



Corso di Laurea in ECONOMIA E MANAGEMENT

Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

Disruptive Innovation e la rivoluzione Spotify

Prof.ssa Federica Brunetta

RELATORE

Matr. Antonio Ascione

CANDIDATO

Anno Accademico 2024/2025

Sommario

<i>Introduzione.....</i>	<i>3</i>
<i>Capitolo 1: Concetto di innovazione e disruptive innovation.....</i>	<i>5</i>
1.1 Il concetto di innovazione: definizioni e tipologie.....	5
1.2 L'importanza dell'innovazione per la competitività aziendale.....	15
1.3 Caratteristiche e impatti sul mercato della <i>disruptive innovation</i>	23
1.4 Casi di disruptive innovation in diversi settori.....	30
<i>Capitolo 2: Evoluzione dell'industria dall'analogico allo streaming.....</i>	<i>38</i>
2.1 Origini dell'industria musicale e modello tradizionale.....	38
2.2 Avvento del digitale: dal CD al file sharing.....	43
2.3 Fenomeno Napster e diffusione del peer-to-peer.....	47
2.4 Crisi del modello discografico e declino delle vendite fisiche.....	50
2.5 Tecnologie digitali e trasformazione del settore musicale.....	54
2.6 Struttura e dinamiche dell'industria musicale contemporanea.....	56
<i>Capitolo 3: Spotify come paradigma di trasformazione digitale.....</i>	<i>59</i>
3.1 Nascita ed affermazione di Spotify.....	59
3.2 Business Model: freemium, abbonamenti e pubblicità.....	64
3.3 Analisi SWOT di Spotify (2025).....	75
3.4 Rapporti con artisti, etichette e consumatori.....	78
3.5 Strategie di crescita e competizione con altri servizi.....	85
3.6 Ridefinizione del mercato discografico attraverso lo streaming.....	91
<i>Capitolo 4: Prospettive future dello streaming e dell'industria musicale.....</i>	<i>93</i>
4.1 Sostenibilità economica del modello Spotify.....	93
4.2 Intelligenza artificiale e sistemi di raccomandazione musicale.....	98
4.3 Futuro dell'industria musicale tra innovazione e regolamentazione.....	99
<i>Conclusioni.....</i>	<i>101</i>
<i>Bibliografia.....</i>	<i>104</i>

Introduzione

In un contesto economico e sociale in costante mutamento, l'innovazione si presenta come uno dei motori più importanti del progresso. Non solo contribuisce allo sviluppo tecnologico, ma incide in modo significativo sulle modalità di funzionamento delle aziende, sulla trasformazione dei mercati e sul comportamento dei consumatori relativamente a prodotti e servizi. Tra le varie forme di innovazione, un ruolo particolarmente dirompente è quello della *disruptive innovation*, ossia quel modello di innovazione che infrange i modelli consolidati e rivoluziona interi settori produttivi, spesso a partire da nicchie di mercato fino a trasformarsi nel modello di riferimento.

Tra le diverse forme di innovazione, un ruolo particolarmente rilevante è assunto dalla *disruptive innovation*, che si manifesta quando un prodotto o un servizio inizialmente semplice e accessibile riesce a modificare radicalmente gli equilibri di un settore, fino a sostituire le soluzioni offerte dagli attori consolidati. Tale processo, reso possibile dalla convergenza di fattori tecnologici, culturali e organizzativi, non si limita a migliorare ciò che già esiste, ma ridefinisce i paradigmi di riferimento di intere industrie.

L'industria musicale rappresenta un terreno di osservazione privilegiato di queste dinamiche. Negli ultimi due decenni essa ha attraversato una crisi profonda, determinata dal declino del supporto fisico, dalla diffusione del file sharing e dall'emergere di nuove modalità digitali di distribuzione. In questo scenario, lo *streaming* ha assunto il ruolo di modello dominante, trasformando il modo in cui la musica viene prodotta, distribuita e consumata.

Obiettivo di questo lavoro è analizzare l'impatto della *disruptive innovation* sul settore musicale attraverso il caso Spotify, piattaforma che ha ridefinito le logiche competitive dell'industria discografica. Lo studio intende mostrare come l'innovazione non riguardi soltanto i modelli di business, ma si rifletta anche sulle relazioni tra artisti, etichette e consumatori, modificando al tempo stesso l'equilibrio economico e culturale di un settore tradizionale.

La tesi si articola in quattro capitoli. Nel primo capitolo vengono presentati i concetti fondamentali legati all'innovazione, con particolare attenzione alla *disruptive innovation* e ai suoi effetti sui mercati. Il secondo capitolo ripercorre l'evoluzione dell'industria musicale, dalle origini fino all'affermazione del digitale, mettendo in luce i fattori che hanno determinato la crisi del modello tradizionale. Il terzo capitolo è dedicato al caso Spotify: ne vengono analizzati il modello di business, le strategie di crescita, il rapporto con gli stakeholder e il ruolo nel processo di trasformazione del settore. Infine, il quarto capitolo discute le prospettive future dello *streaming*, affrontando temi quali la sostenibilità economica, l'evoluzione tecnologica e le possibili traiettorie di sviluppo dell'industria musicale.

In questo modo, la ricerca intende offrire un contributo alla comprensione delle dinamiche che caratterizzano i processi di innovazione dirompente e proporre una riflessione critica sulle implicazioni manageriali e strategiche che ne derivano.

Capitolo 1: Concetto di innovazione e disruptive innovation

1.1 Il concetto di innovazione: definizioni e tipologie

Nel contesto economico contemporaneo l'innovazione rappresenta uno dei principali motori di crescita e di cambiamento. L'idea di innovazione non deve essere limitata alla semplice introduzione di un nuovo prodotto o di una nuova tecnologia, ma va interpretata come un processo complesso ed articolato che incide profondamente sul modo in cui le imprese competono, i mercati evolvono e con loro i consumatori. Comprendere il concetto di innovazione è quindi fondamentale per analizzare come le imprese riescano a rimanere rilevanti oppure espandersi nei diversi settori del mercato.

Joseph Schumpeter definiva l'innovazione come il risultato della celebre distruzione creatrice (*creative destruction*), un concetto centrale esposto nel suo capolavoro pubblicato nel 1942, *Capitalism, Socialism and Democracy*. In quest'opera, egli descrive il capitalismo non come un sistema statico, ma come un organismo in continuo divenire, in cui l'apparizione di nuovi prodotti e nuovi servizi rimpiazzano quelli già esistenti generando quindi una rottura con il passato e avviando un nuovo ciclo di sviluppo economico.

Come scrive Schumpeter, “*l’apertura di nuovi mercati, esteri o interni, e lo sviluppo dell’organizzazione industriale [...] illustrano il processo di mutazione industriale che incessantemente rivoluziona la struttura economica dall’interno, distruggendo incessantemente quella vecchia e creando incessantemente una nuova. Questo processo di distruzione creatrice è il fatto essenziale del capitalismo*” (Schumpeter, 1942, p. 83, trad. it.).

Per Schumpeter, dunque, l'innovazione è un fenomeno dirompente, capace di sovvertire le strutture esistenti e facilitare il passaggio a forme di organizzazione economica più avanzate. Questo concetto è fortemente influenzato dalla riflessione marxiana, in particolare dalla critica del capitale come fattore che distrugge sé stesso per rigenerarsi. Tuttavia, Schumpeter attribuisce un ruolo più attivo all'imprenditore: non una figura marginale, ma l'agente centrale che crea nuove combinazioni produttive, introduce nuovi

prodotti e tecnologie, e guida i cambiamenti strutturali del sistema economico.

Nel suo lavoro del 1942, egli identifica cinque forme fondamentali attraverso cui l'innovazione può manifestarsi: l'introduzione di un nuovo bene o di una versione migliorata; l'adozione di un metodo di produzione innovativo; l'apertura di un mercato fino ad allora inesplorato; la conquista di nuove fonti di approvvigionamento; e l'adozione di una nuova forma organizzativa (ad esempio, l'unificazione in enti industriali quali U.S. Steel). Queste categorie evidenziano come l'innovazione possa assumere forme molto diversificate, sottolineando il suo ruolo centrale nel generare cambiamenti applicativi e strutturali.

Schumpeter interpreta anche i cicli economici come esiti diretti della distruzione creatrice: l'alternanza di fasi espansive e di recessione è guidata dall'emergere di innovazioni che destabilizzano l'equilibrio precedente, creando spazio per nuove opportunità imprenditoriali. Egli afferma infatti che l'evoluzione economica capitalistica non è determinata da forze esterne, bensì da impulsi endogeni legati all'attività innovativa e imprenditoriale.

Inoltre, Schumpeter esprime un'analisi critica ma non entusiastica sul futuro del capitalismo: riteneva che il successo stesso del sistema avrebbe generato una classe intellettuale che, indebolendo i valori liberali e imprenditoriali, avrebbe favorito una transizione graduale verso forme di socialismo democratico. Come scrive, "il capitalismo può sopravvivere? No. Non credo che possa farlo". Tuttavia, Schumpeter non auspicava la fine del capitalismo: questa previsione era un'evidenza teorica, non un desiderio politico.

La visione schumpeteriana dell'innovazione come distruzione creatrice offre quindi una prospettiva estremamente potente sul cambiamento economico: essa coglie la capacità dell'imprenditoria di rinnovare costantemente il sistema produttivo e sottolinea il profondo impatto che l'innovazione esercita sull'organizzazione economica, sulle dinamiche competitive e sulla traiettoria di sviluppo delle società moderne.

Una definizione più operativa viene fornita dall'Oslo Manual, redatto congiuntamente dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e da Eurostat. Questo documento, ormai considerato una

pietra miliare nell'ambito degli studi sull'innovazione, propone un quadro concettuale ampio e pragmatico, finalizzato a guidare la misurazione e la classificazione delle attività innovative a livello aziendale, settoriale e nazionale. Nella sua terza edizione, pubblicata nel 2005, l'innovazione viene definita come "l'implementazione di un prodotto (bene o servizio), processo, metodo di marketing o metodo organizzativo nuovo o significativamente migliorato". Con questa formulazione, il Manuale sottolinea in modo esplicito che non è sufficiente l'ideazione di un cambiamento per parlare di innovazione: ciò che conta è la sua effettiva adozione e applicazione concreta da parte dell'impresa.

Questa definizione si caratterizza per un'impostazione inclusiva, che mira a riconoscere l'innovazione anche al di fuori dell'ambito puramente tecnologico o industriale. Essa abbraccia infatti una pluralità di espressioni dell'innovazione che spaziano dal miglioramento dei processi produttivi alla trasformazione dell'organizzazione aziendale, fino alle strategie di marketing e di posizionamento. L'intento è quello di superare una visione ristretta dell'innovazione come sinonimo esclusivo di ricerca e sviluppo, riconoscendo invece che il cambiamento può avvenire anche attraverso l'introduzione di nuove modalità operative, l'adozione di tecnologie esistenti in contesti diversi, oppure la reinterpretazione di pratiche gestionali in chiave più efficiente e sostenibile.

Un elemento distintivo della prospettiva proposta dall'Oslo Manual è che l'innovazione può essere considerata tale anche quando non è "nuova" in senso assoluto, ma semplicemente nuova per l'impresa che la introduce. Questo approccio, che fa riferimento al concetto di "novità relativa", consente di riconoscere la rilevanza di cambiamenti che, pur non rappresentando una discontinuità radicale su scala globale, comportano trasformazioni significative nei processi interni o nelle offerte commerciali di un'organizzazione. Ciò permette di valorizzare anche quelle imprese che, operando in settori meno dinamici o in contesti meno tecnologici, riescono comunque a innovare adattando strumenti, idee o approcci già esistenti a nuove condizioni operative.

Nel 2018, l'OCSE ha pubblicato una quarta edizione del Manuale, che ha introdotto una serie di aggiornamenti significativi, riflettendo l'evoluzione del contesto economico, l'emergere delle tecnologie digitali e l'importanza crescente delle attività immateriali. In questa nuova formulazione, le

categorie dell'innovazione sono state riorganizzate in modo più funzionale, distinguendo principalmente tra innovazione di prodotto e innovazione nei processi aziendali. Quest'ultima ingloba anche le innovazioni di tipo organizzativo e di marketing, riconoscendo la convergenza tra le diverse aree aziendali e l'interdipendenza tra le scelte operative e strategiche. Viene inoltre rafforzata l'enfasi sull'implementazione, richiamando l'attenzione sul fatto che un'innovazione, per essere considerata tale, deve essere introdotta in modo effettivo e misurabile, sia all'interno dei processi interni, sia nel mercato di riferimento.

L'evoluzione tra la versione del 2005 e quella del 2018 non rappresenta una mera modifica terminologica, ma riflette un cambiamento epistemologico più profondo: l'innovazione non è più soltanto un atto tecnico o creativo isolato, ma un processo articolato che coinvolge molteplici funzioni aziendali e si estende lungo l'intera catena del valore. In questa prospettiva, l'impresa non è solo il luogo in cui si genera l'innovazione, ma anche l'ambiente in cui essa viene interpretata, adattata, integrata e condivisa.

L'Oslo Manual non è soltanto uno strumento teorico, ma rappresenta anche la base metodologica per numerose indagini statistiche, come la *Community Innovation Survey* (CIS) promossa dall'Unione Europea. Grazie a questo riferimento, i dati raccolti nei diversi Paesi risultano confrontabili, coerenti e strutturati secondo criteri condivisi, rendendo possibile l'analisi longitudinale e comparativa dei fenomeni innovativi. Le sue indicazioni sono oggi adottate da istituzioni internazionali, governi, enti di ricerca e imprese, non solo per monitorare l'attività innovativa, ma anche per disegnare politiche di sostegno all'innovazione più efficaci e mirate.

La definizione di innovazione proposta dall'Oslo Manual si distingue per la sua capacità di coniugare chiarezza metodologica e apertura concettuale. Questa definizione permette di riconoscere la molteplicità delle forme che l'innovazione può assumere, valorizzando non solo quella tecnologica, ma anche le innovazioni di tipo organizzativo e commerciale. Allo stesso tempo, offre una base solida per analizzare e misurare il fenomeno, adottando una prospettiva sistemica che vede l'innovazione come un processo trasversale, condiviso tra più attori e influenzato dal contesto. Il fatto che questa definizione sia ampiamente utilizzata dimostra la sua utilità nel comprendere la complessità dell'innovazione e nel sostenere, attraverso indicatori

coerenti, le decisioni strategiche delle imprese e le politiche di innovazione a livello pubblico.

Tra le definizioni operative più recenti e concettualmente raffinate si distingue quella proposta da un ampio filone della letteratura contabile sull'innovazione, che negli ultimi anni ha acquisito crescente attenzione. Un contributo particolarmente influente è rappresentato dal lavoro di Barth e Gee (2024), che offre una rassegna sistematica degli studi contabili sull'innovazione e propone una definizione che si fonda su tre attributi economici centrali: novità, non-rivalità ed escludibilità parziale. Questi tre elementi, mutuati da precedenti teorie della crescita endogena (Romer, 1990; Aghion & Tirole, 1994), consentono di delineare l'innovazione come una tipologia unica di asset intangibile, la cui natura crea sfide specifiche sia per le imprese che per gli studiosi di contabilità, economia e strategia aziendale.

La novità (*novelty*) rappresenta la condizione essenziale affinché un'idea o un'applicazione possa essere considerata innovativa. Essa può consistere nell'introduzione di un concetto completamente nuovo oppure nella rielaborazione significativa di conoscenze o tecnologie preesistenti. Il grado di novità può variare: un'innovazione può essere nuova per l'impresa, per il settore industriale, o per l'intera società. Tale prospettiva è coerente con definizioni empiriche già adottate in rilevazioni come la *Community Innovation Survey* (CIS), in cui la "novità relativa" è riconosciuta come criterio sufficiente per classificare un'iniziativa come innovativa. Il contributo di Barth e Gee evidenzia tuttavia come la novità, in quanto proprietà dinamica e non replicabile a posteriori, renda anche difficile la misurazione e la comparabilità tra innovazioni, complicando il lavoro dei ricercatori e dei valutatori d'impresa.

La seconda caratteristica, la non-rivalità (*nonrivalry*), sottolinea che l'uso di un'innovazione da parte di un'impresa o di un soggetto non ne limita l'uso da parte di altri. A differenza dei beni materiali, che sono "rivali" (es. l'uso di una macchina utensile da parte di un'unità produttiva ne preclude l'uso simultaneo da parte di un'altra), l'innovazione può essere replicata e utilizzata contemporaneamente senza ridurre la disponibilità per altri utilizzatori. Questa proprietà è particolarmente significativa in un'economia della conoscenza, in cui la scalabilità delle idee è una leva fondamentale per

la crescita. Gli autori spiegano come la non-rivalità generi un potenziale moltiplicativo nell'uso dell'innovazione, in particolare quando essa è integrata in ambienti digitali, piattaforme open source o sistemi di intelligenza artificiale.

La terza proprietà, l'escludibilità parziale (*partial excludability*), indica l'impossibilità per l'innovatore di proteggere integralmente l'utilizzo e la valorizzazione della propria innovazione. Questo accade non solo per limiti legali (brevetti non concessi, deboli diritti di proprietà intellettuale, ecc.), ma anche per caratteristiche strutturali dell'innovazione stessa: molte idee sono facilmente imitabili o replicabili, e i meccanismi di protezione spesso non sono efficaci contro pratiche come l'*reverse engineering* o la diffusione accidentale di informazioni. Ciò crea una tensione fondamentale tra la necessità di divulgare l'innovazione per ottenere benefici economici e riconoscimento, e il rischio di appropriazione indebita da parte di terzi.

Questa triade concettuale ha profonde implicazioni economiche e gestionali. Da un lato, essa spiega perché l'innovazione sia uno dei principali motori della crescita economica di lungo periodo: come affermano Romer (1990) e Jones (2023), l'accumulazione di innovazioni non-rivali consente un'espansione della produttività che va oltre i vincoli imposti dalla scarsità dei fattori produttivi tradizionali. Dall'altro lato, la combinazione di non-rivalità ed escludibilità parziale rende difficile per le imprese internalizzare completamente i benefici delle proprie innovazioni, con la conseguenza che una parte del valore generato viene dispersa sotto forma di *knowledge spillovers*.

Un esempio emblematico, richiamato anche nella letteratura contabile, è quello della catena di montaggio introdotta da Henry Ford. Sebbene Ford avesse sviluppato un'innovazione di processo rivoluzionaria, l'impossibilità di proteggerla completamente ne ha facilitato la diffusione presso altri produttori, che hanno beneficiato della stessa efficienza senza affrontare i costi di sviluppo iniziali. Questo processo non ha danneggiato Ford grazie alla non-rivalità dell'innovazione ma ha contribuito ad amplificare l'impatto sistemico dell'invenzione.

Barth e Gee (2024) mettono in luce come queste caratteristiche generino sfide informative che toccano tutte le dimensioni della contabilità aziendale: dal riconoscimento e valutazione nei bilanci, alla disclosure volontaria, fino

ai meccanismi contrattuali e fiscali. Le innovazioni sono difficili da rappresentare nei bilanci, poiché la loro natura immateriale, incerta e condivisibile sfida i tradizionali criteri di capitalizzazione. Inoltre, i sistemi fiscali e legali devono confrontarsi con il dilemma di incentivare l'innovazione senza favorire comportamenti opportunistici o forme di elusione.

La definizione offerta da questa letteratura recente non si limita ad arricchire il quadro teorico dell'innovazione, ma mette in evidenza la sua natura complessa, ibrida e profondamente multidimensionale. L'innovazione, infatti, non può essere ridotta a un semplice risultato tecnico o commerciale: essa è prima di tutto un processo dinamico, che nasce dall'interazione di fattori economici, sociali e cognitivi. È il frutto di idee che non solo portano a nuovi prodotti o servizi, ma che cambiano il modo di pensare, di organizzare il lavoro e di affrontare le sfide del mercato.

Il valore dell'innovazione, dunque, non risiede esclusivamente nel contenuto dell'idea in sé, ma si misura nella sua capacità di diffondersi e radicarsi all'interno di un sistema, di essere compresa e accettata dalle persone, dalle imprese e dalla società nel suo complesso. Solo quando un'innovazione riesce a superare le resistenze iniziali e a diventare parte integrante delle pratiche quotidiane, essa genera un impatto reale e duraturo. In altre parole, il suo successo dipende sia dalla creatività di chi la sviluppa sia dalla capacità del contesto di assorbirla, farla propria e trasformarla in un fattore di progresso condiviso.

L'innovazione contemporanea, inoltre, produce effetti che vanno ben oltre i confini di una singola impresa o di un settore specifico: le sue conseguenze si riflettono sull'intero sistema economico e sociale, generando cambiamenti sistemici che modificano non solo i mercati, ma anche i comportamenti, le competenze e perfino le aspettative dei consumatori. È proprio questa dimensione "circolare" e interconnessa dell'innovazione a renderla una leva strategica fondamentale, capace di orientare il futuro dello sviluppo economico e culturale.

Per comprendere appieno come l'innovazione contribuisca al cambiamento e alla crescita delle imprese, è importante considerare le diverse forme che può assumere. Una delle più consolidate distinzioni è quella funzionale, che

suddivide l'innovazione in quattro categorie fondamentali: di prodotto, di processo, organizzativa e di marketing. Tale classificazione, adottata anche dal già citato Oslo Manual e recepita dallo standard internazionale ISO 56000:2020, consente di analizzare in modo sistematico le diverse forme che l'innovazione può assumere nel contesto aziendale. La norma ISO 56000:2020, sviluppata dall'*International Organization for Standardization*, costituisce un quadro di riferimento globale per la gestione dell'innovazione e fornisce definizioni, principi e terminologia standardizzata. Essa considera l'innovazione non come un evento isolato, ma come un processo sistemico e multidimensionale.

L'innovazione di prodotto riguarda l'introduzione di beni o servizi nuovi, oppure significativamente migliorati, in termini di caratteristiche funzionali, tecnologie, componenti o materiali. Un esempio emblematico è rappresentato dallo smartphone: l'iPhone, lanciato da Apple nel 2007, ha integrato funzionalità di telefono, fotocamera, lettore multimediale e accesso a Internet in un unico dispositivo, ridefinendo l'intera categoria dei telefoni cellulari.

L'innovazione di processo, invece, fa riferimento all'adozione di metodi produttivi o distributivi nuovi o migliorati, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza, la qualità o la flessibilità delle operazioni. Un caso noto è quello della produzione *just-in-time* adottata da Toyota, che ha rivoluzionato la gestione delle scorte e della catena di approvvigionamento nel settore manifatturiero, riducendo i costi e aumentando la reattività al mercato.

L'innovazione organizzativa si manifesta attraverso l'implementazione di nuove pratiche gestionali, modelli di governance o modalità di collaborazione interna. Ad esempio, l'adozione di modelli di lavoro agile o remoto, come quello introdotto su larga scala da molte aziende durante e dopo la pandemia di COVID-19, ha modificato in profondità le dinamiche interne di coordinamento e controllo, con effetti rilevanti sulla produttività e sul benessere dei dipendenti.

L'innovazione di marketing riguarda invece strategie nuove o migliorate di promozione, pricing, distribuzione o comunicazione. Un esempio interessante è rappresentato dalle campagne di marketing basate sui social media e sull'influencer marketing, che hanno permesso a numerosi brand

(come Glossier o Gymshark) di costruire comunità fedeli e di penetrare mercati altamente competitivi con budget relativamente contenuti.

Accanto a queste classificazioni funzionali, si distingue anche tra innovazione incrementale e innovazione radicale. La prima comporta miglioramenti progressivi di soluzioni già esistenti, come nel caso delle auto ibride, che rappresentano un'evoluzione sostenibile dei motori a combustione. La seconda, invece, implica una rottura profonda con lo status quo, come è accaduto con la fotografia digitale, che ha reso obsoleta l'intera industria della pellicola fotografica, modificando irreversibilmente il settore.

È infine doveroso citare, l'approccio dell'*open innovation*, teorizzato da Henry Chesbrough (2003), che ha guadagnato crescente attenzione per la sua capacità di stimolare innovazione tramite l'interazione con partner esterni. Un caso paradigmatico è quello di Procter & Gamble, che con il programma "*Connect + Develop*" ha collaborato con ricercatori, fornitori e consumatori per sviluppare oltre il 50% dei suoi nuovi prodotti. Anche Lego ha implementato una strategia simile attraverso piattaforme come LEGO Ideas, dove i fan possono proporre e co-creare nuovi kit.

Le diverse tipologie di innovazione rappresentano quindi dei modi distinti ma complementari attraverso cui le imprese possono reagire ai cambiamenti ambientali, migliorare la propria performance e contribuire allo sviluppo di nuovi mercati. Comprendere le differenze tra queste forme e saperle gestire non è più solo un vantaggio competitivo, ma una competenza strategica fondamentale per qualsiasi organizzazione che voglia operare con successo nel contesto contemporaneo, sempre più dinamico e incerto.

In questa prospettiva, l'innovazione non può essere considerata una semplice opzione, bensì il frutto dell'interazione tra molteplici fattori interni ed esterni all'impresa, che ne stimolano o ne condizionano profondamente l'evoluzione. I driver dell'innovazione, infatti, si manifestano in forme diverse: dal contesto competitivo in continua trasformazione, alla leadership aziendale, dalla spinta delle tecnologie emergenti fino alle pressioni sociali legate alla sostenibilità e alla cultura organizzativa. Comprenderli e saperli governare è ciò che permette alle imprese non solo di reagire al cambiamento, ma di anticiparlo, guidarlo e trasformarlo in opportunità concreta di sviluppo.

Uno dei principali elementi che influenzano la propensione innovativa è il contesto competitivo. Mercati in rapida evoluzione, l'ingresso di nuovi concorrenti, l'instabilità economica e i cambiamenti normativi generano pressioni significative che spingono le aziende a innovare per mantenere la propria posizione e adattarsi alle nuove condizioni ambientali. Studi condotti su imprese europee, in particolare in Portogallo e Spagna, hanno evidenziato come la reattività all'ambiente esterno sia strettamente legata all'introduzione di innovazioni in grado di sostenere la performance aziendale (Sánchez & Monreal-Pérez, 2019).

Un secondo driver fondamentale è la leadership. Una guida aziendale visionaria, capace di orientare l'organizzazione verso il cambiamento, promuovere la sperimentazione e sostenere l'assunzione di rischi, costituisce un fattore abilitante essenziale. La leadership trasformativa è stata associata, in numerosi studi, alla creazione di ambienti favorevoli all'innovazione, dove le persone sono motivate a proporre nuove idee e a mettersi in gioco (Paul, 2024; Jansen et al., 2009). In particolare, quando la leadership si coniuga con una sensibilità alla sostenibilità, si rafforza anche la coerenza tra obiettivi ambientali e strategia innovativa.

La tecnologia è naturalmente un altro motore fondamentale. Le imprese che adottano tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale, la *blockchain*, l'*Internet of Things* o la stampa 3D hanno spesso accesso a nuove possibilità di innovazione sia di prodotto che di processo. Tuttavia, la sola adozione tecnologica non garantisce il successo: ciò che fa la differenza è la capacità dell'impresa di integrare le tecnologie con i propri processi organizzativi e strategici, rendendole parte di un disegno coerente di trasformazione.

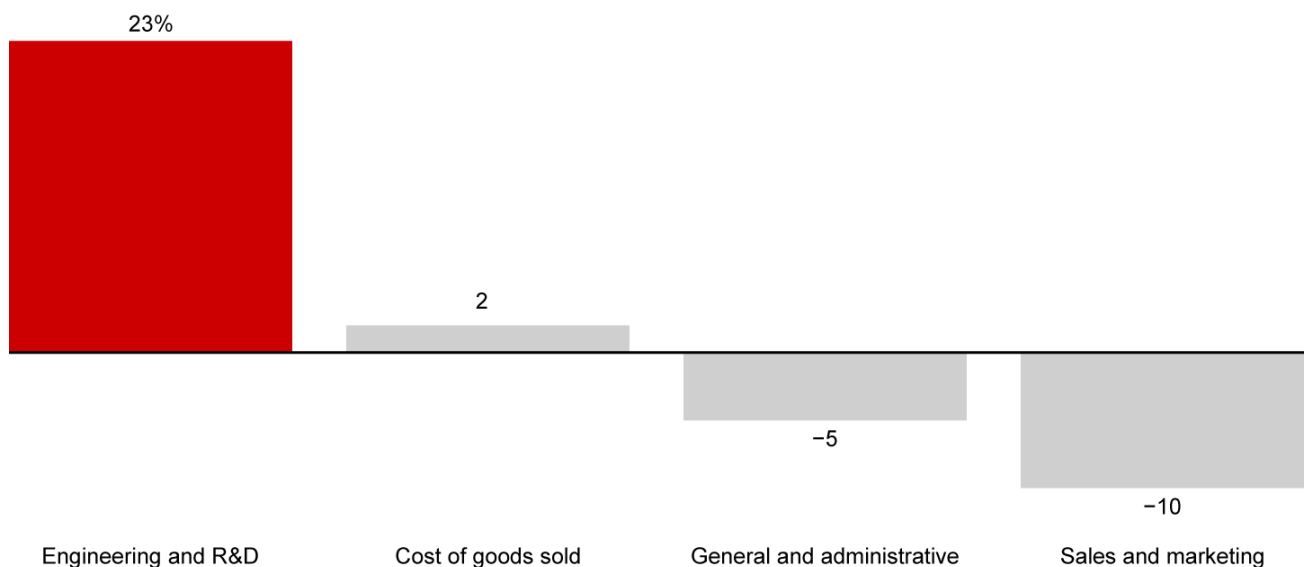
Negli ultimi anni, è cresciuta l'influenza di driver di natura sociale e ambientale. L'attenzione crescente verso la sostenibilità, la responsabilità sociale e gli obiettivi ESG (*Environmental, Social and Governance*) ha modificato profondamente le priorità aziendali. Come osservato da Nidumolu, Prahalad e Rangaswami (2009), la sostenibilità è diventata uno dei principali stimoli all'innovazione, spingendo le imprese a ripensare modelli produttivi, catene del valore e relazioni con i territori.

Un ulteriore fattore spesso trascurato, ma determinante, è la cultura organizzativa. Ambienti che favoriscono la collaborazione, la curiosità intellettuale, la tolleranza all'errore e la condivisione della conoscenza sono

più propensi a generare innovazione in modo continuo. La presenza di una cultura aperta, orientata al miglioramento e all'apprendimento, rappresenta una condizione abilitante per rendere l'innovazione parte integrante del funzionamento aziendale quotidiano.

Possiamo quindi dire che l'innovazione, in tutte le sue forme, non è un processo lineare ed isolato, ma un'attività sistemica che coinvolge più dimensioni aziendali e che richiede una visione strategica orientata al cambiamento continuo. Per comprenderne appieno l'impatto, è necessario analizzare non solo cosa cambia, ma anche come e perché avviene il cambiamento.

1.2 L'importanza dell'innovazione per la competitività aziendale



Evoluzione della spesa in R&D come percentuale del fatturato (2016–2021)

(Bain & Company; S&P Capital, 2023)

In un contesto economico in continuo mutamento, caratterizzato da forti discontinuità tecnologiche, instabilità dei mercati e trasformazioni nei modelli di consumo, l'innovazione rappresenta una condizione essenziale per la sopravvivenza delle imprese. La crescente pressione competitiva, l'accelerazione digitale e l'emergere di nuovi attori in ogni settore rendono evidente come non sia più possibile affidarsi a logiche statiche o a modelli

organizzativi tradizionali. L'innovazione consente alle imprese di adattarsi con rapidità e flessibilità ai cambiamenti, migliorare i propri processi, aggiornare i prodotti e accedere a nuove opportunità di crescita. In sua assenza, le imprese rischiano di perdere competitività e, nel lungo periodo, anche la propria capacità di sopravvivenza.

Al di là delle sue funzioni operative, l'innovazione costituisce oggi un fattore strutturale della competitività. Essa non si limita a generare nuovi output, ma rafforza l'identità organizzativa, stimola il rinnovamento continuo e consolida il posizionamento strategico dell'impresa. In tale prospettiva si inserisce il contributo della teoria delle capacità dinamiche (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007), secondo cui la capacità di integrare, riorganizzare e reindirizzare risorse in ambienti incerti è alla base della competitività sostenibile.

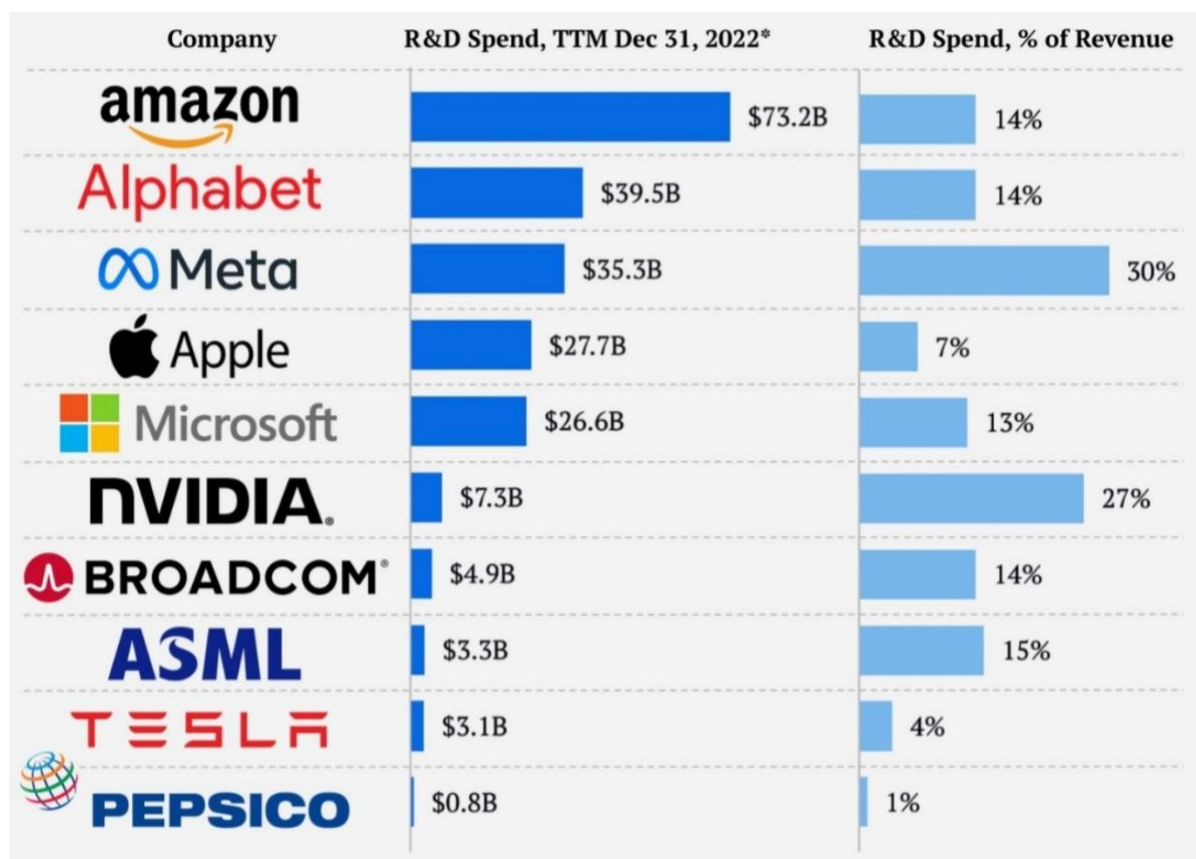
Numerosi studi empirici confermano che l'innovazione agisce da fattore mediatore tra strategia e performance. In un'analisi su un campione di imprese manifatturiere e digitali, mostrano come le aziende con una cultura fortemente orientata all'innovazione registrino risultati superiori in termini di efficienza e crescita (Soesetio et al. 2024). In modo analogo, Springer (2023) evidenzia la centralità dell'innovazione nel garantire la sopravvivenza nei settori ad alta turbolenza. Cui (2025), focalizzandosi sul ruolo delle tecnologie digitali, rileva che l'adozione di soluzioni innovative consente di migliorare l'esperienza del cliente, velocizzare il *time-to-market* e sviluppare flussi di ricavi alternativi.

Tali osservazioni trovano riscontro in casi aziendali emblematici. Tesla, ad esempio, ha costruito il proprio vantaggio competitivo attraverso una combinazione di innovazione tecnologica e di modello di business. L'azienda ha saputo integrare batterie ad alta densità, software proprietario e servizi digitali (come gli aggiornamenti *OTA, over-the-air*), rivoluzionando il concetto di automobile (Cui, 2025). Questo approccio ha creato una barriera d'ingresso sostanziale per i competitor, che faticano a replicarne l'ecosistema integrato.

Zara, invece, rappresenta un caso di innovazione logistica e di processo. L'impresa ha ridefinito il ciclo di produzione e distribuzione dell'abbigliamento, riducendolo a poche settimane grazie a un sistema just-

in-time avanzato e a una stretta integrazione tra design, produzione e retail. Questo le consente di rispondere rapidamente ai trend di mercato e di minimizzare il rischio di invenduto (Springer, 2023).

Nel settore agroalimentare, un esempio interessante è rappresentato da Barilla, che ha adottato innovazioni nella tracciabilità digitale e nella produzione sostenibile per rafforzare la propria reputazione e rispondere a una domanda sempre più attenta alla qualità e alla trasparenza. Anche nei servizi, aziende come Amazon hanno costruito un vantaggio competitivo attraverso l'innovazione continua, non solo nei processi logistici, ma anche nell'interfaccia utente, nell'intelligenza artificiale e nei modelli di abbonamento (Kruglov & Shaw, 2024).



Spesa in R&D¹ per le maggiori aziende del Nasdaq nel 2022.
(VisualCapitalist, 2023)

¹ R&D (Research and Development), in italiano Ricerca e Sviluppo.

L'innovazione, in questi casi, non si limita ad aumentare l'efficienza operativa, ma si traduce in una ridefinizione dell'offerta, in una più profonda connessione con i clienti e in una maggiore resilienza ai cambiamenti ambientali. È questo potenziale trasformativo, capace di toccare ogni aspetto del business, a rendere l'innovazione una vera leva di vantaggio competitivo.

Le diverse categorie di innovazione, come quelle di prodotto, processo, organizzativa e di marketing, non generano effetti identici in termini di vantaggio competitivo. Pur essendo tutte potenzialmente rilevanti, il loro impatto varia in base al contesto in cui vengono applicate, alla maturità dell'impresa e alla capacità manageriale di integrarle strategicamente. Alcune tipologie, come l'innovazione di prodotto, risultano particolarmente efficaci nei settori tecnologici ad alto dinamismo, dove la velocità con cui si immettono nuove soluzioni sul mercato rappresenta un vantaggio cruciale. Altre, come l'innovazione organizzativa, assumono invece un peso maggiore nei contesti maturi o ad alta complessità interna, dove il rinnovamento dei processi decisionali e delle strutture di governance può produrre effetti di lunga durata.

La letteratura più recente sottolinea l'efficacia della combinazione tra differenti forme di innovazione. Secondo uno studio condotto da Springer (2024), le imprese che riescono a integrare innovazione di prodotto con innovazione organizzativa ottengono performance superiori rispetto a quelle che investono in modo isolato su una sola dimensione. La sinergia tra componenti tecnologiche, gestionali e comunicative permette infatti di rafforzare la coerenza interna dell'impresa e di migliorarne l'adattabilità rispetto ai cambiamenti esterni.

Questa evidenza è confermata anche da numerosi altri studi recenti (Biggi, Mina, Tamagni 2023), che hanno analizzato il ruolo delle innovazioni ambientali e gestionali nella competitività delle imprese europee. I risultati mostrano che le imprese capaci di coniugare innovazione tecnologica con trasformazioni organizzative e con pratiche sostenibili non solo migliorano le proprie performance economiche, ma aumentano anche la propria attrattività nei confronti di investitori e stakeholder. Il successo competitivo, dunque, non deriva semplicemente dall'adozione di soluzioni nuove, ma dalla capacità di integrare queste innovazioni in un modello strategico coerente e proattivo.

Il legame tra innovazione e performance aziendale trova conferma in numerosi studi empirici che ne misurano l'impatto su variabili come la redditività, la quota di mercato, la produttività e la crescita. Secondo Kruglov e Shaw (2024), le imprese che investono costantemente in ricerca e sviluppo mostrano un ritorno sull'investimento (ROI) mediamente più elevato rispetto ai competitor meno orientati all'innovazione. Questo vantaggio deriva non solo dalla possibilità di lanciare prodotti più competitivi, ma anche dalla capacità di ottimizzare i processi interni e di rispondere in maniera più efficace alle mutevoli condizioni del mercato.

Una conferma ulteriore arriva dai dati pubblicati dal Boston Consulting Group (2023), secondo cui le imprese classificate come altamente innovative registrano performance azionarie superiori alla media del settore di riferimento. Questo effetto è particolarmente visibile nelle aziende che riescono a strutturare l'innovazione come parte integrante del loro modello operativo, anziché relegarla a progetti sperimentali o isolati.

Gli effetti positivi dell'innovazione si osservano trasversalmente in diversi settori industriali. Nel comparto manifatturiero, ad esempio, Bosch ha implementato tecnologie avanzate per la digitalizzazione della produzione e l'adozione di sistemi di manutenzione predittiva, ottenendo miglioramenti misurabili in termini di efficienza e qualità. Nel settore dei servizi, Amazon ha fatto dell'innovazione continua un pilastro strategico, investendo non solo in logistica e automazione, ma anche nell'esperienza utente e nell'intelligenza artificiale, rafforzando in questo modo la propria posizione dominante a livello globale. Un altro caso emblematico è quello della danese Ørsted, che ha completamente trasformato il proprio modello di business passando dalle fonti fossili all'energia rinnovabile. Questa transizione, guidata da una visione innovativa, ha permesso all'azienda di posizionarsi come leader mondiale nel settore dell'eolico offshore, ottenendo al contempo risultati economici e ambientali eccellenti.

L'adozione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale rappresenta oggi un ulteriore fattore abilitante. Studi pubblicati su ArXiv (2023–2024) dimostrano che le imprese che hanno integrato soluzioni basate su AI nella gestione della supply chain, nell'analisi dei dati o nel servizio clienti hanno ottenuto significativi aumenti di produttività e riduzioni dei costi operativi, evidenziando un chiaro vantaggio in termini di competitività e scalabilità.

Possiamo così dire che l'innovazione rappresenta un vero e proprio motore di performance e le imprese che riescono a trasformarla in una competenza organizzativa sistematica si distinguono per la loro capacità di generare valore, di adattarsi al cambiamento e di costruire una posizione di mercato solida e duratura. Quando integrata, l'innovazione, diventa quindi un fattore determinante non solo per sopravvivere, ma per eccellere nel lungo periodo. Tale rilevanza si manifesta con particolare evidenza nei contesti di crisi, in cui la capacità di innovare si rivela cruciale per garantire la resilienza e la continuità operativa. Le sfide poste da eventi globali come la pandemia da COVID-19, le tensioni geopolitiche o le pressioni inflazionistiche hanno dimostrato quanto sia rischioso affidarsi a modelli aziendali statici e poco flessibili. In situazioni di forte instabilità, l'innovazione non è soltanto una risposta tattica, ma una risorsa strategica che consente di fronteggiare l'incertezza e, spesso, di trasformarla in un'opportunità di evoluzione e rilancio.

Secondo i dati dell'OCSE (2023), le imprese con una cultura orientata all'innovazione sono risultate più reattive e resilienti durante la pandemia, mostrando maggiore capacità di adattare rapidamente prodotti, servizi e canali distributivi. L'innovazione, infatti, consente di rivedere processi consolidati, ripensare il rapporto con i clienti e introdurre modelli operativi più flessibili e digitalizzati. Non si tratta solo di reagire agli eventi imprevisti, ma di essere in grado di anticiparli attraverso l'investimento continuo in competenze, tecnologie e sperimentazione.

Un caso emblematico è rappresentato da Netflix, che ha saputo ampliare e personalizzare la propria offerta durante il lockdown, consolidando la produzione di contenuti originali e investendo in nuovi mercati. Allo stesso modo, Zoom è riuscita a scalare rapidamente i propri servizi in risposta all'impennata nella domanda di soluzioni per il lavoro da remoto, diventando uno standard globale per la comunicazione digitale. Shopify, da parte sua, ha accelerato lo sviluppo di strumenti a supporto dell'e-commerce, aiutando migliaia di piccole imprese a digitalizzarsi in tempi record. Questi esempi mostrano come la capacità di rivedere il proprio modello di business, coniugando velocità decisionale e propensione al rischio, rappresenti oggi una delle principali fonti di resilienza competitiva (SpringerOpen, 2024).

Essere proattivi, e non semplicemente reattivi, diventa quindi una condizione essenziale per affrontare scenari di crisi. Le imprese che riescono a strutturare meccanismi di innovazione continua, anche in assenza di emergenze evidenti, dimostrano una maggiore capacità di apprendimento organizzativo e una più solida preparazione agli shock futuri. La resilienza non nasce dall'improvvisazione, ma dalla capacità di innovare in modo coerente con la visione strategica e con la complessità del contesto operativo.

Accanto alla resilienza interna, un ruolo crescente è giocato oggi dalla capacità di innovare in rete, attraverso forme di collaborazione aperta e diffusa. Il paradigma dell'*open innovation*, teorizzato da Chesbrough (2020; 2022), si è progressivamente evoluto in direzione di una co-innovazione sistemica, in cui le imprese non solo accedono a conoscenze esterne, ma co-creano soluzioni insieme a clienti, università, startup e altri attori dell'ecosistema.

Questa forma di innovazione collaborativa consente di accelerare lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, ridurre i costi di sperimentazione, e aumentare la pertinenza delle soluzioni sviluppate. Secondo Soesetio et al. (2024), le imprese che costruiscono alleanze strategiche per l'innovazione mostrano performance superiori, sia in termini di efficacia innovativa che di ritorno economico. L'innovazione, in questo caso, diventa un processo collettivo, in cui la condivisione delle competenze si traduce in valore competitivo.

P&G, ad esempio, ha adottato un modello di co-innovazione aperto con il programma "*Connect + Develop*", attraverso cui collabora con partner esterni per oltre la metà delle sue innovazioni di prodotto. LEGO, con la piattaforma LEGO Ideas, ha trasformato i propri utenti in co-progettisti, stimolando la partecipazione attiva e rafforzando il legame con la community. Unilever, infine, ha sviluppato numerosi progetti congiunti nel campo della sostenibilità, sfruttando l'interazione con startup e centri di ricerca per accelerare la transizione verso modelli di consumo responsabili. Questi esempi dimostrano come creare ecosistemi aperti all'innovazione non solo moltiplichi le fonti di conoscenza, ma rafforzi la posizione competitiva dell'impresa, rendendola più reattiva, attrattiva e resiliente.

L'importanza dell'innovazione non si esaurisce nell'ambito tecnologico. Oggi si parla sempre più spesso di *digital transformation*, un processo profondo e pervasivo che investe ogni aspetto dell'organizzazione, dalla

visione strategica alle modalità operative quotidiane. I semplici concetti di *digitization* intesa come la conversione di dati fisici in formato digitale e di *digitalization* riferita all'automazione di attività tramite tecnologie digitali non sono più sufficienti a catturare la complessità del cambiamento in atto. Per rispondere in modo efficace alle sfide del presente, le imprese devono intraprendere un ripensamento più ampio, che coinvolga i valori organizzativi, i modelli decisionali e le relazioni con clienti, collaboratori e stakeholder.

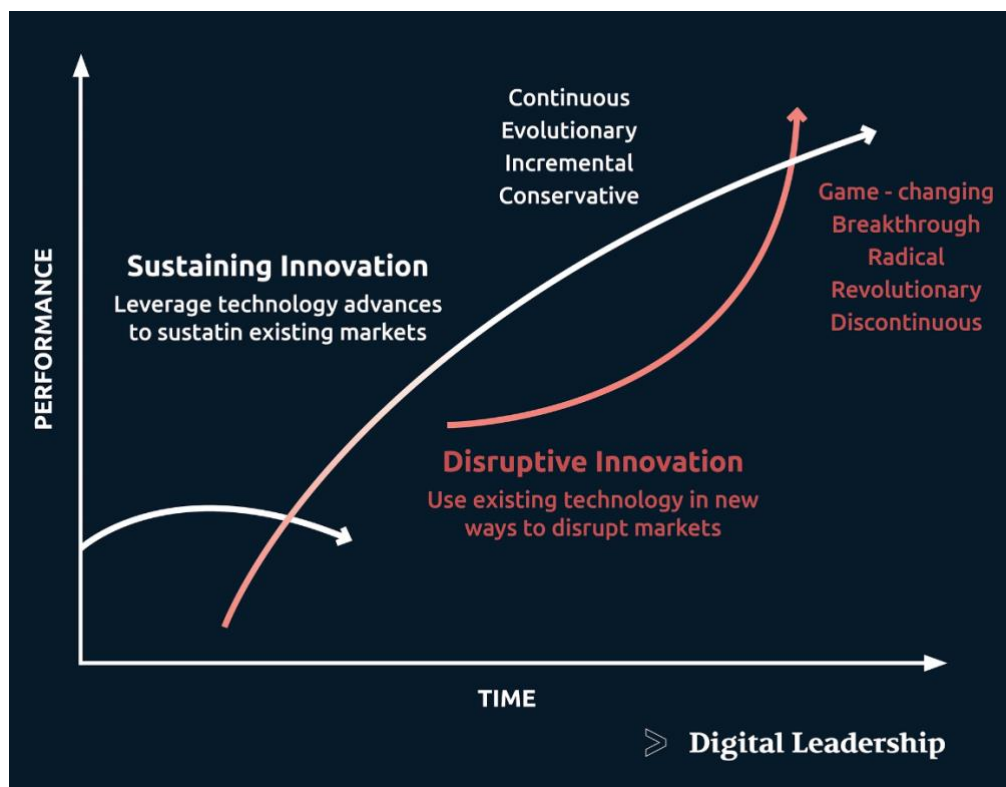
In questo scenario evolutivo, si afferma un nuovo paradigma dell'innovazione, più aperto, distribuito e partecipativo. Il modello della *corporate entrepreneurship*, ormai consolidato nella letteratura manageriale, sostiene che l'innovazione non possa più essere confinata all'interno delle funzioni di Ricerca e Sviluppo, ma debba coinvolgere trasversalmente tutte le aree aziendali. Le imprese che adottano questa visione stimolano il potenziale imprenditoriale dei dipendenti, promuovono ambienti di lavoro collaborativi, valorizzano la creatività diffusa e incentivano l'emersione spontanea di idee attraverso percorsi strutturati di innovazione interna. Parallelamente, rafforzano la cooperazione con attori esterni come università, centri di ricerca, startup e persino clienti, ampliando i confini dell'ecosistema innovativo in una logica di *open innovation*.

A conferma di ciò, Jha e Basu (2025) sottolineano come la collaborazione tra incumbent e startup in un contesto di innovazione aperta generi benefici bidirezionali attraverso *knowledge spillovers*, ovvero flussi di conoscenza che si diffondono tra imprese consolidate e nuove entranti. Questi flussi contribuiscono a rendere l'innovazione più rapida, multidirezionale e capace di generare impatti su vasta scala. In particolare, le imprese mature traggono vantaggio dalla capacità delle startup di esplorare territori tecnologici inesplorati, mentre le startup beneficiano dell'esperienza e delle risorse infrastrutturali degli incumbent. La creazione di reti collaborative basate sulla fiducia, sullo scambio di conoscenze e sull'allineamento strategico si dimostra quindi un fattore determinante per sostenere l'innovazione in un contesto dinamico e competitivo.

L'innovazione, oltre a essere un fatto strutturale e organizzativo, è anche una questione eminentemente culturale. Richiede un cambiamento di mentalità diffuso, la disponibilità a sperimentare e a confrontarsi con idee nuove, nonché la capacità di mettere in discussione modelli operativi consolidati.

Le imprese che riescono a costruire un'identità orientata all'innovazione e a strutturare percorsi continuativi e strategicamente guidati dimostrano, nel lungo periodo, una maggiore capacità di resilienza, di adattamento e di crescita sostenibile. In tal senso, la cultura dell'innovazione non si improvvisa: va coltivata, alimentata e resa parte integrante del DNA aziendale.

1.3 Caratteristiche e impatti sul mercato della *disruptive innovation*



Innovazione sostenibile (sustaining) ed innovazione dirompente (disruptive).
(*The Innovator's Dilemma* - Christensen, C. M., 1997)

Tra le diverse forme di innovazione che interessano le imprese moderne, un ruolo di crescente rilievo è assunto dalla *disruptive innovation*, o innovazione dirompente. Si tratta di un concetto elaborato da Clayton M. Christensen (1995), che descrive un processo attraverso cui un prodotto o servizio, inizialmente semplice, economico e accessibile, riesce nel tempo a rivoluzionare un intero mercato, fino a sostituire le soluzioni offerte dai concorrenti consolidati. Questo tipo di innovazione, a differenza di quella

incrementale o radicale, non nasce per rafforzare i modelli esistenti, ma per cambiarli profondamente, talvolta in modo irreversibile.

La *disruptive innovation* si manifesta solitamente ai margini del mercato, in segmenti trascurati o considerati non redditizi dalle imprese incumbent. In questi contesti, trovano spazio soluzioni tecnicamente meno sofisticate ma più semplici, convenienti e accessibili, capaci di soddisfare bisogni insoddisfatti o latenti. Secondo Si e Chen (2020), questo tipo di innovazione non mira inizialmente ai clienti principali del mercato, ma conquista progressivamente nuovi utenti offrendo alternative più flessibili e a basso costo. Nel tempo, migliorando le proprie prestazioni e ampliando la propria base di clienti, queste soluzioni arrivano a sovvertire le gerarchie competitive e a diventare dominanti.

Uno degli elementi centrali di questo processo è la traiettoria di crescita che caratterizza le innovazioni dirompenti. Ciò che all'inizio appare come un prodotto "minore", poco attrattivo per le aziende leader, evolve rapidamente grazie a iterazioni rapide, feedback continui e un approccio sperimentale al mercato. Come osservano Hopp et al. (2018), le tecnologie digitali e modulari accelerano notevolmente questo percorso, offrendo alle nuove imprese strumenti per scalare, adattarsi e innovare a ritmi difficilmente sostenibili per gli incumbent.

Le caratteristiche distintive della disruption sono la semplicità d'uso, la convenienza economica, la scalabilità e l'accessibilità. Questi elementi consentono di democratizzare l'accesso a beni e servizi che in precedenza erano limitati a una fascia ristretta di utenti, creando nuove abitudini di consumo e nuovi mercati. La *disruptive innovation* non si limita quindi a rispondere alla domanda esistente: la riformula, la espande, e talvolta la reinventa. È una forza che agisce non solo in superficie, ma sulle fondamenta stesse del sistema industriale (Si & Chen, 2020).

Il meccanismo attraverso cui avviene la disruption si fonda anche su una dinamica strategica. Le imprese consolidate, spesso orientate al miglioramento delle prestazioni per soddisfare i clienti più esigenti, tendono a ignorare le innovazioni emergenti che sembrano inizialmente poco redditizie o inferiori. Questa miopia strategica apre spazio d'azione per startup e nuovi entranti, che possono operare con maggiore libertà, meno vincoli e una cultura organizzativa più propensa al rischio. È proprio questa

differenza tra chi protegge ciò che ha e chi esplora ciò che non c'è che segna spesso il confine tra chi guida il cambiamento e chi ne viene travolto (Hopp et al., 2018).

Esempi emblematici di questo processo includono Netflix, che ha inizialmente proposto un servizio semplice di noleggio DVD per posta per poi rivoluzionare completamente l'industria dell'intrattenimento, e Uber, che ha introdotto una piattaforma user-friendly per il trasporto urbano, ridefinendo le logiche del settore. In entrambi i casi, l'innovazione non è partita da una superiorità tecnologica assoluta, ma da una comprensione più acuta delle esigenze inascoltate del mercato e dalla capacità di costruire nuovi modelli di valore.

La *disruptive innovation*, quindi, non si configura soltanto come una novità tecnica, ma come un cambiamento sistemico che ridefinisce la struttura competitiva di un settore. Comprenderne il funzionamento e i presupposti è oggi una competenza strategica fondamentale per le imprese che desiderano non solo resistere ai cambiamenti del contesto, ma contribuire attivamente a plasmarli. Per fare ciò, è necessario comprendere le condizioni che ne permettono la diffusione.

Uno degli aspetti più rilevanti per comprendere la *disruptive innovation* è che essa non avviene in modo casuale o isolato, ma si sviluppa all'interno di contesti specifici che ne facilitano o, al contrario, ne ostacolano la diffusione. Come osservano Antonio e Kanbach (2023), la disruption è il risultato di un'interazione tra una molteplicità di fattori abilitanti, che includono dinamiche tecnologiche, culturali, istituzionali e infrastrutturali. Non si tratta soltanto di introdurre una novità tecnica, ma di collocarla in un ecosistema favorevole al suo sviluppo e alla sua adozione.

Tra i fattori centrali che abilitano la nascita e la diffusione di innovazioni dirompenti, un ruolo chiave è giocato dalla digitalizzazione. Le tecnologie digitali hanno abbattuto barriere tradizionali legate alla produzione, alla distribuzione e all'accesso al mercato, offrendo anche alle piccole imprese la possibilità di scalare rapidamente. In particolare, la riduzione dei costi marginali, l'automazione dei processi e la facilità di raccolta e analisi dei dati consentono a nuovi attori di proporre soluzioni agili e adattabili, sfidando l'inerzia delle imprese consolidate (Hopp et al., 2018).

Accanto alla dimensione tecnologica, anche i cambiamenti istituzionali e normativi giocano un ruolo fondamentale. Settori tradizionalmente regolamentati, come la finanza o l'istruzione, sono stati progressivamente aperti a nuovi modelli grazie a riforme legislative, all'emergere di sandbox normativi o a una maggiore tolleranza delle autorità verso le sperimentazioni digitali. Questi cambiamenti hanno creato finestre di opportunità per l'entrata di nuovi attori che, operando inizialmente ai margini o in modo non convenzionale, hanno potuto guadagnare terreno e poi affermarsi nel cuore dei mercati.

Le preferenze dei consumatori costituiscono un ulteriore elemento abilitante. La crescente domanda di soluzioni personalizzabili, accessibili e user-friendly ha favorito l'adozione di innovazioni che, pur non essendo immediatamente "migliori" in termini assoluti, risultano più aderenti ai bisogni reali degli utenti. L'emergere di una cultura sempre più orientata all'esperienza e alla semplicità d'uso ha creato le condizioni per l'affermazione di modelli alternativi, spesso più snelli, trasparenti e partecipativi.

Il mindset imprenditoriale rappresenta un altro aspetto cruciale. Le startup, in particolare, si muovono in modo più fluido rispetto alle grandi imprese: adottano strutture leggere, approcci iterativi e una maggiore propensione al rischio. Questo atteggiamento consente loro di sperimentare, apprendere rapidamente dai fallimenti e adattarsi con flessibilità ai segnali del mercato. In ambienti dove l'incertezza è elevata, la velocità di apprendimento può contare più della disponibilità di risorse, rendendo le giovani imprese particolarmente adatte a cogliere le opportunità disruptive (Antonio & Kanbach, 2023).

Tuttavia, affinché una innovazione dirompente possa realmente affermarsi, è necessario che le infrastrutture sia materiali che immateriali ne supportino la diffusione. L'accesso a piattaforme digitali, la disponibilità di capitali di rischio, la presenza di reti professionali e la diffusione di competenze digitali rappresentano fattori sistemici che possono accelerare o rallentare la scalabilità dell'innovazione. In questo senso, la disruption non è mai solo tecnologica: è un fenomeno profondamente relazionale, che si alimenta dell'interazione tra attori, regole, tecnologie e visioni del futuro. Comprendere questi meccanismi aiuta a cogliere anche gli effetti più

rilevanti sulle imprese incumbent, che si trovano spesso ad affrontare trasformazioni repentine e destabilizzanti.

Gli impatti della *disruptive innovation* sulle imprese consolidate sono spesso profondi e destabilizzanti. Quando un nuovo entrante riesce a proporre una soluzione più economica, accessibile o radicalmente diversa, le imprese incumbent possono trovarsi in difficoltà nel replicare rapidamente l'innovazione, sia per ragioni tecniche che culturali. Questo può tradursi in una perdita progressiva di quote di mercato, nell'obsolescenza delle tecnologie adottate e, in alcuni casi, in una vera e propria crisi identitaria.

Uno dei concetti chiave per comprendere questo fenomeno è quello di *innovator's dilemma*, introdotto da Christensen (1997). Le imprese leader tendono a concentrarsi sul miglioramento delle proprie soluzioni principali, servendo i clienti più redditizi, e trascurano le innovazioni emergenti rivolte a segmenti meno profittevoli. Questo comportamento razionale nel breve periodo può però diventare un errore strategico nel lungo termine, quando le innovazioni inizialmente marginali guadagnano terreno e arrivano a sostituire completamente i modelli preesistenti.

Esemplificativi in tal senso sono i casi di Kodak, Nokia e Blockbuster. Kodak, pur avendo inventato la fotografia digitale, non ha saputo integrarla nel proprio modello di business per timore di cannibalizzare il core business della pellicola. Nokia, leader indiscusso nel settore dei telefoni cellulari, ha sottovalutato l'importanza del software e dell'ecosistema digitale, perdendo terreno a favore di Apple e Google. Blockbuster, invece, non ha colto per tempo il cambiamento nelle modalità di fruizione dei contenuti audiovisivi, lasciando spazio a Netflix, che ha saputo innovare prima nel modello di distribuzione e poi nella produzione.

A ostacolare le imprese *incumbent* non sono solo vincoli tecnologici o mancanza di risorse, ma soprattutto l'inerzia organizzativa e le rigidità cognitive. Le strutture gerarchiche, le routine consolidate, i sistemi di incentivi e la cultura aziendale possono rendere difficile riconoscere e accettare il cambiamento. Anche quando si ha consapevolezza del rischio, manca spesso la capacità di agire con sufficiente tempestività e radicalità (Si & Chen, 2020; Hopp et al., 2018).

Esistono però anche esempi di imprese che sono riuscite a reagire con successo. IBM, ad esempio, ha saputo reinventarsi più volte, passando dall'hardware ai servizi e al cloud computing, grazie a una visione strategica di lungo periodo e a una leadership capace di guidare il cambiamento culturale. Apple, inizialmente focalizzata sui computer, ha ripensato completamente il proprio modello di business, diventando un leader globale nell'ecosistema digitale. Questi casi dimostrano che, pur essendo difficile, la trasformazione è possibile quando l'organizzazione è disposta a mettere in discussione i propri paradigmi operativi e a investire in modo sistematico nella capacità di innovare.

In definitiva, l'impatto della *disruptive innovation* sulle imprese incumbent dipende dalla loro capacità di riconoscere per tempo i segnali deboli, di superare le resistenze interne e di costruire modelli organizzativi più flessibili, aperti e orientati al futuro. In un ambiente competitivo sempre più instabile, la resilienza delle imprese passa inevitabilmente attraverso la loro capacità di innovare non solo nei prodotti, ma anche nella cultura, nei processi e nella visione strategica.

Affrontare efficacemente l'innovazione dirompente rappresenta oggi una delle sfide manageriali più complesse e strategiche per le imprese. Lungi dall'essere una minaccia inevitabile, la disruption può diventare un'opportunità se gestita con consapevolezza, flessibilità e visione di lungo termine. Le organizzazioni che riescono a rispondere in modo efficace a tali dinamiche dimostrano di saper bilanciare due logiche spesso contrapposte: l'ottimizzazione delle attività esistenti e l'esplorazione di nuove possibilità. In letteratura, questa capacità viene definita *organizational ambidexterity*, ovvero la capacità di esplorare e sfruttare simultaneamente (Hopp et al., 2018).

L'ambidestria organizzativa si traduce, nella pratica, nella creazione di unità separate, autonome e leggere, dedicate all'innovazione radicale, capaci di operare con logiche e obiettivi differenti rispetto al core business. In questo modo, l'impresa può mantenere la stabilità operativa nelle attività consolidate, proteggendo al contempo la sperimentazione di modelli alternativi. È la strategia adottata, ad esempio, da aziende come Alphabet (holding di Google), che ha strutturato un portafoglio di progetti ad alto rischio e alto potenziale attraverso realtà come X, separate ma coordinate con le funzioni centrali.

Un'altra risposta efficace alla *disruption* è rappresentata dalla *self-disruption*, ovvero la scelta deliberata di anticipare la sostituzione del proprio modello tradizionale con uno nuovo, anche a costo di compromettere risultati di breve termine. Apple, ad esempio, ha progressivamente abbandonato il modello basato solo sull'hardware per sviluppare un ecosistema integrato fatto di servizi, software e abbonamenti. Questa scelta ha comportato una ristrutturazione interna, ma ha rafforzato la sostenibilità del vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Secondo Antonio e Kanbach (2023), una delle risposte più efficaci alla disruption è rappresentata dalla costruzione di reti collaborative e di un ecosistema di innovazione aperto. Collaborare con startup, università, centri di ricerca e persino con i clienti permette alle imprese di accelerare i processi di apprendimento e di cogliere segnali deboli che, altrimenti, rischierebbero di passare inosservati. Le startup, in particolare, sono spesso portatrici di logiche disruptive per la loro agilità, propensione al rischio e capacità di lavorare in contesti di incertezza. Le imprese incumbent che sanno valorizzare queste collaborazioni, senza cercare di assorbirle o controllarle rigidamente, aumentano la propria sensibilità strategica e la velocità di risposta.

Hopp et al. (2018) propongono un framework articolato per rispondere alla disruption che include la capacità di rilevare precocemente i segnali di cambiamento, l'adozione di strutture flessibili e distribuite, lo sviluppo di leadership trasformativa e l'allineamento culturale verso l'innovazione. Questo modello sottolinea che, più che le risorse, è la qualità delle decisioni e l'agilità organizzativa a fare la differenza nella gestione dei fenomeni di rottura.

L'efficacia della risposta alla *disruption* non dipende quindi solo dalle tecnologie adottate, ma dalla mentalità con cui le imprese affrontano il cambiamento. Richiede un'azione sistemica che coinvolga strategia, cultura, struttura e leadership, in un equilibrio dinamico tra stabilità e trasformazione. È in questo spazio di tensione creativa che l'innovazione può fiorire.

La *disruptive innovation* non rappresenta più un'eccezione o un'anomalia, ma un elemento strutturale del contesto competitivo contemporaneo. Essa non solo cambia le regole del gioco nei mercati, ma mette in discussione le logiche manageriali tradizionali, imponendo un nuovo paradigma fondato

sulla velocità, sull'apertura e sull'apprendimento continuo. Le imprese che intendono prosperare in questo scenario non possono limitarsi a difendere le proprie posizioni, ma devono sviluppare una sensibilità strategica che consenta loro di anticipare i cambiamenti, interpretarli e trasformarli in leva evolutiva. Affrontare la disruption richiede, dunque, più che investimenti in tecnologia: richiede un nuovo modo di pensare. Occorre coltivare una cultura dell'innovazione diffusa, basata sulla sperimentazione, sull'ascolto attivo del contesto e sull'integrazione di saperi differenti. Solo così le organizzazioni potranno non solo sopravvivere al cambiamento, ma guidarlo, trasformando l'incertezza in un terreno fertile per la crescita futura.

1.4 Casi di disruptive innovation in diversi settori

Nel panorama contemporaneo, la *disruptive innovation* non si manifesta solo come fenomeno teorico, ma trova ampia applicazione in casi concreti che hanno segnato una trasformazione radicale nei rispettivi mercati. Dai trasporti all'educazione, dalla sanità alla finanza, sono numerosi i settori in cui nuove tecnologie, modelli di business alternativi e approcci centrati sull'utente hanno messo in crisi gli incumbent, ridefinito le aspettative dei consumatori e creato nuovi standard competitivi. Analizzare alcuni di questi casi studio consente di cogliere meglio il meccanismo della disruption e il suo impatto sistemico.

Tra tutti gli esempi possibili, quello dell'iPhone rappresenta forse il caso più emblematico di innovazione dirompente degli ultimi due decenni. Lanciato da Apple nel 2007, l'iPhone non si è limitato a introdurre un nuovo dispositivo tecnologico, ma ha completamente ridisegnato l'industria della telefonia mobile, trasformando un oggetto funzionale in un hub personale per la comunicazione, il lavoro e il tempo libero. La forza della sua proposta di valore risiedeva nella combinazione di più innovazioni: un'interfaccia touchscreen capacitiva intuitiva, un design essenziale e iconico, un sistema operativo integrato (iOS), e soprattutto l'ecosistema di app che avrebbe preso forma con il lancio dell'App Store nel 2008.

Prima dell'iPhone, il mercato era dominato da player come Nokia, BlackBerry e Motorola, focalizzati su dispositivi con tastiera fisica, funzionalità limitate e un orientamento prevalentemente business. Come sottolineano Hopp et al. (2018), questi incumbent erano ancorati a logiche incrementali e ai bisogni dei clienti premium esistenti, e faticavano a percepire come minacciosa l'offerta Apple, inizialmente considerata un prodotto costoso, elegante, ma poco adatto all'utenza professionale.

In realtà, come dimostrano Si & Chen (2020), l'iPhone ha seguito la traiettoria tipica della disruption: è entrato nel mercato partendo da una proposta "diversa", non direttamente concorrente, ma capace di rispondere meglio ai bisogni emergenti degli utenti generalisti. Nel tempo, la qualità tecnica e funzionale del dispositivo è aumentata rapidamente, conquistando anche il pubblico business e rendendo obsoleti gli standard precedenti. L'approccio *user-centered*, unito all'accessibilità e alla scalabilità del modello, ha permesso ad Apple di rivoluzionare completamente le regole del gioco.

Uno studio empirico condotto su scala globale ha rilevato che il lancio dell'iPhone generò un effetto dirompente non solo per i consumatori ma anche per l'intera supply chain tecnologica, con un incremento medio del +2,79% nel valore delle aziende fornitrici partner di Apple nel giorno dell'annuncio (Huang, Hsu & Lin, 2013). Questo dimostra che l'innovazione introdotta da Apple ha avuto un impatto sistemico, attivando aspettative e riorganizzazioni in tutta la filiera. Inoltre, lo stesso studio sottolinea che le innovazioni esplorative introdotte nei modelli successivi all'iPhone 3G hanno avuto un impatto informativo e finanziario superiore rispetto a quelle più conservative, confermando il valore strategico dell'approccio disruptive nel tempo.

La piattaforma App Store, inaugurata nel 2008, ha ampliato ulteriormente l'impatto dell'iPhone, trasformando lo smartphone in un dispositivo adattabile e personalizzabile. Attraverso la partecipazione attiva di sviluppatori esterni, Apple ha creato un potente *network effect*, in cui ogni

nuova app aumentava il valore dell'intero sistema. Questo ha rappresentato una svolta rispetto ai modelli chiusi dei competitor: l'ecosistema digitale non solo ha reso più attrattivo il prodotto, ma ha posto barriere d'ingresso difficilmente replicabili.

Le risposte dei concorrenti sono state per lo più tardive e frammentarie. BlackBerry ha tentato di mantenere il proprio focus sul mercato business, sottovalutando la rilevanza dell'esperienza utente e dell'ecosistema. Nokia, pur avendo investito in Symbian, non è riuscita a competere con la fluidità e l'integrazione dell'iOS, e ha progressivamente perso leadership fino all'acquisizione da parte di Microsoft. Solo Android, grazie a una strategia open-source e alla collaborazione con diversi produttori hardware, è riuscito nel tempo a costruire un'alternativa credibile, ma basandosi su un'imitazione del modello iPhone, piuttosto che su un'innovazione originale.

Il comportamento dei competitor ha contribuito alla vittoria di Apple. Nokia, in particolare, che negli anni precedenti vanta una quota di mercato globale che superava il 40 %, non è riuscita a rispondere tempestivamente (Knowledge INSEAD). Nel periodo tra il 2007 e il 2013, la sua quota di mercato smartphone è precipitata da circa il 33% al solo 3–5%, mentre il valore azionario è crollato di oltre l'85%. Diversi studi attribuiscono questo declino a errori strategici: ritardi nell'adozione di touchscreen, scarsa apertura a ecosistemi esterni e un eccessivo legame al software proprietario Symbian e, successivamente, a Windows Phone.

Mentre Nokia tentava di rimediare con partnership come quella con Microsoft, i suoi dispositivi Lumia non sono riusciti ad imporsi per la mancanza di app e per l'assenza di un ecosistema diffuso. Nel frattempo, Samsung ha fatto propria la filosofia dell'apertura e della diversificazione, costruendo su Android una strategia agile che gli ha permesso di superare Nokia e posizionarsi, assieme ad Apple, come leader indiscusso del mercato smartphone.

Secondo Hopp et al. (2018), il successo dell'iPhone ha portato alla ridefinizione dei confini stessi dell'industria: da un mercato di device hardware si è passati a un sistema complesso di servizi digitali, in cui il valore non risiede più nel dispositivo fisico, ma nella capacità di orchestrare un ecosistema che connette produttori, sviluppatori, operatori e utenti. Apple ha saputo costruire attorno al suo prodotto un nuovo standard di riferimento, spostando il baricentro della competizione dall'hardware alla piattaforma.

Il caso iPhone evidenzia tutti gli elementi chiave della *disruptive innovation*: partenza in una nicchia apparentemente marginale, proposta di valore alternativa, scalabilità rapida, risposta tardiva degli incumbent, creazione di un nuovo paradigma industriale. Non si è trattato solo di un successo tecnologico, ma di una trasformazione radicale del modo in cui si concepiscono, si producono e si utilizzano i dispositivi mobili. Il suo impatto è andato ben oltre il settore della telefonia, influenzando profondamente la cultura digitale, le pratiche di consumo e le strategie di innovazione dell'intera economia globale.

Tesla rappresenta uno degli esempi più emblematici e documentati di *disruptive innovation* applicata a un settore industriale tradizionalmente consolidato come quello automobilistico. Fondata nel 2003, l'azienda ha rivoluzionato i paradigmi produttivi e competitivi del comparto, introducendo una proposta di valore centrata su veicoli elettrici ad alte prestazioni, un ecosistema digitale e un approccio di integrazione verticale lungo tutta la catena del valore. Come osservano Gans, Scott & Stern (2018), Tesla ha interpretato in modo radicale i principi della disruption, non cercando di competere direttamente con le case automobilistiche sul loro terreno tradizionale, ma proponendo un'alternativa sistemica e innovativa che ha ridisegnato le regole del gioco.

La strategia iniziale di Tesla si è basata su un classico approccio *bottom-up* alla *disruption*: partire da un prodotto di nicchia (la Roadster) e progredire verso segmenti di mercato più ampi con la Model S, Model X e, soprattutto, la Model 3. Quest'ultima ha segnato il passaggio da un posizionamento

elitario a una proposta orientata al mercato di massa. Secondo uno studio di Tripsas & Gavetti (2020), Tesla ha saputo costruire capacità dinamiche uniche, combinando competenze in ambito elettronico, software e manifatturiero in un'unica architettura di prodotto e servizio.

Il cuore della disruption di Tesla non risiede solo nella motorizzazione elettrica, ma nella capacità di offrire un'esperienza integrata, fluida e digitale. L'adozione di aggiornamenti software over-the-air, l'interfaccia minimalista e intuitiva, l'uso estensivo dell'intelligenza artificiale per il sistema di guida assistita e l'infrastruttura proprietaria di ricarica (Supercharger) hanno segnato uno scarto netto rispetto al modello delle case automobilistiche tradizionali. Come evidenzia un'analisi di Wesseling et al. (2020), Tesla ha saputo valorizzare la convergenza tra ICT e automotive, posizionandosi come "tech company su ruote", più vicina al modello operativo di Apple che a quello di Ford o Toyota.

Dal punto di vista competitivo, la reazione degli incumbent è stata inizialmente lenta. Numerose imprese consolidate, come General Motors, BMW e Toyota, hanno sottovalutato l'accelerazione della domanda per i veicoli elettrici e la portata strategica della digitalizzazione nel settore. Questo ritardo è spiegabile alla luce del già citato *innovator's dilemma* (Christensen, 1997), secondo cui le imprese dominanti tendono a ignorare o ritardare l'adozione di innovazioni radicali che potrebbero erodere le proprie fonti di profitto tradizionali. Come osservano Hopp et al. (2018), questa è una trappola tipica dei settori altamente strutturati, in cui il peso delle routine organizzative, delle reti di fornitori e della customer base esistente ostacola l'agilità strategica.

I dati confermano l'impatto di Tesla sul mercato globale. Secondo EV-Volumes (2023), nel 2023 Tesla ha venduto circa 1,8 milioni di veicoli elettrici, detenendo una quota di mercato globale superiore al 18% nel segmento EV. La capitalizzazione di borsa, che ha superato gli 800 miliardi di dollari nel 2023, riflette non solo i risultati economici, ma anche le aspettative sul ruolo dell'azienda nella transizione energetica e nella guida

autonoma. Uno studio di Lee & Berente (2021) ha inoltre mostrato che Tesla ha abbattuto la classica curva di apprendimento del settore automobilistico grazie all'uso intensivo di dati, alla simulazione continua e alla gestione agile della produzione.

Un altro elemento chiave della strategia Tesla è l'integrazione verticale. A differenza dei competitor tradizionali, che esternalizzano gran parte della produzione, Tesla realizza internamente componenti strategici come batterie, motori e software. Questo modello le consente di controllare l'intero ciclo di vita del prodotto, migliorare il time-to-market e rafforzare la resilienza di fronte alle crisi della supply chain, come accaduto durante la pandemia. Secondo Bergek, Berggren & Tell (2023), questo approccio integrato costituisce una vera capacità dinamica distintiva, che amplia il vantaggio competitivo di Tesla oltre la sola dimensione tecnologica.

Anche dal punto di vista del branding e della customer engagement, Tesla ha adottato logiche innovative. L'assenza di pubblicità tradizionale, la vendita diretta al consumatore tramite e-commerce e l'enfasi sul community building (ad esempio, tramite *referral programs* e aggiornamenti basati sul feedback degli utenti) hanno trasformato i clienti in co-creatori del valore. In questo, l'azienda ha replicato dinamiche tipiche delle piattaforme digitali, innescando circoli virtuosi di innovazione e fidelizzazione.

Infine, la cultura organizzativa rappresenta un ulteriore motore della sua strategia disruptive. Studi qualitativi come quello di Furr & Dyer (2020) evidenziano come la leadership visionaria, la tolleranza all'errore e la velocità decisionale siano componenti centrali della cultura Tesla, in netta contrapposizione con le strutture gerarchiche e burocratizzate degli incumbent. La capacità di agire su più fronti innovazione tecnologica, modello di business, architettura organizzativa rende Tesla un caso paradigmatico di innovazione dirompente applicata su scala globale.

Tesla non ha semplicemente introdotto un nuovo prodotto, ma ha ridefinito in profondità le regole competitive dell'automotive. La sua parabola conferma che la disruption non deriva da un'unica tecnologia, bensì dalla capacità di orchestrare molteplici componenti tecnologiche, organizzative, culturali in un'offerta coerente e scalabile.

Nel panorama delle innovazioni finanziarie degli ultimi anni, Revolut emerge come uno dei casi più emblematici di *disruptive innovation* applicata ai servizi bancari digitali. Fondata nel 2015, Revolut si è affermata rapidamente come challenger bank grazie a una proposta di valore radicalmente nuova, centrata su semplicità, rapidità, trasparenza e servizi integrati.

Uno studio condotto da Polasik, Widawski e Lis (2021) analizza in profondità il modello di business di Revolut, riconoscendolo come esempio chiave di innovazione dirompente nel settore bancario: rivolgendosi inizialmente a segmenti trascurati dai tradizionali istituti bancari, l'azienda ha introdotto prodotti semplici e a basso costo (come il cambio valuta senza commissioni), conquistando progressivamente una base utente fedele (Polasik et al., 2021). A fine 2023, Revolut contava oltre 35 milioni di utenti globali e gestiva più di 500 milioni di transazioni al mese, con una crescita annua a doppia cifra nei principali mercati europei.

La disruption di Revolut si fonda su una combinazione di innovazioni di prodotto, modello e di marketing. La *multi-currency* account integrata in un'unica app, lo scambio di criptovalute, il trading azionario senza commissioni e strumenti di gestione finanziaria personale rappresentano innovazioni che hanno ridefinito l'esperienza bancaria (CBS thesis, 2018). L'introduzione della funzione di carte virtuali usa e getta per prevenire le frodi online è stata, ad esempio, adottata da oltre il 40% degli utenti premium entro il primo anno di lancio.

Un altro studio rilevante su open banking e servizi digitali, condotto da Stefanelli, Manta e Toma (2022), analizza come le *neobank* europee incluso Revolut abbiano sfruttato l'evoluzione normativa verso API aperte (PSD2) per costruire ecosistemi digitali estremamente flessibili, ridefinendo la relazione tra utenti e servizi finanziari (Stefanelli et al., 2022). Revolut ha lanciato oltre 70 nuove funzionalità in soli tre anni, grazie a un processo di sviluppo iterativo basato su feedback continui e test A/B automatizzati.

L'approccio *lean startup* e la capacità di iterare rapidamente il prodotto sono fattori centrali nel successo di Revolut. Come sottolinea la tesi di Vilkinis e Vasciula (2018), l'azienda ha focalizzato la propria strategia sui bisogni reali degli utilizzatori, sperimentando in modo continuo nuove funzionalità e acquisendo feedback in tempo reale, superando così l'inerzia tipica degli *incumbents* (Christensen et al., 2015). Il tempo medio di rilascio di una nuova funzione, nel periodo 2019–2022, è stato ridotto a meno di tre settimane, contro una media di oltre tre mesi nelle banche tradizionali europee.

Revolut ha inoltre abbracciato l'uso dell'intelligenza artificiale per personalizzare l'esperienza utente, ottimizzare le campagne di marketing e ridurre i tempi di acquisizione cliente. Questo approccio, descritto in un case study recente, evidenzia come l'integrazione di AI rappresenti un driver chiave per la scalabilità e la competitività (LinkedIn case study). L'uso di algoritmi predittivi ha consentito a Revolut di ridurre il *churn rate* del 12% nel 2023, secondo dati interni riportati nello studio.

L'impatto competitivo è stato importante. Nonostante l'ingresso contemporaneo di altri challenger come Monzo e Starling, Revolut si è distinta per rapidità d'innovazione, ampiezza dei servizi e espansione internazionale. Tuttavia, analisti recenti del Financial Times evidenziano che, nonostante l'alto valore di mercato durante la fase di espansione, le *neobank* non hanno ancora scardinato completamente il dominio dei grandi gruppi bancari, i quali hanno migliorato sensibilmente le proprie offerte digitali in risposta alla concorrenza (Financial Times, 2024). Le cinque principali banche europee hanno incrementato i propri investimenti in innovazione digitale del 25% annuo tra il 2021 e il 2023, proprio in risposta al successo dei nuovi entranti.

Revolut rappresenta un esempio avanzato di *disruptive innovation* nel settore fintech grazie a un modello digitale, servizi accessibili, forti capacità di apprendimento e utilizzo tempestivo di dati e tecnologie. Il suo percorso dimostra come le startup digitali possano reinventare categorie consolidate agendo su segmenti marginali, scalando rapidamente ed estendendo la propria offerta in asse con le esigenze emergenti degli utenti.

Capitolo 2: Evoluzione dell'industria dall'analogico allo streaming

2.1 Origini dell'industria musicale e modello tradizionale

La storia dell'industria musicale coincide con il momento in cui la musica, da espressione artistica destinata alla performance dal vivo, comincia a essere registrata, riprodotta e distribuita su larga scala. Questo cambiamento epocale è reso possibile dall'invenzione del fonografo da parte di Thomas Edison nel 1877, che permette per la prima volta di catturare il suono su un supporto fisico. Successivamente, con il grammofoono di Emile Berliner e l'introduzione del disco in vinile, la musica diventa un bene materiale, acquistabile e collezionabile, segnando l'inizio di una nuova fase: quella dell'industria musicale come settore produttivo strutturato (Gronow e Saunio, 1998).

Nel corso del Novecento, questa trasformazione si consolida. Le prime etichette discografiche si organizzano in imprese complesse, capaci di gestire tutte le fasi del processo produttivo: dalla scoperta di nuovi talenti alla registrazione, dalla promozione alla distribuzione. Il modello che si impone è quello dell'integrazione verticale, in cui pochi grandi attori, le cosiddette *major*, controllano l'intera filiera. Universal, Sony, Warner ed EMI emergono come i principali protagonisti a livello globale, dando vita a un sistema oligopolistico in cui una manciata di aziende esercita un'influenza decisiva sull'intero mercato musicale (Hull, Hutchison e Strasser, 2011).

Il funzionamento economico del modello tradizionale ruota attorno a un meccanismo ben definito, in cui la casa discografica agisce come investitore, produttore, distributore e promotore. Il ciclo produttivo si articola in diverse fasi: individuazione dell'artista, firma di un contratto esclusivo, produzione dell'album o del singolo, promozione tramite media e concerti, distribuzione fisica del supporto, e infine monetizzazione attraverso le vendite. Tutto ciò richiede capitali significativi e un'elevata capacità organizzativa. Le *major* anticipano le spese relative a registrazione, post-produzione, realizzazione di videoclip, campagne pubblicitarie, e logistica. Questi anticipi vengono registrati come *advance* e rappresentano un investimento da recuperare tramite le royalties dell'artista, secondo un sistema detto *recoupment* (Passman, 2012).

In questo contesto, la logica economica si avvicina a quella del *venture capital*. L'etichetta investe su un portafoglio di artisti, ben consapevole che solo una minoranza genererà ritorni significativi. Secondo un'analisi del World Intellectual Property Organization (WIPO, 2021), in media soltanto il 10 per cento degli artisti in contratto con una *major* riesce a coprire integralmente gli anticipi ricevuti. Questo significa che i ricavi generati dai pochi casi di grande successo servono a coprire le perdite o i margini nulli degli altri.

Le fonti di ricavo principali derivano dalla vendita diretta dei supporti fisici, ma anche dalla concessione di licenze per l'uso delle tracce in film, pubblicità, videogiochi e programmi televisivi, attività nota come *synchronization licensing*. A queste si aggiungono gli introiti derivanti dai diritti connessi e dalle edizioni musicali, gestiti spesso da società editoriali collegate alle etichette stesse. In questo modo, le *major* costruiscono una struttura che permette di estrarre valore dall'intero ciclo di vita di una canzone, mantenendo una posizione dominante in ogni punto della filiera.

Il controllo sui canali distributivi gioca un ruolo cruciale. Prima dell'avvento di Internet, l'accesso al mercato musicale da parte di un artista era praticamente impossibile senza l'appoggio di una *major* o di un'etichetta indipendente con accordi distributivi. I negozi di dischi, le emittenti radiofoniche, le televisioni musicali e le riviste specializzate erano spazi fortemente filtrati, e l'influenza delle grandi etichette su questi canali permetteva loro di esercitare un controllo quasi totale sulla visibilità degli artisti e sul successo commerciale delle opere. Secondo Burnett (1996), questa struttura chiusa agiva come una "porta d'accesso culturale" che determinava cosa il pubblico avrebbe ascoltato, e in quali forme.

A tutto ciò si aggiunge una gestione fortemente sbilanciata dei rapporti contrattuali. I contratti discografici standard prevedono che l'etichetta detenga i *master rights* delle registrazioni, spesso a tempo indefinito. Le royalty corrisposte agli artisti, una volta recuperati gli anticipi, sono storicamente basse, oscillando tra il 10 e il 15 per cento del prezzo al dettaglio. Inoltre, gli artisti sono vincolati per più album, talvolta con opzioni unilaterali a favore della casa discografica (Tschmuck, 2006). Studi più recenti, come quello di Marshall (2020), hanno evidenziato che molte delle clausole di questi contratti sono opache, e che anche nell'era digitale molte *major* hanno mantenuto meccanismi di rendicontazione poco trasparenti.

Questo sistema, pur fortemente incentrato sul controllo e su logiche esclusive, ha conosciuto un enorme successo economico. Negli anni Ottanta e Novanta, l'industria discografica ha vissuto la sua cosiddetta "età dell'oro", grazie all'esplosione del compact disc. Questo nuovo formato, introdotto nel 1982, offriva una qualità audio superiore, una maggiore durata, e la possibilità di contenere dati digitali, aprendo la strada a nuove forme di archiviazione e produzione. Il CD divenne rapidamente il formato dominante, e il suo successo permise alle etichette di aumentare i prezzi e ottenere margini elevati. Secondo Alexander (1994), il costo marginale di un CD era inferiore a un dollaro, mentre il prezzo al dettaglio superava i 15 dollari nella maggior parte dei mercati occidentali. Il margine netto, una volta coperte le spese promozionali, era tra i più alti in tutto il settore dell'intrattenimento.

Oltre alla sua struttura centralizzata, il modello tradizionale dell'industria discografica si caratterizzava per una gestione fortemente razionalizzata del rischio. Le *major*, operando in un contesto di alta incertezza creativa, adottavano strategie di diversificazione del portafoglio, firmando contratti con decine o centinaia di artisti, nella consapevolezza che solo una piccola parte avrebbe generato ritorni significativi. Questo meccanismo, ben descritto da Caves (2000) nel suo studio sulle industrie culturali, si fonda sull'idea che la produzione culturale sia intrinsecamente aleatoria e che il successo commerciale non sia prevedibile con precisione. Le etichette, quindi, si comportavano come investitori in un settore ad alto rischio, dove la logica economica era compensare numerosi fallimenti con pochi casi di grande successo.

Le classifiche di vendita, la rotazione radiofonica e la visibilità televisiva fungevano da strumenti fondamentali per rafforzare i prodotti musicali su cui si voleva puntare. In un mercato privo di accesso diretto ai dati da parte dei consumatori, il posizionamento in classifica o la ripetizione di un brano in *heavy rotation* su MTV o su emittenti nazionali rappresentavano elementi determinanti per la costruzione del successo. Le *major* investivano risorse significative in attività di promozione e *public relations*, costruendo vere e proprie campagne di marketing attorno agli artisti e trasformando alcuni di loro in icone globali. Un esempio emblematico di questa dinamica è rappresentato dal caso di Michael Jackson, la cui carriera è stata accompagnata da investimenti multimilionari da parte della Sony Music, che

ha saputo trasformare ogni uscita discografica in un evento planetario, facendo leva sulla forza dei media e sulla capillarità distributiva del proprio apparato commerciale (Taraborrelli, 2009).

Un altro elemento cruciale del modello tradizionale riguarda l'accessibilità al mercato per gli artisti emergenti. Entrare nel sistema delle *major* richiedeva il superamento di barriere economiche, sociali e culturali. I generi musicali alternativi, le scene locali e i musicisti provenienti da contesti marginali avevano difficoltà a trovare spazio all'interno di un sistema che prediligeva la prevedibilità commerciale rispetto all'originalità o alla sperimentazione. Come sottolineato da Negus (1999), la selezione artistica operata dalle etichette rispondeva a logiche manageriali e mercatiste, riducendo spesso la diversità espressiva e favorendo la standardizzazione dei prodotti.

Accanto alle *major* agivano poi le società di gestione collettiva dei diritti d'autore e connessi, come la SIAE in Italia, l'ASCAP e la BMI negli Stati Uniti, che svolgevano un ruolo chiave nella raccolta e redistribuzione delle royalty per l'uso pubblico delle opere musicali. Anche questo aspetto contribuiva a rendere il sistema altamente strutturato, ma al tempo stesso opaco e difficile da navigare per chi non ne conosceva i meccanismi. In molti casi, artisti senza una forte rappresentanza contrattuale si trovavano esclusi dalla piena valorizzazione economica del proprio lavoro, anche per mancanza di informazioni o di competenze legali adeguate.

Nel complesso, il modello tradizionale dell'industria musicale si configura come un sistema fortemente gerarchico, basato su un'economia dell'intermediazione e del controllo. La musica non era solo un bene da vendere, ma un prodotto da progettare, confezionare e veicolare secondo regole di mercato definite dai grandi operatori. Se da un lato questo sistema ha permesso la nascita di artisti di fama mondiale e la produzione di cataloghi musicali di inestimabile valore culturale, dall'altro ha sollevato interrogativi profondi sulla sostenibilità di un'economia culturale fondata su squilibri strutturali, accesso limitato e rendicontazione opaca.

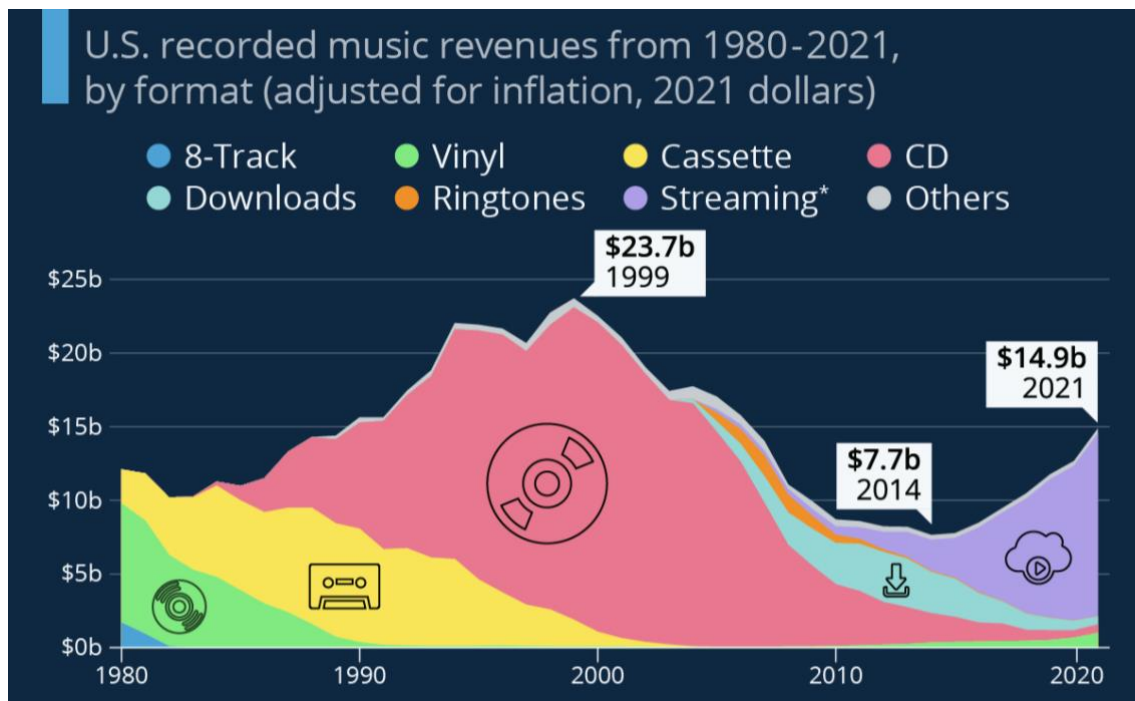
I dati parlano chiaro. Il 1999 rappresenta il picco storico per l'industria musicale registrata, con un fatturato globale superiore ai 25 miliardi di dollari (IFPI, 2000). Solo negli Stati Uniti, secondo la Recording Industry Association of America (RIAA, 2000), il settore ha generato oltre 14 miliardi

di dollari, con i CD che rappresentavano più del 90 percento delle vendite totali. A livello globale, quattro aziende detenevano più dell'80 percento delle quote di mercato, confermando l'altissimo livello di concentrazione.

Tuttavia, già in quella fase di apparente dominio cominciavano a emergere segnali di tensione. La digitalizzazione, inizialmente introdotta solo nella fase di produzione, stava gradualmente estendendosi anche alla fruizione e alla distribuzione. Già negli anni Ottanta, l'uso di strumenti elettronici, sintetizzatori e sistemi di registrazione digitale aveva cominciato a cambiare il volto della produzione musicale. Ma era solo l'inizio. I primi software di compressione audio, come l'MP3, e la diffusione dei masterizzatori per computer stavano gettando le basi per una trasformazione radicale. In questa fase, la digitalizzazione non era ancora percepita come una minaccia, ma piuttosto come un'evoluzione funzionale al modello esistente.

L'ingresso delle tecnologie digitali e, successivamente, di Internet, avrebbe innescato una discontinuità profonda: la musica, da prodotto fisico e controllato, stava per cominciare a circolare come file, facilmente replicabile e accessibile. I primi segnali di questa rivoluzione sarebbero emersi proprio nel passaggio dal CD al file digitale, e ancor più con l'esplosione del file sharing online. Il modello tradizionale, pur essendo stato incredibilmente redditizio e culturalmente influente, si rivelò inadeguato a rispondere alle sfide poste dalla rivoluzione digitale. La logica dell'industria, fondata su proprietà, scarsità e centralizzazione, si sarebbe presto scontrata con una nuova cultura dell'accesso, della copia e della condivisione.

2.2 Avvento del digitale: dal CD al file sharing



Vendite musicali negli USA per formato dal 1980 al 2022
(Statista, 2022)

La fine degli anni Novanta segna l'inizio di una trasformazione radicale per l'industria musicale, una transizione che non si limita a un semplice cambio di formato, ma investe il concetto stesso di musica come bene economico, culturale e tecnologico. La progressiva digitalizzazione dei contenuti, iniziata con il compact disc e accelerata dall'introduzione del formato MP3, ha messo in discussione l'intero sistema su cui si fondava l'industria tradizionale. In pochi anni, il supporto fisico che per oltre un secolo aveva reso la musica un oggetto concreto, acquistabile e collezionabile, cede il passo alla smaterializzazione dei brani e alla loro circolazione sotto forma di dati compressi.

Il formato MP3, sviluppato nel contesto del progetto MPEG tra la fine degli anni Ottanta e i primi anni Novanta, ha avuto un impatto che va ben oltre il miglioramento tecnologico. La sua capacità di ridurre la dimensione dei file audio fino al 90 per cento rispetto ai formati non compressi, mantenendo una qualità percepita ancora accettabile, ha reso per la prima volta praticabile la condivisione della musica attraverso Internet. Ma come ha osservato Sterne

(2006), l'MP3 non è stato solo un avanzamento tecnico: è diventato un *formato ideologico*, una sintesi tra tecnologia, convenienza e desiderio culturale. Ha incarnato una nuova idea di accessibilità, immediatezza e libertà, sfidando la concezione tradizionale della musica come bene raro e costoso.

Nel contesto domestico, la diffusione dei masterizzatori e dei computer multimediali ha giocato un ruolo fondamentale. In pochi anni, intere generazioni di utenti hanno acquisito la possibilità di rippare i propri CD, convertirli in MP3, organizzarli in cartelle tematiche, masterizzare compilation personalizzate. Questo processo ha alimentato un nuovo tipo di *collezionismo immateriale*, fatto di file ordinati per artista, genere o umore, in cui la relazione tra consumatore e musica si fa più intima ma al tempo stesso più frammentata. Come osservato da Bahanovich e Collopy (2009), i giovani utenti dell'epoca non concepivano più la musica come un bene da possedere fisicamente, ma come un'esperienza da accedere e controllare in autonomia, fuori dai circuiti imposti dal mercato.

In parallelo, si diffonde una cultura della condivisione digitale, che trova il suo terreno fertile nelle comunità online. Le reti IRC, i gruppi Usenet, i primi forum dedicati alla musica e i software come AudioGalaxy o eDonkey iniziano a ospitare archivi più o meno organizzati di file MP3. In questi ambienti, spesso informali e non commerciali, la musica diventa un linguaggio comune tra utenti di tutto il mondo. La copia, per decenni considerata un gesto illegale e marginale, inizia ad assumere un significato nuovo, quasi etico. Scaricare un album veniva spesso percepito non come un furto, ma come una forma di accesso culturale, di *democratizzazione sonora*. Questo fenomeno è stato descritto da Lessig (2004), che parla di *fair use morale*, ovvero una pratica culturale in cui la condivisione viene giustificata dal desiderio di conoscenza o dall'inadeguatezza dell'offerta ufficiale.

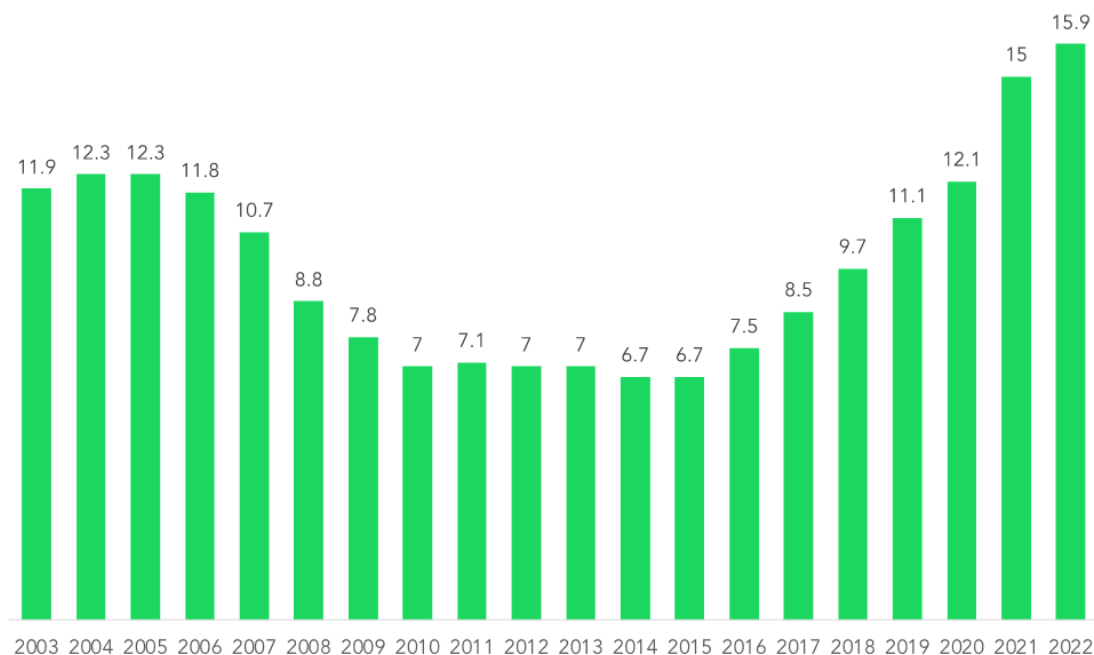
Le implicazioni di questi cambiamenti vanno ben oltre l'aspetto tecnico. L'ascolto musicale, una volta centrato sull'album come opera coerente e sul supporto come oggetto simbolico, si spezza e si riorganizza in forma di *playlist*, brani singoli, raccolte estemporanee. Il consumo si fa immediato, modulare, talvolta distratto. Ma, come notato da Morris e Powers (2015), questa nuova modalità porta anche a una rinegoziazione del significato della musica stessa: ciò che prima era legato a rituali sociali ben definiti, come

l'acquisto in negozio o l'ascolto condiviso, diventa un'esperienza personale, portatile e costantemente accessibile.

L'industria discografica, dal canto suo, inizialmente reagisce con una certa inerzia. Le *major*, abituate a un modello fondato sulla scarsità e sulla distribuzione centralizzata, faticano a comprendere la portata del cambiamento in atto. Progetti come il Secure Digital Music Initiative (SDMI), nati per imporre limitazioni digitali all'uso dei file, falliscono rapidamente, non solo per ragioni tecniche, ma perché ignorano le nuove abitudini e aspettative dei consumatori. Secondo Waldfogel (2012), questa lentezza nell'adeguarsi ha avuto conseguenze profonde: invece di guidare il cambiamento, l'industria ha subito la transizione digitale, perdendo una parte significativa del proprio controllo e della propria autorevolezza.

Uno degli aspetti più interessanti di questa fase riguarda proprio la percezione generazionale del cambiamento. Per molti giovani cresciuti tra fine anni Novanta e inizio Duemila, la musica digitale non è mai stata una novità, ma una normalità. Scaricare un brano, copiarlo su un lettore MP3, inviarlo via e-mail o Bluetooth, sono stati gesti quotidiani, spontanei, quasi invisibili. Uno studio condotto da Nowak (2014) ha mostrato come gran parte degli adolescenti di quel periodo considerasse il download gratuito come una pratica culturale, più che una trasgressione. La *pirateria* veniva percepita non tanto come una violazione della legge, ma come una risposta alla rigidità dell'offerta ufficiale, ancora legata a logiche novecentesche.

Parallelamente, si assiste a un mutamento nella stessa estetica dell'ascolto. La compressione dell'MP3, pur sacrificando parte della qualità audio, introduce una nuova sensibilità sonora. Le imperfezioni, le sfumature perse, l'effetto "piatto" diventano parte integrante dell'esperienza. Secondo alcuni studiosi, come Gunkel (2008), questa trasformazione ha contribuito a costruire una nuova estetica digitale, in cui la qualità non è più il criterio dominante, ma viene sostituita da parametri come accessibilità, portabilità e varietà.



Ricavi del settore musicale negli USA
(*The Recording Industry Association of America, 2024*)

Dal punto di vista economico, la digitalizzazione comporta una progressiva erosione delle basi su cui si fondava il modello discografico tradizionale. I dati pubblicati da IFPI (2002) mostrano che già nel 2001 si era verificata una contrazione globale delle vendite di CD pari al 5 per cento, un calo che sarebbe diventato molto più drammatico negli anni successivi. Allo stesso tempo, gli investimenti pubblicitari e promozionali dell'industria iniziavano a concentrarsi non più solo sui canali tradizionali, ma anche su piattaforme emergenti, blog, forum e comunità online. Era evidente che il centro di gravità del consumo musicale si stava spostando.

In questo contesto, la nozione stessa di proprietà musicale inizia a sfumare. Come sottolineato da Arditi (2017), la musica diventa un bene fluido, non più legato a un supporto o a un luogo specifico, ma distribuito in rete, pronto all'ascolto, alla copia, alla reinvenzione. La *riproducibilità tecnica* di cui parlava Benjamin nel Novecento raggiunge ora un nuovo livello: non si tratta più solo di moltiplicare l'opera, ma di renderla disponibile ovunque, sempre, senza mediazioni.

Possiamo così dire che l'avvento del digitale ha rappresentato una discontinuità storica che ha messo in crisi ogni aspetto del modello musicale novecentesco: dalla produzione alla distribuzione, dall'ascolto al possesso. La musica, da oggetto da acquistare, si trasforma in flusso da gestire. Da bene materiale diventa esperienza digitale. E proprio in questa fase di transizione, mentre l'industria cerca ancora risposte, un evento darà forma definitiva alla rottura: l'esplosione di Napster.

2.3 Fenomeno Napster e diffusione del peer-to-peer

Nel 1999, uno studente diciottenne di nome Shawn Fanning, insieme all'amico Sean Parker, pubblicò su Internet un software destinato a cambiare radicalmente la storia della musica: Napster. Il programma, sviluppato nel dormitorio del college, permetteva per la prima volta la condivisione su larga scala di file musicali in formato MP3 attraverso una rete *peer-to-peer*. La sua interfaccia semplice e intuitiva, unita a un meccanismo di ricerca e download estremamente efficace, rese la piattaforma immediatamente popolare. In meno di due anni, Napster raccolse oltre 80 milioni di utenti in tutto il mondo (Bridy, 2012), diventando nel giro di pochi mesi uno dei simboli più riconoscibili della rivoluzione digitale.

Il successo esplosivo di Napster fu il prodotto di una convergenza storica. Da un lato, la diffusione dell'MP3 e l'aumento della capacità dei personal computer avevano già favorito la smaterializzazione della musica; dall'altro, l'espansione delle connessioni Internet a banda larga rendeva possibile il trasferimento di file anche di grandi dimensioni in tempi ragionevoli. In questo contesto, Napster offriva una soluzione concreta e gratuita a un'esigenza emergente: accedere alla musica senza limiti, senza costi e senza mediazioni.

Tecnicamente, Napster non era completamente decentralizzato. Il sistema utilizzava server centrali per mantenere un database dei file condivisi, ma i trasferimenti avvenivano direttamente tra utenti. Questo modello ibrido era sufficiente a scardinare l'architettura verticale dell'industria musicale, fondata sul controllo dei contenuti e delle modalità di distribuzione. Ogni utente diventava nodo attivo di una rete globale, simultaneamente consumatore e distributore. Secondo David (2010), Napster non introdusse solo un nuovo modello tecnologico, ma una nuova epistemologia della

musica: la conoscenza musicale non era più imposta dall'alto, ma costruita dal basso, attraverso le connessioni e le preferenze della comunità.

Il modello di business di Napster fu al tempo stesso visionario e controverso. La piattaforma non vendeva contenuti, né si sosteneva tramite abbonamenti. Inizialmente, non prevedeva alcuna forma di monetizzazione diretta: l'obiettivo era costruire una base utenti enorme, per poi attirare investimenti e partnership commerciali. Nel 2000, la società ricevette un investimento di oltre 15 milioni di dollari da parte di Bertelsmann, colosso dell'editoria e della musica (Tschmuck, 2012). Tuttavia, la mancanza di un piano per il pagamento dei diritti d'autore rappresentava un punto critico. Come sottolinea Liebowitz (2006), Napster si muoveva in una zona grigia: pur non ospitando fisicamente i contenuti protetti, facilitava attivamente la loro distribuzione illegale.

Le implicazioni di questo modello furono immediate. Le *major* discografiche, che fino a quel momento avevano goduto di un controllo quasi assoluto sul mercato, si trovarono improvvisamente disarmate. Il consumo musicale stava avvenendo al di fuori dei circuiti ufficiali, su scala globale e in tempo reale. Nel dicembre 1999, la Recording Industry Association of America (RIAA) citò in giudizio Napster per violazione massiva del copyright. Seguirono le denunce di artisti noti come Metallica e Dr. Dre. L'azione legale culminò con una sentenza del 2001 che obbligò la piattaforma a cessare l'attività, sancendo di fatto la sua chiusura (Bridy, 2012).

Tuttavia, il danno all'industria era già stato fatto. Napster aveva spalancato le porte a una nuova era. I suoi successori Gnutella, Kazaa, LimeWire, eMule, BitTorrent adottarono architetture ancora più decentralizzate, rendendo impossibile per le autorità individuare un singolo responsabile. Come osserva Lessig (2004), la chiusura di Napster segnò solo la fine di una fase pionieristica, ma non arginò il fenomeno. Anzi, ne rafforzò la diffusione, alimentando una cultura della condivisione ancora più radicata e resistente.

Ciò che rese Napster tanto disruptive non fu solo l'efficienza tecnologica, ma la sua carica simbolica. Per la prima volta, la musica cessava di essere un prodotto mediato da un'industria e diventava un bene fluido, accessibile, replicabile all'infinito. La relazione tra pubblico e contenuto veniva completamente ridisegnata. Arditi (2017) sottolinea come Napster abbia

trasformato l'utente in curatore, selezionatore, archivista. Il controllo dell'esperienza musicale passava dal produttore all'ascoltatore. La musica smetteva di essere venduta come oggetto e diventava esperienza, servizio, scambio.

Numerosi studi hanno cercato di misurare l'impatto economico di Napster. Secondo Oberholzer-Gee e Strumpf (2007), non vi sarebbe una correlazione diretta tra l'aumento dei download illegali e il calo delle vendite ufficiali, suggerendo che molti dei brani scaricati non sarebbero stati acquistati comunque. Tuttavia, altri economisti, come Liebowitz (2006), sostengono l'opposto, evidenziando una perdita significativa di entrate per l'industria. Le stime dell'IFPI (2002) indicano una contrazione delle vendite globali di musica registrata del 5 per cento già nel 2001, con una tendenza negativa accentuata negli anni successivi.

Sul piano culturale, Napster introdusse concetti che avrebbero influenzato profondamente l'immaginario digitale. Il più emblematico è quello di *pirateria etica*. Per molti utenti, soprattutto adolescenti, scaricare musica non equivaleva a rubare, ma a esercitare un diritto culturale. Come mostra Nowak (2014), il download veniva percepito come parte integrante della pratica musicale contemporanea: un gesto di appartenenza, un modo di costruire la propria identità sonora. Il possesso cedeva il passo all'accesso, la legalità al valore condiviso. Si diffondeva una nuova economia simbolica in cui la copia non era più un surrogato dell'originale, ma un'unità pienamente legittima di significato.

In questo contesto, il concetto stesso di *valore musicale* cambiava. La disponibilità immediata, la varietà, la possibilità di scoprire nuovi artisti e generi superavano in importanza la qualità audio o la provenienza legale del file. La copia diventava valore. Sterne (2006) parla dell'MP3 come di un *formato ideologico*, che veicola una precisa visione del mondo: la musica deve essere liquida, mobile, libera. Napster traduceva in pratica questa visione, offrendo un'infrastruttura che rifletteva i desideri e le aspettative di una nuova generazione digitale.

Anche il concetto di collezionismo mutava. Se il collezionista tradizionale esibiva scaffali di CD o vinili, l'utente di Napster organizzava cartelle, compilava playlist, archiviava migliaia di file in hard disk personali. Si trattava di un *collezionismo immateriale*, in cui l'atto stesso di possedere

veniva sostituito dall'atto di selezionare e conservare virtualmente. Come rilevano Bahanovich e Collopy (2009), questa nuova forma di collezione aveva un significato identitario altrettanto forte, pur in assenza di fisicità.

L'eredità di Napster si misura non solo nel crollo del modello discografico tradizionale, ma anche nell'anticipazione delle dinamiche che oggi governano le piattaforme di *streaming*. La logica dell'accesso illimitato, dell'esperienza personalizzata, del consumo modulare trova in Spotify, Apple Music e YouTube Music una realizzazione legale e commerciale che riprende molte delle intuizioni di Napster. Come osserva Morris (2015), la cultura del *playlisting*, dell'ascolto on demand e della navigazione musicale a flusso continuo è figlia diretta di quella rivoluzione iniziata nel 1999.

Si può dire che Napster rappresenta un vero e proprio spartiacque: non solo un prodotto tecnologico, ma un evento culturale, sociale ed industriale. Ha mostrato i limiti del controllo centralizzato nell'era digitale, ha dato forma a nuove pratiche di ascolto e ha imposto all'industria musicale una trasformazione che si sarebbe completata solo negli anni successivi, con l'avvento dello *streaming*. La sua parabola breve ma intensa costituisce uno dei capitoli più emblematici della storia dei media digitali.

2.4 Crisi del modello discografico e declino delle vendite fisiche

A partire dalla fine degli anni Novanta, l'industria musicale globale ha attraversato una delle crisi più profonde della sua storia. Dopo decenni di crescita pressoché continua, guidata da formati fisici come il vinile, la cassetta e soprattutto il CD, il settore ha vissuto un collasso che ha messo in discussione le sue fondamenta economiche, culturali e operative.

Il crollo delle vendite fisiche, causato in parte dall'esplosione della pirateria digitale e in parte dall'incapacità delle *major* di adattarsi ai nuovi paradigmi tecnologici, ha ridimensionato drasticamente la struttura del mercato. Tra il 1999 e il 2014, i ricavi globali dell'industria musicale sono passati da circa 25 miliardi a meno di 15 miliardi di dollari (IFPI, 2022), con un calo netto superiore al 40 per cento, concentrato quasi interamente nel segmento dei supporti fisici.

Il declino del CD, in particolare, è stato emblematico. Dopo aver rappresentato il principale motore di profitto per oltre un decennio, raggiungendo il suo picco nel 1999 con vendite globali superiori ai 20 miliardi di dollari, il compact disc è stato rapidamente superato dall'MP3 e, successivamente, dai modelli basati su *streaming* e accesso digitale. Le vendite di CD negli Stati Uniti, secondo i dati RIAA (2023), sono crollate del 97 per cento tra il 1999 e il 2022, passando da circa 940 milioni di unità a meno di 30 milioni. Questo crollo ha avuto effetti diretti sulla sostenibilità economica delle etichette discografiche, che avevano costruito il proprio modello di business sulla vendita unitaria e sull'economia del supporto.

È importante osservare come il crollo delle vendite fisiche non si sia verificato in modo omogeneo a livello globale. In mercati come gli Stati Uniti, il Regno Unito e il Giappone tradizionalmente tra i più sviluppati dal punto di vista industriale la caduta è stata particolarmente rapida e profonda. In altri contesti, come la Germania o i Paesi Bassi, la transizione è avvenuta in modo più graduale e il vinile ha mantenuto un ruolo culturale più stabile. Secondo i dati IFPI (2023), nel 2001 le vendite fisiche rappresentavano il 96 per cento del totale dei ricavi globali, mentre nel 2022 erano scese al 9 per cento. Questo dato riflette non solo un cambiamento tecnologico, ma anche una differenza di approccio tra sistemi distributivi, modelli di consumo e politiche industriali regionali.

Numerosi studi hanno cercato di analizzare le ragioni strutturali di questa crisi. Secondo Aguiar e Waldfogel (2018), il problema non è stato solo tecnologico, ma anche comportamentale. L'emergere del digitale ha modificato in modo irreversibile il modo in cui il pubblico consuma musica: non più attraverso l'acquisto, ma tramite l'accesso immediato, personalizzabile e illimitato. La musica ha cessato di essere un oggetto da possedere ed è diventata un servizio, un flusso continuo disponibile ovunque e in qualsiasi momento. Questa transizione ha fatto emergere una frattura tra il modello industriale ereditato dal ventesimo secolo e le nuove aspettative del pubblico.

Le risposte dell'industria, nei primi anni Duemila, furono prevalentemente difensive. Le principali *major* Universal, Sony, Warner, EMI e BMG cercarono di contrastare la pirateria digitale con strumenti di protezione tecnica, come i Digital Rights Management (DRM), e con un'intensa attività legale contro le piattaforme e persino i singoli utenti. Tuttavia, questa

strategia si rivelò inefficace nel lungo periodo, sia dal punto di vista tecnologico che da quello reputazionale. Come osservano Peitz e Waelbroeck (2006), l'industria discografica adottò un approccio reattivo e conservatore, focalizzandosi più sulla tutela dei diritti che sull'innovazione dei modelli di business.

Parallelamente, le prime piattaforme legali nate per offrire un'alternativa alla pirateria come Pressplay, MusicNet o Sony Connect fallirono nell'obiettivo di attrarre i consumatori. Questi servizi erano spesso poco intuitivi, costosi, limitati nella disponibilità dei cataloghi e ostacolati dai DRM. In sostanza, offrivano un'esperienza utente nettamente inferiore rispetto alle piattaforme illegali gratuite. Solo con l'arrivo dell'iTunes Store nel 2003, e successivamente di Spotify nel 2008, iniziarono ad affermarsi modelli più coerenti con le aspettative del pubblico digitale (Waldfoegel, 2021).

L'effetto della crisi si è esteso anche al piano occupazionale, mettendo in difficoltà interi segmenti della filiera produttiva. La contrazione delle vendite fisiche ha colpito in modo diretto il settore della distribuzione tradizionale, portando alla chiusura di migliaia di negozi di dischi in tutto il mondo e alla scomparsa di molte catene specializzate. Anche all'interno delle stesse case discografiche si è verificata una forte riduzione del personale, in particolare nei reparti commerciali e logistici. Secondo il rapporto UNESCO (2022), oltre il 70 per cento dei lavoratori culturali nel comparto musicale opera oggi con contratti non stabili o in modalità autonoma, a conferma di un processo di precarizzazione strutturale. Nello stesso periodo, tuttavia, si sono affermate nuove figure professionali legate al digitale: curatori editoriali, *data analyst*, esperti di metadati e *playlist editor*, che riflettono la trasformazione della musica in contenuto algoritmico.

Dal punto di vista culturale, la crisi dell'industria discografica coincide anche con un cambiamento profondo nella percezione del valore musicale. La gratuità diffusa dei file digitali e l'abbondanza dell'offerta portarono a una svalutazione simbolica della musica registrata. Come osserva Arditi (2020), il passaggio da un'economia della scarsità a un'economia dell'eccesso ha reso difficile mantenere un prezzo per la musica, che per molti utenti è diventata una sorta di "bene comune digitale". La nozione di proprietà è stata progressivamente sostituita da quella di accesso, rafforzando l'idea che l'esperienza musicale valga più del possesso.

Questo cambiamento ha colpito in modo asimmetrico gli attori della filiera. Mentre i grandi artisti e le etichette con ampi cataloghi hanno trovato nuove forme di monetizzazione attraverso lo *streaming*, i musicisti emergenti e i circuiti indipendenti hanno spesso faticato a sostenersi economicamente. Secondo Wlömert e Papies (2016), la concentrazione del mercato e i bassi margini per riproduzione generati dallo *streaming* hanno aggravato le disuguaglianze già presenti nel settore, rendendo ancora più evidente la frattura tra i protagonisti dell'industria e i suoi margini creativi.

La crisi, tuttavia, non è stata solo una fase di declino. In una prospettiva più ampia, può essere interpretata come una fase di transizione da un modello industriale fondato sulla riproduzione fisica e sulla distribuzione centralizzata a uno digitale basato su piattaforme, algoritmi e dati. Come sottolinea Waldfogel (2021), la cosiddetta “Rinascita digitale” della musica ha preso forma solo quando l'industria ha abbandonato la logica del controllo per abbracciare quella dell'accessibilità. Lo dimostra il fatto che, a partire dal 2015, il mercato globale ha ricominciato a crescere, trainato quasi esclusivamente dallo *streaming on demand*.

La pandemia da COVID-19 ha ulteriormente evidenziato la marginalizzazione dei supporti fisici nel sistema musicale contemporaneo. Con la chiusura dei negozi fisici e l'interruzione della filiera distributiva tradizionale, l'ascolto musicale si è spostato quasi completamente sulle piattaforme digitali. Secondo l'IFPI (2022), oltre il 65 percento dei ricavi globali nel 2021 proveniva dallo *streaming*, mentre le vendite fisiche rappresentavano meno del 10 percento del totale. Questo scenario ha reso evidente che il supporto fisico, pur sopravvivendo in nicchie culturali come il vinile, non costituisce più l'asse portante del settore.

La crisi dell'industria discografica non va quindi intesa solo come un crollo economico, ma come una ridefinizione sistemica del modo in cui la musica viene prodotta, distribuita e consumata. Il declino delle vendite fisiche ha evidenziato il progressivo superamento di un modello fondato sulla materialità e sull'intermediazione verticale. La transizione verso il digitale ha imposto nuove regole, nuovi attori e nuove forme di valore. Comprendere questa crisi significa leggere in filigrana il passaggio dalla musica come prodotto alla musica come servizio, e dalla proprietà all'accesso come paradigma dominante del XXI secolo.

2.5 Tecnologie digitali e trasformazione del settore musicale

La crisi del modello discografico tradizionale, analizzata nei paragrafi precedenti, non può essere compresa senza tenere conto del profondo impatto esercitato dalle nuove tecnologie digitali. A partire dagli anni Duemila, l'innovazione tecnologica ha agito come motore di trasformazione sistemica, investendo l'intera filiera musicale: dalla produzione alla promozione, dalla distribuzione al consumo. I mutamenti introdotti non si sono limitati alla smaterializzazione del supporto, ma hanno ridefinito il valore, le modalità di accesso e i meccanismi di visibilità all'interno di un sistema sempre più guidato da piattaforme, algoritmi e dati.

La diffusione di infrastrutture digitali ad alta velocità, la crescente adozione del *cloud computing* e la pervasività di dispositivi mobili hanno progressivamente consolidato un paradigma in cui l'accesso alla musica avviene in modo continuo, istantaneo e ubiquo. La disponibilità pressoché illimitata di contenuti ha trasformato l'ascolto in un'esperienza frammentata, distribuita lungo i tempi morti della quotidianità, integrata in pratiche sociali eterogenee. Come osserva Arditi (2020), si è passati da un'economia del possesso a una cultura dell'accesso, in cui la fruizione musicale è definita meno dal supporto fisico e più dalla sua accessibilità immediata e personalizzabile.

Un ruolo particolarmente incisivo è stato svolto dai sistemi di raccomandazione automatica, che hanno ridefinito le modalità di scoperta e selezione musicale. Piattaforme come Spotify, YouTube Music e Deezer impiegano algoritmi basati su *machine learning* per suggerire contenuti in linea con i comportamenti e le preferenze dell'utente.

Prey (2018) ha evidenziato come questi strumenti non si limitino a supportare la navigazione dell'ascoltatore, ma svolgano una funzione normativa, modellando attivamente il consumo musicale e contribuendo a creare un ambiente personalizzato ma potenzialmente autoreferenziale. In questo contesto, la mediazione algoritmica diventa una forza culturale silenziosa, capace di influenzare la visibilità dei contenuti e, di conseguenza, la struttura dell'offerta musicale globale.

La centralità acquisita dai dati ha ridefinito anche i modelli economici delle piattaforme. Non si tratta più soltanto di monetizzare attraverso abbonamenti

o pubblicità, ma di estrarre valore dalle informazioni generate dagli utenti. Ogni interazione dall'ascolto a uno skip, da un salvataggio a una condivisione è oggetto di analisi e valorizzazione. Eriksson et al. (2019) descrivono questo processo come *datafication of music*, ovvero la trasformazione della cultura musicale in un insieme di metriche quantificabili e commercializzabili. La musica diventa un vettore per la raccolta e l'elaborazione di dati, contribuendo così alla sostenibilità economica delle piattaforme e all'affinamento dei modelli predittivi.

Tale riconfigurazione ha avuto conseguenze rilevanti anche per gli artisti. Se da un lato le tecnologie digitali hanno permesso l'autoproduzione e l'autodistribuzione, aprendo a nuove forme di autonomia creativa, dall'altro lato hanno imposto una crescente pressione in termini di visibilità, aggiornamento costante e coerenza algoritmica.

Baym (2018) osserva come l'artista contemporaneo debba saper navigare ambienti altamente competitivi, adattandosi alle logiche della piattaforma e agendo al contempo come imprenditore, *content creator* e stratega di sé stesso. L'attività musicale non si esaurisce più nella composizione e nell'esecuzione, ma si estende a una gestione consapevole della propria presenza digitale.

Nel frattempo, si affacciano nuove tecnologie che potrebbero ulteriormente riconfigurare il settore. La blockchain viene esplorata come strumento per garantire maggiore trasparenza e tracciabilità nei pagamenti dei diritti, mentre gli NFT aprono a forme di collezionismo e proprietà digitale potenzialmente innovative. L'intelligenza artificiale generativa, infine, solleva interrogativi inediti sulla creatività computazionale, sulla paternità delle opere e sul confine tra produzione artistica e automazione.

In un contesto così complesso e in continua trasformazione, una piattaforma in particolare ha avuto un ruolo decisivo nel ridefinire le modalità di ascolto, i modelli economici e i criteri di successo nell'industria musicale: Spotify. Analizzare il funzionamento di questa piattaforma permette di comprendere più da vicino le logiche che guidano oggi la trasformazione digitale del settore, tema al centro del prossimo capitolo.

2.6 Struttura e dinamiche dell'industria musicale contemporanea

Negli ultimi anni, l'industria della distribuzione musicale ha subito una profonda trasformazione, accelerata dall'evoluzione digitale e dal consolidarsi del modello *platform-based*. Il mercato dei servizi di distribuzione musicale digitale, un tempo dominato da pochi grandi attori e ancorato al supporto fisico, si configura oggi come un ecosistema complesso, fluido e in rapida crescita, in cui operano aziende di varia natura: piattaforme tecnologiche, etichette indipendenti, aggregatori digitali e *start-up* orientate all'innovazione.

A livello globale, secondo le proiezioni più recenti, il mercato della distribuzione musicale ha raggiunto un valore stimato di circa 2,8 miliardi di dollari nel 2024, con una crescita prevista fino a 7,15 miliardi entro il 2034, con un tasso annuo composto (CAGR) del 9,8 per cento (Market Research Future, 2024). Altre stime, più conservative, indicano un valore attuale di circa 1,14 miliardi di dollari, con un CAGR del 4,2 per cento fino al 2033 (Business Research Insights, 2024). Differenze di rilevazione a parte, i dati convergono sull'idea di una traiettoria espansiva sostenuta, favorita dalla crescita dello *streaming* e dalla crescente domanda di accesso immediato, personalizzato e globale alla musica. Il mercato europeo si colloca all'interno di questa dinamica espansiva. Secondo i dati di Statista (2024), l'Europa rappresenta uno dei principali bacini di consumo e produzione musicale al mondo, con ricavi totali nel settore musicale registrato pari a circa 8,5 miliardi di euro nel 2023. Lo *streaming* ha raggiunto oltre il 70 per cento dei ricavi complessivi, con tassi di crescita particolarmente elevati nei segmenti *on-demand* e *ad-supported*. L'Italia, pur avendo un peso minore rispetto a mercati come Germania, Regno Unito e Francia, ha registrato nel 2023 ricavi pari a 392 milioni di euro, di cui il 75 per cento provenienti dallo *streaming*, con una crescita annuale superiore al 10 per cento (Statista, 2024).

All'interno di questo scenario globale e interconnesso, è possibile tracciare una mappa dei principali attori che operano nel settore della distribuzione musicale. Le aziende attive si differenziano per modello di business, grado di verticalizzazione, tecnologie adottate e strategie di monetizzazione.

AZIENDA	QUOTA DI MERCATO	MODELLO DI BUSINESS	TECNOLOGIE UTILIZZATE	OFFERTA PRINCIPALE	INVESTIMENTI AI/ BLOCKCHAIN
SPOTIFY	31%	Platform-based B2C B2B	Machine learning, Big Data, Cloud	Distribuzione, pubblicità, analytics per artisti	ALTO
APPLE MUSIC	15%	Platform-based	AI discovery, integrazione hardware-software	Distribuzione, interfaccia Apple	MEDIO
AMAZON MUSIC	13%	Platform-based	AI, Alexa, Cloud	Streaming, download	MEDIO
DISTROKID	< 1%	Aggregator D2C	Interfacce automatizzate, API	Distribuzione multiplatforma, royalty tracking	BASSO
TUNECORE	< 1%	Aggregator D2C	AI per analytics e marketing	Distribuzione, promozione, servizi editoriali	MEDIO
CD BABY	< 1%	Aggregator D2C	Data tracking, gestione diritti	Distribuzione, sincronizzazione, servizi fisici	BASSO
BELIEVE	3%	Platform-label hybrid	AI, metadata analytics	Distribuzione, label services, marketing digitale	ALTO
UNITED MASTERS	< 1%	Aggregator + label services	AI, blockchain	Distribuzione, gestione diritti, dati artisti	MEDIO-ALTO
AMUSE	< 1%	Freemium, data-driven label	AI predittiva per scouting	Distribuzione gratuita, accordi basati su dati	ALTO

Competitor board sui principali attori del mercato discografico
(Elaborazione propria)

Le piattaforme come Spotify, Apple Music e Amazon Music si posizionano come leader nel segmento dello *streaming* diretto al consumatore, ma offrono anche strumenti per la gestione delle carriere artistiche e per l'analisi dei dati. Aggregatori digitali come DistroKid, TuneCore e CD Baby si rivolgono invece a una platea più frammentata di artisti indipendenti, offrendo accesso diretto ai principali canali di distribuzione digitale in

cambio di fee fisse o percentuali sulle *royalties*. Player emergenti come UnitedMasters o Amuse si distinguono per l'adozione intensiva di tecnologie predittive e per la proposta di modelli ibridi tra aggregazione, servizi discografici e contratti flessibili.

È interessante osservare come l'utilizzo dell'intelligenza artificiale stia diventando un asset competitivo fondamentale. L'AI viene impiegata non solo per personalizzare l'esperienza dell'utente, ma anche per analizzare le performance delle tracce, suggerire strategie di promozione, individuare potenziali *hit* e, in alcuni casi, per generare contenuti musicali. L'adozione della blockchain è ancora limitata, ma diverse realtà (come UnitedMasters e Sound.xyz) stanno esplorando soluzioni per garantire maggiore trasparenza nei flussi di pagamento e nella gestione dei diritti digitali.

L'industria della distribuzione musicale odierna si presenta come un campo in rapido movimento, nel quale coesistono dinamiche concorrenziali tradizionali e logiche proprie dell'economia delle piattaforme. Le barriere all'ingresso si sono ridotte, ma la visibilità è sempre più regolata da algoritmi e metriche di performance. Il ruolo delle tecnologie emergenti, unitamente all'evoluzione delle abitudini di consumo, lasciano prevedere ulteriori trasformazioni nei prossimi anni, rendendo la distribuzione non più solo un passaggio tecnico, ma un punto strategico dell'intera catena del valore musicale.

Capitolo 3: Spotify come paradigma di trasformazione digitale

3.1 Nascita ed affermazione di Spotify

La nascita di Spotify si inserisce in un momento particolarmente critico per l'industria musicale. Tra la fine degli anni Novanta e i primi Duemila, il settore discografico fu travolto dalla diffusione del file sharing: piattaforme come Napster, LimeWire e Kazaa permisero a milioni di utenti di scaricare brani in modo gratuito e immediato, trasformando la musica da bene fisico a file digitale replicabile senza costi. Le conseguenze furono pesanti: tra il 1999 e il 2008 i ricavi globali della musica registrata calarono di quasi un terzo (IFPI, 2010), aprendo una crisi senza precedenti.

Le major tentarono di difendere il modello tradizionale con azioni legali, mentre, Apple tentò di proporre una soluzione alternativa con il lancio di iTunes nel 2003, introducendo la possibilità di acquistare singoli brani a un prezzo contenuto. Per qualche tempo questa innovazione contribuì a contenere l'impatto della pirateria, ma non risolveva la questione di fondo. Questa soluzione, pur innovativa, non superava però il problema di fondo: i consumatori si stavano abituando a un accesso immediato e illimitato, svincolato dal concetto di possesso. Come ricordano Burkart e McCourt (2006), il sogno di un "jukebox celestiale", un archivio universale disponibile in ogni momento, era già presente nell'immaginario collettivo, ma non aveva ancora trovato una realizzazione concreta.

È in questo scenario che la Svezia, un Paese all'avanguardia nella digitalizzazione, diventò il terreno ideale per la nascita di un nuovo modello. A metà degli anni Duemila, secondo Eriksson et al. (2019), oltre l'80% della musica ascoltata in Svezia proveniva da fonti illegali, a dimostrazione della fragilità del mercato e della difficoltà per gli artisti e le etichette di monetizzare i propri contenuti. Al tempo stesso, la diffusione della banda larga e l'elevato livello di alfabetizzazione digitale rendevano la popolazione particolarmente predisposta ad adottare soluzioni innovative di fruizione. Non sorprende, quindi, che proprio in questo contesto nel 2006 Daniel Ek e Martin Lorentzon abbiano deciso di fondare Spotify.

L'idea alla base del progetto era semplice ma rivoluzionaria: riconciliare due esigenze fino ad allora inconciliabili. Da un lato, i consumatori chiedevano accesso immediato, gratuito o comunque a basso costo, a un catalogo musicale sempre più vasto. Dall'altro, l'industria aveva bisogno di trovare un modello di monetizzazione capace di riportare sostenibilità economica al settore. Spotify nacque quindi come una risposta a questa tensione, con l'ambizione di costruire un ponte tra la domanda degli utenti e l'offerta delle etichette discografiche. Non era soltanto un nuovo servizio tecnologico, ma un tentativo di ridisegnare le regole del gioco, spostando definitivamente l'attenzione dal possesso della musica all'accesso.

La scelta di avviare l'esperimento proprio in Svezia fu determinante. Il Paese, tra i più colpiti dalla pirateria musicale, aveva urgente bisogno di soluzioni legali, ma al tempo stesso disponeva di una solida infrastruttura digitale e di una popolazione pronta a sperimentare nuove forme di fruizione. In questo contesto, Spotify seppe intercettare un'esigenza latente e proporre un modello di consumo semplice, accessibile e legale, destinato in poco tempo a trasformare il modo in cui milioni di persone avrebbero vissuto la musica.

L'idea che ha guidato la nascita di Spotify è strettamente legata alla visione dei suoi fondatori, *Daniel Ek* e *Martin Lorentzon*. Entrambi provenivano dall'ecosistema tecnologico svedese, ambiente fertile di start-up e innovazioni digitali, e avevano già maturato esperienze significative nel campo dell'imprenditoria online. *Lorentzon* era cofondatore della piattaforma di marketing digitale *TradeDoubler*, mentre *Ek* aveva iniziato a lavorare come sviluppatore di software già da giovanissimo, guadagnandosi presto la reputazione di talento precoce nel settore. Questa combinazione di competenze imprenditoriali e tecniche si rivelò decisiva per concepire un progetto che unisse solidità economica e capacità di innovazione tecnologica.

La loro intuizione fu semplice ma rivoluzionaria: la pirateria non si poteva combattere con la sola repressione legale o con modelli economici che riproponevano logiche ormai superate. Come osserva Eriksson et al. (2019), *Ek* era convinto che il problema non fosse il prezzo della musica, bensì l'esperienza complessiva dell'utente. Milioni di persone avevano scelto

Napster o LimeWire non perché rifiutassero di pagare, ma perché quelle piattaforme offrivano qualcosa che il mercato ufficiale non sapeva più garantire: immediatezza, semplicità e un catalogo virtualmente infinito. L'obiettivo di Spotify divenne quindi quello di creare un servizio che fosse non soltanto legale, ma persino più comodo e più accessibile della pirateria stessa.

In più occasioni *Daniel Ek* ha ricordato come l'idea di fondo fosse quella di spostare il baricentro dal possesso all'accesso. Non era più necessario acquistare un CD o un file digitale per godere della musica; ciò che contava era poterla ascoltare in qualunque momento, su qualunque dispositivo, senza interruzioni e senza vincoli. In questo senso, la loro visione intercettava una trasformazione culturale già in atto: il progressivo abbandono del concetto di proprietà a favore di una logica di consumo istantaneo e flessibile, una tendenza che negli stessi anni avrebbe interessato altri settori, dall'intrattenimento video ai trasporti. Questa visione trovava terreno fertile nel contesto svedese, da sempre aperto all'innovazione e dotato di infrastrutture tecnologiche avanzate.

Secondo Eriksson et al. (2019), la cultura digitale del Paese era caratterizzata da un forte pragmatismo e da una predisposizione ad accogliere nuove soluzioni che risolvessero problemi concreti della vita quotidiana. In questo senso, Spotify non fu percepita come una mera innovazione tecnologica, ma come un servizio capace di rispondere a un bisogno sociale diffuso: rendere la musica nuovamente accessibile e sostenibile, in un momento in cui sembrava destinata a perdere valore economico e simbolico.

La retorica dei fondatori contribuì a rafforzare questa percezione. *Daniel Ek*, in particolare, si impegnò a costruire una narrazione che presentava Spotify come uno strumento di democratizzazione della musica, in grado di restituire dignità al lavoro creativo e di avvicinare artisti e pubblico. Nel 2018, ad esempio, dichiarò che la missione della piattaforma era quella di «dare a un milione di artisti l'opportunità di vivere della propria arte e a miliardi di fan la possibilità di godere e lasciarsi ispirare dalla musica» (Ek, 2018). Una formula dal tono idealistico, ma coerente con la strategia di posizionamento dell'azienda: non solo piattaforma di streaming, ma attore culturale globale.

Questa visione, che intrecciava elementi economici e ideali, era in grado di convincere sia l'industria discografica sia i consumatori. Per i primi,

rappresentava la possibilità di recuperare una forma di monetizzazione in un contesto di crisi profonda; per i secondi, offriva l'esperienza musicale più comoda e completa mai sperimentata fino a quel momento. In questo senso, Spotify nacque con l'ambizione di ridefinire le regole del settore, e la forza della visione dei suoi fondatori stava proprio nella capacità di tradurre un problema apparentemente irrisolvibile in un'opportunità di trasformazione radicale.

Per comprendere appieno la portata innovativa di Spotify è utile metterla a confronto con i modelli che l'hanno preceduta, in particolare *Napster* e *iTunes*. Entrambe queste esperienze, seppur profondamente diverse tra loro, avevano già lasciato un segno indelebile nella storia della musica registrata, aprendo la strada a un nuovo modo di intendere la fruizione dei contenuti sonori.

Napster, lanciato nel 1999 da *Shawn Fanning* e *Sean Parker*, fu il primo grande terremoto digitale dell'industria musicale. Grazie al sistema peer-to-peer, la piattaforma permetteva agli utenti di condividere file MP3 direttamente dai propri computer, abbattendo in un colpo solo le barriere di costo e di distribuzione che avevano fino ad allora regolato il mercato discografico. In pochissimo tempo milioni di giovani in tutto il mondo iniziarono a scaricare musica illegalmente, scardinando le logiche tradizionali e dimostrando quanto fosse forte il desiderio di un accesso libero, rapido e senza limiti ai brani musicali (Burkart & McCourt, 2006).

Sebbene la chiusura forzata della piattaforma nel 2001, a seguito delle azioni legali intentate dalle major discografiche, ne abbia decretato una fine precoce, l'impatto di *Napster* fu duraturo. Esso rivelò con chiarezza che il paradigma basato sul possesso dei supporti fisici stava ormai cedendo il passo a una nuova logica centrata sull'accesso, e che il pubblico era pronto ad abbracciare soluzioni radicalmente diverse da quelle offerte fino a quel momento.

A questa prima rivoluzione seguì la risposta dell'industria. Nel 2003 *Apple*, sotto la guida di *Steve Jobs*, lanciò *iTunes*, una piattaforma che per la prima volta offriva la possibilità di acquistare singoli brani a un prezzo standardizzato e accessibile. L'idea di poter comprare solo la canzone desiderata, senza dover necessariamente acquistare l'intero album, apparve inizialmente rivoluzionaria e contribuì a riportare una certa fiducia nel

mercato legale. *iTunes* seppe inoltre sfruttare l'integrazione con l'ecosistema dei dispositivi *Apple*, in particolare l'iPod, consolidando l'idea di un'esperienza d'ascolto semplice, portatile e personalizzata (Mulligan, 2015). Tuttavia, pur avendo avuto un successo rilevante, anche questo modello si rivelò limitato: la musica rimaneva legata a un concetto di proprietà individuale e a un archivio personale, con tutti i vincoli e i costi che ciò comportava. Nonostante rappresentasse una risposta più "ordinata" rispetto al caos di *Napster*, *iTunes* non riuscì a intercettare fino in fondo le nuove abitudini di consumo emergenti, sempre più orientate verso la fruizione immediata e illimitata.

È proprio in questo spazio di tensione, tra l'accesso illegale garantito da *Napster* e la legalità vincolata al possesso proposta da *iTunes*, che si colloca Spotify. La piattaforma fondata da *Daniel Ek* e *Martin Lorentzon* seppe cogliere i limiti dei modelli precedenti e proporre una sintesi inedita. Da un lato, ereditava l'immediatezza e la vastità di catalogo che avevano reso irresistibile l'esperienza del file sharing. Dall'altro, introduceva un modello di business basato su accordi diretti con le case discografiche, garantendo legalità e remunerazione (seppur controversa) per gli artisti e le etichette. La vera innovazione fu però lo spostamento definitivo dal possesso all'accesso: l'utente non doveva più acquistare, archiviare e gestire file, ma poteva semplicemente connettersi e ascoltare, in streaming, milioni di brani.

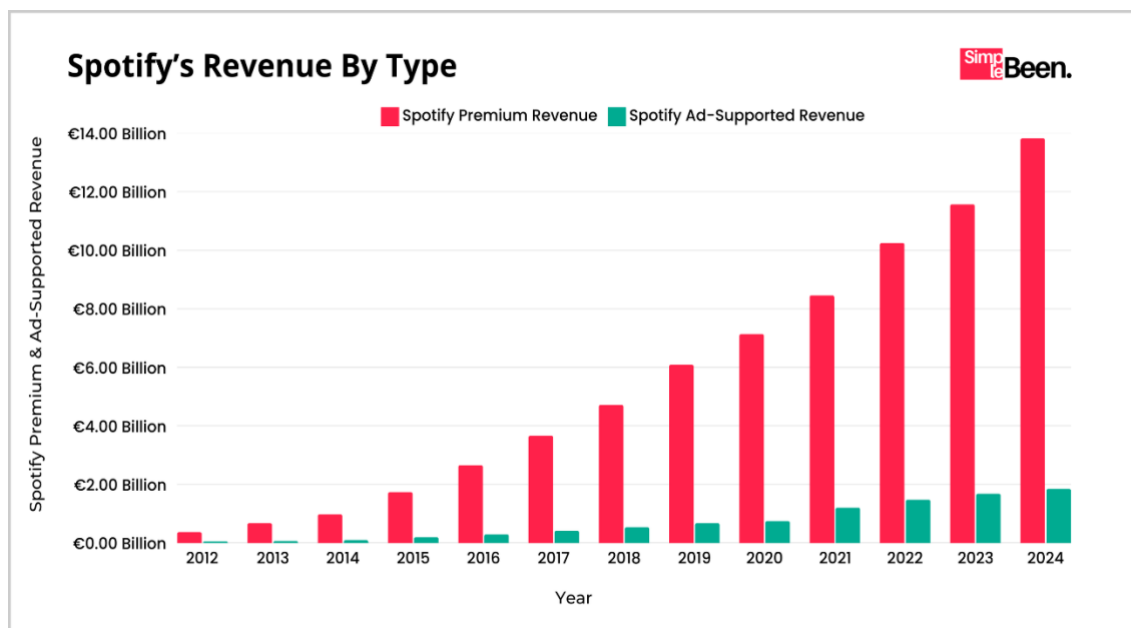
Secondo Eriksson et al. (2019), proprio questa capacità di combinare la comodità della pirateria con la legittimità dell'offerta legale rese Spotify un attore disruptive. Per la prima volta, l'utente non era più costretto a scegliere tra rischiare di infrangere la legge o pagare per un download limitato. Bastava aprire l'applicazione per avere accesso immediato a un catalogo vastissimo, gratuitamente nella versione base supportata dalla pubblicità o senza interruzioni tramite l'abbonamento premium. Era un compromesso che trasformava la musica in un servizio, non più in un bene da possedere.

Il passaggio segnò un punto di svolta per l'intera industria, tanto che diversi studiosi hanno sottolineato come lo streaming on demand non rappresenti soltanto un'evoluzione tecnologica, ma una vera e propria trasformazione culturale (Marshall, 2015). Con Spotify, infatti, l'idea stessa di collezione musicale cambiò radicalmente: non si trattava più di accumulare CD o file digitali, ma di accedere a un archivio virtuale sempre disponibile, modellato da algoritmi capaci di suggerire nuovi brani e personalizzare l'esperienza.

L'atto dell'ascolto divenne più fluido, temporaneo e condiviso, in linea con le pratiche digitali emergenti.

In questo senso, la forza disruptive di Spotify non consiste soltanto nell'aver saputo creare un nuovo modello di business, ma nell'aver imposto una diversa concezione del rapporto tra pubblico e musica. L'accesso illimitato divenne la nuova normalità, e l'idea di "possedere" la musica iniziò a sembrare obsoleta per milioni di utenti. Si trattò di una rottura che non solo salvò l'industria discografica da una crisi profonda, ma che ne riscrisse i fondamenti culturali, preparando il terreno per una nuova era della fruizione musicale.

3.2 Business Model: freemium, abbonamenti e pubblicità



Ricavi annuali totali dal 2016 al 2024.

(Spotify Revenue and Growth Statistics – SignHouse, 2024)

Uno degli elementi centrali che ha permesso a Spotify di affermarsi come leader globale dello streaming musicale è stato l'adozione del modello freemium. Questo modello, nato nell'ambito delle start-up digitali a metà degli anni Duemila, prevede l'offerta di un servizio gratuito con funzionalità di base, affiancato da una versione a pagamento che garantisce accesso a funzioni avanzate. Osterwalder e Pigneur (2010), nel loro lavoro

pionieristico sul *Business Model Canvas*, identificano il freemium come uno strumento particolarmente efficace per attrarre rapidamente una massa critica di utenti e convertirne una parte in abbonati paganti. Nel caso di Spotify, questa scelta si rivelò non solo un'innovazione di marketing, ma un vero e proprio cambio di paradigma nell'industria musicale.

Il contesto in cui questa decisione maturò è fondamentale per comprenderne la portata. A metà degli anni Duemila, come visto, la pirateria digitale era il canale principale attraverso cui milioni di persone accedevano alla musica. Offrire un servizio completamente a pagamento avrebbe probabilmente reso Spotify poco competitivo rispetto a piattaforme illegali che garantivano accesso gratuito a un catalogo vastissimo. La soluzione di Ek e Lorentzon fu quella di proporre un modello ibrido: musica gratuita per chi non era disposto a pagare, finanziata dalla pubblicità, e una versione premium per gli utenti disposti a contribuire in cambio di una migliore esperienza d'ascolto. L'impatto di questa scelta fu immediato. Secondo Statista (2022), già nel 2010 Spotify aveva raggiunto 10 milioni di utenti attivi in Europa, dei quali circa 500.000 abbonati premium.

Il rapporto tra utenti free e premium evidenziava un chiaro squilibrio, ma rappresentava al tempo stesso la dimostrazione della capacità del freemium di attrarre un'utenza di massa. Nel 2012, al momento del lancio negli Stati Uniti, la piattaforma contava 15 milioni di utenti attivi e 4 milioni di abbonati paganti (IFPI, 2013). Il tasso di conversione era quindi di circa il 27%, un dato significativo se si considera che i modelli freemium in altri settori digitali registravano percentuali sensibilmente inferiori, spesso comprese tra il 2 e il 10% (Mulligan, 2015). L'adozione del freemium non fu però una scelta priva di rischi. Dal punto di vista industriale, le major discografiche temevano che offrire musica gratuita potesse svalutare ulteriormente il prodotto musicale, già duramente colpito dal file sharing. Tuttavia, i dati sulla pirateria nei mercati dove Spotify era attivo dimostrarono il contrario.

In Svezia, ad esempio, il numero di utenti che dichiaravano di scaricare illegalmente musica passò dal 44% del 2008 al 18% del 2011, in concomitanza con la diffusione di Spotify (IFPI, 2013). Questo dato venne utilizzato dalla stessa azienda per convincere le etichette discografiche e i legislatori della validità del proprio approccio: non si trattava di regalare musica, ma di offrire un'alternativa legale che potesse ridurre la pirateria e generare nuove forme di ricavo.

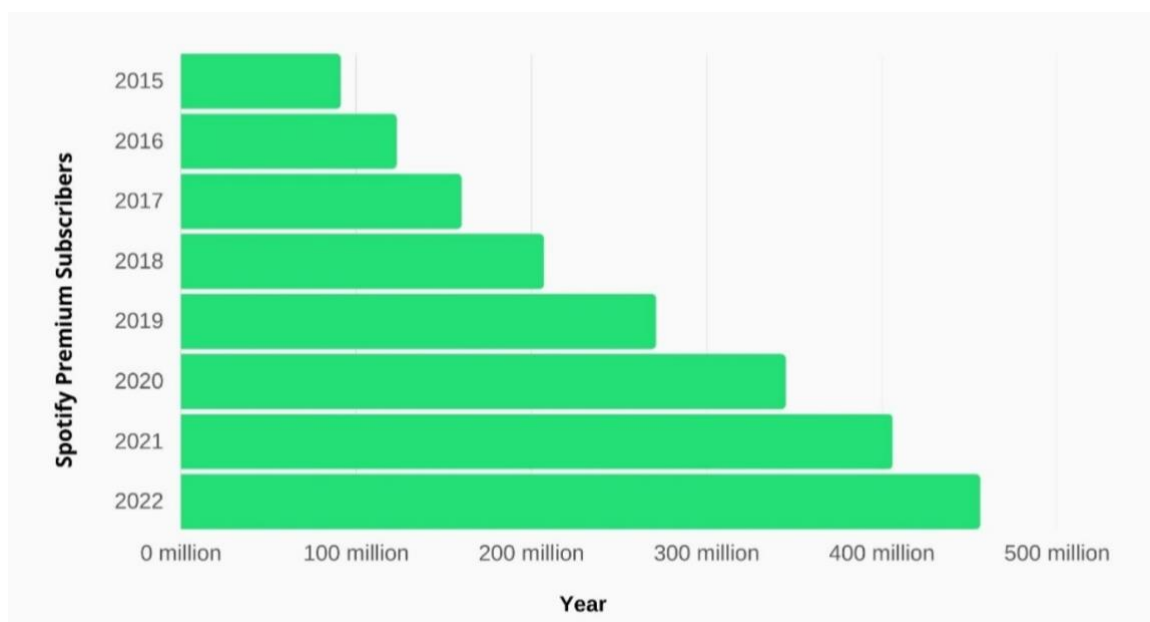
Dal punto di vista strategico, il freemium permise inoltre di costruire un effetto di rete. Più persone utilizzavano Spotify nella versione gratuita, più aumentava la probabilità che alcuni decidessero di passare alla versione premium, attratti da funzionalità come l'ascolto offline, la rimozione della pubblicità e una migliore qualità audio. Questo meccanismo creò un circolo virtuoso che spinse la crescita esponenziale della piattaforma: nel 2015 Spotify contava 75 milioni di utenti attivi mensili, di cui 20 milioni premium (Spotify Financial Report, 2015). Il tasso di conversione free-to-premium si attestava intorno al 27%, un valore che rimane tuttora uno dei più alti tra le piattaforme digitali basate su freemium. Un ulteriore aspetto da sottolineare è la coerenza del modello freemium con la cultura digitale emergente.

Come osservano Eriksson et al. (2019), Spotify non si limitò a proporre un'alternativa legale alla pirateria, ma offrì un'esperienza d'uso persino più comoda di quella illegale. L'utente non doveva più preoccuparsi di cercare file MP3, scaricarli e organizzarli sul proprio computer: bastava aprire l'applicazione per avere accesso immediato a milioni di brani. In questo senso, la gratuità iniziale costituiva una leva psicologica decisiva: abbattendo le barriere d'ingresso, Spotify rendeva quasi naturale per gli utenti abbandonare la pirateria e iniziare a considerare legittimo un modello basato sull'accesso anziché sul possesso.

Se da un lato il modello freemium rappresentò una strategia dirompente che permise a Spotify di crescere rapidamente, dall'altro pose le basi per alcune delle tensioni che avrebbero caratterizzato il rapporto con gli artisti negli anni successivi. Il valore generato dagli utenti free era infatti molto più basso rispetto a quello proveniente dagli abbonati premium: secondo i dati interni di Spotify, nel 2013 un utente premium generava ricavi medi per oltre 6 volte superiori rispetto a un utente free (Spotify Investor Presentation, 2014). Questa disparità avrebbe alimentato, nel tempo, il dibattito sulla sostenibilità economica del modello, con particolare riferimento alla distribuzione delle royalties.

Se il modello freemium ha rappresentato la porta d'ingresso per milioni di utenti, è stato l'abbonamento premium a costituire il vero pilastro della sostenibilità economica di Spotify. Fin dai primi anni la piattaforma ha mantenuto invariato il prezzo standard di 9,99 euro o dollari al mese, cifra che, pur rimanendo stabile per oltre un decennio, ha garantito continuità e prevedibilità ai flussi di ricavi. Questo prezzo, che corrisponde a quello stabilito anche da altri attori del settore come Apple Music e Deezer, è diventato lo standard dell'industria dello streaming musicale (Mulligan, 2015).

La crescita della base di utenti paganti è stata costante e impressionante. Nel 2011, al momento del lancio negli Stati Uniti, Spotify contava 4 milioni di abbonati premium; nel 2014 erano già 10 milioni; nel 2015 la cifra era salita a 20 milioni, mentre nel 2017 aveva raggiunto i 60 milioni (Spotify Financial Reports, 2017). Questo trend ha continuato a consolidarsi negli anni successivi: nel 2020 la piattaforma superava i 144 milioni di abbonati paganti, e nel 2025 la cifra ha raggiunto i 276 milioni su un totale di oltre 600 milioni di utenti attivi (MIDiA Research, 2024).



Numero di abbonati premium dal 2015 al 2022.
(*Spotify Revenue & Growth Statistics 2023*)

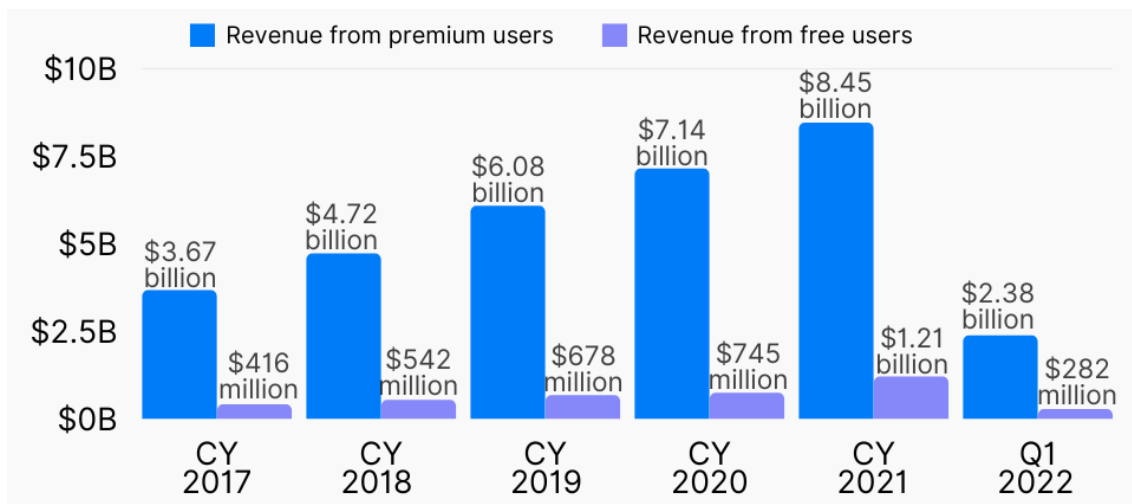
Il peso degli abbonamenti premium nei bilanci di Spotify è significativo. Già nel 2015 circa il 91% dei ricavi proveniva dagli abbonamenti, mentre la pubblicità contribuiva per meno del 10% (Spotify Investor Presentation, 2015). Anche negli anni più recenti, nonostante la crescita del settore pubblicitario, la quota derivante dagli abbonamenti rimane prevalente: nel 2023 gli abbonamenti hanno generato circa l'87% dei ricavi totali, pari a 11,6 miliardi di euro su un totale di 13,2 miliardi (Spotify Annual Report, 2023).

Dal punto di vista strategico, il modello premium ha permesso a Spotify di raggiungere un equilibrio tra attrattività per i consumatori e monetizzazione per l'industria. Gli utenti paganti non solo generano un ricavo medio per utente (ARPU) molto più alto rispetto agli utenti free, ma presentano anche un livello di fedeltà maggiore. Secondo dati di MIDiA Research (2023), il tasso di abbandono (*churn rate*) degli abbonati premium di Spotify si aggira intorno al 3–4% su base trimestrale, un dato molto competitivo rispetto ad altri servizi digitali.

Un altro elemento di rilievo è l'evoluzione delle offerte premium. Oltre al piano individuale, Spotify ha introdotto formule diversificate come il piano Family, lo Student e, più recentemente, il Duo, che hanno ampliato la platea di potenziali abbonati. Questa strategia di segmentazione ha contribuito a ridurre le barriere economiche e a consolidare ulteriormente la crescita della base premium.

Nel 2022, ad esempio, il piano Family rappresentava circa il 30% degli abbonamenti totali (Spotify Q4 Report, 2022). La stabilità del prezzo standard ha suscitato un dibattito nel settore. Se da un lato ha contribuito a fidelizzare gli utenti, dall'altro ha posto limiti alla crescita dei ricavi medi per utente. Negli Stati Uniti e in Europa, l'ARPU di Spotify è passato da 5,86 euro nel 2017 a 4,34 euro nel 2023 (Spotify Annual Report, 2023), segnalando una tendenza al ribasso dovuta sia all'espansione in mercati emergenti con minore capacità di spesa, sia alla crescente diffusione dei piani scontati.

Per far fronte a questa dinamica, nel 2023 Spotify ha introdotto il primo aumento generalizzato dei prezzi nella sua storia, portando il piano standard individuale a 10,99 dollari negli Stati Uniti e a 10,99 euro in diversi Paesi europei (The Verge, 2023).



Entrate annuali generate dal segmento Premium vs Free 2018–2022.

(40+ Spotify Statistics: Users, Revenue, Market Share – HeadphonesAddict, 2025)

Dal punto di vista dell'industria musicale, la crescita degli abbonamenti premium è stata interpretata come il segnale più chiaro della possibilità di riportare sostenibilità al settore. Secondo l'IFPI (2024), lo streaming a pagamento rappresenta oggi circa il 48% dei ricavi globali della musica registrata, contro il 12% generato dallo streaming gratuito supportato dalla pubblicità. Spotify, con oltre un terzo del mercato mondiale dello streaming, è il principale attore di questo cambiamento.

L'adozione del freemium permise di attrarre milioni di utenti che altrimenti sarebbero rimasti nel circuito della pirateria, introdusse un meccanismo scalabile di crescita basato sulla conversione progressiva e creò le condizioni per lo sviluppo di un ecosistema digitale che avrebbe ridefinito gli equilibri dell'industria musicale. Tuttavia, è stata la componente premium a garantire la stabilità economica e la credibilità nei confronti delle etichette discografiche e degli investitori.

Il modello degli abbonamenti non solo ha reso possibile la crescita finanziaria della piattaforma, ma ha contribuito a ridefinire il paradigma dell'industria musicale, consolidando l'idea che l'accesso illimitato e legale potesse sostituire il possesso come forma dominante di fruizione culturale.

Se gli abbonamenti premium rappresentano il motore principale dei ricavi di Spotify, la componente pubblicitaria riveste un ruolo complementare ma strategico, soprattutto nella logica del modello freemium. L'idea alla base è semplice: trasformare gli utenti che non pagano in una fonte di valore attraverso la raccolta pubblicitaria, mantenendo al tempo stesso un bacino di potenziali abbonati da convertire nel lungo periodo.

Fin dai primi anni la versione gratuita di Spotify è stata supportata da inserzioni pubblicitarie in diversi formati: spot audio tra i brani, banner e annunci display sull'applicazione desktop e mobile, oltre a formati video riservati agli utenti che accettavano di guardare una pubblicità per sbloccare minuti di ascolto senza interruzioni.

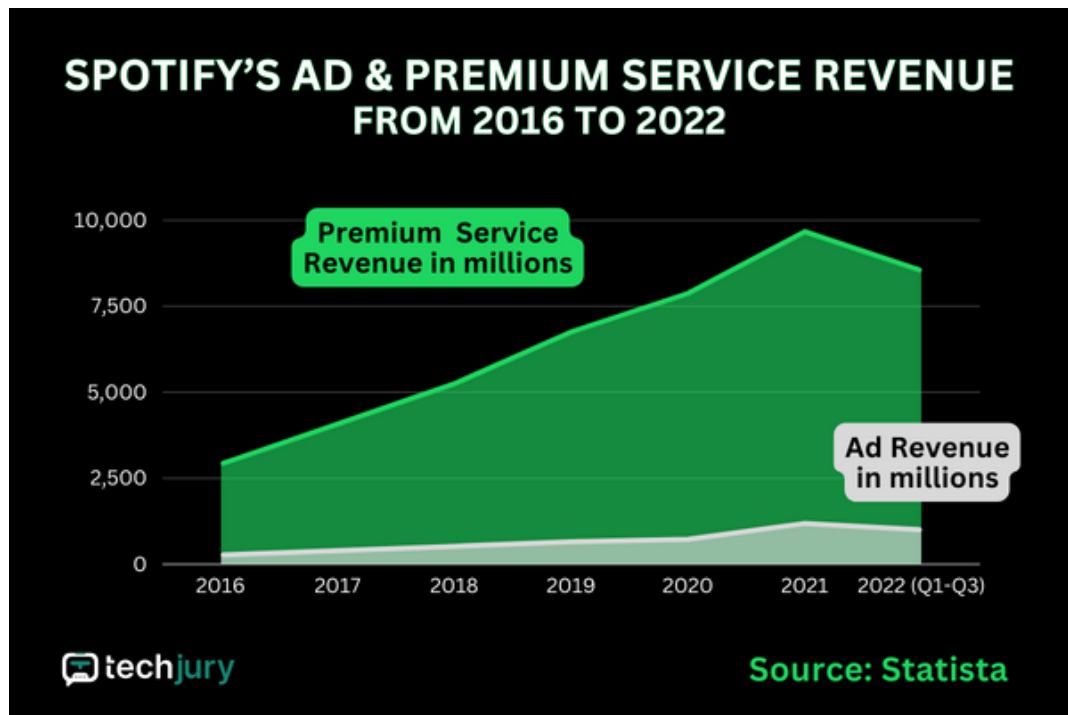
Questo modello ha permesso alla piattaforma di attrarre brand globali e di sviluppare strategie di targeting particolarmente sofisticate. Grazie alla grande quantità di dati comportamentali raccolti genere musicale ascoltato, playlist create, momenti della giornata di utilizzo Spotify è stata in grado di proporre annunci estremamente personalizzati, con un livello di precisione superiore a quello delle radio tradizionali (Eriksson et al., 2019).

Dal punto di vista economico, tuttavia, i ricavi pubblicitari hanno sempre rappresentato una quota minoritaria rispetto agli abbonamenti premium. Nel 2015, ad esempio, la pubblicità generava meno del 10% dei ricavi complessivi, mentre oltre il 90% proveniva dagli abbonati (Spotify Investor Presentation, 2015). Anche negli anni successivi questa proporzione è rimasta simile, con qualche variazione: nel 2021 i ricavi pubblicitari ammontavano a circa 1,2 miliardi di euro, pari all'11% del totale, mentre nel 2023 erano saliti a 1,5 miliardi di euro, mantenendosi intorno al 12% (Spotify Annual Report, 2023).

Nonostante il peso relativamente ridotto, il segmento pubblicitario è strategico per due motivi. In primo luogo, consente a Spotify di mantenere un'offerta gratuita e quindi di intercettare utenti che altrimenti ricorrerebbero a forme illegali di consumo. In secondo luogo, costituisce un laboratorio di sperimentazione per tecnologie di targeting e formati innovativi.

Negli ultimi anni la piattaforma ha investito molto nello sviluppo di *programmatic advertising* e campagne basate su dati contestuali, capaci di associare i brani ascoltati a stati d'animo, momenti della giornata o attività specifiche. Questo approccio, descritto da Morris e Powers (2015) come

emotional targeting, rappresenta una forma di monetizzazione unica che sfrutta la natura intima e personale dell'ascolto musicale.



Andamento dei ricavi totali suddivisi tra Premium e pubblicità dal 2012 al 2022.
(BloggersPassion, 2025)

Dal punto di vista della segmentazione, la distinzione tra utenti free e premium ha creato due esperienze d'uso radicalmente diverse. Gli utenti free sono sottoposti a interruzioni pubblicitarie, limitazioni nel numero di skip e nella qualità audio, oltre all'impossibilità di scaricare i brani per l'ascolto offline.

Gli utenti premium, al contrario, godono di un'esperienza priva di interruzioni, con funzionalità avanzate e qualità audio superiore. Questa divisione non è solo una strategia commerciale, ma costituisce un meccanismo di incentivo alla conversione: la pubblicità nella versione gratuita funziona sia come fonte di ricavi, sia come strumento per spingere gli utenti a passare alla versione a pagamento.

Un esempio concreto di questo equilibrio si osserva nei dati di conversione. Secondo MIDiA Research (2023), circa il 60% degli abbonati premium proviene inizialmente dalla versione free, a dimostrazione del fatto che la pubblicità non è solo un canale di monetizzazione, ma anche uno strumento di acquisizione clienti. Inoltre, l'ampia base di utenti free oltre 300 milioni nel 2025, contro i 276 milioni premium (Spotify Q2 Report, 2024) permette a Spotify di mantenere un livello di attrattività elevato per gli inserzionisti globali.

Tuttavia, il modello presenta anche delle criticità. I ricavi pubblicitari per utente free rimangono molto bassi: nel 2023 Spotify stimava che un utente premium generasse ricavi 6–7 volte superiori a quelli di un utente gratuito (Spotify Annual Report, 2023). Questo squilibrio rende il segmento pubblicitario più vulnerabile alle fluttuazioni del mercato e alla congiuntura economica. Ad esempio, nel 2020, durante la pandemia di Covid-19, Spotify registrò un calo del 21% nei ricavi pubblicitari del secondo trimestre, a causa della riduzione degli investimenti in marketing da parte delle aziende (Spotify Q2 Report, 2020).

Possiamo, in conclusione, affermare che la pubblicità rappresenta una componente non marginale ma complementare al modello premium. Se da un lato assicura la possibilità di mantenere un'offerta gratuita e ampliare la base utenti, dall'altro funge da meccanismo di pressione verso l'abbonamento, rafforzando la logica duale del modello freemium. La sua importanza risiede meno nella quantità di ricavi che genera e più nella funzione strategica di fidelizzazione e conversione.

Il modello economico di Spotify, basato sulla combinazione tra versione gratuita supportata dalla pubblicità e abbonamenti premium, ha rappresentato una svolta epocale per l'industria musicale, ma allo stesso tempo continua a sollevare interrogativi sulla sua reale sostenibilità. Da un lato, la sua capacità di attrarre utenti è stata straordinaria: nel 2025 la piattaforma conta oltre 600 milioni di utilizzatori attivi, di cui 276 milioni abbonati paganti, consolidando una quota di mercato che supera il 30% dello streaming musicale globale (MIDiA Research, 2024; IFPI, 2024). Questa crescita ha contribuito a ridurre drasticamente la pirateria nei mercati dove Spotify è entrato.

In Svezia, ad esempio, la percentuale di persone che scaricavano illegalmente musica è scesa dal 44% nel 2008 al 18% nel 2011, a testimonianza di come l'offerta legale e gratuita sia riuscita a spostare i comportamenti degli utenti (IFPI, 2013). La combinazione tra freemium e premium ha dunque permesso di trasformare una minaccia, il file sharing, in un'opportunità di mercato. La versione gratuita ha ampliato la base di utilizzatori e generato ricavi pubblicitari pari a circa 1,5 miliardi di euro nel 2023, equivalenti al 12% del fatturato totale, mentre gli abbonamenti hanno garantito la parte preponderante dei ricavi, con oltre 11 miliardi nello stesso anno (Spotify Annual Report, 2023).

La forza di questo modello sta nel funnel ben costruito: molti utenti iniziano con la versione free e vengono progressivamente spinti alla conversione grazie alle limitazioni del servizio gratuito e agli incentivi dell'abbonamento, un processo che ha prodotto uno dei tassi di conversione più alti del settore, stabile intorno al 27% (Mulligan, 2015).

Se questi elementi costituiscono i principali meriti del modello, non mancano aspetti problematici. La redditività rimane una questione aperta: nonostante i ricavi in forte crescita, i margini sono ancora ridotti e Spotify ha spesso registrato perdite consistenti, come nel 2022, quando chiuse l'anno con un saldo negativo di 430 milioni di euro (Spotify Annual Report, 2022). Il peso delle licenze discografiche e degli investimenti in tecnologia e contenuti continua a comprimere i profitti, esponendo l'azienda a una costante tensione tra crescita e sostenibilità finanziaria.

Un ulteriore nodo riguarda la distribuzione dei ricavi agli artisti. Secondo stime diffuse da Marshall (2015) e successivamente confermate in numerosi dibattiti pubblici, ogni stream genera mediamente tra 0,003 e 0,005 dollari per l'artista, una cifra considerata insufficiente dai musicisti indipendenti, che spesso faticano a trasformare lo streaming in una fonte di reddito stabile. Le major discografiche, detentrici della gran parte dei diritti, continuano invece a beneficiare in misura sproporzionata del modello, alimentando la percezione di uno squilibrio che penalizza i creativi e favorisce gli intermediari. Infine, la posizione di leadership di Spotify si trova oggi sotto la pressione di concorrenti come Apple Music e Amazon Music, che, pur

avendo quote di mercato inferiori, possono contare su risorse finanziarie e infrastrutture più ampie. Queste aziende possono permettersi di operare anche in perdita pur di guadagnare terreno, mentre Spotify, che non dispone della stessa solidità patrimoniale, rimane più vulnerabile a eventuali flessioni nella crescita degli abbonati.

Il modello di Spotify, quindi, è stato senza dubbio rivoluzionario: ha riportato l'industria musicale a una fase di crescita, ha trasformato la musica da bene posseduto a servizio accessibile e ha ridefinito le pratiche di ascolto a livello globale. Tuttavia, le tensioni interne al sistema la dipendenza dai ricavi premium, i margini ridotti, la distribuzione diseguale delle royalties e la concorrenza di attori finanziariamente più forti dimostrano che la sostenibilità a lungo termine non è ancora del tutto garantita.

La forza del modello sta nella sua capacità di aver cambiato le regole del gioco, ma la sua fragilità emerge proprio nella difficoltà di bilanciare in modo equo gli interessi di consumatori, industria e artisti.

3.3 Analisi SWOT di Spotify (2025)



(Elaborazione propria)

Dal lato dei punti di forza, Spotify si è affermata come principale *disruptor* dell'industria musicale. L'introduzione dello streaming on demand ha contribuito a risollevare un settore che, tra la fine degli anni Novanta e i primi Duemila, aveva visto crollare i ricavi a causa della pirateria e della diffusione del file sharing.

Negli Stati Uniti, ad esempio, i ricavi discografici erano scesi da 14,6 miliardi di dollari nel 1999 a 6,7 miliardi nel 2015, per poi risalire progressivamente fino a un nuovo massimo storico di 15,9 miliardi nel 2022 (RIAA, 2023). A questo risultato ha contribuito in maniera significativa proprio l'ascesa dello streaming legale, di cui Spotify è stata il principale motore. Un altro elemento di forza è rappresentato dal vastissimo catalogo, che conta oltre 100 milioni di brani e milioni di episodi di podcast.

Tale ampiezza non è solo quantitativa: grazie a sistemi di curatela e raccomandazione algoritmica, la piattaforma consente agli utenti di scoprire nuovi artisti e generi, offrendo al contempo opportunità di visibilità anche a musicisti emergenti. A ciò si aggiunge la capacità di Spotify di innovare sul

piano tecnologico, investendo costantemente in intelligenza artificiale e machine learning per personalizzare l'esperienza d'ascolto. Funzioni come *Discover Weekly* o l'introduzione, nel 2023, del DJ basato su IA mostrano come la piattaforma cerchi di differenziarsi attraverso soluzioni innovative. Infine, meritano menzione la strategia di pricing localizzato, che rende il servizio accessibile anche nei mercati a più basso reddito, e l'ampia rete di partnership con operatori telefonici, produttori di dispositivi e distributori musicali, che garantisce una presenza capillare e rafforza la capacità di attrarre nuovi utenti.

Sul fronte delle debolezze, il modello di business di Spotify presenta alcune criticità strutturali. In primo luogo, la forte dipendenza da due sole fonti di ricavo abbonamenti premium e pubblicità rende l'azienda vulnerabile a eventuali flessioni della domanda o alla ciclicità degli investimenti pubblicitari.

Nel 2022, gli abbonamenti hanno rappresentato circa l'87 per cento dei ricavi totali, lasciando scarso spazio ad altre forme di monetizzazione (Spotify Annual Report, 2022). A ciò si aggiunge una limitata differenziazione rispetto ai principali concorrenti: al netto di alcune funzioni distintive, il servizio offerto si basa sulla stessa *value proposition* accesso a un catalogo musicale e audio che caratterizza Apple Music, Amazon Music e YouTube Music.

Non meno rilevante è la lunga storia di non redditività: per molti anni Spotify ha registrato perdite nette significative, principalmente a causa degli elevati costi di licenza e delle spese in ricerca, sviluppo e marketing. Sebbene il 2024 abbia segnato il primo anno di piena redditività, restano dubbi sulla sostenibilità a lungo termine del modello (Financial Times, 2025).

Infine, il tema dei compensi agli artisti continua a rappresentare una fragilità reputazionale. Con una media di circa 0,003 dollari per stream, Spotify offre royalties inferiori rispetto ad alcuni competitor, alimentando critiche da parte della comunità artistica e cicliche campagne per una revisione del sistema di ripartizione (Headphonesty, 2023).

Passando alle opportunità, Spotify ha davanti a sé ampi margini di crescita. I mercati emergenti in particolare Asia, Africa e America Latina rappresentano un bacino potenziale stimato in oltre 2,7 miliardi di utenti, con tassi di penetrazione ancora molto bassi rispetto ai mercati maturi (Spotify Q4 2022 Shareholder Deck). La capacità di sfruttare strategie di prezzo localizzate e partnership con operatori locali può favorire un'ulteriore espansione.

Parallelamente, l'azienda sta diversificando i segmenti di business, puntando su podcast e audiolibri, con la possibilità di spingersi anche verso nuovi verticali come eventi live digitali, contenuti video o programmi informativi e sportivi. La pubblicazione di contenuti originali o esclusivi, inoltre, potrebbe rafforzare la fidelizzazione degli utenti e rappresentare un vantaggio competitivo in un mercato dove la disponibilità dei cataloghi tende a essere sovrapponibile.

Infine, l'integrazione di nuove tecnologie, dall'intelligenza artificiale generativa alla realtà immersiva, apre prospettive interessanti per arricchire l'esperienza di fruizione e consolidare la posizione di leader.

Spotify deve, tuttavia, confrontarsi con alcune minacce esterne. In primo luogo, la concorrenza è estremamente agguerrita e vede in campo giganti tecnologici come Apple, Amazon e Google, che dispongono di risorse finanziarie e infrastrutturali enormemente superiori e possono integrare i servizi di musica all'interno di ecosistemi più ampi.

Parallelamente, emergono nuove piattaforme basate su Web3 e blockchain, come Audius o OPUS, che propongono modelli alternativi e decentralizzati in cui gli artisti ricevono direttamente i compensi senza intermediari. A queste sfide si aggiunge la trasformazione dei comportamenti di consumo: la musica in streaming deve competere per il tempo e l'attenzione degli utenti con video on demand, social media e gaming, che assorbono quote sempre maggiori della giornata mediatica (We Are Social & Meltwater, 2023).

La persistenza della pirateria, oggi nella forma dello *stream-ripping* da servizi legittimi, rimane un rischio per la sostenibilità del modello. Infine, il quadro regolamentare è in continua evoluzione: nuove normative sulla privacy dei dati, sulla trasparenza algoritmica e sulla tutela del diritto

d'autore potrebbero imporre a Spotify adattamenti complessi e costosi (European Commission, 2022).

La SWOT analysis di Spotify mette in evidenza come questa sia al tempo stesso un protagonista indiscusso della trasformazione dell'industria musicale e un'azienda ancora in cerca di un equilibrio stabile tra crescita, sostenibilità economica e legittimazione culturale. I suoi punti di forza risiedono nella capacità di innovare e di anticipare le esigenze degli utenti, ma debolezze strutturali e minacce esterne rendono necessaria una continua evoluzione strategica.

3.4 Rapporti con artisti, etichette e consumatori

Il rapporto tra Spotify e le etichette discografiche costituisce uno dei pilastri fondamentali dell'intero ecosistema dello streaming. Fin dalla sua nascita, la piattaforma si è trovata di fronte a una sfida cruciale: ottenere le licenze necessarie per costruire un catalogo abbastanza ampio da rendere il servizio competitivo rispetto alla pirateria e alle alternative legali già esistenti. Senza il sostegno delle major come Universal Music Group, Sony Music Entertainment e Warner Music Group, il progetto non avrebbe potuto decollare.

Le prime trattative, avviate tra il 2007 e il 2008, furono particolarmente complesse. Le etichette, ancora diffidenti dopo l'esperienza del file sharing e scottate dal crollo dei ricavi dovuto alla digitalizzazione, temevano che Spotify potesse svalutare ulteriormente la musica offrendo accesso gratuito attraverso la versione supportata da pubblicità. Tuttavia, i dati sul collasso del mercato discografico resero evidente che era necessario sperimentare nuovi modelli. Alla fine, l'accordo fu raggiunto su una ripartizione dei ricavi che prevedeva il riconoscimento di circa il 70% degli introiti alle etichette e ai detentori di diritti, mentre il restante 30% rimaneva a Spotify per coprire costi operativi e investimenti (Spotify Annual Report, 2023).

Questo modello di *revenue sharing* ha rappresentato fin da subito una soluzione di compromesso. Da un lato, garantiva alle major un ritorno economico stabile e proporzionale alla crescita della piattaforma. Dall'altro,

sanciva la dipendenza di Spotify dal potere contrattuale delle etichette, che detenevano i cataloghi e quindi la vera leva competitiva.

Secondo IFPI (2023), ancora oggi circa l'80% della musica ascoltata in streaming a livello globale proviene dal repertorio controllato dalle tre major, mentre le etichette indipendenti si dividono la parte restante. Questa concentrazione conferisce alle grandi case discografiche un'influenza significativa non solo sulle dinamiche di mercato, ma anche sulle condizioni imposte agli intermediari tecnologici come Spotify.

Un aspetto rilevante è la capacità delle etichette di sfruttare lo streaming come strumento di espansione internazionale. Grazie agli accordi di licenza globale, i cataloghi delle major hanno trovato in Spotify un veicolo capace di raggiungere mercati emergenti come India, Brasile e Africa sub-sahariana, dove le vendite fisiche erano state storicamente marginali. In questo senso, le case discografiche hanno visto nella piattaforma non soltanto un partner commerciale, ma anche un canale strategico per ampliare il proprio raggio d'azione.

Tuttavia, questa relazione non è stata priva di tensioni. Nel corso degli anni le major hanno spesso esercitato pressioni per ottenere condizioni economiche più vantaggiose, consapevoli della dipendenza di Spotify dai loro cataloghi. Nel 2017, ad esempio, Spotify ha dovuto rinegoziare i contratti di licenza accettando clausole che riducevano le royalty corrisposte in cambio della possibilità di lanciare l'IPO al New York Stock Exchange (Mulligan, 2020). Questo episodio dimostra come il rapporto tra la piattaforma e le etichette sia caratterizzato da un equilibrio instabile: una collaborazione necessaria, ma allo stesso tempo segnata da un costante gioco di forze.

Il legame con le etichette discografiche da un lato ha garantito la disponibilità di un catalogo vasto e attrattivo, condizione indispensabile per conquistare milioni di utenti ma dall'altro, ha rafforzato la posizione dominante delle major, che continuano a esercitare un potere decisivo sulla distribuzione del valore generato dallo streaming. Questa dinamica, come si vedrà successivamente, ha profonde ripercussioni anche sul rapporto con gli artisti e sulla percezione della sostenibilità del modello.

Il rapporto tra Spotify e gli artisti è probabilmente l'aspetto più controverso del modello di business della piattaforma. Da un lato, lo streaming ha

permesso a milioni di musicisti di distribuire la propria musica a livello globale con costi di ingresso ridotti. Dall'altro, i compensi generati dagli ascolti sono spesso giudicati insufficienti, alimentando un dibattito acceso sulla sostenibilità economica del settore per i creativi.

Uno dei punti centrali riguarda il valore riconosciuto per singolo stream. Secondo stime consolidate, ogni riproduzione su Spotify genera per l'artista tra 0,003 e 0,005 dollari, una cifra che varia in base al tipo di account (premium o free), al mercato geografico e agli accordi con le etichette (Marshall, 2015; Mulligan, 2020). Questo significa che un brano deve accumulare milioni di ascolti per garantire ricavi significativi. Nel 2021, ad esempio, *Rolling Stone* ha calcolato che un artista indipendente necessita di circa 250.000 stream al mese per ottenere l'equivalente di un salario minimo negli Stati Uniti (Rolling Stone, 2021).

Questi numeri hanno alimentato le critiche di numerosi artisti di fama internazionale. Taylor Swift, ad esempio, nel 2014 ritirò il proprio catalogo da Spotify sostenendo che la piattaforma “non valorizzava adeguatamente il lavoro creativo” (New York Times, 2014). Analogamente, Thom Yorke dei *Radiohead* definì Spotify “l'ultimo disperato pettozzo del cadavere dell'industria musicale” (Guardian, 2013). Sebbene molti di questi artisti abbiano successivamente riallacciato rapporti con la piattaforma, le loro dichiarazioni hanno contribuito a consolidare nell'opinione pubblica l'idea che il modello dello streaming favorisca le grandi etichette e penalizzi i musicisti, soprattutto quelli indipendenti.

Per cercare di rispondere a queste critiche e migliorare la relazione con i creativi, Spotify ha lanciato nel 2017 il programma *Spotify for Artists*, una piattaforma che offre ai musicisti accesso a dati dettagliati sugli ascolti, strumenti di promozione e la possibilità di interagire più direttamente con il pubblico. Secondo Spotify, nel 2022 oltre un milione di artisti utilizzava regolarmente questi strumenti, e circa 200.000 generavano entrate significative attraverso lo streaming (Spotify Investor Day, 2022).

Nonostante ciò, la distribuzione della ricchezza rimane fortemente diseguale: un rapporto di MIDiA Research (2023) evidenzia che l'1% degli artisti raccoglie oltre il 90% degli stream complessivi, un dato che conferma la concentrazione dei benefici verso una ristretta élite. L'esperienza quotidiana degli artisti indipendenti riflette queste dinamiche. Da un lato, piattaforme

come Spotify rappresentano un'opportunità senza precedenti di visibilità e distribuzione globale. Dall'altro, la necessità di adattarsi alle logiche algoritmiche e alle pratiche di playlisting ha influenzato la stessa produzione musicale.

Diversi studi (Eriksson et al., 2019) hanno evidenziato come molti artisti tendano a creare brani più brevi e con introduzioni immediate, in modo da aumentare le probabilità di essere inseriti in playlist popolari e superare la soglia critica dei 30 secondi, oltre la quale lo stream viene conteggiato e monetizzato.

Questo scenario solleva una questione di fondo: lo streaming, pur ampliando l'accesso e riducendo le barriere d'ingresso, rischia di trasformare la creatività in un processo subordinato a metriche di performance. Gli artisti più affermati riescono a trarre vantaggio dalle nuove dinamiche, mentre i musicisti indipendenti faticano a tradurre gli ascolti in una remunerazione adeguata. La tensione tra democratizzazione promessa e precarietà effettiva rimane, quindi, uno dei nodi irrisolti del rapporto tra Spotify e gli artisti.

Se il legame con le etichette e con gli artisti è stato spesso caratterizzato da tensioni, il rapporto di Spotify con i consumatori si è invece distinto per la capacità di offrire un'esperienza d'ascolto radicalmente nuova e profondamente integrata nella vita quotidiana degli utenti. Fin dall'inizio, la forza della piattaforma è stata la combinazione di immediatezza, accessibilità e personalizzazione, elementi che hanno reso lo streaming non solo una modalità di fruizione, ma un'abitudine consolidata.

Uno dei punti chiave è stato il passaggio dal concetto di collezione musicale al concetto di accesso. Con Spotify, non è più necessario possedere fisicamente un CD o archiviare file digitali: ciò che conta è avere a disposizione un catalogo potenzialmente infinito, accessibile in qualunque momento e da qualunque dispositivo. Questo mutamento culturale è stato descritto da Marshall (2015) come la transizione "dal possesso all'accesso", che ha ridefinito il modo in cui i consumatori attribuiscono valore alla musica.

Un altro elemento distintivo è la centralità delle playlist. Spotify ha incoraggiato gli utenti a creare raccolte personalizzate e al tempo stesso ha introdotto playlist editoriali e algoritmiche capaci di orientare i comportamenti d'ascolto. Tra queste, *Discover Weekly*, lanciata nel 2015, è diventata uno degli strumenti più iconici: ogni settimana propone a ciascun utente un set di 30 brani inediti selezionati tramite algoritmi di raccomandazione. Il successo è stato immediato: già nel 2016 *Discover Weekly* era stata ascoltata da oltre 40 milioni di utenti, generando più di 5 miliardi di stream (Spotify Press, 2016).

Oggi oltre il 60% dell'ascolto complessivo sulla piattaforma avviene attraverso playlist, siano esse generate dagli utenti, curate da Spotify o prodotte dagli algoritmi (MIDI A Research, 2023). Questa centralità delle playlist ha avuto conseguenze dirette anche sulle abitudini culturali dei consumatori.

Se in passato l'unità principale di fruizione era l'album, oggi l'ascolto è sempre più frammentato e orientato verso singoli brani, spesso organizzati in base a mood, attività o momenti della giornata (*Workout, Chill, Focus*). In questo senso, Spotify non si limita a rispondere ai gusti degli utenti, ma contribuisce a plasmarli, creando un contesto in cui la musica diventa una colonna sonora costante delle attività quotidiane (Morris & Powers, 2015).

Dal punto di vista dell'engagement, i dati mostrano la capacità della piattaforma di mantenere un rapporto continuativo con i propri utenti. Nel 2023, ad esempio, un utente medio passava più di 25 ore al mese su Spotify, un tempo superiore a quello registrato dalle principali radio tradizionali (IFPI, 2023).

La fidelizzazione è rafforzata anche da funzionalità social come la condivisione dei brani su Facebook, Instagram e TikTok, che hanno contribuito a trasformare l'ascolto musicale in un'esperienza collettiva e connessa. Tuttavia, non mancano le criticità. L'eccessiva dipendenza dagli algoritmi di raccomandazione ha sollevato preoccupazioni riguardo alla standardizzazione dei gusti musicali. Diversi studi (Eriksson et al., 2019) hanno evidenziato come la logica algoritmica tenda a privilegiare brani brevi, con strutture semplici e facilmente collocabili in playlist tematiche, favorendo così la produzione di "*Spotify-friendly music*".

Inoltre, la riduzione del ruolo dell'album come forma espressiva ha alimentato un dibattito sull'impoverimento culturale e sulla perdita di profondità nell'esperienza d'ascolto.

Il rapporto con i consumatori rappresenta probabilmente il successo più evidente di Spotify: la piattaforma è riuscita a intercettare e consolidare nuove abitudini di fruizione, rendendo lo streaming un'esperienza naturale e quotidiana. Al tempo stesso, questa relazione ha contribuito a trasformare non solo il comportamento degli utenti, ma anche le logiche produttive degli artisti e delle etichette, mostrando come il potere di una piattaforma digitale possa estendersi ben oltre la sfera tecnologica, fino a influenzare la cultura stessa dell'ascolto musicale.

Si può così dire che Spotify si regga su una relazione triangolare tra etichette discografiche, artisti e consumatori. La piattaforma agisce come mediatore, cercando di bilanciare interessi che spesso risultano divergenti, ma al tempo stesso concentra su di sé un potere crescente, determinando le regole del gioco.

Dal lato delle etichette, Spotify rappresenta un alleato indispensabile. Grazie agli accordi di licenza, le major hanno potuto monetizzare i propri cataloghi in un periodo in cui le vendite fisiche erano in caduta libera e i download digitali mostravano segni di stagnazione. Secondo IFPI (2024), oggi oltre il 67% dei ricavi globali dell'industria musicale proviene dallo streaming, e una quota rilevante di questi flussi passa proprio da Spotify, che mantiene circa un terzo del mercato. Questo ha rafforzato ulteriormente la posizione delle grandi case discografiche, che continuano a esercitare un potere significativo sulla distribuzione dei ricavi.

Per gli artisti, invece, il bilancio è più complesso. Da un lato, Spotify ha ridotto le barriere d'ingresso, permettendo anche ai musicisti indipendenti di raggiungere un pubblico internazionale. Nel 2022, ad esempio, circa 200.000 artisti hanno generato entrate significative dalla piattaforma, con un milione di creativi che utilizzano regolarmente gli strumenti di *Spotify for Artists* (Spotify Investor Day, 2022). Dall'altro lato, la concentrazione dei flussi rimane molto squilibrata: l'1% degli artisti raccoglie oltre il 90% degli stream (MIDiA Research, 2023), confermando che la promessa di democratizzazione rimane in gran parte inattuata. Inoltre, i compensi per

singolo ascolto, pari a pochi millesimi di dollaro, continuano a sollevare dubbi sulla sostenibilità economica dello streaming per la maggioranza dei musicisti.

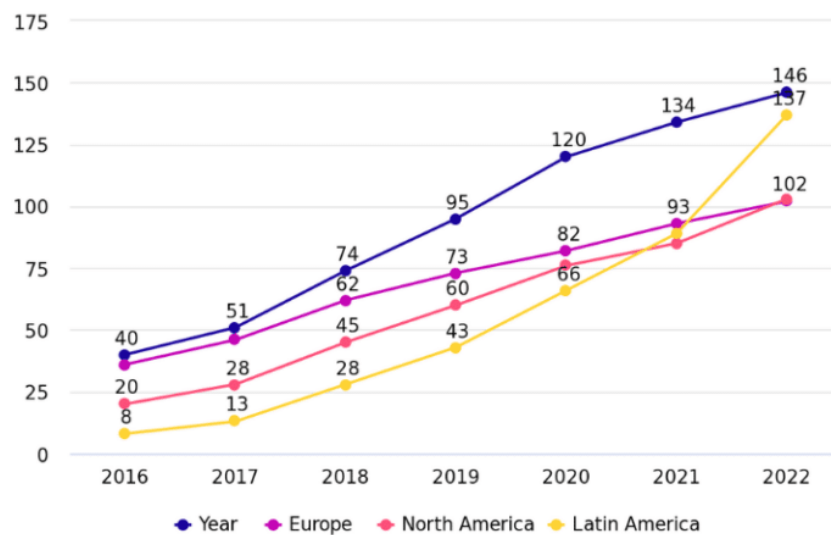
Dal lato dei consumatori, la percezione è invece ampiamente positiva. La possibilità di accedere a milioni di brani in qualunque momento, senza costi elevati e con un'esperienza personalizzata, ha trasformato Spotify in un servizio essenziale per centinaia di milioni di utenti. Funzionalità come le playlist algoritmiche e le raccomandazioni personalizzate hanno consolidato un rapporto di fidelizzazione profonda, tanto che un utente medio trascorre più di 25 ore al mese sulla piattaforma (IFPI, 2023). Tuttavia, questa centralità dei consumatori ha effetti indiretti sulla produzione musicale, che tende a piegarsi alle logiche algoritmiche e ai criteri di *playlistability*, riducendo la varietà e standardizzando parte dell'offerta creativa (Eriksson et al., 2019).

In questo scenario triangolare, Spotify si presenta come un attore ambivalente: da un lato, offre un'infrastruttura che tiene insieme gli interessi di tre categorie altrimenti difficilmente conciliabili; dall'altro, rafforza il proprio ruolo di *gatekeeper*, definendo chi ha accesso alla visibilità, quali contenuti vengono privilegiati e come viene distribuito il valore economico generato. La promessa originaria di democratizzazione della musica appare dunque parziale: se i consumatori hanno beneficiato di un accesso senza precedenti e le etichette hanno ritrovato un modello di crescita, gli artisti rimangono spesso l'anello debole di questa catena, costretti a confrontarsi con compensi ridotti e con dinamiche produttive sempre più subordinate agli algoritmi. Questa tensione non è un'anomalia, ma un elemento strutturale del modello Spotify.

La piattaforma ha salvato l'industria discografica da una crisi profonda e ha ridefinito la cultura dell'ascolto, ma lo ha fatto costruendo un equilibrio instabile, in cui i compromessi tra etichette, artisti e consumatori restano continuamente negoziati. Proprio questo equilibrio precario rende il rapporto triangolare una delle chiavi di lettura più importanti per comprendere la natura disruptive, ma anche controversa, di Spotify.

3.5 Strategie di crescita e competizione con altri servizi

Una delle principali leve di crescita di Spotify è stata la strategia di espansione internazionale, che ha consentito alla piattaforma di consolidare la sua posizione di leader globale nello streaming musicale. Dopo i primi anni di consolidamento in Europa, Spotify ha progressivamente allargato il proprio raggio d'azione, con un approccio che ha privilegiato i mercati emergenti, dove la pirateria era ancora molto diffusa e i margini di crescita risultavano enormi.



Evoluzione degli utenti Spotify (in milioni) in Europa, Nord America e America Latina tra il 2016 e il 2022.

(Spotify Annual Users by Region - Priori Data, 2022)

Un momento di svolta si è avuto nel 2019, con l'ingresso in India, un mercato caratterizzato da oltre 600 milioni di utenti internet e da un ecosistema musicale fortemente legato alle produzioni locali. Per affrontare un contesto così complesso, Spotify ha adottato una strategia mirata: l'offerta di abbonamenti a prezzi sensibilmente più bassi rispetto a quelli praticati in Europa e negli Stati Uniti, e l'introduzione di interfacce e cataloghi ottimizzati per lingue locali come hindi, tamil e punjabi. Questa scelta si è rivelata efficace: già nel primo anno la piattaforma ha superato i 2 milioni di utenti attivi nel Paese (Mulligan, 2020).

Analoghi approcci sono stati adottati in America Latina, dove l'azienda era sbarcata già nel 2013. In Paesi come Brasile e Messico, la crescita è stata favorita da partnership con operatori di telecomunicazioni, che hanno incluso l'abbonamento Spotify Premium nei pacchetti di telefonia mobile. Questa formula ha abbassato le barriere economiche, consentendo alla piattaforma di diffondersi rapidamente in mercati caratterizzati da una disponibilità di reddito inferiore rispetto all'Europa. Secondo IFPI (2023), il Brasile è oggi il settimo mercato musicale mondiale, e Spotify ne detiene una quota dominante.

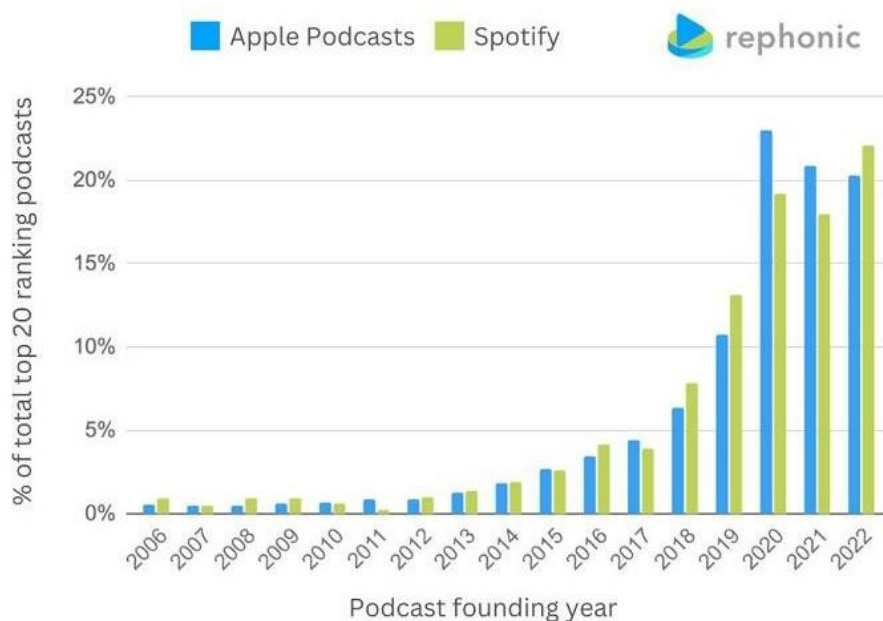
Nel 2021 la società ha compiuto la più ampia espansione della sua storia, lanciando il servizio in oltre 80 nuovi Paesi, tra cui gran parte dell'Africa e del Sud-Est asiatico. L'operazione ha portato Spotify a essere presente in 184 mercati complessivi, coprendo circa il 90% del mercato musicale mondiale (Spotify Annual Report, 2022). Questa espansione ha permesso di intercettare una nuova ondata di crescita: nel 2023 oltre il 40% dei nuovi utenti proveniva proprio da queste aree emergenti (IFPI, 2023). La strategia geografica di Spotify è quindi fondata su un equilibrio tra localizzazione e scala globale.

Da un lato, l'azienda ha puntato sull'adattamento culturale e linguistico per rispondere alle specificità dei mercati locali. Dall'altro, ha mantenuto un modello di business coerente, basato sul binomio freemium/premium, che ha permesso di replicare in contesti diversi il successo ottenuto nei mercati maturi. Questa capacità di coniugare adattamento e standardizzazione ha rappresentato una delle principali forze competitive della piattaforma, consentendole di affermarsi come servizio musicale globale in un settore storicamente frammentato.

Un altro pilastro della strategia di crescita di Spotify è stata la diversificazione dell'offerta, con l'obiettivo di andare oltre lo streaming musicale e trasformarsi in una piattaforma di intrattenimento audio a tutto tondo. Questa scelta è stata dettata sia dalla volontà di differenziarsi dai concorrenti, sia dall'esigenza di aumentare il tempo trascorso dagli utenti sull'applicazione, ampliando le fonti di ricavo e riducendo la dipendenza dal solo catalogo musicale.

La mossa più significativa è stata l'ingresso nel settore dei podcast. A partire dal 2019, Spotify ha investito oltre un miliardo di dollari in acquisizioni strategiche, tra cui *Gimlet Media*, *Parcast* e *Anchor*, piattaforma che consente a chiunque di creare e distribuire contenuti audio. Questi investimenti hanno trasformato Spotify in uno dei principali player globali del mercato dei podcast: nel 2022 oltre il 20% degli utenti consumava regolarmente podcast sulla piattaforma (Edison Research, 2022), e la società dichiarava più di 4 milioni di titoli disponibili (Spotify, 2022).

La scelta di puntare sui podcast ha avuto anche un risvolto economico: i contenuti non musicali, non essendo soggetti al pagamento di royalties alle etichette, offrono margini più alti rispetto alla musica registrata (Mulligan, 2020).



Crescita di podcast Spotify vs Apple (2006 - 2022)
(Rephonic, 2023)

Parallelamente, Spotify ha avviato la sperimentazione nel campo degli audiolibri, annunciando nel 2021 una partnership con *Storytel* e introducendo nel 2022 un catalogo iniziale di circa 300.000 titoli (Spotify Newsroom, 2022).

Anche in questo caso, la logica è stata quella di ampliare l'offerta e fidelizzare utenti interessati a un consumo audio più ampio e diversificato. La diversificazione ha inoltre assunto una dimensione qualitativa: la produzione di contenuti esclusivi e originali. Podcast come *The Joe Rogan Experience*, acquisito nel 2020 per una cifra stimata in oltre 200 milioni di dollari, hanno rappresentato un tentativo di rafforzare il posizionamento competitivo e attrarre nuovi utenti grazie a un'offerta non replicabile su altre piattaforme.

Queste operazioni hanno contribuito a consolidare l'immagine di Spotify come hub globale per l'audio, non più limitato alla musica. I dati confermano la rilevanza della strategia. Nel 2023, il tempo di ascolto dedicato a contenuti non musicali è cresciuto del 25% rispetto all'anno precedente, e oltre il 40% degli utenti globali ha dichiarato di consumare regolarmente podcast o audiolibri su Spotify (IFPI, 2023). Questo non solo ha incrementato l'engagement, ma ha anche rafforzato la capacità della piattaforma di attrarre inserzionisti pubblicitari interessati a segmenti di audience più specifici e qualificati.

La diversificazione dei contenuti ha permesso a Spotify di emanciparsi dalla sola musica e di posizionarsi come leader nell'ecosistema audio digitale. Una scelta strategica che non solo ha ampliato la base utenti e le fonti di ricavo, ma ha anche reso la piattaforma più resiliente in un contesto competitivo dominato da colossi tecnologici con risorse enormemente superiori.

L'innovazione tecnologica è sempre stata uno degli elementi centrali della strategia competitiva di Spotify. Se l'espansione geografica e la diversificazione dei contenuti hanno permesso di ampliare la base utenti, è soprattutto grazie all'uso avanzato degli algoritmi che la piattaforma ha saputo distinguersi dai principali concorrenti, costruendo un'esperienza d'ascolto unica e altamente personalizzata.

La logica che guida Spotify è quella del cosiddetto *data-driven personalization*: ogni interazione degli utenti con la piattaforma dallo skip di un brano, al salvataggio in playlist, fino al tempo medio di ascolto viene registrata, analizzata e utilizzata per migliorare le raccomandazioni future.

Questo approccio ha portato alla creazione di strumenti iconici come *Discover Weekly*, introdotto nel 2015, che propone ogni settimana a ciascun utente una selezione personalizzata di 30 brani. Il successo fu immediato: già nel primo anno la funzione aveva generato oltre 5 miliardi di stream (Spotify Press, 2016). A questa si sono aggiunte altre feature come *Daily Mix*, *Release Radar* e, più recentemente, funzioni basate sull'intelligenza artificiale generativa, come il DJ virtuale lanciato nel 2023.

I numeri confermano l'efficacia di questa strategia: secondo MIDiA Research (2023), oltre il 60% dell'ascolto totale sulla piattaforma proviene da playlist algoritmiche o curate da Spotify, mentre solo una quota minoritaria deriva da ricerche dirette dell'utente. Questo dato dimostra non solo il potere degli algoritmi nel guidare i comportamenti d'ascolto, ma anche la capacità della piattaforma di creare un ambiente chiuso e autoalimentato, in cui gli utenti scoprono nuovi contenuti senza uscire dall'ecosistema Spotify.

Dal punto di vista competitivo, l'innovazione algoritmica ha rappresentato una leva di differenziazione rispetto a rivali come Apple Music o Amazon Music, che hanno puntato maggiormente sull'integrazione con hardware e servizi esistenti. Mentre Apple Music può contare sull'ecosistema iOS e Amazon Music beneficia della forza distributiva di *Prime*, Spotify ha scelto di investire sul terreno dell'esperienza utente, costruendo una piattaforma in grado di conoscere e anticipare i gusti musicali meglio di qualsiasi concorrente. Questa attenzione alla personalizzazione è stata decisiva per rafforzare la fidelizzazione: secondo dati interni diffusi da Spotify (2022), gli utenti che interagiscono regolarmente con *Discover Weekly* o *Daily Mix* hanno un tasso di abbandono inferiore del 30% rispetto agli altri. Un ulteriore elemento di innovazione riguarda l'integrazione tra algoritmi e pratiche sociali.

La possibilità di condividere playlist, seguire amici o visualizzare in tempo reale cosa stanno ascoltando i propri contatti ha reso l'esperienza più immersiva e collettiva. L'obiettivo di Spotify non è soltanto quello di suggerire la musica giusta, ma di posizionarsi come un mediatore culturale capace di costruire comunità attorno all'ascolto (Eriksson et al., 2019). Gli algoritmi rappresentano per Spotify non soltanto una tecnologia, ma un vero e proprio vantaggio competitivo, in grado di tradursi in engagement, fidelizzazione e differenziazione. Se i concorrenti possono replicare i

modelli di abbonamento o investire in contenuti esclusivi, è molto più difficile replicare l'ecosistema di dati e personalizzazione che Spotify ha costruito negli anni, e che oggi rappresenta uno degli asset più preziosi della piattaforma.

Spotify, pur essendo il leader globale dello streaming musicale, si trova a operare in un contesto altamente competitivo, dominato da player con risorse economiche enormemente superiori. Nel 2023 la piattaforma deteneva circa il 30% della quota mondiale di abbonati allo streaming, a fronte del 15% di Apple Music, del 13% di Amazon Music e di un altro 13% attribuito a Tencent Music, che domina il mercato cinese (IFPI, 2024). Ogni concorrente ha un posizionamento strategico specifico. Apple Music sfrutta l'integrazione con l'ecosistema iOS, offrendo un servizio strettamente legato ai dispositivi Apple e puntando sulla qualità audio e sulle esclusive temporali. Amazon Music, invece, beneficia della distribuzione attraverso *Prime*, rendendo l'accesso allo streaming parte di un pacchetto più ampio di servizi digitali. YouTube Music, forte del legame con la più grande piattaforma video al mondo, intercetta soprattutto le generazioni più giovani, che hanno un'abitudine consolidata a consumare musica in formato visuale.

In questo scenario, la forza di Spotify risiede nella centralità dell'esperienza utente e nella capacità di offrire un livello di personalizzazione superiore, basato su un'infrastruttura algoritmica sofisticata. Tuttavia, il principale punto debole rimane la mancanza di un ecosistema integrato paragonabile a quello di Apple o Amazon: la piattaforma dipende quasi esclusivamente dalle sottoscrizioni e dalla pubblicità, senza poter contare su fonti di ricavo diversificate. Questa condizione rende la posizione di Spotify paradossale. Da un lato, la piattaforma è riuscita a imporsi come il riferimento culturale dello streaming musicale, capace di plasmare abitudini di consumo in tutto il mondo. Dall'altro, rimane strutturalmente più vulnerabile rispetto a concorrenti che possono permettersi di operare lo streaming in perdita, considerandolo un servizio accessorio all'interno di un ecosistema molto più ampio.

3.6 Ridefinizione del mercato discografico attraverso lo streaming

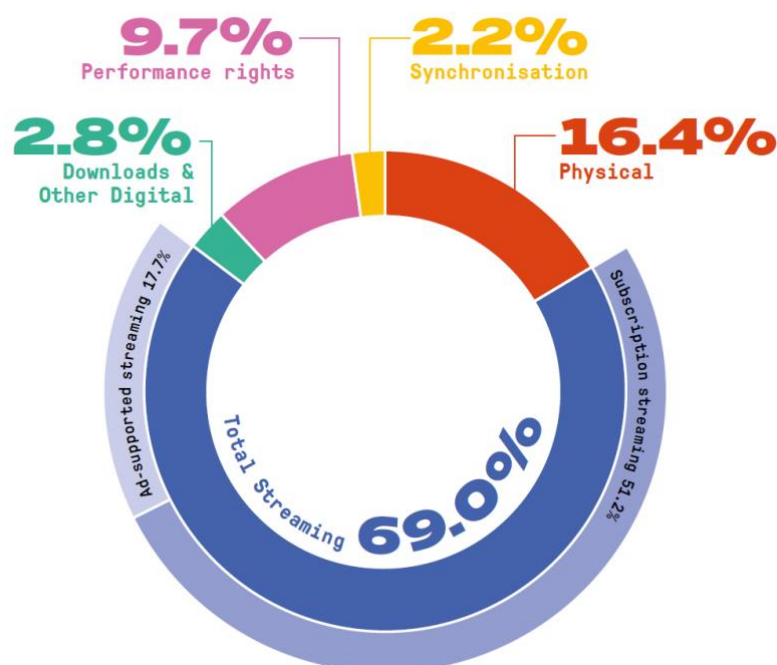
L'avvento dello streaming ha segnato una trasformazione strutturale del mercato discografico, tanto sul piano economico quanto su quello culturale. Fino alla metà degli anni Duemila, l'industria musicale sembrava avviata verso un declino inesorabile, colpita dal crollo delle vendite fisiche e dalla diffusione incontrollata della pirateria digitale. In questo scenario di crisi, lo streaming ha rappresentato non soltanto un'innovazione tecnologica, ma una vera e propria ancora di salvezza. Oggi il quadro è radicalmente mutato: secondo IFPI (2023), il 67% dei ricavi globali della musica registrata proviene proprio dallo streaming, che nel 2022 ha generato oltre 17,5 miliardi di dollari, con un incremento del 11,5% rispetto all'anno precedente.

Dal punto di vista economico, il cambiamento più significativo è stato il passaggio da un modello basato sulla vendita di unità singole CD, vinili o download digitali a un sistema fondato sulla continuità dei flussi. L'abbonamento mensile, gratuito con pubblicità o premium, ha trasformato la musica in un servizio e non più in un prodotto, garantendo entrate ricorrenti e una maggiore stabilità finanziaria al settore. Questa nuova struttura ha ridotto la dipendenza dai picchi di vendita legati alle uscite discografiche e ha contribuito a rendere più prevedibili i ricavi per le etichette. Tuttavia, la distribuzione del valore rimane squilibrata: i dati di MIDiA Research (2023) mostrano che circa l'1% degli artisti raccoglie oltre il 90% degli ascolti, con una forte concentrazione dei guadagni nelle mani di pochi.

Sul piano culturale, lo streaming ha ridefinito in modo radicale le pratiche di consumo. L'ascolto si è spostato dal possesso all'accesso e l'album, un tempo forma dominante, ha progressivamente ceduto il passo al singolo brano, spesso fruito attraverso playlist algoritmiche. Questo ha reso l'esperienza musicale più frammentata e personalizzata: secondo MIDiA (2023), oltre il 60% dell'ascolto complessivo su Spotify avviene tramite playlist, che diventano così il principale vettore di scoperta musicale. Il risultato è una fruizione più fluida e continua, ma anche più standardizzata, con un'attenzione crescente alle dinamiche algoritmiche e alla cosiddetta "Spotify-friendly music", caratterizzata da brani più brevi e immediati (Eriksson et al., 2019).

Anche la produzione musicale ha risentito di queste dinamiche. Molti artisti hanno adattato la propria creatività alle esigenze delle piattaforme, privilegiando singoli frequenti rispetto ad album complessi, e cercando di massimizzare le possibilità di entrare nelle playlist editoriali. Questo fenomeno ha generato nuove opportunità per la promozione di artisti emergenti, ma ha sollevato anche preoccupazioni riguardo alla perdita di profondità artistica e al rischio di una crescente omologazione stilistica.

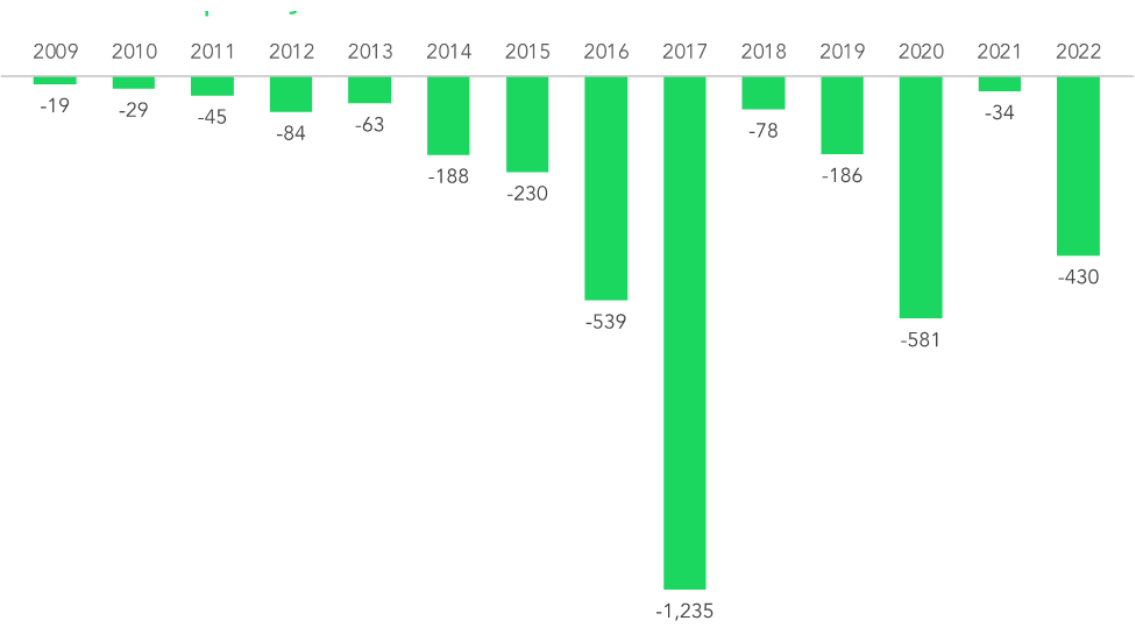
Lo streaming non ha soltanto salvato l'industria discografica da una crisi senza precedenti, ma ne ha riscritto i principi di funzionamento. Ha introdotto un modello di business fondato sulla ricorrenza, ha trasformato la musica da prodotto a servizio e ha modificato le logiche culturali della fruizione. Tuttavia, questa rivoluzione porta con sé nuove disuguaglianze: mentre i consumatori hanno beneficiato di un accesso illimitato e le etichette hanno ritrovato la crescita, gli artisti rimangono divisi tra una ristretta élite capace di accumulare milioni di stream e una moltitudine che fatica a tradurre la visibilità in sostenibilità economica. Spotify, come attore centrale di questa trasformazione, incarna al tempo stesso la promessa e le contraddizioni di un mercato ridefinito dallo streaming.



**Composizione dei ricavi globali dell'industria discografica per segmento nel 2024
(streaming 69%)**
(Global Music Report - IFPI, 2024)

Capitolo 4: Prospettive future dello streaming e dell'industria musicale

4.1 Sostenibilità economica del modello Spotify



Utile netto di Spotify 2009-2022 (milioni di €)
(Statista, 2024)

Il cuore del dibattito sulla sostenibilità del modello Spotify riguarda la questione della monetizzazione. Se da un lato la piattaforma ha contribuito a riportare in crescita i ricavi globali dell'industria musicale, dall'altro il sistema di pagamento basato sugli stream ha sollevato interrogativi circa la sua capacità di garantire una remunerazione equa agli artisti.

Spotify genera i propri ricavi principalmente da due fonti: gli abbonamenti premium e la pubblicità sugli account gratuiti. Nel 2023, l'87% delle entrate derivava dagli abbonamenti, mentre solo il 13% era attribuibile alla pubblicità (Spotify Annual Report, 2023). Questo squilibrio evidenzia quanto la sostenibilità del modello dipenda dalla capacità di convertire gli utenti free in abbonati paganti.

Platform	Pay per stream	Streams to reach \$1,000	Platform	Pay per stream	Streams to reach \$1,000
Qobuz	\$0.043	23,255	Deezer	\$0.0064	156,250
Tidal	\$0.013	76,924	Amazon Music	\$0.004	250,000
Apple Music	\$0.01	100,000	Spotify	\$0.0033	303,030
Youtube Music	\$0.008	125,000	Pandora	\$0.0013	769,231

Ricavi per stream per piattaforma
(How to Spotify, 2023)

Tuttavia, il nodo cruciale resta il ricavo per stream. In media, Spotify corrisponde alle etichette e ai detentori dei diritti circa 0,003–0,005 dollari per ascolto, cifra che poi viene ripartita tra case discografiche, editori e artisti (Soundcharts, 2023). Per guadagnare l'equivalente di uno stipendio minimo annuo negli Stati Uniti, un musicista dovrebbe generare tra i 3 e i 5 milioni di stream, un traguardo realistico solo per una ristretta élite di artisti.

Questa dinamica solleva due questioni centrali. In primo luogo, la sproporzione tra la dimensione del catalogo e la concentrazione degli ascolti: sebbene Spotify ospiti oltre 100 milioni di brani, la maggioranza degli stream si concentra su un numero limitato di artisti.

In secondo luogo, la difficoltà di garantire un reddito sostenibile agli indipendenti che, pur avendo guadagnato visibilità grazie alla piattaforma, faticano a tradurre questa esposizione in stabilità economica. La tensione tra il successo complessivo della piattaforma e i bassi compensi per singolo ascolto è quindi alla base del dibattito sulla sostenibilità del modello. Se Spotify ha reso la musica nuovamente accessibile e redditizia su scala industriale, resta controverso se questo sistema sia sostenibile anche per chi la musica la produce.

Un altro elemento centrale nel dibattito sulla sostenibilità del modello Spotify è la distribuzione fortemente sbilanciata dei ricavi. Sebbene la piattaforma abbia promosso l'idea di una “democratizzazione” della musica, i dati mostrano che la promessa si è realizzata solo in parte.

Secondo MIDiA Research (2023), circa l'1% degli artisti presenti su Spotify raccoglie oltre il 90% degli stream complessivi. Questo significa che la stragrande maggioranza dei musicisti rimane confinata nella cosiddetta *long tail*, la coda lunga del catalogo digitale, composta da milioni di brani che generano pochissimi ascolti. La logica algoritmica delle piattaforme, unita al meccanismo delle playlist, tende infatti a privilegiare gli artisti già affermati o quelli che hanno il sostegno delle major, accentuando la concentrazione dei flussi di ascolto.

Questa dinamica si riflette anche nella distribuzione dei guadagni. Se da un lato le etichette indipendenti hanno potuto raggiungere nuove audience grazie allo streaming, dall'altro la difficoltà di trasformare visibilità in reddito resta evidente. Un report di Citigroup (2018) stimava che, nonostante l'industria musicale avesse generato oltre 43 miliardi di dollari nel 2017, solo il 12% arrivasse direttamente agli artisti. Anche con la crescita dello streaming negli anni successivi, la percentuale di ricavi destinata ai musicisti non ha registrato un miglioramento significativo (Marshall, 2021).

La concentrazione dei guadagni mette quindi in discussione la narrativa secondo cui Spotify avrebbe reso il settore più equo e accessibile. Al contrario, il modello sembra replicare e in parte accentuare le disuguaglianze già presenti nell'industria discografica tradizionale, dove pochi grandi artisti dominavano le classifiche mentre la maggioranza restava ai margini. La differenza è che, nell'era dello streaming, la scala è globale e il divario tra superstar e indipendenti appare ancora più marcato.

Il modello freemium rappresenta uno degli elementi distintivi di Spotify e, al tempo stesso, una delle sue principali fonti di vulnerabilità economica. La piattaforma ha costruito la propria crescita iniziale offrendo agli utenti la possibilità di accedere gratuitamente a un catalogo musicale pressoché illimitato, finanziato dalla pubblicità, con la prospettiva di convertirli in abbonati premium. Questa strategia ha favorito una rapida diffusione del servizio, ma ha anche sollevato interrogativi sulla sua sostenibilità di lungo periodo. Nel 2023 Spotify contava oltre 600 milioni di utenti attivi, di cui

circa 236 milioni abbonati premium (Spotify Annual Report, 2023). Ciò significa che più della metà degli utenti rimane nel segmento gratuito, generando ricavi sensibilmente inferiori rispetto agli abbonati paganti. Infatti, mentre il ricavo medio per utente premium (ARPU) si attestava intorno ai 4,5 euro mensili a livello globale, quello degli utenti free era di gran lunga inferiore, spesso inferiore a 1 euro (MIDiA Research, 2023). Questa disparità incide sulla capacità della piattaforma di aumentare i margini operativi e raggiungere una piena redditività.

Il confronto con i principali concorrenti accentua questa criticità. Servizi come Apple Music e Amazon Music non offrono un piano completamente gratuito: il loro modello si basa esclusivamente sull'abbonamento, sostenuto rispettivamente dall'ecosistema dei dispositivi Apple e dal pacchetto Amazon Prime. Spotify, invece, deve farsi carico dei costi di licenza anche per gli utenti free, che producono ricavi pubblicitari insufficienti a compensare le spese di diritti d'autore e distribuzione.

A ciò si aggiunge il problema della saturazione dei mercati maturi. Nei Paesi europei e nordamericani, la penetrazione degli abbonamenti premium ha raggiunto livelli elevati e la crescita marginale appare limitata. Per questo motivo, l'azienda punta sempre più ai mercati emergenti, dove tuttavia la disponibilità a pagare è inferiore e la conversione al premium più difficile. Ne deriva un equilibrio fragile, in cui la sostenibilità del modello dipende dalla capacità di bilanciare l'espansione geografica con un incremento dei ricavi per utente.

Il freemium, che ha rappresentato un vantaggio competitivo nella fase di lancio, oggi si configura dunque come una sfida strategica. Se da un lato ha permesso a Spotify di imporsi come leader globale, dall'altro solleva dubbi sulla possibilità di garantire un modello di business realmente profittevole nel lungo periodo.

Di fronte alle criticità del modello attuale, negli ultimi anni sono emerse diverse proposte per rendere più sostenibile l'economia dello streaming, sia per le piattaforme che per gli artisti. Una delle ipotesi più discusse è il passaggio al cosiddetto *user-centric payment system* (UCPS). In questo modello, il canone di abbonamento di ciascun utente verrebbe distribuito direttamente agli artisti effettivamente ascoltati, invece di confluire in un

fondo aggregato che premia soprattutto i più popolari. Studi condotti da Deezer in collaborazione con il Centre National de la Musique in Francia (CNM, 2022) hanno mostrato che l'adozione di un modello *user-centric* potrebbe ridurre la concentrazione degli introiti, favorendo in particolare gli artisti di nicchia e i generi meno mainstream. Tuttavia, restano forti resistenze da parte delle major, che temono una diminuzione dei guadagni derivanti dai loro cataloghi dominanti.

Un'altra soluzione esplorata è l'aumento progressivo del prezzo degli abbonamenti premium. Spotify ha già introdotto rialzi in mercati chiave come Stati Uniti ed Europa nel 2023, portando il costo mensile standard a 10,99 dollari/euro. Questa strategia risponde alla necessità di aumentare l'ARPU (ricavo medio per utente), rimasto relativamente basso rispetto ad altri servizi digitali come Netflix. Secondo Goldman Sachs (2023), ulteriori incrementi dei prezzi, accompagnati da un miglioramento della qualità percepita del servizio, potrebbero rafforzare la redditività della piattaforma senza compromettere in maniera significativa la crescita della base utenti.

Infine, una prospettiva interessante riguarda l'integrazione in *bundle* con altri servizi digitali. Già oggi Spotify collabora con operatori di telecomunicazioni in diversi mercati emergenti, offrendo abbonamenti premium inclusi nei pacchetti di telefonia mobile. Questo modello, che ricorda la strategia di Amazon con Prime Music, consente di abbassare le barriere di accesso e garantire entrate più stabili attraverso accordi commerciali. In futuro, Spotify potrebbe estendere queste partnership a piattaforme di intrattenimento, produttori di dispositivi o servizi legati al metaverso e alla realtà virtuale.

Questi scenari delineano la direzione di un dibattito ancora aperto. La sostenibilità economica del modello Spotify non dipende soltanto dalla capacità della piattaforma di crescere in termini di utenti, ma dalla sua abilità di ridisegnare i meccanismi di redistribuzione del valore in modo da conciliare le esigenze di profitto aziendale con quelle di equità per gli artisti. La sfida, come sottolinea Mulligan (2020), è trovare un equilibrio tra scala industriale e giustizia distributiva, affinché lo streaming possa rappresentare non solo una soluzione di mercato, ma anche un modello culturalmente e socialmente sostenibile.

4.2 Intelligenza artificiale e sistemi di raccomandazione musicale

Uno degli ambiti che più caratterizzano il futuro dello streaming è l'evoluzione dell'intelligenza artificiale e il suo impatto sulle modalità di raccomandazione musicale. Spotify ha costruito gran parte del proprio successo sulla capacità di proporre contenuti personalizzati, trasformando la scoperta musicale in un'esperienza quotidiana e profondamente individualizzata. Funzioni come *Discover Weekly* o *Release Radar* hanno dimostrato quanto l'uso dei dati possa cambiare la relazione tra utenti e catalogo musicale: già nel 2016 *Discover Weekly* aveva generato oltre 5 miliardi di stream nel suo primo anno di vita (Spotify Press, 2016), a conferma dell'efficacia del modello.

L'intelligenza artificiale ha progressivamente ampliato questo approccio. Oggi, Spotify combina tre principali tecniche: il *collaborative filtering*, che analizza i comportamenti simili di utenti diversi; il *natural language processing* (NLP), che esamina milioni di articoli, recensioni e post sui social per estrarre associazioni tra artisti e generi; e l'analisi automatica dei file audio, che individua caratteristiche come tempo, tonalità o dinamiche (Celma, 2010; Eriksson et al., 2019). L'integrazione di queste tecnologie consente alla piattaforma di proporre raccomandazioni sempre più precise e di costruire playlist algoritmiche che oggi rappresentano oltre il 60% dell'ascolto complessivo (MIDIa Research, 2023).

Negli ultimi anni si è aperta una nuova fase con l'introduzione dell'IA generativa. Nel 2023 Spotify ha lanciato un DJ virtuale basato su modelli linguistici avanzati, capace di selezionare brani e commentarli in tempo reale con una voce sintetica personalizzata. Questa innovazione, oltre a rendere più immersiva l'esperienza, apre scenari inediti sul ruolo della piattaforma: da semplice distributore di musica a vero e proprio "compagno d'ascolto" che media tra gusti individuali e catalogo globale.

Parallelamente, stanno emergendo applicazioni di IA in grado di comporre musica originale, sollevando interrogativi sul futuro della creatività musicale. Se da un lato queste tecnologie possono rappresentare un supporto per i musicisti, dall'altro alimentano timori circa la sostituzione di parte della produzione artistica con contenuti generati automaticamente (Drott, 2022).

Le opportunità offerte dall'IA sono evidenti. Per gli utenti, significa avere accesso a un'esperienza sempre più personalizzata e fluida; per le

piattaforme, una maggiore capacità di fidelizzazione e differenziazione competitiva. Tuttavia, non mancano le criticità. In primo luogo, il rischio di omologazione: se le raccomandazioni fossero guidate dagli stessi algoritmi, la varietà musicale potrebbe ridursi, con un progressivo rafforzamento dei generi e degli artisti già dominanti.

In secondo luogo, la questione etica: l'uso dei dati comportamentali degli utenti e la trasparenza degli algoritmi restano temi controversi, con crescenti pressioni da parte delle istituzioni per garantire maggiore responsabilità e controllo (Seaver, 2019). L'evoluzione dell'intelligenza artificiale segna quindi un passaggio cruciale nella storia dello streaming musicale. Se finora gli algoritmi hanno ridefinito il modo in cui scopriamo e consumiamo musica, l'IA generativa rischia di ridefinire anche il modo in cui la musica stessa viene prodotta. La sfida per Spotify e per l'industria non è soltanto tecnologica, ma culturale e regolamentare: trovare un equilibrio tra innovazione, creatività e tutela dei valori che rendono la musica un bene culturale unico.

4.3 Futuro dell'industria musicale tra innovazione e regolamentazione

Il futuro dell'industria musicale si giocherà in un delicato equilibrio tra innovazione tecnologica e regolamentazione. Lo streaming ha dimostrato di poter rilanciare un settore che sembrava destinato al declino, ma le sue contraddizioni interne dalla distribuzione diseguale dei ricavi al ruolo crescente degli algoritmi impongono una riflessione critica sul prossimo capitolo di questa trasformazione. Dal lato dell'innovazione, i margini di sviluppo sono ampi. Mercati emergenti come India, Africa e America Latina rappresentano le aree con il maggiore potenziale di crescita: secondo IFPI (2023), queste regioni hanno registrato tassi di incremento a doppia cifra, trainando l'espansione globale dello streaming. Parallelamente, nuove tecnologie come il metaverso, la realtà virtuale e la blockchain stanno aprendo prospettive ancora inesplorate. La possibilità di concerti immersivi in ambienti digitali o di sistemi di pagamento trasparenti basati su *smart contract* offre scenari che potrebbero ridefinire radicalmente il rapporto tra artisti, pubblico e intermediari (Dolata, 2021).

Tuttavia, il futuro non dipenderà soltanto dall'innovazione. Cresce infatti la pressione sul fronte della regolamentazione. L'Unione Europea ha già

avviato discussioni su un quadro normativo che renda più equo il modello di remunerazione degli artisti e più trasparente l'uso dei dati (European Commission, 2022). Negli Stati Uniti, il dibattito riguarda la protezione dei diritti d'autore di fronte all'avanzata dell'intelligenza artificiale generativa, che rischia di sfumare i confini tra creazione umana e produzione algoritmica. A queste sfide si aggiungono questioni di sostenibilità ambientale: la crescita dello streaming implica consumi energetici significativi, che sollevano interrogativi sull'impatto ecologico del modello (Shelemay, 2022).

Si può concludere affermando che il prossimo capitolo dell'industria musicale sarà definito dall'interazione di forze opposte. Da un lato, la spinta verso nuove tecnologie e nuovi mercati, che promettono opportunità senza precedenti per la diffusione della musica su scala globale. Dall'altro, la necessità di regole più stringenti per assicurare una distribuzione equa del valore e preservare la natura culturale della musica. Il futuro dello streaming, e di Spotify in particolare, dipenderà dalla capacità di coniugare queste due dimensioni: innovazione e regolamentazione, crescita e responsabilità.

Conclusioni

Il percorso sviluppato in questa tesi ha mostrato come l'innovazione, e in particolare la *disruptive innovation*, rappresenti oggi una delle forze più potenti nella trasformazione dei mercati e delle dinamiche competitive. Analizzando in modo progressivo i diversi aspetti del fenomeno, dai fondamenti teorici fino alle prospettive future del settore musicale, è stato possibile coglierne la portata strategica e le implicazioni per le imprese, i consumatori e l'intero sistema industriale.

Il primo capitolo ha introdotto il concetto di innovazione e ne ha ricostruito le principali tipologie, con particolare attenzione alla distinzione tra innovazioni incrementali e radicali. La *disruptive innovation* è stata analizzata come fenomeno in grado di sovvertire i paradigmi esistenti e di imporre nuovi standard, non solo grazie all'efficacia tecnologica ma anche per la capacità di intercettare bisogni inespressi e ridefinire l'esperienza dell'utente. Dallo studio dei fattori abilitanti, come il progresso tecnologico, i mutamenti culturali e l'apertura a forme collaborative di *open innovation*, è emerso che l'innovazione è un processo complesso e sistemico, che richiede una visione strategica e una cultura organizzativa orientata al cambiamento.

Il secondo capitolo ha permesso di osservare l'evoluzione dell'industria musicale come esempio concreto di un settore che ha attraversato una fase di profonda discontinuità. Dal modello tradizionale, basato sul supporto fisico, si è passati alla diffusione del digitale, prima attraverso il CD e successivamente con il file sharing e le piattaforme *peer-to-peer*. Questa trasformazione ha avuto conseguenze devastanti per le case discografiche, che hanno visto crollare le vendite e messo in discussione la sostenibilità del modello esistente. Tuttavia, gli stessi processi di digitalizzazione hanno creato le condizioni per la nascita di nuove modalità di fruizione e distribuzione, fondate non più sul possesso di un contenuto ma sull'accesso illimitato e personalizzato, aprendo la strada al modello dello *streaming*.

Il terzo capitolo ha affrontato il caso Spotify, che costituisce l'esempio più rilevante di applicazione della *disruptive innovation* all'industria musicale. L'analisi del modello di business ha evidenziato il ruolo centrale della formula *freemium*, in grado di coniugare accessibilità e sostenibilità. La

possibilità di offrire un servizio gratuito, supportato dalla pubblicità, ha facilitato la rapida diffusione della piattaforma, mentre gli abbonamenti premium hanno assicurato flussi di ricavi stabili e ricorrenti. Spotify ha contribuito a rieducare i consumatori a riconoscere il valore della musica, in un contesto segnato da anni di pirateria digitale, e ha al tempo stesso creato un nuovo ecosistema che connette utenti, artisti, etichette e inserzionisti. L'analisi SWOT ha messo in luce la capacità della piattaforma di crescere in modo esponenziale, pur mostrando criticità legate alla distribuzione del valore, alla dipendenza dalle major discografiche e alla crescente pressione competitiva.

Il quarto capitolo ha discusso le prospettive future del settore, soffermandosi in particolare sulla sostenibilità economica dello *streaming* e sulle nuove sfide generate dall'introduzione di tecnologie emergenti come l'intelligenza artificiale. Il dibattito ha evidenziato le tensioni legate alla remunerazione degli artisti e alla redistribuzione dei ricavi, ma anche le opportunità connesse a una sempre maggiore personalizzazione dei servizi e alla possibilità di esplorare nuovi mercati. È emerso chiaramente che l'industria musicale si trova in un momento cruciale, in cui le piattaforme digitali sono chiamate a coniugare crescita e inclusività, innovazione e sostenibilità.

A partire da queste analisi, la tesi offre alcune implicazioni di rilievo per la gestione manageriale. Innanzitutto, emerge con chiarezza che l'innovazione non può essere considerata un'attività periferica, ma deve essere collocata al centro della strategia aziendale. Le imprese che non sono in grado di riconoscere i segnali di cambiamento rischiano di subire la *disruption*, come dimostrano numerosi casi di aziende leader che hanno perso rapidamente la loro posizione di mercato. La capacità di anticipare e governare l'innovazione costituisce dunque una condizione essenziale per garantire continuità e competitività.

Un secondo aspetto riguarda la necessità di sviluppare modelli di business capaci di bilanciare le esigenze dei diversi attori coinvolti. Spotify mostra come la costruzione di un ecosistema inclusivo e scalabile possa trasformare un settore in crisi in un sistema capace di generare valore, pur lasciando irrisolte alcune tensioni. Questo evidenzia che la *disruptive innovation* non elimina i conflitti, ma li ridefinisce, imponendo ai manager nuove responsabilità di coordinamento e di mediazione.

Infine, la riflessione suggerisce che l'innovazione dirompente non debba essere subita passivamente, ma gestita attivamente attraverso una visione strategica orientata al lungo periodo. L'esperienza dell'industria musicale mostra che la *disruption* può rappresentare non solo una minaccia, ma anche una straordinaria opportunità per ridefinire modelli organizzativi, rafforzare relazioni con i clienti e creare nuove fonti di ricavo.

In conclusione, questa tesi dimostra che comprendere i meccanismi della *disruptive innovation* significa acquisire strumenti interpretativi e gestionali indispensabili per affrontare un contesto competitivo in costante trasformazione. La lezione che emerge dal caso Spotify è che l'innovazione, quando governata con consapevolezza, diventa una leva strategica per trasformare l'incertezza in valore, garantendo alle imprese la capacità non solo di sopravvivere, ma di guidare attivamente il cambiamento.

Bibliografia

Antonio, J. L., & Kanbach, D. K. (2023). Contextual factors of disruptive innovation: A systematic review and framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122274.

Biggi, F., Mina, A., & Tamagni, F. (2023). Innovazioni ambientali e competitività: Evidenze empiriche dalle imprese europee. *Economia e Politica Industriale*.

Chesbrough, H. W. (2020). *Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business*. Oxford University Press.

Chesbrough, H. W. (2022). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business Review Press.

Cui, Y. (2025). Digital disruption and business transformation: A comparative study of platform-based strategies. *Journal of Business Research*, 152, 102081.

Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J., & Salge, T. O. (2018). Disruptive innovation: Conceptual foundations, empirical evidence, and research opportunities in the digital age. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 446–457.

Jha, S., & Basu, S. (2025). Knowledge spillovers between R&D-driven incumbents and start-ups in open innovation: A systematic review and nomological network. *Journal of Knowledge Management*, 29(2), 588–638.

Kruglov, S., & Shaw, D. (2024). R&D investments and corporate financial performance: Evidence from global firms. *Strategic Management Review*.

OECD. (2023). *Innovation and resilience in times of crisis*. OECD Publishing.

Si, S., & Chen, H. (2020). A literature review of disruptive innovation: What it is, how it works and where it goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568.

Soesetio, Y., Tan, J., & Wong, P. K. (2024). Collaborative innovation and firm performance: A meta-analysis. *Research Policy*, 53(1), 104634.

Springer. (2024). Typologies of innovation and firm performance: A systematic synthesis. *Technology Analysis & Strategic Management*.

SpringerOpen. (2024). Crisis-driven innovation: Organizational responses to external shocks. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.

Aguiar, L., & Waldfogel, J. (2018). Platforms, Promotion, and Product Discovery: Evidence from Spotify Playlists. *National Bureau of Economic Research Working Paper No. 24713*.

Arditi, D. (2020). *Streaming Culture: Subscription Platforms and the Unending Consumption of Culture*. Routledge.

Arditi, D. (2022). *Digital Feudalism: Creators, Platforms, and Labor in the Internet Age*. Pluto Press.

Baym, N. K. (2018). *Playing to the Crowd: Musicians, Audiences, and the Intimate Work of Connection*. NYU Press.

Eriksson, M., Fleischer, R., Johansson, A., Snickars, P., & Vonderau, P. (2019). *Spotify Teardown: Inside the Black Box of Streaming Music*. MIT Press.

IFPI. (2022). *Global Music Report 2022: State of the Industry*. International Federation of the Phonographic Industry.

IFPI. (2023). *Global Music Report 2023: The Business of Music*. International Federation of the Phonographic Industry.

Peitz, M., & Waelbroeck, P. (2006). Why the music industry may gain from free downloading—The role of sampling. *International Journal of Industrial Organization*, 24(5), 907–913.

Prey, R. (2018). Nothing personal: Algorithmic individuation on music streaming platforms. *Media, Culture & Society*, 40(7), 1086–1100.

RIAA. (2023). *Year-End Music Industry Revenue Report*. Recording Industry Association of America.

UNESCO. (2022). *Re|Shaping Policies for Creativity: Addressing culture as a global public good*.

Waldfogel, J. (2021). *Digital Renaissance: What Data and Economics Tell Us about the Future of Popular Culture*. Princeton University Press.

Wlömert, N., & Papies, D. (2016). On-demand streaming services and music industry revenues—Insights from Spotify’s market entry. *International Journal of Research in Marketing*, 33(2), 314–327.

Market Research Future. (2024). *Music Distribution Service Market Research Report – Global Forecast 2024–2034*. Market Research Future.

Business Research Insights. (2024). *Music Distribution Services Market Size, Share, Growth, and Forecast 2024–2033*. Business Research Insights.

Statista. (2024a). *Music Industry in Europe – Statistics & Facts*. Statista Research Department.

Statista. (2024b). *Music Industry in Italy – Statistics & Facts*. Statista Research Department.

Burkart, P., & McCourt, T. (2006). *Digital Music Wars: Ownership and Control of the Celestial Jukebox*. Rowman & Littlefield.

Eriksson, M., Fleischer, R., Johansson, A., Snickars, P., & Vonderau, P. (2019). *Spotify Teardown: Inside the Black Box of Streaming Music*. MIT Press.

Financial Times. (2025). Spotify reports first full year of profitability. *Financial Times*.

Headphonesty. (2023). Average pay-per-stream rates across music streaming platforms. *Headphonesty*.

IFPI. (2010). *Recording Industry in Numbers 2010*. International Federation of the Phonographic Industry.

IFPI. (2011). *Digital Music Report 2011*. International Federation of the Phonographic Industry.

IFPI. (2012). *Digital Music Report 2012*. International Federation of the Phonographic Industry.

IFPI. (2013). *Digital Music Report 2013*. International Federation of the Phonographic Industry.

IFPI. (2023). *Global Music Report 2023: State of the Industry*. International Federation of the Phonographic Industry.

Marshall, L. (2015). Let's keep music special. F— Spotify: On-demand streaming and the controversy over artist royalties. *Creative Industries Journal*, 8(2), 177–189.

Mulligan, M. (2015). *The Death of the Long Tail: The Superstar Music Economy*. MIDiA Research.

Mulligan, M. (2015). *Awakening: The Music Industry in the Digital Age*. MIDiA Research Report.

Recording Industry Association of America (RIAA). (2015). *Year-End Industry Shipment and Revenue Statistics 2015*. RIAA.

Recording Industry Association of America (RIAA). (2023). *U.S. Music Revenue Report 2022*. RIAA.

Seaver, N. (2019). Captivating algorithms: Recommender systems as traps. *Journal of Material Culture*, 24(4), 421–436.

Spotify. (2018). Letter to investors. Spotify.

Spotify. (2022). *Loud & Clear: How the Money Flows*. Spotify Transparency Report.

Spotify. (2023). Spotify launches AI DJ. *Spotify Newsroom*.

The Guardian. (2018). Daniel Ek: interviews on Spotify's mission and vision. *The Guardian*.

We Are Social, & Meltwater. (2023). *Digital 2023: Global Overview Report*. We Are Social & Meltwater.