita non solo dall'interfaccia semplice ma soprattutto dall'esperienza di fruizione della musica in streaming senza interruzioni grazie alla tecnologia P2P sopra menzionata.

Abbiamo quindi inquadrato le funzionalità della piattaforma di Ecommerce attraverso alcune ricerche accademiche che hanno messo in evidenza in che modo le potenzialità del commercio digitali possono essere implementate per offrire maggiori vantaggi alle aziende e ai clienti.

Prima di tutto la caratteristica incorporata della transazione racchiude al suo interno dei vantaggi impliciti ed espliciti. Da un lato come notato da Williams et al e Brown et al, lo shopping online diventa il metodo di acquisto preferenziale perché risparmia tempo così come energie destinate alla visita di persona, senza contare eventuali oneri dedicati agli spostamenti, e sappiamo bene che il commercio musicale è per quanto riguarda l'ascolto e l'acquisto della traccia musicale e del merchandising, un commercio prettamente digitale. Dall'altro come nota Okamoto nella sua ricerca, i movimenti degli utenti sulle piattaforme digitali possono essere tracciati, campionati e utilizzati per creare ambienti più confortevoli ed esperienze di acquisto migliori. Nel caso di Spotify questo non si traduce soltanto più banalmente in dati che riguardano l'esperienza di navigazione, acquisto, ma soprattutto dati che riguardano i gusti musicali, per creare così campagne di marketing e playlist. Inoltre, come nota sempre Okamoto, i consumatori online si affidano più facilmente all'acquisto su piattaforme gestite da marchi con una solida reputazione. Spotify attualmente detiene il maggior share di mercato nel mondo dello streaming musicale e sicuramente questo aspetto contribuisce a dare fiducia ai possibili nuovi consumatori che vedranno l'azienda Svedese come punto di riferimento, piuttosto che affidarsi ad altre piattaforme di streaming.

Per il nostro caso studio abbiamo inoltre utilizzato la teoria dell'ecosistema di prodotto per analizzare l'operato di Spotify sulla propria piattaforma. La teoria dell'ecosistema è un nuovo approccio alla crescita e all'innovazione che aiuta le aziende a creare servizi interconnessi per soddisfare le esigenze primarie dei clienti in un'esperienza integrata. Molte delle organizzazioni di maggior successo al mondo hanno sfruttato la potenza degli ecosistemi e offrono già servizi che vanno oltre il semplice core business. La maggior parte delle più grandi aziende di tutto il mondo sono diventate anche concorrenti dell'ecosistema. La costruzione di ecosistemi può accelerare enormemente la crescita, ma presenta anche sfide uniche nell'esecuzione. Al contrario di iTunes, Spotify non vende più un singolo prodotto ma un'esperienza vera e propria. Sfrutta il potenziale della piattaforma elettronica e la sua architettura fluida capace di far coesistere più attori, elementi e servizi al suo interno per aiutare i clienti a navigare nell'economia di rete integrata, creare relazioni più profonde con i consumatori finali e generare valore definendo nuovi modelli di coinvolgimento e proposte di valore intersettoriali. Spotify crea un ecosistema in cui case discografiche, artisti, clienti finali e advertiser interagiscono tra loro in maniera controllata.

L'ecosistema di Spotify è sempre stato aperto a partnership che hanno creato un ponte di comunicazione con altre piattaforme, abbiamo segnalato il caso di Shopify, che integrato all'interno del profilo artista di Spotify, permette ai creator digitali di vendere i propri prodotti direttamente senza che l'utente debba cambiare piattaforma. In questo senso Spotify utilizza quelle che vengono chiamate *boundary resources*, ovvero delle implementazioni che permettono agli ecosistemi informatici di comunicare attraverso

vari livelli di servizio per offrire un prodotto o un'esperienza prodotto diversa; queste risorse liminari, se utilizzate bene, contribuiscono a creare ecosistemi di prodotto sempre più complessi al punto da cambiare definitivamente il modo in cui un'industria viene percepita e fruita, come è accaduto nel caso dello streaming con l'industria musicale. Per questi motivi riteniamo che la creazione di ecosistemi digitali su piattaforme Ecommerce musicali rappresenti, se ben strutturato, un modo non solo di incrementare il business ma di costruire paradigmi che attirano l'utenza all'interno di nuovi sistemi di fruizione.

RIASSUNTO

CAPITOLO 1

Ecommerce o commercio elettronico, noto anche come e-business, si riferisce alla transazione di beni e servizi attraverso comunicazioni elettroniche. Anche se il grande pubblico è diventato familiare con l'Ecommerce solo negli ultimi decenni, l'Ecommerce esiste da oltre 40 anni¹³⁴.

Una definizione di Ecommerce ci viene fornita dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato, che riprende quella delineata dalla Comunicazione della Commissione UE 97/157:

“L'Ecommerce [...] consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di 7 operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica Amministrazione¹³⁵.”

In tutto il mondo, l'Ecommerce è un settore in forte crescita senza segni di flessione . Secondo una ricerca completata da eMarketer e Statista, le vendite al dettaglio online

¹³⁴ Yan T. & Stewart C, *History of Ecommerce*, Università del Missouri, 2007

¹³⁵ Commissione delle comunità' europee, comunicazione della commissione Al consiglio, al parlamento europeo, Al comitato economico e sociale E al comitato delle regioni, 1997 (consultato il 20/11/2022) <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:1997:0157:FIN:IT:PDF>

raggiungeranno i 6,51 trilioni di dollari entro il 2023, con i siti di Ecommerce che occuperanno il 22,3% delle vendite totali al dettaglio¹³⁶.

La Cina continua a guidare il mercato globale dell'Ecommerce, rappresentando il 46,3% di tutte le vendite di Ecommerce al dettaglio in tutto il mondo, con un totale di vendite online di poco superiore ai 2,8 trilioni di dollari nel 2022. Ha anche il maggior numero di acquirenti digitali al mondo, 842,1 milioni, che rappresentano il 39,4% del totale globale¹³⁷. Si prevede che il mercato dell'Ecommerce negli Stati Uniti raggiungerà più di 904,9 miliardi di dollari nel 2022, poco più di un terzo di quello cinese. Dopo Cina e Stati Uniti, il terzo mercato di Ecommerce è il Regno Unito, che occupa il 4,8% della quota di vendite di Ecommerce al dettaglio.

A seconda dell'ambiente in cui si svolge l'attività commerciale e degli attori coinvolti si possono suddividere quattro tipologie diverse di *Ecommerce*¹³⁸: Le tipologie di Ecommerce oggi giorno possono essere molto più ampie di quelle elencate, tuttavia procediamo a una breve descrizione di quelle maggiormente utilizzate e che hanno un impatto maggiore sull'economia delle aziende.

¹³⁶ Keenan M. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2023, 2022 (consultato il 20/11/2022)

<https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>

¹³⁷ Coppola D., *Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021* (consultato il 20/11/2022)

<https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>

¹³⁸ Tsarev, V.V., Kantarovich, A.A.: *Economics, organization and planning of commercial activities of Internet companies*, 2001

Business to Business (B2B): comprende tutte quelle transazioni commerciali effettuate tra aziende. **Business to Consumer (B2C):** è l'insieme delle transazioni commerciali realizzate tra azienda e consumatore finale

Business to Administration (B2A): riguarda l'insieme delle transazioni effettuabili tra azienda e pubblica amministrazione e soprattutto la possibilità di ottenere concessioni, permessi, riscossioni di tasse ecc

Consumer to Administration (C2A): è l'insieme delle transazioni tra cittadini e pubblica amministrazione come il pagamento delle tasse e dei contributi, ma è ancora in fase iniziale.

Consumer-to-consumer (C2C) – Ecommerce tra consumatori, in cui l'acquirente e il venditore non sono imprenditori nel senso legale della parola.

D2C Direct to Customer – Si tratta della tipologia di Ecommerce che ci interesserà di più anche durante l'analisi sull'Ecommerce musical che tratteremo nel secondo capitolo. D2C è quando il produttore vende i propri prodotti/produce direttamente ai consumatori dal proprio negozio online.

Il rapido sviluppo della scienza e della tecnologia ha influenzato in modo significativo il flusso di informazioni nell'Ecommerce e ha creato la necessità di strumenti di analisi per una migliore ottimizzazione. Le aziende di Ecommerce utilizzano i big data per migliorare il processo decisionale, la qualità del prodotto, le prestazioni e le operazioni che creano un vantaggio competitivo. Con le tecnologie dei big data, le aziende

raccolgono e analizzano i dati dei clienti per personalizzare i prodotti e servizi abbinando la qualità del prodotto alle richieste dei clienti.

L'Ecommerce è diventato sempre più popolare in Italia, come testimoniano i ricavi annuali del settore. Gli ultimi dati per il 2021 mostrano un aumento senza precedenti delle vendite al dettaglio online, suggerendo che il comportamento dei consumatori è cambiato in modo significativo dalla pandemia di COVID-19.

Secondo J.P. Morgan 2020 Ecommerce Payments Trends Report, gli e-shop esteri più frequentati dai clienti italiani si trovano in Cina (32%), Regno Unito (20%) e Germania (14%)¹³⁹.

Nonostante sia indietro rispetto all'Europa, l'Italia continua a crescere specialmente nel settore B2B all'estero. Sempre di più le aziende italiane investono nel commercio elettronico e in particolare nel B2B. Le transazioni tramite Marketplace B2B sono cresciute del 50% rispetto al 2020.

CAPITOLO 2

Per secoli l'industria musicale degli Stati Uniti ha generato entrate dalla vendita di oggetti fisici. Che si trattasse di cassette, dischi, compact disc (CD) o merchandising, l'industria dipendeva dai ricavi delle vendite fisiche e sapeva come dividerli correttamente tra l'artista e il team di lavoratori coinvolti nella creazione del prodotto

¹³⁹ JPMOrgans, *2020 Ecommerce Payments Trends Report: US, 2020* (consultato il 20/11/2022) <https://www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/united-states-2020>

musicale¹⁴⁰. L'emergere e la crescente popolarità di Internet, tuttavia, ha rivoluzionato l'industria della musica. Dopo il grande picco finanziario del 1999, l'industria musicale sperimentò perdite economiche incrementali dovute ai crescenti livelli di musica scaricata illegalmente ottenibili tramite Internet. Nello specifico, l'industria musicale fu paralizzata da Napster.

Napster e altre reti peer-to-peer facilitavano la distribuzione di contenuti digitali consentendo alle persone non solo di cercare MP3 sul Web, ma anche di cercare MP3 e altri file archiviati sui dischi rigidi di altre persone.

Le operazioni illegali di Napster finirono presto sul radar della RIAA (Recording Industry Association of America), che intentò una causa contro di essa per la distribuzione non autorizzata di materiale protetto da copyright. Dopo una lunga battaglia legale, la RIAA ottenne un'ingiunzione dai tribunali che ha costretto Napster a chiudere la sua rete nel 2001

Nonostante il servizio P2P fosse decaduto molto velocemente, esso aveva cambiato per sempre la concezione del mercato musica. Internet e le nuove tecnologie avevano aperto la strada ad opportunità di business per aziende che gestivano piattaforme.

Il 9 gennaio 2001, poco prima della chiusura di Napster, Apple lancia iTunes, un lettore multimediale che rivoluzionò il modo in cui le persone consumano i media digitali. Si trattava di un programma per computer di media player utilizzato per riprodurre, scaricare, salvare e organizzare musica digitale e file video su personal computer desktop o laptop.

¹⁴⁰ Passman, D. S.. All you need to know about the music business. S.I.: Simon & Schuster, 2019

L'iTunes Store sarebbe presto diventato uno dei principali marketplace di Internet non solo per la musica, ma anche per video musicali, programmi TV, film, app e podcast.

Apple Music fu lanciata a giugno 2015 e nell'agosto di quell'anno dichiarò di aver accumulato oltre 11 milioni di abbonati¹⁴¹. Era finita l'era del download ed era cominciata quella dello streaming.

CAPITOLO 3

Con Spotify assistiamo a un'evoluzione del mercato digitale da semplice struttura Ecommerce a vera e propria piattaforma sociale formata da attori che agiscono sui contenuti della piattaforma e sui servizi offerti. Il vantaggio della piattaforma nella modalità di Ecommerce si articola anche in diversi vantaggi che andremo ad analizzare più nello specifico nei prossimi paragrafi.

Il crescente interesse critico e accademico per l'impatto sociale e culturale delle piattaforme è giustificato dalla loro ubiquità di utilizzo e dall'impatto socioeconomico che esse hanno dimostrato di avere negli anni¹⁴². Il lavoro recente ha anche riconosciuto l'influenza critica che le piattaforme hanno sull'industria con cui entrano in contatto e anche sulle merci che scambiano. Nelle industrie creative questa è già stata definita la

¹⁴¹ Della Cava, M. *Apple music hooks 11 million trial members, App store has record July*, USAtoday, 2015, Consultato il (20/12/2022)
<http://www.usatoday.com/story/tech/2015/08/05/apple-music-hooks-11-million-trial-members-app-store-has-record-july/31197721/>

¹⁴² Van Dijck, J., Poell, T., & de Waal, M. *The platform society: Public values in a connective world*. Oxford University Press, 2018

"piattaformizzazione della produzione culturale"¹⁴³. Anche se molti studiosi hanno esaminato il cambiamento avvenuto durante gli anni nell'industria musicale, tuttavia, ad oggi c'è stata una mancanza di ricerca empirica su come le piattaforme di streaming influenzino la struttura del settore: in particolare, l'equilibrio di potere tra etichette discografiche major e indipendenti¹⁴⁴. Inoltre, c'è anche poca ricerca su come i cambiamenti nelle abitudini di consumo precipitati dallo streaming – come il tanto discusso passaggio dagli album alle playlist – possano influenzare questo equilibrio.

Le piattaforme digitali offrono possibilità senza precedenti per innovazione e crescita. come dimostrato da aziende come Apple, Google e Facebook, le piattaforme digitali consentono ai proprietari di estendere ai partecipanti contributi esterni da parte attori eterogenei e, in ultima istanza, a influenzare interi settori. Pertanto, forse non sorprende che il concetto delle piattaforme digitali abbia ricevuto una crescente attenzione nella ricerca. In parte a causa della sua architettura stratificata, la dinamica della piattaforma digitale è caratterizzata parimenti da flessibilità senza precedenti e dipendenze gerarchiche¹⁴⁵. Le piattaforme sono flessibili, perché consentono di attingere da un ecosistema in cui servizi offerti possono facilmente combinarsi e interfacciarsi con altri servizi su diversi strati d'azione e di interesse¹⁴⁶. Allo stesso tempo, le architetture stratificate sono gerarchiche poiché i contenuti e i servizi digitali non possono essere

¹⁴³ Nieborg, D. B., & Poell, T. *The platformization of cultural production: Theorizing the contingent cultural commodity*. *New Media & Society*, 20(11), 4275–4292, 2018

¹⁴⁴ Wikström, P. *The music industry: Music in the cloud*. Polity, 2013

¹⁴⁵ Lusch, R.F., and S. Nambisan, "Service Innovation: A Service-Dominant Logic Perspective", *MIS Quarterly* 39(1), 2015, pp. 155–175.

¹⁴⁶ Yoo, Y., O. Henfridsson, and K. Lyytinen, "The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research", *Information Systems Research* 21(4), 2010, pp. 724–735.

consumati senza un dispositivo digitale. Attraverso la progettazione delle così dette *boundaries resources* (risorse liminari) una piattaforma di prodotti digitali può diventare un sistema centralizzato per la distribuzione di contenuti e servizi da cui può trarre profitto¹⁴⁷. Le boundaries resources possono essere intese come delle implementazioni all'interno della piattaforma che uniscono servizi differenti o anche piattaforme differenti agli utenti e al prodotto della piattaforma. Così facendo l'azienda agisce attivamente all'interno del complesso ecosistema digitale della piattaforma ottenendo un leverage non solo sul prodotto ma in modo più esteso sull'intera industria.

L'ecosistema che Spotify gestisce attualmente è formato da:

Artisti: spesso rappresentati da etichette musicali. Spotify ha una royalty contrattata divisa con le etichette musicali, che la società paga regolarmente. Le etichette hanno quindi i propri contratti con i singoli artisti, che vengono pagati di conseguenza;

Etichette musicali: Le etichette possono ora sfruttare le loro gigantesche librerie su cui detengono i diritti e monetizzare di conseguenza;

¹⁴⁷ Skog A:D., *Digital Service Platform Evolution: How Spotify Leveraged Boundary Resources to Become a Global Leader in Music Streaming*, Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences | 2018

Utenti: chiunque e tutti nelle aree geografiche approvate da Spotify; la demografia di Spotify diventa sempre più globale ogni anno

Advertiser: sono aziende che si fanno pubblicità sul sito

Altre piattaforme: Spotify collabora con altre piattaforme come Shopify e Merchbar, che sono piattaforme Ecommerce. Esse non sono integrate all'interno dell'ecosistema, ma interagiscono con Spotify in una situazione di mutuo beneficio.

Attualmente, Spotify è accessibile in 180 paesi: ha ampliato la sua presenza in oltre 80 paesi dal 2020. Spotify era accessibile solo in 61 mercati a livello globale nel 2017. Tra il 2018 e il 2022, Spotify si è espanso a 117 nuove nazioni.

Secondo le statistiche della piattaforma di streaming musicale Midia Research, Spotify detiene la quota di mercato dello streaming musicale più elevata con il 31% del mercato.

Spotify si rivolge a una vasta gamma di clienti, il modello di business si basa su partnership chiave con detentori di diritti musicali, artisti e advertiser. L'azienda deve ottenere le licenze -risorsa chiave per lo streaming di musica dai detentori dei diritti musicali- e si impegna a costruire un rapporto con gli artisti basato sulla trasparenza e sull'equo compenso. Le altre risorse chiave per l'azienda includono i dipendenti, i dati degli utenti e gli algoritmi proprietari che forniscono consigli personalizzati ai clienti.

Spotify applica il concetto dell'ecosistema non specificamente a dei prodotti fisici, ma alla struttura della propria piattaforma digitale. Abbiamo quindi individuato due fasi distinte nell'evoluzione dell'Ecommerce musicale, si è passati dal download, fondato sulla mera acquisizione del file/prodotto musicale digitale, allo streaming, che consente la riproduzione non di un solo file ma di una libreria musicale estremamente vasta e la ricerca di musica nuova o affine alle sensibilità dell'utente attraverso un motore di ricerca che utilizza i dati utente per migliorare la scelta.

Analizziamo la Value Chain di Spotify divisa secondo il modello di Porter in *attività di supporto e attività primarie*

Attività di supporto

- **Infrastruttura aziendale**

L'infrastruttura aziendale di Spotify aggiunge valore grazie alla sua agile e originalissima struttura organizzativa. Le unità organizzative di Spotify sono suddivise in "squadre" di non più di otto persone. L'uso di piccoli gruppi autonomi aggiunge valore a Spotify attraverso la capacità di reagire rapidamente alle tendenze e ai prodotti emergenti. L'autonomia delle squadre favorisce l'innovazione attraverso la capacità di sperimentare all'interno della squadra e assumere il pieno controllo di un progetto.

- **Sistemi informativi**

Spotify utilizza i propri sistemi informativi per aggiungere valore attraverso l'uso dell'apprendimento automatico e dell'intelligenza artificiale che migliorano l'esperienza dell'utente. Spotify raccoglie i dati di ascolto dagli ascoltatori che vengono poi inseriti in un algoritmo di apprendimento automatico che crea una playlist personalizzata per gli utenti in base alla loro cronologia di ascolto. I sistemi informativi di Spotify contengono dati su cosa piace agli ascoltatori, quali canzoni hanno saltato e per quanto tempo hanno ascoltato le canzoni¹⁴⁸.

- **Logistica**

L'attività logistica aggiunge valore a Spotify assicurando i diritti per la distribuzione di musica nei mercati che espandono la sua portata globale.

- **Risorse umane**

Il modello di lavoro flessibile di Spotify apporta valore all'azienda offrendo ai dipendenti la possibilità di lavorare ovunque. A partire dall'estate del 2021, Spotify consentirà ai dipendenti di lavorare interamente da casa, dall'ufficio o da un mix dei due¹⁴⁹.

Attività primarie

¹⁴⁸ DiFranza, A. *Spotify: Big data shows big results*, 2020, Consultato il (20/12/2022)

<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/spotify-big-data/>

¹⁴⁹ Spotify.com, *Work isn't somewhere you go, it's something you do*, 2021, Consultato il (20/12/2022)

<https://www.lifeatspotify.com/being-here/work-from-anywhere>

- **Ricerca e sviluppo**

L'attività di ricerca e sviluppo di Spotify ha aggiunto valore approfondendo l'attività di ricerca sui podcast. Spotify ha identificato il mercato dei podcast come un settore in crescita per i suoi utenti e ha investito in diritti esclusivi di podcast e società di produzione di podcast.

- **Produzione**

L'attività di produzione di Spotify è più semplicemente l'attività degli utenti che ascoltano la musica. Spotify aggiunge valore a questa parte della catena del valore consentendo agli utenti un'esperienza omnichannel. Gli utenti di Spotify possono interrompere un brano su un dispositivo e continuare da dove si erano interrotti su un altro dispositivo.

- **Marketing e vendite**

La funzione di marketing e vendita di Spotify fa uso di campagne di marketing personalizzate. Alla fine di ogni anno gli utenti di Spotify ricevono un rapporto personalizzato sul loro anno di ascolto, "Spotify Wrapped", che offre agli utenti approfondimenti sugli artisti, i brani, i generi e i podcast più ascoltati.

- **Servizio clienti**

Spotify fa uso estensivo dei social media per rispondere ai clienti. L'obiettivo principale di Spotify nel servizio clienti social è avere interazioni positive con gli utenti (Adaptive,

2015). L'impegno positivo e la risoluzione rapida con i clienti danno ai clienti una percezione positiva del marchio, che aggiunge valore per Spotify.

- **Allineamento**

ci sono diverse aree nella catena del valore di Spotify che si sovrappongono costituendo un continuum organizzativo. In primo luogo, l'architettura organizzativa costruita su gruppi agili e autonomi è in linea con gli obiettivi innovativi del team di ricerca e sviluppo. Inoltre, le innovazioni del team di ricerca e sviluppo possono essere utilizzate dal team di marketing, come gli approfondimenti integrati in "Spotify Wrapped". Infine, i dati degli utenti archiviati dall'attività del sistema informativo aiutano le attività di ricerca e sviluppo e marketing e vendite a raggiungere i loro obiettivi attraverso l'uso dell'analisi dei dati.

Abbiamo individuato e raggruppato 3 fattori chiave che Spotify utilizza facendo leva sull'unicità del proprio servizio come piattaforma di streaming e a cui possiamo attribuire il successo che lo rende un servizio unico rispetto alla concorrenza

(1) Streaming funzionale e protocolli P2P

(2) Modello Freemium/Premium

(3) Facilità di utilizzo

Il primo fattore è la facilità di streaming senza ritardo o buffering, consentita dall'utilizzo degli stessi protocolli P2P che avevano danneggiato l'industria musicale, notiamo quindi come l'industria del commercio digitale abbia ancora una volta la pirateria come leva per creare nuovi prodotti. Il secondo fattore è l'utilizzo del modello Freemium/Premium. Diversi fattori contribuiscono al fascino di una strategia freemium. Poiché le funzionalità gratuite sono un potente strumento di marketing, il modello consente a una nuova impresa di espandersi e attirare una base di utenti senza spendere risorse in costose campagne pubblicitarie o una forza vendita tradizionale. Infine la UX della piattaforma, fornita non solo dall'interfaccia semplice ma soprattutto dall'esperienza di fruizione della musica in streaming senza interruzioni grazie alla tecnologia P2P sopra menzionata.

La caratteristica incorporea della transazione racchiude al suo interno dei vantaggi impliciti ed espliciti. Da un lato come notato da Williams et al e Brown et al, lo shopping online diventa il metodo di acquisto preferenziale perché risparmia tempo così come energie destinate alla visita di persona, senza contare eventuali oneri dedicati agli spostamenti, e sappiamo bene che il commercio musicale è per quanto riguarda l'ascolto e l'acquisto della traccia musicale e del merchandising, un commercio prettamente digitale. Dall'altro come nota Okamoto nella sua ricerca, i movimenti degli utenti sulle piattaforme digitali possono essere tracciati, campionati e utilizzati per creare ambienti più confortevoli ed esperienze di acquisto migliori. Nel caso di Spotify questo non si traduce soltanto più banalmente in dati che riguardano l'esperienza di navigazione, acquisto, ma soprattutto dati che riguardano i gusti musicali, per creare così campagne

di marketing e playlist. Inoltre, come nota sempre Okamoto, i consumatori online si affidano più facilmente all'acquisto su piattaforme gestite da marchi con una solida reputazione.

Al contrario di iTunes, Spotify non vende più un singolo prodotto ma un'esperienza vera e propria. Sfrutta il potenziale della piattaforma elettronica e la sua architettura fluida capace di far coesistere più attori elementi e servizi al suo interno per aiutare i clienti a navigare nell'economia di rete integrata, creare relazioni più profonde con i consumatori finali e generare valore definendo nuovi modelli di coinvolgimento e proposte di valore intersettoriali. Spotify crea un ecosistema in cui case discografiche, artisti, clienti finali e advertiser interagiscono tra loro in maniera controllata.

L'ecosistema di Spotify è aperto a partnership che hanno creato un ponte di comunicazione con altre piattaforme, è il caso di Shopify, che integrato all'interno del profilo artista di Spotify, permette ai creator digitali di vendere i propri prodotti direttamente senza che l'utente debba cambiare piattaforma.

Oltre a consentire un accesso più facile ai negozi Shopify esistenti degli artisti, l'integrazione offre un flusso di entrate aggiuntivo per gli artisti che non hanno ancora creato un sito Web di merchandising e potrebbe dare a coloro che hanno già un sito Web altrove un motivo per passare alla piattaforma Shopify.

In questo senso Spotify utilizza quelle che vengono chiamate *boundary resources*, ovvero delle implementazioni che permettono agli ecosistemi informatici di comunicare attraverso vari livelli di servizio per offrire un prodotto o un'esperienza prodotto diversa, queste risorse liminari, se utilizzate bene contribuiscono a creare ecosistemi di

prodotto sempre più chiusi e complessi al punto da cambiare definitivamente il modo in cui un'industria viene percepita e fruita, come è accaduto nel caso dello streaming con l'industria musicale.

Bibliografia e sitografia

- Clarke R., *Electronic Commerce Definition*, 2015 (consultato il 20/11/2022)
<http://www.rogerclarke.com/EC/ECDefns.html>
- Poliakh, V., Krivosheeva, N., Klochko V., Sharapova, O., & Chujko, N. Ecommerce: Theoretical and legal basis and the current state of Ukraine. *Scientific Journal*, 5(34), 1010-1017, 2017
- Malitska, H.H., & Melnyk, O.I. Features of the electronic commerce and the state of its development in the current economic conditions of Ukraine. *Efektivna Ekonomika*, 12(2), 74-96, 2018
- Khan, A.G. Electronic commerce: A study on benefits and challenges in an emerging economy. *Global Journal of Management and Business Research: B Economics and Commerce*, 16(1), 1-25, 2016
- Shahriari, S., Shahriari, M., & Ggheiji, S.. Ecommerce and its impacts on global trend and market. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 3(4), 49-55, 2015
- Sydorova, O.V.: *Regulation of e-economic activity in foreign countries*. *Prob. of the Mod. Ec.* 2, 97– 100, 2011
- Babenko, V. et al. Factors of the development of international Ecommerce under the conditions of globalization. *SHS Web of Conferences*, 65(), 04016–, 2019
- Keenan M. Global Ecommerce Explained: Stats and Trends to Watch in 2023, 2022 (consultato il 20/11/2022)
<https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>
- J.P.Morgan, *2020 Ecommerce Payments Trends Report: US*, 2020 (consultato il 20/11/2021)
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/ecommerce-b2c>
- Coppola D., *Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021 (consultato il 20/11/2022)*
<https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>
- Von Abrams K. *These are the top global ecommerce markets, 2021 (consultato il 20/11/2022)*
<https://www.insiderintelligence.com/content/top-global-ecommerce-markets>
- Sawabini, S. EDI and the Internet: Can two generations of Ecommerce coexist? *Journal of Business Strategy*, 22(1), 41-43, 2001
- Timmers, P. *Electronic commerce: Strategies and models for business-to-business*. Chichester, UK: Wiley, 1999
- Anthes, G.H. *Internet debates metered billing*. *Computerworld*, 28(21), 1-2, 1994
- Eccleson, P. New technology briefing: An overview of the Internet. *Interactive Marketing*, 1,6g:75, 1999
- Kim, J. Universal service and Internet commercialization: Chasing two rabbits at the same time. *Telecommunication Policy*, 22, 281 -288, 1998
- Fellenstein, C., & Wood, R. *Exploring Ecommerce, global e-business, and e-societies*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, 2000

Dholakia, N., Fritz, W., Dholakia, R. R., & Mundorf, N.. Online marketing: An introduction to the Ecommerce revolution. In N. Dholakia, V/. Fritz, R. R. Dholakia,&N. Mundorf (Eds.), Global e-commerce and online marketing: IYatching the evolution (pp. I - I 3).Westport, CT: Quorum Books, 2002

Costa, E. Global Ecommerce strategies for small business. Carnbridge, MA: The MIT Press, 2001

Yan T. & Stewart C, *History of Ecommerce*, Università del Missouri, 2007 p.4

LIm D., Which Types of Ecommerce Business Models Are Most Popular? 2022 (consultato il 20/11/2022)
<https://fabric.inc/blog/types-of-ecommerce/>

Tsarev, V.V., Kantarovich, A.A.: Economics, organization and planning of commercial activities of Internet companies, 2001

D. Coppola , *Ecommerce in Italy*, 2021 (Consultato il 20/11/2022)
<https://www.statista.com/topics/6461/Ecommerce-in-italy/#topicOverview>

Casaleggio Associati, *Ecommerce in Italia, 2022*, 2022 (consultato il 20/11/2022)
<https://d110erj175o600.cloudfront.net/wp-content/uploads/2022/05/06132152/Report-E-commerce-in-Italia-2022.pdf>

Peters L., *Top Online stores in Italy*, 2021 (consultato il 20/11/2022)
<https://www.statista.com/forecasts/871153/italy-top-online-stores-italy-ecommercedb>

AGI.it, *Amazon è l'azienda che ha creato più posti di lavoro in Italia negli ultimi 10 anni*, 2022 (consultato il 20/11/2022)
www.agi.it

JPMOrgans, *2020 Ecommerce Payments Trends Report: US*, 2020 (consultato il 20/11/2022)
<https://www.jpmorgan.com/merchant-services/insights/reports/united-states-2020>

Politecnico di Milano, *Rapporto esportazioni e Ecommerce delle imprese italiane, 2018*
https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20Ecommerce_.pdf

Trade.gov, *Country commercial guides*, 2022 (consultato il 20/11/2022)
<https://www.trade.gov/country-commercial-guides/italy-ecommerce>

UNCTAD, “Global Ecommerce hits \$25.6 trillion – latest UNCTAD estimates”. 2020 (consultato il 20/11/2022)
<https://unctad.org/news/global-Ecommerce-hits-256-trillion-latest-unctad-estimates>

ICE-ITA “Ecommerce e nuove tecnologie: un traino per l’export italiano. Rapporto ICE 2019- 2020”, (consultato il 20/11/2022)
https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/01_Rapporto%20ICE%20EXPORT_2407_web.pdf

Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A. and Tumino, A. “Cross-border B2C Ecommerce to greater China and the role of logistics: a literature review”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 47 No. 9, pp. 772-795, 2017

Osservatori.net, *Ecommerce B2C*, 2018
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/ecommerce-b2c-in-italia-servono-visione-coraggio-e-perseveranza>

- Osservatori.net, *Ecommerce B2C*, 2022 (consultato il 20/11/2022)
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/e-commerce-b2c>
- Sace.it L'Export Digitale B2b come strumento a servizio dell'internazionalizzazione del Made in Italy, 2020(consultato il 20/11/2022)
<https://www.sace.it/education/dettaglio/l-export-digitale-b2b-come-strumento-a-servizio-dell-internazionalizzazione-del-made-in-italy>
- Mangiaracina R., *I progetti di digitalizzazione delle imprese italiane*, 2019 (consultato il 20/11/2022)
https://blog.osservatori.net/it_it/author/riccardo-mangiaracina
- ICE, *rapporto e-commerce: le opportunità per il made in italy, le opportunità per il made in italy focus sull'export digitale in russia*, 2021 (Consultato il 20/11/2022)
https://www.ice.it/it/sites/default/files/inline-files/Rapporto%20e-commerce_211021%20DEF._0.pdf
- Wade, M., and D. Marchant. Are you prepared for your digital transformation, Understanding the power of technology AMPS in organizational change. Tomorrow's challenges. IMD Lausanne, Switzerland (2014)
- Pontiggia A. *Business opportunities for Italian companies on Alibaba's ecommerce platforms*, Università Ca'Foscari, Venezia, 2020
<http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/18931/874955-1245287.pdf?sequence=2>
- Passman, D. S.. All you need to know about the music business. S.I.: Simon & Schuster, 2019
- Carter, C "How Streaming Services Changed the Way We Listen to and Pay for Music" HonorsTheses., University of Mississippi, 2020,
- Shih Ray Ku R. *The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology. The University of Chicago Law Review*, 69(1), 263–324, 2020
- Raymond Shih Ray Ku. *The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology. The University of Chicago Law Review*, 69(1), 263–324, 2002
- Knopper, S. Appetite for self-destruction: the spectacular crash of the record industry in the digital age, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017
- Raymond Shih Ray Ku, The Creative Destruction of Copyright: Napster and the New Economics of Digital Technology, The University of Chicago Law Review, Vol. 69, No. 1, 2002) pp. 263-324
- Carlsson, B., & Gustavsson, R. *The Rise and Fall of Napster - An Evolutionary Approach. Lecture Notes in Computer Science*, 347–354, 2001
- Carlsson, B., & Gustavsson, R. *The Rise and Fall of Napster - An Evolutionary Approach. Lecture Notes in Computer Science*, 347–354, 2001
- Hiatt B. *Labels Ask Judge To Make Napster Reverse Its Filtering Approach*, MTV, 2001 Consultato il (20/12/2022)
<https://www.mtv.com/news/eud6gz/labels-ask-judge-to-make-napster-reverse-its-filtering-approach>
- Tyler, N. S. Music piracy and diminishing Revenues: How compulsory licensing for interactive webcasters can lead the recording industry back to prominence. U. Pa. L. Rev., 161, 2012

<https://www.napster.com/it/>

Jullien, B. & Caillaud B. . *Chicken & Egg: Competition Among Intermediation Service Providers*. *RAND Journal of Economics*. 34. 309-28, 2003

Fox, M. E-commerce Business Models for the Music Industry. *Popular Music and Society*. 27. 201-220, 2004

Carroni E, Paolini D. *Business models for streaming platforms: content acquisition, advertising and users*, Arkadia editore, 2020

Aguiar, Luis and Waldfogel, Joel, As streaming reaches flood stage, does it stimulate or depress music sales?, *International Journal of Industrial Organization*, 57, issue C, p. 278-307, 2018

Aguiar, L. and Martens, B. Digital music consumption on the internet: Evidence from clickstream data. *Information Economics and Policy*, 34:27–43, 2016

Mark F.. E-commerce Business Models for the Music Industry. *Popular Music and Society*. 27. 201-220, 2004

<https://bandcamp.com/>

Glynn, S. “Making Money From Free Services.” Mercer Management Consulting. 1999. Mercer Management Consulting. 1 Nov. 2001

Diebold Group. “Wanted: A Survival Plan for the Music Industry—Chapter One: Problem Areas of the Recording Industry.” *Music Dish* 21 Jan. 2001: 12 pars. *Music Dish*. 1 Nov. 2001

Zuboff S. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*, New York: Public Affairs, 2019

Small, Oliver (2012). *Reshaping The Music Distribution Model: An iTunes Opportunity*. *Journal of Media Business Studies*, 9(4), 41–68.

Midia Research, *Mark Mulligan. Music subscriber market shares Q2, 2021*
<https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-q2-2021>

International Federation of the Phonographic Industry (IFPI) *Engaging With Music*, 2021
<https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2021/10/IFPI-Engaging-with-Music-report.pdf>

Recording Industry Association of America (RIAA). *Mid-year 2021 RIAA revenue statistics*, 2021, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2021/09/Mid-Year-2021-RIAA-Music-Revenue-Report.pdf>

Allied Market Research. *Online Music Streaming Market: Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2021–2027*, 2021, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.alliedmarketresearch.com/online-music-streaming-market-A11156>

Midia Research, *Music subscriber market shares Q2 2022*, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-q2-2021>

Spotify, *Q3 2022 Update October 25th, 2022*, Consultato il (20/12/2022)

https://s29.q4cdn.com/175625835/files/doc_financials/2022/q3/Q3-2022-Shareholder-Deck-FINAL-LOCKED.pdf

Midia Research, Mark Mulligan. 2021. *Music subscriber market shares Q2 2021*, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.midiaresearch.com/blog/music-subscriber-market-shares-q2-2021>

Kantar. com, Direct-to-consumer music reconnects fans with artists, 2019, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.kantar.com/uki/inspiration/sport-leisure/direct-to-consumer-music-reconnects-fans-with-artists>

History.com Editors, *Apple launches iTunes, revolutionizing how people consume music*, 2019, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.history.com/this-day-in-history/apple-launches-itunes>

Coffey A. *The impact that music streaming services such as Spotify, Tidal and Apple Music have had on consumers, artists and the music industry itself*. University of Dublin, 2016

Bridges M, *iTunes, How Copyright, Contract, and Technology Shape the Business of Digital Media A Case Study*, Berkman Publication Series No. 2004-07 June 2004

Solomon, B. *It's official: Apple adds Dr. Dre with \$3 Billion beats deal*, Forbes, 2014, Consultato il (20/12/2022)
<http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2014/05/28/apple-brings-dr-dre-on-boardwith-official-3-billion-beats-deal/#52a59d2b16d2>

Della Cava, M. *Apple music hooks 11 million trial members, App store has record July*, USAtoday, 2015, Consultato il (20/12/2022)
<http://www.usatoday.com/story/tech/2015/08/05/apple-music-hooks-11-million-trial-members-app-store-has-record-july/31197721/>

McGarry, C. Apple music trials come to an end: Should you pay to stay?, Macworld, 2015, Consultato il (20/12/2022)
<http://www.macworld.com/article/2986294/streaming-media/apple-music-trials-come-toan-end-should-you-pay-to-stay.html>

Solomon, B It's official: Apple adds Dr. Dre with \$3 Billion beats deal., Forbes, 2014, Consultato il (20/12/2022)
<http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2014/05/28/apple-brings-dr-dre-on-boardwith-official-3-billion-beats-deal/#52a59d2b16d2>

Montgomerie G. Roscoe S. *Owning the consumer—Getting to the core of the Apple business model*, Accounting Forum, Volume 37, Issue 4, Pages 290-299, 2003

Linden, G. & Kraemer, K. & Dedrick, J. *Who Captures Value in a Global Innovation System? The Case of Apple's iPod*, Personal Computing Industry Center (PCIC) Suite 3200, Berkeley Place, 2009

McGarry, C. Apple music trials come to an end: Should you pay to stay?, Macworld, 2015, Consultato il (20/12/2022)
<http://www.macworld.com/article/2986294/streaming-media/apple-music-trials-come-toan-end-should-you-pay-to-stay.html>

Solomon, B It's official: Apple adds Dr. Dre with \$3 Billion beats deal., *Forbes*, 2014, Consultato il (20/12/2022)

<http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2014/05/28/apple-brings-dr-dre-on-boardwith-official-3-billion-beats-deal/#52a59d2b16d2>

Montgomery G. Roscoe S. *Owning the consumer—Getting to the core of the Apple business model*, *Accounting Forum*, Volume 37, Issue 4, Pages 290-299, 2003

Linden, G. & Kraemer, K. & Dedrick, J. *Who Captures Value in a Global Innovation System? The Case of Apple's iPod*, Personal Computing Industry Center (PCIC) Suite 3200, Berkeley Place, 2009

Sun H. *Digital Revolution Tamed*, Springer Nature eBook 2018 135–170. p.146

Watkins C. *How Spotify's user experience is helping them win the streaming wars*, *uxdesign*, 2020 Consultato il (20/12/2022)

<https://uxdesign.cc/ux-ui-analysis-spotify-31f3855a1740>

IFPI. 2013. *Digital Music Report 2013: Engine of a Digital World*, Consultato il (20/12/2022)

http://www.ifpi.org/downloads/dmr2013-full-report_english.pdf.

H. Sun, *Digital Revolution Tamed*, Springer Nature eBook 2018 135–170. p.144

Kreitz, G., and F. Niemela. 2010. *Spotify—Large Scale, Low Latency, P2P Music-on-Demand Streaming*. 2010 IEEE Tenth International Conference on Peer-to-Peer Computing (P2P), 1–10.

Palmås, K., J. Andersson Schwarz, and S. Larsson. 2014. The Liability of Politicalness: Legitimacy and Legality in Piracy-Proximate Entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 22 (4): 408–425.

Irvine M. *Understanding How Spotify Works*, Georgetown University, 2013, Consultato il (20/12/2022)

<https://blogs.common.georgetown.edu/ccpt-797-fall2013/archives/557>

Spotify Wrapped - *The Whole Story and the Hidden Marketing Behind It*, Consultato il (20/12/2022)

<https://newsroom.spotify.com/company-info/#:~:text=Discover%2C%20manage%20and%20share%20over,ad%2Dfree%20music%20listening%20experience.>

Spotify.com, *Work isn't somewhere you go, it's something you do, 2021*, Consultato il (20/12/2022)

<https://www.lifeatspotify.com/being-here/work-from-anywhere>

Spotify Research, 2022, Consultato il (20/12/2022)

<https://research.atspotify.com/>

DiFranza, A. *Spotify: Big data shows big results*, 2020, Consultato il (20/12/2022)

<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/spotify-big-data/>

Shaw, *spotify expands to 80 new markets targeting 1 billion customers*, *Bloomberg.com*. 2021,

Consultato il (20/12/2022) <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-02-22/spotify-expands-to-80-new-markets-targeting-1-billion-customers>

Ivarsson A. *Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds*, 201, Consultato il (20/12/2022)

<https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>

Werner A. *Organizing music, organizing gender: algorithmic culture and Spotify recommendations*, *Popular Communication*, 18:1, 78-90, 2020

Newsroomspotify, 'The Joe Rogan Experience' Launches Exclusive Partnership with Spotify, 2020, Consultato il (20/12/2022)
<https://newsroom.spotify.com/2020-05-19/the-joe-rogan-experience-launches-exclusive-partnership-with-spotify/>

Bailey, A., Bhalla, V., Strack, R., Dosik, D., & Oh, J. *Organizing for the future with Tech, talent, and purpose*, 2021, Consultato il (20/12/2022)
<https://www.bcg.com/en-us/publications/2019/organizing-future-tech-talent-purpose>

Standard & Poor's. *Media Streaming Services*. Standard & Poor's Industry Surveys. 2021

Bradshaw, T., A. Edgecliffe-Johnson, and Tim Mitchell. 2009. *Spotify Wins High-Profile Backing to Expand iTunes Challenge*, US.Financial Times, August 4.

Stanford's Entrepreneurship Corner. *Stanford's Entrepreneurship Corner: Daniel Ek, Spotify*, 2016
Consultato il (20/12/2022)
<https://ecorner.stanford.edu/contributor/daniel-ek/>

Swanson C. *A Case Study on Spotify: Exploring Perceptions of the Music Streaming Service*, *MEIEA Journal* . 2013, Vol. 13 Issue 1, p207-230. 24p.