

**LUISS**



**Corso di laurea in**

**ECONOMIA E MANAGEMENT**

**Cattedra CONTROLLO DI GESTIONE**

**Sostenibilità sociale nel settore dello  
streaming  
audio-video: il caso Spotify**

Prof. Adriana Rossi

---

RELATORE

Eleonora Molini  
Matr. 251261

---

CANDIDATO

## INDICE

INTRODUZIONE .....	3
CAPITOLO I .....	4
<b>1 Sostenibilità d'impresa</b>	
1.1 Origini e definizioni della sostenibilità	
1.2 Tematiche ESG .....	5
1.2.1 Tematiche riguardanti l'ambiente .....	6
1.2.2 Tematiche riguardanti il sociale .....	7
1.2.3 Tematiche riguardanti la governance	
1.3 Il modello delle 3 E	
1.4 ESG integration .....	8
CAPITOLO II .....	11
<b>2 Sostenibilità sociale industria streaming audio-video</b>	
2.1 La sostenibilità sociale nel settore dell'industria dello streaming audio-video.	
2.2 Diversity, Equity, Inclusion (DE&I) .....	15
2.3 Inclusione delle diversità all'interno dell'industria .....	22
CAPITOLO III .....	23
<b>3 Caso Spotify</b>	
3.1 La storia e il business model di Spotify	
3.2 Strategia sostenibile .....	30
3.2.1 Sostenibilità sociale di Spotify	
3.2.2 Sostenibilità ambientale di Spotify .....	35
3.3 Prospettive, sfide e controversie .....	36
<b>Conclusioni</b> .....	39
<b>Bibliografia</b> .....	41

Libri

Articoli Riviste e Report

## **Introduzione**

Il presente studio tratta il tema della sostenibilità, in particolare quella sociale, nel settore dello streaming audio-video. La struttura si articola in tre capitoli formando un percorso graduale che va dalla sostenibilità generale a quella sociale nello specifico, applicata infine direttamente al caso di Spotify. Il risultato è stato raggiunto attraverso studi forniti da report, articoli, ricerche e tutta la letteratura presente sul tema.

Il primo capitolo fornisce una definizione di sostenibilità generale e aziendale, e illustra le tre tematiche fondamentali per un bilancio di società (Environmental, Social and Governance). Le tematiche ESG sono rilevanti per comprendere un concetto ancora oggi non chiaro a tutti: la sostenibilità non deve essere associata solamente a tematiche ambientali, ma anche sociali e di governance.

Nel secondo capitolo il focus si restringe sulla sostenibilità sociale nel settore dello streaming audio-video. In questo contesto fondamentale è la DE&I (Diversity, Equity & Inclusion), ovvero un insieme di programmi, tecniche e strategie volte a valorizzare le differenze individuali, con il fine di massimizzare il potenziale di tutti i dipendenti.

Nel terzo capitolo infine viene trattato nello specifico il caso Spotify. Nell'era digitale, le piattaforme audio-video hanno rivoluzionato la fruizione di contenuti multimediali, trasformando la nostra esperienza nell'ascolto di musica, la visione di video e il consumo di podcast. In questo contesto, Spotify, una delle piattaforme audio più popolari al mondo, ha guadagnato un ruolo di rilievo nella vita quotidiana di milioni di utenti. Ma mentre queste piattaforme hanno apportato notevoli vantaggi in termini di accessibilità e fruibilità dei contenuti, hanno anche sollevato importanti interrogativi riguardo alla loro sostenibilità sociale. La sostenibilità sociale delle imprese, in particolare nelle piattaforme audio-video, è un aspetto critico che non può essere trascurato. Nel contesto di Spotify, che si è affermato come uno dei principali attori nel settore dello streaming musicale e podcast, sorgono domande essenziali: Come influisce la sua presenza nel panorama digitale sulla società? Quali sono le implicazioni della sua operatività per le comunità, i creatori di contenuti e gli utenti? E quali sforzi sta compiendo per garantire una sostenibilità sociale efficace? Attraverso un'analisi approfondita, verranno esaminate le dinamiche sociali e culturali scaturite dall'ascesa di Spotify come colosso della musica in streaming e come leader nell'industria dei podcast. Inoltre, si indagherà sulle iniziative intraprese da Spotify per promuovere l'equità, la diversità e l'inclusione nelle proprie

operazioni e nelle comunità che coinvolge. Questa tesi mira a fornire una comprensione delle sfide e delle opportunità legate alla sostenibilità sociale delle piattaforme audio-video, utilizzando il caso di Spotify come studio di caso chiave. Nel farlo, contribuirà a una visione più chiara delle dinamiche sociali in evoluzione nel contesto digitale e dell'importanza crescente della responsabilità sociale delle imprese in questo settore in rapida crescita.

## **CAPITOLO I**

### **1 SOSTENIBILITÀ D'IMPRESA**

#### **1.1 Origini e definizioni della società**

La concezione di sostenibilità, nel contesto dello sviluppo sostenibile, ha origine dal Rapporto Our Common Future, che fu preparato nel 1987 dalla Commissione mondiale Ambiente e Sviluppo (WCED), presieduta da Gro Harlem Brundtland, ex primo ministro norvegese. Lo scopo principale del Rapporto Brundtland era formulare una strategia ambientale a lungo termine per raggiungere uno sviluppo sostenibile, sia nell'anno 2000 che nelle generazioni future. Secondo questo rapporto, era essenziale considerare le interconnessioni tra le dimensioni ambientali, economiche e sociali per guidare la crescita dei sistemi economici.

In particolare, la nozione di sviluppo sostenibile è descritta come "uno sviluppo che soddisfa le necessità delle attuali generazioni senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze". Questa definizione mette in rilievo una prospettiva centrata sull'essere umano, concentrandosi sulla connessione tra il soddisfacimento dei bisogni umani e la "responsabilità intergenerazionale". Successivamente, nel 1991, è stata formulata un'altra definizione di sviluppo sostenibile da parte dell'Unione Mondiale per la Conservazione della Natura (IUCN), del Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente (UNEP) e del World Wide Fund for Nature (WWF), in cui si afferma che consiste nel "miglioramento della qualità della vita, rimanendo entro i limiti della capacità di sopportare degli ecosistemi che ci sostengono". In questo caso, l'attenzione si sposta sull'ecosistema e si sottolinea l'importanza di migliorare la qualità

della vita umana nel rispetto delle risorse del pianeta. <sup>1</sup>

## **1.2 Tematiche ESG.**

Gli investimenti ambientali, sociali e di governance (ESG) si riferiscono a una serie di tematiche per il comportamento di un'azienda utilizzati dagli investitori socialmente consapevoli per vagliare i potenziali investimenti.

Le tematiche ambientali considerano il modo in cui un'azienda salvaguarda l'ambiente, comprese le politiche aziendali che affrontano il cambiamento climatico, ad esempio.

I criteri sociali esaminano il modo in cui l'azienda gestisce i rapporti con i dipendenti, i fornitori, i clienti e le comunità in cui opera. La governance riguarda la leadership dell'azienda, la retribuzione dei dirigenti, le revisioni contabili, i controlli interni e i diritti degli azionisti.

In Europa i momenti più rappresentativi riguardo gli investimenti sostenibili, iniziano negli anni '80 con il diffondersi dell'ideologia della sostenibilità aziendale che culmina con la creazione dell'EIRIS (Experts in Responsible Investments Solutions) una società di servizi, nata per supportare gli investitori indirizzati ad impiegare i loro capitali seguendo precise linee etiche.

Successivamente, la creazione del Friends Provident's Stewardship, il primo fondo europeo socialmente responsabile, negli anni 2000 la nascita degli indici FTSE4GOOD e del Dow Jones Sustainability indexes, segnano altri importanti punti di svolta per la realizzazione di investimenti sostenibili.

Un investimento può considerarsi sostenibile dal punto di vista etico, ambientale e sociale, quando è rivolto a progetti che prendano in considerazione le quattro dimensioni di ambiente, sociale, governance ed etica.<sup>2</sup>

Ogni dimensione contiene diverse aree tematiche utilizzate come riferimento dagli investitori per selezionare le imprese candidate ad essere evidenziate tra quelle che operano investimenti responsabili e sostenibili.

All'interno della dimensione ambientale l'attenzione verso il tema dei cambiamenti climatici, delle emissioni dei gas ad effetto serra, è uno dei criteri utilizzato per la valutazione degli investimenti sostenibili.

---

<sup>1</sup> WCED, Our Common Future, Oxford University Press, New York, p. 8

<sup>2</sup> ANASF, (2010), Manuale per promotori finanziari e addetti alla vendita di prodotti finanziari – la finanza sostenibile e l'investimento responsabile, Milano, in [www.anasf.it](http://www.anasf.it)

AMBIENTALE	SOCIALE	GOVERNANCE	ETICA
Cambiamenti climatici Acqua Suolo Biodiversità Risorse naturali Energia Rifiuti	Diritti umani Sviluppo del capitale umano Attrazione dei talenti Pari opportunità e diversità Salute e sicurezza Relazioni con la comunità Sviluppo socio-economico Filantropia	Indipendenza Remunerazione Compliance Corruzione Diritti degli azionisti Gestione del rischio	Produzione e commercio di alcolici Produzione di tabacco Produzione di armi Sperimentazione sugli animali Produzione e commercio di pellicce Gioco d'azzardo Pornografia

Tabella 1.1: dimensioni e tematiche ESG

Fonte: [www.anasf.it](http://www.anasf.it)

L'attenzione alla salvaguardia della biodiversità è un altro criterio, il mantenimento di quest'ultima, oltre ad essere importante per tutti gli essere viventi è strettamente legato alla prosperità di alcuni settori produttivi, quali agricolo, alimentare, turismo, legno, carta ecc.

Anche l'acqua è una risorsa che va salvaguardata attraverso un utilizzo più efficace grazie all'utilizzo di tecnologie e macchinari moderni e processi produttivi più attenti al fabbisogno reale eliminando gli sprechi.

Allo stesso modo della biodiversità anche l'acqua è fondamentale per le attività agricole, del settore alimentare, minerario, energetico.

Il 31 Luglio la Commissione europea adotta gli standard europei per il reporting di sostenibilità ESRS (European Sustainability Reporting Standards) che dovranno essere utilizzati da tutte le imprese soggette alla direttiva sulla informativa sulla sostenibilità aziendale (CSRD) . Ciò segna un altro passo avanti nella transizione verso un'economia sostenibile dell'UE.

### 1.2.1) Tematiche riguardanti l'ambiente

L'obiettivo dei topical standard Environment è quello di fornire ai destinatari dei Bilanci di Sostenibilità informazioni circa gli impatti materiali positivi e negativi, effettivi e potenziali, che l'impresa ha sulle seguenti tematiche ambientali:

- ESRS E1: Cambiamento climatico

- ESRS E2: Inquinamento
- ESRS E3: Acqua e risorse marine
- ESRS E4: Biodiversità ed ecosistemi
- ESRS E5: Uso di risorse ed economia circolare

#### 1.2.2) Tematiche riguardanti il sociale

I topical standard Social specificano i requisiti che permetteranno di comprendere gli impatti rilevanti dell'impresa su questioni sociali, nonché i rischi e le opportunità rilevanti a essa correlati. Le tematiche considerate sono:

- ESRS S1: Forza lavoro
- ESRS S2: Forza lavoro nella catena del valore
- ESRS S3: Comunità interessate
- ESRS S4: Consumatori e utenti finali

#### 1.2.3) Tematiche riguardanti la governance

Infine, il topical standard Governance (l'ESRS G1: Condotta di business) riguarda i requisiti di informativa sulla strategia, l'approccio, i processi e le procedure dell'impresa, nonché le sue prestazioni in termini di condotta aziendale.

### 1.3 Il modello delle "3 E"

Il concetto di sostenibilità si basa su tre pilastri fondamentali, noti anche come le "3 E" della sostenibilità: Ecologia, Economia ed Equità.<sup>3</sup>

Mentre infatti il modello tradizionale tratta soltanto di economia (Economics) lo sviluppo sostenibile si occupa anche di ambiente (Environment) e di equità sociale (Equity)<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Balluchi F., Furlotti K., *La Responsabilità sociale delle imprese- un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, Giappichelli Editore, Torino 2017

<sup>4</sup> Rampazzi M., *Dilemmi globali. Introduzione alla sociologia della globalizzazione*, Egea, 2020

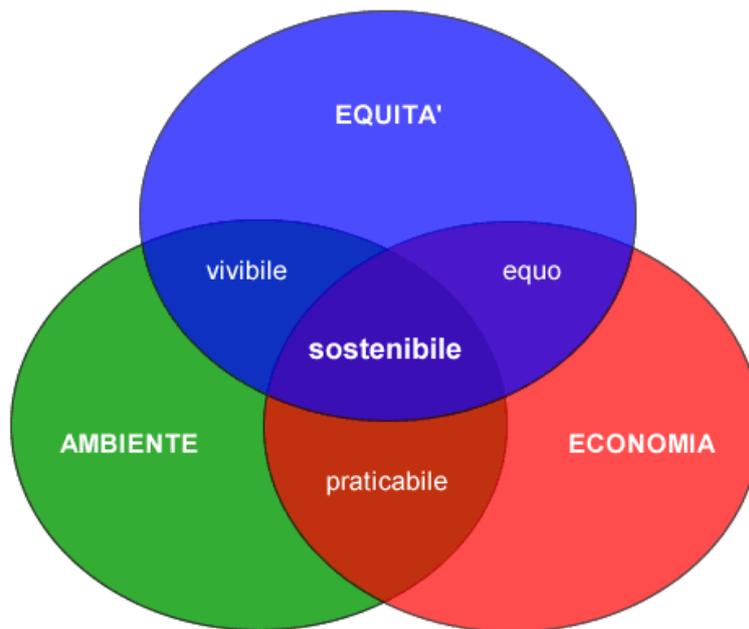


Fig. 1.1: il modello delle tre E

Fonte: [www.okpedia.it](http://www.okpedia.it)

Questi sono tre elementi che necessitano di un'integrazione reciproca per garantire l'efficacia delle strategie e delle politiche orientate alla sostenibilità. Ciascuna di queste dimensioni ha obiettivi specifici: l'ecologica si concentra sulla protezione dell'integrità degli ecosistemi e sulla conservazione della biodiversità; quella economica mira a promuovere l'equità, la crescita economica e l'efficienza, principalmente attraverso l'aumento dei consumi di beni e servizi; mentre la dimensione sociale cerca di migliorare il benessere sociale, favorendo la partecipazione, la mobilità sociale, la coesione sociale, l'identità culturale e lo sviluppo istituzionale

#### **1.4 ESG integration**

La valutazione PRI (United Nations Principles for Responsible Investment) dell'organizzazione è uno standard di eccellenza per identificare le società di gestione patrimoniale con i processi di investimento più integrati con i fattori ESG.

Il PRI (Principles for Responsible Investment) definisce l'integrazione ESG come "il processo di inclusione dei fattori ESG nell'analisi e nelle decisioni di investimento per gestire meglio i rischi e migliorare i rendimenti". Il processo di investimento in titoli

azionari quotati può essere suddiviso in cinque fasi, che in pratica formano un ciclo di investimento, come si evince nella figura 1.2.

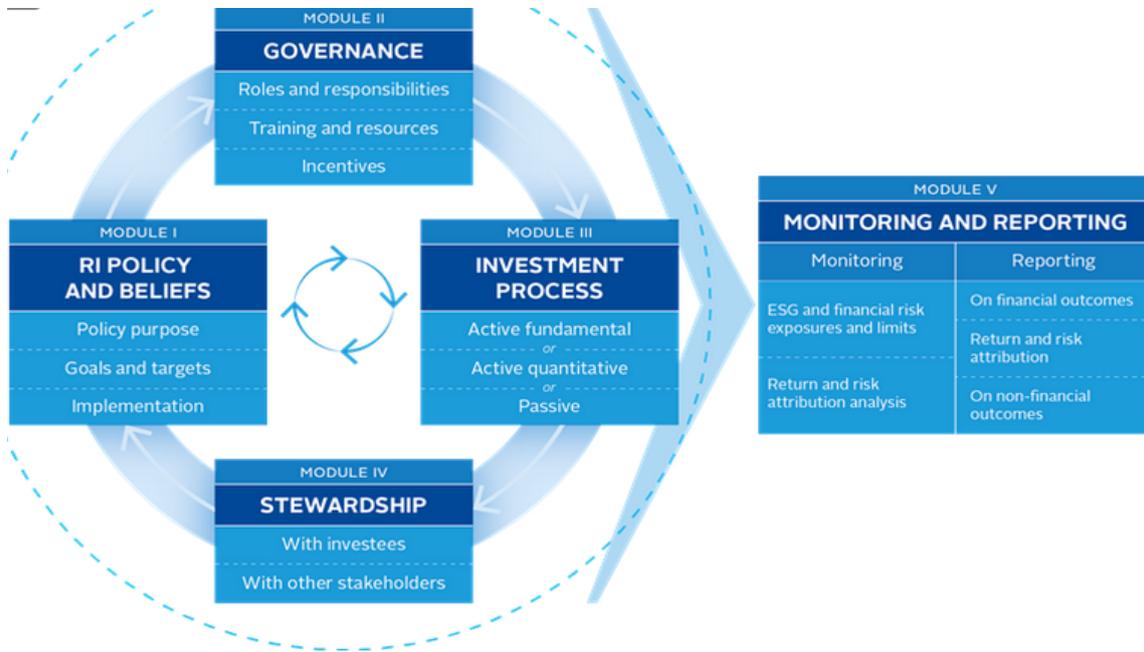


Fig. 1.2: le 5 fasi del processo di investimento in titoli azionari quotati.

Fonte: ONU

- Modulo I: Politica

In primo luogo, gli investitori definiscono le loro intenzioni e assumono impegni pubblici attraverso una politica di investimento responsabile. Negli ultimi anni, queste politiche si sono rapidamente evolute in documenti sofisticati e ricchi di dettagli sulle pratiche ESG. Il PRI ha compilato un database ricercabile di politiche di investimento responsabile di oltre 1.500 investitori, che i nostri firmatari possono esaminare, adattare o sviluppare in base ai propri approcci.

- Modulo II: Governance organizzativa

Gli accordi di governance assicurano che l'impegno all'investimento responsabile sia portato avanti dalle imprese. Una solida governance è quindi fondamentale per garantire la responsabilità. Ciò comprende ruoli e responsabilità chiaramente definiti, formazione e addestramento del personale sulle tematiche ESG e accordi di remunerazione e onorari adeguatamente strutturati.

- Modulo III: Processo di investimento

Questo modulo si compone di tre sezioni, ciascuna incentrata su un particolare stile di investimento: investimenti attivi fondamentali, investimenti attivi quantitativi e investimenti passivi. Inoltre, le attività di stewardship (voto e impegno) non sono facilmente separabili dal processo di investimento, poiché la stewardship è informata e alimentata dalle conoscenze acquisite durante il processo di investimento. Pertanto, queste sezioni esaminano anche le modalità di attuazione delle attività di stewardship.

Le considerazioni ESG possono essere inserite nei processi di analisi fondamentale, previsione, valutazione e costruzione del portafoglio in vari modi, ma gli investitori responsabili dovrebbero considerarle come parte integrante del processo e non come un'aggiunta.

Fase 1 - Analisi: Gli investitori possono includere i megatrend ESG, come il cambiamento climatico, accanto alla considerazione delle condizioni economiche e geopolitiche. Questi possono essere considerati a livello regionale e settoriale, oltre che per il loro impatto sui singoli titoli. Quando si considerano i fattori ESG, gli analisti devono anche considerarne la materialità, ossia la loro rilevanza per l'azienda in questione. Risorse come le mappe di materialità finanziaria del Sustainability Accounting Standards Board possono essere utilizzate come punto di partenza.

La fase di analisi è fondamentale anche per la stewardship degli investitori, che possono identificare potenziali miglioramenti operativi da perseguire attraverso l'impegno con il management dell'azienda.

Fase 2 - Previsione e valutazione: Tradizionalmente, molti gestori di investimenti facevano previsioni sulle principali metriche finanziarie di una società (utili, flussi di cassa) e poi le aggiustavano per prendere in considerazione i fattori ESG. Ma un'integrazione più completa dei fattori ESG li prende in considerazione già durante il processo di analisi e previsione. Gli analisti utilizzano quindi una serie di modelli di valutazione per determinare una stima del valore intrinseco o equo del titolo; tutti possono essere adattati per riflettere i fattori ESG.

Fase 3 - Costruzione del portafoglio: Le analisi effettuate nelle fasi 1 e 2 portano a decisioni di acquisto, vendita o mantenimento. Ma gli investitori professionali devono anche considerare l'impatto di questi fattori sulla composizione complessiva del loro

portafoglio. Si possono includere anche fattori di rischio ESG; ad esempio, si può verificare che una determinata decisione di acquisto o di vendita non violi un limite stabilito sul livello di emissioni di CO2 associate ai titoli in portafoglio. Anche i risultati dell'impegno delle aziende possono influenzare le decisioni di continuare a detenere o vendere titoli.

## **CAPITOLO II**

### **2) SOSTENIBILITÀ SOCIALE INDUSTRIA STREAMING AUDIO VIDEO**

#### **2.1) La sostenibilità sociale nel settore dell'industria dello streaming audio-video**

Lo streaming video è un servizio di intrattenimento fornito via Internet. Come tale, dipende fortemente da elementi del settore TIC (tecnologie dell'informazione e della comunicazione), l'insieme dei metodi e delle tecniche utilizzate nella trasmissione, ricezione ed elaborazione di dati e informazioni. Per comprendere fenomeni come ad esempio le emissioni dello streaming, è utile rendersi conto di come l'intrattenimento video (e l'industria dei media in generale) si sia digitalizzato.

Le TIC sono diventate una parte intrinseca del lavoro quotidiano e della vita sociale, con connessioni costanti, media istantanei e social media. Molteplici settori economici si affidano alle TIC, che costituiscono uno strato orizzontale che attraversa un gran numero di industrie.

Lo sviluppo dell'intrattenimento video è stato rapido. Il noleggio di video è stato sostituito dalla consegna postale dei DVD, che a sua volta è stata sostituita dallo streaming online. Come altri settori, anche quello dell'intrattenimento e dei media (E&M) si è gradualmente orientato verso la digitalizzazione e la dematerializzazione dei propri servizi. Lo streaming video dipende dai settori TIC e E&M per la distribuzione dei contenuti nelle case, e all'interno del sistema TIC ci sono molteplici punti di contatto.

La consapevolezza della interazione tra l'industria dello streaming e l'ecosistema TIC è fondamentale per comprendere alcuni impatti sulla sostenibilità, come ad esempio quello dell'impronta di carbonio. Il calcolo dell'impronta delle TIC presenta una complessità e un'incertezza intrinseche. Di conseguenza, la stima delle emissioni di carbonio delle TIC si è rivelata storicamente piuttosto impegnativa. Le precedenti stime dell'impronta di carbonio ed energia delle TIC variano in modo sostanziale. Questa variazione tra le stime dell'impronta deriva da differenze nell'ambito, nella metodologia e nella definizione dei

confini del settore TIC, che variano sostanzialmente tra gli studi precedenti (Freitag et al., 2020).<sup>5</sup>

In primo luogo, la definizione dei confini del settore TIC può influire sui risultati del calcolo. Il settore delle TIC, a differenza di altri settori più definiti, è più difficile da definire in termini di confini. Il settore delle TIC è in realtà costituito da una serie di sottosettori molto diversi tra loro (ad esempio, la produzione di apparecchiature TIC, la produzione di componenti, le operazioni dei centri dati, le operazioni delle reti di telecomunicazione, il software, i servizi IT). Mentre, ad esempio, la produzione globale di acciaio ha un confine ben definito, con un numero finito di operazioni/impianti di produzione e una catena del valore che copre la sua fornitura. Inoltre, molte aziende siderurgiche riportano i propri dati sulle emissioni, attraverso la World Steel Association, consentendo una determinazione più accurata dell'impronta totale dell'industria siderurgica. Questo livello di trasparenza non è ancora stato raggiunto nel settore delle TIC.

Pertanto, la definizione dei confini del settore TIC è potenzialmente più complessa rispetto ad altre industrie. Internet si riferisce a una rete globale integrata di reti che collegano milioni di utenti e dispositivi diversi, ognuno dei quali è in grado di inviare, ricevere ed elaborare dati in continuazione.

Recentemente però molte aziende del settore si sono attivamente occupate di queste tematiche. WaterBear Network è un nuovo servizio di streaming gratuito lanciato alla fine del 2020 che ha rapidamente iniziato a guidare il settore nell'innovazione della sostenibilità. La piattaforma ospita esclusivamente video con tematiche ambientali. La rete produce i propri contenuti oltre a ospitare quelli di altri. I video sono incentrati in particolare sugli Obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG, Sustainable Development Goals) delle Nazioni Unite e sono organizzati intorno a quattro temi chiave degli SDG: biodiversità, cambiamento climatico, circolarità e comunità.

"WaterBear si impegna a raccontare storie sugli SDG e a trasformarli da parole e icone in valori che le persone possono comprendere e apprezzare", ha dichiarato Ellen Windemuth, CEO e fondatrice di WaterBear. Ma la vera missione di WaterBear va oltre la semplice comunicazione di questi valori: offre agli spettatori anche una tabella di

---

<sup>5</sup> Freitag, Charlotte, Mike Berners-Lee, Kelly Widdicks, Bran Knowles, Gordon Blair and Adrian Friday, 2020, The climate impact of ICT: A review of estimates, trends and regulations

marcia per agire di conseguenza. Una volta che i titoli di coda di un video iniziano a scorrere, appare un elenco di azioni che consentono agli spettatori di condividere le informazioni sui social media, di fare una donazione diretta a una ONG che si occupa di quell'argomento o di incorporare pratiche di sostenibilità nella propria vita. Windemuth ha fondato WaterBear dopo aver prodotto My Octopus Teacher (che è un film di Netflix) e aver visto come la sua storia abbia spronato le persone ad agire. "In realtà è quello che ho fatto per tutta la vita", ha detto. "Mi interessa fare film che stimolino e responsabilizzino le persone a essere più esigenti riguardo al nostro futuro su questo pianeta". WaterBear ha innovato un nuovo standard per il settore, non solo nel modo in cui costruisce l'impalcatura intorno al suo materiale, ma anche ripensando il formato del contenuto stesso. Se da un lato WaterBear produce e offre documentari più lunghi, dall'altro ospita una serie di quelli che Windemuth ha definito "film atomici", cioè "piccoli film brevi ma di grande impatto". Mentre le aziende specifiche per l'ambiente come WaterBear sono particolarmente adatte ad affinare e a fare da apripista per quanto riguarda i contenuti e l'esperienza dell'utente, i giganti come Netflix hanno i fondi e l'influenza per fare da apripista in termini di pratiche interne di sostenibilità.

Nell'ambito del suo piano di sostenibilità per il 2021, "Net-Zero +Nature", Netflix, azienda leader del settore, mira a raggiungere le emissioni nette di carbonio entro il 2023, il che significa che l'azienda continuerà a emettere e allo stesso tempo investirà in progetti di compensazione che riducono i livelli di CO2 nell'atmosfera, come la conservazione delle foreste in tutto il mondo. In questo modo, Netflix cercherà di ridurre le emissioni interne del 45% entro il 2030, un obiettivo in linea con le linee guida dell'Intergovernmental Panel on Climate Change.

Lo stesso problema di complessità e opacità che però abbiamo visto per le emissioni di carbonio si pone per le questioni riguardanti la sostenibilità sociale, in particolare, come vedremo, sulle pratiche di DEI (Diversity, Equity, Inclusion). Da una prospettiva aziendale, la sostenibilità sociale consiste nel comprendere l'impatto delle aziende sulle persone e sulla società. Nel modello della tripla bottom line (TBL), la sostenibilità sociale è la parte meno quantificabile della sostenibilità. Il TBL è un quadro contabile composto da tre parti: sociale, ambientale e finanziaria. Il modello TBL è stato adottato dalle organizzazioni per valutare le prestazioni. I tre aspetti sono interconnessi per determinare la performance di un'azienda.

Nelle aziende, i temi della sostenibilità sociale includono i diritti umani, le pratiche di lavoro eque, le condizioni di vita, la salute, la sicurezza, il benessere, la diversità, l'equità, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, l'empowerment, l'impegno nella comunità, la filantropia, il volontariato e altro ancora. Sebbene le questioni relative all'impatto sociale, o alla sostenibilità sociale, non siano facilmente quantificabili o misurabili, sono più facili da identificare.

Adrian Henriques, professore di Accountability e CSR presso la Middlesex University e autore di "Corporate Impact - Measuring and Managing your Social Footprint", afferma: "L'impatto sociale comprende tutto ciò che influisce sulle relazioni tra azienda e stakeholder: da quanto e come vengono pagati i fornitori, a come un prodotto influisce sulle vite. Dal trattamento riservato ai piccoli azionisti all'impatto dell'alcol sulla salute e sulle comunità".<sup>6</sup>

Secondo il Global Compact delle Nazioni Unite, la sostenibilità sociale dovrebbe essere una parte fondamentale di ogni azienda, perché influisce sulla qualità delle relazioni tra l'azienda e gli stakeholder. La sostenibilità sociale è un modo proattivo di gestire e identificare gli impatti aziendali sui dipendenti, sui lavoratori della catena del valore, sui clienti e sulle comunità locali.

Le aziende che danno importanza alla sostenibilità sociale riconoscono l'importanza dei loro rapporti con le persone, le comunità e la società. La responsabilità sociale diventa parte integrante della loro strategia aziendale e considerano l'impatto delle loro attività sulle persone. Fare impresa ha un costo umano. Un'azienda socialmente sostenibile terrà conto della sicurezza dei propri lavoratori in un determinato luogo. Non permetterà che la sicurezza dei suoi lavoratori venga compromessa costringendoli a lavorare in un edificio ritenuto non sicuro.

La sostenibilità sociale attenua i rischi. Una scarsa sostenibilità sociale rappresenta un rischio sia per il marchio che per la qualità del prodotto. L'esternalizzazione in siti produttivi con condizioni di lavoro non sicure o scadenti può danneggiare il marchio di un'azienda globale se si verificasse un disastro o se la notizia arrivasse ai media e ai consumatori. Allo stesso modo, ignorare le misure di sicurezza a tutela della salute pubblica può costare ai produttori di alimenti milioni di dollari a causa dei richiami di prodotti dagli scaffali del mercato sostenuti dal governo.

---

<sup>6</sup> Henriques, A. (2010). Corporate impact: Measuring and managing your social footprint. Earthscan.

Garantire condizioni di lavoro più sicure, salari dignitosi e sicurezza del posto di lavoro crea una catena di approvvigionamento più sicura.

I consumatori vogliono prodotti socialmente sostenibili. I consumatori sono più informati e impegnati. Si preoccupano dell'impatto (ambientale o sociale) dei prodotti che acquistano. Le aziende che sono più trasparenti sulle loro catene di approvvigionamento hanno raccolto i benefici dei consumatori che sono disposti a spendere di più per prodotti più etici.

La sostenibilità sociale è raggiungibile. Le aziende stanno collaborando con le organizzazioni di sostenibilità sociale per diventare più trasparenti, rendere più etiche le loro operazioni o le loro catene di fornitura e comprendere il costo umano del business.

Secondo il Global Compact delle Nazioni Unite, puntare alla sostenibilità sociale può aiutare le imprese in diversi modi:

- Sbloccare nuovi mercati
- Aiutare a trattenere e attrarre partner commerciali
- Diventare fonte di innovazione per nuove linee di prodotti o servizi
- Aumentare il morale interno e l'impegno dei dipendenti
- Migliorare la gestione del rischio
- Migliorare i conflitti tra azienda e comunità

## **2.2) Diversity, Equity, Inclusion (DE&I)**

Le società odierne sono diventate sempre più diverse, così come la loro forza lavoro. Negli Stati Uniti, ad esempio, il 17,4% della forza lavoro civile nel 2017 era di origine straniera, rispetto al 13,3% del 2000.<sup>7</sup> Entro il 2030, la migrazione internazionale netta sarà la fonte principale della crescita della popolazione statunitense,<sup>8</sup> aumentando ulteriormente la diversità della forza lavoro. Anche la diversità razziale aumenterà, con la popolazione bianca che perderà la sua maggioranza nei prossimi decenni. La diversità negli Stati Uniti sta aumentando anche in altre dimensioni: Le donne costituiscono ormai quasi la metà della forza lavoro (46,9% nel 2018),<sup>9</sup> la quota di lavoratori di 55 anni e più

---

<sup>7</sup> U.S. Bureau of Labor Statistics. (2018, May 16). Labor force characteristics of foreign-born workers summary [Press release].

<sup>8</sup> United States Census Bureau. (2018, March 13). Older people projected to outnumber children for the first time in U.S. history (Release No. CB18- 41) [Press release].

<sup>9</sup> Catalyst. (2019, June 5). Women in the workforce—United States: Quick take.

continuerà ad aumentare e le persone rivelano sempre più spesso il loro status LGBTQ e le loro disabilità. Modelli simili si stanno verificando in altri Paesi industrializzati.

Parallelamente a queste tendenze, molte aziende e organizzazioni governative sono arrivate a considerare la diversità e l'inclusione come importanti per quello che viene definito il business case della diversità: l'affermazione che le organizzazioni con una forza lavoro più diversificata superano le organizzazioni con una minore diversità tra i loro dipendenti.<sup>10</sup> Un sondaggio del 2017 condotto su oltre 10.400 leader aziendali e delle risorse umane (HR) in 140 Paesi ha rilevato che il 69% considera la questione della diversità e dell'inclusione importante o molto importante. Questo numero è aumentato del 32% rispetto al solo 2014, e il rapporto conclude che garantire la diversità e l'inclusione sono ora responsabilità a livello di CEO.<sup>11</sup>

Occorre però chiarire che i concetti di diversity ed inclusion, pur essendo collegati non sono del tutto sovrapponibili. La diversità è la gamma di qualità, esperienze e identità visibili e invisibili che danno forma a chi siamo, a come pensiamo, a come ci impegniamo e siamo percepiti dal mondo. Può riguardare la razza, l'etnia, il genere, l'orientamento sessuale, lo status socio-economico, l'età, le abilità fisiche o mentali, le credenze religiose/spirituali o le ideologie politiche. Possono anche includere differenze come la personalità, lo stile, le capacità e i pensieri/prospettive.<sup>12</sup> L'inclusione invece è ciò che una comunità, un gruppo o un'organizzazione fa o come agisce per garantire che gli individui si sentano accolti, valorizzati e sostenuti come membri.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> European Commission. (2005). The business case for diversity—Good practices in the workplace. Luxembourg

<sup>11</sup> Deloitte. (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends

<sup>12</sup> Ontario Public Service Inclusion and Diversity Blueprint (2017).

<sup>13</sup> Morley, T. (2018). "Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR", Strategic HR Review, Vol. 17(1), pp.58-60.

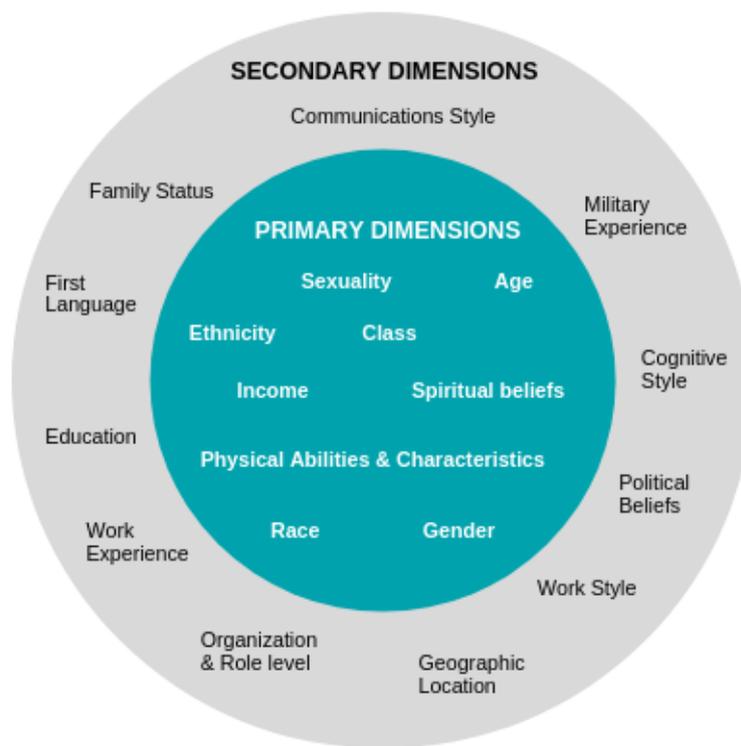


Fig. 2.1: le dimensioni della diversità

Fonte: <https://pressbooks.library.torontomu.ca/inclusiveleadership/chapter/the-relationship-between-diversity-and-inclusion/>

Qui utilizziamo entrambi i termini perché è impossibile parlare di inclusione senza considerare anche il suo rapporto con la diversità. La figura 2.1 mostra le dimensioni primarie e secondarie della diversità e le loro intersezioni. Un modo per considerare la relazione tra diversità e inclusione è quello di vedere che l'aumento della diversità in un consiglio di amministrazione è il primo passo verso una governance più inclusiva. Come suggerisce Vernā Myers, l'inclusione è la differenza tra l'essere invitati alla festa e la richiesta di assumere un ruolo più attivo e impegnato, come la richiesta di ballare<sup>14</sup>. Il motivo per iniziare la conversazione sulla costruzione di una governance inclusiva non è quello di criticare il vostro consiglio e le sue pratiche. Se avete investito tempo ed energie nella conversazione sulla diversità del consiglio, la conversazione sulla costruzione di una governance inclusiva è il passo logico successivo. Si tratta di capire come rendere gli

<sup>14</sup> Cho, J.H. (May 25, 2016). "Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance," Verna Myers tells Cleveland Bar.

organi di governo più aperti e accoglienti nei confronti delle differenze, per garantire che tutti i membri del consiglio sentano di avere lo stesso diritto di essere presenti e che venga dato spazio a tutte le voci e le prospettive.

Molte aziende oggi hanno una forza lavoro sempre più diversificata in conseguenza delle tendenze demografiche della popolazione, delle nuove normative, dei cambiamenti sociali e della globalizzazione del business (Bhawuk, Podsiaclowski, Graf & Triandis, 2002)<sup>15</sup>. Negli Stati Uniti, ad esempio, la proporzione di dipendenti latinoamericani e asiatici è cresciuta notevolmente; anche il peso della forza lavoro femminile è cresciuto notevolmente in tutti paesi industrializzati. La gestione della diversità aiuta a far fronte alle conseguenze di una sempre maggiore diversità della forza lavoro (ad esempio, un aumento del rischio di conflitto). Sono state sviluppate svariate definizioni di diversity management, ad esempio:

- Programmi o procedure sistematiche e pianificate progettate per migliorare l'interazione tra persone diverse, specialmente di diverse etnie, sessi o culture:
- Programmi per fare di questa diversità una fonte di creatività, complementarità, e una maggiore efficacia dell'organizzazione (Stockdale & Crosby, 2004: 12).

L'importanza della gestione della diversità è diventata per gran parte delle aziende delle cosiddette "economie avanzate" un vero e proprio "business case". Essa mette in connessione la diversità demografica agli stessi risultati economici dell'impresa, quindi non soltanto rappresenta una questione di business ethics, ma ha una grande valenza dal punto di vista economico gestionale.

Le ricerche più recenti suggeriscono alcuni vantaggi derivanti dalla corretta attuazione di policy DE&I: Ampliare il Talent Pool grazie alla Diversità, Equità e Inclusione. Con l'evolversi della forza lavoro, l'importanza della diversità, equità e inclusione (DE&I) sul luogo di lavoro è diventata evidente. Le aziende stanno adottando la DE&I e scoprono che possono accedere a un vasto pool di talenti che altrimenti perderebbero. Un recente studio ha rivelato che il 70% dei candidati considera la diversità un criterio importante nella scelta del datore di lavoro. Questo numero è ancora più alto tra i candidati della Generazione Z. Concentrandosi sulla DE&I, è possibile creare un ambiente di lavoro più

---

<sup>15</sup> Stockdale, M.S. & F.J. Crosby. 2004. The psychology and management of workplace diversity. Malden, MA: Blackwell Publishers

diversificato ed inclusivo che attira i migliori talenti da diverse sfere. Inoltre, le iniziative DE&I possono contribuire a creare una pipeline più ricca di candidati qualificati e a costruire un marchio d'azienda più positivo. In breve, un ambiente aziendale diversificato, inclusivo ed equo è in grado di attirare e trattenere i migliori talenti.

**Team Diversificati Con Prestazioni Finanziarie Migliori.** La ricerca ha dimostrato che i team diversificati hanno maggiori probabilità di ottenere risultati finanziari superiori rispetto a quelli meno diversificati. Secondo Gartner, il 75% delle aziende con "team decisionali in prima linea che riflettono una cultura diversificata e inclusiva" supera gli obiettivi finanziari, e i team diversificati per genere e inclusivi hanno superato quelli omogenei per genere e meno inclusivi del 50%, in media. Questo avviene perché i team etnicamente diversificati apportano una varietà di prospettive ed esperienze, stimolando un pensiero innovativo e decisioni migliori. Un team diversificato può identificare nuove opportunità e esplorare diversi mercati in modo più efficace grazie alla sua consapevolezza delle opzioni disponibili.

**Favorire un Senso di Appartenenza tra i Dipendenti attraverso l'Inclusività.** Un'ampia presenza di DE&I sul posto di lavoro può aumentare il morale dei dipendenti. Studi hanno dimostrato che quando i membri del team si sentono apprezzati per ciò che sono e sanno di appartenere, tendono ad essere più produttivi e impegnati nel loro lavoro. L'inclusività sul luogo di lavoro promuove la collaborazione e la comunità tra i dipendenti, che si sentono a loro agio nel lavorare insieme verso obiettivi comuni. Strategie DE&I possono variare dalla garanzia dell'uguaglianza di accesso alle opportunità fino alla creazione di ambienti sicuri per la discussione delle preoccupazioni dei lavoratori.

**Maggiore Fidelizzazione e Minore Turnover dei Dipendenti.** La fidelizzazione e la riduzione del turnover rappresentano sfide per molti datori di lavoro. Il turnover può essere costoso e influire negativamente sui profitti. Il DE&I, se implementato correttamente, può aumentare la fidelizzazione e ridurre il turnover, risparmiando denaro a lungo termine. Secondo il Millennial Survey 2020 di Deloitte, i Millennials preferiscono rimanere in aziende che valorizzano una forza lavoro diversificata. La creazione di team inclusivi e diversificati può incentivare i dipendenti a restare più a lungo, poiché i dipendenti felici hanno meno probabilità di lasciare l'azienda e i nuovi assunti richiedono costi di formazione elevati.

**Luoghi di Lavoro Diversificati Promuovono l'Innovazione.** Per promuovere l'innovazione

e la creatività, ogni azienda dovrebbe considerare una solida strategia di diversità, equità e inclusione. In un mercato in rapida evoluzione, una forza lavoro diversificata in termini di pensiero ed esperienza è meglio posizionata per individuare opportunità e sviluppare soluzioni innovative. La diversità delle prospettive tra i dipendenti consente di accedere a un ampio ventaglio di idee e soluzioni.

**L'Inclusione Migliora il Processo Decisionale Aziendale.** Quando i dipendenti si sentono inclusi, sono più propensi a condividere le loro prospettive, contribuendo a una gamma più ampia di opzioni durante il processo decisionale. Prioritizzare l'inclusività sul luogo di lavoro dà ai dipendenti la fiducia necessaria per partecipare attivamente al processo decisionale.

**Equità e Inclusione Affrontano il Burnout.** Un ambiente di lavoro inclusivo può contribuire a ridurre il burnout, migliorando la cultura aziendale e aumentando il morale dei dipendenti.

**Vantaggio Competitivo.** Una solida strategia DE&I può conferire un vantaggio competitivo alle aziende, poiché i clienti e i dipendenti cercano organizzazioni che riflettano i loro valori. Le aziende con team diversificati hanno maggiori probabilità di superare i rivali in termini di redditività.

**DE&I Protegge la Cultura Aziendale.** La diversità e l'equità contribuiscono a una cultura aziendale positiva, offrendo una varietà di competenze, background e prospettive per costruire un'azienda di successo. Un ambiente inclusivo favorisce la condivisione di idee e promuove un'atmosfera di autenticità tra i dipendenti.

In senso generale è possibile affermare che il diversity management rappresenta un'autentica strategia d business laddove tale gestione si integra dapprima con la vision strategica dell'organizzazione e poi viene tradotta in pratiche operative. Come illustrato nella figura 2.2, il processo che porta alla inclusione attraverso il diversity management potrebbe essere inquadrato come un vero e proprio processo che si snoda in 8 fasi attraverso tre livelli (strategico, progettuale e operativo).

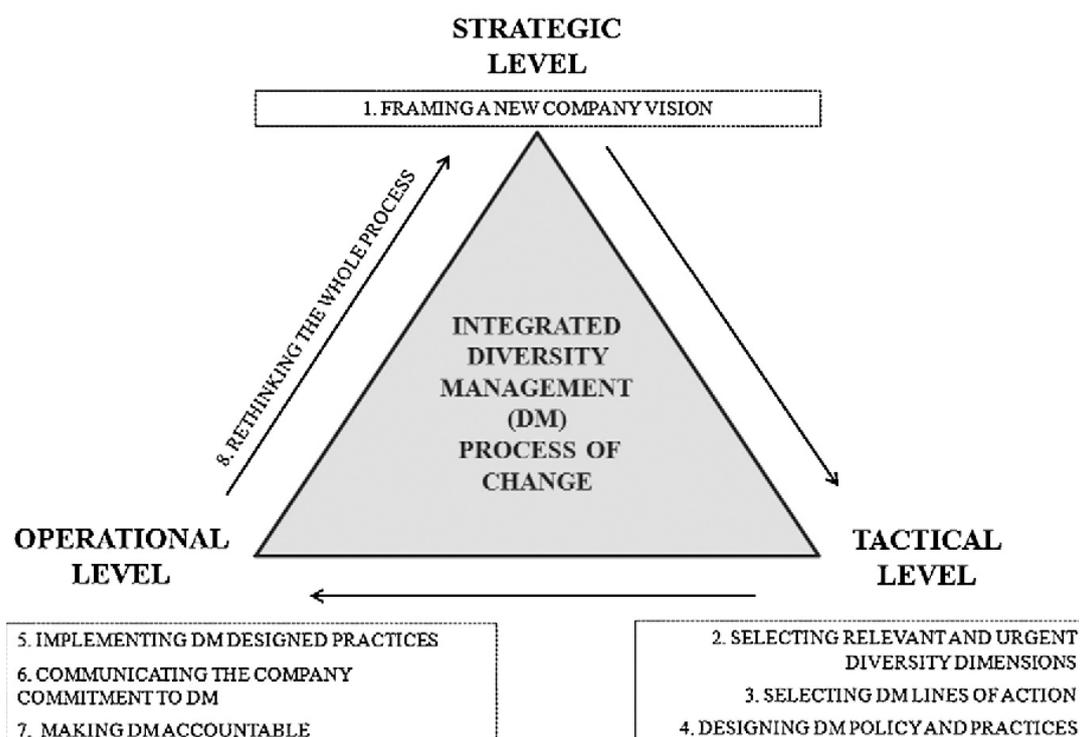


Fig. 2.2: processo integrato di diversity management.

Fonte: [www.semanticscholar.org](http://www.semanticscholar.org)

L'applicazione del diversity management a livello di strategia implica in molti casi una profonda ridefinizione dei principi e dello stesso sistema valoriale dell'intera organizzazione. Questo processo quindi parte dalla esplicitazione di almeno tre elementi fondanti:

- ridefinizione della mission dell'organizzazione (ossia la definizione delle finalità che tale organizzazione si pone nei confronti dell'ambiente di riferimento);
- ridefinizione del sistema valoriale che guida l'organizzazione, ossia quell'insieme di comportamenti che ci si aspetta dalle persone che operano all'interno della stessa organizzazione;
- ridefinizione delle motivazioni che spingono l'organizzazione a reputare come importanti le diversità e la gestione delle stesse per il conseguimento degli obiettivi strategici.

Appare abbastanza intuitivo comprendere come in particolare nella prima fase di implementazione della strategia di gestione della diversità (in particolare quella di

ridefinizione della vision e della mission dell'organizzazione) un ruolo fondamentale è quello legato alla preparazione del capitale umano. Per questo si suggerisce in particolare in questa delicata fase iniziale la previsione di momenti di formazioni indirizzati al top management dell'organizzazione affinché questo interiorizzi tanto le opportunità quanto le criticità connesse all'adozione di una policy orientata alla gestione delle diversità. Diventa infatti fondamentale coinvolgere il management nella maniera più profonda possibile in quanto saranno proprio i manager a dover fattivamente agire in modo che il cambiamento pianificato diventi concretamente operativo e possano a loro volta coinvolgere il personale orientandolo al rispetto, all'inclusione e all'integrazione delle diversità delle persone all'interno dell'organizzazione (Trickey, 2004)<sup>16</sup>.

### **2.3) Inclusione delle diversità all'interno dell'industria.**

Il tema della diversità e inclusione tocca ovviamente tutti i settori economici, compreso quello dello streaming, ma ancora oggi è molto difficile reperire riferimenti. Alcune aziende leader, come Netflix hanno iniziato da pochi anni a pubblicare rapporti e comunicazioni su questi temi. Il primo rapporto è quello del 2021. Nel 2021 infatti l'azienda dello streaming ha pubblicato il suo primo rapporto sull'inclusione che analizza in modo approfondito i numeri e le tendenze della diversità aziendale dal 2017, i suoi progressi e il suo piano per aumentare la diversità all'interno della sua forza lavoro. Oltre al rapporto, è stato pubblicato anche un breve video che aiuta a scomporre il rapporto e fornisce ulteriori approfondimenti. Nel video compaiono Vernā Myers, vicepresidente della strategia di inclusione; Ted Sarandos, co-CEO e chief content officer; Bozoma Saint John, chief marketing officer; Kabi Gishuru, direttore dei programmi di reclutamento per l'inclusione; Aaron Mitchell, direttore delle risorse umane di Netflix Animation; Rochelle King, vicepresidente della produzione creativa; Aaron Lynch, direttore marketing creativo; Frances Abebreseh, responsabile delle comunicazioni; Haydn Palmer, assistente creativo; Gena-mour Barrett, responsabile editoriale e di pubblicazione; e Cole Galvin, direttore dell'acquisizione dei contenuti.

Il rapporto rileva che le donne costituiscono la metà della forza lavoro di Netflix (47,1%) e questo include il livello di leadership. I direttori e i dirigenti sono al 47,8%, i

---

<sup>16</sup> Trickey D., Diversity Management Competencies and the Development Challenge: special competencies, skills and attitudes needed to 'manage through cultures', in Visconti L.M. 276 e Mauri L. (a cura di), Diversity Management e società multiculturale. Teorie e prassi, Franco Angeli, 2004.

vicepresidenti al 43,7% e i dirigenti senior al 47,6%).

Quasi la metà della forza lavoro di Netflix negli Stati Uniti (46,4%) e della leadership (42,0%, a partire dal livello di direttore) è costituita da persone provenienti da uno o più contesti razziali e/o etnici sottorappresentati, tra cui neri, latini o ispanici, indigeni, mediorientali, asiatici e delle isole del Pacifico. Il numero di dipendenti neri negli Stati Uniti è raddoppiato negli ultimi tre anni, raggiungendo l'8% della nostra forza lavoro e il 9% della nostra leadership.

Per rafforzare gli sforzi per aumentare la rappresentanza, Netflix ha ampliato il suo team di programmi di reclutamento per l'inclusione, che formano i reclutatori su come assumere in modo più inclusivo, aiutano l'azienda e i senior leader a diversificare le loro reti e creano programmi come il bootcamp HBCU per creare accesso ai talenti emergenti. Per quanto riguarda il miglioramento delle pratiche retributive e dei benefit, Netflix riferisce che si sta impegnando per essere più inclusiva ed equa possibile con compensi aperti per i leader, benefit per la formazione delle famiglie, congedi parentali senza distinzione di genere e benefit sanitari per i transgender statunitensi.

Attraverso la sua "lente di inclusione", Netflix incoraggia i dipendenti a riflettere sulle loro decisioni in modo da accogliere le differenze, affrontare i pregiudizi e considerare l'impatto di una decisione sui gruppi emarginati. Queste pratiche sono diventate ancora più importanti e rilevanti durante la pandemia e il movimento Black Lives Matter, scatenato dalla morte di George Floyd e di numerosi uomini e donne di colore che hanno perso la vita prima e dopo di lui. Netflix organizza workshop per aumentare la consapevolezza di temi come il privilegio, i pregiudizi, l'intersezionalità e l'alleanza.

## **CAPITOLO III**

### **3) CASO SPOTIFY**

#### **3.1) La storia e il business model di Spotify**

La storia dello streaming di contenuti musicali inizia nei primi anni del 2000 in concomitanza con la sempre maggiore diffusione di connessioni internet ad alta velocità di formati di compressione dei dati (ad esempio MP3)<sup>17</sup>. All'epoca si diffusero diversi

---

<sup>17</sup> MP3 (per esteso Moving Picture Expert Group-1/2 Audio Layer 3, noto anche come MPEG-1 Audio Layer III o MPEG-2 Audio Layer III) è un [algoritmo](#) di [compressione audio](#) di tipo [lossy](#), sviluppato dal gruppo [MPEG](#), in grado di ridurre drasticamente la quantità di dati richiesti per memorizzare un suono, mantenendo comunque una riproduzione accettabilmente fedele del file originale non compresso

programmi e piattaforme online (la più nota era Napster) che consentivano di agli utenti di condividere brani musicali senza acquistare i dischi e quindi senza pagare i diritti d'autore. Si diffuse quindi ampiamente il fenomeno della pirateria musicale. Il fenomeno è in realtà presente anche ai giorni nostri, ma probabilmente in misura minore che nel recente passato. Oggi infatti esistono diverse piattaforme di streaming musicale legali come ad esempio Spotify. Il creatore di Spotify (che viene ufficialmente lanciata sul mercato nel 2008) è Daniel EK. **Daniel Ek** è un imprenditore del web di nazionalità svedese (nasce nel 1983 a Rågsved). Si improvvisa imprenditore online già a 13 anni come creatore e rivenditore di siti web a fini commerciali conseguendo immediatamente ingenti profitti. Il suo successo maggiore nel primo decennio di attività è la creazione insieme ad altri partners della società di e-commerce Tradera che verrà poi acquistata da Ebay nel 2006. Successivamente Ek fonda una società di pubblicità online (la Advertigo) ceduta poi in profitto alla Trade Doubler. In quegli anni Ek, che nel frattempo è diventato CEO di uTorrent, matura l'idea di sviluppare una idea commerciale che potesse rivitalizzare l'industria musicale fortemente in crisi a causa del crescente fenomeno della pirateria in internet.

Nel 2008 quindi, con la collaborazione di Ludvig Strigeus (fondatore di uTorrent) e Martin Lorentzon, cofondatore tra l'altro di Tradedoubler, sviluppa la piattaforma Spotify e la lancia sul mercato. L'idea innovativa fu quella di creare una piattaforma che fosse di base gratuita in quanto i ricavi principali sarebbero derivati da introiti pubblicitari, lasciando all'abbonato la facoltà di scegliere se pagare una sottoscrizione qualora avesse voluto evitare la somministrazione di spot pubblicitari. Infatti la piattaforma prevede due differenti profili di utenze: una di base e totalmente gratuita, denominata appunto Free, immediatamente disponibile al momento della sottoscrizione del servizio (che avviene accedendo con il proprio account Facebook o creandone uno direttamente su Spotify), grazie al quale l'utente ha accesso a una quantità praticamente illimitata di brani musicali, ma che viene inframezzata da comunicazioni pubblicitarie di tipo visivo o radiofonico e una avanzata che prevede il pagamento di un canone di abbonamento, detta appunto Premium (per il mercato europeo oggi il canone è di 9,99 euro al mese), che consente di ascoltare musica senza incorrere in interruzioni pubblicitarie.

Questo tipo di utenza premium inoltre dà accesso anche ad altre funzioni come ad esempio lo streaming con maggiore bitrate (fino a 320 kb/s)<sup>18</sup>, l'accesso offline alla musica e ad altre funzioni da dispositivo mobile. All'inizio per poter accedere a Spotify era obbligatorio possedere un account Facebook, ma dal 30 agosto 2012 è invece possibile creare un account ad hoc sulla piattaforma stessa. I guadagni della società derivano in larga parte dalla pubblicità e dagli utenti Free anche se negli ultimi anni sta crescendo la componente dei ricavi che provengono dagli abbonamenti a pagamento. Spotify oggi è disponibile in quasi tutta Europa, In USA, Canada, Messico e in vari paesi dell'America Latina, in Australia, in Nuova Zelanda e in alcuni paesi dell'Asia con oltre 100 milioni di utenti mensilmente attivi. Il servizio inoltre è disponibile per la maggior parte dei sistemi operativi presenti sul mercato (Microsoft Windows, macOS, GNU/Linux). La gestione amministrativa degli abbonamenti è estremamente semplice e Spotify accetta pagamenti con carta (debito o credito), paypal oppure strumenti del circuito di carte prepagate Paysafecard.

Negli ultimi anni le entrate dei servizi di streaming a pagamento sono aumentate in modo molto rilevante (solo nel 2018 si è registrato un + 34,0%). Ormai rappresentano quasi la metà del fatturato dell'industria della produzione musicale. Nel mondo oggi sono più di 250 milioni gli utenti che usufruiscono di servizi di streaming musicale a pagamento e la piattaforma Spotify che pure deve fronteggiare sempre nuovi player concorrenti è la realtà leader del comparto potendo vantare una quota di mercato superiore al 40% (vedi fig. 3.1).

---

<sup>18</sup> La velocità di trasmissione (o di trasferimento detta anche frequenza di cifra o *bit-rate*), in [informatica](#) e [telecomunicazioni](#), indica la quantità di dati [digitali](#) che possono essere trasferiti, attraverso una [connessione/trasmisione](#), su un [canale di comunicazione](#) in un dato intervallo di tempo. Nel caso di riproduzione musicale più elevato è questo numero, maggiore sarà la qualità di riproduzione.

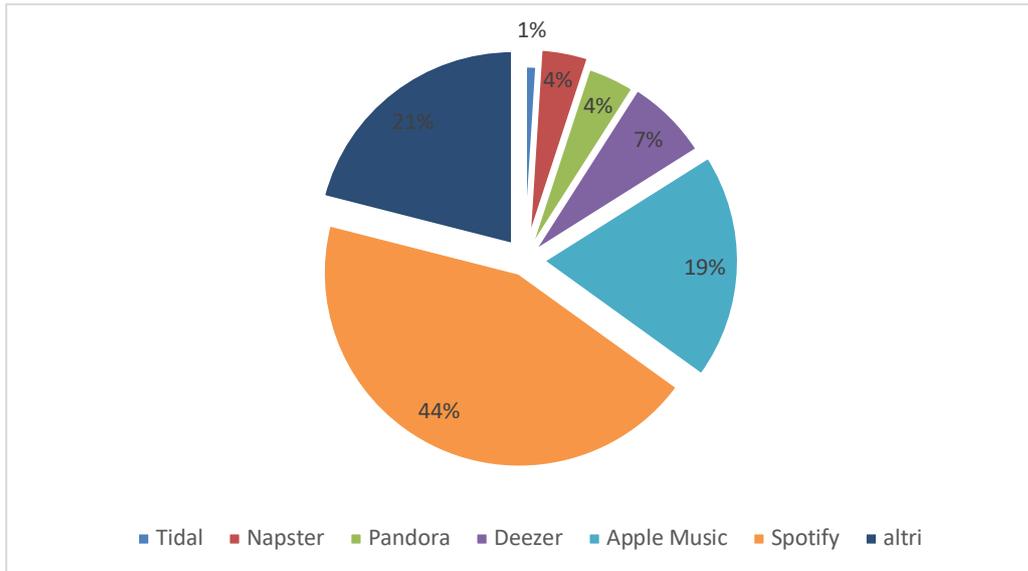


Fig. 3.1: abbonamenti a servizi di streaming musicale.

Fonte: IFPI Global Music Report 2019

La piattaforma è di proprietà della società per azioni di diritto lussemburghese con sede a Stoccolma Spotify Technology SA. Conta oggi circa 3000 dipendenti ed è quotata sul mercato borsistico di New York NYSE.

Spotify opera in oltre 180 milioni di Paesi, quindi ha clienti in tutto il mondo. Il segmento di clientela di Spotify è composto da:

- Utenti: Gli utenti di Spotify sono persone che utilizzano l'ampio catalogo di musica, podcast e altri servizi della piattaforma. Gli utenti di Spotify possono utilizzare la piattaforma per servizi gratuiti ma limitati o diventare abbonati premium che hanno accesso a tutte le funzionalità della piattaforma. Gli utenti costituiscono un'enorme fetta del segmento di clientela di Spotify e sono il pubblico esclusivo di Spotify. Sono anche il pubblico target per gli inserzionisti in base ai loro dati demografici;
- Creatori di contenuti: Si tratta di artisti, etichette discografiche e podcaster che creano contenuti audio e li mettono a disposizione di milioni di persone sulla piattaforma Spotify. Senza i creatori di contenuti non ci sono utenti, quindi i creatori di contenuti sono una parte importante del segmento di clienti di Spotify;

- **Inserzionisti:** Sono i marchi, le istituzioni e le aziende che utilizzano la piattaforma Spotify per diffondere i loro prodotti e servizi a un vasto pubblico di utenti. Gli inserzionisti pagano Spotify per pubblicizzare i loro beni e servizi ai suoi utenti.

Spotify offre valore a tutti i membri del suo segmento di clientela. Le proposte di valore di Spotify consistono in:

#### Proposte di valore per gli utenti

Gli utenti di Spotify sono il pubblico esclusivo di Spotify. Essi costituiscono la parte più consistente del suo segmento di clientela. Le seguenti sono le proposte di valore di Spotify per i suoi utenti:

- **Accessibilità legale all'intrattenimento:** La pirateria è illegale ed è considerata un reato in diversi Paesi. Prima dell'avvento di servizi di streaming come Spotify, le persone erano solite piratare la musica, facendo perdere milioni all'industria musicale. Tuttavia, Spotify fornisce una piattaforma attraverso la quale gli amanti della musica possono ascoltarla legalmente, gratuitamente o a costi accessibili;
- **Musica di alta qualità:** Rispetto ad altri servizi di streaming e piattaforme musicali, Spotify mette a disposizione dei suoi utenti musica di altissima qualità. La qualità dell'audio sulla piattaforma Spotify può raggiungere i 320kbps. Gli utenti di Spotify hanno a disposizione altre opzioni di streaming audio;
- **Convenienza:** Gli utenti di Spotify possono accedere ai loro profili utente e a milioni di brani e podcast su vari dispositivi, come desiderano. La piattaforma Spotify è anche facile e comoda da usare;
- **Personalizzazione:** Con Spotify, gli utenti possono creare un profilo personalizzato scegliendo i loro artisti o brani preferiti e aggiungendoli alla loro libreria musicale o alle loro playlist. L'algoritmo di Spotify è progettato per consigliare brani in linea con gli interessi, i gusti e le preferenze dell'utente, in base alle selezioni precedenti.

#### Proposte di valore per i creatori di contenuti

I creatori di contenuti su Spotify sono i creativi che pubblicano contenuti originali sulla piattaforma Spotify. Le proposte di valore di Spotify ai suoi creatori di contenuti includono:

- Ampio pubblico: La piattaforma Spotify consente ad artisti e podcaster di raggiungere milioni di persone in tutto il mondo con la loro musica o i loro podcast. Spotify è uno dei maggiori servizi di streaming musicale che consente ad artisti e podcaster di farsi conoscere e di costruire la propria base di fan;
- Tracciamento delle statistiche: Spotify aiuta artisti e podcaster a crescere fornendo approfondimenti attraverso statistiche in tempo reale. Questo aiuta gli artisti e i podcaster a capire le tendenze, a scoprire il proprio pubblico, a sapere come offrire i contenuti e a sapere quando promuoverli. Spotify aiuta anche i creatori di contenuti a monitorare il comportamento dei loro ascoltatori e a scoprire un pubblico potenziale;
- Identità del marchio: Spotify permette agli artisti e agli altri creatori di contenuti di costruire il proprio marchio sulla sua piattaforma. Offre loro l'accesso a strumenti di profilo creativo che possono essere utilizzati per aggiungere una biografia, brevi video, immagini e altri contenuti che coinvolgono e ispirano i loro fan. I creatori di contenuti possono anche andare in diretta sulla piattaforma Spotify e interagire con il loro pubblico;
- Ricavi: Spotify paga agli artisti o alle loro etichette discografiche o ai detentori dei diritti le royalties sui brani per ogni streaming ottenuto dai contenuti caricati. Questo incoraggia i creatori di contenuti a caricare i loro contenuti su Spotify.

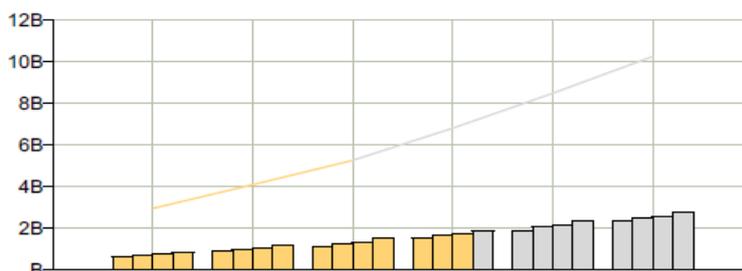
#### Proposte di valore per gli inserzionisti

- Spotify ha uno studio pubblicitario a disposizione degli inserzionisti per aiutarli a raggiungere milioni di persone. Le seguenti sono le proposte di valore di Spotify per i suoi inserzionisti:
- Posizionamento degli annunci: Spotify permette agli inserzionisti di inserire annunci sulla sua piattaforma a pagamento, consentendo loro di commercializzare i propri beni e servizi a milioni di utenti in tutto il mondo;
- Targeting efficace degli annunci: Spotify garantisce che gli annunci dei suoi inserzionisti raggiungano sempre il pubblico giusto. Attraverso alcune opzioni di targeting sulla piattaforma Spotify, gli inserzionisti possono indirizzare gli utenti in base ai loro dati demografici, interessi, comportamenti di ascolto, interazioni precedenti e dispositivi e connettività. Questo garantisce che gli annunci

raggiungano il pubblico di riferimento. Inoltre, queste opzioni possono essere facilmente modificate, anche quando gli annunci sono già in corso;

- **Prezzi:** Con un budget a partire da 250 dollari, gli inserzionisti possono gestire campagne pubblicitarie sulla piattaforma Spotify. La piattaforma Spotify fornisce strumenti gratuiti con cui gli inserzionisti possono facilmente creare annunci da zero. La pubblicità di Spotify offre agli inserzionisti un valore per il loro denaro e li aiuta a raggiungere milioni di persone del loro target;
- **Creatività:** Lo studio pubblicitario di Spotify consente agli inserzionisti di creare contenuti pubblicitari di vario tipo per commercializzare i loro beni e servizi. Con lo studio pubblicitario di Spotify, gli inserzionisti possono creare contenuti pubblicitari fotografici e video, voci fuori campo e altre caratteristiche che possono rendere i loro annunci attraenti per il pubblico di destinazione;
- **Tracciamento degli annunci:** Spotify non smette di fornire valore agli inserzionisti subito dopo che i loro annunci sono attivi e funzionanti. Fornisce anche gli strumenti per monitorare le prestazioni dei loro annunci. Gli inserzionisti possono valutare il rendimento dei loro annunci e apportare le modifiche necessarie.

Spotify rappresenta una grande esempio di business di successo nato e sviluppato sulla rete internet. Negli ultimi tre anni i ricavi della società proprietaria della piattaforma sono infatti cresciuti del 130% passando da 2,95 miliardi di dollari del 2016 a 6,8 miliardi di dollari del 2019 (vedi fig. 3.2)



	2016	2017	2018	2019	2020	2021
FY	2.95B	4.09B	5.26B	6.80B	8.48B	10.25B
Q1	619.00M	902.00M	1.14B	1.51B	1.90B	2.32B
Q2	714.00M	1.01B	1.27B	1.67B	2.09B	2.53B
Q3	747.00M	1.03B	1.35B	1.73B	2.14B	2.57B
Q4	872.00M	1.15B	1.50B	1.89B	2.32B	2.79B

Fig. 3.2: andamento ricavi Spotify 2016-2021.

Fonte: NYSE

### **3.2) Sostenibilità Spotify**

#### 3.2.1) Sostenibilità sociale di Spotify

Spotify, la popolare piattaforma di streaming musicale, ha lavorato attivamente alla sua strategia di diversità e inclusione per creare un ambiente di lavoro più inclusivo ed equo.

Ecco alcuni aspetti chiave dell'approccio di Spotify:

- **Diversità nelle assunzioni:** Spotify riconosce l'importanza della diversità nella sua forza lavoro. L'azienda ha fissato obiettivi specifici per aumentare la rappresentanza di gruppi sottorappresentati, come le donne e le persone di diverse origini etniche, all'interno dei suoi team. L'azienda si impegna inoltre a creare opportunità per gli individui provenienti da contesti diversi.
- **Cultura inclusiva:** Spotify pone una forte enfasi sulla promozione di una cultura inclusiva in cui ogni dipendente si senta valorizzato e ascoltato. Questo include l'offerta di formazione sulla diversità e l'inclusione ai dipendenti e la creazione di spazi sicuri per le conversazioni sulle questioni legate alla diversità.
- **Gruppi di risorse per i dipendenti:** L'azienda ha istituito gruppi di risorse per i dipendenti (ERG) che si concentrano su aspetti specifici della diversità, come il genere, l'etnia e l'inclusione LGBTQ+. Questi ERG forniscono supporto, risorse e una piattaforma per i dipendenti per connettersi e promuovere cambiamenti positivi all'interno dell'organizzazione.
- **Equità retributiva:** Spotify si impegna a garantire l'equità retributiva e conduce regolari revisioni per assicurare che tutti i dipendenti siano equamente retribuiti per il loro lavoro, indipendentemente dal loro genere o dal loro background.
- **Trasparenza:** Spotify è trasparente riguardo ai suoi sforzi per la diversità e l'inclusione. Pubblica rapporti annuali sulla diversità per condividere apertamente i progressi e le sfide.
- **Diversità dei fornitori:** Spotify estende il suo impegno per la diversità e l'inclusione anche ai suoi fornitori, collaborando con una gamma diversificata di

fornitori e partner.

- **Contenuti inclusivi:** Come piattaforma di streaming musicale, Spotify è anche consapevole di promuovere contenuti diversificati e inclusivi. Cura playlist e contenuti che celebrano la diversità, tra cui playlist con musica di varie culture e provenienze.
- **Impegno nella comunità:** Spotify si impegna con le comunità che serve attraverso varie iniziative, tra cui il sostegno agli artisti locali, la sponsorizzazione di eventi legati alla diversità e la collaborazione con organizzazioni non profit che promuovono la diversità e l'inclusione.

Spotify ha pubblicato a marzo l'edizione 2022 del suo rapporto "Equity & Impact", che riassume i suoi sforzi in materia di azione per il clima, diversità, equità e inclusione, salute mentale e business responsabile.

Si tratta di un utile riepilogo delle varie iniziative dell'azienda rivolte a dipendenti, artisti e ascoltatori. Il rapporto suddivide anche la forza lavoro e il team di leadership di Spotify per genere e razza/etnia.

Secondo il nuovo rapporto, il 53,9% dei dipendenti è di sesso maschile, il 45,7% di sesso femminile e lo 0,4% non binario. Questo dato si confronta con il 55% di uomini e il 45% di donne dei dati dell'anno precedente (il non-binario era solo indicato come "<1%": il nuovo rapporto lo suddivide correttamente).

Nel frattempo, il team di leadership di Spotify - ovvero tutti coloro che ricoprono un ruolo di direttore e oltre - è ora composto per il 57,9% da uomini, il 41,9% da donne e lo 0,2% da non-binari. Nel 2021 era composto per il 58% da uomini e per il 42% da donne.

La ripartizione per razza/etnia riguarda solo gli Stati Uniti, dove la forza lavoro di Spotify è composta per il 55,2% da bianchi; per il 22,1% da asiatici; per il 9% da neri/africani; per il 9,5% da latinoamericani; per il 4% da persone di due o più razze e per lo 0,2% da nativi americani.

La lettura del report aiuta a comprendere quali sono le policy dell'azienda su questi temi. Questa è l'introduzione dell'ultimo rapporto:

*Riconosciamo che Spotify ha la capacità e la responsabilità di contribuire a creare un mondo più equo e sostenibile per i nostri dipendenti, creatori e ascoltatori. Adottiamo un approccio proattivo e intenzionale sviluppando programmi e strategie globali che*

*promuovono un cambiamento sistemico in tutto il settore audio. Cerchiamo di potenziare le voci delle comunità emarginate e di proteggere e nutrire il nostro pianeta. Per Spotify, questo lavoro inizia con la promozione dell'equità sia all'interno che all'esterno della nostra organizzazione. Tutti coloro con cui interagiamo devono sentirsi benvenuti, ascoltati e celebrati per quello che sono. Questo impegno è profondo e lo vedrete attraverso le azioni catalogate in questo rapporto.*

*Per quanto riguarda l'ambiente, stiamo lavorando per misurare e ridurre il nostro impatto sul clima, in linea con il nostro impegno "zero netto", e per condividere con i nostri milioni di ascoltatori un chiaro messaggio di speranza e di azione sul clima.*

*In qualità di servizio di audio-streaming in abbonamento più popolare al mondo, Spotify cerca di modellare le migliori pratiche e di ispirare un cambiamento più ampio nel nostro settore e non solo.*

Il rapporto si concentra su alcune aree “chiave”:

- Climate Action;
- Diversity;
- Equity;
- Inclusion & Belonging;
- Mental Health; Civic & Community Engagement;
- and Responsible Business & Governance.

Concentriamoci ora su Diversity, Equity e Inclusion e Belonging.

Per quanto riguarda la strategia complessiva l'azienda dichiara che nel 2022 ha rinnovato la sua strategia per la diversità, l'equità, l'inclusione e l'appartenenza, dando priorità all'equità razziale e all'inclusione dei disabili, pur continuando a raggiungere obiettivi più ampi. Come per tutto il lavoro di impatto, l'azienda afferma di guardare alle sfide e alle opportunità attraverso gli occhi e le orecchie dei dipendenti, dei creatori e degli utenti.

Per quanto riguarda i suoi dipendenti, l'azienda dice di sapere che l'accelerazione della diversità non riguarda solo le assunzioni. Occorre anche sviluppare e trattenere i talenti a tutti i livelli, oltre a investire in una nuova generazione di creatori di audio e di professionisti del settore tecnologico.

Già da due anni l'azienda ha lanciato un'apposita strategia per l'inclusione razziale, in particolare per gli afro americani, una strategia indicata col termine di 5 stars strategy. Si tratta di una strategia su larga scala per l'aumento della rappresentanza delle minoranze a

tutti i livelli aziendali. Per quanto riguarda le pratiche di assunzione, Spotify si impegna a promuovere un ambiente di lavoro libero da discriminazioni e una cultura costruita sul principio dell'inclusione. Nel 2022 hanno assunto più di 3.000 nuovi dipendenti a livello globale. Il programma Work From Anywhere, lanciato nel 2021 consente di ricevere candidature da tutto il mondo, anche da luoghi in cui non ci sono sedi Spotify, il che significa che l'azienda avrà l'opportunità di raggiungere non solo un bacino di talenti più ampio, ma anche più diversificato.

Sebbene negli ultimi quattro anni l'azienda abbia registrato progressi nella rappresentanza dei dipendenti di colore negli Stati Uniti (dal 3,7% nel 2017 al 9% entro la fine del 2022), dichiara di star lavorando per raggiungere lo stesso livello di avanzamento nella rappresentanza dei dirigenti. di avanzamento verso una rappresentanza diversificata nei ranghi dirigenziali. Alla fine del 2021, è stato lanciato un corso di formazione sulle assunzioni inclusive per tutti gli intervistatori e i team di assunzione. Gli argomenti trattati in questo corso sono associati all'antirazzismo, alle microaggressioni, ai pregiudizi e ad altri argomenti rilevanti in materia di diversità, equità e inclusione. In collaborazione con team di Talent Acquisition, il team Inclusive Hiring ha anche curato partnership di sourcing e diversity recruiting che si concentrano su una maggiore visibilità e sull'identificazione di modi migliori per attrarre in Spotify talenti provenienti da comunità sottorappresentate.

Nel 2021 e nel 2022, il team Early Career Pipeline ha lanciato e gestito diversi programmi volti a incrementare la rappresentanza dei talenti alle prime armi e appena qualificati, con particolare attenzione alla crescita della rappresentanza dei talenti neri e LatinX. Attualmente gestisce due programmi di rotazione in finanza (Financial Analyst Rotation Program) e gestione dei prodotti (Rotational Product Management Program). Inoltre, è stato ampliato il nostro Tech Fellowship Program, un programma che si concentra sullo sviluppo di talenti tecnici non tradizionali provenienti da scuole di coding e comunità per trasformarli in ingegneri, con sedi a New York, Stoccolma e Londra. Ogni programma prevede significative opportunità di mentorship per i dipendenti esistenti, che spesso hanno portato a una crescita di carriera per coloro che hanno svolto il ruolo di mentori e manager in questi programmi. Infine, l'azienda ha favorito una serie di collaborazioni con organizzazioni di base per creare una rete di talenti, come ALPFA, Prep4Prep, SHPE, ELC, BIT, AdColor, SEO e DeCoded.

Nel 2022, l'azienda dichiara di aver lavorato per espandere i nostri obiettivi di assunzione inclusiva per la diversità razziale negli Stati Uniti, ma avrebbe anche iniziato il processo di identificazione delle aree di miglioramento della diversità etnica nei mercati chiave a livello globale. Nel 2022 è stata anche lanciata una conferenza per lo sviluppo della forza lavoro per le sedi in tutta l'area EMEA (Europe, Middle East and Africa). Inoltre, l'azienda ha organizzato la prima Settimana dell'Appartenenza Globale per tutti gli Spotify. L'evento è caratterizzato da contenuti, formazione ed educazione sulla diversità, l'equità e l'inclusione a livello globale per tutti i membri del gruppo, oltre a prevedere sessioni localizzate di "passaggio del microfono" in cui i dipendenti di determinati settori discuteranno di argomenti quali l'antirazzismo, l'intersezionalità e il cambiamento significativo. L'evento prevede sessioni globali in cui i leader possono discutere le opportunità nello spazio DIB (Diversity, Inclusion and Belonging), ma anche un robusto programma di contenuti localizzati nelle Americhe, nell'EMEA e nel Giappone, per garantire che i dipendenti Spotify abbiano gli strumenti pratici e il contesto per supportare il DIB indipendentemente dalla loro ubicazione.

Dal 2020, è stata quindi implementata la five star strategy per promuovere i progetti di equità razziale e antirazzismo, che è stata successivamente ampliata a diventare una Strategia globale di equità razziale, sottolineando l'importanza dell'equità e dell'impatto esterno. I mercati attualmente focalizzati includono gli Stati Uniti, il Brasile e il Regno Unito, con un focus specifico sulle comunità nere, API e LatinX.

Negli ultimi anni, sono state prese diverse iniziative, tra cui la creazione di borse di studio per i membri dei gruppi sottorappresentati nell'industria tecnologica, partnership significative in Brasile e nel Regno Unito per sostenere le comunità locali emarginate, e l'amplificazione delle voci dei creatori sottorappresentati sulla piattaforma.

Inoltre, sono state realizzate partnership chiave e supporto per creatori sulla piattaforma. Esempi recenti includono donazioni finanziarie effettuate dai dipendenti di Spotify per sostenere organizzazioni impegnate nella lotta contro il razzismo, l'ingiustizia e l'uguaglianza, la creazione di borse di studio per studenti neri delle università originariamente fondate per i discendenti delle comunità afroamericane (HBCU) in collaborazione con UNCF, il supporto alle borse di studio per la comunità LatinX attraverso la Hispanic Foundation of Silicon Valley, l'amplificazione delle voci API attraverso la partnership con Gold House e il supporto alla rappresentazione delle

comunità emarginate nei media e nella tecnologia attraverso la partnership con ADCOLOR.

Inoltre, sono state organizzate iniziative come concerti e benefici virtuali, uscite musicali di beneficenza e altro ancora, per sostenere gli artisti neri. È stato potenziato il supporto a organizzazioni e artisti rilevanti attraverso pubblicità pro bono e credito pubblicitario. È stata lanciata l'iniziativa globale Frequency per celebrare l'arte, l'intrattenimento, la creatività, la cultura e la comunità nera. Infine, è stato annunciato un Fondo di investimento per i creatori da 100 milioni di dollari per sostenere artisti, autori di canzoni e creatori di podcast provenienti da contesti diversi."

### 3.2.2) Sostenibilità ambientale di Spotify

A primo impatto viene da pensare che ascoltare un brano in streaming sia preferibile rispetto ad acquistare un cd non riciclabile, impacchettato nella plastica e spedito dalla fabbrica al negozio. Uno studio delle università di Oslo e Glasgow però ha messo in luce che dal punto di vista delle emissioni di CO2 la fruizione in streaming della musica attraverso dispositivi connessi a internet ha avuto come risultato una quantità di emissioni di CO2 ancora più alta.

Emerge una carbon footprint di 140 milioni di kg nel 1977, che sale a 157 milioni nel 2000 e sfonda il muro dei 200 milioni di kg nel 2016. Ma il totale del 2016, a seconda del metodo di calcolo adottato, potrebbe superare i 350 milioni di kg solo negli Usa.

Nel Report di sostenibilità 2021 di Spotify l'obiettivo è di azzerare le proprie emissioni nette di gas serra entro il prossimo decennio. Queste ultime nel 2021 hanno raggiunto un totale di 353.054 tonnellate di CO2, più del doppio rispetto alle 169.000 del 2020.

Soltanto una minima parte di questa CO2 (meno dell'1%) è generata direttamente dall'azienda, mentre il restante 99% fa capo alle innumerevoli attività connesse al business (scope 3).

All'interno dello Scope 3 c'è anche l'elefante nella stanza, cioè le riproduzioni dei brani da parte degli utenti. In merito ai data center, l'azienda chiarisce che "sono dislocati in varie località nel mondo" e "la disponibilità di energie rinnovabili varia a seconda della regione".

"In questo momento", si legge nel report, "il settore non ha ancora abbastanza informazioni sull'impatto climatico dello streaming".

### 3.3) Prospettive, sfide e controversie

Non sono però mancate critiche e accuse di ipocrisia in questi anni. Secondo alcuni la promessa di Spotify nel 2022 di impegnare 100 milioni di dollari per sviluppare e commercializzare contenuti di gruppi storicamente emarginati è considerata troppo vaga, oltre che un tentativo di distogliere l'attenzione da dichiarazioni contestabili di un controverso ospite della piattaforma.<sup>19</sup>

La mossa arriva dopo che la piattaforma di streaming ha dovuto far fronte a continue critiche per il suo sostegno al conduttore di podcast Joe Rogan, che ha ripetutamente diffuso informazioni errate sulla pandemia di Covid-19 e ha fatto commenti razzisti e offensivi.

"È chiaro che non c'è stata la volontà di affrontare la questione, è stata molto reattiva, il che trasmette il messaggio che avrebbero preferito non occuparsene e ora sembra che stiano cercando di comprare la buona volontà", ha dichiarato Maurice Schweitzer, professore alla Wharton School of Business dell'Università della Pennsylvania. "La cosa sorprendente è che l'amministratore delegato non aveva previsto - e chiaramente non aveva un piano - di reagire alle controversie. Da un lato, ha detto ai suoi dipendenti: "Questa sarà una lotta continua mentre diversifichiamo i contenuti", ma è chiaro che non è preparato a questo".

La somma promessa da Ek, 100 milioni di dollari, rispecchia l'importo pagato da Spotify a Rogan per entrare a far parte della sua piattaforma nel 2020. È stata annunciata in una nota, ottenuta per la prima volta da Axios, e arriva dopo che diversi artisti e personaggi di podcast hanno ritirato i contenuti dalla piattaforma in segno di protesta per i commenti offensivi e falsi non controllati di Rogan. Schweitzer e altri esperti hanno però criticato l'impegno per non aver definito chiaramente chi sono questi creatori emarginati e come verranno sostenuti.

"Questo tipo di misure a metà non sono sufficienti. Stanno cercando di sviare la pubblicità negativa con quella che equivale a una tangente", ha dichiarato Anup Srivastava, professore di economia all'Università di Calgary.

Dal punto di vista tattico, l'errore è stato quello di "concentrarsi sull'importo in dollari

---

<sup>19</sup> Articolo CNBC disponibile su <https://www.nbcnews.com/business/business-news/spotify-100m-diversity-pledge-half-baked-amounts-bribe-experts-say-rcna15274>

piuttosto che cercare di mettere in evidenza le diverse voci", ha affermato Ron Adner, professore alla Tuck School of Business del Dartmouth College e autore di "Winning the Right Game", che analizza Spotify nello specifico.

"Se dicessero che daranno 50 milioni di dollari ai creatori e 50 milioni di dollari per creare una piattaforma per loro, risponderebbero davvero a ciò che devono affrontare. Ma dire semplicemente che spenderanno 100 milioni di dollari non serve a nulla", ha dichiarato a NBC News.

L'attuale controversia evidenzia anche la mancanza di linee guida precise su ciò che i creatori di contenuti possono e non possono dire, la mancanza di disclaimer su alcuni contenuti e solleva domande su ciò che Spotify incarna, concordano gli esperti.

Spotify non ha risposto immediatamente a una richiesta di commento. Nel febbraio del 2022, però, il CEO Daniel Ek ha illustrato la posizione della piattaforma in una telefonata dedicata ai guadagni. Non cambiamo le nostre politiche sulla base di un creatore", ha dichiarato Ek. "Credo che siano giuste per la nostra piattaforma. E anche se Joe ha un pubblico enorme - è il podcast numero uno in più di 90 mercati - deve attenersi a queste politiche".

Per il presente e il prossimo futuro, una delle grandi sfide che dovranno affrontare le aziende come Spotify che, tra l'altro pubblicano contenuti prodotti da terzi, è la polarizzazione della politica. Un notevole ostacolo a una maggiore inclusività è stato il peggioramento della polarizzazione sperimentato in molti Paesi del mondo. La polarizzazione politica e sociale può creare problemi ai campioni della diversità e dell'inclusione in diversi modi. Quando le persone hanno opinioni polarizzate, è meno probabile che ascoltino e comprendano le prospettive opposte. Questo può rendere difficile per i campioni della diversità e dell'inclusione comunicare efficacemente le proprie idee e strategie. Le persone che hanno opinioni estreme possono anche essere resistenti al cambiamento e non essere disposte ad accettare la diversità e l'inclusione come valori importanti. Questo può portare a una mancanza di supporto per gli sforzi di diversità e inclusione e può portare a un aumento degli stereotipi e dei pregiudizi.

Una delle sfide principali che le strategie DEI dovranno affrontare nel 2023 è la questione della responsabilità aziendale. Come illustra l'Edelman Trust Barometer Report 2023, tra i dipendenti e i consumatori cresce l'aspettativa che le aziende prendano posizione su questioni di ingiustizia razziale e affrontino attivamente i problemi della società. Tuttavia,

come hanno notato alcuni esperti, molte aziende si sono concentrate sui "discorsi" piuttosto che sulle "tattiche", il che può portare a sentimenti di tradimento e sfiducia tra i dipendenti. Per superare questa sfida, le aziende dovranno essere più trasparenti e responsabili nei loro sforzi DEI e assicurarsi che i loro impegni siano sostenuti da azioni concrete e risultati misurabili.<sup>20</sup>

"Una delle grandi sfide del lavoro sulla diversità e l'inclusione è la mancanza di fiducia da parte delle comunità delle minoranze etniche. Ci sono diverse questioni trasversali che erodono la fiducia, [come] la mancanza di trasparenza nel funzionamento del sistema e nel modo in cui vengono prese le decisioni". - Baljit Ubhey, Direttore di Strategia e Politica | Crown Prosecution Service

Un'altra sfida importante è l'alto tasso di turnover dei Chief Diversity Officer (CDO) e di altri leader DEI. La ricerca indica che molti leader DEI si stanno esaurendo, poiché spesso viene chiesto loro di assumersi un carico di lavoro pesante con risorse e supporto limitati. Per superare questa sfida, le aziende dovranno investire nello sviluppo e nella fidelizzazione dei leader DEI, fornendo loro la formazione, gli strumenti e il supporto necessari per guidare efficacemente le iniziative DEI. Dovranno riconoscere i loro risultati e contributi e coinvolgerli nel processo decisionale. Diversità e inclusione devono essere integrate in un quadro più ampio.

"Le organizzazioni che pensano di più alla diversità e all'inclusione oggi significano che ci sono più opportunità di cambiamento. Prima tutti si entusiasmavano per i cambiamenti positivi, ma per essere davvero importanti devono includere tutti. È necessaria una prospettiva sistemica. Dobbiamo chiederci come le aziende siano intenzionate a ridurre le disuguaglianze nel loro spazio, azienda e settore. Non si tratta di avere una strategia di D&I, ma di integrarla nella strategia aziendale. Le domande che le aziende devono porsi sono: Come stiamo guidando l'innovazione? Chi è presente nella stanza? Chi prende queste decisioni? Chi porta l'esperienza e la comprensione del lavoro a questo tavolo in modo da poter parlare di come approcciare l'innovazione in modo diverso? Possiamo davvero dire di comprendere i nostri segmenti di mercato? E che segno vogliamo lasciare?". - Dottoressa Balissa Greene, consulente per la diversità e l'inclusione e

---

<sup>20</sup> Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13, 1096151.

psicologa del lavoro con diploma di laurea

Nonostante la crescente consapevolezza dell'importanza della diversità, i livelli dirigenziali e di leadership di molte organizzazioni rimangono omogenei e non diversificati. Tuttavia, ci sono stati dei progressi; le società del FTSE 350 hanno raggiunto l'obiettivo del 40% di donne nei consigli di amministrazione con tre anni di anticipo rispetto alla scadenza del 2025, ad esempio. Tuttavia, è ancora necessario che un maggior numero di organizzazioni sostenga i dipendenti nel raggiungimento di ruoli di leadership e che assegnino il lavoro in modo inclusivo. Inoltre, sebbene la crescita della carriera sia una responsabilità individuale, le organizzazioni devono offrire opportunità di scoperta e crescita, anche attraverso il sostegno e l'evoluzione dei gruppi di risorse dei dipendenti (ERG). La mancanza di azioni o di progressi in queste aree può costituire un ostacolo significativo al successo nel campo della diversità e dell'inclusione.

"Dopo il Covid, gli stessi problemi non sono scomparsi. C'è ancora un problema di reale alleanza proattiva e non solo di rendere la DEI un problema delle risorse umane. L'alta dirigenza e i livelli superiori sono ancora prevalentemente bianchi. L'ago del cambiamento in quest'area non si muove abbastanza velocemente! La pianificazione dei talenti e delle successioni richiede una prospettiva e un approccio inclusivi. State sostenendo le persone interne alla vostra organizzazione per ottenere promozioni in ruoli di leadership? Come state assegnando il lavoro in modo inclusivo? Dove state cercando la prossima generazione di talenti? C'è sempre l'opportunità di trovare persone provenienti da aree diverse, ma i leader possono rimanere bloccati nei loro schemi. Siete coraggiosi nel pensare a dove potrebbero trovarsi i talenti? Ricordate che la mobilità globale offre opportunità... La carriera è una responsabilità individuale, ma le organizzazioni devono offrire opportunità [ai dipendenti] per scoprire come potrebbe essere, con possibilità di crescere e provare cose diverse". - Ama Afrifa-Tchie, Fondatore | The Inclusion Agilist Consultancy

## **Conclusioni**

Come anticipato nell'introduzione, nel terzo capitolo l'analisi si è specializzata sulla sostenibilità direttamente applicata al caso Spotify. Nella prima parte del capitolo viene presentata la storia di Spotify e il suo business model, con particolare attenzione alla descrizione del segmento di clientela (Utenti, creatori di contenuti e inserzionisti) e delle

proposte di valore della piattaforma per questi ultimi.

L'analisi si concentra poi sulla sostenibilità. La sostenibilità sociale di Spotify riguarda principalmente aspetti di diversità e inclusione, dando particolare rilievo alla diversità razziale e all'inclusione dei disabili a partire dal 2022.

Per quanto riguarda la sostenibilità dal punto di vista ambientale si chiarisce poi la strategia sostenibile della piattaforma, che punta ad azzerare le eccessive emissioni di CO2 entro il prossimo decennio.

Infine il capitolo si conclude con un report di tutte le prospettive, sfide e controversie riguardo a questo caso. L'analisi della sostenibilità sociale delle piattaforme audio-video, con particolare attenzione al caso, ha rivelato una serie di sfide e opportunità significative nel contesto dell'industria dei media digitali. Nel corso di questa ricerca, è emerso che la presenza di piattaforme come Spotify ha indubbiamente rivoluzionato la fruizione dei contenuti multimediali, rendendo l'accesso alla musica, ai video e ai podcast più conveniente e accessibile per milioni di utenti in tutto il mondo. Tuttavia, questa evoluzione ha comportato importanti implicazioni sociali che richiedono una seria riflessione.

Da un lato, Spotify ha contribuito in modo significativo alla democratizzazione della distribuzione dei contenuti, offrendo una piattaforma per i creatori di contenuti emergenti e indipendenti per raggiungere un vasto pubblico. Questo ha favorito una maggiore diversità e inclusione nella produzione e distribuzione di contenuti multimediali, rompendo i tradizionali modelli di distribuzione controllati dalle grandi case discografiche e dalle società di produzione.

D'altro canto, l'ascesa di piattaforme come Spotify ha anche sollevato importanti preoccupazioni riguardo alla sostenibilità sociale. Queste piattaforme possono influenzare in modo significativo le dinamiche economiche dell'industria della musica e dei media, con un impatto potenziale sulla sostenibilità economica dei creatori di contenuti e degli artisti. Inoltre, l'accessibilità universale ai contenuti ha reso essenziale l'esame delle questioni legate alla gestione dei diritti d'autore, alla compensazione equa per gli artisti e ai flussi di reddito nella catena del valore dei media digitali.

Spotify, nel suo ruolo di leader nell'industria dello streaming, ha dimostrato un impegno nei confronti della sostenibilità sociale attraverso una serie di iniziative. Queste includono sforzi per promuovere l'equità razziale, la diversità dei creatori di contenuti e l'inclusione

nelle sue operazioni. Le donazioni finanziarie, le borse di studio e le partnership strategiche con organizzazioni dedite alla promozione dell'uguaglianza hanno dimostrato un impegno tangibile per il cambiamento positivo.

In conclusione, la sostenibilità sociale delle piattaforme audio-video come Spotify è un argomento complesso che richiede una valutazione continua e un dialogo aperto tra le parti interessate. Le piattaforme digitali hanno il potenziale per apportare miglioramenti significativi nella distribuzione e nell'accessibilità dei contenuti multimediali, ma devono anche affrontare le sfide legate all'equità, alla giustizia e all'equa remunerazione degli artisti e dei creatori di contenuti. Il caso di Spotify illustra come un attore dominante in questo settore può giocare un ruolo importante nel promuovere la sostenibilità sociale e l'equità, ma al tempo stesso sottolinea la necessità di una vigilanza continua e dell'adozione di politiche volte a garantire un impatto positivo a lungo termine. La sostenibilità sociale non è solo una questione di immagine aziendale; è una responsabilità che deve essere assunta da tutte le piattaforme audio-video che influenzano in modo così significativo la nostra società e la nostra cultura.

## **Bibliografia**

### **Libri:**

WCED, *Our Common Future*, Oxford University Press, New York, p. 8

ANASF, (2010), *Manuale per promotori finanziari e addetti alla vendita di prodotti finanziari – la finanza sostenibile e l'investimento responsabile*, Milano, in [www.anasf.it](http://www.anasf.it)

Balluchi F., Furlotti K., *La Responsabilità sociale delle imprese- un percorso verso lo sviluppo sostenibile*, Giappichelli Editore, Torino 2017

Rampazzi M., *Dilemmi globali. Introduzione alla sociologia della globalizzazione*, Egea, 2020

Henriques, A. (2010). Corporate impact: Measuring and managing your social footprint. Earthscan.

Stockdale, M.S. & F.J. Crosby. 2004. The psychology and management of workplace diversity. Malden, MA: Blackwell Publishers.

Trickey D., Diversity Management Competencies and the Development Challenge: special competencies, skills and attitudes needed to 'manage through cultures', in Visconti L.M. 276 e Mauri L. (a cura di), Diversity Management e società multiculturale. Teorie e prassi, Franco Angeli, 2004.

#### **Articoli, Riviste e Report:**

Freitag, Charlotte, Mike Berners-Lee, Kelly Widdicks, Bran Knowles, Gordon Blair and Adrian Friday, 2020, The climate impact of ICT: A review of estimates, trends and regulations

European Commission. (2005). The business case for diversity—Good practices in the workplace. Luxembourg

Deloitte. (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte global human capital trends

Morley, T. (2018). "Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR", Strategic HR Review, Vol. 17(1), pp.58-60.

Maqbool, S., Zafeer, H. M. I., Zeng, P., Mohammad, T., Khassawneh, O., & Wu, L. (2023). The role of diverse leadership styles in teaching to sustain academic excellence at secondary level. *Frontiers in Psychology*, 13, 1096151.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2018, May 16). Labor force characteristics of foreign-born workers summary.

Cho, J.H. (May 25, 2016). "Diversity is being invited to the party; inclusion is being asked to dance," Verna Myers tells Cleveland Bar.

Ontario Public Service Inclusion and Diversity Blueprint (2017).