

Joško Lozić*
Katerina Fotova Čiković**
Dijana Vuković***

SPOTIFY *STREAMING* PLATFORMA: PARADIGMA POSTMODERNOG MENADŽERSKOG MODELA

Sažetak

Cilj je ovoga rada ukazati na promjene koje su zahvatile glazbenu industriju pod utjecajem digitalne transformacije proizvodnog i distribucijskog procesa. Digitalizacija proizvodnog procesa promijenila je način ostvarivanja prihoda u svim vrstama industrija te je izazivala dramatične promjene u načinu upravljanja. Glazbena industrija, kao segment medijske industrije, potpuno je promijenila način distribucije glazbenih sadržaja. Digitalizacijom proizvodnog procesa, stvoreni su uvjeti za distribuciju glazbenih brojeva izvan klasičnih *brick-and-mortar* prodavaonica gramofonskih ploča. Klasični model proizvodnje i distribucije fizičkih proizvoda, zamijenjen je pretplatom na *streaming* platformu. Glazbena *streaming* platforma Spotify predvodnik je nove menadžerske paradigme u distribuciji i konzumaciji glazbenog sadržaja. Distribucija glazbenih sadržaja u modelu pretplate na *streaming* platformu bio je temelj na kojem se razvio pojam spotifikacija, koji označava distribuciju sadržaja na *streaming* platformama.

Ključne riječi: ekonomija platformi, Spotify, spotifikacija, *streaming* platforma.

1. Uvod

Spotify je glazbena *streaming* platforma kojoj se pristupa putem aplikacije. Prva je aplikacija bila razvijena za osobna računala, ali je u vrlo kratkom vremenu razvijena za sve vrste *gadgets*. Najveći broj pristupa aplikaciji bilježi se s pametnih telefona što otvara sasvim novo područje za interdisciplinarna istraživanja različitih područja znanosti. Glazbena *streaming* platforma Spotify nije bila prva platforma u toj grani industrije koja je započela s emitiranjem glazbe. Osnovana je 2006., ali je s radom počela tek 2008. U industriji glazbenih platformi već je vladala platforma

* doc. dr. sc. Joško Lozić, Sveučilište Sjever, Varaždin/Koprivnica, jlozic@unin.hr

** dr. sc. Katerina Fotova Čiković, Sveučilište Sjever, Varaždin/Koprivnica, kcikovic@unin.hr

*** doc. dr. sc. Dijana Vuković, Sveučilište Sjever, Varaždin/Koprivnica, dvukovic@unin.hr

Pandora Media koja je s radom počela 2000. Fleischer (2020) primjećuje da Spotify nije bio prvi u izgradnji inovacija, ali je slijedio trendove drugih inovatora u glazbenoj industriji, industriji zabave i industriji visokih tehnologija. Usprkos tome, vrlo brzo postat će najpoznatija globalna *streaming* platforma, a naziv Spotify postat će sinonim za različite oblike distribucije sadržaja u modelu ekonomije platformi. Ekonomija platformi postat će model upravljanja najvrjednijim korporacijama 21. stoljeća (Lozić, 2019a).

Spotifikacija je postala sinonim, prvo za razvoj glazbene industrije, a nakon toga i za distribuciju različitih medijskih sadržaja u modelu platforme. Spotifikacija odnosno engl. *spotification* jedna je od najčešće korištenih riječi koja je ušla u globalnu upotrebu. Osim što je označavala korištenje glazbene *streaming* platforme, postala je istoznačnica za novi model konzumacije glazbe, ali i drugih medijskih sadržaja na platformama. *Collins Online Dictionary* definira pojam spotifikacija kao oblik konzumiranja velikog broja glazbenih brojeva bez da se konzumira cjelokupan album tih izdavača. *Urban Dictionary* determinira pojam spotifikacija kao model stvaranja najbolje glazbene liste koju će korisnik konzumirati.

Spotifikacija nije prvi izraz koji je ušao široko u upotrebu, a povezan je s platformom Spotify. Godine 2009. pojavio se termin *spotifiera*, a determinirao je sve ono što je bilo povezano s pojmom Spotify. Pozivajući se na Svenssona (2009), Fleischer (2020) definira taj pojam kao kulturu življenja koja je povezana s poslovnim modelom platforme Spotify. To je kultura koja se odriče posjedovanja ili smanjuje na najmanju mjeru posjedovanje fizičkih proizvoda, a to promovira krilaticom: „Želim da moj život bude spotificiran. Želim pristup svemu, a da istovremeno ne posjedujem ništa.” Kultura spotifikacije, odnosno korištenja fizičkih proizvoda samo u trenutku kako su neophodni, u mjeri koliko se to može organizirati, postala je jedna od temeljnih odrednica postmodernih društava i Generacije Z.

2. Pregled literature

Početak 21. stoljeća označio je prekretnicu, odnosno zaokret u korištenju elektroničkih platformi za slušanje glazbe. Stolno se računalo pomalo zanemarivalo, a u središte interesa dolaze mobilni uređaji za digitalnu reprodukciju kao što je Apple iPod te takav način konzumiranja glazbe počinje prevladavati (Hesmondhalgh i Meier, 2018). S početkom 21. stoljeća, digitalne transformacije koje su utjecale na glazbenu industriju bile su jako dramatične, a pojavili su se potpuno novi i tehnološki različiti konkurenti kao što su Napster, iTunes, Pandora, Spotify i YouTube (Ryan, 2019). Fleischer (2020) ističe da je već do 2012. u EBSCO bazi bilo objavljeno 199 radova na temu Spotify. Kako navodi autor, nakon 2012. broj radova povezanih sa Spotifyjem poletjeo je u nebo te je bilo nemoguće prebrojiti sve što je objavljeno u vezi s platformom.

Prelazak na mobilne digitalne uređaje te potpuno novi način konzumiranja glazbenih, ali i drugih medijskih sadržaja označio je kraj starih medijskih industrija. Ono što se podrazumijeva pod novim medijima donekle varira, ali uglavnom uključuje internet, videoigre i računalne igre te mobilne uređaje, uključujući iPod, PDA i telefone (Marshall, 2009: 81). Tehnologija je postala riječ koja se najviše povezuje s novim medijima (Hendricks, 2010: 5). U televizijskoj i filmskoj industriji Netflix i ostale usluge „na zahtjev” stvorile su izazove za tradicionalnu zemaljsku televiziju, kao i za klasične kinodvorane (McKenzie et al., 2019). U industriji nakladništva dolazak e-knjiga i uređaja poput Kindlea na sličan su način doveli u pitanje tradicionalni model proizvodnje, distribucije i korištenja tiskanih medija (Chen et al., 2018).

U glazbenoj industriji, prijelaz od „stare glazbene industrije” ka „novoj glazbenoj industriji” odvijao se u više razvojnih faza. Promjene u načinu konzumiranja glazbenih sadržaja u dvadesetom stoljeću bile su oblikovane nizom povezanih interakcija između društvenih promjena i strategije kapitalističkih organizacija, posebice onih u sektoru računarstva i elektronike (Hesmondhalgh i Meier, 2018). Kraj dvadesetog stoljeća obilježen je digitalizacijom te distribucijom glazbenih sadržaja u novoj formi. Transformacija se odvijala u više različitih, ali povezanih faza: gramofonske ploče zamijenjene su CD nosačima zvuka, CD nosače zvuka polako su zamijenili MP3 digitalni zapisi, a nakon toga su *streaming* platforme preuzele dominaciju u distribuciji i konzumaciji glazbenih sadržaja (Simon, 2019; Fuentes et al., 2019). Svaka od tih faza značila je i reorganizaciju društveno-ekonomske infrastrukture u glazbenoj industriji, izgradnju novih modela proizvodnje i konzumacije glazbenih sadržaja te promjene u korištenju glazbene tehnologije (Fuentes et al., 2019). Promjene društvene i glazbene infrastrukture referirale su se na promjenu tehnologije koja je započeta s izumom radija, nakon toga gramofonskih ploča, kasete, CD diskova, stolnih računala te na kraju *streaming* servisa (Simon, 2019).

Razvojem pametnih telefona, MP3 uređaja za reprodukciju zvuka, dlanovnika, prijenosnih računala i drugih tehnološki naprednih uređaja, korisnici imaju jednostavan pristup glazbenim i drugim medijskim sadržajima. Ono što je označilo temeljnu promjenu bila je mogućnost pristupa korisnika glazbi dok su u pokretu. Takva promjena navika, utemeljena na razvoju glazbene infrastrukture, označila je potpunu promjenu navika slušanja glazbe (Denegri-Knott, 2015). Digitalizirani oblik glazbenog sadržaja omogućio je neke prednosti nad klasičnim analognim zapisom u pogledu njegove kvalitete i dužine snimke koja se mogla spremiti na neki analogni nosač zvuka. Međutim, ono što je nekada bio sociološko-kulturološki aspekt slušanja glazbe dovedeno je u pitanje pristupom velikim bazama glazbenih sadržaja na zahtjev (Arditi, 2017). Werner (2020) u svojim istraživanjima nastoji dokazati povezanost između spola i vrste glazbe koju kao listu preporučuju korisnici platforme. Morgan (2020) istražuje povezanost između različitih društvenih skupina i glazbenih listi koje

sastavljaju korisnici u Australiji. Guillén-Gámez i Ramos (2021) istražuju korištenje Spotifyja, ali i drugih *streaming* platformi, u obrazovnom procesu na različitim razinama obrazovanja.

Razvoj glazbene tehnologije izravno je utjecao na povećanje mobilnosti i dostupnosti glazbenih sadržaja te je postupno povećavao kontrolu korisnika nad glazbenim sadržajima. Veliki broj promjena koje su se dogodile u glazbenoj industriji, prethodio je promjenama u drugim granama industrije (Irene, 2014; Dholakia et al., 2015). Slušanje glazbe pretvorilo se iz aktivnosti u kojoj je korisnik sam slušao glazbu, u svakodnevnu aktivnost koja je pratila sve dnevne događaje (Hagberg i Kjellberg, 2017). Digitalizirana glazba i usluga *streaminga* omogućuju vam slušanje glazbe za vrijeme svih aktivnosti, a posebice slobodnih aktivnosti izvan kuće (Kerrigan et al., 2014). Biranje i slušanje glazbe (*soundtracking*) bilo je omogućeno u svakodnevnim aktivnostima poput putovanja na posao, rada, druženja i vožnje prijevoznim sredstvima (Fuentes et al., 2019). Konzumacija glazbe postaje personalizirana aktivnost, a izgradnja pojedinačnih glazbenih ukusa odvaja se od povezanosti s klasnom pripadnošću (Wright, 2015).

U kontekstu izgradnje vlastitog glazbenog ukusa, Webster (2019) podsjeća na radove Pierra Bourdiea (1984) koji nastoji dokazati da je glazbeni ukus povezan s kulturnom okolinom i nasljeđem samog korisnika te se može povezati s društvenom klasom kojoj korisnik pripada. Bourdie još 1960-ih povezuje klasičnu glazbu s klasom koja posjeduje veliku količinu ekonomskog, društvenog i socijalnog kapitala. Za razliku od toga, popularnu glazbu povezuje s prevladavajućom klasom, odnosno onom koja je lišena ekonomskog kapitala. Bourdie uvodi termin „kulturni kapital” koji se referira na društveno, ekonomsko i obrazovno nasljeđe te okolinu koja ga formira u korisniku, kao i „kulturološke posrednike” odnosno sve dionike u procesu razmjene kulturnih dobara koji izravno utječu na stvaranje svijesti o pojedinim oblicima kulture. Powers (2015) među prvima ističe da su digitalna tehnologija i internet dokinuli pojam klasičnih „kulturoloških posrednika.” Verbood (2014) prepoznaje društvene mreže i internet kao sredstvo koje omogućuje svakom pojedinom korisniku, uz posjedovanje adekvatne infrastrukture i znanja, proizvodnju i distribuciju glazbenih sadržaja, bez savladavanja tradicionalnih institucionalnih prepreka.

Razvoj glazbenih *streaming* servisa označio je konačan kraj stare glazbene industrije. *Streaming* servisi Spotify, Deezer i Apple Music utjecali su na potpunu transformaciju slušanja te su omogućili slušanje glazbe u pokretu (Sinclair i Tinson, 2017). Tehnološko rješenje korišteno u obradi velikog broja podataka, *streaming* u realnom vremenu svoju je prvu primjenu pronašlo u internetskim kladionicama, obradi podataka na burzama, obradi sportskih rezultata, prognozama vremena i slično (Mahe-shwari, 2019). *Streaming* servisi promijenili su način konzumiranja glazbe, odnosno glazbenih sadržaja. Pristup sadržaju koji se emitira nije trajan te završava trenutkom

isteka pretplate na glazbeni servis (Hiller i Walter, 2017). Ekberg i Schwieler (2020) ističu da je Spotify oblik „transakcijskog arhiva” na koji možete pristupiti samo za vrijeme trajanja pretplate, a nakon toga više ne možete pokrenuti početni zaslon.

Hagen (2015) se poziva na Waltera Benjamina koji prepoznaje tri temeljna rituala kroz koja prolazi kolekcionar knjiga: a) *naručivanje* – sakupljanje knjiga koje su povezane u neku smislenu cjelinu, b) *posjedovanje* – čisto posjedovanje gubi smisao samo po sebi, kao i vlasnik kolekcije i c) *obnova starog svijeta* – najjača želja kolekcionara koja ga tjera da nanovo skuplja nove knjige. Konzumacija glazbe u 21. stoljeću gotovo potpuno je napustila temeljnu karakteristiku te podjele, a to je posjedovanje. Promjenu načina konzumiranja glazbenih sadržaja i razliku u korištenju između stare i nove glazbene industrije, ali i medijske industrije u cjelini, determinirao je Jean Baudrillard. On upućuje na razliku između stvaranja kolekcije glazbenih sadržaja i korištenja glazbenih sadržaja. Glazbeni sadržaji mogu se koristiti ili ih se može i posjedovati (Hagen, 2015).

Usluga *streaming* servisa pruža korisnicima mogućnost stvaranja vlastitih glazbenih listi (popisa) ili korištenje već sastavljenih glazbenih listi, koje su stvorili glazbeni urednici prema preferencijama pojedinih skupina korisnika (Webster, 2019). Digitalizacija i dematerijalizacija glazbenih arhiva u model *streaming* platformi, ali i nastojanje *streaming* platformi Spotify, Deezer, Apple Music i Netflix u osvajanju globalnog tržišta, kao rezultat je imao rast globalne popularnosti *streaming* platformi te prodaju pretplatničkih odnosa na globalnom tržištu (Burkart i Leijonhufvud, 2019). Izgradnja vlastitih listi na platformi Spotify mijenja način tumačenja klasičnog lanca vrijednosti jer u *peer-to-peer* modelu razmjene, glazbene liste stvaraju sami korisnici, a ne urednici glazbenih sadržaja (Kask i Oberg, 2019). Razvojem postmodernih društava razvila se jaka navika pretplate na *streaming* servise umjesto posjedovanja fizičkih nosača zvuka (Hagen, 2015).

Glazbeni *streaming* servisi tehnološki su razvijene korporacije. One koriste i razvijaju nove softvere i aplikacije, ali ne mogu se svrstati u industriju softvera (Parker et al., 2016; Lozić et al., 2017). Morris et al. (2021) ističu ključno pravilo *streaminga* koje se temelji na slušanosti od najmanje 30 sekundi. Sukladno tome, *streaming* platforma mora zadržati pozornost slušatelja najmanje 30 sekundi kako bi glazbeni broj registrirala kao *streaming* sadržaj. Tek nakon tog razdoblja Spotify počinje stvarati prihode za vlasnike autorskih prava. Usluge strimanja glazbe narušile su društvene odnose i društvenu dinamiku. Besplatno ili u zamjenu za pretplatu, *streaming* servisi Spotify i Apple Music, omogućuju pristup glazbenim sadržajima odnosno formiranim glazbenim listama na platformama, uz minimalne eksterne troškove, koristeći mobilne telefone (Morris i Powers, 2015). Usluge *streaming* platforme omogućile su preslušavanje glazbenih brojeva koji su dugo bili zapostavljeni u raznim glazbenim nišama (Webster, 2019).

3. Povijesna razdoblja i razvoj platforme

U vrijeme osnivanja 2006., temeljna ideja platforme Spotify bila je usmjerena na distribuciju različitih medijskih sadržaja, a ne isključivo glazbe. Razlog leži u tome što su oba osnivača Spotifyja dolazili iz svijeta marketinga te su naginjali distribuciji sadržaja uz prodaju reklamnog prostora. Službeni početak rada Spotifyja kao glazbene *streaming* platforme vezuje se za 2008., a već 2009. jasno je da će platforma distribuirati isključivo glazbene sadržaje. Pozivajući se na Huldshinera (2009), Fleischer (2020) napominje da je Danijel Ek, jedan od osnivača platforme već tada izjavio: „Od samog početka, naša je vizija bila ponuditi glazbeni sadržaj na legalan način, kvalitetom isti ili bolji nego „piratski” sadržaj, te omogućiti besplatnu dostupnost cjelokupne svjetske glazbe našim korisnicima.” Temeljna je vizija objavljena, a bila je povezana s glazbenom industrijom, visokim tehnologijama, industrijom softvera i aplikacija i slično. Model upravljanja već je tada potpuno odudarao od svega već viđenog u glazbenoj industriji te možemo reći da su stvoreni temelji postmodernog menadžerskog modela u glazbenoj industriji.

3.1. Razdoblje od 2006. do 2011.

Vrijeme osnivanja platforme preklapilo se s pojavom pametnog telefona iPhonea. Znanstvena zajednica, povezana s istraživanjem utjecaja visokih tehnologija na ekonomski razvoj, složna je u stavu da se razvoj tehnologije i digitalna transformacija dijele na vrijeme prije i poslije nastanka pametnog telefona. Pametni telefoni omogućili su slušanje glazbenih sadržaja u pokretu i izvan domova korisnika te su izravno utjecali na promjenu društvene paradigme. Kao što su se korisnici prilagodili novim tehnologijama, posebice iPod i iTunes, tako se i cijeli IT sektor prilagodio novim tehnologijama kao što su *streaming* servisi i organizacija podataka u oblaku (Hesmondhalgh i Meier, 2018). Pristalice klasičnog liberalnog kapitalizma bili su jako zadovoljni tehnološkim razvojem i reakcijama tržišta na kontinuirane promjene, a posebice na prilagodbu novim tehnološkim rješenjima. Posebice se to odnosilo na brzo prihvaćanje iPod platforme (Prior, 2014).

Model razvoja glazbene platforme vrlo je brzo postao obrazac po kojem se nastojalo razviti platforme za distribuciju drugih vrsta sadržaja. U Švedskoj se 2009. pojavila platforma Voddler. Nazivali su je Spotify za filmove, ali mogli bi reći da je to Netflix prije Netflix. Fleischer (2020) naglašava važnost pojave Voddlera jer je imao tri temeljna principa jednaka Spotifyju: a) distribuciju sadržaja u *streaming* modelu prema zahtjevu korisnika, b) zatraženo je izdavanje dopusnice za rad kako bi se izbjeglo piratsko prikazivanje i c) besplatna ponuda. Treću opciju treba uzeti uvjetno jer će se platforma financirati iz oglasa, što je bila i prvotna poslovna opcija Spotifyja.

Pojava Voddera bila je samo najava za druge platforme koje su slijedile model *streaming* distribucije. Do kraja 2010. pojavile su se platforme: Storytel – platforma za audio knjige, Litfy – platforma za e-knjige, 24Symbols – platforma za e-knjige, Readly – platforma za časopise i druge. Svima je bilo zajedničko to da su slijedile menadžerski model upravljanja i razvoja od Spotifyja. Za sve njih moglo se reći da su „Spotify za nešto.” Vonderau (2017) napominje da se između 2007. i 2013. pojavilo više od 180 tvrtki koje su dodale sufiks *-ify* nazivu tvrtke odnosno brenda, kako bi podsjećale na Spotify.

Skog et al. (2018) dijele razdoblja razvoja Spotifyja vrlo slično kao i Fleischer, ali naglasak stavljaju na tehnološki razvoj tijekom tih triju razdoblja. U toj fazi, Spotify je proširio svoju uslugu od aplikacije za stolno računalo ka aplikacijama za prijenosne platforme. Aplikacije za OS i Android pojavile su se u rujnu 2009., a nakon toga razvijene su aplikacije za Symbian, Windows mobilni telefon, aplikacije za internetski tv i slične uređaje. Ukupno je razvijeno više od 15 različitih aplikacija. Dok je aplikacija za stolna računala bila otvorena za sve korisnike, aplikacije za mobilne korisnike bile su dostupne samo *premium* korisnicima (Skog et al., 2018). Krajem 2010. i početkom 2011. bio je jasan i vidljiv zaokret u švedskom diskursu koji se referirao na nove poslovne modele. Slijedeći taj diskurs, Spotify je potpuno promijenio poslovnu praksu te napustio model financiranja od prodaje oglasnog prostora te prešao na model pretplate (Fleischer, 2020).

3.2. Razdoblje od 2011. do 2014.

Spotify 2011. pokreće poslovanje na domeni u SAD-u. Najveće i najbogatije svjetsko medijsko tržište izravno je utjecalo na nagli rast broja korisnika. Fenomen razvoja platformi koje su slijedile „Spotify DNK” postao je globalan. Osnivali su se deseci *startup* kompanija koje su se referirale kao „Spotify for x” (Fleischer, 2020). Cheshire (2011) napominje kako je Stockholm u tom razdoblju bio globalno središte tehnoloških inovacija te su se pojavile korporacije kao što su Kazaa, Skype, MySQL i Pirate Bay. Usporedo s razvojem Spotifyja, rastao je i Netflix. Netflix je osnovan 2007., ali u svom ranom početku nije bio razvijan kao tehnološka korporacija. Tek će nakon nekoliko godina promijeniti menadžersku paradigmu i postati *streaming* platforma za distribuciju videosadržaja.

Razdoblje od 2011. do 2014. bit će presudno za obje korporacije. Netflix će postati globalna platforma za distribuciju videosadržaja na zahtjev te će, u tom razdoblju transformacije, postati „Spotify for movies.” Za razliku od Spotifyja koji je emitirao već postojeće glazbene sadržaje, Netflix je krenuo dalje i započeo stvarati svoj vlastiti sadržaj. Emitirajući vlastiti sadržaj u modelu *streaming* platforme, Netflix je potpuno koristio efekte modela nultog marginalnog troška (Rifkin, 2015; Lozić, 2019b). Nakon

globalnog uspjeha serijala *House of Cards*, Netflix se odmaknuo od epiteta „Spotify for movies” i postao, uvjetno rečeno, ravnopravan „starijem bratu” Spotifyju.

U tom razdoblju broj korisnika eksponencijalno je rastao. Spotify je već 2012. uklonio ograničenje od pet pjesama za korisnike koji nisu pretplatnici te im je omogućeno korištenje aplikacije uz reklamne poruke. Sljedeće godine intenzivno se unapređivalo alate za spajanje na mrežu, filtriranje sadržaja i pretraživanje sadržaja koji su slični ukusu korisnika. Infrastruktura platforme potpuno je razvijena i stabilizirana 2014. što je omogućilo skidanje svih vremenskih ograničenja slušanja za *premium* korisnike (Skog et al., 2018). Ukupan broj korisnika približio se broju od 40 milijuna te je Spotify bio spreman za konačan rast i preuzimanje globalnog tržišta *streaming* glazbenih platformi.

3.3. Razdoblje nakon 2014.

Razdoblje nakon 2014. predstavlja tehnološku prekretnicu, ali i prekretnicu menadžerske paradigme kakvu medijska industrija u cjelini razvija sve do danas. Sun (2019: 149) vrlo precizno ukazuje na problem stare medijske industrije i načina upravljanja ističući izjavu Davida Eka, jednog od osnivača Spotifyja. Na početku rada Spotifyja, Ek je izjavio: „Bilo je puno prepreka koje je trebalo savladati, ali dvije su bile ključne. Prvo, monolitna struktura industrije koja otežava brzo donošenje odluka. I drugo, industrijska infrastruktura izgrađena oko fizičkih nositelja proizvodnje u medijskoj industriji.” Suvremene medijske organizacije promijenile su oba ta čimbenika. *Streaming* emitiranje glazbe pomaknulo je granicu između promocije i potrošnje glazbenih sadržaja, izgrađujući novi odnos između „izlaganja i prodaje,” sjedinjen unutar iste usluge (Kjus, 2016). Popisi za reprodukciju postali su središnji oblik konzumacije glazbe na *streaming* platformama. Prijavom na Spotify odmah se suočite sa zidom popisa za reprodukciju, prilagođenih vašoj povijesti slušanja, dobom dana i drugim relevantnim čimbenicima (Moazed i Johnson, 2016; Prey, 2019).

Spotify potiče svoje pretplatnike da se prijave na Facebook kako bi se lakše povezali s korisnicima s kojima dijele iste glazbene ukuse (Irene, 2014; Parker et al., 2016; Shields, 2017). Spotify je prisutan i na Twitteru (Prey et al., 2020). Umjesto da glazbeni urednici određuju liste sadržaja koji će se emitirati, kao što je to bila poslovna praksa stare medijske industrije, nova medijska industrija zaobilazi urednike i slične subjekte u medijskom lancu vrijednosti (*gatekeepers*) te su korisnici autori programa koji će se emitirati. S jedne strane, koriste se efekti nulte marginalne stope (Rifkin, 2015; Lozić, 2019b), a s druge strane, koristeći *big data* obradu podataka i razmjenu korisničkih listi, na vrh ponude dolaze sadržaji koje biraju samo korisnici – u slučaju ekonomije platformi – „prosjumeri” (Parker et al., 2016; Moazed i Johnson, 2016). Rezultati istraživanja L. Dogruel (2021) otkrivaju da su korisnici podijeljeni u dvije velike skupine kada se analizira model korištenja. Jedna skupina doživljava Spotify kao personalizirani

rani uređaj sličan ljudskom ponašanju, dok druga skupina doživljava Spotify potpuno mehanički, odnosno kao algoritam koji bira glazbu na temelju zadnjih parametara i indeksacije u *big data* modelu. Slušanje glazbe pretvoreno je u interakciju između ljudi i računala (Liikkanen i Aman, 2016).

Razvoj tehnologije omogućio je proširenje usluga *streaming* platformi. Treći val disruptivnih inovacija i razvoj tehnologije omogućio je kombinaciju *online* i *offline* rješenja za korisnike *premium* paketa (Evans i Schemalensee, 2016). U tom periodu, Spotify je usavršio tipku za početak reprodukcije sadržaja (*low latency*) (Eriksson et al., 2019) te taj dio doveo gotovo do savršenstva što mu je omogućilo konkurentsku prednost nad svim drugim glazbenim platformama. U lipnju 2016., Spotify je istican kao najveća *streaming* platforma na svijetu, a 2017. bio je procijenjen na 17 milijardi dolara (Vonderau, 2017). Pozivajući se na Pollak (2011), Sun (2019: 196) naglašava da je Spotify ispunio želje korisnika glazbe o „nebeskom džuboksu,” odnosno platforma je postala kultno mjesto s kojeg korisnici uzimaju glazbene sadržaje koji su lako dostupni te ne postoji nikakva pravna prepreka takvom djelovanju.

4. Istraživačka pitanja i metodologija istraživanja

Spotify je lider u grani industrije, ali nove se medijske industrije ne mogu istraživati i analizirati kao stare medijske industrije. Digitalizacija proizvodnih procesa, konvergencija sustava i digitalna transformacija proizvodnje nametnule su nove modele menadžerskih praksi, ali i modela metrike. Istraživanje i analiza financijskih i drugih čimbenika platforme Spotify napravljena je na temelju godišnjih financijskih izvješća korporacije, ali i na temelju izvješća drugih specijaliziranih agencija za medijsku industriju. U procesu istraživanja i analize uspješnosti poslovanja Spotifyja, potrebno je istražiti, analizirati i odgovoriti na dva temeljna pitanja:

- koliko je profitabilan Spotify s obzirom na obveze plaćanja autorskih honorara
- koliko je potrebno imati *premium* pretplatnika da bi se pokrilo izravne troškove proizvodnje.

Prvo istraživačko pitanje usmjereno je na istraživanje prihoda i dobiti platforme. Emitiranje glazbenih sadržaja regulirano je zakonom o autorskim pravima te je platforma prisiljena plaćati naknade vlasnicima autorskih prava. Jedna od poslovnih strategija platforme bila je usmjerena na mijenjanje udjela u vlasništvu za udio u vlasničkim pravima najvećih globalnih korporacija za snimanje i distribuciju glazbenih sadržaja. Ingham (2019; 2020) ukazuje na kontinuirane gubitke u kvartalnoj analizi te na udio izravnih troškova u приходima. Tek je u četvrtom kvartalu 2018. Spotify bio profitabilan nakon dugog niza godina. Hollister (2020) naglašava da je to izravna posljedica porasta prihoda od reklame u *podcastu*. Rezultati istraživanja Schlutza i Heddera (2021) dokazuju da razvoj i zanimljivost *podcasta* utječe na povećanje slušanosti,

a time izravno i na povećanje prihoda. Dealth (2019) napominje da je taj kvartal bio profitabilan i zbog promjene porezne politike. Mercury (2020) ističe da je u četvrtom kvartalu 2019. Spotify bio ponovo profitabilan. Nicolaou (2020) upozorava na samo 20 % profitne marže koja ostaje korporaciji. Singh (2019) otkriva možda najznačajniju prepreku u profitabilnosti Spotifyja, koji je u narastao na 108 milijuna pretplatnika, ali su i prosječni troškovi po jedinici pretplatnika u stalnom porastu.

Drugo istraživačko pitanje usmjereno je na istraživanje i analizu broja korisnika koji jamče stabilnost prihoda platforme, odnosno dugoročnu profitabilnost. Najveći dio prihoda platforma ostvaruje od *premium* korisnika koji plaćaju naknadu kao pretplatu za korištenje usluge. Povećanje broja *premium* korisnika nije neograničeno te postoje i druge platforme koje nastoje zadržati i privući nove korisnike. Uz to, COVID-19 gotovo da nije imao utjecaja na trend kretanja broja korisnika platforme (Kelley, 2020). Porter (2019) ističe da je Spotify prvi dostigao brojku od 100 milijuna korisnika i duplo je veći od svog najvećeg konkurenta Apple Musica. Kelley (2019) naglašava da Spotify ima gotovo 100 milijuna korisnika više od Apple Musica i najveća je *streaming* platforma. Writer (2020) ističe da se slušanje u automobilima smanjilo za 50 % za vrijeme pandemije COVID-19. Prihodi od *podcasta* porasli su za 50 % zahvaljujući prisutnosti mjesečnih korisnika. Do kraja 2020. Spotify planira privući između 146 i 153 milijuna pretplatnika i čak 348 milijuna mjesečnih korisnika. Uz to, planira povećati prihod za dvije milijarde eura u posljednjim dvama kvartalima ove godine.

Dok se za prvo istraživačko pitanje kao metodologija istraživanja nameće analiza računa dobiti i gubitka, kod drugog istraživačkog pitanja metodologija i tumačenje rezultata zahtijevaju holističko istraživanje promjene navika slušanja glazbe u postmodernim društvima. Prvo istraživačko pitanje obradit će se analizom financijskog dijela poslovanja platforme. Drugo istraživačko pitanje obradit će se analizom kretanja broja korisnika (obrazac Form 20-F), kao i tumačenjem znanstvenika iz različitih područja koja pokrivaju tu tematiku.

5. Rezultati istraživanja

Istraživanje je podijeljeno u dva temeljna dijela: a) istraživanje rezultata financijskog poslovanja platforme analizom računa dobiti i gubitka i b) istraživanje kretanja broja korisnika na platformi.

5.1. Istraživanje financijskog dijela poslovanja platforme

Glazbena se industrija prva među medijskim industrijama našla pod pritiskom pada prihoda zbog razvoja tehnologije dijeljenja digitalnih sadržaja. Prihodi su naglo počeli padati 1999. zbog pojave platforme Napster, ali Napster nije bio jedini krivac za pad prihoda zbog promjene načina konzumiranja glazbenih sadržaja (Waldfogel, 2018).

Financijski model poslovanja Spotifyja u potpunosti odgovara novoj menadžerskoj paradigmi u modelu ekonomije platformi. Model je poznat pod nazivom rast prije profita (*growth before profit*) te upućuje na novu menadžersku paradigmu u postmodernom menadžmentu. Model rast prije profita temelji se na globalnom zauzimanju tržišta, a tek onda na stvaranju profita (Parker et al., 2016; Moazed i Johnson, 2016; Srnicek, 2017). Model je već poznat iz razvoja različitih platformi, a kontinuirano je prisutan kod platformi Uber, AirBnB ili Tinder.

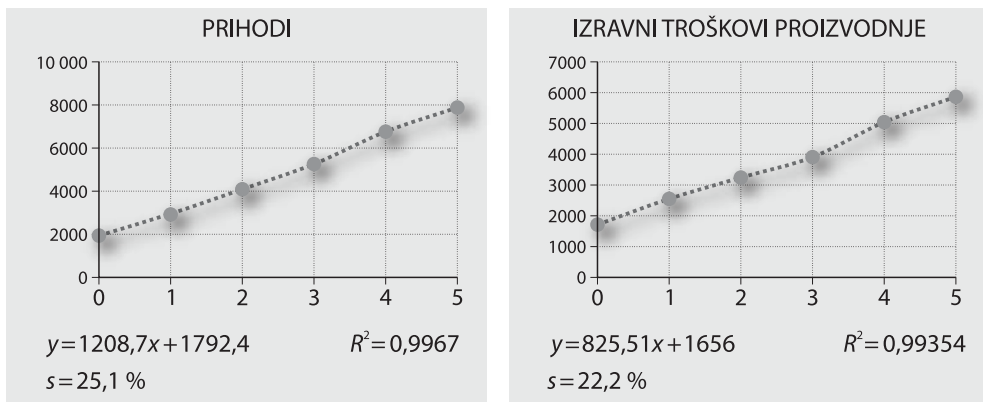
U tablici 1 prikazani su podaci o financijskom poslovanju platforme. Podaci su preuzeti iz revizorskog izvješća (obrazac Form 20-F) – odnosno standardiziranog izvješća za NYSE.¹ U tablici su sistematizirani i prikazani podaci za posljednjih šest godina poslovanja. Za potrebe rada, analizirani su podaci koji obuhvaćaju prihode i rashode, zaključno s operativnom dobitkom/gubitkom jer Spotify još ni jednu poslovnu godinu, od svog osnutka, nije završio s pozitivnim EBIT-om.

Tablica 1. Prihodi i rashodi Spotifyja (2015. – 2020.; milijuna EUR)

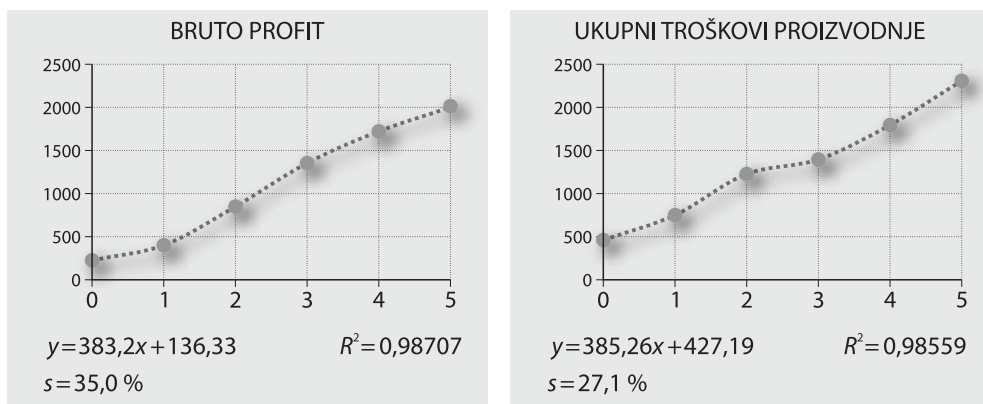
	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Ukupni prihod	1940	2952	4090	5259	6764	7880
Izravni troškovi	1714	2551	3241	3906	5042	5865
Bruto profit	226	401	849	1353	1722	2015
Istraživanje i razvoj	136	207	396	493	615	837
Prodaja i marketing	219	368	567	620	826	1029
Opći troškovi	106	175	264	283	354	442
Ukupni troškovi	461	750	1227	1396	1795	2308
EBIT	-235	-349	-378	-43	-73	-293

Izvor: osobna izrada.

Tablica 2. Koeficijenti eksponencijalnog trenda – Spotify



¹ Obrazac Form 20-F u europskom načinu izvještavanja odgovara kombinaciji revizorskog izvješća i izvještaja uprave o poslovanju organizacije.



Izvor: osobna izrada.

Ukupni prihodi Spotifyja u analiziranom šestogodišnjem periodu povećali su se za 306,2 %, sa 1940 milijardi eura na 7880 milijardi eura. Međutim, i izravni troškovi proizvodnje narasli su za 242,2 %, s 1 714 milijuna eura na 5865 milijardi eura. Pod izravnim troškovima proizvodnje, u primjeru platforme Spotify, podrazumijevamo sve one troškove koji su izravno povezani s distribucijom glazbenog sadržaja. Najveći dio tih troškova čine plaćanja autorskih prava i drugi troškovi povezani s tim. U dijelu troškova povezanih s plaćanjem autorskih prava vlasnicima, a to su najčešće globalne medijske korporacije, ne možemo u potpunosti prihvatiti model nultog marginalnog troška.

Netflix (kao „Spotify za filmove”) u tome je puno uspješniji jer distribuira veliki dio svog materijala te ne plaća autorska prava. Spotify jednim dijelom plaća puna autorska prava, a na jedan dio emitiranja plaća prema broju emitiranja (model indeksacije). Za jedan dio troškova, Spotify je mijenjao udio u vlasništvu za oslobađanje plaćanja autorskih prava. Bruto profitna marža porasla je sa 226 milijuna eura na 2015 milijardi eura, ali su istovremeno i ukupni ostali troškovi poslovanja porasli s 461 milijuna eura na 2308 milijardi eura što u konačnici znači gubitak od 293 milijuna eura prije plaćanja kamata i poreza.

U tablici 2 prikazane su prosječne godišnje stope porasta za temeljne stavke iz računa dobiti i gubitka Spotifyja. Ukupni prihodi rasli su po prosječnoj stopi od 25,1 % godišnje, uz koeficijent protumačenosti $R^2 = 0,9967$. Izravni troškovi rasli su po prosječnoj stopi od 22,2 % godišnje uz koeficijent protumačenosti od $R^2 = 0,9936$. Bruto profitna marža rasla je po prosječnoj stopi od 35 % uz koeficijent protumačenosti od $R^2 = 0,9871$. Ukupni troškovi prosječno su rasli po stopi od 27,1 % godišnje uz koeficijent protumačenosti od približno $R^2 = 0,9856$. Izravni troškovi proizvodnje rasli su po stopi od približno tri postotna poena manjoj od rasta prihoda, ali su ukupni troškovi rasli po prosječnoj stopi od dva postotna poena većoj od porasta prihoda.

Tablica 3. Postotne promjene stavki u RDG-u – Spotify (2014. – 2019.)

	2016/15	2017/16	2018/17	2019/18	2020/19
Prihod	52,2 %	38,6 %	28,6 %	28,6 %	16,5 %
Izravni troškovi	48,8 %	27,0 %	20,5 %	29,1 %	16,3 %
Bruto profitna marža	77,4 %	111,7 %	59,4 %	27,3 %	17,0 %
Istraživanje i razvoj	52,2 %	91,3 %	24,5 %	24,7 %	36,1 %
Prodaja i marketing	68,0 %	54,1 %	9,3 %	33,2 %	24,6 %
Opći troškovi	65,1 %	50,9 %	7,2 %	25,1 %	24,9 %
Ukupni troškovi	62,7 %	63,6 %	13,8 %	28,6 %	28,6 %

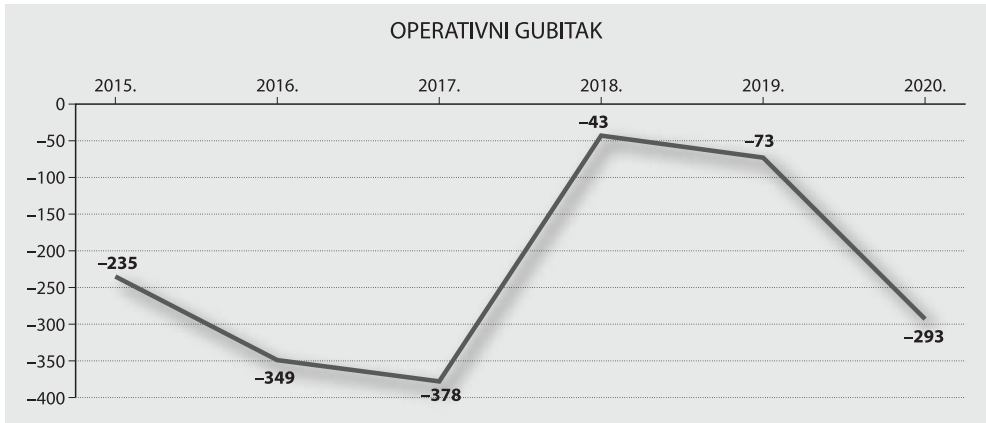
Izvor: osobna izrada.

U tablici 2 prikazani su podaci prosječne promjene za analizirano razdoblje u cjelini. U tablici 3 prikazane su prosječne promjene stavki iz godine u godinu. Prihodi Spotifyja još uvijek rastu, ali već pokazuju znakove zasićenja. Rast je iz godine u godinu sve manji te se može očekivati početak stabilizacije prihoda Spotifyja oko točke zasićenja. U zadnjim dvama analiziranim razdobljima usporen je i rast bruto profitne marže. Istovremeno, ukupni troškovi naglo su porasli u 2019. te se taj trend nastavio u posljednjem analiziranom periodu. Iz tablice 3 jasno možemo zaključiti da se platforma približava točki zasićenja. S jedne strane, teško je očekivati veliko povećanje prihoda u modelu poslovanja koji trenutno prevladava, a s druge strane pojavile su se i druge glazbene platforme koje uzimaju jedan dio prihoda s globalnog tržišta. Slika 1 otkriva trend kretanja operativnog gubitka. Platforma je 2018. bila na korak do saniranja gubitaka u sljedećoj godini. Međutim, već u sljedećoj godini povećanje ukupnih i izravnih troškova bili su na razini povećanja prihoda, a istovremeno platforma je investirala u razvoj te su se gubici ponovo povećali i narasli s 43 milijuna eura na 73 milijuna eura. U posljednjem analiziranom periodu ukupni troškovi zadržali su trend rasta, dok je rast ukupnih prihoda usporen, što je rezultiralo porastom ukupnog gubitka. U posljednjem analiziranom periodu, ukupni gubici porasli su s 73 milijuna dolara na 293 milijuna dolara.

Odgovor na naše prvo istraživačko pitanje najbolje pokazuje slika 1. Operativni dobitak/gubitak iz redovitog poslovanja, odnosno EBIT nije bio pozitivan ni u jednom od analiziranih perioda. Prosječni udio izravnih troškova u prihodima iznosio je 79,5 %. Platformi ostaje, u prosjeku, samo oko 20 % prihoda za podmirenje svih ostalih troškova (osim izravnih troškova proizvodnje). Inghman (2019) ističe da je u tek u četvrtom kvartalu 2018. Spotify bio prvi put profitabilan u nekom kvartalnom razdoblju. Takav financijski rezultat objašnjava porastom broja *premium* korisnika uz pad izravnih troškova proizvodnje. Dealth (2019) napominje da je pozitivan financijski rezultat u tom kvartalu izravna posljedica promjene porezne politike. Hollister (2020) naglašava da je pozitivan financijski rezultat izravna posljedica povećanja prihoda od reklama na podcastu, dok Johnston (2020) upozorava da su ostali

prihodi, osim prihoda od pretplate, samo 7 % ukupnih prihoda platforme. Mercury (2020) ističe da je u četvrtkom kvartalu 2019. Spotify bio tek treći put profitabilan u svojoj povijesti. Međutim, već u sljedećem kvartalu, Spotify će ponovo zaroniti u gubitke iz operativnog poslovanja.

Slika 1. Dobitak/gubitak iz operativnog poslovanja (EBIT) (u milijunima eura)



Izvor: osobna izrada.

Do 2018. godine udio izravnih troškova u prihodima kontinuirano je opadao, a prihodi su kontinuirano rasli. Iste godine, platforma je imala i najmanji gubitak iz operativnog poslovanja, 43 milijuna Eura, što se vidi i na slici 1. Godine 2019., udio izravnih troškova povećao se s 74,3 % na 74,5 % ukupnih prihoda, što je uz povećanje ostalih vrsta troškova spustilo EBIT na -73 milijuna Eura. U posljednjem analiziranom razdoblju neznatno je smanjen udio izravnih troškova u ukupnim prihodima. Trenutno, Spotify nije profitabilan, s obzirom na troškove plaćanja autorskih prava (izravne troškove), a kretanje prihoda i izravnih troškova ukazuje na to da neće biti ni u slijedećoj godini.

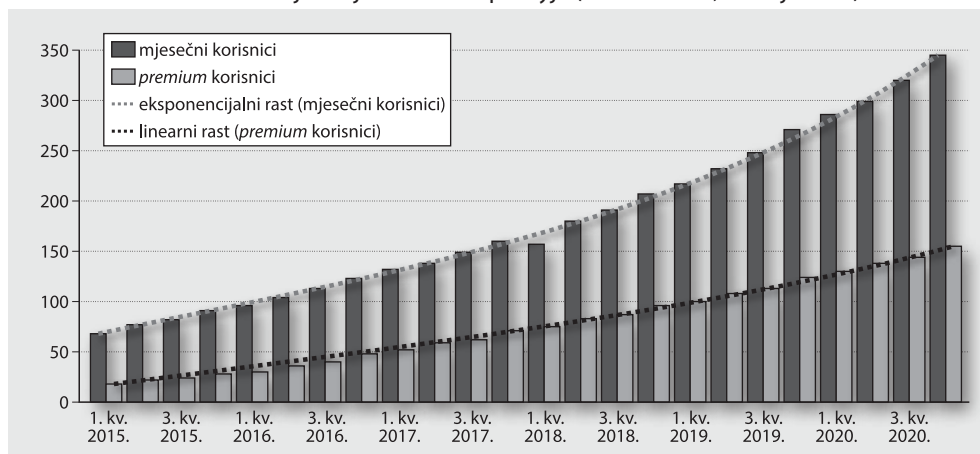
5.1.1. Istraživanje kretanja broja korisnika usluge platforme

Temeljni izvor prihoda Spotifyja sastoji se od pretplata korisnika. Zbog toga je financijska analiza poslovanja neodvojiva od analize trenda broja korisnika. Korisnike razvrstavamo u dvije temelje skupine: a) mjesečni korisnici, odnosno oni korisnici koji na platformu dođu barem jednom mjesečno i b) *premium* korisnici, odnosno oni korisnici koji plaćaju pretplatu i imaju neograničen pristup glazbenim sadržajima. Mjesečni korisnici mogu pristupiti platformi bez plaćanja određeni vremenski period, a nakon toga moraju odlučiti hoće li postati pretplatnici ili će napustiti platformu. *Premium* korisnici, odnosno pretplatnici imaju neograničen pristup uz temeljni paket, ali ga mogu i proširiti. Široki obuhvat korisnika u različitim oblicima komodifikacije usluge u ekonomiji platformi poznat je pod nazivom *all you can eat*, odnosno preuzimanje

svih tržišnih segmenata te stvaranje jedinstvenog ekosustava. Colbjornsen et al. (2021) ističu da *streaming* platforme, a time i Spotify, omogućuju pristup velikom broju korisnika bez obzira na njihovu spremnost za prihvaćanje pretplatničkog odnosa.

Na slici 2 prikazano je kretanje broja korisnika prema kvartalima od 2015. do kraja 2020. U četvrtom kvartalu 2020. na platformi je bilo 155 milijuna pretplatnika i 345 milijuna mjesečnih korisnika. Smjer kretanja broja korisnika i koeficijent determinacije prikazani su u tablici 4. Prosječan porast broja mjesečnih korisnika u analiziranom razdoblju bio je 25,2 % godišnje uz koeficijent protumačenosti od $R^2 = 0,9732$. Prosječan porast broja pretplatnika – *premium* korisnika – u analiziranom razdoblju bio je 29,6 % godišnje uz koeficijent protumačenosti od $R^2 = 0,9941$. Grafički prikaz trenda korisnika na platformi ukazuje na dva različita modela rasta broja korisnika. Trend rasta broja mjesečnih korisnika poprima model eksponencijalnog rasta, dok rast broja *premium* korisnika zadržava model linearnog rasta.

Slika 2. Kretanja broja korisnika Spotifyja (2015. – 2020.; u milijunima)

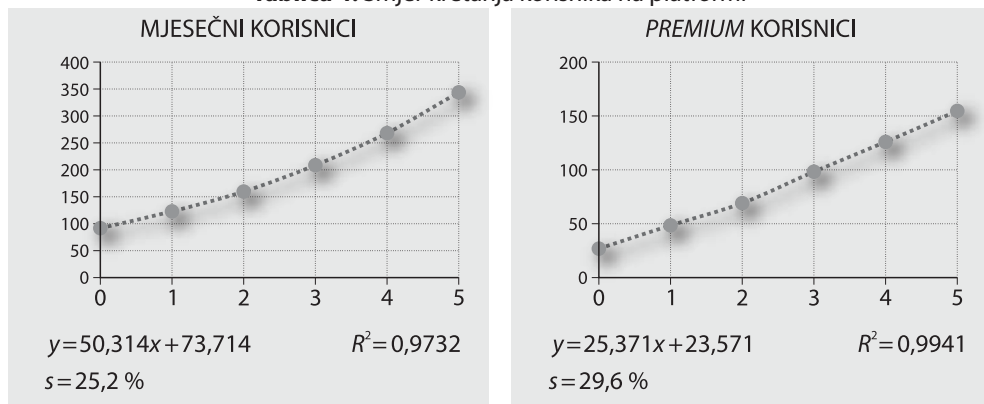


Izvor: osobna izrada.

Najveći dio prihoda platforma ostvaruje od pretplata *premium* korisnika te je napravljena analiza rasta broja korisnika modelom indeksacije u polugodišnjim razdobljima. U četvrtom kvartalu 2016. platforma je zabilježila najveći relativni porast broja korisnika, a nakon toga rast broja korisnika je degresivan. Promjena trenda nastaje tek u posljednjem kvartalu 2019. godine što možemo povezati s pojavom pandemije COVID-19 te većim korištenjem usluga platforme za vrijeme *lockdowna*. Istovremeno, broj mjesečnih korisnika kontinuirano raste što opterećuje infrastrukturu platforme te povećava ukupne troškove poslovanja. Platforma se geografski širi na nova tržišta, ali prihodi od pretplate ne mogu nadoknaditi troškove operativnog poslovanja. Prihodi rastu približno po istoj stopi kao i broj *premium* korisnika, iz čega možemo zaključiti da postoji jaka i pozitivna korelacija između porasta ukupnih prihoda i

porasta broja *premium* korisnika. Rezultati istraživanja trenda broja *premium* korisnika prikazani su u tablici 5.

Tablica 4. Smjer kretanja korisnika na platformi



Izvor: osobna izrada.

Odgovor na naše drugo istraživačko pitanje – koliko je potrebno imati *premium* korisnika da bi platforma bila profitabilna – ne može se utvrditi sa sigurnošću. S jedne strane, profitabilnost ne ovisi samo o broju korisnika već i o izravnim troškovima proizvodnje. Što se više konzumira glazba koja zahtijeva plaćanje autorskih prava, rastu izravni troškovi proizvodnje, a to smanjuje profitabilnost. S druge strane, kontinuirani porast broja korisnika opterećuje infrastrukturu platforme te su potrebna stalna ulaganja. Troškovi održavanja znatno opterećuju troškove poslovanja te trenutni broj *premium* korisnika još uvijek nije dovoljan da bi platforma profitabilno poslovala. Uz sve to, porast broja korisnika bilježi stagnaciju te je povećanje prihoda vrlo nesigurno.

Tablica 5. Trend broja *premium* korisnika – polugodišnje 2015. – 2020. (u milijunima)

Razdoblje	2. kv. 2015.	4. kv. 2015.	2. kv. 2016.	4. kv. 2016.	2. kv. 2017.	4. kv. 2017.	2. kv. 2018.	4. kv. 2018.	2. kv. 2019.	4. kv. 2019.	2. kv. 2020.	4. kv. 2020.
Korisnici (milijun)	22	28	36	48	59	71	83	96	108	124	138	155
Promjena %	—	27,3	28,6	33,3	22,9	20,3	16,9	15,7	12,5	14,8	11,3	12,3

Izvor: osobna izrada.

Odgovor na istraživačko pitanje mogao bi se sagledati kroz glavne ciljeve korporacije za 2020. Kako navodi TheMusicNetwork.com, pozivajući se na riječi Daniela Eka, osnivača i izvršnog direktora Spotifyja, temeljni ciljevi za posljednja dva kvartala te godine jesu povećanje broja mjesečnih korisnika na više od 340 milijuna te povećanje broja *premium* pretplatnika na više od 145 milijuna. Uz to, potrebno je povećati

prihode od *podcasta* za 50 %. Sve to otvara put prema odgovoru na pitanje koliko je pretplatnika dovoljno da bi Spotify bio profitabilan. Za sada ne postoji dovoljan broj korisnika, a prihode od pretplate treba proširiti novim prihodima koji neće biti opterećeni plaćanjem autorskih prava.

6. Rasprava

Model lansiranja i razvoja korporacije Spotify u velikoj se mjeri razlikuje od postojećih poduzetničkih praksi. Kao što smo već spominjali, korporacija se razvija u modelu ekonomije platformi koja podrazumijeva potpuno nove menadžerske prakse. Temeljena promjena menadžerske paradigme ogleda se u korištenju modela „rast prije profita” (Parker et al., 2016; Moazed i Johnson, 2016; Srniček, 2017). U tom kontekstu navest ćemo pet temeljnih čimbenika koji determiniraju promjene navika slušanja glazbe, kao i promjene koje su povezane s postmodernim društvom, a u kontekstu upravljanja platformom Spotify.

- Istraživanja su pokazala potpunu promjenu navike slušanja glazbe u postmodernim društvima. Tomu su najviše pridonijele navike Generacije Z, ali su takve navike prihvatile i druge dobne skupine. Razvojem tehnoloških rješenja glazba se primarno sluša u pokretu i na uređajima koji nisu postojali u prošlom stoljeću (Denergri-Knott, 2015). Werner (2020) ide korak dalje te dokazuje povezanost između različitih rasnih, spolnih i interesnih skupina prema određenim vrstama glazbe.
- Prey (2019) ukazuje na globalnu popularnost glazbenih listi koje su na platformama gotovo potpuno istisnule preslušavanje cjelovitih albuma. Slušanje glazbenog albuma u nekom zatvorenom, i/ili intimnom prostoru, zamijenjeno je preslušavanjem glazbene liste u svim oblicima prijevoza ili za vrijeme slobodnih aktivnosti. Na to se nadovezuju istraživanja Werner (2020) o spolu, rasi i dobi u kontekstu glazbenog ukusa pri stvaranju i razmjeni glazbenih lista.
- Platforma ima kontinuirani gubitak iz operativnog poslovanja (Ingham, 2019; 2020; Dealth, 2019; Singh, 2019; Hollister, 2020; Mercury, 2020; Nicolaou, 2020), ali i dalje ima najveći rast od svih konkurenata. Ingham (2019) ističe jaku korelaciju između ulaganja u istraživanje i razvoj i porasta broja *premium* korisnika. Ulaganje u istraživanje i razvoj privlači novi broj *premium* korisnika, ali istovremeno povećava troškove operativnog poslovanja.
- Rezultati istraživanja pokazali su da se broj korisnika, u zemljama gdje je platforma prisutna, bliži točki saturacije, a platforma je još uvijek neprofitabilna (Kelley, 2019; 2020; Porter, 2019; Singh, 2019). Uz to, usporava porast broja novih *premium* korisnika (tablica 5).

- Rezultati istraživanja pokazali su da pandemija COVID-19 nije znatno utjecala na trend kretanja prihoda, troškova i broja *premium* korisnika. Slušanje u automobilima palo je za 50 % zbog *lockdown* efekta u zemljama u kojima je Spotify dostupan, ali su se povećali prihodi od reklame u podcastu za 50 %. Korisnici su bili aktivni na aplikaciji u vremenu koje su provodili izvan automobila.

Analizom tih točaka rasprave, u kontekstu istraživačkih pitanja možemo zaključiti sljedeće.

- Spotify nije profitabilna korporacija na temelju analiziranih financijskih pokazatelja. Nakon podmirenja izravnih troškova proizvodnje, bruto profitna marža iznosi oko 20 %, što nije dovoljno za podmirenje ostalih troškova proizvodnje. Ovdje posebno treba istaknuti troškove istraživanja i razvoja te održavanja proizvodnog procesa.
- Povećanje broja korisnika istovremeno je izazvalo i povećanje prosječnog troška po korisniku što ukazuje na potrebu daljnjeg povećanja broja korisnika. U tome slučaju možemo govoriti o daljnjem globalnom širenju. Odgovor na drugo istraživačko pitanje ne može se precizno odrediti, jer su nepoznati parametri troškova širenja na nova tržišta.

Spotify nije bio prva *streaming* platforma koja je ušla u globalnu glazbenu industriju, ali je nakon samo par godina postojanja postala platforma s najvećim brojem korisnika. Temeljna strategija prodaje oglasnog prostora promijenjena je u prodaju pretplate s neograničenim pristupom, što je omogućilo nagli rast prihoda i ukupnog broja korisnika. Promjena menadžerske strategije omogućila je platformi preuzimanje vodećeg mjesta u industriji od Pandora Media, koju je nakon toga preuzeo SiriusXM. Trenutačno je najveći konkurent platforme Apple Music, koji ima oko 100 milijuna korisnika manje od Spotifyja. Međutim, u tom konkurentskom nadmetanju Spotify više neće imati samostalnu platformu kao što je bila Pandora, već će se susresti s moćnim protivnikom u obliku ekosustava Apple i ekosustava Amazon.

7. Zaključak

Korporacija Spotify postoji tek petnaestak godina, a već je postala sinonim za poseban način konzumacije i monetizacije proizvoda medijske industrije, u slučaju Spotifyja – proizvoda glazbene industrije. Način na koji je Spotify temeljito promijenio obrise ukupne glazbene industrije, nastojale su koristiti i druge platforme, a model menadžerske prakse i upravljanja dobio je globalno poznati naziv spotifikacija. Već 2013. ostvaruje prihode veće od milijardu dolara, čime postaje jedna od najuspješnijih *unicorn* korporacija. Spotify je korporacija temeljena na visokim tehnologijama, digitaliziranog načina proizvodnje i distribucije proizvoda te koristi model ekonomi-

je platformi, odnosno dvostranih tržišta. Unutar glazbene industrije unosi tektonske poremećaje načina upravljanja i menadžerskih paradigmi.

Ono što je izgradilo čaroliju uspjeha Spotifyja, povezano je s razvojem aplikacija za računala, a nakon toga za pametne telefone i dlanovnike. Glazba je postala dostupna u svakom trenutku i na svim vrstama digitalnih platformi. Više nije bilo potrebe za fizičkim posjedovanjem glazbenog nosača zvuka. O modelu posjedovanja i kolekcionarstva, koje je imanentno 20. stoljeću, pisao je još pripadnik Frankfurtske škole Walter Benjamin. Jean Baudrillard, kao pripadnik poslijemoderne filozofske misli, ukazuje na društvene promjene i razliku između kolekcionarstva i korištenja. Daniel Ek, jedan od osnivača Spotifyja, nastoji omogućiti pripadnicima poslijemodernih društava korištenje glazbenih sadržaja na zahtjev bez da moraju skladištiti fizičke nosače zvuka. Spotify, kako je to istaknula Sun, postaje „nebeski džuboks” na koji se korisnici priključuju s par klikova.

Spotify je uvijek bio doživljavan kao dio precizne švedske tehnološke industrije. Neki su ga dočekali kao nasljednika Napstera, iako on to u svojoj biti nije jer su osnivači željeli poslovati unutar pozitivne zakonske prakse od samog početka. Vonderau (2017) naglašava da je Spotify već odavno sve manje švedski, a sve više pripadnik moćne američke medijske industrije te je kao korporacija postao kombinacija tehnološkog, oglasnog, financijskog i glazbenog konglomerata. Korporacija, kao i jako puno drugih korporacija iz modela ekonomije platformi, i dalje ima negativan EBIT, ali i dalje postoje jako zainteresirani ulagači. Ovaj rad postavlja temelje za istraživanje razvoja Spotifyja u vremenu koje dolazi, a iz svega spomenutog očito je da će to biti jako zanimljivo i uzbudljivo vrijeme. Temeljno pitanje koje će se postaviti pred istraživače usmjereno je otkrivanju načina na koji će se Spotify razvijati. Hoće li uspjeti ostati samostalan ili će ga preuzeti neki od globalnih ekosustava u modelu ekonomije platformi? Istraživači ne moraju tražiti korporaciju za usporedbu, jer je Spotify „preuzeo sva tržišta” (engl. *winner takes all markets*). Spotifikacija je postala paradigma poslijemodernog menadžerskog modela. Spotify je potpuno promijenio glazbenu industriju.

Literatura

1. Arditi, D. 2017. Digital Subscriptions: The Unending Consumption of Music in the Digital Era. *Popular Music and Society*, 41 (3): 302–318.
2. Bourdieu, P. 1984. *Distinction: A social critique of the judgement of taste*. Oxford: Routledge.
3. Burkart, P. i Leijonhufvud, S. 2019. The Spotification of public service media. *The Information Society*, 35 (4): 173–183.
4. Chen, H., Hu, Y. J. i Smith, M. D. 2018. The impact of e-book distributions on print sales: analysis of a natural experiment. *Management Science*, 65 (1): 19–31.
5. Cheshire, T. 2011. Europe’s hottest start-up capitals: Stockholm. *Wired*. <https://www.wired.co.uk/article/stockholm-2>. 20. srpnja 2021.

6. Colbjornsen, T., Hui, A. i Solstad, B. 2021. What do you pay for all you can eat? Pricing practices and strategies in streaming media services. *Journal of Media Business Studies*.
7. *Collins Online Dictionary*. <https://www.collinsdictionary.com/submission/14382/Spotify>. 29. srpnja 2021.
8. Deahl, D. 2019. Spotify is profitable once again as it cuts cost and adds cheaper plans. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2019/10/28/20936612/spotify-q3-earnings-cheaper-plans-profitable-costs-cuts>. 25. kolovoza 2021.
9. Denegri-Knott, J. 2015. MP3. *Consumption Markets and Culture*, 18 (5): 397–401.
10. Dholakia, N., Reyes, I. i Bonoff, J. 2015. Mobile media: from legato to staccato, isochronal consumptions capes. *Consumption Markets and Culture*, 18 (1): 10–24.
11. Dogruel, L. 2021. Folk theories of algorithmic operations during Internet use: A mixed methods study. *The Information Society*, 37 (5): 287–298.
12. Ekberg, N. i Schwieler, E. 2020. Evolving Bildung, technology and streaming art. *Popular Communication*.
13. Eriksson, M., Fleischer, R., Johansson, A., Snickars, P. i Vonderau, P. 2019. *Spotify tear-down: Inside the black box of streaming music*. Cambridge: The MIT Press.
14. Evans, D. S. i Schemalensee, R. 2016. *Matchmakers: The Economics of Multisided Platforms*. Harvard Business Review Press.
15. Fleischer, R. 2020. Universal Spotification? The shifting meanings of Spotify as a model for the media industries. *Popular Communication: The International Journal of media and Culture*. Routledge – Taylor&Francis Group.
16. Fuentes, C., Hagberg, J. i Kjellberg, H. 2019. Soundtracking: music listening practices in the digital age. *European Journal of Marketing*, 483–503.
17. Guillén-Gámez, F. D. i Ramos, M. 2021. Competency profile on the use of ICT resources by Spanish music teachers: descriptive and inferential analyses with logistic regression to detect significant predictors. *Technology, Pedagogy and Education*, 30 (4): 511–523.
18. Hagberg, J. i Kjellberg, H. 2017. Digitalized music: entangling consumption practices. *Digitalizing Consumption: how devices shape consumer culture*, 167–189.
19. Hagen, A. N. 2015. The Playlist Experience: Personal Playlist in Music Streaming Services. *Popular Music and Society*, 38 (5): 625–645.
20. Hendricks, J. A. 2010. *The Twenty-first century media industry: Economic and Managerial Implication in the Age of New Media*. Lexington books.
21. Hesmondhalgh, D. i Meier, L. M. 2018. What the digitalisation of music tells us about capitalism, culture and the power of the information technology sector. *Information, Communication & Society*, 21 (11): 1555–1570.
22. Hiller, S. R. i Walter, M. J. 2017. The rise of Streaming Music and Implication for Music Production. *Rev Netw Econ*, 16 (4): 351–385.
23. Hollister, S. 2020. Spotify, the leading music streaming app, is finally profitable. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2019/2/6/18214331/spotify-earnings-financial-announcement-profits-music-streaming-podcast>. 25. kolovoza 2021.
24. Holt, J. i Perren, A. 2009. *Media Industry: History, Theory and Method*. Willey-Blackwell.
25. Inghman, T. 2019. Spotify is Profitable. How Did Than Happen? *Rolling Stone*. <https://www.rollingstone.com/music/music-features/spotify-profitable-how-happen-910456/>. 25. kolovoza 2021.
26. Inghman, T. 2020. Loss-Making Spotify Will Continue to Put Growth Ahead of Profit for Next Few Years. *Music Business Worldwide*. <https://www.musicbusinessworldwide>.

- com/loss-making-spotify-will-continue-to-focus-on-growth-over-profit-for-next-few-years/. 25. kolovoza 2020.
27. Irene, C. L. N. 2014. *Creating New Markets in the Digital Economy*. Cambridge University Press.
 28. Johnston, M. 2020. How Spotify Makes Money? *Investopedia.com*. <https://www.investopedia.com/articles/investing/120314/spotify-makes-internet-music-make-money.asp>. 25. kolovoza 2020.
 29. Kask, J. i Oberg, C. 2019. Why majors surge in the post-disruptive recording industry. *European Journal of Marketing*, 53 (3): 442–462.
 30. Kelley, C. 2019. Spotify Reaches 100 Million Paid Subscribers Ahead of Apple Music. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/caitlinkelley/2019/04/29/spotify-100-million-paid-subscribers-apple-music/#19a1f69d117f>. 25. kolovoza 2021.
 31. Kelley, C. 2020. Spotify Gains 6 Million Paid Subscribers As Listening Habits Change Due to Coronavirus. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/caitlinkelley/2020/04/29/spotify-gains-6-million-paid-subscribers-as-listening-habits-change-due-to-coronavirus/#7795c2e57fba>. 25. kolovoza 2020.
 32. Kerrigan, F., Larsen, G., Hanratty, S. i Korta, K. 2014. Gimme shelter: experiencing pleasurable escape through the musicalisation of running. *Marketing Theory*, 14 (2): 147–166.
 33. Kjus, Y. 2016. Musical exploration via streaming services: The Norwegian experience. *Popular Communication*, 14: 127–136.
 34. Liikkanen, L. A. i Aman, P. 2016. Shuffling Services: Current Trends in Interacting with Digital Music. *Interaction with computers*, 28 (3).
 35. Lozić, J. 2019a. *Menadžment ekonomije platformi*. Sveučilište Sjever – Centar za nakladništvo.
 36. Lozić, J. 2019b. Zero marginal cost in magazine industry: Changing of cost paradigm in new magazine industry. *44th International Scientific Conference on Economic and Social Development*. ESD Conference Split. 125–136.
 37. Lozić, J., Milković, M. i Lozić, I. 2017. Economics of platforms and changes in management paradigms: Transformation of production system from linear to circular model. *Economics and Social Development 26th International Scientific Conference on Economic and Social Development – 'Building Resilient Society'*. 125–136.
 38. Maheshwari, A. 2019. *Digital Transformation: Building Intelligent Enterprises*. Wiley & Sons.
 39. Marshall, P. D. 2009. New Media as Transformed Media Industry, u: Holt, J. i Perren, A., *Media Industries: History, Theory, and Method*. Wiley-Blackwell. 81–89.
 40. McKenzie, J. C., Cox, J. i Collins, A. 2019. Experimental evidence on demand for 'on-demand' entertainment. *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 161 (C): 98–113.
 41. Mercury, M. 2019. Spotify Reports First Quarterly Operating Profit, Reaches 96 Million Paid Subscribers. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/monicamercuri/2019/02/06/spotify-reports-first-quarterly-operating-profit-reaches-96-million-paid-subscribers/#7c68820a5dc9>. 25. kolovoza 2021.
 42. Moazed, A. i Johnson, N. L. 2016. *Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st-Century Economy*. Apllico.
 43. Morgan, B. A. 2020. Revenue, access, and engagement via the in-house curated Spotify playlist in Australia. *Popular Communication: The International Journal of Media and Culture*.

44. Morris, J. W. i Powers, D. 2015. Control, curation and musical experience in streaming music services. *Creative Industries Journal*, 8 (2): 106–122.
45. Morris, W. J., Prey, R. i Nieborg, D. B. 2021. Engineering culture: logics of optimization in music, games, and apps. *Review of Communication*, 21 (2): 161–175.
46. Nicolaou, A. 2020. Spotify looks beyond music in search of a profit. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/7f689608-4471-11ea-a43a-c4b328d9061c>. 25. kolovoza 2020.
47. Parker, G. G., Van Alisyne, M. W. i Choudary, S. P. 2016. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You*. W.W. Northon & Company.
48. Pollack, N. 2011. Spotify's Celestial Jukebox. *Wired UK*. 1. kolovoza 2021.
49. Porter, J. 2019. Spotify is first to 100 million paid subscribers. *The Verge*. <https://www.theverge.com/2019/4/29/18522297/spotify-100-million-users-apple-music-podcasting-free-users-advertising-voice-speakers>. 25. kolovoza 2020.
50. Powers, D. 2015. Intermediaries and intermediation, u: Bennett, A. i Waksman, S., *The SAGE handbook of popular music*. Sage.
51. Prey, R. 2019. Background by Design: Listening in the Age of Streaming. *Naxos Musicology International*, 1 (1). <https://www.researchgate.net/publication/337195472>.
52. Prey, R., Esteve Del Valle, M. i Zwerwer, L. 2020. Platform pop: disentangling Spotify's intermediary role in the music industry. *Information, Communication & Society*.
53. Prior, N. 2014. The plural iPod: A study of technology in action. *Poetics*, 42: 22–39.
54. Rifkin, J. 2015. *The zero marginal cost society: The Internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. Palgrave Macmillan, St. Martin's Press LLC.
55. Ryan, D. 2019. Digital disruption in the music industry: The case of the compact disc. *Creative Industries Journal*, 12 (2): 159–166.
56. Schlutz, D. i Hedder, I. 2021. Aural Parasocial Relations: Host–Listener Relationships in Podcasts. *Journal of Radio & Audio Media*.
57. Shields, B. 2017. *Social Media Management: Persuasion in Networked Culture*. Oxford University Press.
58. Simon, J. P. 2019. New players in the music industry: lifeboats or killer whales? The role of streaming platforms. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 525–549.
59. Sinclair, G. i Tinson, J. 2017. Psychological ownership and music streaming consumption. *Journal of Business Research*, 71: 1–9.
60. Singh, M. 2019. Spotify hits 108 million paying users and 232 million overall, but its average revenue per user declines. *Techcrunch.com*. <https://techcrunch.com/2019/07/31/spotify-108-million/?> 12. lipnja 2021.
61. Skog, D., Wilmelius, H. i Sandberg, J. 2018. Digital Service Platform Evolution: How Spotify Leveraged Boundary Resources to Become a Global Leader in Music Streaming. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*, 4564–4573.
62. Spotify – Number of users worldwide. <https://www.statista.com/statistics/244995/number-of-paying-spotify-subscribers/>. 4. kolovoza 2021.
63. Spotify – revizorsko izvješće. https://s22.q4cdn.com/540910603/files/doc_financials/2019/ar/Spotify-2020-AGM-Annual-Report-on-Form-20-F.pdf. 3. kolovoza 2021.
64. Srnicek, N. 2017. *Platform Capitalism*. Polity Press.
65. Sun, H. 2019. *Digital Revolution Tamed: The Case of the Recording Industry*. Palgrave Macmillan.
66. *Urban Dictionary*. <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=Spotification>. 29. prosinca 2020.

67. Verboord, M. 2014. The impact of peer-produced criticism on cultural evaluation: A multilevel analysis of discourse employment in online and offline film reviews. *New Media & Society*, 16 (6): 921–940.
68. Vonderau, P. 2017. The Spotify Effect: Digital Distribution and Financial Growth. *Television & New Media*, 1–17.
69. Waldfogel, J. 2018. *Digital Renaissance: What Data and Economics Tell Us about the Future of Popular Culture*. Princeton University Press.
70. Webster, J. 2019. Taste in the platform age: music streaming services and new forms of class distinction. *Information, Communication & Society*.
71. Werner, A. 2020. Organizing music, organizing gender: algorithmic culture and Spotify recommendations. *Popular Communication*, 18 (1): 78–90.
72. Wright, D. 2015. *Understanding cultural taste: Sensation, skill and sensibility*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
73. Writer, S. 2020. Spotify hits 138m premium subscribers as growth slows. *The music network*. <https://themusicnetwork.com/spotify-revenue-q2-2020/>. 20. srpnja 2021.



Spotify streaming platform: the paradigm of the postmodern managerial model

Abstract

The aim of this paper is to point out the changes that have affected the music industry under the influence of the digital transformation of the production and distribution process. The digitalization of the production process has changed the way of generating revenue in all types of industries and has caused dramatic changes in the way of management. The music industry, as a segment of the media industry, has completely changed the way music content is distributed. By digitizing the production process, conditions have been created for the distribution of music numbers outside the classic “brick-and-mortar” record stores. With the digital transformation of the production process and the use of platform economy models, the music industry has completely transformed. Music streaming platform Spotify is the leader of a new managerial paradigm in the distribution and consumption of music content. The distribution of music content in the subscription model on the streaming platform was the basis on which the term *spotification* was developed, which means the distribution of content on streaming platforms.

Key words: platform economy, Spotify, *spotification*, streaming platform.