

Digitalna transformacija glazbene industrije

Drnić, Marko

Professional thesis / Završni specijalistički

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:256523>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-06-30**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Poslijediplomski specijalistički studij

Informatički menadžment

DIGITALNA TRANSFORMACIJA GLAZBENE INDUSTRIJE

Poslijediplomski specijalistički rad

Marko Drnić

Zagreb, studeni 2021.

PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG
SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: **Marko Drnić**

Datum i mjesto rođenja: **12. svibnja 1982. u Zagrebu**

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: **Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2007.**

PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: **Poslijediplomski specijalistički studij**

Naziv studija: **Informatički menadžment**

Naslov rada: **Digitalna transformacija glazbene industrije**

Naslov rada (engleski jezik): **Digital Transformation of the Music Industry**

UDK (popunjavanje Knjižnica): _____

Fakultet na kojem je rad obranjen: **Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu**

POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvaćanja teme: **27. travnja 2021.**

Mentor: **Prof. dr. sc. Mario Spremić**

Povjerenstvo za ocjenu rada:

1. **Prof. dr. sc. Mirjana Pejić Bach**
2. **Prof. dr. sc. Mario Spremić**
3. **Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

Povjerenstvo za obranu rada:

1. **Prof. dr. sc. Mirjana Pejić Bach**
2. **Prof. dr. sc. Mario Spremić**
3. **Prof. dr. sc. Mislav Ante Omazić**

Datum obrane rada: 15. prosinca 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Poslijediplomski specijalistički studij

Informatički menadžment

DIGITALNA TRANSFORMACIJA GLAZBENE INDUSTRIJE

DIGITAL TRANSFORMATION OF THE MUSIC INDUSTRY

Poslijediplomski specijalistički rad

Student: **Marko Drnić**

Matični broj studenta: **PDS-136-2009**

Mentor:

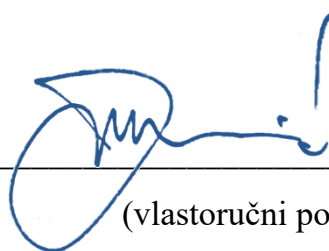
Zagreb, studeni 2021.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)

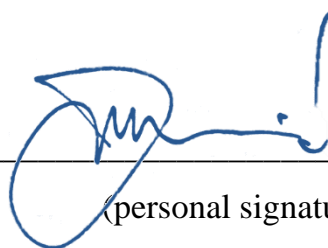
Zagreb, 16. studeni 2021.

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)

Zagreb, Nov 16th 2021.

SAŽETAK:

Glazbena je industrija u posljednjih dvadesetak godina doživjela potpunu transformaciju i to najviše pod intenzivnim utjecajem implementacije digitalnih tehnologija u nove poslovne modele, što ju čini izvrsnim primjerom za proučavanje skoro pa potpune digitalizacije tržišta. Digitizacijom sadržaja, stvaranjem mreža za njegovu razmjenu i distribuciju, te pojavom prvih pružatelja digitalnih usluga (engl. *Digital Service Providers*) u obliku Internet trgovina poput *iTunes Store-a* počinje se mijenjati globalna slika glazbenog tržišta. Nekoliko godina kasnije, pojavom digitalnih platformi za prijenos glazbenog sadržaja uspješno je riješen i problem piratstva koji je godinama stvarao ogromne gubitke za izdavače i umjetnike. Nove i inovativne tvrtke su uspjele stvoriti nove poslovne modele kojima su uspjeli privući veliki broj korisnika i zauvijek promijenili pogled na tradicionalne poslovne modele i načine distribucije glazbenog sadržaja. Novi poslovni modeli fokus prebacuju s trgovine glazbenim sadržajem i pravom nad glazbenim zapisom i proizvodom, na pristup kolekciji glazbenog sadržaja i uslugu.

Servisi za prijenos glazbenog sadržaja (eng. *Music Streaming Services*), koji su trenutno najpopularniji način distribucije glazbenog sadržaja, ipak nose i neke negativne atribute, pa se kao najčešći ističe nepravedna raspodjela prihoda između distributera, izdavača i autora i slabije prilike za promociju za nove izvođače i nezavisne glazbene kuće. Kao posljedica, javljaju se novi poslovni modeli i platforme, koje žele riješiti problem narušenog odnosa između umjetnika i obožavatelja, te proširiti ponudu glazbenog sadržaja kroz društvenu interakciju, aktiviranjem samog potrošača u stvaranju umjetnika.

Analiza slučajeva poslovanja najbitnijih *streaming* servisa na tržištu dat će najbolji uvid u digitalne trendove na glazbenom tržištu. Različiti poslovni modeli *Apple Music*, *Spotify*, *Tencent Music* i *Bandcamp* platformi su dovoljno širok uzorak za primjenu saznanja iz teorijskog dijela ovog istraživanja, prilikom analize i definiranja osnovnih i naprednih digitalnih tehnologija, strategija i poslovnih inovacija, koje ove tvrtke primjenjuju, a koje im omogućavaju daljnji rast poslovanja i daljnju transformaciju glazbene industrije.

KLJUČNE RIJEČI: digitalna ekonomija, digitizacija, digitalizacija, digitalne platforme (dvostrane i višestране), digitalna strategija, digitalni medijski sadržaj, digitalno pokroviteljstvo, digitalne tehnologije, digitalna transformacija, društvena zabava, glazbene kuće, inovacije, izdavaštvo, informacijske i komunikacijske tehnologije, nezavisne glazbene kuće, platformizacija, platno poslovnog modela, prijenos glazbe na zahtjev, pružatelji digitalnih usluga, *Apple Music*, *Spotify*, *Tencent Music*, *Bandcamp*

ABSTRACT:

The music industry has undergone a complete transformation in the last twenty years. That happened mostly under the intensive influence of the implementation of digital technologies into emerging new business models, which makes it an excellent example for studying the almost complete digitalization of the market. With the digitization of music content, the creation of networks for its exchange and distribution, and the emergence of the first Digital Service Providers in the form of Internet stores such as the *iTunes Store*, the global picture of the music market started to change. A few years later, with the advent of digital music streaming, the problem of piracy, which for years had created huge losses for publishers and artists, was successfully solved. New and innovative companies have managed to create new business models that attracted large number of users and forever changed the view on traditional business models and the ways of distributing music content. New business models are shifting focus from selling music and rights to the music track and product, to access to the music collections and music as a service.

Music streaming services, which are currently the most popular way to distribute music content still hold some negative attributes and the most common ones are the unfair distribution of income between distributors, record labels and authors and poor promotion opportunities for new acts and independent music labels. As a consequence, new business models and platforms are emerging, which want to solve the problem of the gap in the relationship between artists and fans, and further expand the offer of music content through social interaction, by activating the consumer in the creation of artists.

Analyzing business cases of the most important streaming services on the market will give the best insight into digital trends in the music market. Different business models of Apple Music, Spotify, Tencent Music and Bandcamp platforms form a sample, broad enough to apply the knowledge from the theoretical part of this research in analyzing and defining basic and advanced digital technologies, strategies and business innovations, which these companies apply enabling them to further grow their business and further transform the music industry.

KEYWORDS: business model canvas, digital economy, digitization, digitalization, digital transformation, digital technologies, digital platforms (two-sided and multi-sided), digital service providers, digital strategy, digital media content, digital patronage, independent record labels, innovation, ICT, music labels, music streaming on demand, platformization, publishing, streaming, social entertainment, Apple Music, Spotify, Tencent Music, Bandcamp

SADRŽAJ

1. Uvod	1
1.1. Definiranje teorijskog okvira rada	1
1.2. Ciljevi rada	1
1.3. Metode istraživanja	2
1.4. Sadržaj rada	2
2. Razvoj i značajke digitalnih tehnologija	4
2.1. Trendovi digitalne ekonomije	10
2.2. Objašnjenje pojma digitalnih tehnologija	13
2.3. Vrste digitalnih tehnologija	15
2.4. Načela primjene digitalnih tehnologija u poslovanju	17
3. Promjene u glazbenoj industriji temeljem digitalnih trendova	22
3.1. Karakteristike i analiza globalnog glazbenog tržišta	22
3.2. Transformacija glazbenog tržišta kao posljedica disruptivnih inovacija	33
3.3. Utjecaj digitalne transformacije na gledište glazbenog poslovanja	36
4. Digitalna transformacija poslovanja u glazbenoj industriji	42
4.1. Koncept digitalne transformacije poslovanja	42
4.2. Faze zrelosti digitalnih poslovnih modela u glazbenoj industriji	44
4.3. Digitalne platforme i njihova primjena u glazbenoj industriji	50
5. Komparativna studija slučajeva na primjerima digitalnih platformi za distribuciju glazbenog sadržaja	54
5.1. Metodologija provedbe studija slučajeva	55
5.2. Apple Music	60
5.3. Spotify	67
5.4. Tencent Music	77
5.5. Bandcamp	85
5.6. Sažetak usporedbe promatranih digitalnih platformi	94
6. Zaključna razmatranja	97
Popis literature	99
Popis slika i tablica	108

1. Uvod

1.1. Definiranje teorijskog okvira rada

Predmeti istraživanja ovog poslijediplomskog specijalističkog rada su primjena digitalnih tehnologija u poslovanju digitalnih platformi za distribuciju glazbenog sadržaja i utjecaj digitalnih trendova na različite aspekte poslovanja i sudionike glazbenog tržišta. Fokus istraživanja je na detaljnom proučavanju digitalnih servisa za prijenos glazbenog sadržaja (eng. *music streaming services*), koji su trenutno najpopularniji način distribucije glazbenog sadržaja i ujedno najzrelija faza razvoja digitalnih platformi za razmjenu glazbe.

Studijom slučajeva nekih od najpoznatijih glazbenih *streaming* servisa, analizirat će se poslovne modele, prikazati bitne razlike u poslovanju svakoga od njih, ukazati na bitna digitalna tehnološka rješenja i inovacije koje koriste u poslovanju, kao i na strateške odluke koje donose kako bi postali tržišni lideri i vodeći u digitalnoj transformaciji glazbenog tržišta.

1.2. Ciljevi rada

Glavni ciljevi istraživanja u okviru ovog poslijediplomskog specijalističkog rada su:

- Analizirati trendove u digitalnoj ekonomiji.
- Definirati pojmove i značajke digitalne transformacije poslovanja, digitalne ekonomije, te ulogu digitalnih tehnologija.
- Analizirati i opisati učinke digitalne transformacije glazbene industrije.
- Definirati i opisati karakteristike poslovanja putem digitalnih platformi.
- Provesti komparativnu analizu studija slučajeva digitalnih glazbenih servisa s raznim pozicijama na glazbenom tržištu, a s ciljem utvrđivanja vrijednosti koje nude, infrastrukture, kupaca i financijske strukture.

Primjena rezultata ciljeva istraživanja ovom će prilikom biti korištena u zaključnim razmatranjima, a na temelju stečenog teorijskog znanja iz literature i zaključaka temeljenih na analizi studije slučajeva, definirat će se stupanj digitalizacije glazbenog tržišta i njezini

efekti na bitne sudionike tržišta i ukazati na bitne digitalne tehnologije, inovacije i strateške odluke koje definiraju lidere na tržištu distribucije glazbenog sadržaja.

1.3. Metode istraživanja

Za potrebe izrade rada i donošenja određenih zaključaka, upotrebljavat će se uobičajene znanstveno - istraživačke metode, kao što su metode analize i sinteze, induktivne i deduktivne metode, metode klasifikacije, metoda apstrakcije, metoda deskripcije, metoda kompilacije, analiza studija odabranih slučajeva i prikaz platna poslovnog modela (eng. *Business Model Canvas, BMC*).

Izvori korišteni kod izrade ovog rada su sekundarni izvori, koji uključuju knjige i članke u znanstvenoj i stručnoj literaturi relevantnih domaćih i stranih autora u tiskanom i elektronskom obliku i ostale relevantne izvore dostupne na Internetu iz područja digitalne ekonomije, digitalnih tehnologija, digitalne transformacije glazbenog tržišta i funkcioniranja glazbenog tržišta slijedom digitalne transformacije. Planirana istraživanja su provediva s obzirom na veliku količinu informacija u navedenoj stručnoj literaturi s ovog područja.

1.4. Sadržaj rada

Razna istraživanja pokazuju da živimo u dobu visoke razine informatizacije poslovanja, pa i društva općenito, no ukazuju i na činjenicu da u velikom broju slučajeva kompanije još uvijek sve raspoložive informacijske i digitalne tehnologije primjenjuju većinom za podršku postojećim poslovnim procesima, dok je prelazak na potpuno digitalni poslovni model još uvijek rijetkost u poslovnom svijetu. Tranzicija na nove digitalne poslovne modele je zahtjevan proces i iziskuje mnoge promjene unutar organizacije, ali i u cjelokupnoj organizacijskoj kulturi. Zbog toga su stvaratelji disruptivnih digitalnih poslovnih modela nerijetko nove *startup* tvrtke koje se lako prilagođavaju digitalnim trendovima tržišta, a svoje inovativne poslovne modele baziraju uglavnom na digitalnim tehnologijama.

Glazbena je industrija u posljednjih dvadesetak godina doživjela potpunu transformaciju i to najviše pod intenzivnim utjecajem implementacije digitalnih tehnologija u nove poslovne modele, što ju čini izvrsnim primjerom za proučavanje skoro pa potpune digitalizacije

tržišta. Digitizacijom sadržaja, stvaranjem mreža za njegovu razmjenu i distribuciju, te pojavom prvih pružatelja digitalnih usluga (engl. *Digital Service Providers*) u obliku Internet trgovina (*iTunes*, *Beatport*) počinje se mijenjati globalna slika glazbenog tržišta. Nekoliko godina kasnije, pojavom digitalnih platformi za prijenos glazbenog sadržaja kao što su *Rhapsody*, *Beats Music* i *Spotify*, uspješno je riješen i problem piratstva koji je godinama stvarao ogromne gubitke za izdavače i umjetnike. Nove i inovativne kompanije su uspjele stvoriti nove poslovne modele kojima su uspjeli privući veliki broj korisnika i zauvijek promijenili pogled na tradicionalne poslovne modele i načine distribucije glazbenog sadržaja. Novi poslovni modeli svoj fokus prebacuju s trgovine glazbenim sadržajem i pravom nad glazbenim zapisom i proizvodom, na pristup kolekciji glazbenog sadržaja i uslugu.

Servisi za prijenos glazbenog sadržaja (eng. *Music Streaming Services*), koji su trenutno najpopularniji način distribucije glazbenog sadržaja, ipak nose i neke negativne attribute, pa se kao najčešći ističe nepravedna raspodjela prihoda između distributera, izdavača i autora i slabije prilike za promociju za nove izvođače i nezavisne glazbene kuće, a kao posljedica činjenice da su glazbene kolekcije velikih glazbenih kuća vrlo bitan resurs *streaming* servisima, te da su velike glazbene kuće nerijetko čak i vlasnici udjela u *streaming* servisima. Kao posljedica, javljaju se novi poslovni modeli i platforme, koje žele riješiti i problem narušenog odnosa između umjetnika i obožavatelja, te proširiti ponudu glazbenog sadržaja kroz društvenu interakciju, aktiviranjem samog potrošača u stvaranju umjetnika.

Analiza slučajeva poslovanja najbitnijih *streaming* servisa na tržištu dat će najbolji uvid u digitalne trendove na glazbenom tržištu. *Apple Music* sa statusom veterana na tržištu, koji se morao prilagoditi novim digitalnim trendovima, *Spotify* kao *game-changer* sa najvećim tržišnim udjelom, *Tencent Music* kao inovativni izazivač, s primatom na kineskom glazbenom tržištu, te *Bandcamp* kao glavni igrač na tržištu nezavisnih izvođača, bitno drugačijim poslovnim modelom i poslovnom etikom, dovoljno su širok uzorak za primjenu saznanja iz teorijskog dijela istraživanja prilikom analize i definiranja osnovnih i naprednih digitalnih tehnologija, strategija i poslovnih inovacija, koje ove tvrtke primjenjuju, a koje im omogućavaju daljnji rast poslovanja i daljnju transformaciju tržišta.

2. Razvoj i značajke digitalnih tehnologija

Prije nego se detaljnije posvetimo analizi digitalne transformacije glazbenog tržišta bitno je definirati neke od osnovnih pojmova vezanih uz odabranu tematiku. Prvenstveno, zbog potrebe za definiranjem samog okruženja, potrebno je definirati što bi to bila digitalna ekonomija i koja su njezina bitna obilježja.

Digitalna ekonomija je zajednički naziv za nove poslovne modele koji pretežito počivaju na primjeni digitalnih, odnosno internetskih ili *web* tehnologija. Zato ju još nazivamo i **internet ekonomija** ili nekada jednostavno **nova ekonomija** jer se bazira na novim tehnologijama i novim poslovnim modelima, koji su često suprotnost modelima tradicionalne ekonomske prakse¹.

Iako se pretpostavlja da potječe iz Japana, termin digitalne tehnologije u zapadnom svijetu se prvi puta pojavljuje u knjizi iz 1995. godine *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, američkog znanstvenika Dona Tapscotta. On je jedan od prvih koji prepoznaje važnost Interneta kao disruptivne tehnologije i njegovu sposobnost mijenjanja tradicionalnih poslovnih modela². Od tada se termin koristi sve intenzivnije u stručnoj literaturi, a stalno uključuje nove digitalne tehnologije i poslovne modele, te se prilagođava novim i aktualnim digitalnim trendovima.

Poduzeća, vlade diljem svijeta i razne međunarodne organizacije, koriste različite definicije digitalne ekonomije, a jasne i djelotvorne definicije preduvjet su definiranja svakog okvira ekonomskog mjerenja i uključivanja relevantnih pokazatelja. Potrebu za zajedničkom definicijom digitalne ekonomije izrazio je Međunarodni monetarni fond u publikaciji iz 2018. godine³, naglašavajući da su „nedostatak općenito dogovorene definicije digitalne ekonomije ili digitalnog sektora, te nedostatak klasifikacije proizvoda za Internetske platforme i povezane usluge, prepreke za mjerenje utjecaja i veličine digitalne ekonomije“.

¹ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. str. 20. Zagreb: Ekonomski fakultet

² Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. str. 20. Zagreb: Ekonomski fakultet

³ Reinsdorf, M. i Quirós, G. (2018) *Measuring The Digital Economy* [online]. IMF, The Statistics Department (STA). Dostupno na: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/04/03/022818-measuring-the-digital-economy> [16. studeni 2021.]

Do nedavno su postojala dva različita pristupa definiranja digitalne ekonomije i onoga što ona uključuje. Jedna vrsta definicija slijedi **pristup odozdo prema gore** (eng. *Bottom-up*), koje se prvenstveno baziraju na karakteriziranju proizvodnje ili proizvodnih procesa nekog poduzeća ili industrije, na temelju kojih se odlučuje treba li ih percipirati kao dio digitalne ekonomije. Druga vrsta definicija slijedi **pristup odozgo prema dolje** (eng. *Top-down*), odnosno **pristup baziran na trendovima** (eng. *Trend-based*), koje prvo identificiraju ključne trendove koji vode digitalnu transformaciju, a zatim analiziraju i određuju njihov utjecaj na gospodarski i društveni sektor⁴.

Definicije koje slijede *Bottom-up* pristup, digitalnu ekonomiju definiraju na tradicionalan način, kao zbroj određenih pokazatelja (npr. zbroj dodane vrijednosti usluga, broj zaposlenih ljudi i sl.) za skup industrija ili sektora identificiranih kao dijelom digitalne ekonomije. Skupovi se mogu kreirati prema raznim kriterijima, kao što su priroda proizvoda ili usluga kojih nude (uski kriterij) ili udio digitalnih resursa koji se koriste u njihovim proizvodnim procesima (širi kriterij). U užem smislu tako, digitalna ekonomija su sve industrije ili djelatnosti koje izravno sudjeluju u proizvodnji ili bitno ovise o digitalnim resursima, dok u širem smislu ona uključuje i one industrije i djelatnosti čiji proizvodni procesi ili neke druge poslovne aktivnosti ovise o digitalnim resursima. Ovaj se pristup obično koristi u ekonomskom radu kada se pokušava kvantificirati doprinos digitalne ekonomije u ukupnom rastu gospodarstva.

Top-down pristup polazi od identifikacije trendova aktualnih u digitalnoj transformaciji i definira digitalnu ekonomiju kao rezultat njihovog kombiniranog utjecaja, uključujući i trendove omogućene samim napretkom i usvajanjem digitalnih tehnologija u društvu. Time se definicija proteže izvan ekonomskog područja, odražavajući potrebu za premošćivanjem raznih područja djelovanja digitalne ekonomije, te kako bi se postavili potrebni uvjeti za uključiv i održiv rast. Ti trendovi uključuju ideje poput **platformizacije** (novi poslovni modeli kojima se odmiče od linearnih modela interakcije korisnika prema oblicima

⁴ Hatem, L., Ker, D., Mitchel, J. (2020) *A Roadmap Toward A Common Framework For Measuring The Digital Economy* [online]. OECD. Dostupno na: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> [16. studeni 2021.]

transakcija putem dvostranih ili višestranih platformi), povećanja potražnje za digitalnim podacima ili raspoloživosti usluga države koje se sve više pružaju putem Interneta. Kao takve, definicije s ovakvim pristupom ne razmatraju samo skup tvrtki, industrija ili sektora, već opseg digitalizacije u svim proizvodnim i društvenim procesima, kao i posljedice promjene potražnje i propisa na tržištu.

Iako su na navedenim principima do sada nastale mnoge definicije, niti jedna nije uspjela u potpunosti obuhvatiti sve aspekte digitalne ekonomije, sve poglede na nju i doseći širi konsenzus. Rješenje ovog problema prošle je godine ponudila radna skupina Organizacije za gospodarsku suradnju i razvoj (OECD) kroz prijedlog nove definicije u izvješću Radnoj skupini za digitalnu ekonomiju (eng. *Digital Economy Task Force*) zemalja članica G20, osnovanoj 2017. godine (nedugo nakon što su lideri G20 moderno doba prepoznali kao kritično doba digitalne transformacije, pod utjecajem pojave novih tehnologija kao ključnih elemenata gospodarskog razvoja).

Njihova definicija tako predlaže da digitalna ekonomija uključuje sve ekonomske aktivnosti koje se oslanjaju na upotrebu digitalnih resursa ili su značajno poboljšane njihovom upotrebom, uključujući digitalne tehnologije, digitalnu infrastrukturu i digitalne usluge i podatke, a odnosi se na sve proizvođače i potrošače, uključujući državu i javni sektor, koji koriste te digitalne inpute u svojim gospodarskim aktivnostima⁵. Ova definicija bazirana je na **fleksibilnom pristupu**, kao suprotnost dosadašnjim pristupima definiranja digitalne ekonomije. Ovakav pristup predlaže stupnjeviti definicijski okvir, dijeleći digitalnu ekonomiju na osnovne (eng. *core*) i sporedne (eng. *non-core*) komponente, te nam daje različite mjere digitalne ekonomije kako bi korisnici imali mogućnost analiziranja iz perspektive koja odgovara njihovim potrebama. S druge strane nudi priliku statističkoj zajednici da koristi strukturiranu definiciju koja može zadovoljiti zahtjeve stvaraoca i korisnika statističkih baza, te je usklađena s naporima koji se već poduzimaju, kako bi se rezultati digitalne ekonomije unijeli u postojeću makroekonomsku statistiku. Na taj način se

⁵⁵ Hatem, L., Ker, D., Mitchel, J. (2020) A Roadmap Toward A Common Framework For Measuring The Digital Economy [online]. OECD. Dostupno na: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> [16. studeni 2021.]

dolazi do kompromisa između prilagodljivosti definicije i potrebe da se dođe do neke zajedničke osnove u smislu značenja samog pojma.

Predloženi stupnjevi i perspektive definiranja digitalne ekonomije su:

- 1. Osnovni sektor** (Uključuje samo gospodarsku aktivnost proizvođača robe u ICT sektoru i proizvođača digitalnih usluga)
- 2. Uži opseg** (Uključuje osnovni sektor, kao i svu gospodarsku aktivnost koja proizlazi iz tvrtki koje se oslanjaju na digitalne inpute)
- 3. Širi opseg** (Uključuje prva dva opsega, te svu gospodarsku aktivnost poduzeća, značajno poboljšanu uporabom digitalnih inputa)
- 4. Digitalno društvo** (Proteže se i dalje od opsega digitalne ekonomije u užem smislu, te uključuje sve digitalizirane interakcije i aktivnosti koje nisu obuhvaćene granicom kreiranja BDP-a, primjerice upotrebe besplatnih javnih digitalnih platformi. Iako se te interakcije eksplicitno ne smatraju dijelom digitalne ekonomije same po sebi, ova je aktivnost važna za učinkovitu digitalnu politiku od strane vlada.
- 5. Sva gospodarska aktivnost koja je digitalno naručena i/ili digitalno isporučena** (Dodatni način mjerenja, temeljen na prirodi transakcija, koji se smatra alternativnom perspektivom digitalne ekonomije. Umjesto podjele digitalne ekonomije na temelju proizvoda ili metoda proizvodnje kompanija, ova mjera se usredotočuje na metode naručivanja ili dostave, bez obzira na proizvod ili uslugu ili pak načina na koji se proizvode.)⁶

Osim što je mjerenje digitalne ekonomije i njezinih konkretnih rezultata teško zbog nepostojanja konsenzusa nad definicijom digitalne ekonomije, dodatne poteškoće nastaju i zbog nedostatka pouzdanih statističkih podataka o ključnim komponentama, a posebno u zemljama u razvoju. Iako postoji nekoliko inicijativa za poboljšanje ove situacije, one i dalje nisu dovoljne u borbi s brzim tempom razvoja digitalne ekonomije.

⁶ Hatem, L., Ker, D., Mitchel, J. (2020) A Roadmap Toward A Common Framework For Measuring The Digital Economy [online]. OECD. Dostupno na: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> [16. studeni 2021.]

Ovisno o definiciji koju neka zemlja primjenjuje, procjene veličine digitalnog sektora kreću se tako od 5 do 15 posto svjetskog BDP-a. Što se tiče dodane vrijednosti u sektoru informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT), SAD i Kina zajedno čine gotovo 40% ukupne vrijednosti, međutim s obzirom na povoljnije tržišne uvjete poslovanja postotak udjela u BDP-u je najveći u Tajvanu, Irskoj i Maleziji.⁷ Činjenica da ne postoji konsenzus oko definicije ukazuje i na to da se još uvijek nalazimo u tranzicijskom razdoblju, a dane su definicije često odgovarale vremenskom periodu i onome što je digitalna ekonomija mogla predstavljati u danom trenutku.

Povijesno gledano, termin digitalizacije poslovanja počeo se koristiti u trenutku kada su tvrtke, konverzijom poslovnih dokumenata u digitalne podatke i njihovim pohranjivanjem na digitalne medije, odlučile digitizirati svoje poslovanje. **Digitizacija** je proces konverzije analognih podataka u digitalne, bili oni pisani, štampani ili analogno zapisani audio ili video format⁸, dok pojam digitalizacije prema mnogim danim definicijama ipak ima šire značenje.

Iako se u literaturi može naići na više definicija, **digitalizacija** se najčešće odnosi na proces poboljšanja i transformacije poslovanja kroz mijenjanje poslovnih procesa i aktivnosti, intenzivnim korištenjem digitalnih tehnologija, te intenzivnom uporabom i razmatranjem šireg konteksta digitaliziranih podataka⁹. U smislu poslovanja tvrtke, digitalizacija se jednostavnije može promatrati kao put prema digitalnom poslovanju, odnosno digitalnoj transformaciji poslovanja.

Što bi onda bila digitalna transformacija poslovanja i kakvu poslovnu aktivnost zahtjeva? Ukratko, digitalna transformacija je proces tranzicije poslovanja poslovnih subjekata, iz tradicionalnih poslovnih modela, prema digitalnim poslovnim modelima i digitalnoj ekonomiji. Prof. Mario Spremić u istoimenoj knjizi **digitalnu transformaciju** poslovanja definira kao intenzivnu primjenu digitalne tehnologije i digitalnih resursa u svrhu stvaranja

⁷ Sirimanne, S. N. et al. (2020) *Digital Economy Report 2019*. [online]. New York: United Nations Publications. Dostupno na: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_en.pdf [16. studeni 2021.]

⁸ Bloomberg, J. (2018) *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril* [online]. Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=6dcae5002f2c> [16. studeni 2021.]

⁹ Sen Gupta, M. (2020) *What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?* [online]. ARC Advisory Group. Dostupno na: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> [16. studeni 2021.]

novih izvora prihoda, novih poslovnih modela i novih načina poslovanja¹⁰. Navodi i da bi svaka takva tranzicija trebala biti intenzivna i kratkog roka, te da iziskuje temeljitu promjenu strategije poslovanja, poslovnoga modela, strukture organizacije i same organizacijske kulture.

Bez navedenih karakteristika digitalna transformacija poslovnog modela može završiti neslavno i predstavljati samo neželjene troškove u poslovanju. U članku¹¹ iz 2018. godine *Forbes Digital Council* navodi da skoro 70%, tj. oko 900 milijardi dolara od ukupnih 1,3 bilijuna očekivanih investicija velikih poduzeća u digitalnu transformaciju, za 2019. godinu, neće postići postavljene ciljeve. Možemo pretpostaviti koliko je teško investitorima opravdati često samo velike troškove ulaganja, no također možemo i postaviti pitanje zašto su onda ulaganja u digitalnu transformaciju i dalje tako izdašna, ako je mogućnost da investicija propadne još uvijek duplo veća od mogućnosti njezine realizacije. Zato što mnoga istraživanja pokazuju da ona poduzeća koja uspješno i u što kraćem roku realiziraju proces digitalne transformacije, najčešće zasjedaju na pozicije tržišnih lidera. U suprotnom, može ih i zadesiti sudbina nekih poduzeća koje nisu uspjele na vrijeme identificirati nove trendove na tržištu i zbog nemogućnosti natjecanja sa novim digitalnim poslovnim modelima nisu uspjeli opstati na tržištu.

Zbog spore reakcije na pojavu novih trendova na tržištu, u obliku novih digitaliziranih usluga, te nemogućnosti da inoviraju i unaprijede svoje poslovne modele implementacijom digitalne strategije, mnoge tvrtke nisu uspjele u tržišnom natjecanju s novonastalom konkurencijom, te su neke od njih čak i ugasile poslovanje. Najbolji primjeri zakašnjele reakcije na tržišne trendove su američka tvrtka *Kodak*, koja nije pravovremeno odgovorila na trendove digitalne fotografije s početka stoljeća, da bi uz daljnji pad prodaje fotografskih filmova bili prisiljeni proglasiti bankrot 2012. godine, te *NOKIA*, nekada najveći svjetski proizvođač mobitela, koji je zbog samouvjerenosti i tržišne dominacije, zakasnio reagirati na nove trendove pametnih telefona i mobilnog Interneta.

¹⁰ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja* str 38. Zagreb: Ekonomski fakultet

¹¹ ZoBell, S. (2018) *Why Digital Transformations Fail: Closing The \$900 Billion Hole In Enterprise Strategy* [online] Forbes Technology Council. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/?sh=24446e407b8b> [16. studeni 2021.]

Također je vrlo poučno spomenuti i lanac distribucije video sadržaja *Blockbuster* koji su 2004. godine bili najveći distributer video sadržaja u SAD-u, a kojima je osnivač *Netflix*-a Reed Hastings 2000. godine predložio poslovnu suradnju na novoj digitalnoj platformi u zamjenu za video sadržaj, koju su oni s nevjericom u mogućnosti usluge odlučili odbiti. Slijedom porasta popularnosti video *streaming*-a putem Interneta narednih godina, tvrtka je 2010. godine bankrotirala, dok je *Netflix* postao multimilijarderski poslovni model¹². Sličnu sudbinu doživio je i *MySpace*, prva popularna društvena mreža sa 115 milijuna aktivnih korisnika na svojem vrhuncu, koja je pojavom *Facebook*-a naglo izgubila na popularnosti i na kraju praktički nestala sa Interneta. U trenucima najveće popularnosti *MySpace*-a, 2005. godine, novo vodstvo tvrtke se sastaje sa osnivačima *Facebook*-a, kako bi raspravljali o mogućoj daljnjoj suradnji. S obzirom na njegovu veličinu i potencijal njihove usluge, čelnici *MySpace*-a su tada čak razmatrali i kupiti *Facebook*, no cijena od 75 milijuna dolara koju su Mark Zuckerberg i društvo predložili činila im se nerealna. Željena suradnja na kraju nije realizirana, a nagli globalni rast popularnosti konkurentne usluge doveo je do pada broja korisnika platforme, te promjene poslovnog modela sa klasičnih društvenih mreža na glazbene usluge i zabavu. Platforma je, iako i dalje posluje, na kraju 2019. godine imala samo sedam milijuna aktivnim mjesečnih korisnika¹³, a *Facebook* je postao jedan od najvećih digitalnih brendova.

2.1. Trendovi digitalne ekonomije

Najvažniji trendovi digitalnog doba su globalizacija poslovanja, transformacija ponašanja potrošača, mobilnost, te dostupnost informacija¹⁴. Novonastale digitalne tehnologije radikalno mijenjaju globalni ekonomski sustav, a stvaranje učinkovitog sektora digitalne ekonomije otvorilo je značajne mogućnosti za stvaranje i razvoj novih modela poslovanja, te će pomoći u povećanju tokova ulaganja i akumulaciji raspoloživih ljudskih i financijskih resursa.

¹² Aaslaid, K. (2019) *50 Examples Of Corporations That Failed To Innovate* [online]. Valuer. Dostupno na: <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance> [16. studeni 2021.]

¹³ Moreau, E. (2020) *Is Myspace Dead?* [online]. New York: Dotdash. Dostupno na: <https://www.lifewire.com/is-myspace-dead-3486012> [16. studeni 2021.]

¹⁴ Leshchenko, M. et al. (2019) *The digitalization as a global trend and growth factor of the modern economy* [online]. EDP Sciences, SHS Web Conf. Volume 65, 07004. Dostupno na: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196507004> [16. studeni 2021.]

Na do sada spomenutim primjerima digitalnih poslovnih modela, možemo svakako zamijetiti da je praćenje aktualnih digitalnih trendova najvažniji korak organizacija na njihovom putu digitalne transformacije. Pa čak i za inicijalno digitalne poslovne modele, kao što je onaj *MySpace* platforme, vrlo je bitno biti u toku sa svim novonastalim trendovima koje stvaraju konkurentne tvrtke. Štoviše, za digitalne tvrtke je to ključni dio njihove strategije, jer inovativne usluge koje u današnje vrijeme vrlo često nastaju na mnogim već dostupnim platformama, mogu vrlo brzo promijeniti pozicije igrača na tržištu .

Zapravo, kod pojave novih digitalnih trendova mnogo češće svjedočimo situaciji u kojoj novonastali *startup* nudi revolucionarni digitalni poslovni model koji kombinira dostupne digitalne tehnologije na nove i inventivne načine, a koji se u inicijalnoj fazi pokaže kao vrlo dobro prihvaćen od strane korisnika. Korisnici su oni koji vrlo često i financiraju takve usluge na samim počecima rada putem *online* kampanje (eng. *crowdfunding*) koje, korisnicima koji ih podrže, pružaju neke pogodnosti i dodatne funkcionalnosti usluge ili sadrže neke darove. Nerijetko takve tvrtke i njihove usluge postanu vrlo popularne, pogotovo među mlađom populacijom koja očito voli osjećaj pripadnosti nekoj zajednici i mjesto za izražavanje, a što im novonastale platforme često i nude. Ovo je odličan pristup za promociju usluge kojim se u brzom roku može doći do kritične mase korisnika potrebne za stvaranje novog digitalnog trenda na tržištu.

Neovisno o njihovom poslovnom okruženju i njihovoj veličini, tvrtke koje se odluče na digitalno poslovanje trebale bi se pridržavati novih poslovnih trendova, koje su već nametnule tvrtke sa digitalnim poslovnim modelima. Obilježja takvih poslovnih modela su:

- Stvaranje potpuno novog digitalnog poslovnog modela
- Stvaranje digitalnog brenda
- Digitalna transformacija poslovanja i postavljanje novih pravila
- Stvaranje digitalne organizacijske kulture
- Nametanje digitalnog poslovnog modela, odnosno digitalne platforme poslovanja i transformacija u digitalnog lidera
- Ubrzano unaprijeđenje poslovanja i širenje ponude putem svih raspoloživih kanala
- Anticipacija potreba korisnika i stvaranje nove potrebe

- Unaprijeđenje iskustva korisnika poslovnoga modela
- Individualiziranje proizvoda i usluga
- Povezivanje svega, korištenjem interaktivnih uređaja i senzora
- Miješanje usluga i proizvoda, čineći tako proizvode pametnima, implementacijom funkcionalnosti digitalnih tehnologija u njihov rad
- Izdvajanje informacije i pameti iz svih transakcija
- Fleksibilno korištenje infrastrukture
- Poticanje inovativnosti i kreativnosti zaposlenika
- Agilnost u poslovanju, poticanje *start-up* načina razmišljanja u poslovnom okruženju¹⁵

Digitalne trendove na tržištu svakako definiraju i tehnološke mogućnosti njihove realizacije i sveopći tehnološki napredak. Osim napretka na područjima informacijske i telekomunikacijske znanosti, a pogotovo razvoja širokopojasnog Interneta, mobilnih telekomunikacija (*4G, 5G*) i pametnih telefona (*Apple iPhone, Samsung Galaxy, Xiaomi Redmi*), te porasta kapaciteta za pohranu podataka (*SSD, Cloud Storage*), neki drugi tehnički preduvjeti su također morali biti zadovoljeni kako bi se digitalni proizvodi i usluge mogli ponuditi. Veliki napredak na razvoju kapaciteta i vijeku trajanja baterija, te njihovom učinkovitijem punjenju, omogućili su razvoj mnogih uređaja koje danas koristimo. Pametni telefoni, pametni satovi, dronovi, električni automobili i ostala popularna električna prijevozna sredstva, redom koriste nove i napredne baterije. Također, tehnologija 3D printanja ne bi bila moguća, bez napretka u razvoju jeftinih i širokodostupnih preciznih elektromotora i upravljačkih sučelja za njihovo spajanje sa računalnom opremom.

Dva najvažnija trenda digitalne ekonomije u posljednjih desetak godina, svakako su mobilne tehnologije i društvene mreže. Njihovu važnost možemo vidjeti u činjenici da su početkom 2020. godine skoro 5,2 milijarde ljudi diljem svijeta posjedovale mobitel, dok je čak 3,5 od ukupno 4,5 milijardi Internet korisnika koristilo društvene mreže, što čini gotovo polovicu svjetske populacije¹⁶. Više od polovine vremena koju ljudi diljem svijeta provode na Internetu, danas to čine putem mobilnih mreža i koristeći pametne telefone. To vrijeme

¹⁵ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. 48-49. Zagreb: Ekonomski fakultet

¹⁶ Kemp, S. (2020) *Digital 2020: Global Digital Overview* [online]. Kepios. Dostupno na: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> [16. studeni 2021.]

uglavnom troše na već spomenutim društvenim mrežama, ali i komunicirajući putem aplikacija za slanje poruka (*WhatsApp, WeChat*), kupujući putem Interneta (*Amazon, eBay, Alibaba*), stvaranju i gledanju video sadržaja (*Youtube, TikTok*), te slušanju glazbe (*Spotify, Apple Music, Tencent Music*). Sve digitalne kompanije su morale prilagoditi svoje usluge novim trendovima, te su ih počele, osim u klasičnom obliku *web* stranica, nuditi u formi mobilnih aplikacija i *web* stranica prilagođenih za pretraživače na pametnim telefonima.

Kao jedan od najbitnijih trendova digitalne ekonomije za prošlu godinu ističe se i razvoj mobilne mreže pete generacije, jednostavnog imena *5G*, koja je prilagođena potrebama digitalne ekonomije. Korisnicima će omogućiti bržu komunikaciju, a tvrtkama lakšu i efikasniju primjenu digitalnih tehnologija u njihovom poslovanju. Novi će se digitalni poslovni modeli tako moći više oslanjati na primjenu umjetne inteligencije, te umjetne i proširene stvarnosti, a očekuje se i ekspanzija pametnih proizvoda baziranih na tehnologiji Interneta stvari (eng. *Internet of Things, IoT*), koja je i svojevrsni pokretač novih digitalnih trendova kao što su *5G*, napredne podatkovne analitike (*Big Data, Data Science, Deep Learning, Machine Learning*) ili računalstvo na periferiji (eng. *Edge Computing*), tehnologije koja omogućuje agregaciju i procesuiranje ogromne količine prikupljenih podataka sa pametnih uređaja, prije slanja informacija prema centralnim procesnim jedinicama u Internet oblaku. Predviđa se da će do 2025. godine više od 30 milijardi pametnih uređaja biti povezano u jednu veliku bazu znanja¹⁷

2.2. Objašnjenje pojma digitalnih tehnologija

Jedan od najvažnijih čimbenika u kreiranju digitalne ekonomije i digitalnih poslovnih modela svakako su digitalne tehnologije i intenzivnost u njihovoj primjeni u poslovanju tvrtki, ali i društvu općenito. Odnose se na upotrebu digitalnih resursa (tehnologije, alata, aplikacija i algoritama) kojima se učinkovito pronalaze, analiziraju, stvaraju, prosljeđuju i koriste digitalna dobra u računalnom okruženju¹⁸. Pod digitalna dobra ubrajamo svu robu i usluge koje se prodaju, isporučuju i prenose u digitalnom obliku. Primjer su medijske

¹⁷ Veritis (2020) *Top 10 Digital Trends for 2019-2020* [online]. Veritis Group Inc. Dostupno na: <https://www.veritis.com/blog/top-10-digital-trends-for-2019-20/> [16. studeni 2021.]

¹⁸ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. str. 25. Zagreb: Ekonomski fakultet

datoteke, uključujući glazbene datoteke, video datoteke koje sadrže filmove ili televizijske programe, te multimedijски sadržaj i druge slične vrste proizvoda.

Termin informacijskih tehnologija (eng. *Information Technologies, IT*) tradicionalno koristimo kada opisujemo tehnologije i upravljačke potencijale, koji su potrebni za izgradnju računalnih i telekomunikacijskih sustava za podršku unutarnjem poslovanju poduzeća ili organizacije. Tradicionalno je unutar organizacija bio postavljen odjel informacijskih tehnologija kao upravljačko tijelo nad tim poslovnim procesima ili mu je bilo omogućeno usluge ugovarati s podizvođačima, koji bi isporučili dio ili cijelu uslugu¹⁹. Isti odjel, na čelu sa šefom informacijskog odjela (eng. *Chief Information Officer, CIO*), bio je zadužen za provođenje informacijske strategije poduzeća.

Napredak i poboljšanja na području informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ponajviše mobilnih tehnologija i društvenih mreža) u posljednjih petnaestak godina, učinili su digitalne tehnologije ključnim novim tehnologijama, koje mogu bitno utjecati na poslovanje tvrtki i njihove poslovne modele, sa realnim efektima na čitave industrije i ponašanje potrošača. Pojam digitalnih tehnologija je u vrlo kratkom vremenu postao vrlo popularan. Promijenio je fokus informacijske znanosti s informacijskih tehnologija (IT) na digitalne tehnologije, kao što su i tvrtke svoj fokus prebacile sa IT strategija na digitalne strategije. Promjena fokusa tvrtki na digitalne tehnologije dovela je i do promjena u tehnološkom upravljanju unutar organizacija. Od tradicionalnih informacijskih sustava kojima su se vanjski korisnici morali prilagođavati i interno orijentiranog načina upravljanja IT odjelom, organizacije su se prebacile na intenzivnu uporabu digitalnih tehnologija iz vanjskog okruženja i prilagodbu trendovima izvan njihovih poslovnih modela²⁰. IT strategije nisu nestale, nego su njihove inicijative postale još više interno usmjerene, s fokusom na postojeće poslovne procese. S druge strane, porast važnosti digitalnih tehnologija doveo je do stvaranja odjela digitalnih tehnologija unutar organizacija, na čelu kojeg je često CDO (eng. *Chief Digital Officer, CDO*), čime se omogućuje efektivno upravljanje digitalnom

¹⁹ Ballantine, M. (2015) *IT vs Digital* [online]. Dzone. Dostupno na: <https://dzone.com/articles/it-vs-digital> [16. studeni 2021.]

²⁰ Spremić, M. (2017) *Governing digital technology – how mature IT governance can help in digital transformation?* *International Journal of Economics and Management Systems* 2(1) [online]. 214-223. Dostupno na: [https://www.ijaras.org/ijaras/filedownloads/ijems/2017/007-0029\(2017\).pdf](https://www.ijaras.org/ijaras/filedownloads/ijems/2017/007-0029(2017).pdf) [16. studeni 2021.]

strategijom organizacije i digitalnom transformacijom poslovanja. Na ovaj način je tvrtkama olakšano inoviranje i širenje ponude digitalnih usluga, te unaprijeđenje korisničkog iskustva. Ovakve promjene iziskuju promjene postojećih poslovnih modela, promjenu organizacijske kulture i utječu na cijeli poslovni ekosustav.

Ekosustavi također dobivaju sve veću važnost u digitalnim poslovnim okruženjima. Novi digitalni poslovni modeli implementirani putem digitalnih platformi uvelike se oslanjaju na mrežu ekosustava, a inovativne usluge zasnovane na modelu platformi bilo bi nemoguće stvoriti bez partnera iz ekosustava. To je razlog zbog kojeg tvrtke moraju uskladiti svoje digitalne strategije, imajući u vidu mehanizme stvaranja vrijednosti, kako za tvrtku tako i za cijeli ekosustav²¹. Ekosustavi su mreže zaposlenika, kupaca, dobavljača, partnera, javnog sektora i drugih sudionika koji zajedno stvaraju vrijednost za organizaciju²². Oni djeluju kao posrednici u nastojanju tvrtki da uspostave svoje digitalne poslovne modele. Bitno je primjetiti da se ekosustavi u digitalnom dobu sastoje od tehničkih i društvenih elemenata, te da im se prilikom stvaranja digitalnog poslovnog modela poduzeća treba posvetiti velika pozornost, baš kao i učinkovitoj upotrebi raspoloživih tehnologija. Ono što je također bitno napomenuti je činjenica da su digitalne i informacijske tehnologije suštinski povezane, te da jedne u nedostatku drugih ne mogu ponuditi njihov najveći učinak i vrijednost.

2.3. Vrste digitalnih tehnologija

Digitalne tehnologije dijelimo na **primarne** i **sekundarne**. Pošto su primarne digitalne tehnologije karakteristične za sve industrije i ekonomske sektore, te osnova za stvaranje digitalnih poslovnih modela, nazivamo ih još i **osnovnim** digitalnim tehnologijama. Pod njih ubrajamo:

- mobilne tehnologije (eng. *Mobile technologies*)
- društvene mreže (eng. *Social networks*),
- računalstvo u oblacima (eng. *Cloud computing*)

²¹ Spremić, M., Ivančić, L. i Bosilj Vuksic, V. (2020) *Chapter 2 - Fostering Innovation and Value Creation Through Ecosystems: Case of Digital Business Models and Digital Platforms* [online]. 25-44. IGI Global. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/338661502_Fostering_Innovation_and_Value_Creation_Through_Ecosystems_Case_of_Digital_Business_Models_and_Digital_Platforms [16. studeni 2021.]

²² Ivančić, L., Vuksić, V., & Spremić, M. (2019). *Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned*. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36–50. doi:10.22215/timreview/1217/. Dostupno na: <https://timreview.ca/article/1217> [16. studeni 2021.]

- napredna analitika (eng. *Big Data, Machine Learning, Deep Learning*),
- Internet stvari (eng. *Internet of Things, IoT*)²³.

Samo ekspanzija korištenja *AMPS* tehnologija (*Analytics, Mobile, Platform, Social Media*) u posljednjih desetak godina, promijenila je dinamiku konkurencije u mnogim industrijama²⁴. Internet stvari je najnoviji i jedan od najbitnijih digitalnih trendova današnjice, a u sinergiji sa novom *5G* mobilnom mrežom, dovest će do još veće količine kvalitetnijih podataka o navikama korisnika i mogućnosti za njihovu naprednu analitiku. Osim osnovnih tehnologija, novi poslovni modeli često uključuju korištenje i implementaciju ostalih **sekundarnih** digitalnih tehnologija, koje tvrtkama omogućavaju stvaranje inovativnih usluga i njihovu primjenu. Primjeri sekundarnih digitalnih tehnologija su:

- Umjetna inteligencija (eng. *Artificial Intelligence, AI*)
- Proširena i virtualna stvarnost (eng. *Augmented reality, Virtual reality*)
- Nosiva tehnologija (engl. *Wearables*)
- 3D printeri
- *Blockchain* tehnologija (*Cryptocurrencies, NFT*)
- Rad na udaljenoj lokaciji (engl. *Remote working*)
- Dronovi i sl.

Digitalne tehnologije karakterizira sposobnost izdvajanja informacija iz povezanih uređaja, kako bi ih se analiziralo, obrađivalo i koristilo na inovativne načine. Također, digitalne tehnologije uređaje dalje povezuju s okolinom, čineći ih digitalnim i pametnim. Danas postoje mnogi primjeri poslovanja tvrtki, koje su intenzivnim i efikasnim korištenjem raspoloživih (primarnih i sekundarnih) digitalnih tehnologija, stvorili inovativne poslovne modele, što im je omogućilo digitalnu transformaciju poslovanja i stvaranje disruptivnih promjena u industrijama s njihovog polja djelovanja. Dobar primjer takve kompanije svakako je i tvrtka *Spotify*, koja je potpuno promijenila način na koji konzumiramo glazbeni

²³ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. str. 25. Zagreb: Ekonomski fakultet

²⁴ Wade, M. R. (2014) *Digital Business Transformation* [online]. IMD – International Institute for Management Development. Dostupno na: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-business-transformation/> [16. studeni 2021.]

sadržaj, a kojoj ćemo se kasnije detaljnije posvetiti u posebnoj studiji slučaja i analizi njihovog poslovnog modela.

Osim na glazbeno tržište, digitalni poslovni modeli su dosada imali velik utjecaj na funkcioniranje tržišta glasovnih komunikacija (*Skype*), javnog prijevoza (*Uber*), smještaja (*AirBnB*), gledanja filmova i serija (*Netflix*) i mnoga druga profitabilna tržišta, ali i na javne sektore kao što su obrazovanje i zdravstvo. Integracijom raspoloživih tehnologija, danas je već moguće proizvesti pametne uređaje opremljene sensorima koji očitavaju zdravstvene podatke i dodaju im vrijednost putem određene usluge. Primjer takvog proizvoda je *Eko* stetoskop i besplatna aplikacija koja dolazi uz kupnju nekog od proizvoda. Pomoću nje je moguće snimati, reproducirati, prenositi uživo ili dijeliti zvukove tijela pacijenta i EKG snimke putem platforme²⁵. *Eko* platforma povezuje digitalni stetoskop s oblakom za napredno iskustvo auskultacije usklađeno s američkom zdravstvenom praksom. Slični će uređaji u bliskoj budućnosti biti sposobni očitati ključne zdravstvene podatke, pratiti tijek bolesti i upozoravati korisnike na simptome ili zdravstvene probleme. Budući digitalni medicinski uređaji bit će potpuno personalizirani, a njihova napredna tehnologija će nas moći pregledati i dati dijagnozu temeljem pretrage krvi i analizom mnogih biomarkera. Takvi dijagnostički uređaji bi uskoro mogli postati sveprisutni, čak i ugrađeni u pametne telefone i svima omogućiti pristup vrhunskoj dijagnostici i zdravstvenoj skrbi, uz malu cijenu usluge.

2.4. Načela primjene digitalnih tehnologija u poslovanju

Primjene digitalnih tehnologija danas možemo pronaći u gotovo svim ekonomskim sektorima. Poboljšanja na područjima poljoprivrede, graditeljstva, trgovine, turizma, pa i obrazovanja i zdravstva, rezultat su intenzivne primjene digitalnih tehnologija u poslovanju organizacija i pojavi novih digitalnih poslovnih modela. Razvoj digitalnih tehnologija, te njihova implementacija u poslovanje organizacija i upravljanje njima, nisu izazovi samo tehničke prirode. Zbog njihove složenosti, kao polazište za osmišljavanje odgovarajućih proizvoda i usluga, te modela poslovanja općenito, potrebna je bliska suradnja između

²⁵ Eko (2021) *Eko Platform, Heart disease can't hide* [online]. Eko Devices Inc. Dostupno na: <https://www.ekohealth.com/platform> [16. studeni 2021.]

različitih znanstvenih disciplina i sektora, kako bi se razmotrili različiti utjecaji, mogućnosti i rizici s više gledišta. Sposobnost integriranja poslovnih i tehnoloških odluka i uključivanje korisnika u procese inovacije postati će ključne osobine poslovnih subjekata i njihovog menadžmenta.

U budućnosti se također, na putu ka digitalnoj transformaciji njihovog poslovanja, očekuje porast važnosti digitalne strategije u poslovanju organizacija. Štoviše, za očekivati je da će sve poslovne strategije u budućnosti biti digitalne strategije. Istraživanje iz 2016. godine pokazuje da 86% ispitanika već smatra kako su digitalne strategije poslovanja njihovih tvrtki sastavni elementi njihove poslovne strategije i podrška u postizanju širih ciljeva tvrtke²⁶. **Digitalna strategija** je termin za strateški plan primjene digitalnih tehnologija na poslovne modele, kako bi se stvorile nove poslovne sposobnosti²⁷. Digitalnu strategiju svakako treba razlikovati od digitalne transformacije poslovanja. Dva su pojma usko povezana, ali se razlikuju po opsegu. Digitalna transformacija pokreće promjene u poslovnim modelima, korisničkom iskustvu i operativnim procesima tvrtke. Proces digitalne transformacije zahtijeva koordinaciju na razini čitave organizacije i uključuje promjene poslovne kulture. Ta se zadaća najviše tiče menadžmenta, kojemu je primarna zadaća uključiti sve sudionike organizacije u digitalne proizvodne procese i ubrzati vrijeme dolaska do najbitnijih informacija, koje omogućuju napredak poslovanja²⁸.

Digitalna strategija se ne odnosi na kulturološke promjene već je više usredotočena na sam razvoj i primjenu digitalnih tehnologija. Najrelevantnija je za stvaranje promjena u poslovnim modelima i korištenje digitalne tehnologije za stvaranje preduvjeta potrebnih za digitalnu transformaciju poslovanja. Određivanje strategije ključna je komponenta procesa digitalne transformacije i osigurava da se raspoložive digitalne tehnologije implementiraju i primjenjuju na način koji podržava poslovne ciljeve²⁹. Digitalna strategija se fokusira na korištenje digitalnih tehnologija za poboljšanje poslovnih performansi organizacije i u

²⁶ Kane, G. C. et al. (2016) *Aligning the Organization for Its Digital Future* [online]. Massachusetts Institute of Technology [online]. Dostupno na <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/> [16. studeni 2021.]

²⁷ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. Str. 100. Zagreb: Ekonomski fakultet

²⁸ Tabrizi, B., et al. (2019) *Digital Transformation Is Not About Technology*. Harvard Business School Publishing, Harvard Business Review [online]. Dostupno na: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> [16. studeni 2021.]

²⁹ Reyes, C. (2021) *What is Digital Strategy?* [online]. Liferay Inc. Dostupno na: <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy> [16. studeni 2021.]

osmišljavanju aktivnosti koje omogućuju podršku postojećim poslovnim procesima, ponovnom osmišljavanju i promjeni postojećih procesa ili pak stvaranju potpuno novog digitalnog poslovnog modela³⁰. Određuje smjer kojim će organizacija krenuti u stvaranju novih konkurentskih prednosti, koristeći raspoloživu tehnologiju, kao i taktiku koju će koristiti za postizanje željenih promjena. To obično uključuje promjenu poslovnog modela jer nove tehnologije inovativnim tvrtkama omogućuju stvaranje i pružanje usluga koje ranije nisu bile moguće.

Kao neka od najvažnijih obilježja primjene digitalnih tehnologija u poslovnim modelima uspješnih digitalnih tvrtki izdvajamo:

- Istodobnu primjenu raspoloživih digitalnih tehnologija uz sinergiju usluga koje iz njih proizlaze
- Stvaranje pametnih uređaja i proizvoda ugradnjom senzora i njihovim umrežavanjem, uz sposobnost izdvajanja digitalnih podataka iz uređaja (*Internet of Things*)
- Intenzivnu razmjenu i upotrebu digitalnog sadržaja (eng. *Digital Content*)
- Sposobnost digitalizacije poslovanja, digitalne transformacije poslovnih modela i stvaranja digitalnih platformi³¹.

Tradicionalni pristup uključivanja kupaca u razvojne i inovacijske procese u kontekstu materijalnih proizvoda imao je nekoliko nedostataka. Problem fiksiranja funkcionalnosti proizvoda od strane proizvođača i problem nedovoljnog informiranja o korisničkim željama i tržišnim trendovima, prije samog proizvodnog procesa, prisiljavao je tvrtke da uspješnosti njihovih proizvoda utvrde tek iz povratnih informacija i korisničkog iskustva. Kao način rješavanja tih problema osmišljen je koncept inovacije korisnika. Inovacija korisnika se odnosi na inovacije koje su razvili potrošači i krajnji korisnici, a ne proizvođači³².

Suvremeni modeli za razvoj digitalnih usluga također pate od sličnih nedostataka kada su u pitanju inovacije. Na današnje procese inoviranja često utječu skupa komunikacija i proces prijenosa informacija, između kupaca koji artikuliraju zahtjeve i softverskih inženjera koji

³⁰ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. str. 100. Zagreb: Ekonomski fakultet

³¹ Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. str. 29. Zagreb: Ekonomski fakultet

³² Franke, N. (2020) *User Innovation [online]*. Oxford University Press. Dostupno na: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-37> [16. studeni 2021.]

implementiraju odgovarajuće funkcionalnosti u prototipove, koji je sklon pogreškama. Kao rješenje za navedene probleme, predlaže se uvođenje seta alata za korisničku inovaciju (eng. *Toolkit for User Innovation*). To su integrirani skupovi alata za projektiranje, izradu prototipova i testiranje, namijenjeni krajnjim korisnicima. Putem njih je korisnicima bez mnogo stručnog znanja omogućeno stvaranje visokokvalitetnih proizvodnih rješenja, koja točno odgovaraju njihovim potrebama i potencijalno su visoko inovativna. Primjena ovog pristupa u razvoju digitalnih usluga može rezultirati uslugom koja, točnije ispunjava zahtjeve korisnika (povećava zadovoljstvo kupaca i minimizira rizik odbacivanja), inovativnija je (povećava se njezin potencijal za uspjeh na tržištu), te je jeftinija i brža za proizvodnju. Digitalna transformacija poslovanja omogućuje tvrtkama da zatvore jaz između onoga što potrošači očekuju od njihove usluge i onoga što njihovi tradicionalni poslovni modeli mogu pružiti³³.

Napretkom razvoja i implementacije digitalnih tehnologija i slijedno digitalnom transformacijom poslovanja, modeli digitalne zrelosti poduzeća dobivaju sve značajniju ulogu u poslovanju poduzeća. Modeli digitalne zrelosti poduzeća mogu biti razvijeni za cjelokupno poduzeće ili samo za neku od njegovih sastavnica (usluga, poslovni proces, operacije i slično), a primjenjivi su na poduzeća iz različitih sektora i industrija. Svrha korištenja modela zrelosti očituje se u definiranju:

- trenutnog stanja organizacije
- budućeg, digitalnog stanja
- atributa koje organizacija mora steći da bi dosegla to buduće stanje³⁴.

Dostupna literatura iz područja modela digitalne zrelosti pokazuje određenu nestandardiziranost, kako u formama modela zrelosti poduzeća, tako i u terminologiji koja se koristi. Kao poveznica u dosadašnjim istraživanjima na ovome području ističu se naglasak na procjeni postojećeg stanja, potreba za usklađivanjem strategije usmjerene na razvoj i

³³ Vaz, N (2021) *Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage From Now to Next: Exclusive Excerpts of Nigel Vaz's New Book* [online]. Publics Sapient. Dostupno na: https://www.publicissapient.com/insights/dbt-book-preview?utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=BRAND_30th.Anniversary.DBT.Book.Expert_02.2021_Paid.Media.Google&utm_content=Static2&gclid=Cj0KCQiAst2BBhDJARIsAGo2ldVJ-A1F41hSuDVeJ4Axm3hkrPbL52VFyk6eLhpgHLq-l3kMBMVUHOuaAoQ6EALw_wcB [16. studeni 2021.]

³⁴ Gill M. i Van Boskirk, S. (2016) *The Digital Maturity Model 4.0* [online]. Str. 69. Forrester Research, Inc. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/348281052_Industry_40_and_Digital_Maturity [16. studeni 2021.]

primjenu digitalne tehnologije, te provođenje aktivnosti u pravcu razvoja poduzeća do željenog stanja. Nedavno istraživanje o modelima digitalne zrelosti i dostupnoj literaturi s ovog područja nam govori da, od više od 150 dostupnih modela koji opisuju napore organizacija u njihovoj transformaciji poslovanja i indekse digitalne transformacije, samo je 20 modela primjenjivo za opisivanje digitalne zrelosti³⁵.

Daljnjom analizom istraživanje zaključuje da, iako gotovo svi modeli imaju definirane faktore utjecaja na razinu digitalne zrelosti, ti faktori, osim u dva slučaja, nisu definirani na temelju neke od znanstvenih metoda (anketa, fokus grupa i slično). Zbog nedostatka veće povezanosti s teorijom i činjenice da nijedan model nije potvrđen većim brojem empirijskih istraživanja, modeli digitalne zrelosti nisu dobro prihvaćeni u široj znanstvenoj zajednici.

³⁵ Kruljac, Ž. i Knežević D. (2019) *Modeli digitalne zrelosti poduzeća - objašnjenje, pregled literature i analiza* [online]. Obrazovanje za poduzetništvo - E4E. 9(2):72-84. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/230577> [16. studeni 2021.]

3. Promjene u glazbenoj industriji temeljem digitalnih trendova

3.1. Karakteristike i analiza globalnog glazbenog tržišta

U prvom dijelu ovog poglavlja definirati će se najbitniji termini i čimbenici glazbenog tržišta. Glazbena industrija je skup svih tvrtki, organizacija i pojedinaca, koji žive od stvaranja glazbe, prodaje glazbe ili su zaposleni na nekim od poslova koji su usko vezani uz glazbenu industriju s jedne strane, te konzumenata glazbe, slušatelja i publike, sa druge strane. U prvu skupinu ubrajamo:

- ljude i skupine ljudi koje se bave skladanjem i izvedbama glazbenih djela (kantautori, kompozitori, pjevači, instrumentalisti)
- profesionalce koji se bave stvaranjem i prodajom glazbenih zapisa (glazbeni producenti, glazbeni inženjeri, izdavači i glazbene kuće, distributeri i sl.)
- osobe i organizacije koje se bave organiziranjem nastupa u živo (agenti, promotori, koncertne dvorane, koncertno osoblje i sl.)
- organizacije koji se bave emitiranjem glazbe (Internet servisi i radio postaje)
- profesionalce koji pomažu glazbenicima u razvoju njihovih karijera (agencije, glazbeni menadžeri, odvjetnici i sl.)
- proizvođače glazbenih instrumenata i glazbene opreme
- profesore glazbe i popratnih glazbenih zanimanja (kompozicija, snimanje, produkcija)
- ostalo pomoćno osoblje u glazbenoj industriji (administracija, tehničko osoblje, ugostiteljstvo)

Možemo primjetiti da je to jedan kompleksni sustav, te da se pojedinci i kompanije na glazbenom tržištu bave zaista raznim djelatnostima, a pogotovo u promotorskom dijelu poslovanja, koje uključuje i mnogo ugostiteljskih usluga (eng. *hospitality services*) u realizaciji velikih događaja. Organiziranje takvih događanja često uključuje velike i male lokalne poduzetnike kao što su hotelijeri, pružatelji privatnog smještaja, autoprijevoznici, brodari, ugostitelji i sl.

Glazbena industrija kakvu smo do nedavno poznavali javlja se sredinom dvadesetog stoljeća u SAD-u. To je bitan povijesni moment jer se tada javljaju prvi glazbeni audio zapisi

koji zamjenjuju notne zapise. Mijenja se koncept trgovanja glazbom, pa se tako kao novi pojam glazbene industrije javlja sinonim industrija glazbenih zapisa (eng. *Record Industry*) nasuprot dotadašnjem terminu glazbene industrije (eng. *Music Industry*), a naglasak se stavlja na vlasništvo autorskog prava (eng. *Copyright*). U „eri albuma“ većina prihoda u glazbenoj industriji ostvarivala se kroz prodaju prava na kompozicije i snimke, te distribuciju glazbenih medija. Što se tiče nastupa uživo, oni su povijesno gledajući glazbenim kućama bili neisplativi i uglavnom predstavljali trošak promocije novog izdanja. Velike turneje su nerijetko završavale u minusu, no pojava digitalnih *download* servisa i pad prodaje nosača zvuka početkom 21. stoljeća pokreću nove trendove na tržištu.

S obzirom da potražnja publike za živim nastupima nije opadala, a prihodi od prodaje jesu, fokus glazbenika se prebacuje na prihode od nastupa uživo. Ponuda koncerata i festivala raste, cijene ulaznica naglo rastu, a glazbena izdanja se sve češće koriste da bi promovirala turneju nekog izvođača. Publika se nakon pola stoljeća napokon zasitila glazbenih albuma i ustaljenog modela poslovanja kojeg su predstavljale velike glazbene kuće. Željeli su jeftiniju glazbu i više glazbenih iskustava. Glavni izvori prihoda umjetnika od početka digitalne ere bili su prihodi od nastupa uživo, povezanih sponzorstava, te prodaja brendirane robe (engl. *Merchandise*). Dok je od 2000. do 2013. prodaja glazbe padala, ostali izvori prihoda umjetnika su rasli. Prodaja glazbe je pala sa 31% ukupnih prihoda na 20%, dok su prihodi od nastupa uživo porasli sa 39% na 45%, u istom razdoblju³⁶. Od početka stoljeća pa sve do krize izazvane koronavirusom, promocija glazbenih talenata i organizacija glazbenih događaja bila je vrlo profitabilan posao, no tada sve staje, a novi digitalni poslovni modeli za *streaming* koncerata putem Interneta nisu baš doživjeli dobar odaziv kod publike. Daljnji slijed događanja diktirati će tempo oporavka ovog sektora glazbene industrije, a novi digitalni modeli će u budućnosti sigurno dopuniti ponudu u promotorskom dijelu posla.

Osnovne uloge sudionika na tržištu koje su nastale sredinom prošlog stoljeća i dalje postoje, no promijenila se njihova važnost. Pojavom novih tehnologija pojavili su se i neki novi sudionici na tržištu kao što su primjerice distributeri glazbe u digitalnom obliku

³⁶ Dias dos Santos, I. (2016) *Music Industry's Business Models in The Digital Era focused on Indie Artists* [online]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Dostupno na: <https://www.theseus.fi/handle/10024/117050> [16. studeni 2021.]

(*Pandora, Apple, Rhapsody, Spotify*) ili servisi za digitizaciju sadržaja. Tradicionalne lance distribucije u obliku specijaliziranih prodavaonica nosača zvuka i velikih trgovačkih lanaca, zamijenile su tehnološke kompanije. No najbitnije uloge na tržištu ostale su uglavnom nepromijenjene, a to su umjetnici i glazbene kuće.

Kreativni profesionalci, odnosno kompozitori i kantautori, su jedna od najbitnijih uloga na tržištu i ona bez koje cijela priča nebi imala smisla. Oni su stvaraoci samog glazbenog sadržaja, njihovog osjećaja, raspoloženja i značenja. Samim time su i vlasnici prava nad pjesmama i albumima pjesama koje stvore, osim u slučajevima kada kada kao autori rade u službi izdavača. Ako autor radi u službi izdavačke kuće, onda prava na njegove pjesme polaže direktno izdavačka kuća. Često je kompozitor i tekstopisac nekog glazbenog dijela jedna osoba (kantautor), no kako bi se stvorila hit pjesma često se te dvije uloge razdvajaju. Neki su ljudi jednostavno bolji u komponiranju glazbe, dok su drugi vještiji u pisanju zanimljivih tekstova pjesama. Primjer tome su poznati kreativni partneri Mick Jagger i Keith Richards iz glazbene skupine *The Rolling Stones* ili u recentnije vrijeme primjer kompozitora i producenta Dr. Dre-a i vrlo nadarenog tekstopisca i *rap* izvođača Eminema poznatog po vrlo britkom jeziku.

Ustaljena je praksa da autori prava na svoje pjesme i albume ili dio prava na njih prebacuju na izdavačke kuće temeljem ugovora o izdavanju, koje se za njih kasnije bave distribucijom i promocijom. Kompozitori i tekstopisci svoj rad naplaćuju putem tantijema, odnosno postotnih poena (eng. *points*) u zaradi. Ti postotni udjeli variraju, a najviše ovise o popularnosti autora, te njihovoj pregovaračkoj moći, odnosno moći njihovog menadžera. Izračun tantijema kompleksna je materija, a svodi se na to da izdavačke kuće žele minimizirati postotne poene koji preostaju autoru kako bi pokrili što veći dio troškova proizvodnje i maksimizirali zaradu, dok ih autori žele maksimizirati. Visine postotnih poena ovise i o tome da li se pregovaraju tantijemi od prodaje (eng. *mechanical royalties*) ili tantijemi od izvođenja glazbe (eng. *performance royalties*). Na taj se način razdijeljuju tantijemi kantautora i tekstopisaca od izvođačevih tantijema, u slučaju da to nije ista osoba u pjesmi ili da se primjerice radi o prepjevu ili obradi neke pjesme u varijanti drugog izvođača.

Pravni okvir klasifikacije tantijema nastao je puno prije nastanka glazbenih *streaming* servisa kao što su *Spotify*, *Apple Music* ili *Deezer*, pa su ti servisi primjerice dužni izrađivati hibridne obračune prema izdavačima, te isplaćuju obje vrste tantijema, mehaničke i izvođačke. *Streaming* glazbe smatra se izvođačkom aktivnosti, no s obzirom da više ne postoji medij koji je tradicionalno nosio prava na tantijeme od prodaje, *streaming* servisi glazbenim kućama isplaćuju i proporcijalni dio tih tantijema³⁷.

Profesionalni izvođači su definitivno najeksponiranija uloga u branši. Oni su zvijezde koje slušamo kako izvode pjesme na radiju ili na koncertima uživo, slušamo putem Interneta, gledamo u glazbenim spotovima i o njima čitamo u medijima. Izvođači su:

- glazbene zvijezde i glazbeni sastavi
- pomoćni glazbeni instrumentalisti i vokalisti

Ako neki glazbenik gostuje na snimanju pjesme ili u uzvedbi uživo, kako bi obogatio glazbeni izričaj svojim sviračkim umijećem, a nije stalni član postava nekog sastava, smatramo ga pomoćnim instrumentalistom ili vokalistom. Oni najčešće nisu plaćeni putem tantijema već putem ugovora za uslugu koju pružaju.

Osim kroz tantijeme, umjetnici zaradu mogu ostvarivati i na nekim drugim poljima. Primjerice kroz gostovanja na drugim pjesmama, kroz sponzorske ugovore, te naravno kroz *merchandise*, koji može predstavljati veliki dio direktnog priljeva gotovine. Izvođač ostvaruje pravo na puni iznos u prihodima od prodaje, umanjen za troškove proizvodnje, jer poslove dogovara sam uz pomoć menadžera i obavlja sa svojim partnerima, osim u slučaju sklopljenog ugovora sa glazbenom etiketom u kojem ona navedene aktivnosti obavlja za njega, a on dobija samo postotak od prodaje. Jedan od razloga zbog kojeg umjetnici ne vole takve ugovore je i taj da svoj stilski i vizualni izričaj ne vole prepuštati glazbenoj etiketi, iako to ne mora nužno biti loša odluka. Velika mašinerija koja stoji iza etiketa, omogućuje im da na velikim količinama smanje cijenu proizvodnje, te tako ostvare još veću zaradu, pogotovo uz recentni razvoj elektroničke trgovine, te digitalizacije i globalizacije tržišta.

³⁷ Royalty Exchange (2019) *Mechanical Royalties vs. Performance Royalties: What's the Difference?* [online]. Royalty Exchange. Dostupno na: <https://www.royaltyexchange.com/blog/mechanical-and-performance-royalties-whats-the-difference> [16. studeni 2021.]

Profesionalno osoblje na glazbenom tržištu su svi pojedinci i kompanije, često u obliku velikih organizacija, koji profesionalno djeluju i zajedno surađuju sa svrhom što boljeg proizvoda i što većih prihoda na tržištu. Najbitnije uloge na tržištu, tradicionalno su držale velike glazbene etikete i njihovi distributeri, no situacija se mijenja početkom digitalne ere.

Glazbene etikete (eng. *music labels*), odnosno glazbene ili diskografske kuće, su kompanije i skupovi kompanija koje se bave proizvodnjom i izdavanjem naklada notnih zapisa, nosača zvuka, digitaliziranih glazbenih i ostalih medijskih sadržaja, te njihovom promocijom, najčešće pod glazbenom grupom (eng. *music group*) kao krovnom organizacijom i nositeljem prava. Glazbene etikete imaju svoje uhodane kanale distribucije i zbog toga su često opcija za mnoge autore i izvođače. Glazbena grupa kontrolira i sastoji se od diskografskih kuća, odnosno vlasnika prava nad snimljenim sadržajem (eng. *Master recording*), izdavačkih kuća, odnosno vlasnika prava nad kompozicijom (eng. *Copyright holder*), proizvođača nosača zvučnih zapisa (CD-a, vinilnih ploča i audio kazeta) i njihovih distributera. Sastavne tvrtke u glazbenoj grupi ponekad nazivamo odsjecima grupe ili divizijama (eng. *Group division*). Svaka divizija se bavi nekom od osnovnih djelatnosti glazbenih etiketa, a to su:

- Umjetnici i repertoar (A&R)
- Prodaja
- Marketing
- Promocija
- Upravljanje proizvodima
- Proizvodnja
- Distribucija
- Financije
- Poslovanje i pravna pitanja
- Međunarodno poslovanje
- Izdavaštvo i sinkronizacija³⁸

³⁸ Passman, D. S. (2015) *All You Need to Know About Music Business, Ninth Edition*. 65-67. New York: Simon & Schuster

Neke glazbene etikete specijalizirane su samo za neku od spomenutih djelatnosti, no posljednjih dvadesetak godina s obzirom na pad prodaje nosača zvuka, standard u glazbenoj industriji postaje takozvani *360 deal*, vrsta ugovora u kojem etikete nude cijelu lepezu svojih proizvoda uz nešto veću naknadu. To je rezultiralo smanjenjem postotnih poena na strani autora i izvođača, kao i gubitke na dodatnim prihodima zarade koje ovi ugovori također obuhvaćaju. Zbog nižih tantijema, za male i izvođače srednjeg ranga, ovakvi ugovori nisu pogodni jer im je fokus na velikim nakladama i većem obrtaju novca, no iste skupine izvođača često nisu niti interesantne velikim glazbenim etiketama.

Velike glazbene kuće su oduvijek imale moć nad autorima i izvođačima pa tako i mogućnost preokrenuti novonastalu situaciju u svoju korist. Rizik ulaganja, koji je kod novih izvođača poprilično velik, te velike troškove proizvodnje glazbenog sadržaja, tradicionalno su predstavljale kao glavne argumente za svoje velike postotke u ukupnoj prodaji. U današnje vrijeme kada je za gotovo nikakvu cijenu moguće napraviti mnogo više kopija albuma, a troškovi proizvodnje za digitalne formate su minimizirani, njihove naknade izvođačima nisu ništa manje. Nerijetko čak i povećane naknade posljednjih desetak godina, pred umjetnicima se pravdaju pod izlikom velikog pada tržišta i troškova tehnološke prilagodbe

Činjenica je da je glazbeno tržište početkom milenija pretrpilo velike gubitke, no veliki izdavači nisu izgubili svoju moć na tržištu sa karakterom oligopola. Najveće glazbene etikete posjeduju više od stotinu manjih i većih etiketa, te njihovih podetiketa koje su akvizirale tijekom prošlih pedesetak godina. Svaka od njih specijalizirana je za određeno glazbeno tržište ili glazbeni žanr, a nekada služe i kao podružnice za međunarodnu distribuciju. Samo velike glazbene zvijezde potpisuju ugovore direktno sa jednom od velikih kuća, dok je praksa da se manji izvođači podugovaraju ili često čak akviziraju, zajedno sa njegovom trenutnom etiketom (koja tada postaje nova podetiketa).

Povijesno gledajući, velike etikete uvijek su zauzimale većinu na svjetskom tržištu. Tehnološki napredak poslije drugog svjetskog rata, na područjima elektronike, elektroakustike i radijskog prijenosa, doveo je i do razvoja modernih uređaja za snimanje i reproduciranje zvukova, opreme i instrumenata. Cijeli proces transformacije iziskivao je

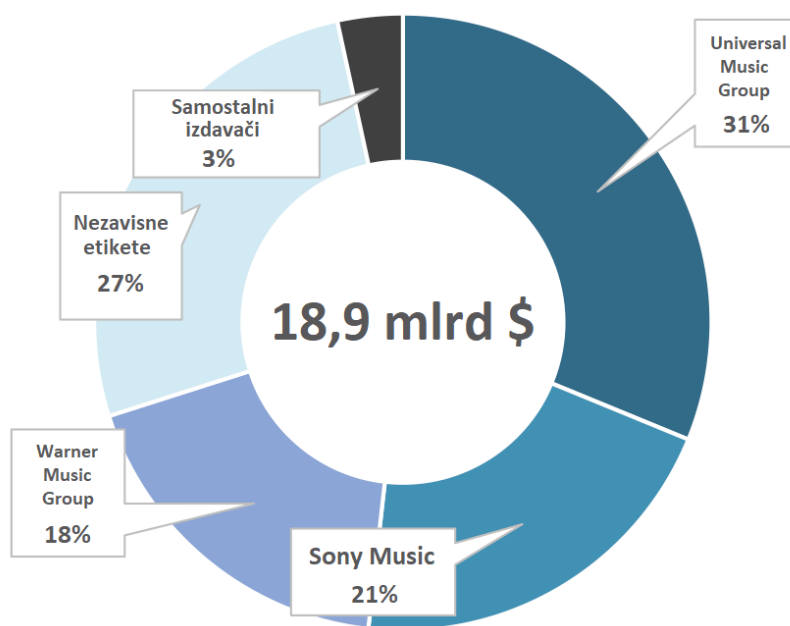
velika ulaganja što je potaknulo velike tehnološke kompanije (*Gramophone, Phillips, Sony*) da osnuju prve diskografske kuće. Osnivanjem novih i akvizicijom drugih diskografskih kuća sa potrebama u tehničkoj realizaciji, počele su se stvarati međunarodne glazbene korporacije i lanci distribucije. Veći dio osamdesetih i devedesetih godina prošloga stoljeća obilježilo je šest velikih glazbenih etiketa, a one su:

- *Sony Music Entertainment*, Japan
- *Universal Music Group (UMG)*, Kanada
- *Bertelsmann Music Group (BMG)*, Njemačka
- *Warner Music Group*, SAD
- *EMI Group Limited (EMI)*, Ujedinjeno kraljevstvo
- *Polygram*, Nizozemska

Kada pričamo o velikim glazbenim etiketama, neizbježno je spomenuti ime Douga Morrisa. Osobu koja je obilježila modernu glazbenu industriju i jednog od najuspješnijih izvršnih producenata u povijesti glazbene industrije. Svoju poslovnu karijeru započinje u tvrtki *Atlantic Records*, uz pomoć svog mentora, američkog poduzetnika i kompozitora Ahmeta Arteguna. Ubrzo postaje i predsjednik *Warner* grupe, no 1995. godine gubi izvršnu vlast, te prelazi na čelo *UMG*-a. On će transformirati *UMG* i učiniti ga tržišnim liderom narednih dvadeset godina. Pod njegovim će pak mentorstvom stasati producent i poduzetnik Jimmy Iovine, koji je poprilično zaslužan za popularnost nekih poznatih izvođača sedamdesetih, pa i modernizaciju zvuka devedesetih godina, putem njegovog *Interscope Records*-a, te čiji će poslovni model za *streaming* glazbe *Beats Music* kasnije kupiti *Apple* kako bi se prilagodio novom trendu na tržištu.

Na samom kraju dvadesetog stoljeća, 1998. godine, vlasnik *Universal Music Group*-a, *The Seagram Company Ltd.* odlučuje kupiti *Polygram* i pridružuje ga svojoj *UMG*, te u novi milenij ulazimo sa „velikom petorkom“ na tržištu sa zastupljenosti od preko 75% na svjetskom tržištu glazbe. Već iduće godine, zbog pada prodaje, *Seagram* prodaje svoj dio poslovanja u zabavnoj industriji francuskom medijskom konglomeratu *Vivendi*. Novo restrukturiranje na tržištu slijedi 2004. godine kada *Sony Music Entertainment* i njemački medijski div *Bertelsmann Music Group* udružuju snage i stvaraju *Sony BMG Music*

Entertainment, kako bi mogli konkurirati *UMG*-u. Do 2011. godine udio „velike četvorke“ na svjetskom glazbenom tržištu doseže 88%. Iste godine Doug Morris prelazi na čelo *Sony BMG Music Entertainment* grupe. Nakon što je rekonstruirao poslovanje etikete, 2012. godine predlaže kupnju izdavačkog dijela poslovanja *EMI* grupe koja je već nekoliko godina zaostajala za konkurentima, te je odlučila prodati svoje poslovanje.



SLIKA 1. Zastupljenost glazbenih kuća na glazbenom tržištu.

Izvor: Mulligan, M. (2019) *2018 Global Label Market Share: Stream Engine* [online]. MIDiA Research Ltd. Dostupno na: <https://www.midiaresearch.com/blog/2018-global-label-market-share-stream-engine> [16. studeni 2021.]

EMI, 28. rujna 2012. godine, zaključuje ugovore sa dvije preostale velike grupe na tržištu i tako se stvara „velika trojka“ koja djeluje i danas. *UMG* zaključuje ugovor u vrijednosti od 1,9 milijardi dolara i postaje najveći igrač na globalnom tržištu sa blizu 40% udjela³⁹, dok *Sony BMG* otkupljuje samo izdavačka prava na glazbeni katalog u vrijednosti 2,2 milijarde dolara i tako postaje najveći izdavač na tržištu⁴⁰. Doug Morris u tom trenu postaje jedini čovjek u povijesti glazbene industrije, koji je direktno ili indirektno upravljao svim velikim

³⁹ Sisario, B. (2012) *Universal Closes on EMI Deal, Becoming, by Far, Biggest of Remaining Big Three* [online]. New York Times Company. Dostupno na: <https://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2012/09/28/universal-closes-on-emi-deal-becoming-by-far-biggest-of-remaining-big-three/> [16. studeni 2021.]

⁴⁰ Lieberman, D. (2012) *Sony/ATV Becomes Top Music Publisher With Acquisition of EMI Catalog* [online]. Penske Business Media. Dostupno na: <https://deadline.com/2012/06/sonyatv-becomes-top-music-publisher-with-acquisition-of-emi-catalog-294363/> [16. studeni 2021.]

etiketama nastalim još prošlom stoljeću, a odluka da otkupi samo izdavačka prava u zadnjoj velikoj promjeni na tržištu pokazati će se vrlo isplativom u bliskoj budućnosti.

Zbog nekih primjera neregularnih otkaza ugovora zaposlenicima u *EMI* podružnicama prilikom preuzimanja, Europska regulatorna komisija prisilila je *Universal Music Group* da izdvoji dio *EMI* poslovanja, prestižnu *Parlophone* etiketu, čiji je katalog u tom trenu procijenjen na 500 milijuna dolara, iz ugovora o preuzimanju. Tako nastaje *Parlophone Label Group* kojega na kraju preuzima *Warner Music Group*. Godine koje su uslijedile nisu donijele nova restrukturiranja, ali se tržište donekle konsolidiralo. Prema podacima za 2018. godinu „velika trojka“ držala je nešto više od 70% tržišta, dok preostalih 30% drže nezavisne etikete i samostalni izdavači⁴¹.

Samostalno izdavaštvo, novi je trend na glazbenom tržištu koji u potpunosti zaobilazi tradicionalne strukture i zasniva se isključivo na digitalnim poslovnim modelima i poslovanju putem Interneta. Nastalo je na krilima „uradi sam“ kulture (eng. *Do It Yourself, DIY*) i uglavnom je zastupljeno među mladim izvođačima, te iznimno u slučajevima kada već etablirane zvijezde pokrenu solo projekt pod nekim drugim umjetničkim imenom ili sa drugim glazbenim sastavom, a kako bi izbjegle pravne sukobe sa trenutnim izdavačima. Baš kao i nezavisne etikete u većem dijelu prošlog stoljeća, pretpostavlja se da će samostalno izdavaštvo biti jedan od bitnijih izvora novih glazbenih talenata i žanrova u budućnosti.

Nezavisna glazbena etika (eng. *Independent label, Indie*), glazbena je organizacija koja se neovisno financira i nije povezana s jednom od tri velike etikete. Poslovanje im je najčešće manjeg do srednjeg opsega sa manjim izdavačkim nakladama albuma, dok su samo neke nezavisne etikete velike i visoko profitabilne tvtk. Devedesetih godina se razlika između nezavisnih i velikih etiketa počinje pomalo gubiti, da bi u današnje vrijeme mogli svjedočiti činjenici da čak neke veće nezavisne etikete zapravo distribuiraju i glazbu nekih od velikih etiketa.

Povijesno su glavne kanale distribucije glazbe posjedovale i koristile isključivo velike diskografske kuće, dok su se nezavisne kuće često, u želji da se njihova glazba čuje i na

⁴¹ Mulligan, M. (2019) *2018 Global Label Market Share: Stream Engine* [online]. MIDiA Research Ltd. Dostupno na: <https://www.midiaresearch.com/blog/2018-global-label-market-share-stream-engine> [16. studeni 2021.]

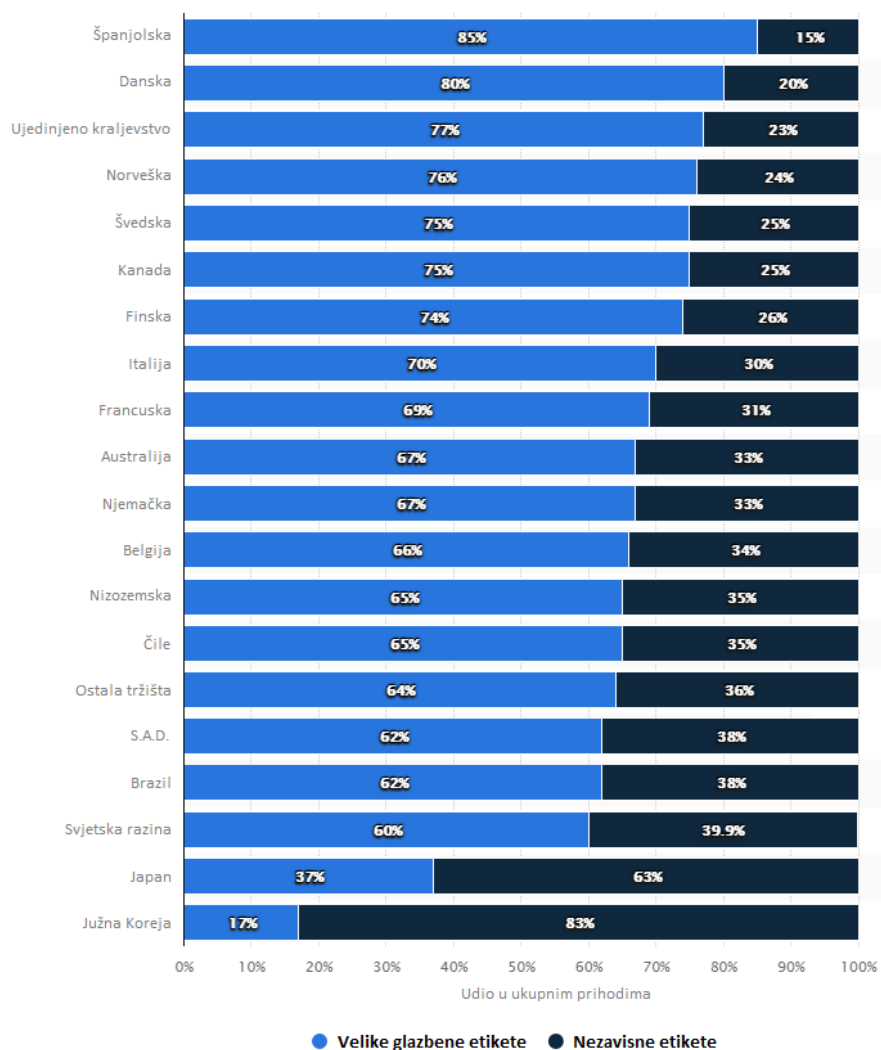
širem tržištu, suočavale sa problemima u distribuciji, obično zbog manjka financijskih sredstava za promociju glazbe svojih klijenata. No unatoč nepravednoj tržišnoj utakmici, mnogi su nezavisni diskografi preživjeli i napredovali sa godinama. Mnogima to nažalost nije uspjelo, ali to ne znači da nisu ostavili ogroman utjecaj na glazbu, u kreativnom i poslovnom smislu.

Iako su velike etikete gomile svojih akvizicija često opravdavale izgovorima o purifikaciji glazbenog tržišta, usavršavanju zvuka i karijera izvođača, te svojevršne cenzure od nekvalitetnog sadržaja, ne može se pobjeći od činjenice da su novi glazbeni žanrovi i stilovi, te novi talenti, povijesno uglavnom dolazili sa margine glazbene industrije, a povijesno su takvim umjetnicima platforma za eksponiranje i eventualni uspjeh bili nezavisne etikete i diskografske kuće.

Nezavisne diskografske kuće se javljaju u postratnom periodu drugog svjetskog rata, kao potreba umjetnika koji su teško dolazili do ugovora sa velikim izdavačima i diskografima, najčešće zbog boje kože. Sve popularniji glazbeni žanrovi kao što su *Blues*, *Country* i *Jazz* svoja su prva izdanja doživjela upravo na nezavisnim etiketama, a nezavisne su etikete uvelike zaslužne za razvoj i promociju jednog od najvećih glazbenih žanrova u povijesti, *Rock and Roll*-a. Poznata nezavisna diskografska kuća *Sun Records* svijetu je predstavila neka od najvećih glazbenih imena ikada. Elvis Presley, Roy Orbison, Jerry Lee Lewis i Johnny Cash, samo su neki od mnogih. U vrijeme apsolutne komercijalizacije spomenutog žanra, nezavisne kuće su bile te koje su svijetu ponudile *Punk rock* glazbu sedamdesetih, te *Grunge* početkom devedesetih godina.

Krajem sedamdesetih i početkom osamdesetih godina prošlog stoljeća, mlada i buntovna afro-američka i latino-američka populacija svijetu predstavlja novu glazbenu revoluciju. Kao ispušni ventil i umjetnička platforma za obespravljenu mladež marginaliziranog porijekla, uglavnom iz gradova i četvrti s niskim primanjima, te kao odraz socijalne, ekonomske i političke stvarnosti njihovog života, javlja se *Hip-Hop* kultura. Prvenstveno zastupljena u New Yorku i na sjeveru Sjedinjenih američkih država, primat postojanja devedesetih seli na jug, gdje se javlja *Gangsta rap*, glazbeni žanr koji savršeno opisuje živote mladih afro-amerikanaca toga vremena. Godine rasne segregacije, od crnačkih su četvrti

napravile geta (eng. *Ghetto*), sa visokim postotkom kriminalnih aktivnosti. Naravno, da šira američka javnost o tome nije željela slušati, no nezavisne kuće su ponovo bile platforma putem koje će glas potlačenog dijela nacije ipak doseći širu publiku. *Rap* glazba će od početka milenija do danas skinuti *rock* sa trona i postati najpopularniji glazbeni žanr na svijetu. No, poprilično zahvaljujući i činjenici da je proizvodnja i distribucija glazbe nezavisnim kućama, pod utjecajem novih digitalnih tehnologija, postala dostupna i jeftina.



SLIKA 2. Udio nezavisnih glazbenih kuća na glazbenom tržištu.

Izvor: Statista Research Department (2021) *Market share of independent music labels worldwide in 2017, by country* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/770024/independent-record-labels-market-share-by-country/> [16. studeni 2021.]

Nezavisne su kuće tradicionalno zauzimale manje od 20 posto tržišta na svjetskoj razini, no razvojem informacijskih tehnologija, koje su olakšale umrežavanje nezavisnih kuća,

njihov udio na tržištu počinje rasti. Do 2006. godine mreže nezavisnih etiketa su uglavnom djelovale na nacionalnim razinama ili međusobno na nekim od velikih glazbenih tržišta, no tada dolazi do osnivanja *Worldwide Independent Network* (WIN) grupe, koalicije neovisnih glazbenih tijela iz zemalja širom svijeta. To je svakako dovelo do povećanja udjela nezavisnih etiketa u narednim godinama, te popularnosti novih žanrova, pogotovo na velikim i tehnološki razvijenijim glazbenim tržištima. Posljednji svjetski poznati glazbeni žanr koji je nastao kao čisti produkt nezavisne scene, a popularnost stekao na Internet platformama, je *K-Pop*, južno korejski glazbeni žanr, na čijem tržištu nezavisni izdavači zauzimaju nevjerojatnih 83 posto. Azijsko glazbeno tržište i navike publike uvelike se razlikuju od zapadnih, pa nas tako veliki udio nezavisnih izdavača ne treba čuditi.

3.2. Transformacija glazbenog tržišta kao posljedica disruptivnih inovacija

Odnos razvoja glazbenog tržišta i digitalnih tehnologija duboko je isprepleten. Digitalne tehnologije su ostavile ogroman utjecaj na razvoj glazbe, a pogotovo na prirodu njezine distribucije. Prvi komercijalni digitalni format za distribuciju glazbe je kompaktni disk ili *CD* (eng. *Compact Disc*). Kao alternativu dotadašnjim analognim formatima, a kao zajednički projekt digitalnog zvuka budućnosti, tehnološki velikani *Phillips* i *Sony* ponudili su svijetu davne 1982. godine. Važnost *CD*-a za glazbene kuće je bila ogromna jer su se troškovi proizvodnje i transporta višestruko smanjili, a uz iste cijene albuma zarada je bila odlična. Tehnološki napredak osamdesetih godina, izazvan pojavom digitalnih formata kao što su *MiniDisc* i *DAT* (eng. *Digital Audio Tape*) koji su nudili mogućnost digitalnog kopiranja, počeo je rušiti krutu infrastrukturu glazbene industrije i pokazivati prve znakove nervoze kod velikih glazbenih kuća⁴². Nove bi tehnologije omogućavale krajnjim korisnicima savršene digitalne kopije originalne snimke (eng. *Master recording*, *Master tape*) bez gubitaka u izradi daljnjih kopija, što je značilo da bi glazbene kuće mogle izgubiti kontrolu nad produkcijom nosača zvuka.

Glazbena industrija je u vrijeme dominacije *CD*-a doživjela svoj najbrži rast u povijesti. Tu ogromnu razliku u zaradi korisnici u početku nisu primjećivali, no ubrzo se počelo

⁴² Knopper, S. (2009) *Appetite for Self-Destruction: The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*. 75-78. New York: Free Press

ukazivati da je razlika u cijeni proizvodnje vidljiva i na samom proizvodu, te da kvaliteta CD-a kao nosača zvuka ne opravdava svoju cijenu, koja nažalost sa godinama nije niti korigirana. Štoviše, cijena CD-a je krajem devedesetih bila i veća nego cijene vinilnih ploča na svojem vrhuncu, krajem sedamdesetih godina.

Prvi val promjena učinkovito je uklonio mnoge prepreke u proizvodnji, distribuciji i promociji glazbe, kojima je dulje od pola stoljeća upravljao oligopol velikih glazbenih kuća⁴³. Porast popularnosti računala, te pojava CD-R formata i komercijalizacija CD snimača početkom devedesetih bila je povod da kupovna strana tržišta iznese svoje stavove kroz svojevrсни bunt, te da sami počnu kopirati glazbu, a nerijetko i ilegalno trgovati kopiranim sadržajem. Kraj devedesetih godina ujedno je i vrhunac prodaje glazbe na CD-ima, koja je od tada u stalnom padu, no CD je ostao još uvijek vrlo bitan prijenosni medij u glazbenom svijetu.

Jedna od najbitnijih tehnologija u cijelom procesu digitalne transformacije tržišta je *mp3* (skraćeno od *MPEG-2 Audio Layer 3*), kodni format za digitalni audio razvijen na Fraunhofer institutu u Njemačkoj⁴⁴. Oni su naime u jednom trenutku, poslije mnogo godina razvoja i želje da stvore standard digitalnog zvuka buduće generacije za potrebe digitalnog video formata visoke rezolucije, a nakon što ih je 1995. godine odbor *MPEG-a* (eng. *Motion Picture Expert Group*) po posljednji put odbio i odabrao drugo rješenje, već razvijeni audio konverter i odgovarajuću aplikaciju za reprodukciju njihovog formata odlučili dijeliti besplatno putem svoje *web* stranice. U to su vrijeme *web* stranice uglavnom koristile za promociju tvrtki i njihovih usluga, pa su se i oni, ne shvaćajući posljedice koje će izazvati, odlučili na istu strategiju. Istovremeno su svoj fokus prebacili na razvoj naprednog kodnog formata *AAC* (eng. *Advanced Audio Coding*), a svoj dotadašnji rad darovali novoj Internet zajednici. Besplatna tehnologija u početku nije bila izvrsna u kvaliteti digitizacije glazbe, no pokazala se dovoljno dobra korisnicima računalnih mreža, koji su ju vrlo brzo popularizirali, te su novom idejom o besplatnoj razmjeni digitalne glazbe počeli stvarati manjke u ovlaštenim lancima distribucije.

⁴³ El Gamal, A. (2012) *The Evolution of the Music Industry in the Post-Internet Era*, *CMC Senior Theses Paper 532* [online]. Elsevier Inc. Dostupno na: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/532 [16. studeni 2021.]

⁴⁴ Witt, S. (2016) *How Music Got Free*. 6-16. London: Vintage.

Neovlaštena trgovina ilegalnim kopijama nešto je čime se industrija zapravo nije previše zamarala i što je uspješno uspjela kompenzirati sa velikim maržama u prodaji, sve do pojave *mp3*-a i prvenstveno servisa za razmjenu glazbe *Napster*, koji ga je poprilično popularizirao. Slikovito opisano, do tada im je kopiranje predstavljalo krađe sitnica, koje stanu u drvenu nogu gusara (eng. *bootleg*). No uskoro plijen od krađa, u ovom slučaju manjak očekivanih prihoda od prodaje, postaje prevelik i glazbene se kuće napokon odlučuju obračunati sa „piratima“. Glazbene kuće, na njihovom vrhuncu, ulagale su ogromna sredstva u distribuciju i promociju prodaje, a ubirale sve manje plodova mnogih svojih, često medijski prenapumpanih, glazbenih zvijezda. Troškovi su ostali isti, a prihodi su se počeli drastično smanjivati. Pojava servisa koji su glazbu nudili „besplatno“ bila je sve češća i svaki je predstavljao prijetnju glazbenoj industriji, a korisnici su ih redom prihvaćali kao standard. I koliko god su se glazbene kuće uspješno trudile, pravno i putem medija, boriti protiv novih digitalnih modela, svi novonastali modeli dijeljenja glazbe i digitalne platforme za njezinu razmjenu postajale su sve popularnije. U jednom trenutku se zaista činilo da nema smisla kupovati glazbu jer je sve dostupno na Internetu besplatno.

Glazbene su kuće nakon nekoliko godina napokon shvatile da su digitalni modeli budućnost distribucije i da će se morati osloniti na usluge digitalnih tvrtki. Shvatile su i da korisnici više ne trebaju medij za pohranu glazbe jer već posjeduju računala, te da je samo potrebno napraviti komercijalni model koji će generirati prihode. Taj model je trebao uključivati i prijenosni uređaj za reprodukciju. Nešto što će glazbu učiniti mobilnom i trendom koji su već odavno postavili audio kazeta i *Walkman*. Pametni telefoni već su se počeli pojavljivati na tržištu, no njihove ograničene performanse i visoka cijena još uvijek nisu bile pogodne da preuzmu funkciju prijenosnih računala. Ono od čega se nije željelo odustati, bio je klasični pristup naplate nad autorskim pravima.

Sve su nade položene u *Apple*-ovu platformu koju su činili prijenosni uređaj *iPod* i Internet trgovina *iTunes Music Store*. Preduvjet velikih glazbenih etiketa za novi poslovni model, bila je baza licencirane glazbe i odgovarajući uređaj za reprodukciju, što je *Apple* objeručke prihvatio jer je za njih to značio monopol na tržištu. No model koji je bilo na stolu, skrojen po napucima velike četvorke, očito nije bio onaj koji je tržište željelo. Ono što još tada nisu

shvaćali je činjenica da većina korisnika ne želi posjedovati veliki broj pjesama u svojoj kolekciji već da žele pristup svim pjesmama, te da će se korisnici ubrzo zasititi „novog“ predloženog sustava distribucije glazbe. Novi trend *streaming*-a koji nastaje kao posljedica ubranog gomilanja podataka na memorijama računala i prijenosnih uređaja za reprodukciju, polako će gurnuti poslovni model u zaborav. Ono što će *iTunes* zaista obilježiti je nestanak važnosti albuma kao standardne veličine u izdavaštvu.

Buduće godine donijeti će daljni pad u distribuciji, te pokazati da model i nije bio toliko isplativ. Barem ne za izdavače, a posljedično niti za izvođače. U to vrijeme su se već počeli javljati prvi glazbeni *streaming* servisi, ali ih tržište nije vidjelo kao primarni poslovni model za distribuciju digitalne glazbe. Zauzimali su svega 0,2% tržišta, dok su *download* servisi već zauzimali dobar dio tržišta, te držali čvrsto drugo mjesto iza CD-a, sa oko 3% posto u ukupnim prihodima od prodaje i eksponencionalnim rastom. Na glazbu se uskoro počinje gledati više kao na uslugu, a ne robu. Desetak godina kasnije situacija je potpuno drugačija. Sa udjelom od oko 85% u ukupnom prihodu od prodaje, danas se nalazimo u vremenu glazbenih *streaming* servisa i modela baziranih na pretplati. Broj plaćenih pretplata za *streaming* glazbe je skočio s oko 1,5 milijuna pretplatnika u 2010. na više od 487 milijuna pretplatnika ove godine. *Spotify* i *Apple Music* su odigrali ključnu ulogu u popularizaciji glazbenog *streaming*-a na zahtjev, ali i *Amazon* se uključio u igru, te koristeći svoju popularnu platformu i brend pomalo preuzima korisnike glavnim konkurentima.

3.3. Utjecaj digitalne transformacije na gledište glazbenog poslovanja

U ovom dijelu rada ćemo promotriti utjecaj digitalne transformacije na sve već ranije definirane sudionike glazbenog tržišta, ali dotaknimo se prvo utjecaja na potrošače glazbenog sadržaja. Kao jedna od bitnih karakteristika digitalne transformacije navodi se organizacijska, ali i društvena promjena, koja je na glazbenom tržištu više nego očigledna u posljednjih dvadeset godina. Štoviše, promjene u načinu konzumiranja glazbenog sadržaja u slučaju glazbenog tržišta, izazvane su inicijalnom željom korisnika za jeftinijim, mobilnim pristupom razmjene i pristup glazbenom sadržaju, prilagođenog njihovim željama i potrebama. Visoka cijena savršeno produciranih glazbenih albuma nije svima bila pristupačna, pa su se mnogi u svrhu čiste zabave naučili zadovoljiti i kopijama istih, te

lošijom kvalitetom glazbenih zapisa. Pojava Interneta i komprimiranih digitalnih audio formata su im dozvolili da inoviraju i realiziraju revolucionarne ideje, koje će postati osnova za digitalne poslovne modele distribucije glazbenog sadržaja i digitalnu transformaciju cijelog tržišta, ali potaknuti i neke druge promjene na glazbenom tržištu.

Vrlo brzo se javljaju i prvi poslovni digitalni modeli, koji se nisu uvelike razlikovali od tradicionalnog načina funkcioniranja tržišta i nisu doveli do pada rasprostranjenog piratstva na Internetu, ali su doveli do dodatne popularizacije digitalnih formata i digitalnih platformi. Digitalne tvrtke i njihove usluge počinju preuzimati sve veći dio tržišta distribucije glazbenog sadržaja i uskoro postaju svjetski standard. S poslovnim modelom koji omogućuje slušanje milijuna pjesama, uz povremene oglase ili bez oglasa uz malu pretplatu, *Spotify* je svojim korisnicima ponudio nešto prikladnije čak i od piratstva i apsolutno preuzeo glavnu ulogu na tržištu distribucije glazbe.

Kako bi vidjeli stvarne efekte digitalne transformacije na ponudu glazbenog tržišta, analizirajmo još jednom strukturu tradicionalnog tržišta, da bi ga suprostavili novonastaloj situaciji i trendovima, a kako bi mogli vidjeti direktne utjecaje digitalne transformacije na pojedine sektore. Pod pojam glazbene industrije ubrajamo niz različitih industrija koje su blisko povezane, ali koje se istovremeno temelje na različitoj poslovnoj logici i strukturama, dok se cjelokupna glazbena industrija temelji se na stvaranju i iskorištavanju intelektualnih prava nad proizvedenim glazbenim sadržajem. Umjetnici stvaraju pjesme, tekstove i glazbene aranžmane, koji se izvode uživo na pozornici, snimaju i distribuiraju potrošačima ili pak licenciraju za neku drugu vrstu upotrebe (oglašavanje, televizija, film, Internet kanali). Ova osnovna struktura djelatnosti dovela je do stvaranja tri osnovne grane glazbene industrije:

- industrije snimljenog glazbenog sadržaja (eng. *Music Recording Industry*) - usmjerenu na snimanje i distribuciju glazbe potrošačima;
- industrije licenciranja glazbe (eng. *Music Publishing Industry*) - usmjerenu na licenciranje skladbi i aranžmana drugim izvođačima i organizacijama

- industrije glazbenih nastupa uživo (eng. *Live Music Industry*) - usmjerenu na proizvodnju i promicanje zabavnog programa, kao što su koncerti, turneje i festivali, odnosno na prodaju ulaznica za te događaje

Godina	Inovacija	Utjecaj na distribuciju	Utjecaj na promociju
1887.	Fonograf	Omogućuje stvaranje tržišta snimljenog glazbenog sadržaja, koje se javlja desetak godina kasnije	
1920.	Radio	Nema	Dovodi do stvaranja popularnih radijskih postaja i njihovo korištenje za promociju prodaje
1948.	Vinilna ploča	Promjena formata	Nema, ali se prodaja ploča <i>single</i> -ova koristila se kao promocija albuma
1962.	Audiokazeta	Širenje ponude	Nema
1979.	Walkman	Uvodi pojam mobilnosti slušanja glazbe i popularizira platformu	Nema
1982.	CD	Širenje ponude, smanjenje cijene proizvodnje	Nema
1990-e	Internet i ICT	Širenje ponude (digitalni podaci), početak digitalne tranzicije	Komunikacija putem Interneta, blog, društvene mreže
2000-e	Digitalne tehnologije	Promjena poslovnog modela (<i>streaming</i> uz pretplatu)	Sustavi za preporuke, automatizirane liste

TABLICA 1. Najbitnije tehnološke inovacije koje su utjecale na glazbenu industriju.

Izvor: Moreau, F. (2013) *The Disruptive Nature of Digitization: The Case of the Recorded Music Industry*. Str. 8.

International Journal of Arts Management. Dostupno na:

https://www.researchgate.net/publication/281403788_The_Disruptive_Nature_of_Digitization_The_Case_of_the_Recorded_Music_Industry [16. studeni 2021.]

U eri prije Interneta, industrija snimljenog glazbenog sadržaja držala je primat na tržištu i predstavlja najveći dio ostvarenih prihoda na glazbenom tržištu, a prihodi od licenciranja glazbe su bili skoro pa nezamjetni i nisu se ticali šire publike, već su se isključivo bazirali na poslovnoj suradnji. Nakon dugogodišnjeg rasta, vrhunac prodaje dostiže se 1999. godine od kada slijedi dulja recesija, sve do pojave *streaming* servisa. Od inicijalnih pokušaja digitalnih modela, koji su prvenstveno doveli do gubitaka za izvođače i glazbene kuće, do

digitalnih poslovnih modela koji su napokon ponudili nadu u oporavak, a koji su proširili glazbeno iskustvo za publiku i ponudili nove načine monetizacije, prošlo je dvadesetak godina. Nove generacije korisnika se možda niti ne sjećaju kako je glazbeno tržište donedavno funkcioniralo.

Razvoj i primjena informacijskih i digitalnih tehnologija su, osim na samu distribuciju i nakon što je prošlo skoro stotinu godina od izuma radijskog signala (*Tablica 1.*), bile prve tehnološke inovacije koje su dovele i do stvaranja novih poslovnih modela i usluga za promociju glazbenog sadržaja. Prvenstveno, zahvaljujući moći i globalnom dosegom društvenih mreža. Kompiliranje glazbenog sadržaja u liste, koristeći pametne algoritme i sustave preporuka, te njihova promocija putem digitalnih platformi, dovela je do novih izvora monetizacije snimljenog glazbenog sadržaja.

Novi kanali distribucije (*Internet, Mobile*) i nove tehnologije i usluge (*Internet Radio, Streaming*), dovele su i do porasta prihoda od licenciranja glazbe, koji su se u istom razdoblju udvostručili. Fokus izvođača se ipak, zbog smanjenja prihoda od prodaje i manjih naknada koje plaćaju *streaming* usluge u odnosu na tradicionalne distributere, te mogućnosti da nastupe dogovaraju izvan ugovora s glazbenim kućama, prebacio na prihode od nastupa uživo, koji su u digitalnoj eri postali navažniji izvor prihoda glazbenih umjetnika. To je rezultiralo naglim porastom cijena karata za koncerte, koje su nerijetko prelazile i stotinu dolara. Promotorska tvrtka *Live nation* je, sa prihodima od 11,5 milijardi dolara 2019. godine bila najveća svjetska glazbena organizacija i ostvarivala polovinu od ukupnog prihoda kojega su iste godine, zajedno ostvarile tri najveće glazbene kuće⁴⁵.

Nakon inicijalnih gubitaka, izazvanih disruptivnim modelima razmjene glazbe, digitalni poslovni modeli su nakon duljeg perioda recesije, napokon doveli do novog rasta glazbenog tržišta. Globalno tržište glazbenih zapisa je u 2018. godini naraslo za rekordnih deset posto, što je najveća zabilježena stopa rasta od 1997. godine, kada je *IFPI* započeo sa mjerenjima⁴⁶. Naredne dvije godine bilježile su slabije stope rasta, no trend se nastavio šestu godinu

⁴⁵ Benkler, Y. et al. (2014) *Change: 19 Key Essays on How the Internet Is Changing Our Lives*. BBVA Group. Dostupno na: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/01/BBVA-OpenMind-book-Change-19-key-essays-on-how-internet-is-changing-our-lives-Technology-Internet-Innovation.pdf> [16. studeni 2021.]

⁴⁶ International Federation of the Phonographic Industry (2019) *Global Music Report 2019, State of the Industry* [online]. London: IFPI. Dostupno na: <https://www.cudisco.org/pdf/GLOBAL-MUSIC%20REPORT-2019.pdf> [16. studeni 2021.]

zaredom. Prvenstveno zahvaljujući daljnjem rastu popularnosti *streaming* usluga, koje su uspjele kompenzirati pad prodaje fizičkih nosača zvuka i prihoda od izvođačkih prava, koji su se drastično smanjili uslijed obustave javnih druženja zbog globalne pandemije. U godinama koje slijede očekuje se oporavak industrije glazbenih nastupa i njezin daljnji rast zbog nepromijenjene pozicije umjetnika na glazbenom tržištu i realnog financijskog poboljšanja, koji su izostali s pojavom digitalnih poslovnih modela. Pad u rastu broja korisnika *streaming* platformi pak govori o vrhuncu zrelosti poslovnog modela, koji je ipak doveo do oporavka i rasta tržišta, te popularizirao digitalne platforme.

Pružatelj <i>streaming</i> usluge	Prosječni iznos po <i>stream-u</i> (\$)
Spotify	0.00437
Tidal	0.01284
Napster	0.019
Apple Music	0.00783
Deezer	0.0064
Amazon Music	0.00402
Pandora	0.00133
YouTube	0.002

TABLICA 2. Iznosi naknada najpoznatijih glazbenih streaming servisa.

Izvor: Free Your Music (2021) *How much does Spotify pay per stream? Streaming payouts comparison*. [online]. Free Your Music.com. Dostupno na: <https://freeyourmusic.com/blog/how-much-does-spotify-pay-per-stream> [16. studeni 2021.]

Poslovni modeli za *streaming* glazbe su bitno utjecali na postotke u zaradama i honorare umjetnika i autora. U novim poslovnim modelima se oni ne izračunavaju prema tradicionalnim ugovorima izvođača sa organizacijama koje su upravljale pravima nad njihovim djelima i koji su autorske honorare obračunavali kao postotak prodaje. U slučaju *streaming*-a, plaćanje se temelji na prihodima od pretplata i besplatnih usluga koje financiraju oglasi. Pružatelj digitalne usluge (eng. *Digital Service Provider, DSP*) dogovara **stopu po *stream-u*** s različitim nositeljima prava, koja varira ovisno o sklopljenom sporazumu sa svakom od velikih diskografskih kuća, držateljima izdavačkih prava, predstavnicima neovisnih izdavača ili neovisnim umjetnicima i autorima⁴⁷. Metode izračuna

⁴⁷ Towse, R. (2020) *Dealing with digital: the economic organisation of streamed music* [online]. Media, Culture & Society 42 (7-8):1461-1478. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/0163443720919376> [16. studeni 2021.]

i iznosi naknada razlikuju se od platforme do platforme, a iznimno niski iznosi znače da umjetnik mora biti prisutan na što više njih, kako bi ostvario značajan ukupni prihod. Tržište glazbenog *streaming*-a, kao i tržište glazbenih kuća, ima karakteristike oligopola, koje predstavljaju četiri najveće tvrtke (*Spotify, Apple, Amazon* i *Google*) sa tržišnim udjelom od 77 posto⁴⁸. Još jedna bitna pojava kojoj je doprinijela digitalna globalizacija glazbenog tržišta su novi trendovi u glazbenim ukusima i žanrovima, s porastom popularnosti izvođača i rastom tržišta Južne Amerike i Azije⁴⁹. Ta činjenica također objašnjava nedostatak viška prihoda izvođača sa tradicionalnih glazbenih tržišta, putem digitalnih platformi⁵⁰.

⁴⁸ Opus Stream Ltd. (2020) *Royalties in the Digital Music Report 2020* [online]. Opus Stream Ltd. Dostupno na: <https://opus.audio/royalties-report.pdf> [16. studeni 2021.]

⁴⁹ International Federation of the Phonographic Industry (2019) *Global Music Report, The Industry in 2019* [online]. London: IFPI. Dostupno na: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/07/Global_Music_Report-the_Industry_in_2019-en.pdf [16. studeni 2021.]

⁵⁰ De Posson, V. (2019) *Value Gap or Growth? How Digital Music Boosts Music Industry Growth. Computer & Communications Industry Association* [online]. Computer & Communications Industry Association. Dostupno na: https://www.cciagnet.org/wp-content/uploads/2019/12/CCIA_Paper_Value_Growth_Music_Industry_2019_A4-2.pdf [16. studeni 2021.]

4. Digitalna transformacija poslovanja u glazbenoj industriji

4.1. Koncept digitalne transformacije poslovanja

Krajem devedesetih godina prošlog stoljeća glazbenu je industriju, a osobito njezin distribucijski kanal, pogodio val inovacija pod utjecajem novog skupa dostupnih tehnologija: digitizacije, kompresije audio podataka i Interneta. Ove inovacije na tržištu promijenile su pogled na postojeće poslovne modele i privukle neke nove igrače u područje distribucije glazbenog sadržaja. Iako su se u početku borile protiv novih digitalnih trendova, a prvenstveno jer nisu željele izgubiti CD kao vrlo vrijednu platformu nad čijom su proizvodnjom i distribucijom godinama držali moć, glazbene kuće nakon dugo odbijanja i mnogih pravnih bitaka sa ilegalnim Internet servisima za razmjenu glazbe, napokon uviđaju da je budućnost distribucije upravo u digitalnim poslovnim modelima. Osnovni digitalni poslovni modeli se baziraju na idejama o digitizaciji glazbenog sadržaja, njegovoj pohrani i razmjeni putem Interneta, te mogućnosti pristupa sadržaju ili slušanja glazbe na udaljenoj lokaciji putem raznih uređaja.

Napredni digitalni poslovni modeli distribucije, uključuju i mnoge inovativne načine monetizacije ponuđenog sadržaja, te poboljšano korisničko iskustvo, a uvelike se baziraju na radu digitalnih platformi, putem kojih korisnici pristupaju glazbenom i ostalom ponuđenom sadržaju, međusobno se druže i stvaraju digitalnu zajednicu ljubitelja glazbe, sa jasno definiranim željama i potrebama.

Osim ogromnog utjecaja društvenih mreža, razvoj digitalnih tehnologija za naprednu analitiku i njezine primjene u razvoju inovativnih usluga su također imale veliki utjecaj na daljni slijed razvoja glazbene industrije, a *Big Data* je postao neophodan alat za pružanje prilagođenijeg i personaliziranijeg iskustva korisnicima. Prikupljajući zapise o navikama i sklonostima korisnika i koristeći *Big Data* analitiku, danas mnoge usluge za *streaming* glazbe pružaju svojim korisnicima uslugu glazbenih preporuka. Umjesto da se nastave baviti statističkim analizama prodaje glazbe, glazbene su se kuće već fokusirale na pronalaženje

načina kako primjenom iste tehnologije, a koristeći njezinu moć predviđanja, predvidjeti moguće nove glazbene hitove, umjetnike i žanrove⁵¹.

Poslovni modeli u obliku usluga za preuzimanje digitalnih glazbenih datoteka (*iTunes Store*, *Bandcamp*), slušanja glazbe plaćanjem pretplate na glazbeni katalog (*Spotify*, *Apple Music*) ili pak Internet radio i *streaming* usluge temeljene na oglasima (*Pandora*), počeli su mijenjati ponašanje potrošača i pomalo stjecati sve veći udio na tržištu. Taj je trend osobito bio očit u skandinavskim zemljama, poput Švedske, gdje je zbog porasta popularnosti *Spotify*-a čak 75 posto ukupnih prihoda od prodaje glazbe, švedskim vlasnicima autorskih prava dolazilo od digitalne distribucije⁵². Trend se globalno nastavio, pa su konačno 2015. godine digitalni prihodi premašili prihode od distribucije fizičkih nosača zvuka. Od ukupnog ostvarenog prihoda od prodaje glazbe u 2015. godini, prihodi digitalnog tržišta predstavljali su čak 45 posto globalnog glazbenog tržišta. Prošle godine je udio digitalnog tržišta u ukupnim ostvarenim prihodima od prodaje iznosio 62 posto, sa više od 440 milijuna plaćenih pretplata na glazbene *streaming* servise koji predstavljaju najveći dio digitalnih usluga⁵³.

Zanimljivo je da je prijelaz na digitalnu distribuciju inicijalno potaknuo pad glazbene industrije, ali i pomogao da se zaustavi, te da na kraju ostvari novi rast. S obzirom na dosta dugu rupu između ta dva događaja i neprestano inoviranje na području glazbene distribucije od strane velikih i malih *startup* digitalnih tvrtki, koje bi korisnici uglavnom dobro prihvatili, mogli bi zaključiti da su otpor velikih glazbenih kuća i njihova zakašnjela reakcija na digitalne trendove, jedan od faktora koji su najviše doprinijeli dugom razdoblju „besplatne“ muzike na Internetu. Danas su čak velike glazbene kuće vlasnici udjela u digitalnim tvrtkama, ali i obratno. Takva partnerstva su pokazatelj visoke integriranosti dva sektora i njihove međuovisnosti u novim poslovnim modelima, te visoke razine digitalizacije tržišta.

⁵¹ Hujran, O. et al. (2020) *Big Data and its Effect on the Music Industry* [online]. Sydney: Association for Computing Machinery. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/340715777_Big_Data_and_its_Effect_on_the_Music_Industry [16. studeni 2021.]

⁵² Johansson, D. 2013. *From Products to Consumption—Changes on the Swedish Music Market as a Result of Streaming Technologies*. Växjö: Linnaeus University. Dostupno na: <http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1197789&dswid=9496> [16. studeni 2021.]

⁵³ Richter, F. (2021) Streaming Drives Global Music Industry Resurgence [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/chart/4713/global-recorded-music-industry-revenues/> [16. studeni 2021.]

4.2. Faze zrelosti digitalnih poslovnih modela u glazbenoj industriji

Glazbena industrija je na prijelazu tisućljeća, pod utjecajem tehnoloških promjena, doživjela jednu od značajnijih transformacija u svojoj povijesti. U konačnici, temeljne promjene u procesima proizvodnje, distribucije i promocije glazbenog sadržaja, koje su bile rezultat nove gospodarske klime izazvane prvenstveno novim digitalnim poslovnim modelima baziranih na Internet tehnologijama, dovele su do nove preraspodijele dobiti i stvorile nove poslovne mogućnosti. Velike glazbene kuće djelomično su izgubile moć koja im je nekoć dopuštala da cijenu glazbe i svoju zaradu drže visokima.

Uz nove napredne softvere za snimanje i produkciju glazbe, koji su postali široko dostupni i relativno jeftini, umjetnici i nezavisni producenti su odjednom mogli stvoriti glazbu visoke kvalitete čak i kod kuće. Glazbenici više nisu morali ići u profesionalni studio, niti im je bila potrebna diskografska kuća koja bi im u početku pomogla oko troškova snimanja. Još važnije, svi troškovi povezani s distribucijom i promocijom u velikoj su mjeri umanjeni besplatnom i otvorenom komunikacijom putem Interneta, a najviše porastom važnosti društvenih mreža i povezivanjem velikog broja korisnika diljem svijeta. Velike glazbene kuće su počele gubiti kontrolu na dva područja poslovanja koja su predstavljala okosnicu njihovog poslovnog modela i iz kojih su crpile svoju moć.⁵⁴

Prva fazu digitalizacije tržišta okarakterizirala je popularnost *P2P* mreža (eng. *Peer to Peer, P2P*) putem kojih su korisnici Interneta međusobno počeli razmijenjivali svoje podatke, pa tako i popularne *mp3* formate svojih glazbenih kolekcija. Iako je u to vrijeme postojalo mnogo sličnih usluga, Internet softver *Napster*, također baziran na *P2P* razmjeni, zbog implementiranog modernog sučelja i velike ponude glazbe ubrzo postaje vrlo popularan, te doseže brojku od 80 milijuna korisnika. Činjenica da se netko uopće upliće u distribuciju glazbe uznemirila je velike glazbene kuće, koje su gurnule neke od svojih najvećih glazbenih imena u bitku protiv digitalnih formata i pokušaj stvaranja negativne reputacije za aplikaciju i model. Prvi pokušaj da se napravi poslovni model za distribuciju glazbe, bio je jednostavno odbačen od glazbene industrije kao ideja, ali ideja o razmjeni

⁵⁴ El Gamal, A. (2012) *The Evolution of the Music Industry in the Post-Internet Era, CMC Senior Theses Paper 532* [online]. Elsevier Inc. Dostupno na: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/532 [16. studeni 2021.]

glazbenih ukusa korisnika, koju koriste moderni *streaming* servisi, upravo dolazi iz tih prvih digitalnih modela koje su stvorili sami korisnici, a ne centar moći glazbene industrije. U današnjim modelima je razlika u tome što se te zajedničke kolekcije ne nalaze u bazama *P2P* korisnika, nego su dostupne kroz aplikacije kod pružatelja digitalne usluge.

U istoj fazi digitalne transformacije, na margini svih zbivanja vezanih uz nelegalno dijeljenje glazbe putem Interneta, javljaju se usluge radijskih Internet postaja. S obzirom na to da se digitalni glazbeni sadržaj na njihovim platformama nije preuzimao već preslušavao putem Internet stranica ili računalnih aplikacija, te činjenicu da su njihov program generirali pametni algoritmi, možemo reći da su one zapravo preteče modernih *streaming* servisa na zahtjev.

Jedna od prvih takvih usluga je *Pandora*, osnovana 2000. godine kao *Savage Beast Technologies*. Osnovni poslovni model tvrtke bila je B2B (eng. *Business to Business*) platforma koja je licencirala *Music Genome Project*, pametni algoritam za naprednu analitiku glazbenih zapisa, kojim su nastojali definirati glazbu na najosnovnijoj mogućoj razini, koristeći više od 400 različitih atributa za opisivanje pjesama i naprednu matematiku za njihovo povezivanje u interaktivnu mapu⁵⁵. Algoritam je prvenstveno služio trgovcima glazbom kao platforma za preporuke i definiranje trendova. Godine 2005. tvrtka se odlučila preusmjeriti na potrošačko tržište lansiranjem usluge *Pandora*, kao usluge Internet radija.

Pandora je besplatna za osnovne funkcionalnosti usluge, a sadrži neka ograničenja i uključuje oglase, koji su pak osnovni izvor financiranja ovog modela, dok se dodatne značajke, poput poboljšane kvalitete *streaming*-a, opcije preuzimanja glazbe i slušanje bez dostupnosti mreže, nude plaćanjem pretplate. Od 2017. godine tvrtka nudi i opciju *Pandora Premium* čijom se aktivacijom usluga pretvara u sustav za *streaming* glazbe na zahtjev, sličan onima kakvog nudi konkurencija. Osim *Pandore*, ostale usluge Internet radija uživale su skromnu popularnost i zapravo više poslužile kao dodatni kanal distribucije

⁵⁵ Joyce, J. R. (2006) *Pandora and the music genome project: Song structure analysis tools facilitate new music discovery* [online]. Scientific Computing. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/295343382_Pandora_and_the_music_genome_project_Song_structure_analysis_tools_facilitate_new_music_discovery [16. studeni 2021.]

tradicionalnim radijskim postajama. Slab odaziv korisnika bio je posljedica još uvijek jako prisutnog ilegalnog glazbenog sadržaja na Internetu.

Vrhunac prve faze zrelosti digitalnih poslovnih modela, obilježila je pojava Internetskih glazbenih trgovina, kao što su *iTunes Store* za masovno tržište ili *Beatport* za segment tržišta elektroničke glazbe. Njihove usluge omogućavale su njihovim korisnicima preuzimanje legalnog glazbenog sadržaja i njihovo preslušavanje na računalima ili prijenosnim uređajima za reprodukciju. Osnovni problem ovih modela bila je još uvijek nedovoljna kvaliteta glazbenih zapisa u odnosu na CD ili vinilne ploče, te njihovo brzo gomilanje u privatnim kolekcijama na ograničenim memorijama računala i prijenosnih uređaja. Dodatni problem u distribuciji sadržaja velikih glazbenih kuća javlja se zbog zahtijevane implementacije sustava za upravljanje digitalnim pravima (eng. *Digital Rights Management, DRM*) nad njihovim glazbenim zapisima, kojima se ograničavalo korištenje glazbenog sadržaja na jednog ili nekoliko korisnika, te na određeni broj preslušavanja. U slučaju *iTunes Store*-a, koji je u svojem vrhuncu predstavljao više od 80% ukupnog tržišta digitalnim glazbenim sadržajem, *DRM* je poslužio tvrtki da glazbeni sadržaj kupljen putem njihove platforme bude omogućen samo na istoj, koju su sačinjavali *iTunes* i *iPod*, što je izazvalo dodatno nezadovoljstvo kod korisnika jer kupljenu glazbu nisu mogli slušati na nekom od drugih, tada tržišno vrlo zastupljenih i jeftinijih inačica prijenosnih uređaja za reprodukciju ili koristiti na već dosta popularnim DJ aplikacijama.

Tvrtka *Amazon*, pod utjecajem trendova na tržištu, svoju Internet trgovinu također odlučuje nadopuniti i digitalnim glazbenim sadržajem, te 2007. godine pokreće uslugu *Amazon Music* i postaje prva Internetska glazbena trgovina bez ugrađenog *DRM* sustava, ali u to se vrijeme na tržištu, kao rezultat ekspanzije mobilnih tehnologija i pojave pametnih telefona, javljaju novi poslovni modeli bazirani na *streaming*-u, novom digitalnom trendu na glazbenom tržištu i novoj fazi digitalizacije tržišta, kojemu će se kasnije prilagoditi svi veliki igrači na tržištu pa i *Amazon*.

Streaming glazbenog sadržaja je u to vrijeme već bio u punom mahu na *Youtube* platformi, koja je čak nudila opciju postavljanja audio zapisa sa statičnom slikom umjesto video zapisa i drugačijim pristupom u regulaciji prava izvođača. Činjenica da je za *streaming* glazbe

putem platforme bilo potrebno isključivo računalo, te da pametni telefoni još nisu bili tako popularni, nitko nije smatrao da bi reprodukcija glazbenog sadržaja putem *streaming*-a, mogla ugroziti novonastale digitalne sustave za distribuciju. Inicijalne napade velikih glazbenih kuća u vidu kršenja autorskih prava, a nakon što je promet na platformi počeo naglo rasti, branili su činjenicom da njihov model poslovanja nije distribucijski, već da platforma služi isključivo za promociju. Tako su uspjeli iskoristiti neke zakonske rupe i izbjeći daljnje tužbe, no ipak su bili prisiljeni skinuti sav neovlašteni sadržaj sa platforme.

Doug Morris, u to vrijeme predsjednik *Universal Music Group*-a, prepoznaje potencijal *Youtube* platforme i u suradnji sa *Google*-om, koji su već tada bili vlasnici *Youtube*-a, 2008. godine pokreće tvrtku za distribuciju glazbenog video sadržaja na zahtjev naziva *VEVO*. Tvrtka je nudila legalne video spotove svih velikih glazbenih kuća putem *Youtube* platforme, a vizionarski mentalitet i afinitet prema digitalnim tehnologijama, omogućile su Doug Morrisu da napravi prvi profitabilni poslovni model za distribuciju glazbenog video sadržaja. Stranica je već u prvoj godini postojanja zabilježila više od 35 milijuna jedinstvenih pregleda i vrlo brzo postala top destinacija za konzumiranje glazbe putem Interneta. *Youtube* platforma je do 2016. godine bila najpopularniji svjetski servis za *streaming* glazbenog sadržaja⁵⁶.

Izgledi za oporavak duge krize u industriji javljaju se tek u drugoj fazi, od 2013. godine, koju je okarakterizirao brzi rast tržišta glazbenog *streaming*-a i s njima povezan prijelaz s modela kupovanja glazbe na plaćeni pristup glazbi i modele s podrškom prihoda od oglašivača. Tehnički preduvjeti za to su bili ekspanzivno širenje pristupa širokopojasnom Internetu s mogućnostima prijenosa velike količine podataka pri velikim brzinama prijenosa i daljnje širenje i napredak u razvoju mobilnih mreža. Eksponencijalni rast skladišnih kapaciteta putem *cloud* usluga (*Amazon Web Services*, *Google Cloud*) omogućio je stvaranje medijskih usluga, koje ovise o intenzivnom korištenju podataka, dok su napredak u obradi, strukturiranju i algoritamskoj kontroli velikih količina podataka doveli do novih funkcionalnosti usluga⁵⁷.

⁵⁶ Richter, F. (2016) *The World's Largest Music Streaming Service?* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/chart/5866/online-music-listening-platforms/> [16. studeni 2021.]

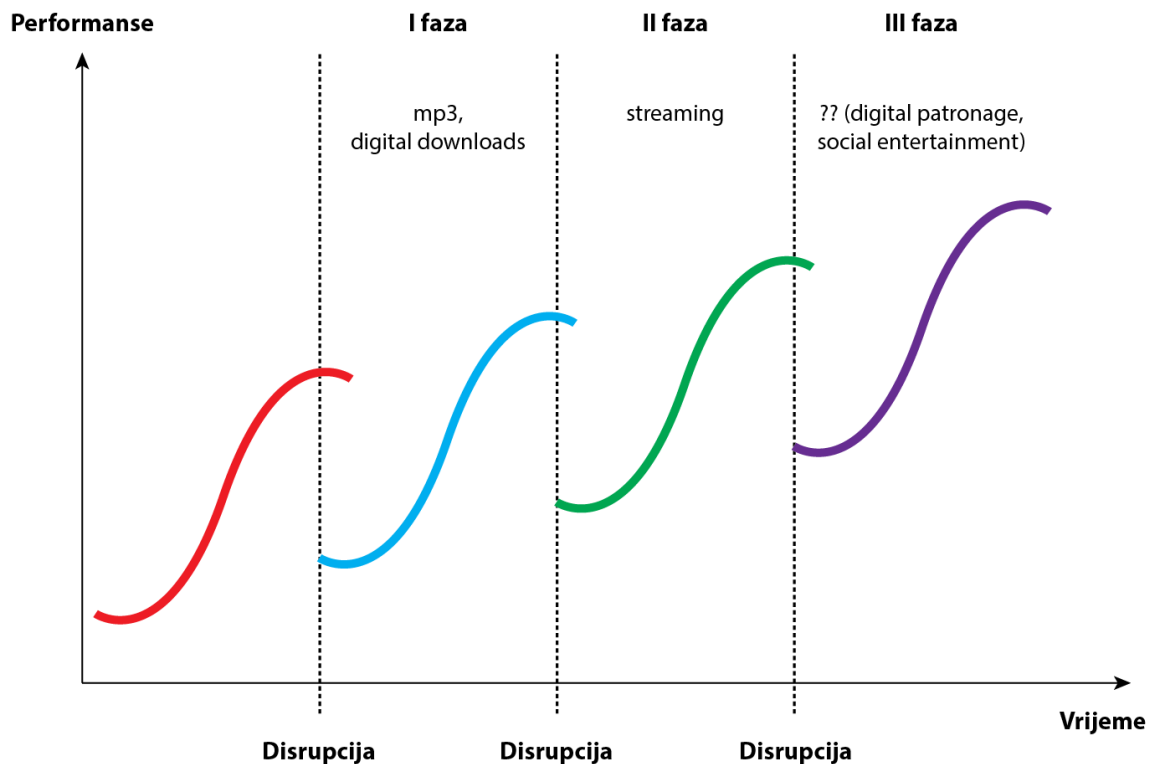
⁵⁷ Dolata, U. (2020) *The digital transformation of the music industry. The second decade: From download to streaming* [online].

Prva usluga za *streaming* audio sadržaja na zahtjev je *Rhapsody*. Prva inačica usluge javlja se već 1999. godine pod imenom *TuneTo.com*, koju su osnivači ugradili u prototip ideje o „savršenom *jukebox-u*“ na kojemu se nalazi sva glazba, a kojega su nazvali *Alladin*. U travnju 2001. tvrtku kupuje *Listen.com, startup* koji je osnovao poduzetnik Rob Reid, a koji je u međuvremenu uspio izgraditi veliki glazbeni repozitorij, potreban za realizaciju ideje. *Aladdin* je transformiran u glazbenu uslugu *Rhapsody* koja sa radom kreće krajem 2001. godine i tako se javlja prva inačica glazbene platforme na kojoj korisnici za cijenu mjesečne pretplate dobivaju pristup raspoloživom glazbenom sadržaju, kojeg mogu slušati na zahtjev. Do kraja 2002. godine tvrtka je uspjela potpisati ugovor sa *UMG*-om i tako kompletirati ponudu svih, tada još uvijek pet, velikih glazbenih kuća. Usluga je u narednoj godini dobila i neke nove funkcionalnosti, te ostvarila solidan rast, što je pobudilo zanimanje tvrtke *RealNetworks* koja kupuje tvrtku 2003. godine. No tjedan dana kasnije *iTunes Store* kreće sa radom što će uskoro jako utjecati na budućnost poslovanja tvrtke. *Rhapsody* krajem 2007. godine sklapa partnerstvo sa tvrtkom *Music On the Go* ili skraćeno *MOG* (koja je preteća *Apple Music* usluge za *streaming* glazbe), te tako omogućuje korisnicima njihove usluge korištenje glazbenog repozitorija *Rhapsody*-a. Novi vlasnici se zbog problema u poslovanju i nepopularnosti usluge *streaming*-a glazbe općenito, 2010. godine odlučuju na restrukturiranje i čak razmišljaju o promjeni poslovnog modela, ali vodstvo *Rhapsody*-a se odlučuje na riskantan potez i odlučuje nezavisno od vlasnika odvojiti svoje poslovanje i korigirati cijene pretplate, kako bi privukli još korisnika na platformu. Kako bi pojačali imidž na tržištu, tvrtka se 2011. godine odlučuje na partnerstvo sa tvrtkom *Napster*, koja je nakon inicijalnih napora u stvaranju digitalnog glazbenog tržišta rado pristala na dogovor i usluga mijenja ime u *Napster*, pod kojim nastavlja djelovati do danas. Nažalost, nisu se uspjeli izboriti za veliki dio tržišta s obzirom da iste godine u SAD-u počinje sa radom i *Spotify*, tvrtka koja će dovesti uslugu *streaming*-a glazbe do savršenstva i potpuno promijeniti glazbeno tržište, ali i činjenici da su pretplatnici na glazbeni sadržaj još uvijek preferirali format Internet radija poput *Pandora*⁵⁸, koja je u međuvremenu uz osnovnu uslugu počela

Stuttgart: 2020-04, Universität Stuttgart, Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Organisations und Innovationssoziologie. Dostupno na: <https://www.econstor.eu/handle/10419/225509> [16. studeni 2021.]

⁵⁸ Statista Research Department (2021) *Number of Pandora's monthly active users in the United States from the 4th quarter of 2013 to the 2nd quarter of 2021* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/190989/active-users-of-music-streaming-service-pandora-since-2009/> [16. studeni 2021.]

nuditi i pretplatu na *streaming* glazbe na zahtjev. Također, uskoro se *Apple* i *Amazon* odlučuju na promjenu poslovnog modela distribucije glazbe i tu se gube sve nade za *Rhapsody*. Tvrtka danas broji samo tri milijuna pretplatnika, a svoje digitalne usluge nude i nekim drugim glazbenim servisima.



SLIKA 3. Faze digitalne transformacije glazbenog tržišta.

Izvor: Hess, H. (2020) *Transformation or optimization?* [online]. Process Excellence Network. Dostupno na:

<https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/optimization-and-transformation-a-dual-approach> [16. studeni 2021.]

Glazbeno tržište se trenutno nalazi u vrhuncu druge faze digitalne transformacije, a već možemo svjedočiti i nekim novim poslovnim modelima za monetizaciju glazbenog sadržaja, te financiranja umjetnika direktno, bez posredstva glazbenih kuća. Hibridni poslovni modeli poput *Bandcamp*-a sa modelom pretplate na sadržaje pojedinačnih korisnika ili primjer monetizacije glazbe putem karaoke aplikacija u Kini samo su neki od njih. Novi digitalni trendovi na tržištu i njihova adaptacija rezultiraju novim poslovnim modelima kao što su digitalno pokroviteljstvo (eng. *Digital patronage*) ili pak zabava na društvenim mrežama (eng. *Social entertainment*). Odličan primjer potonjeg je društvena mreža *TikTok* sa svojih

800 milijuna korisnika (procjenjuje se da će iduće godine brojka premašiti milijardu korisnika), koja baš kao i *Youtube* početkom milenija intenzivno mijenja navike u konzumaciji glazbenog sadržaja. Čak 75% korisnika platforme tvrdi da novu glazbu otkrivaju isključivo putem iste⁵⁹.

4.3. Digitalne platforme i njihova primjena u glazbenoj industriji

Platforme su proizvodi koji zadovoljavaju potrebe osnovne skupine korisnika, ali su dizajnirani sa mogućnosti njihove prilagodbe, jednostavne izmjene i stvaranja njihovih raznih formi, dodavanjem, uklanjanjem ili zamjenom sadržaja platforme. S obzirom na njihovu prirodu otvorenosti prema novim tržištima i formama platforme su uvijek nedovršene, te otvorene za daljnji rast i razvoj kroz reorganizaciju. Razina otvorenosti platforme, presudna je za njezinu moć inoviranja i generiranja novog sadržaja. Otvorenost platforme prema novim mogućnostima povećava vjerojatnost njezinog razvoja i sposobnost prilagodbe novim trendovima. Na ovaj način platforme postaju multifunkcionalne i mogu stvoriti sinergijski efekt, kombiniranjem različitih tržišta, stvaranjem potpuno novih usluga i modela interakcije⁶⁰.

Pojava Interneta i digitalnih tehnologija, dovela je do novih mogućnosti spajanja potencijalno ovisnih grupa korisnika i stvaranja digitalnih platformi. Uloga digitalnih platformi je olakšavanje interakcije njezine mreže korisnika, bili oni poslovni korisnici, specifična tržišta ili masovno tržište. Posljednih godina svjedočimo porastu popularnosti digitalnih platformi i općenito **platformizaciji** poslovanja raznih tržišnih sektora. Zahvaljujući digitalnim platformama društvenih mreža poput *Facebook*-a ili *TikTok*-a, promijenio se način na koji ljudi komuniciraju i razmjenjuju životna iskustva. S porastom popularnosti i dostupnosti mobilnih tehnologija, porasla je popularnost platformi operativnih sustava kao što su *Android* i *iOS*, što je omogućilo razvoj mnogih mobilnih usluga, koje su postale dio svakodnevnog života velikog broja ljudi.

⁵⁹ Stassen, M. (2021) *75% OF TIKTOK'S USERS SAY THEY DISCOVER NEW ARTISTS ON THE PLATFORM* [online]. Music Business Worldwide. Dostupno na: <https://www.musicbusinessworldwide.com/tiktok-has-over-800m-active-users-worldwide-75-of-them-say-they-discover-new-artists-on-the-platform/> [16. studeni 2021.]

⁶⁰ Vaininen, M. (2016) *Digital Transformation In Music Industry: A Multiple Case Study of Finnish Record Labels* [online]. Str. 21. Helsinki: Aalto University. Dostupno na: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/21447> [16. studeni 2021.]

Danas primjere primjena digitalnih platformi u poslovanju možemo pronaći u zaista svakoj industriji, pa čak i na tržištu ljubavi. Tako se kao jedna od najbrže rastućih digitalnih *startup* tvrtki ističe *Tinder* i njihova *freemium* digitalna platforma za upoznavanje, koja je u manje od deset godina poslovanja postala jedna od najpopularnijih digitalnih platformi sa 66 milijuna korisnika (od kojih deset posto plaća pretplatu)⁶¹.

Pročitamo li primjerak časopisa *Forbes*, *Entrepreneur* ili nekog drugog poslovnog časopisa iz posljednjih pet godina, velika je šansa da će se već kao lice na naslovnici pojaviti izvršni direktor neke od digitalnih platformi. Kada tvrtka poput *Airbnb*-a ili *Uber*-a postigne veliki uspjeh zahvaljujući strategiji platforme, u njima se često počinju spominjati pojmovi inovativnosti i genija, ali i veliki novčani iznosi. To može biti signal da je upravo izgradnja digitalne platforme put do uspjeha, ako ne na razini *iOS*-a ili *Facebook*-a, onda barem na razini industrije u kojoj se tvrtka natječe⁶².

Tipičan primjer specijalizacije poslovnog modela platforme su glazbene digitalne platforme kao što su *iPod/iTunes*, *Spotify* ili *Bandcamp*, a koje konstantno mijenjaju obrise glazbene industrije i stvaraju nove načine monetizacije glazbenog sadržaja za umjetnike. Spomenuta mogućnost širenja platforme i njezine ponude, u ovom slučaju na ostale vrste audio i video sadržaja, dovele su do pojave novih usluga, kao što su prijenosi nastupa uživo ili prijenos *podcast* emisija. *Podcast* sadržaj je zbog svoje popularnosti na Internetu postao vrlo zanimljiv format za *Spotify*, koji su iskoristili postojeću infrastrukturu i mehanizme naplate putem oglasa, te intenzivnim ulaganjem u *podcast* sadržaje uspjeli stvoriti nove izvore prihoda za tvrtku.

Širenje poslovanja platforme izvan standardnih poslovnih okvira može izazvati i negativne stavove kod njezinih korisnika. Porast popularnosti *podcast* emisija u ponudi dodatno je narušio kvalitetu usluge za jednu skupinu krajnjih korisnika na korist drugih i postavio vrlo logično pitanje, da li je *Spotify* glazbena ili zvučna platforma. Preveliki fokus na slušatelje i potražnu stranu platforme, već dugo stvara negativnu percepciju umjetnika prema usluzi, a

⁶¹ Stancheva, D. (2021) *How Many People are on Tinder in 2021?* [online]. TechJury.net. Dostupno na: <https://techjury.net/blog/tinder-statistics/> [16. studeni 2021.]

⁶² Church, Z. (2017) *Platform strategy, explained* [online]. MIT Sloan Center for Information Systems Research. Dostupno na: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/platform-strategy-explained> [16. studeni 2021.]

zbog malih naknada i nemara prema njihovoj kreativnoj prirodi, poslovni model dovodi u pitanje svrhu njihovog postojanja. Sonačna optimizacija, jedan od bitnijih modela monetizacije glazbenog sadržaja na platformi, već je nekoliko puta došao u središte pozornosti zbog pojave i prisutnosti „lažnih“ umjetnika. Sonačna optimizacija uključuje procese ponovnog podešavanja zvučnih značajki pjesme, albuma ili popisa za reprodukciju kako bi se zadovoljile (percipirane) mogućnosti platforme. Jednostavnost korištenja usluge je omogućila stvaranje umjetnika bez *web* stranice, profila na društvenim mrežama, zapisa o nastupima, niti pravih albuma (ponekad samo singlova), a koji postoje samo unutar *Spotify* ekosistema. Oni su stvaratelji lista za reprodukciju glazbenog sadržaja, predviđenih za određena raspoloženja korisnika platforme, od kojih neki imaju više od 20 milijuna slušanja na godišnjoj razini i tako uživaju status zvijezdi na platformi. Veći od nekih stvarnih umjetnika, koji ne dobivaju neku bitniju zaradu s obzirom na male naknade po *stream*-u.

Tradicionalni poslovni modeli i stručna literatura platforme su smatrali kao **dvostrano** tržište, a pojava digitalnih platformi i njihova moć prilagođavanja raznim digitalnim trendovima dovela je do stvaranja **višestranih** platformi. Odličan primjer poslovanja višestranice platforme je kineski digitalni velikan *Tencent*, koji svojim korisnicima putem digitalne platforme nudi tridesetak usluga, koje uključuju video igre, audio i video *streaming*, karaoke, društveni sadržaj i sl.⁶³

Jedan od najzastupljenijih poslovnih modela digitalnih platformi su medijske platforme. To su platforme koje se baziraju na ponudi digitalnog medijskog sadržaja (audio, video i tekst). Platforme korisnicima nude usluge kao što su skupljanje, distribucija, sinkronizacija, automatska reprodukcija, stvaranje sigurnosne kopije (eng. *backup*) i sl. Koriste se za emitiranje audio i video sadržaja putem mreže, mrežno upravljanje dokumentima, kao društvene mreže ili izvor informacija⁶⁴.

Digitalni poslovni modeli se uvelike oslanjaju na rad digitalnih platformi, koje su temelj za digitalnu ponudu tvrtke i njihovu brzu inovaciju⁶⁵. Najbitnije načelo na kojem platforme

⁶³ Rong, Y. i Jiancheng, L. (2017) *Multi-Platform Strategy: Tencent Case Study*. *International Journal of Science and Research* [online]. Dostupno na: <https://www.ijsr.net/archive/v6i3/ART20171411.pdf> [16. studeni 2021.]

⁶⁴ Medium (2020) *What Is a Digital Media Platform?* *Medium* [online]. Dostupno na: <https://medium.com/@internetmarketingtips/what-is-a-digital-media-platform-93f56a56e17f> [16. studeni 2021.]

⁶⁵ Ross, J., Beath, C. i Mocker, M. (2019) *Digital Success Requires Breaking Old Rules* [online]. MIT center for information systems

funkcioniraju je stvaranje **mrežnog učinka** (*eng. Network effect, Network externalities*). To je pojava u kojoj rast broja korisnika neke *online* usluge povećava korisnost i vrijednost usluge za sve korisnike⁶⁶. Zbog toga je najbitniji cilj poslovanja platforme i jedna od najbitnijih aktivnosti, aktivacija što većeg broja korisnika usluge ili usluga, koje se putem platforme nude. U svrhu postizanja toga cilja, konkurentne tvrtke se uglavnom trude svojim poslovnim modelima i strategijama, preuzeti korisnike konkurenciji i inovativnom i kvalitetnom uslugom ih zadržati na svojoj platformi. Iako je masovno tržište jako veliko, stjecanje novih kupaca postaje sve teže jer se broj ljudi, kojima je vrijednosna ponuda poslovnog modela privlačna, cijelo vrijeme smanjuje⁶⁷.

research, NO. XIX-10. Dostupno na: https://c isr.mit.edu/publication/2019_1001_BreakingRules_RossBeathMocker [16. studeni 2021.]

⁶⁶ Panian, Ž. (2005) *Informatički enciklopedijski rječnik (M-Z)*. Str. 57. Zagreb: Europapress Holding d.o.o.

⁶⁷ Eisenmann, T., Parker, G. i Van Alstyne, M. W. (2006) *Strategies for Two-Sided Markets* [online]. Str. 3. Harvard Business School Publishing Organization. Dostupno na: https://disciplinas.usp.br/pluginfile.php/1704705/mod_resource/content/1/Eisenmann%20-%20Estrat%20%80%9Agi%20para%20mercados%20multilaterais.pdf [16. studeni 2021.]

5. Komparativna studija slučajeva na primjerima digitalnih platformi za distribuciju glazbenog sadržaja

Kao zadnje poglavlje ovoga rada, slijedi analiza studije slučajeva poslovanja najbitnijih digitalnih platformi za distribuciju glazbe, koja će nam dati detaljni uvid u njihove poslovne modele i strategije i time pobliže ukazati na aktualne trendove u distribuciji glazbe. Studija slučaja je vrsta istraživanja prisutnog u društvenim znanostima koje se sastoji od detaljnog promatranja predmeta istraživanja, odnosno slučaja⁶⁸. Ova vrsta istraživanja tipična je i za proučavanje utjecaja slučajeva na ekonomski sektor. Studije slučaja dio su kvalitativnih istraživanja, odnosno možemo reći kako je to vrsta istraživanja koje se više usredotočuje na dubinsko proučavanje nekog fenomena, umjesto statističkih podataka, kako bi se izvukli opći zaključci. Najvažnija karakteristika studije slučaja je dubinsko proučavanje situacije, događaja ili specifičnog slučaja, na način da se uzimaju u obzir uglavnom njegove unutarnje karakteristike, ali i kontekst u kojem se slučaj događa. Iako se u nekim slučajevima može provoditi nad jednim primjerom, metoda studije slučajeva češće se koristi u analizi više slučajeva odjednom, a može se koristiti za različite svrhe.

Zbog svih svojih navedenih karakteristika, analiza studije slučaja nameće se kao logičan odabir metode za proučavanje rada glazbenih digitalnih platformi, koje trenutno predstavljaju najveći dio poslovanja u distribuciji glazbenog sadržaja. Kao konkretni slučajevi, odabrana su četiri digitalna poslovna modela, koji su dovoljno različiti da nam daju detaljan uvid u skoro sve različite dostupne usluge na tržištu, a zajedno najbolje prikazuju trenutno stanje tržišta distribucije glazbenog sadržaja.

Apple Music je odličan slučaj za dubinsku analizu digitalne platforme, a koji su svoj poslovni model morali prilagoditi trendovima koje je kao nova pravila igre postavio *Spotify*. Švedska *startup* tvrtka koja je svojim inovativnim poslovnim modelom riješila problem piratstva i ponovo pokrenula glazbenu industriju. Analiza poslovanja *Tencent Music-a*, inovativnog izazivača i velikog ulagača, koji drži veći dio kineskog glazbenog tržišta, dati će nam detaljniji uvid u trendove na kineskom glazbenom tržištu. *Bandcamp* je poslovni

⁶⁸ Thpanorama (2021) *Karakteristike studije slučaja, metodologija i primjer* [online]. hr.thpanorama.com. Dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/articles/psicologa/estudio-de-caso-caracteristicas-metodologia-y-ejemplo.html> [16. studeni 2021.]

slučaj sa bitno drugačijim poslovnim modelom s umjetnicima u fokusu poslovanja i brzo rastućom bazom korisnika. Glavni je igrač na tržištu nezavisnih izvođača i izdavača, čiji su interesi inače slabije zastupljeni na popularnim *streaming* servisima.

Svaki od slučajeva odabran je sa namjerom da se njegov poslovni model ili pozicija na tržištu bitno razlikuje od ostalih, a njihova poveznica je intenzivna upotreba digitalnih tehnologija, te inovativni poslovni modeli i njihovo provođenje u djelo. Ta različitost će dati bolji uvid u različite trendove na globalnom glazbenom tržištu i mogućnost donošenja realnih zaključaka.

5.1. Metodologija provedbe studija slučajeve

Kako bi se opisane poslovne modele moglo prikazati i vizualno, unutar nekog od standardiziranih okvira istraživanja, za metodu provedbe studije slučaja odabrano je **platno poslovnog modela** (eng. *Business Model Canvas, BMC*). Platno poslovnog modela vizualni je predložak, osmišljen da pomogne korisnicima prilikom dizajna i analize postojećih poslovnih modela ili češće razvoja novih. Alexander Osterwalder ga je prvi puta javnosti predstavio 2005. godine⁶⁹, a osmislio ga je tijekom doktorata na Sveučilištu Lausanne, pod mentorstvom Yves Pigneura. S obzirom da su obojica imali dobru informatičku pozadinu, namjeravali su ga predstaviti na principu ontološkog okvira sa jasno definiranim odnosima među komponentama. Predložak platna poslovnog modela dostupan je pod licencom *Creative Commons* a prikazan je na slici 4.

Detaljna uputstva o primjeni platna poslovnog modela u modeliranju i analizi opisana su u njihovoj knjizi iz 2010. godine, u kojoj definiraju da se poslovni modeli temelje na kolektivnoj prisutnosti devet ključnih elemenata i gradivnih blokova (eng. *Building Blocks*). To su: ključni partneri, ključne aktivnosti, ključni resursi, vrijednosna ponuda, odnosi s kupcima, segmenti kupaca, kanali distribucije, struktura troškova i tokovi prihoda⁷⁰.

⁶⁹ Osterwalder, A. (2005) *What is a Business Model?* [online]. Strategyzer AG. Dostupno na: <http://businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html> [16. studeni 2021.]

⁷⁰ Osterwalder, A. i Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. Str. 16. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

KLJUČNI PARTNERI	KLJUČNE AKTIVNOSTI	VRIJEDNOSNA PONUDA	ODNOSI S KUPCIMA	SEGMENTI KUPACA
	KLJUČNI RESURSI		KANALI	
STRUKTURA TROŠKOVA		TOKOVI PRIHODA		

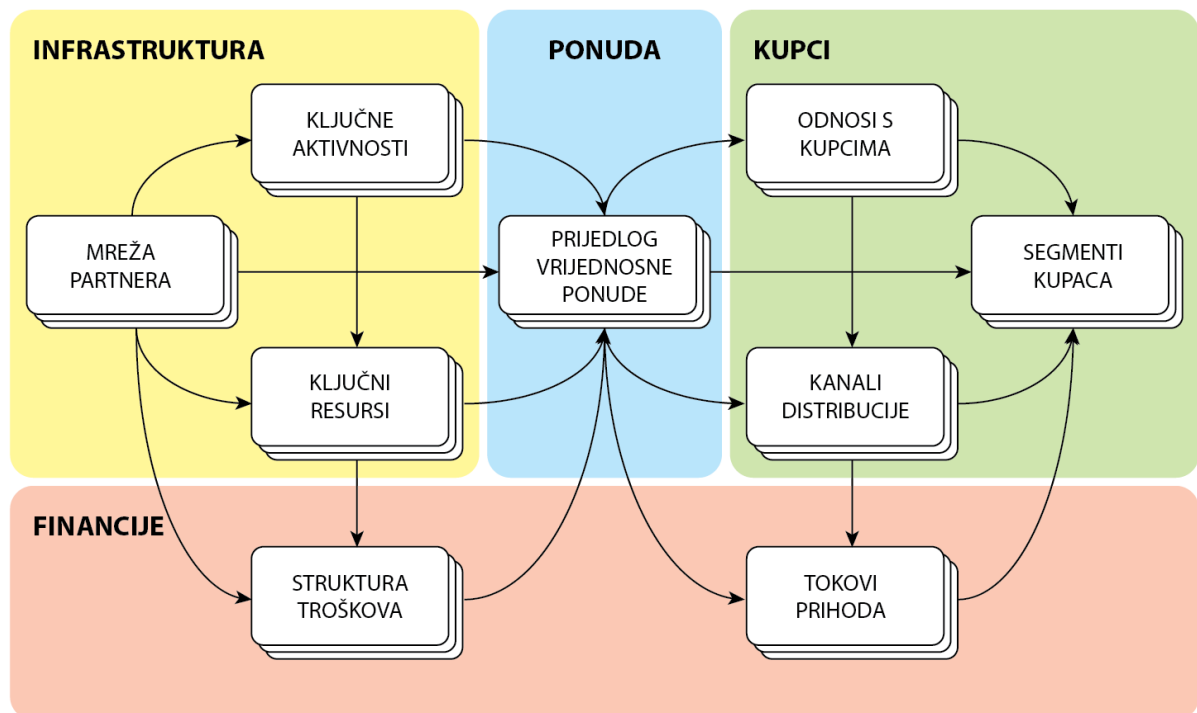
SLIKA 4. Platno poslovnog modela.

Izvor: Osterwalder, A. I Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. Str. 44. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Revolucionarna ideja ove metode bila je u tome što je omogućila korisnicima da zabilježe poslovni model na samo jednoj stranici. Time je poslovno planiranje postalo jednostavnije i strukturirano. Struktura platna poslovnog modela može se promatrati kroz četiri međusobno povezane cjeline (Slika 5.)

Infrastruktura

- **Ključni partneri:** Kako bi optimizirale poslovanje i smanjile rizike poslovnog modela, a kako bi se dalje mogle usredotočiti na svoju osnovnu djelatnost, organizacije raznim aktivnostima njeguju svoje odnose s dobavljačima. Poslovni savezi kroz zajednička ulaganja ili strateška savezništva među konkurentima ili nekonkurentima, također se smatraju dijelom mreže partnera
- **Ključne aktivnosti:** Najvažnije aktivnosti u realizaciji ponude vrijednosti poduzeća.
- **Ključni resursi:** Smatraju se imovinom tvrtke koja je potrebna za održavanje poslovnog modela i podršku poslovanju. Mogu biti *ljudski, financijski, fizički* ili *intelektualni*.



SLIKA 5. Ontologija platna poslovnog modela.

Izvor: Osterwalder, A. (2004) *The business model ontology. A proposition in a design science approach* [online]. Str. 44. Universite de Lausanne. Dostupno na: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf [16. studeni 2021.]

Ponuda

- **Vrijednosna ponuda:** Zbirka proizvoda i usluga koje tvrtka nudi kako bi zadovoljila potrebe svojih kupaca. Vrijednost svake tvrtke je ono što je razlikuje od njezine konkurencije. Vrijednosna ponuda nudi vrijednost kroz različite elemente kao što su novina, performanse, mogućnost prilagođavanja, dizajn, marka, cijena, smanjenje troškova, smanjenje rizika, pristupačnost ili praktičnost. Prijedlozi vrijednosti mogu biti *kvantitativni* kao što su primjerice niska cijena ili visoka učinkovitost, te *kvalitativni*, primjerice personalizirano korisničko iskustvo ili suvremeni dizajn.

Kupci

- **Segmenti kupaca:** Kako bi izgradila učinkoviti poslovni model, tvrtka mora identificirati skupine klijenata koje želi opsluživati. Različiti skupovi kupaca mogu se segmentirati temeljem njihovih različitih potreba ili značajki, kako bi se osigurala odgovarajuća provedba korporativne strategije i zadovoljile karakteristike odabranih

skupina klijenata. Vrste segmenata kupaca uključuju: *masovno tržište*, *specijalizirano tržište* (ljubitelji električnih vozila ili ljubitelji video igara), *segmentirano tržište* (u slučaju kada tvrtke primjerice primjenjuju dodatnu segmentaciju tržišta pa posebno razlikuju ljubitelje električnih automobila, bicikala i romobila), *više različitih tržišta* ili *višestrana platforma* (fokus poslovanja u segmentu međusobno ovisnih korisnika, primjerice *Uber Green* koji spaja ljubitelje električnih vozila i onih vozača koji nude prijevoz u takvim vozilima)

- **Kanali:** Ponudu vrijednosti tvrtka svojim ciljanim kupcima može ponuditi putem različitih kanala. Učinkoviti kanali distribuirati će ponudu tvrtke na brz, učinkovit i isplativ način. Organizacija do svojih klijenata dolazi putem *vlastitih kanala* (web trgovine), *partnerskih kanala* (glavni distributeri, društvene mreže) ili *kombinacijom* navedenih tipova.

- **Odnosi s kupcima:** Kako bi osigurale svoj opstanak i na kraju uspjeh, tvrtke moraju identificirati vrstu odnosa koji žele stvoriti sa segmentima kupaca koje opslužuju. Ovaj se element odnosi na aktivnosti u tri ključna koraka u odnosima s klijentima: kako će tvrtka dobiti nove kupce, kako će zadržati kupce koji kupuju ili koriste njezine usluge i kako će tvrtka povećati svoje prihode od sadašnjih kupaca. Različiti oblici odnosa s klijentima su: *osobna pomoć* (pomoć u obliku interakcije zaposlenik-kupac, koja se vrši tijekom i/ili nakon transakcije), *namjenska osobna pomoć* (osobna pomoć u kojoj je prodajni predstavnik dodijeljen za rješavanje svih potreba i pitanja posebnog skupa klijenata), *samoposluživanje*, *automatizirane usluge* (prilagođeno samoposluživanje sa mogućnosti identificiranja pojedinačnih kupaca i njihovih preferencija), *zajednica korisnika* (omogućuje izravnu interakciju između različitih klijenata i tvrtke, te omogućuje scenarij u kojem se znanje može podijeliti i problemi riješiti među različitim klijentima), *sustvaranje* (osobni odnos s korisnikom stvara se izravnim doprinosom korisnika u konačnom ishodu proizvoda ili usluga tvrtke).

Financije

- **Struktura troškova:** Ovaj element opisuje najvažnije monetarne posljedice poslovanja pod različitim poslovnim modelima. Prema njihovim karakteristikama, troškove poslovanja dijelimo na *fiksne* i *varijabilne*.

- **Tokovi prihoda:** Način na koji tvrtka ostvaruje prihod od svakog segmenta kupaca. Načini za stvaranje izvora prihoda mogu biti: *prodaja imovine, naknade za korištenje, pretplate, prihodi od iznajmljivanja, licenciranje, naknade za posredovanje ili oglašavanje.*

Prikaz platna se može i jednostavnije promatrati, kao dvije cjeline. Lijeva strana je fokusirana na troškove i infrastrukturu tvrtke, dok je desna strana koncentrirana na stvaranje vrijednosti i bazu kupaca. To ne znači da te dvije cijeline djeluju odvojeno jer će promjene u elementima prisutnih na jednoj strani svakako imati posljedice na one koje se nalaze na drugoj strani platna. Primjerice, ako tvrtka odluči unijeti promijene u svoje odnose s kupcima, takva će poslovna odluka vjerojatno imati utjecaja na ključne resurse i aktivnosti potrebne da se ti odnosi promijene.

Analizirajući strukturu poslovnog modela putem devet osnovnih elemenata možemo naići na mnoge sličnosti u njihovim karakteristikama, aranžmanu i njihovim međusobnim odnosima. Autori platna poslovnog modela te sličnosti nazivaju uzorcima (eng *Patterns*), a u svojoj knjizi opisuju pet vrsti uzoraka⁷¹. Između ostalih, opisuju i modele funkcioniranja rada višestranih platformi i *freemium* poslovnog modela, koji su, zbog činjenice da su ti modeli osnova novih digitalnih modela za distribuciju glazbenog sadržaja, interesantni za nastavak ovog istraživanja i poslužiti će za identificiranje uzoraka u odabranim studijama slučaja.

Platno poslovnog modela dizajnirano je imajući u vidu *startup* tvrtke, ali je ubrzo adaptirano i u analizi poslovanja velikih tvrtki, te je postalo alternativa tradicionalnom poslovnom planu, koji nije bio dovoljno agilna za definiranje novih poslovnih modela. Pojam poslovnog modela je usko povezan s inovacijama i sa potpuno novim rasponom mogućnosti poslovnog dizajna, a primjere inoviranja u poslovnim modelima možemo pronaći u svakom od devet osnovnih elemenata. Ideje o inovacijama u poslovnom modelu dobivaju se *brainstorming*-om na sadržaju svakog od elemenata, često koristeći vizualna pomagala poput ljepljivih blokova, crteža ili dijagrama.

⁷¹ Osterwalder, A. I Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. Str. 55. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Najočitije je da ćemo primjere inoviranja najčešće pronaći u predloženoj vrijednosti poduzeća. Dobar primjer su svakako *streaming* servisi, koji su ponudom pristupa skoro pa nepresušnom izvoru glazbe za cijenu mjesečne pretplate, ljubiteljima glazbe ponudili drugačiju vrijednost od one koju je nudila tradicionalna trgovina pjesmama i albumima. Primjeri inoviranja u segmentu kupaca bili bi jeftini zračni prijevoznici poput *RyanAir*-a ili *EasyJet*-a koji su letenje napravili dostupnim masovnom tržištu. Mnoge su kompanije postale uspješnije istražujući Internet kao novi distribucijski kanal, a *Nike* je svoje odose s korisnicima proširio do stvaranja personaliziranih proizvoda, uz mogućnost korisnika da putem *web* aplikacije *NikeID* sudjeluju u kreaciji proizvoda koje žele kupiti⁷². *Apple* je našao novu slavu sposobnošću da implementira moderan dizajn u proizvodnju osobnih računala (*iMac*) i drugih elektroničkih uređaja (*iPad*, *iPhone*, *Apple Watch*). Proizvođač procesora *Intel* napredovao je zbog svoje sposobnosti pridobivanja partnera za izgradnju svoje procesorske platforme. *Google* je iskoristio inovativne izvore prihoda uspjevši povezati specifične rezultate pretraživanja sadržaja s tekstualnim oglasima.

Mnoge ćemo inovacije moći identificirati i prilikom analize poslovnih modela predloženih poslovnih slučajeva platformi za distribuciju glazbenog sadržaja. Osim što je ideja *streaminga* glazbe inovativna sama po sebi i što je u kratkom roku postala standard na tržištu, mnoge od promatranih tvrtki primorane su stalno inovirati na raznim područjima poslovanja kako bi ostale konkurentne, te kako ih eventualno nebi ugrozili neki novi digitalni poslovni modeli na tržištu.

5.2. *Apple Music*

O veličini i značaju tvrtke *Apple* mogao bi se napisati poseban rad, no ovdje ćemo se pokušati fokusirati na njezine digitalne poslovne modele za distribuciju glazbe i načine na koje uspjevaju opstati na tržištu, na kojem već dugo vremena gube bitku. *Apple* je skoro kao sinonim za digitalno poslovanje i digitalne poslovne modele, pogotovo u kasnijoj fazi njihovog poslovanja, nakon 1997. godine, kada na čelo tvrtke dolazi veliki vizionar i jedan od njezinih osnivača, Steve Jobs.

⁷² Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. Str. 44. Zagreb: Ekonomski fakultet

Jedan od važnijih proizvoda sa početka njegove vladavine svakako je *iPod*. Prijenosni uređaj za reprodukciju digitalnog sadržaja, spremljenog na internu memoriju uređaja, predstavljen je 2001. godine, a kojime su prvenstveno željeli korisnicima omogućiti uživanje u digitiziranom sadržaju njihovih postojećih audio kolekcija. Digitizacija privatnih kolekcija je, uz njegovo ilegalno djeljenje, u to vrijeme bio najveći internetski trend. Kao novi softver za reprodukciju, te računalno sučelje za *iPod* iste godine predstavljaju aplikaciju *iTunes*, a kao rezultat velikih pregovaračkih napora Steve Jobsa i ogromne želje da otvori digitalno tržište glazbe, u dogovoru sa velikim glazbenim kućama, tvrtka 2003. godine pokreće *iTunes Music Store*. Internet trgovinu za kupovinu i skidanje legalnog digitalnog glazbenog sadržaja. Napušten je *mp3* format kao standard, te je uveden AAC (eng. *Advanced Audio Coding*) kao poboljšani standard na koji su nadogradili svoj sustav za upravljanje digitalnim pravima (eng. *Digital Rights Management, DRM*).

Kao poslovni model predstavljena je platforma koja spaja publiku i umjetnike, te istovremeno donosi prihode izdavačima. Kapitalizacija poslovnog modela, s obzirom na visoke naknade izdavačima, dolazila je uglavnom od prodaje prijenosnog uređaja za reprodukciju *iPod*, te nekoliko godina kasnije i od prodaje pametnog telefona *iPhone*. Bio je to prvi uspješni pokušaj da se velikim glazbenim kućama ponudi poslovni model koji bi mogao nadomjestiti velike gubitke s kojima su se već godinama suočavali, kako zbog pada prodaje fizičkih medija, tako i zbog aktualnog problema piratstva. To je bitan trenutak u transformaciji tržišta jer po prvi puta u povijesti jedna digitalna tvrtka preuzima distribuciju sadržaja velikih glazbenih kuća.

Predstavljena vizija distribucije nije u potpunosti predstavljala novi model poslovanja već je više išla na ruku velikim glazbenim kućama, prema čijim je inputima novi sustav i kreiran. Predstavljala digitalni model uglavnom baziranom na tradicionalnom poslovnom modelu distribucije glazbenih zapisa, sa prilagođenim pravnim okvirom i naglaskom na pjesme nasuprot albumima. Štoviše, Steve Jobs se otvoreno protivio modelu pretplate na glazbu i smatrao ga je promašenim poslovnim modelom⁷³

⁷³ Niu, E. (2018) *Steve Jobs Was Wrong About Music Streaming* [online]. The Motley Fool. Dostupno na: <https://www.fool.com/investing/2018/04/03/steve-jobs-was-wrong-about-music-streaming.aspx> [16. studeni 2021.]

Značaj *iTunes*-a za glazbeno tržište staje otprilike tu jer poslovni model koji je predstavljao nije dobro prihvaćen od korisnika s obzirom na relativno skupu ukupnu cijenu glazbe i uređaja, ali niti od glazbenih kuća jer prodaja digitalnog sadržaja nije dosegala očekivane rezultate, a platforma nije niti u potpunosti riješila problem piratstva. Međutim, za tvrtku je platforma predstavljala ogroman potencijal, koja je s obzirom na integraciju sa trgovinom mobilnim aplikacijama (*App Store*), nakon odličnog uspjeha *iPhone*-a, do kraja 2013. godine dosegla brojku od 800 milijuna korisnika platforme⁷⁴. U periodu od 2010. do 2015. godine, prihodi od prodaje digitalnih zapisa na svjetskom tržištu su stagnirali, a isto razdoblje obilježava i pojava *streaming* servisa čiji prihodi ubrzo postaju i najveći dio ukupnog iznosa prihoda od prodaje glazbenog sadržaja. Steve Jobs očito nije na vrijeme uvidio (ili nije želio priznati), da će *streaming* biti slijedeći korak u evoluciji digitalnih modela distribucije glazbe. Nakon dulje borbe s rakom gušterače, 2011. godine umire Steve Jobs, a sve navedeno je za tvrtku bio signal za novu transformaciju poslovanja, prihvaćanje novog tržišnog trenda i rebranding usluge.

Beats Electronics LLC, poznat i kao *Beats by Dre*, američka je tvrtka osnovana 2006. godine i specijalizirana za audio proizvode široke potrošnje. Tvrtku su osnovali reper i glazbeni producent Dr. Dre i Jimmy Iovine, glazbeni producent i izvršni direktor diskografske kuće *Interscope Records*, jedne od najvažnijih diskografskih kuća u vlasništvu *Universal Music Group*-a. U to su vrijeme obojica glazbenoj javnosti bili poznati kao vrsni inovatori u svom glazbenom djelovanju, no posao koji će napraviti sa svojom inačicom *streaming* servisa vjerojatno će iznenaditi i njih same. Iako je tvrtka svoje poslovanje prvenstveno bazirala na proizvodnji i prodaji slušalica, 2012. se odlučuju na kupuju glazbenog servisa *MOG* (skraćeno za *Music On the Go*), baziranog na pretplatničkom modelu, te na toj osnovi kreću u razvoj usluge koja bi trebala konkurirati *Spotify*-u. Kao i u njihovom poslovnom modelu, zamišljena usluga je trebala kombinirati personalizaciju glazbe baziranu na algoritmima sa stručnim glazbenim prijedlozima iz različitih izvora. Na tom modelu, početkom 2014. godine, pokreću uslugu za *streaming* glazbe *Beats Music*, a već nekoliko mjeseci kasnije kupuje ih *Apple* za nevjerovatnih tri milijarde dolara, što je

⁷⁴ Queureshi, U. (2014) *Chart Compares iTunes Accounts & Amazon Active Accounts* [online]. iPhone in Canada Blog. Dostupno na: <https://www.iphoneincanada.ca/news/itunes-vs-amazon-active-accounts-comparison/> [16. studeni 2021.]

ujedno najveće ulaganje tvrtke ikada⁷⁵. *Apple* će uslugu rebrendirati u *Apple Music* koja, sa nepromijenjenim vodstvom, s radom počinje radom u ljeto 2015. godine. Danas usluga, osim *streaming*-a glazbenog sadržaja i *Apple Music 1* Internet radio postaje, nudi i razne druge audio sadržaje, kao što su nastupi uživo i DJ miksevi, ali i video sadržaj.

Apple je velika organizacija sa dugom tradicijom poslovanja na području digitalnih tehnologija, a tvrtka zapošljava 147 tisuća ljudi. Već dugo godina je najveća digitalna tvrtka prema prihodima od poslovanja, koji su prošle godine premašili nevjerojatnih 270 milijardi dolara, od čega polovica dolazi od prodaje *iPhone*-a⁷⁶. Za usporedbu, to je nešto više od GDP-a Finske. Takav financijski potencijal tvrtki omogućuje spajanja i akvizicije, kao što je bio slučaj sa *Beats Music*-om, te im olakšava prilagodbu novonastalim tržišnim trendovima, uglavnom vertikalnom integracijom poslovanja manjih tvrtki i integracijom njihovog poslovnog modela u svoje poslovno okruženje.

2018. godine tako, za 400 milijuna dolara, tvrtka kupuje popularnu aplikaciju za prepoznavanje zvuka *Shazam*. *Apple* je tada u njihovoj usluzi prepoznao dodanu vrijednost za svoj poslovni model, a nedavno su objavili vijest o prvoj integraciji *Shazam*-ove usluge u svoje poslovanje. Tvrdi da su uspjeli riješiti problem ispravne identifikacije i kompenzacije svih pojedinačnih stvaratelja uključenih u stvaranje DJ mikseva, koji je dugo mučio korisnike prava⁷⁷.

Tvrtka surađuje s velikim i neovisnim glazbenim kućama i trudi se osmisliti pošten način za podjelu honorara od *streaming*-a DJ mikseva, među DJ-ima, izdavačima i autorima koji se pojavljuju u njima. Namjera im je pokušati zadržati dugoročnu novčanu vrijednost DJ mikseva za sve uključene stvaratelje, osiguravajući da autori budu plaćeni za svoj rad čak i kada drugi umjetnici koriste njihov rad. *Apple Music* već nudi tisuće mikseva, ali ovim potezom najavljuju i povećanje ponude u tom segmentu. Do sada je DJ-ima bilo teško emitirati svoje nastupe na Internetu jer su popularne platforme za prijenos, kao *YouTube* ili

⁷⁵ CB Insights (2020) *Infographic: Apple's Biggest Acquisitions* [online]. CB Information Services. Dostupno na: <https://www.cbinsights.com/research/apple-biggest-acquisitions-infographic/> [16. studeni 2021.]

⁷⁶ Curry, D. (2021) *Apple Statistics 2021* [online]. Business of Apps. Dostupno na: <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/> [16. studeni 2021.]

⁷⁷ Silberling, A. (2021) *Apple Music is using Shazam to solve the streaming industry's problem with DJ mixes* [online]. Verizon Media. Dostupno na: <https://techcrunch.com/2021/09/09/apple-music-is-using-shazam-to-solve-the-streaming-industrys-problem-with-dj-mixes/> [16. studeni 2021.]

Twitch, često označavale korištenje pjesama drugih izvođača kao kršenje autorskih prava i obustavljali prijenos. Autori svakako imaju pravo na autorske naknade, ako DJ njihovu pjesmu svira tijekom nastupa uživo, ali plesna glazba dodatno komplicira njihovu identifikaciju, budući da se mali uzorci iz raznih pjesama često preuređuju i miješaju zajedno u nešto neprepoznatljivo. Za ljubitelje plesne glazbe mogućnost *streaming*-a DJ mikseva revolucionarna je i mogla bi pomoći *Apple Music*-u u tržišnom natjecanju sa *Spotify*-em, koji su se više fokusirali na *podcast* kao dodatni segment tržišta. Uz proširenje poslovanja na području video *streaminga*, a zbog novog pravednog obračuna naknada, mogli bi postati omiljena platforma za prijenose nastupa DJ-a uživo, primjerice nastupa na velikim festivalskim pozornicama, koji bi se mogao dodatno monetizirati.

Interes za tehnologije prepoznavanja govora, *Apple* je pokazao još ranije kada su 2010. godine kupili *Siri*. Pametnog asistenta koji, putem naprednih algoritama za prepoznavanje glasovnih naredbi, pomaže korisnicima u navigaciji i korištenju njihovih pametnih telefona, uređaja i usluga, pa tako i prilikom korištenja *Apple Music*-a. *Siri* se tako pretvara u našeg osobnog DJ-a kojemu, osim osnovnih naredbi za početak i kraj sviranja ili primjerice naredbe za određivanje glasnoće slušanja, možemo davati i glasovne naredbe za konkretne glazbene želje koje želimo slušati, a koje ga kasnije opet možemo tražiti da memorira na određene liste. Integracija glasovne naredbe koju razumije *Siri* i naprednih algoritama za preporuke ugrađenih u poslovni model usluge, korisniku dozvoljava da samo izgovori naredbu „sviraj nešto što će mi se svidjeti“ i vrlo često neće ostati razočaran. *Siri* čak možemo ispitivati o detaljima pjesme koja se trenutno reproducira⁷⁸.

Ono što je specifično u poslovnom modelu *Apple Music*-a, a što je preuzeti poslovni model *Beats Music*-a, je to što se njihova usluga, uz besplatna prva tri mjeseca za nove korisnike, plaća i ne nudi opciju besplatnog slušanja uz reklame. Jedina besplatna usluga na platformi je Internet radio, koju je *Apple* godinama već nudio kao *iTunes Radio*, a koji je kasnije integriran zajedno sa poslovnim modelom *Beats Music*-a u novu uslugu. Tvrtka je ipak, unatoč nedostatku besplatnog modela za korisnike uz prodaju reklamnog prostora, uspjela

⁷⁸ Apple (2021) *Uporaba Siri za reprodukciju glazbe na iPhoneu* [online]. Apple Inc. Dostupno na: <https://support.apple.com/hr-hr/guide/iphone/ipheac66c0aa/ios> [16. studeni 2021.]

iskoristiti potencijal postojeće baze korisnika, a usluga je pod poznatim i jakim brendom vrlo brzo postala popularna, pogotovo u Sjedinjenim Američkim Državama, te je već nakon šest mjeseci poslovanja baza korisnika dosegla brojku od 10 milijuna. Potencijal usluge prepoznali su vodeći ljudi u biznisu i čak prognozirali pad popularnosti *Spotify*-a, no to se još nije dogodilo. *Apple Music* danas broji oko 72 milijuna pretplatnika, dvostruko manje od glavnog konkurenta⁷⁹.

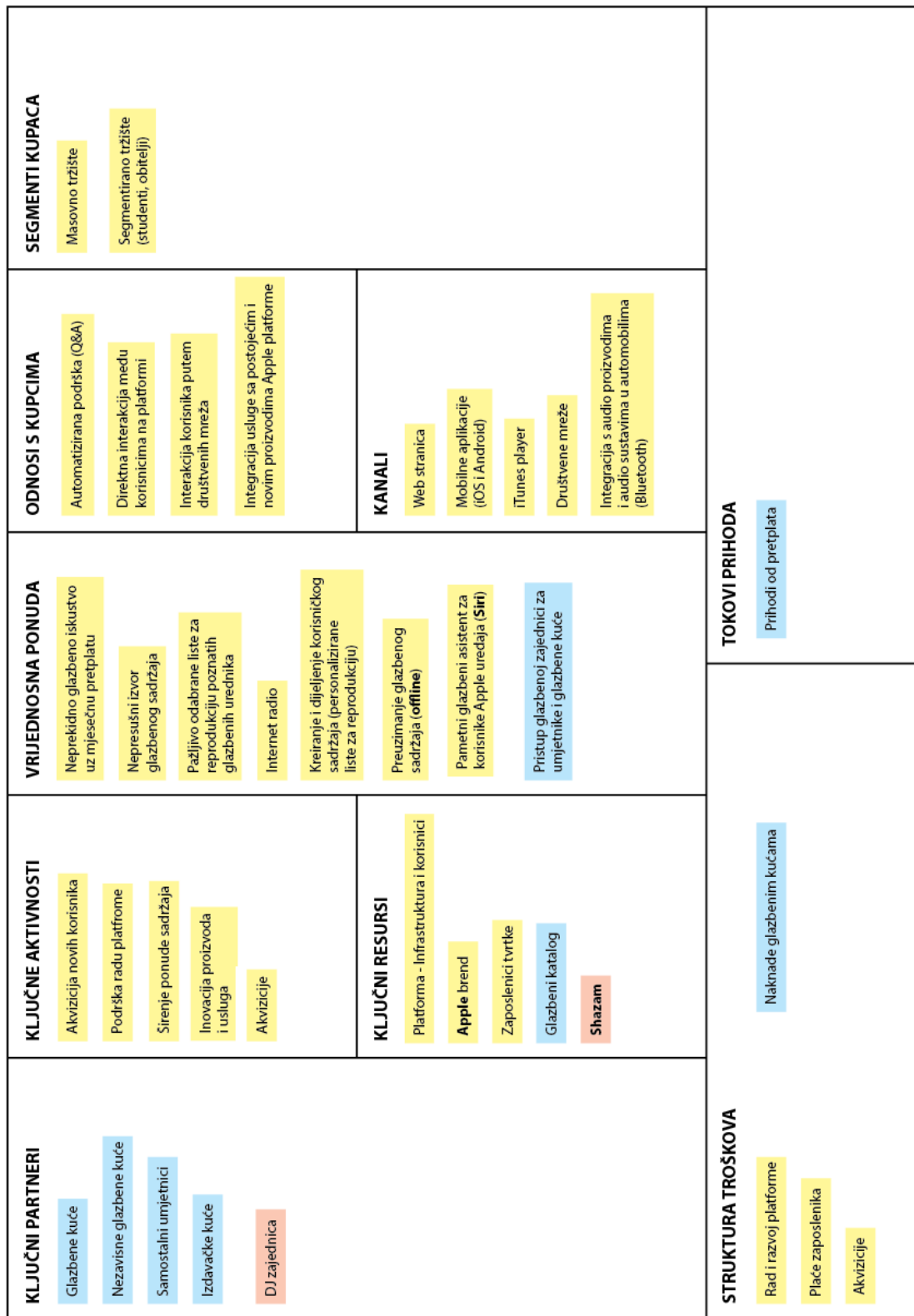
Možda je bitno spomenuti da 2018. godine Jimmi Iovine napušta tvrtku, zbog nedostatka inspiracije za proširenje poslovnog modela i željom za novim izazovima. Smatrao je da su *streaming* servisi već postali standardni alati i da svi nude isti model, uz pohvalu konkurenciji na dobrom potezu što su svoj model ipak odlučili proširiti sa *podcast* programom⁸⁰. I tu je možda bio u pravu, jer činjenica je da je *Spotify* od samih početaka koncept *streaming*-a glazbe predstavio vrlo promišljeno, bez mnogo mogućnosti odstupanja od njihovog modela, što im je omogućilo ulogu *game changer*-a na tržištu i poziciju lidera narednih godina. Očito je da je *Apple* zakasnio na vrijeme reagirati na tržišne trendove i da nema više puno šanse u dostizanju stečene prednosti glavnog konkurenta. Svakako će morati potražiti nove načine na koje će uspjeti bolje monetizirati svoju glazbenu ponudu, a fokus na američko tržište, video *streaming* i novi revolucionarni algoritmi za prepoznavanje glasa mogli bi se pokazati dobrom strategijom.

Apple Music posluje na poslovnom modelu višestrane platforme na kojoj je ona samo jedna od ponuđenih usluga (*Apple Services*) sa stalnim rastom prihoda, dok *Apple* i dalje većinu prihoda ostvaruje od prodaje tehničke robe. Posljednje godine bilježe 25 postotni rast na području nosivih tehnologija, uz najveći doprinos rasta popularnosti *Bluetooth* slušalica sa ugrađenim mikrofonom i dodirnim senzorima *AirPod* i *AirPod Pro*⁸¹.

⁷⁹ Grothaus, M. (2021) *Spotify now has 165 million paid subscribers, likely topping Apple and Amazon Music combined* [online]. Fast Company & Inc. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/90659681/spotify-now-has-165-million-paid-subscribers-likely-topping-apple-and-amazon-music-combined> [16. studeni 2021.]

⁸⁰ Miller, C. (2020) *Jimmy Iovine explains why he left Apple Music, the problem with streaming music services, more* [online]. 9to5Mac. Dostupno na: <https://9to5mac.com/2020/01/02/jimmy-iovine-explains-why-he-left-apple-music-the-problem-with-streaming-music-services-more/> [16. studeni 2021.]

⁸¹ Curry, D. (2021) *Apple Statistics 2021* [online]. Business of Apps. Dostupno na: <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/> [16. studeni 2021.]



SLIKA 6. Platno poslovnog modela, Apple Music. Izvor: Autorski rad

5.3. Spotify

Spotify je glazbena *streaming* usluga osnovana 2006. godine u Švedskoj, a *startup* tvrtka *Spotify AB* i prva verzija platforme počinju sa radom u listopadu 2008. Platforma se može koristiti na različitim uređajima i omogućuje korisnicima pregledavanje glazbenog kataloga licenciranog kod više glazbenih i izdavačkih kuća, kao i stvaranje glazbenih lista (eng. *playlist*) i njihovo dijeljenje s drugim korisnicima. Osim toga, slušatelji mogu besplatno uživati u glazbi uz oglase ili im je dana mogućnost kupnje pretplate (*Spotify Premium*), kako bi im se omogućilo neograničeno preslušavanje glazbe bez oglasa i kvalitetniji digitalni format. *Spotify* je popularan izvor informacija o glazbi, a mogućnost uživanja u usluzi bilo gdje i u bilo kojem trenutku omogućuje potrošačima da oblikuju svoj glazbeni ukus prema svom stilu života i svojim sklonostima. Iako je u početku bila samo glazbena *streaming* usluga, danas se koristi i za slušanje *podcast*-a, audio knjiga, pa čak i meditacija.

U vrijeme osnivanja tvrtke mnogi digitalni poslovni modeli koje danas poznajemo nisu postojali, a piratstvo je i dalje bio veliki problem koji je mučio glazbenu industriju. Računalstvo u oblaku bilo je u tek u svojim počecima, a koncept *streaminga* realizirati će se tek nekoliko godina u budućnosti. S time u vidu, jasno je da su osnivači *Spotify*-a Daniel Ek i Martin Lorentzon morali imati veliku viziju i jasnu strategiju kako bi tvrtku doveli od ideje do pozicije u kojoj se tvrtka danas nalazi, a ona je trenutno svjetski lider u glazbenom *streaming*-u i jedan od najpoznatijih svjetskih digitalnih brendova. Kada njihovo poslovanje promatramo u usporedbi s nekim drugim platformama, kako trenutačno tako i u prošlosti, možemo primjetiti nekoliko vrlo karakterističnih osobina.

Prvenstveno, fokus poslovanja tvrtke uvijek je bio na angažmanu korisnika i rastu platforme. Na samim počecima rada platforme, članstvo za korisnike usluge bilo je isključivo preko pozivnice i tako je ostalo sve do početka rada usluge u Ujedinjenom kraljevstvu 2009. godine kada uslugu omogućuju dostupnu svima. Zbog prevelike potražnje uslugu su ubrzo morali ponovo ograničiti samo na pozivnice, a *Spotify* tako pomalo počinje dobivati *underground* identitet i postaje platforma na kojoj su svi odjednom željeli biti prisutni. U ožujku 2011. godine platforma doseže brojku od milijun korisnika u Europi, a kasnije iste godine usluga postaje dostupna i u SAD-u. Tom su prilikom trik sa pozivnicama

izveli ponovo i jednostavnom marketinškom strategijom uspjeli eksponencijalno proširiti bazu svojih korisnika. S obzirom da je slušanje bez plaćanja uz oglase još uvijek bilo ograničeno na 20 sati slušanja mjesečno, broj pretplatnika također je rastao u velikim brojevima. Do kraja 2012. godine Spotify je imao više od 20 milijuna mjesečnih aktivnih korisnika od kojih čak 5 milijuna korisnika *Spotify Premium* usluge.

2011. godine *Spotify* i *Facebook* potpisuju suradnju i integriraju svoje poslovanje. S obzirom da je *Spotify* tražio platformu s velikom bazom korisnika, a *Facebook* digitalni sadržaj koji će korisnike što dulje zadržati na njihovoj društvenoj mreži, ostvarena suradnja je bila od obostrane koristi. Korisnici su sada svoje račune mogli registrirati i putem *Facebook* aplikacije, koristeći postojeće *Facebook* profile. To im je omogućilo da se dodatno povežu s drugim prijateljima, te istraže njihove glazbene liste i glazbene ukuse, ali i da svoje *Facebook* prijatelje upoznaju s novom uslugom za slušanje glazbe. Od ove godine *Facebook* čak nudi i *mini player* integriran u svoju aplikaciju, tako da više nije potrebno niti napuštati profil kako bi slušali glazbene liste sa *Spotify* računa⁸². Vrlo bitan moment u poslovanju tvrtke je svakako i onaj kada, 2015. godine, tvrtka sklapa ugovor sa još jednim tehnološkim velikanom, *Sony*-em, a njihova usluga tako postaje dostupna milijunima korisnika *Playstation* platforme, koja danas broji više od 100 milijuna korisnika.

Spotify je poznat po vrlo otvorenoj komunikaciji sa postojećim korisnicima, a dobre i vrlo personalizirane odnose s korisnicima smatraju jednom od bitnijih aktivnosti poduzeća. Možda je i to jedan od razloga zbog kojeg je broj mjesečnih aktivnih korisnika usluge u stalnom rastu. Platforma je prošle godine pridobila rekordnih 74 milijuna novih mjesečnih korisnika⁸³, a trenutno ih broji više od 358 milijuna. Do kraja godine planiraju ekspanziju u dodatnih 85 zemalja i tako nuditi svoju uslugu u više od 170 zemalja diljem svijeta. Sa planiranim ekspanzijama postati će dostupni dodatnoj milijardi korisnika⁸⁴

⁸² Carman, A. (2021) *Spotify's miniplayer for Facebook launches today* [online]. Vox Media LLC. Dostupno na: <https://www.theverge.com/2021/4/26/22399965/spotify-facebook-integration-mini-player-music-podcasts> [16. studeni 2021.]

⁸³ Spotify Investors (2021) *Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Fourth Quarter 2020* [online]. Spotify AB. Dostupno na: <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2021/Spotify-Technology-S.A.-Announces-Financial-Results-for-Fourth-Quarter-2020/default.aspx> [16. studeni 2021.]

⁸⁴ Shead, S. (2021) *Spotify plans to launch in over 80 more countries* [online]. CNBC LLC. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2021/02/23/spotify-plans-to-launch-in-over-80-more-countries.html> [16. studeni 2021.]

Druga vrlo bitna karakteristika njihovog poslovanja, osim samog angažmana novih korisnika, je stalno poticanje korisnika na odabir pretplatničkog modela. Prvenstveno niskom cijenom pretplate koja primjerice za hrvatske korisnike iznosi 6 eura, uz opcije za paket za dva korisnika ili obiteljski račun do šest korisnika uz puno povoljnije cijene. Zaista je nevjerojatno da je *Spotify* uspio stvoriti poslovni model za čiju osnovnu cijenu pretplate realno ne možemo kupiti niti jedan novi nosač zvuka u Hrvatskoj. Osim nesmetanog uživanja u glazbi, korisnici *Spotify Premium* usluge također mogu uživati u boljoj kvaliteti zvuka, te neograničeno preslušavati glazbu putem mobitela, čak i bez Internet konekcije (eng. *offline*).

Baza *Spotify* pretplatnika drastično se povećala u posljednjih nekoliko godina i više se nego utrostručila od početka 2017. godine. Najnoviji podaci govore da je na kraju drugog tromjesečja 2021. godine, *Spotify* imao čak 165 milijuna pretplatnika diljem svijeta. To je porast od skoro 20% u odnosu na 138 milijuna prema odgovarajućem tromjesečju 2020. godine⁸⁵. Također, bitno je primjetiti da je udio pretplatnika u ukupnom broju mjesečnih korisnika skočio sa 25% iz 2012. godine na 46% sa stalnim porastom rate konverzije korisnika, što opravdava marketinške napore i jedan od zadanih ciljeva poslovanja.

Stalni porast rate konverzije korisnika (eng. *conversion rate*) na pretplatnike i smanjenje faktora rasipanja (eng. *churn rate*) postojećih mjesečnih korisnika predstavljaju okosnicu poslovanja tvrtke u odnosima prema postojećim korisnicima. *Spotify* je tim povodom kupio i tvrtku *Preact*, krajem 2016. godine. *Preact* je platforma i usluga bazirana na računalstvu u oblaku i razvijena upravo kako bi pomogla tvrtkama koje posluju na modelima pretplate, te im pomogne u smanjenju stope rasipanja korisnika i povećanju broja pretplatnika. Iako je u tom trenutku na tržištu postojalo mnogo sličnih B2B tvrtki, ključna razlika kod *Preact-a* bila je u činjenici što su oni veći dio analize interakcija temeljili na strojnom učenju, analizi velike količine podataka i znanosti o ponašanju korisnika⁸⁶. Stoga se vodstvo odlučilo

⁸⁵ Statista Research Department (2021) *Number of Spotify premium subscribers worldwide from 1st quarter 2015 to 2nd quarter 2021* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/244995/number-of-paying-spotify-subscribers/> [16. studeni 2021.]

⁸⁶ Lunden, I. (2016) *Spotify acquires Preact to fuel its subscription business* [online]. Verizon Media. Dostupno na: https://techcrunch.com/2016/11/02/spotify-acquires-preact-to-boost-its-subscriber-story/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cud2lraXdhbmQuY29tLw&guce_referrer_sig=AQAAANy4pJW62ve7Jq_RFOToCZrfoRGxz7USk-jMcOnFVW3XSYNjPwlsyza-ZOXuoGh9q9UIF_dZCsHFJpV76tm7o6jTF8EHaMFRk8fLITNSaMh6GesEiU5bBGx9ZfYYPVISYjjulu0PkqV2ME21NVDVACZHq7vA5hGZicIdjO8XzYK [16. studeni 2021.]

upravo na kupnju ove tvrtke u nadi da će implementacijom i primjenom digitalnih tehnologija uspjeti stvoriti prednost pred konkurencijom.

Prema financijskom izvješću za posljednji kvartal 2020. godine, vidljivo je da najveći dio prihoda tvrtka ostvaruje upravo iz prihoda od pretplate⁸⁷. Skoro 1,9 milijardi dolara, što predstavlja 87% ukupnih prihoda, tvrtka ostvaruje putem pretplata dok preostalih 280 milijuna prihoduje od oglašivača.

Od 2019. godine tvrtka je potrošila stotine milijuna dolara na akvizicije popularnih *podcast* serijala u želji da poveća svoju ponudu, ali i prihode od oglašivača koji trenutno predstavljaju dodatne prihode. Prepoznali su da su *podcast* serijali vrlo slični radijskim i TV emisijama koje su tradicionalno bile izvrstan medij za reklame. Problem je bio taj što se na *podcast*-u kao mediju teško mjerila efektivnost oglašavanja.

Ranije ove godine *Spotify* je oglašivačima predstavio alat za umetanje oglasa u *streaming* (engl. *Streaming Ad Insertion tool*) kojime se audio oglasi dinamički ubacuju u *podcast* emisije na njihovoj platformi, omogućujući im lakši doseg ciljne publike i kvalitetnija mjerenja. Oglašivači također mogu upotrijebiti alat da vide dob i spol slušaoca ili vrstu uređaja kojega su koristili za preslušavanje oglasa. Takvi podaci su vrlo vrijedni za oglašivače, a iako se alat u početku koristio samo za originalne i ekskluzivne *podcast*-e, sada je ta usluga omogućena svim oglašivačima. Koncem 2020. godine tvrtka se odlučila na akviziciju digitalne tvrtke *Megaphone*, koja je već nudila sličnu tehnologiju izdavačima *podcast*-a i oglašivačima koji traže ciljanu publiku na *podcast*-ima, a njihove usluge koriste već i velike tvrtke kao što su *Google*, *Microsoft* i *Walmart*. Ulaganje je zato bilo izdašno, a *Spotify* je na *Megaphone* potrošio 235 milijuna dolara⁸⁸. Polugodišnje izvješće tvrtke za 2021. godinu pokazalo je da je porast slušanja *podcast* emisija porastao za 30 posto, dok su prihodi od oglasa putem istih porasli za čak 625 posto⁸⁹, što dokazuje da je strategija tvrtke

⁸⁷ Spotify Investors (2021) *Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Fourth Quarter 2020* [online]. Spotify AB. Dostupno na: <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2021/Spotify-Technology-S.A.-Announces-Financial-Results-for-Fourth-Quarter-2020/default.aspx> [16. studeni 2021.]

⁸⁸ Graham, M. (2020) *Spotify to buy podcast ad company Megaphone for \$235 million* [online]. CNBC LLC. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2020/11/10/spotify-to-buy-podcast-ad-company-megaphone-for-235-million.html> [16. studeni 2021.]

⁸⁹ Silberling, A. (2021), *Spotify's podcast ad revenue jumps 627% in Q2* [online]. Verizon Media. Dostupno na: <https://techcrunch.com/2021/07/28/podcasts-focus-spotify-user-growth/> [16. studeni 2021.]

u namjeri da povećaju prihode od oglašivača očigledno uspjela, te da je investicija očigledno bila opravdana.

I tako dolazimo do treće važne karakteristike poslovanja tvrtke, koje je obilježeno stalnim inoviranjem i jasnom strategijom u poslovanju. Ova se karakteristika krije iza činjenice da se godinama suočavaju s veoma jakom konkurencijom velikih tehnoloških divova kao što su *Apple*, *Amazon* i *Google*, koji su iskoristivši svoje tehnološke potencijale i postojeću mrežu korisnika, posljednjih godina pokrenuli vlastite usluge za *streaming* glazbenog sadržaja.

Istraživanje o disruptivnoj inovativnosti na primjerima rada glazbenih *streaming* platformi govori da je upravo inovativni poslovni model glavni disruptivni faktor koji je promijenio glazbeno tržište, jer su korištene digitalne tehnologije, pa i slični modeli već bili dostupni u vrijeme pokretanja usluge⁹⁰. Implementacijom inovacija u svoje poslovanje, te strateškim odlukama o suradnji i ostvarenjem partnerske mreže, *Spotify* je uspio zadržati vodeću poziciju na tržištu.

Najveći konkurent tvrtke vjerojatno je *Apple Music*, a *Spotify* je s njima čak upleten i u antimonopolski pravni spor. Oni naime smatraju da nije pošteno što *Apple*-u moraju plaćati proviziju u slučajevima kada se njihovi korisnici odluče na pretplatu i plate njihovu uslugu putem trgovine *App Store*. Svoje korisnike koji su to učinili, pozvali su da uslugu otkazu i registriraju se putem njihove web stranice⁹¹, a zbog toga su i podnijeli žalbu Europskoj komisiji u ožujku 2019. godine, te je istraga je u tijeku.

Osim već ranije spomenute suradnje sa *Facebook*-om, a sa željom za penetracijom na istočno tržište, tvrtka se u listopadu 2018. odlučuje za suradnju sa kineskim tehnološkim divom *Tencent*-om, a realizirali su ju zamjenom udjela 10% dionica s *Tencent Music Entertainment*-om. S obzirom na prijašnji interes za vlasništvom u *Spotify*-u, *Tencent* se na kraju ipak zadovoljio sa manjim udjelom i postao četvrti najveći pojedinačni vlasnik tvrtke, a *Spotify* je dobio priliku za zaradom na kineskom glazbenom tržištu, gdje kao tvrtka sa

⁹⁰ Illipse, I. i Sietzema, M. (2019) *Exploring Disruptive Innovation: Case study on Multi-sided Platforms*. Stockholm: KTH Industrial Engineering and Management [online]. Dostupno na: <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1327209/FULLTEXT01.pdf> [16. studeni 2021.]

⁹¹ Welch, C. (2015) *Spotify urges iPhone customers to stop paying through Apple's App Store* [online]. VOX Media. Dostupno na: <https://www.theverge.com/2015/7/8/8913105/spotify-apple-app-store-email> [16. studeni 2021.]

zapada na medijskom tržištu nebi imao velike šanse s obzirom na stroge tržišne uvjete i jednu vrstu cenzure nametnute od strane kineske vlade prema zapadnjačkim tvrtkama koje nude medijski sadržaj.

Najveći dioničari tvrtke su osnivači Daniel Ek i Martin Lorentzon sa 30,6% redovnih dionica, Tencent Holdings Ltd. trenutno posjeduje 9,1%, a veći dio, od oko 25% vlasništva, tri moćne investicijske kuće: *Baillie Gifford* (11,8 %), *Morgan Stanley* (7,3%) i *T. Rowe Price Associates* (6,2%). Također, dvije velike diskografske kuće *Sony Music Entertainment* i *Universal Music Group* zajedno posjeduju oko šest posto *Spotify*-a (*Sony* oko 2,5% i *Universal* oko 3,5%)⁹². Ovdje spomenuta imena ukupno posjeduju više od 70 posto tvrtke, a pogled na vlasničku strukturu nam možda može dati odgovore na nepopularnost usluge među izvođačima, te naklonosti tvrtke velikim glazbenim izdavačima.

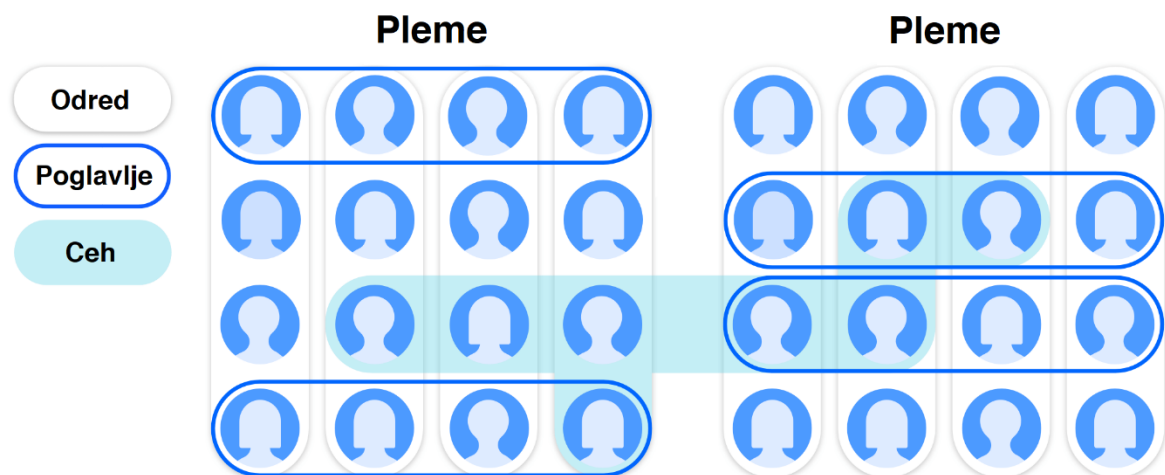
Stalni rast poslovanja i dobar priljev prihoda tvrtki omogućuju da, osim preslagivanjem u vlasničkoj strukturi i strateškim odlukama, svoju konkurentnost na tržištu održavaju i već spomenutim akvizicijama manjih digitalnih tvrtki. Implementacijom funkcionalnosti njihovih usluga u svoj poslovni model, a sa ciljem poboljšanja glazbenog iskustva kojeg korisnicima žele ponuditi. Kako bi bili u mogućnosti neprestano poboljšavati uslugu, te implementirati željene inovacije, vodstvo tvrtke se odlučilo na vrlo inovativne organizacijske elemente o organizaciji proizvodnje.

Novi organizacijski model proizvodnje tvrtka je predstavila 2012. godine, objavivši dokument *Scaling Agile @Spotify*, u kojem su vrlo slikovito opisali jednostavan način na koji tvrtka pristupa agilnosti poslovanja. U planu su predstavili nekoliko elemenata u strukturi poslovanja. Model se fokusira na decentralizaciji donošenja odluka i prijenosu tih odgovornosti na **odrede, plemena, poglavlja i cehove**.

Odred (eng. *squad*) je manji tim, sastavljen od šest do dvanaest stručnjaka sa raznim specijalizacijama koji zajedno rade na nekoj od funkcionalnosti usluge. U slučaju da više odreda radi na istom području razvoja, formiraju se **plemena** (eng. *tribe*) veličine pedeset

⁹² DJ Song (2020) *Spotify- More than a Music Streaming Platform* [online]. Harvard Business School. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/spotify-more-than-a-music-streaming-platform/> [16. studeni 2021.]

do sto ljudi, sa **vođom plemena** na čelu koji koordinira skupinom i potiče suradnju. Iako su odredi autonomni u smislu donošenja odluka o korištenju dostupnih metodologija i tehnologije, vrlo je važno da se unutar plemena organiziraju **poglavlja** (eng. *chapter*), kako bi stručnjaci s istog polja djelovanja mogli surađivati s ciljem stjecanja najbolje poslovne prakse iz tog područja u smislu međusobnog prijenosa znanja i informacija o trendovima. Unutar više plemena, na samostalnoj odluci zaposlenika, često se organiziraju **cehovi** sa zajedničkim interesima, bila to glazba, fotografije ili nešto sasvim treće.



SLIKA 7. Organizacijska struktura proizvodnje Spotify-a

Izvor: Cruth, M. (2021) *Discover the Spotify model* [online]. Atlassian. Dostupno na: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify> [16. studeni 2021.]

Pred svako od plemena tvrtka postavlja **misije** koje su ujedno i zajednički ciljevi pojedinih odreda, a sve u cilju dobitka **oklade** koju tvrtka sama sebi daje i kojima se definiraju strateški ciljevi cijele organizacije. Prednosti ovakvog organizacijskog modela su jednostavnost u donošenju odluka i implementaciji, te pojačano samoupravljanje i autonomija jedinica⁹³.

S obzirom na njegovu jednostavnost, mnoge su organizacije pokušale kopirati *Spotify*-ev organizacijski model, koji se može činiti kao jednostavna matrična organizacijska struktura u kojoj se ljudi javljaju u funkcionalno područje (poglavlje), ali rade s međufunkcionalnim timom (odred). Međutim, ključni kulturno-sociološki elementi modela, poput povjerenja i autonomije, moraju biti zadovoljeni kako bi cijela struktura funkcionirala. Ako organizacija

⁹³ Cruth, M. (2021) *Discover the Spotify model* [online]. Atlassian. Dostupno na: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify> [16. studeni 2021.]

ne promijeni svoje ponašanje i na kraju svoju kulturu, prednosti koje ovaj organizacijski model nudi ne moraju se ostvariti. Mogućnost da ovakav plan implementiraju u poslovanje, krije se u činjenici da, unatoč stalnom rastu broja zaposlenih u tvrtki, *Spotify* broji mnogo manje zaposlenika od svojih glavnih konkurenata. Zbog toga, tvrtka implementaciji inovacija može pristupiti iz perspektive *startup*-a.

Kada bi se velike tvrtke odlučile na sličan organizacijski model u proizvodnji, osim navedenih kulturno-socioloških elemenata, morale bi u vidu imati četiri bitna elementa u njegovom dizajnu⁹⁴, a oni su:

1. **Oснаženi timovi** (koji uče, te razvijaju i implementiraju inovacije i nove funkcionalnosti kroz stalno eksperimentiranje)
2. **Jasne misije** (kojima se postavljaju jasni ciljevi i zadaci pred timove i usklađuje rad jedinica bez hijerarhije u organizaciji)
3. **Formalizirani mehanizmi razmjene znanja** (kojima se usklađuju aktivnosti slijedom porasta broja timova i ponude novih vrijednosti tvrtke)
4. **Standardi arhitekture sustava** (koji omogućuju autonomiju u djelovanju jedinica i njihovu kompatibilnost)

Iz svega do sada navedenog, možemo lako zaključiti da je cijelo poslovanje tvrtke unaprijed osmišljeno sa brзом i intenzivnom ekspanzijom kao ciljem. Osnova je dakle model ekonomije obujma, kojoj je cilj smanjiti jedinične troškove ili prosječno ukupne troškove poslovanja s porastom obujma proizvodnje. Ako smanjeni jedinični troškovi omogućuju daljnje održavanje konkurentne cijene usluge ili čak njezino smanjenje, povećanje obujma proizvodnje u takvim uvjetima može biti jako sredstvo konkurencije i povećanja profita⁹⁵.

Povećanje broja korisnika za tvrtku predstavlja i povećanje količine podataka kojih njihov informatički sustav mora moći procesuirati. No taj porast količine podataka za tvrtku je

⁹⁴ Baiyere, A., Ross, J. W. i Sebastian, I. M. (2017) *Designing for Digital: Lessons from Spotify*. MIT Sloan Center for Information Systems Research [online]. Dostupno na: <https://globalriskcommunity.com/profiles/blogs/designing-for-digital-lessons-from-spotify> [16. studeni 2021.]

⁹⁵ Enciklopedija.hr (2021) *Hrvatska enciklopedija* [online]. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17346> [16. studeni 2021.]

ujedno i vrlo bitan resurs. Jedna od najintenzivnije korištenih digitalnih tehnologija u njihovom poslovnom modelu svakako su napredna analiza velikih baza podataka i umjetna inteligencija, čija kvaliteta rezultata upravo ovisi o velikim količinama podataka i uzoraka za obradu. Prijedlozi glazbe u vidu dnevnih i tjednih glazbenih listi, te spajanje korisnika sa drugim korisnicima sličnih glazbenih ukusa, je upravo ono što *Spotify* od samih početaka čini posebnim. Njihov sustav preporuka dubinski je integriran u svaki dio usluge, a u aspektu preporuka i otkrivanja nove glazbe su najbolji od svih glazbenih servisa⁹⁶. S milijunima korisnika usluge, korisnik više ne mora imati veliki popis pjesama ili opsežan profil da bi dobio kvalitetne preporuke.

Spotify prikupljene podatke i dostupnu tehnologiju nekada koristi i za druge, zabavne i zanimljive primjene, pa su tako 2013. godine iskoristili *streaming* podatke za predviđanje dobitnika glazbene nagrade *Grammy*. Učinili su to tako što su analizirali navike slušanja svojih korisnika, uzimajući u obzir sva slušanja nominiranih pjesama i albuma, kako bi utvrdili popularnost pojedinih glazbenih brojeva i albuma. Na kraju, četiri od šest njihovih predviđanja pokazala su se ispravnima⁹⁷.

Implementacija i intenzivno korištenje tehnologije velikih podataka, *Spotify*-u su omogućili da promjeni navike i uloge u glazbenoj industriji. S sve većom prisutnošću u mnogim zemljama i sve većom bazom slušatelja, u sljedećim će se godinama stvarati samo više podataka. Više podataka značit će bolje preporuke, bolja predviđanja, više korisnika, a time i više isplata nositeljima prava. Prema *Nasdaq*-ovom izboru, poslovni model tvrtke se ističe kao jedan najvećih disruptora na digitalnom tržištu⁹⁸. *Spotify* je trenutno najveći svjetski *streaming* servis, po broju pretplatnika i prihodima, no najveću platformu ljubitelja glazbe svakako ima kineski tehnološki div *Tencent Holdings Ltd.* i njihova podružnica *Tencent Music Entertainment Group*.

⁹⁶ Šuštić, D. (2020) *Napokon stigao Spotify! Sve što trebate znati: cijene, mogućnosti, usporedba s konkurencijom* [online]. BUG MEDIA. Dostupno na: <https://www.bug.hr/recenzije/napokon-stigao-spotify-sve-sto-trebate-znati-cijene-mogucnosti-usporedba-s-15846> [16. studeni 2021.]

⁹⁷ Van Rijmenam, M. (2013) *How Big Data Enabled Spotify To Change The Music Industry* [online]. Datafloq. Dostupno na: <https://datafloq.com/read/big-data-enabled-spotify-change-music-industry/391> [16. studeni 2021.]

⁹⁸ Chaparro, F. (2016) *The Sound of Disruption: Innovation in Music Streaming*. [online]. Nasdaq. Dostupno na: <https://www.nasdaq.com/articles/sound-disruption-innovation-music-streaming-2016-08-02> [16. studeni 2021.]

<p>KLJUČNI PARTNERI</p> <ul style="list-style-type: none"> Glazbene kuće Nezavisne glazbene kuće Samostalni umjetnici Izdavačke kuće Podcast kreatori Facebook SONY (Playstation) TENCENT 	<p>KLJUČNE AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> Akvizicija novih korisnika Konverzija korisnika na model pretplate Organizacijska i proizvodna inovacija Podrška radu platforme Sirenje ponude sadržaja Sirenje partnerske mreže <p>KLJUČNI RESURSI</p> <ul style="list-style-type: none"> Platforma - Infrastruktura i korisnici Spotify brend Zaposlenici tvrtke Google Cloud Glazbeni katalog Podcast katalog 	<p>VRIJEDNOSNA PONUDA</p> <ul style="list-style-type: none"> Besplatna legalna glazba uz podršku oglasa Pretplata na glazbeni i ostali audio sadržaj bez oglasa i bolju kvalitetu usluge Nepresušni izvor glazbe i ostalog audio sadržaja Personalizacija korisničkog iskustva Kreiranje korisničkog sadržaja (personalizirane liste za reprodukciju) Pristup glazbenoj zajednici Dijeljenje personaliziranih lista i glazbenog iskustva putem društvenih mreža Pristup cijeloj glazbenoj zbirci bilo kada, bilo gdje i na bilo kojem uređaju (offline) Pristup glazbenoj zajednici za umjetnike i glazbene kuće Pristup velikom broju korisnika za oglašivače 	<p>ODNOSI S KUPCIMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Personalizacija korisničkog iskustva Automatizirana podrška (Spotify Support) Direktna interakcija među korisnicima na platformi Interakcija korisnicima putem društvenih mreža <p>KANALI</p> <ul style="list-style-type: none"> Web stranica Mobiline aplikacije (iOS i Android) Facebook Društvene mreže Integracija s audio proizvodima i audio sustavima u automobilima (Bluetooth) 	<p>SEGMENTI KUPACA</p> <ul style="list-style-type: none"> Masovno tržište besplatna usluga (free) usluga uz pretplatu (premium) Segmentirano tržište pretplatnika (studenti, obitelji) Oglašivači
<p>STRUKTURA TROŠKOVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Rad i razvoj platforme Plaće zaposlenika Istraživanje i razvoj novih funkcionalnosti i usluga platforme 	<p>TOKOVI PRIHODA</p> <ul style="list-style-type: none"> Naknade glazbenim kućama Akvizicije (podcast sadržaj) 	<p>TOKOVI PRIHODA</p> <ul style="list-style-type: none"> Prihodi od pretplata (>90%) Prihodi od oglašivača Prihodi od partnerstva (Tencent) 		

SLIKA 8. Platno poslovnog modela, Spotify. Izvor: Autorski rad

5.4. Tencent Music

Tencent Holdings Ltd. je kineska multinacionalna holding tvrtka i konglomerat, osnovana 1998. godine. Njezine podružnice, na globalnoj razini, nude različite usluge i proizvode, kao što su zabavni sadržaji, video igre, umjetna inteligencija i razni drugi proizvodi temeljeni na Internet tehnologijama.

Najveća baza njihovih korisnika, od čak 768 milijuna aktivnih korisnika, svakako je ona *QQ* platforme. *QQ Messenger* je njihova usluga za slanje poruka putem Interneta koja je, pod imenom *OICQ*, počela sa radom još 1999. godine. Osim osnovnih funkcionalnosti razmjene poruka, u sklopu nje, su uskoro počeli nuditi i razne druge usluge i sadržaje kao što su personalizacija profila, pohrana podataka, sobe za razgovore i sl. U vrijeme kada *Apple* pokreće glazbenu trgovinu *iTunes*, 2003. godine, *Tencent* u sklopu usluge *QQ messenger* također pokreće i ponudu glazbenih usluga, kojom je korisnicima omogućio skidanje i pohranu glazbe. Dvije godine kasnije, ponudu glazbenih usluga izdvajaju i pretvaraju u samostalni proizvod pod nazivom *QQ Music*. *QQ Music* je danas *streaming* servis sa poslovnim modelom sličnim onome *Spotify*-a i bazira se na *freemium* poslovnom modelu koji kombinira besplatnu uslugu uz oglase i onu na pretplatu bez oglasa. Za razliku od *Spotify*-a, u njihovom poslovnom modelu ipak postoje ograničenja za dio sadržaja, pa se tako pjesme nekih od popularnih izvođača plaćaju čak i u pretplatničkom modelu.

U periodu između 2003. i 2006. godine u Kini s radom kreće i nekoliko drugih glazbenih servisa (*Kugou*, *Kuwo*, *Xiami Music*, *Baidu*), no početak milenija kineske glazbene industrije okarakterizirao je utjecaj jako rasprostranjenog piratstva. Kina tako do 2013. godine nije pridonijela gotovo nikakvim prihodom svjetskom glazbenom tržištu, unatoč činjenici da je imala više korisnika pametnih telefona od bilo koje druge zemlje. *Tencent* 2014. godine potpisuje partnerstvo s diskografskim kućama *Warner Music Group* i *Sony Music Entertainment*, te stječe pravo upravljanja Internetskom distribucijom glazbe u Kini za dvije od tri najveće svjetske glazbene tvrtke⁹⁹.

⁹⁹ International Federation of the Phonographic Industry (2010-2015) *IFPI Digital Music Reports* [online]. Str. 29. London: IFPI. Dostupno na: https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/DMR/ifpi_digital-music-report-2015.pdf [16. studeni 2021.]

Iz perspektive glazbenih kuća, partnerstvo s *Tencent*-om je bio veliki prvi korak u otvaranju monetizacije sadržaja u Kini. Za *Tencent*, vrlo bitna stavka u sklopljenim ugovorima bila je ta što je dobio ekskluzivna prava distribucije, čime je također pristao i podlicencirati prava drugim *streaming* servisima (*Baidu*, *NetEase*) i to često po vrlo visokim maržama. Bez obzira na ugovore o podlicenciranju i gubitak mogućnosti pregovaranja s ostalim tvrtkama, jasno je zašto je baš *Tencent* bio idealan partner za distribuciju sadržaja. Ova tvrtka je zbog svoje velike baze korisnika stranim tvrtkama mogla ponuditi više mogućnosti distribucije i monetizacije od bilo koje druge tvrtke u Kini.

Godinu dana nakon potpisivanja ugovora između *Tencent*-a i spomenutih diskografskih kuća, agencija za zaštitu autorskih prava kineske vlade objavila je stroža pravila o prijenosu glazbenog sadržaja, dajući platformama manje od 30 dana za uklanjanje nelicencirane glazbe. Možemo se zapitati je li *Tencent* dobio dojavu o ovoj uredbi ili je lobirao za njezino stvaranje, no svakako, bio je to trenutak kada je situacija na glazbenoj industriji u Kini preokrenuta u *Tencent*-ovu korist. *Tencent* je godinu prije odluke vlade proveo potpisujući ekskluzivna partnerstva za distribuciju s dvije najveće svjetske diskografske kuće i gradeći glazbeni katalog s kojim će se ostatak *streaming* servisa u Kini teško nadmetati. *Tencent* je ekskluzivna prava distribucije uspio zadržati sve do ljeta ove godine, kada su nakon dugogodišnjeg pritiska javnosti i nacionalne agencije za tržišnu regulaciju, bili prisiljeni raskinuti postojeće ugovore s velikim kućama i potpisati nove, s kojima će vjerojatno izgubiti i pravo na podlicenciranje¹⁰⁰.

Dok je *Tencent* svoj poslovni model temeljio na potpisivanju ekskluzivnih ugovora s velikim diskografskim kućama, jedna manje poznata tvrtka, *China Music Corporation* (*CMC*), odlučila je svoje poslovanje fokusirati na lokalno tržište, te sklopiti ugovore s dugim nizom ostalih glazbenih izdavača. Do 2015. godine *CMC* je uspio stvoriti katalog pjesama gotovo jednake veličine kao i *Tencent*. *CMC* je u međuvremenu i ulagao, te je ubrzo upravljao s nekoliko popularnih glazbenih servisa, uključujući najveći glazbeni *streaming* servis u zemlji *Kugou* i *Kuwo*, treći najveći servis iza *QQ Music*-a. No, iako je *CMC* kao

¹⁰⁰ Deng, I. (2021) *Why the end of Tencent's exclusive music deals not the panacea for China's smaller music-streaming apps* [online]. South China Morning Post Publishers Ltd. Dostupno na: <https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3142557/why-end-tencents-exclusive-music-deals-not-panacea-chinas-smaller> [16. studeni 2021.]

tvrtka jako dobro poslovala, njezin tadašnji izvršni direktor imao je iskustva iz rada u njegovoj prethodnoj tvrtki, te je znao koliko se teško tržišno nadmetati protiv tehnološkog diva kao što je *Tencent*. Zbog toga je u ljeto 2016. dopustio *Tencent*-u da kupi većinski udio u *CMC*-u. To je tipičan primjer horizontalne integracije, u kojem dva velika velika igrača sa sličnom ponudom, na istom segmentu tržišta, konsolidiraju svoje poslovanje kako bi izbjegli međusobnu konkurenciju. Na taj način mogu dijeliti iste resurse (sadržaj, tehnologije, bazu korisnika), te povećati tržišni udio i stvoriti dominantnu poziciju¹⁰¹.

Tencent je zatim izdvojio svoj glazbeni servis *QQ Music* zajedno s drugom uslugom *WeSing* u novi entitet u većinskom vlasništvu i preimenovao *CMC* u *Tencent Music Entertainment Group* ili skraćeno *Tencent Music*. *Tencent Music* do danas nastavlja nuditi svaku od ovih aplikacija zasebno. Tvrtka smatra da se, iako *QQ Music*, *Kugou* i *Kuwo* nude istu biblioteku sadržaja, njihove razlike ističu u demografiji njihovih korisnika, vrstom glazbe i načinu na koji glazbu konzumiraju.

Pa tako, za razliku od usluge *QQ Music* koja se ne razlikuje mnogo od ostalih poslovnih modela na tržištu i čija glazbena ponuda uglavnom sadrži popularne izvođače i najnovije hitove za mlađe ljubitelje glazbe u Kini, njihova usluga *Kugou*, koja je donedavno bila najveći svjetski *streaming* servis sa 300 milijuna aktivnih korisnika¹⁰², mnogo je popularnija među starijom populacijom i u manjim zajednicama. Uz *streaming* i kupovinu audio sadržaja, njihova se ponuda više temelji na *streaming*-u glazbenog video sadržaja putem *Kugou Live* platforme, u vidu prijenosa veoma popularnih plesnih nastupa na trgovima ili karaoke nastupa. Način na koji je *Kugou* uspio pridobiti korisnike uključuje integraciju karaoke (KTV) *streaming*-a i posebni sustav vrednovanja koji korisnicima omogućuje primanje virtualnih kovanica koje se mogu trošiti unutar aplikacije, no čak i unovčiti. Drugim je korisnicima pak omogućeno uživo komentirati tuđe izvedbe putem posebnog sučelja, slušati glazbu, gledati i komunicirati s drugim korisnicima putem društvene platforme¹⁰³.

¹⁰¹ Lions, R. I Tang, D. (2016) *An ecosystem lens: Putting China's digital music industry into focus* [online]. Global Media and China, Vol. 1(4) 350–371. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2059436416685101> [16. studeni 2021.]

¹⁰² Thomala, L. L. (2021) *Monthly active users of leading music apps in China 2021* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/711295/china-leading-mobile-music-platforms-by-active-user-number/> [16. studeni 2021.]

¹⁰³ WeChat Blog (2020) *Top 5 Chinese Music Apps in 2020* [online]. WeChat. Dostupno na: <http://www.wechatapply.com.au/top-5->

Kuwo se, kao i *Kugou*, više oslanja na video *streaming*, no sa većim fokusom na neke druge segmente tržišta. Osim vrlo popularnih karaoke turnira s novčanim nagradama, sadržaj je ponajviše fokusiran na nastupe DJ-a, te *talent show* program koji je također vrlo popularan u Kini. Uz ugrađene sustave nagrađivanja i mikroplaćanja, platforma predstavlja dodatni izvor zarade za nove glazbene talente u usponu.

Nakon desetljeća privikavanja kineske publike na besplatnu glazbu, unatoč ogromnom tehnološkom i financijskom potencijalu tvrtke, bilo je teško pronaći način kako ih natjerati da odjednom glazbu počnu plaćati. Angažman korisnika kroz postojeće društvene mreže činio se kao dobar potez, što će se pokazati dobrom poslovnom odlukom. *Freemium* model, po predloženoj cijeni pretplate nije bio isplativ, a nakon skoro deset godina poslovanja, *QQ Music* je imao samo 2,8 milijuna pretplatnika koji su mjesečno plaćali 10 juana, što je oko 1,5 dolara, za *streaming* bez oglasa. Pa čak i danas, iz istog razloga, cijena pretplate na *streaming* servise u Kini je višestruko manja od one koju predlažu zapadnjački poslovni modeli, a većina korisnika usluge i dalje uslugu koristi u besplatnoj inačici. Cijena za najskuplji paket usluge *QQ Music* košta oko 2,5 dolara što je čak četiri puta manje od cijene koju plaćaju *Spotify* pretplatnici.

Broj pretplatnika nije udjelom ništa veći niti u broju mjesečnih korisnika ostale dvije *streaming* usluge koju *Tencent* nudi, a pogledom na strukturu prihoda tvrtke za 2018. godinu, možemo primjetiti da prihodi od pretplate predstavljaju manje od petnaest posto ukupnih prihoda tvrtke, koliki je udio i prihoda od oglašivača¹⁰⁴. Sve *streaming* usluge koje tvrtka nudi, zajedno broje 43 milijuna pretplatnika od skoro 660 milijuna aktivnih korisnika. Najveći dio prihoda dolazi od 256 milijuna aktivnih korisnika zabavnih društvenih sadržaja (eng. *Social Entertainment*) koji mjesečno u prosjeku potroše više od 15 dolara na glazbeni sadržaj, što je pedeset posto više od mjesečne pretplate koju naplaćuju popularne usluge i šest puta više od cijene mjesečne pretplate u Kini¹⁰⁵. Za razliku od *Apple Music*-a i *Spotify*-a, gotovo sve usluge koje *Tencent* nudi, korisnicima daju mogućnost *streaming*-a koncerata

[chinese-music-apps/](#) [16. studeni 2021.]

¹⁰⁴ Rodenbaugh, R. (2021) *Tencent Music's business model could offer clues on Spotify's ambitions* [online]. Tech in Asia. Dostupno na: <https://www.techinasia.com/tencent-music-future-spotify> [16. studeni 2021.]

¹⁰⁵ Dredge, S. (2020) *Tencent Music now has 42.7m online music paying users* [online]. Music Ally Ltd. Dostupno na: <https://musically.com/2020/05/12/tencent-music-now-has-42-7m-online-music-paying-users/> [16. studeni 2021.]

i glazbenih programa uživo, koji se dodatno plaćaju ili daju mogućnost plaćanja napojnica izvođačima, kupnju virtualnih darova, te druge mehanizme mikroplaćanja. Pa tako više od 70% prihoda tvrtka ostvaruje od naknada na mikrotransakcije i naplate autorskih prava putem zabavnih društvenih sadržaja i to ponajviše zahvaljujući karaoke usluzi *WeSing*.

WeSing je karaoke aplikacija namjenjena za druženje kroz glazbu, a koju tvrtka korisnicima nudi putem već postojećih *WeChat* i *QQ Messenger* profila i tako već postojećoj bazi korisnika platforme na vrlo jednostavan način, za njihove karaoke izvedbe, omogućuje korištenje licenciranog glazbenog kataloga. Koristeći aplikaciju korisnici tako mogu pjevati duete s unaprijed snimljenim nastupima poznatih umjetnika ili pak s drugim korisnicima, imati karaoke zabave u virtualnim prostorijama za pjevanje, izazivati druge korisnike na duele ili pak unaprijed platiti za izvedbu nekog umjetnika ili drugih korisnika, što je vrlo često kada se radi o popularnim osobama. *WeSing* ponuđene funkcije monetizira prodajom virtualnih darova, koje si korisnici međusobno daruju unutar aplikacije kao nagrade za dobre izvedbe, te prodajom *premium* članstva koje dolazi s dodanim vrijednostima za korisnike, kao što su veće rezolucije zvučnih zapisa, vizualne teme aplikacije i pristup virtualnim trenerima pjevanja.

Još jedna od usluga u lepezi proizvoda *Tencent Music* grupe je i *Ultimate Music*, platforma na kojoj pružaju usluge raznim proizvođačima pametnih uređaja (*Xiaomi mobile*, *HUAWEI Sound X*) i automobila (*Geely cars*, *Great Wall Motor*), a koje im omogućuju daljni razvoj pametnih i interaktivnih uređaja za reprodukciju glazbe i integraciju s njihovim ekosustavom. Rad platforme bazira se na trendu Interneta svega (engl. *Internet of Everything, IoE*) i usredotočen je na uvođenje glazbe u sve nove digitalne proizvode, dok je cilj postojanja usluge stvoriti *B2B* glazbeni ekosustav¹⁰⁶.

Posebni kulturno-sociološki elementi i drugačije navike u konzumiranju glazbenog sadržaja, karakteristične za kinesko glazbeno tržište, primorali su lokalne tvrtke na prilagodbu drugačijim trendovima na tržištu i razvoj novih inovativnih poslovnih modela. Kineska publika je više naklona direktnoj interakciji sa umjetnicima i korisnicima, te

¹⁰⁶ Tencent (2021) *Our Products & Services* [online]. Tencent Music Entertainment Group. Dostupno na: <https://www.tencentmusic.com/en-us/business.html> [16. studeni 2021.]

drugačijem sustavu nagrađivanja nečijeg truda, što je tvrtka vrlo dobro uočila i prenijela u svoj poslovni model.

Za razliku od poslovanja glavnih igrača na tržištu, diverzificirani poslovni model *Tencent music* grupe je vrlo profitabilan, a tvrtka je u 2018. godini zaradila približno 240 milijuna dolara¹⁰⁷. Svojim poslovnim modelom su uspjeli dokazati da istinski ljubitelji glazbe cijene njezine stvaraoce, da su duboko i emocionalno vezani sa svojim omiljenim umjetnicima i da su spremni odreći se dijela svojeg novca u njihovo ime. To je isti razlog zbog kojeg plaćamo stotine dolara za ulaznice za koncerte, plaćamo ulaznice za virtualne koncerte u vrijeme pandemije i zbog kojeg korisnici platforme plaćaju više od sedam tisuća dolara mjesečno najboljim kreatorima digitalnog glazbenog sadržaja na *WeSing*-u.

Na zapadu je model *streaming*-a glazbe na zahtjev narušio odnos publike i umjetnika. Više ne postoji tradicionalna razmjena glazbenog zapisa za njegovu cijenu, nego platforme poput *Spotify*-a određuju cijenu glazbe, a glazbeni sadržaj je postao usluga u obliku neograničene ponude uz mjesečnu naknadu. Funkcionalnostima mikroplaćanja *Tencent Music* zatvara rupu u spomenutim narušenim odnosima, te omogućuje umjetnicima alat za stvaranje i monetizaciju istinskih obožavatelja¹⁰⁸.

Tvrtka se ovog ljeta okrenula i novom trendu na glazbenom tržištu, ali i na tržištu drugih umjetničkih izražaja, te su pokrenuli trgovinu glazbenih digitalnih kolekcija, izgrađenih na tehnologiji nezamijenjivih žetona (eng. *Non-Fungible Tokens, NFT*). *NFT* je novi globalni digitalni trend, baziran na *blockchain* tehnologiji, koji predstavlja digitalni original nekog umjetničkog djela i čijim se udjelima, često putem kriptovaluta, trguje na za to predviđenim platformama. *NFT* predstavlja vlasništvo nad originalnim djelom i udio u stvaranju njezinog originala, no ne i autorsko pravo nad daljnjom distribucijom. Dosadašnja ponuda *NFT*-a se u najvećem broju slučajeva nalazi na *Ethereum* infrastrukturi, što je postao problem kada je kineska vlada zabranila rudarenje i trgovinu kriptovalutama, te njihovo unovčavanje.

¹⁰⁷ Hu, C. (2018) *Tencent Music Uses 'Tipping' To Rack Up Revenues. Why Aren't Western Music Streaming Platforms Doing The Same?* [online]. Music Business Worldwide. Dostupno na: <https://www.musicbusinessworldwide.com/tencent-music-uses-tipping-to-rack-up-revenues-why-arent-western-music-streaming-platforms-doing-the-same/> [16. studeni 2021.]

¹⁰⁸ Ralston, W. i Seizov, N. (2020) *Streaming Needs to Pay Artists More - but There's an Idea From China That Could Help* [online]. The Slate Group LLC. Dostupno na: <https://slate.com/technology/2020/11/spotify-tencent-music-micropayments-streaming-royalties-tips.html> [16. studeni 2021.]

Tencent i *Alibaba* uspjeli su lobirati kod vlade, te im predložili svoju tehnologiju za *NFT* kao alternativu, koji se bazira na njihovoj zajedničkoj *blockchain* infrastrukturi. Činjenica da je njihov sustav realno odvojen od decentraliziranog sustava kriptovaluti nije odbila *blockchain* entuzijaste u Kini i prodaja svih novonastalih kolekcija ubrzo je rasprodana.

Iz svega opisanog vidljivo je da *Tencent Music* ne vidi budućnost svojeg poslovanja u audio *streaming*-u, barem ne kao njezinu osnovu, a financijski nisu napredovali niti od partnerstva sa *Spotify*-em, s obzirom da tvrtka još uvijek nije uspjela ostvariti profit. No svakako, tim su partnerstvom dobili pristup najboljoj praksi i tehnologijama za kvalitetnu uslugu glazbenog *streaminga*, te ostvarili puno povoljniju poziciju u pregovorima s glazbenim kućama koje su vlasnici *Spotify*-a. *Tencent* je svoju pregovaračku poziciju još dodatno učvrstio ulaganjem u 20 posto dionica *Universal Music Group*-a¹⁰⁹, što se pokazalo vrlo mudrim ulaganjem s obzirom na činjenicu da su nedugo poslije bili prisiljeni na obnovu ugovora s velikim izdavačima. Unatoč izgubljenim ekskluzivnim ugovorima za distribuciju, tvrtka sa svoje četiri glazbene usluge i dalje drži udio od 66 posto ukupnog digitalnog glazbenog tržišta u zemlji¹¹⁰, što ju čini ogromnim financijskim i tehnološkim divom sa mogućnostima mijenjanja glazbenog krajobraza u zemlji i svijetu. 2017. godine se, ponajviše zahvaljujući digitalnim usugama *Tencent Music*-a, Kina po prvi puta pojavila na listi deset najvećih glazbenih tržišta, da bi se već iduće godine popela na sedmo mjesto i od tada zadržava tu poziciju.

¹⁰⁹ Eliezer, C.(2021) *Tencent consortium now officially owns 20% of Universal Music Group* [online]. Radio Today Pty. Ltd. Dostupno na: <https://themusicnetwork.com/tencent-universal-music-shares/> [16. studeni 2021.]

¹¹⁰ Zhou, A. (2021) *Cloud Village & Tencent Square Off in China's Music Streaming Market* [online]. The China Guys Ltd. Dostupno na: <https://thechinaguys.com/cloud-village-china-music-streaming-market/> [16. studeni 2021.]

<p>KLJUČNI PARTNERI</p> <ul style="list-style-type: none"> Glazbene kuće Nezavisne glazbene kuće Samostalni umjetnici Izdavačke kuće Kineska vlada Spotify 	<p>KLJUČNE AKTIVNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> Akvizicija novih korisnika Konverzija korisnika na model pretplate Podrška radu platforme Sirenje ponude sadržaja Proizvodna inovacija Financijska ulaganja i akvizicije <p>KLJUČNI RESURSI</p> <ul style="list-style-type: none"> Platforma - Infrastruktura i korisnici Zaposlenici tvrtke Glazbeni katalog Korisnički audio i video sadržaj (Karaoke, Talent Show) 	<p>VRIJEDNOSNA PONUDA</p> <ul style="list-style-type: none"> Besplatna legalna glazba uz podršku oglasa Pretplata na glazbeni i ostali audio i video sadržaj bez oglasa i bolju kvalitetu usluge Video streaming uživo Mogućnost direktnog financiranja omiljenih izvodaca putem ugrađenog sustava mikrotransakcija u usluge na platformi Nepresušni izvor glazbe i ostalog glazbenog sadržaja Kreiranje korisničkog sadržaja (Karaoke, Talent Show) Pristup široj glazbenoj zajednici Pristup glazbenoj zajednici za umjetnike i glazbene kuće Pristup velikom broju korisnika za oglašivače 	<p>ODNOSI S KUPCIMA</p> <ul style="list-style-type: none"> Automatizirana podrška (Spotify Support) Mogućnost direktne interakcije obožavatelja i umjetnika putem ugrađenih sustava nagradivanja i mikrotransakcija Direktna interakcija među korisnicima na platformi Interakcija korisnika putem društvenih mreža <p>KANALI</p> <ul style="list-style-type: none"> Web stranica Mobile aplikacije (iOS i Android) Društvene mreže Integracija s audio proizvodima i audio sustavima u automobilima (Bluetooth) 	<p>SEGMENTI KUPACA</p> <ul style="list-style-type: none"> Kinesko masovno tržište besplatna usluga (free) usluga uz pretplatu (premium) Segmentacija tržišta diverzifikacijom sadržaja na pojedinih platformama (QQ Music, Kugou, Kuwo, WeSing) Oglašivači
<p>STRUKTURA TROŠKOVA</p> <ul style="list-style-type: none"> Rad i razvoj platforme Plaće zaposlenika Istraživanje i razvoj novih funkcionalnosti i usluga platforme 	<p>TOKOVI PRIHODA</p> <ul style="list-style-type: none"> Prihodi od naknada na mikrotransakcije Prihodi od oglašivača Prihodi od pretplata 	<p>TOKOVI PRIHODA</p> <ul style="list-style-type: none"> Prihodi od naknada na mikrotransakcije Prihodi od oglašivača Prihodi od pretplata 		

SLIKA 9. Platno poslovnog modela, Tencent Music. Izvor: Autorski rad

5.5. *Bandcamp*

Još jedan nedvojbeno dobar primjer kako poslovni model „plati što želiš“ na digitalnoj platformi koja je besplatna za korisnike može biti održiv, te isplativ i za umjetnike i za vlasnike platforme, je *Bandcamp*. Tvrtka koja već šest godina za redom radi sa profitom i koja umjetnicima, slično kao *Tencent Music*, nudi alat za stvaranje i monetizaciju istinskih obožavatelja, pogotovo ljubitelja glazbene robe, kao što su nosači zvuka i *merchandise*.

Bandcamp je američka glazbena Internet platforma, osnovana 2008. godine i od tada uživa poseban ugled u glazbenoj zajednici, kao neovisna alternativa umjetnicima za popularne platforme poput *Spotify*-a i *Apple Music*-a. Glavni aspekt koji ih razlikuje od većine konkurencije je taj što *Bandcamp* želi svojim korisnicima ponuditi više od kupovine i *streaming*-a glazbe, a to je potpuno glazbeno iskustvo. U suštini, *Bandcamp* je digitalna glazbena trgovina i glazbena zajednica u kojoj strastveni obožavatelji otkrivaju, povezuju se i izravno podržavaju umjetnike koje vole.

Osnivači Ethan Diamond i Shawn Grunberger su veliki ljubitelji glazbe, a svoju ljubav i informatičko iskustvo odlučili su pretočiti u digitalni poslovni model, koji će korisnike naučiti važnosti umjetnika i izvođača u glazbenom svijetu. Realno, to je prvi takav poslovni model na glazbenom tržištu, a sabire mnoge osobine poslovanja nezavisnih glazbenih kuća iz prošlosti, pretočen u digitalni svijet. Štoviše, nakon trinaest godina poslovanja i činjenice da im četvrtinu prihoda čine prihodi od fizičkih nosača zvuka nezavisnih izvođača i izdavača, koji su u stalnom porastu, *Bandcamp* se ponekad doima kao velika nezavisna glazbena kuća i vrhunski uređena trgovina vinila.

Protive se velikim diskografskim kućama, za koje smatraju da umjetnike premalo plaćaju i preuzimaju previše kontrole nad glazbenim stvaralaštvom, te *streaming* uslugama, koje kritiziraju da daju premale naknade umjetnicima i vode neodrživ poslovni model koji si mogu priuštiti samo velike tvrtke. Misija *Bandcamp*-a je „pomoći u širenju iscjeliteljske moći glazbe izgradnjom zajednice u kojoj umjetnici napreduju uz izravnu podršku svojih obožavatelja i gdje se glazbeni obožavatelji okupljaju kako bi istražili nevjerojatan glazbeni

svemir, u čijem stvaranju sudjeluju svojom izravnom podrškom¹¹¹. Za razliku od *Spotify*-a, koji su svoj uspjeh gradili na poslovnom modelu više naklonjenom publici, *Bandcamp* je svoj uspjeh uspio izgraditi na poslovnom modelu koji se fokusira prvenstveno na umjetnike, a obožavateljima su omogućili direktniji odnos i utjecaj na izgradnju karijera njihovih omiljenih umjetnika, zadržavši tradicionalne nosače zvuka više kao simbol zahvalnosti za podršku u daljnjem stvaranju.

Osim besplatnog *streaminga* glazbe putem njihove *web* stranice, na personaliziranim profilima, odnosno *online* trgovinama umjetnika, *Bandcamp* umjetnicima omogućuje prodaju digitalnih albuma, pjesama, CD-a, vinilnih ploča i audio kasete. Osim glazbenog sadržaja korisnicima je također omogućeno prodavati i brendirani sadržaj kao što su majice, bedževi, plakati i naljepnice, ali i karte za prijenose izvedbi uživo putem Interneta. Sadržaj i postavke njihovih trgovina na platformi, umjetnici ažuriraju sami i odgovorni su za njihovo održavanje. *Bandcamp* je odgovoran za održavanje tržišta u cjelini, što znači da oni snose troškove pružanja usluge i brinu se da se promet na platformi odvija bez problema.

Za razliku od svojih konkurenata *Bandcamp* umjetnicima i publici pruža određeni stupanj fleksibilnosti u pogledu plaćanja. Tako primjerice, umjetnici imaju mogućnost postaviti početnu cijenu digitalnog albuma, čak i kao besplatnu, uz opciju da slušatelji plate onoliko koliko žele. Na taj način umjetnici omogućuju većem broju slušatelja da čuje njihovu glazbu, a ako im se glazba sviđa im daju mogućnost da ju čak posjeduju i na nekom od tradicionalnih nosača zvuka, te preslušavaju na nekom od svojih starih glazbenih sustava. Praksa je da se uz kupnju nekog od nosača zvuka dobije i pristup *streaming*-u digitalnog formata što dodatno pospješuje odluku slušatelja na njihovu kupnju. Za razliku od tradicionalnih poslovnih modela industrije, ali i modela drugih digitalnih glazbenih platformi, izuzev *Tencent*-a, vidimo da je odnos između umjetnika i njihove publike na *Bandcamp* platformi izravniji i izraženiji.

Glazbeno iskustvo koje *Bandcamp* pruža korisnicima njihove platforme, za razliku od automatiziranih preporuka naprednih algoritama koje koriste *streaming* servisi, isključivo ovisi o ljudskoj interakciji. Njihova ponuda je tako dopunjena jako dobrim člancima o novoj

¹¹¹ Bandcamp (2021) *About Us* [online]. Bandcamp, Inc. Dostupno na: <https://bandcamp.com/about> [16. studeni 2021.]

glazbi i intervjuima s novim izvođačima, za koju je zadužen *Bandcamp*-ov urednički tim. Sadržaj se ažurira na dnevnoj bazi, u formi Internet časopisa pod imenom *Bandcamp Daily*, uz ugrađenu mogućnost direktnog preusmjerenja čitatelja na profil izvođača o kojemu se u tekstu radi, putem Internet poveznice ugrađene u sam članak ili intervju. *Bandcamp* tako povećava promet i privlači pozornost potencijalno nove publike i preuzimaju ulogu promotora kojega su tradicionalno imali glazbeni časopisi i radijske emisije¹¹². Tvrtka je tako uspješno uspjela spojiti osjećaj čitanja glazbenog fanzina sa zanimljivim urednicima i iskustvo besplatnog slušanja glazbe, što su korisnici vrlo dobro prihvatili. Uspješno su prepoznali da bi sofisticirani profil korisnika njihove platforme, koji voli tehnologije i trendove prošlosti¹¹³, ipak mogao više preferirati glazbene preporuke s društvenim elementom i elementom glazbenog novinarstva, te su se odlučili na tradicionalni pristup.

Ono što je tvrtka na vrijeme uočila je da mnogi umjetnici na glazbenom tržištu i njihovi vjerni obožavatelji nisu zadovoljni efektima digitalizacije tržišta i da još uvijek nisu spremni na potpunu tranziciju, te da bi rješenje tog problema mogao biti digitalni poslovni model sa tradicionalnim elementima, kao što su nosači zvuka i *merchandise*, te izraženiji ljudski faktor u smislu direktnog financiranja ili glazbenih preporuka.

Bandcamp je vrlo dobro uočio i neuništivost vinilnih ploča na tržištu i veliku ljubav audiofila prema njima. Naime, zadaća *CD*-a kao platforme bila je na tržištu zamijeniti gramofonsku ploču i dugo se vremena činilo da će u tome uspjeti, no pravi audiofili i oni nostalgичni teško su mogli zaboravili omiljeni format, a ljubitelji digitalnih formata prebacili su se u Internet domenu. Ipak, vinili su i danas vrlo popularni među audiofilima, što pokazuje i činjenica da prodaja vinila trenutno doživljava preporod sa stalnim rastom prodaje od 2008. godine. U svojem polugodišnjem izvješću o prihodima od prodaje za 2020. godinu, američka glazbena asocijacija RIAA (eng. *The Recording Industry Association of America*) ističe da je prodaja vinilnih ploča u SAD-u dosegla zaradu od 232 milijuna dolara, naspram 130

¹¹² Nicolaus, T. (2019) *The Platformization of the Music Industry: A Case Study of Bandcamp*, Master Thesis. Utrecht University Repository. Dostupno na: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/383891> [16. studeni 2021.]

¹¹³ Nguyen, D. (2018) *Bandcamp* [online]. Under Glass. Dostupno na: <https://www.underglass.io/read/Bandcamp> [16. studeni 2021.]

milijuna dolara od prodaje CD-a. Po prvi puta od 1986. godine zabilježena je veća prodaja vinila i time je možda najavljen definitivni kraj CD-a kao nosača zvuka.

PRODAJA NOSAČA ZVUKA		polugodište 2019.	polugodište 2020.	promjena (%)
Količina (mil)	CD	18,6	10,2	-45,16
Prihod od prodaje (mil \$)		\$247,90	\$129,90	-47,60
Količina (mil)	Vinili (LP/EP)	8,6	8,8	2,33
Prihod od prodaje (mil \$)		\$224,10	\$232,10	3,57
Količina (mil)	Glazbeni video	0,5	0,5	0,00
Prihod od prodaje (mil \$)		\$9,30	\$9,40	1,08
Količina (mil)	Ostalo	0,2	0,2	0,00
Prihod od prodaje (mil \$)		\$3,80	\$4,10	7,89

TABLICA 3. Prodaja fizičkih nosača zvuka u prvoj polovici 2019. i 2020. godine

Izvor: RIAA, *Mid-Year 2020 RIAA Revenue Statistics*, Dostupno na: <https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2020/09/Mid-Year-2020-RIAA-Revenue-Statistics.pdf> [16. studeni 2021.]

Prihodi tvrtke koji se odnose na prodaju fizičkih nosača zvuka u stalnom su porastu, što je paradoks u odnosu na kretanja istih na globalnom nivou, ali dokazuju opravdanu sumnju tvrtke u postojanje kritične mase korisnika koji bi njihovu platformu mogli koristiti upravo zbog diverzificirane ponude, nasuprot popularnim digitalnim glazbenim servisima. Stopa porasta prodaje vinila putem platforme u stalnom je rastu, a već 2017. godine iznosila je 54 posto¹¹⁴, da bi zaključno sa 2,3 milijuna prodanih primjeraka prošle godine prodaju udvostručili na godišnjoj razini¹¹⁵. Tvrtka je trenutno najveći svjetski distributer nosača zvuka. Od 2020. godine *Bandcamp* umjetnicima čak pruža i usluge tiskanja vinila za koju je zadužena češka tvrtka *GZ Media*, a nakon pilot faze s 50 umjetnika, tvrtka je početkom 2021. otvorila ograničen pristup za 10.000 umjetnika s planovima za daljnje širenje¹¹⁶. Model predlaže da njihovi obožavatelji unaprijed naručuju tiskanje, umjesto da ga umjetnik unaprijed sam financira, a *Bandcamp* omogućuje umjetnicima da sami odrede prodajnu cijenu.

¹¹⁴ Ryce, A. (2018) *Bandcamp posts label revenue increase of 73% for 2017, reports \$270m payout to artists* [online]. Resident Advisor Ltd. Dostupno na: <https://ra.co/news/41053> [16. studeni 2021.]

¹¹⁵ Bandcamp (2021) *About Us* [online]. Bandcamp, Inc. Dostupno na: <https://bandcamp.com/about> [16. studeni 2021.]

¹¹⁶ Millman, E. (2021) *Bandcamp Will Make Vinyl Records For You* [online]. Rolling Stone, LLC. Dostupno na: <https://www.rollingstone.com/pro/news/bandcamp-vinyl-pressing-service-indie-music-1114800/> [16. studeni 2021.]

Za tvrtku je to nebitno jer ne rade na modelu ekonomije razmjera, a svoje usluge naplaćuju različito, ovisno o tome radi li se o prodaji nosača zvuka ili digitalnih albuma i pjesama. Na svaku od realiziranih transakcija putem njihove platforme za digitalne formate, uzimaju jedinstvenu naknadu od 15%, koja se smanjuje na 10% za umjetnike čija ukupna prodaja dosegne 5000 dolara. To je otprilike duplo, a kasnije i tri puta, manje od iznosa kojeg zadržavaju *streaming* platforme i čije su naknade veće od 30%. Pa čak i unatoč opciji dijeljenja digitalne glazbe besplatno, koja čini 13% ukupnih godišnjih transakcija i predstavlja samo trošak za tvrtku, tvrtka uspijeva zaraditi ekstra profit na fizičkim medijima čije su cijene skuplje i čiji su prihodi od prodaje gotovo pa jednaki onima od prodaje digitalnih albuma¹¹⁷. Na fizičke medije tvrtka naplaćuje 10% po transakciji. Njihova je filozofija da ljudi kupuju više, ako prvo mogu besplatno slušati, te zapravo potiču umjetnike da glazbu inicijalno učine besplatnom. Svjesni su da zaista zarađuju onda kada slušatelji kupuju glazbu i brendiranu robu. *Bandcamp* koristi *Paypal* za obradu transakcija, pa umjetnici sami snose cijenu naknade za obradu plaćanja, što nije tipično za poslovni model *Paypal*-a u kojem troškove transakcije snosi trgovac.

Od 2017. godine *Bandcamp* nudi korisnicima i mogućnost pretplate na korisnički račun nekog od umjetnika. Za cijenu mjesečne pretplate, koju određuje sam umjetnik, korisnici tako mogu pristupiti cijelom glazbenom katalogu, komunicirati direktno s umjetnicima, ali i premijerno dobivati novosti, pristup specijalnom glazbenom sadržaju i posebnim ponudama kao što su ograničene serije majica ili ulaznice za koncerte. Digitalno pokroviteljstvo u vidu pretplate na sadržaj novi je trend na digitalnom tržištu, a mnoge se platforme (*Patreon*, *Youtube*) sve više odlučuju na sličan model direktne financijske podrške tvorcima digitalnog sadržaja.

Za razliku od popularnih *streaming* servisa, *Bandcamp* nije dužan plaćati velike naknade velikim glazbenim kućama s obzirom da sav sadržaj koji se nudi na njihovoj platformi dolazi od nezavisnih glazbenih kuća i samostalnih izdavača. Za glazbene kuće s kojima surađuju, nude opciju *Bandcamp for Labels* koja im omogućuje da putem njihove platforme, za cijenu

¹¹⁷ Thompson, A. (2019) *Why is Bandcamp profitable and Spotify not?* [online]. Towards Data Science Inc. Dostupno na: <https://towardsdatascience.com/why-is-bandcamp-profitable-and-spotify-isnt-3444ad63e7fb> [16. studeni 2021.]

od 20 dolara mjesečno, postavite zajedničku brendiranu stranicu za do 15 umjetnika ili za 50 dolara mjesečno ponude svoje kompletne glazbene kataloge.

S obzirom da nisu u mogućnosti utjecati na ugovore između izdavača i umjetnika po pitanju naknada, tvrtka se stalno trudi svojim primjerom potaknuti izdavače u pravednoj raspodjeli prihoda. Pogotovo posljednjih godina kada su zbog posljedica krize izazvane korona virusom prihodi umjetnika od nastupa gotovo pa nestali, što je mnoge dovelo do ruba egzistencije. Tako su se već početkom krize, u ožujku prošle godine, odlučili na jedan dan odreći svojeg dijela zarade u korist umjetnika pogođenih krizom, a događaj su nazvali *Bandcamp Friday* i pozvali sve obožavatelje da im se pridruže u akciji. Odaziv je bio nevjerojatan, a do danas su kroz trinaest takvih događaja uspjeli potaknuti obožavatelje da kupe glazbe u vrijednosti od 56 milijuna dolara.

Unatoč stečenome dojmu, ne treba zaboraviti činjenicu da više od 75% ukupne prodaje na platformi čini prodaja digitalnih albuma i pjesama, što tvrtku prvenstveno čini ponuditeljem digitalnog sadržaja. Ono što je karakteristično za njihov poslovni model je to što se na njihovoj platformi to također radi na tradicionalan način, prvenstveno u formatu glazbenih albuma koje sastavljaju umjetnici. Naime, oni ne nude opcije kompiliranih pjesama i liste pjesama, što je trend na tržištu, nego glazbu nude u formatima albuma i pojedinačnih pjesama (eng. *singles*), koje korisnici mogu kupiti, a dalje mogu slušati putem aplikacije ili preuzeti na svoj prijenosni uređaj, računalo ili pametni telefon. Tehnologija *streaming*-a glazbe za tvrtku predstavlja samo kanal za promociju glazbenog sadržaja, koji će se monetizirati kasnijom prodajom istoga, te samo kao jednu od opcija u ponudi glazbenog sadržaja na njihovoj platformi.

Nakon što korisnik kupi album, od njega će se tražiti da napiše komentar koji će se pojaviti na stranici tog albuma. To je jednostavna interakcija koja često ne smeta korisnike, ali dovoljno snažna da ih potakne da napišu svoje dojmove o albumu. Tako se stvara osjećaj izravne veze između umjetnika i obožavatelja koji nedostaje na većim glazbenim platformama. Ethan Diamond često kritizira rad *streaming* platformi upravo zbog tih karakteristika glazbenih *streaming* servisa i njihovoj želji da automatiziraju proces slušanja audio zapisa. Koristi izraz audio zapisi nasuprot glazbi, s obzirom na recentni porast *podcast*

sadržaja i ostalih glazbenih formata na konkurentnim platformama, u želji da dodatno naglasi vrijednost glazbe i onih koji stoje iza nje, a to su umjetnici. Tvrdi da su poslovni modeli *Spotify*-a i sličnih *streaming* platformi, previše fokusirani na konkurenciju s namjerom da preuzmu slušatelje jedni drugima, promoviranjem samo popularne glazbe i hit pjesama, zanemarujući vrijednost umjetnika, a često nudeći i ostali neglazbeni sadržaj u želji za sve većim brojem korisnika¹¹⁸.

Oko 45% ukupnih transakcija realiziranih putem platforme čine kupci iz SAD-a, dok više od 75% transakcija čine kupci iz ukupno pet zemalja. Sve osim Njemačke su zemlje engleskog govornog područja, što platformu čini poprilično anglofonskom, no istodobno, arhitektura platforme se pokazala dovoljno fleksibilnom da joj omogući nevjerojatan doseg. Korisnici platforme dolaze iz gotovo svih svjetskih regija i govornih područja, što platformu opet čini dovoljno globalnom i daje mogućnost glazbenicima iz bilo kojeg dijela svijeta da ih se čuje u najrazvijenijim glazbenim tržištima.

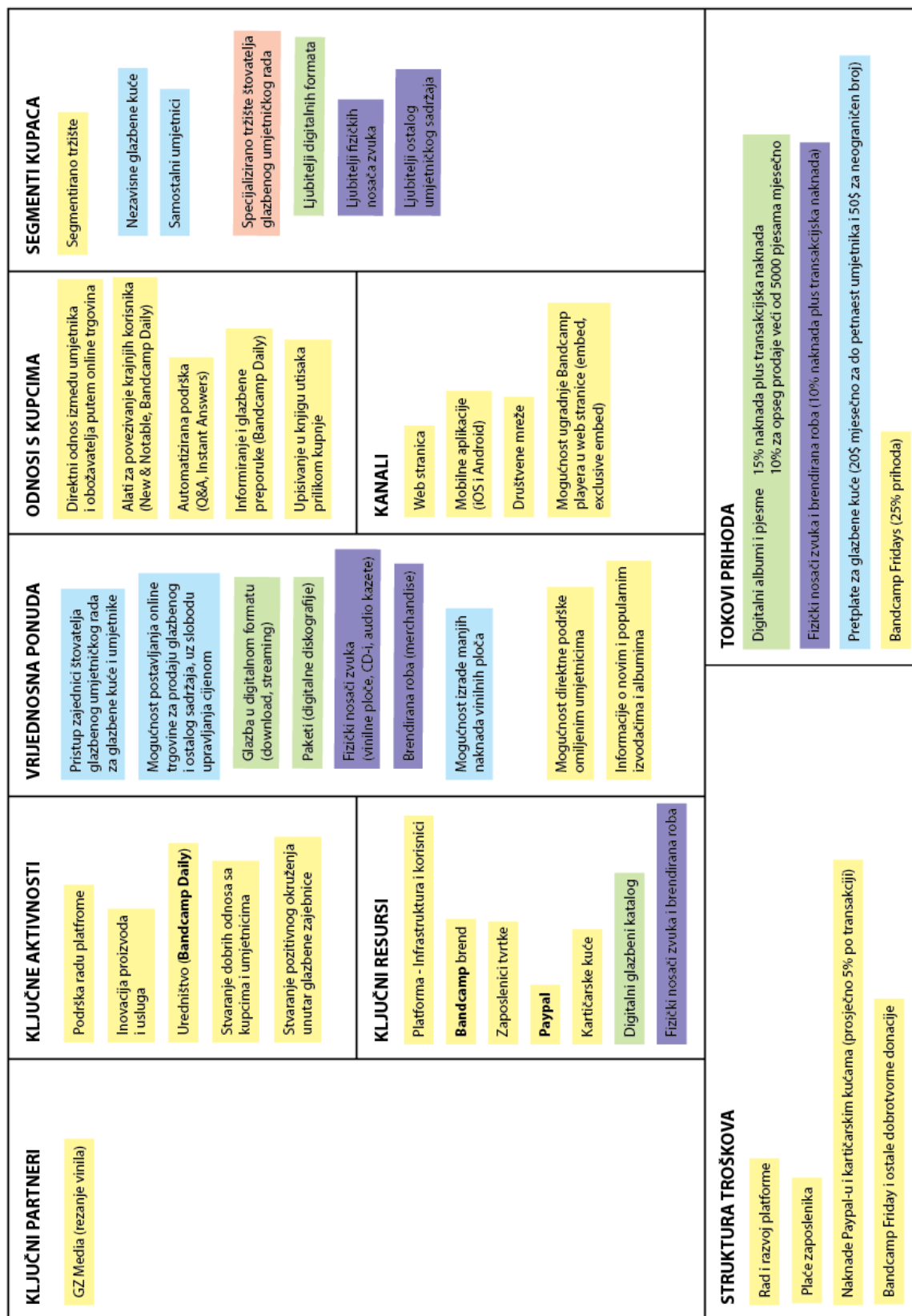
Iako su pružatelji digitalnih usluga okosnica današnje glazbene industrije, Bandcamp je pokazao poslovni model poštene, autentične i kreativne digitalne usluge. To dokazuju njihovi statistički podaci i druge vrijednosti koje ih izdižu iznad ostalih poslužitelja. Njihove usluge, značajke i plan preraspodjele zarade idealni su za sve sudionike, a vrlo je istaknuta njihova sposobnost učinkovitog i djelotvornog uspostavljanja odnosa umjetnika s obožavateljima. Kreiranjem ekosistema usluga sa raznih polja djelatnosti glazbene industrije i spajanjem korisnika sa pružateljima njihovih usluga putem digitalne platforme, uspjeli su stvoriti održivi poslovni model, prilagođen tradicionalnim načinima konzumacije glazbe i korisnicima koji žele „posjedovati glazbu“. Ovo je odličan primjer modela digitalnog izloga, koji korisnicima pruža iskustvo posjeta prodavaonici vinila u stvarnom svijetu, gdje nas često sve ponuđeno, glazba koja svira, pa i dobre preporuke prodavača i drugih kupaca, vješto natjeraju da na kraju ipak potrošimo nešto novca.

U budućnosti glazbenog poslovanja *Bandcamp* će zasigurno imati značajnu ulogu. S obzirom na profitabilan poslovni model, te činjenicu da su uspjeli usavršiti svoju uslugu i

¹¹⁸ Krukowski, D. (2020) *A Tale Of Two Ecosystems: On Bandcamp, Spotify And The Wide-Open Future* [online]. npr Music. Dostupno na: <https://www.npr.org/2020/08/19/903547253/a-tale-of-two-ecosystems-on-bandcamp-spotify-and-the-wide-open-future> [16. studeni 2021.]

usaditi osjećaje vrijednosti prema umjetnicima u bazu svojih korisnika, budućnost poslovanja tvrtke na dobrom je putu. Umjetnici postaju sve neovisniji i žele sve veću ulogu i slobodu u kreiranju sadržaja, a *Bandcamp* platforma im to omogućuje. Uz to, platforma im dozvoljava kreativnu kontrolu i slobodu u određivanju cijene, onoga što apsolutno nedostaje na popularnim glazbenim *streaming* servisima.

Tvrtka je svojim inovativnim poslovnim modelom uspjela pobiti mit koji je tvrdio da obožavatelji više ne žele kupovati glazbu. Rezultati njihovog poslovanja govore da je problem očigledno bio u zastarjelim sustavima distribucije i njihovoj lošoj reputaciji. Zaključimo da *Bandcamp* može samo napredovati u svojem naumu stvaranja brižne glazbene zajednice, a u budućnosti bi glazbena industrija mogla mnogo naučiti od njih.



SLIKA 10. Platno poslovnog modela, Bandcamp. Izvor: Autorski rad

5.6. Sažetak usporedbe promatranih digitalnih platformi

Nakon što smo dobili detaljan uvid u najvažnije aktualne poslovne modele na glazbenom tržištu, možemo donijeti neke realne zaključke o trendovima na istome. No usporedimo prvo poslovne modele odabranih slučajeva prema ontološkoj klasifikaciji sa početka poglavlja koju je predstavio Osterwalder.

U segmentu ponude ne postoji velika razlika između tri od četiri odabrana slučaja. Svi osim *Bandcamp*-a u osnovi ponude imaju uslugu glazbenog *streaming*-a sa proširenom ponudom u vidu *podcast* emisija, video *streaming*-a i korisničkog sadržaja. Usluge se uglavnom razlikuju u kvaliteti digitalnih zapisa, korisničkom iskustvu i nešto različitom glazbenom katalogu, dok *Tencent Music* osim navedenog nudi i mogućnost direktnog financiranja umjetnika putem mikrotransakcija na platformi. *Bandcamp* se ovdje ističe kao alternativni poslovni model, čija je ponuda uglavnom bazirana na ponudi korisničkog sadržaja u formi digitalnih albuma i pjesama za preuzimanje, dok *streaming* glazbe nude kao dodatnu uslugu i promotivni alat. Uz digitalni sadržaj, platforma svojim korisnicima nudi i mogućnost prodaje fizičkih nosača zvuka i *merchandise*-a.

Kao i u segmentu ponude, infrastruktura poslovnih modela triju *streaming* usluga vrlo je slične strukture. Mreža partnera se uglavnom sastoji od velikih glazbenih kuća, nezavisnih glazbenih kuća, samostalnih umjetnika i izdavača, a pogled na vlasničku strukturu digitalnih pružatelja usluga pokazuje popriličnu isprepletenost među sudionicima. Nezavisni dio glazbenog tržišta zato sve više prelazi na *Bandcamp* platformu, čiji su oni glavni partneri i kreatori sadržaja na platformi. Ključni resursi svih poslovnih modela su njihove digitalne platforme (infrastruktura i korisnici), njihov brend i zaposlenici, te glazbeni katalog kao osnovni element ponude. Osim širenja ponude i akvizicije novih korisnika, ključne aktivnosti promatranih poslovnih modela možemo grupirati u dvije skupine. One karakteristične za *startup* tvrtke kao što su *Bandcamp* i *Spotify* koje se baziraju na stalnom inoviranju i stvaranju brenda, te one karakteristične za velike tehnološke tvrtke kao što su *Apple* i *Tencent* čije su aktivnosti okarakterizane čestim akvizicijama već gotovih tehnoloških rješenja i usluga.

U segmentima kupaca također nema prevelike razlike, ako govorimo o *streaming* uslugama. To su uglavnom masovno tržište i oglašivači, s iznimkom *Apple Music*-a koji ne nudi opciju besplatnog slušanja uz oglase. Segmentacija tržišta prezentirana je kroz diverzificirani sadržaj na platformama u slučaju *Tencent*-a i broju korisnika u preostala dva slučaja. *Bandcamp* se ovdje opet ističe na način da njegovo ciljano tržište nije masovno tržište već nezavisne glazbene kuće i umjetnici, te posredno njihova publika. Kanali distribucije kod svih promatranih slučajeva zadovoljavaju sve aktualne trendove i nude integraciju sa mnogim društvenim mrežama i audio uređajima. U segmentu odnosa sa kupcima *Bandcamp* i *Tencent* imaju specifičnu poslovnu strategiju kojom nude direktniju interakciju između krajnjih korisnika platforme i slobodu u financijskim odlukama umjetnika.

Kada promatramo strukturu troškova i prihoda *Bandcamp* platforme, uviđamo najveću razliku u odnosu na ostale poslovne modele. Njihovo poslovanje nije ugroženo velikim troškovima koje ostale tvrtke plaćaju glazbenim kućama i koje predstavljaju najveći dio troškova njihovog poslovanja. Troškovi njihovog poslovnog modela su tako minimizirani na infrastrukturne troškove, plaće i daljni razvoj usluga i platforme. Transakcijski troškovi koje plaćaju *Paypal*-u i kartičarskim kućama su u prosjeku 5 posto po transakciji. Prihode ostvaruju u postotnim naknadama po ostvarenoj transakciji koja varira ovisno o vrsti proizvoda ili opsegu prodaje. Tokovi prihoda svih ostalih promatranih slučajeva su pretplate na glazbeni sadržaj, koji su u slučaju *Tencent*-a, a najviše zbog drugačijih navika kineskih potrošača, vrlo mali. Oni pak većinu svojih prihoda ostvaruju putem društvenih aplikacija i naknadama na mikrotransakcije. Osim *Apple Music*-a, ostale dvije tvrtke nude i *freemium* poslovni model koji se monetizira putem oglasa.

Na kraju, zaključimo ovo poglavlje identificiranjem trendova digitalnog glazbenog tržišta, koje su postavili poslovni modeli najbitnijih glazbenih digitalnih platformi:

- Broj mjesečnih korisnika svih platformi je u stalnom porastu. Broj pretplatnika je, uz smanjenu stopu rasta prošle godine, također u porastu što govori o zrelosti poslovnih modela pružatelja digitalnih usluga i njihovoj pozitivnoj percepciji od strane korisnika.

- Preferencija korisnika odražena je prema lokalnim pružateljima usluga. U Kini je to *Tencent Music*, dok su *Pandora* i *Apple Music* dominantni u SAD-u. To je rezultat postojanja velikog broja korisnika višestranih platformi lokalnih tehnoloških tvrtki i njihovoj mogućnosti da se brzo prilagođavaju tržišnim trendovima, ali i pogodne lokalne političke klime. Stoga su tvrtke kao *Deezer*, *Spotify* i *Tidal* morale neprestano inovirati i ulagati u promociju usluge na svim svjetskim glazbenim tržištima, kako bi privukle što veći broj korisnika na svoje platforme.
- Novi poslovni modeli kao što su *Bandcamp*, *MOG* ili *Spotify* lakše nastaju i implemetiraju se u manjim tvrtkama, ali kao takve lako postaju žrtva jake tržišne konkurencije i često su primorane na strateška partnerstva s njom. Uvođenje novih funkcionalnosti i usluga dovodi do rasta tvrtki, a tako i do sve veće potrebe za agilnim organizacijskim modelima, kako bi se tvrtka lakše prilagođavala promjenama unutar usluge koju nude ili proširenjima ponude platforme.
- Unatoč velikim prihodima i njihovom stalnom rastu, poslovni modeli *streaming*-a glazbe uz pretplatu još uvijek nije profitabilan, kako zbog visokog iznosa naknada koje plaćaju izdavačima, tako i zbog stalnog razvoja novih usluga, inoviranja, te rasta troškova poslovanja.
- Nezavisni umjetnici i glazbene kuće, kao i nove glazbene nade, uvelike se okreću alternativni *streaming* servisa. S obzirom da popularni poslovni modeli ovise o velikoj količini starog kataloga diskografskih kuća i velikom obrtaju podataka, te da su prilagođeni masovnom korisničkom tržištu, platforme koje omogućuju direktnu interakciju sa vjernim obožavateljima, te kreativnu i financijsku slobodu u stvaranju, nameću se kao logičan izbor.
- Unatoč primatu *streaming* servisa, te odličnoj percepciji od strane korisnika i glazbenih kuća, pojava novih poslovnih modela i novih načina prihoda od glazbe je neminovna. Kako zbog, najviše u financijskom smislu gledano, ostvarenja boljih uvjeta za umjetnike, tako i zbog želje slušatelja za novim glazbenim iskustvima i aktivnim sudjelovanjem u karijerama svojih najdražih umjetnika. Možda već uskoro i zajedničkom muziciranju i sustvaranju glazbe.

6. Zaključna razmatranja

Živimo u digitalnom dobu i vremenu digitalne industrijske revolucije, u kojemu svakog dana možemo svjedočiti nekoj novoj tržišnoj disrupciji izazvanoj digitalnim tehnologijama i pojavom inovativnih digitalnih poslovnih modela koji mijenjaju tradicionalne načine na koje smo neka dobra i usluge naučili konzumirati. Život bez pametnog telefona postaje gotovo nezamisliv, a veliki dio informacija, zbog njihove široke dostupnosti i poboljšanih performansi, konzumiramo putem Interneta i mobilnih mreža.

Novi digitalni trendovi na tržištu, kao što su društvene mreže, mobilne tehnologije i napredna podatkovna analitika, doveli su do stvaranja drugačijih poslovnih ideja, intenzivno orijentiranih prema korisnicima i personifikaciji njihovog iskustva prilikom korištenja digitalne usluge ili proizvoda, a digitalizacija poslovanja putem digitalnih platformi, s obzirom na njihovu otvorenost i prilagodljivost raznim sektorima tržišta, postala je uobičajeni digitalni poslovni model današnjice. Cilj takvog poslovnog modela je pridobivanje što većeg broja korisnika platforme, kako bi se povećala njezina korisnost i vrijednost. Korisnike platforme se najčešće angažira putem inovativnih usluga i poboljšanog korisničkog iskustva, koje konkurentne usluge ne nude.

Proces digitalne transformacije glazbenog tržišta, koje je očigledno bilo spremno na nove promjene, započinje pojavom Interneta i novih digitalnih modela razmjene, izvan ustaljenih poslovnih struktura. Prilagođavanjem općim trendovima tržišta, velike glazbene kuće uviđaju potencijal digitalnih usluga i prepuštaju svoje distribucijske kanale digitalnim tvrtkama. Tako se glazbeno tržište ipak transformiralo, te je postalo jedno od prvih tržišta u kojima su prihodi od prodaje digitalnih usluga i dobara uvelike nadmašile prihode od prodaje tradicionalnih fizičkih medija s daljnjim trendom rasta. Pojava novih tvrtki i njihovih poslovnih modela, te utjecaj digitalnih tehnologija na procese u snimanju i produkciji glazbenog sadržaja, promijenili su položaj velikih glazbenih kuća na tržištu, koje su godinama diktirale pravila igre. Digitalne tvrtke, kao što su *Google*, *Apple* i *Spotify*, su ubrzo postale partneri glazbenim kućama i najvažniji distributeri njihovog glazbenog sadržaja.

Tradicionalne poslovne modele za distribuciju snimljenog sadržaja na fizičkim medijima, na kraju su zamijenili digitalni poslovni modeli koji su svojim korisnicima omogućili pristup

glazbenom sadržaju, te mogućnost njihovog kompiliranja i dijeljenja sa svojim prijateljima. Sve to samo za samo dio cijene koju su ne tako davno plaćali izdavačima i njihovim distributerima. Novi poslovni sustavi za distribuciju glazbe tako miču fokus sa tradicionalnih linearnih lanaca opskrbe i počinju se bazirati na radu dvostranih ili višestраниh platformi, čije je područje djelovanja fokusirano na uslugu posredovanja između ponude digitalnog sadržaja i potražnje za istim. Digitalne platforme za *streaming* glazbe, iako još uvijek neprofitabilan, trenutno su najzastupljeniji poslovni model za distribuciju glazbenog sadržaja, a preostala distribucija tradicionalnih nosača zvuka uvelike se preselila na digitalnu domenu. Zbog malih naknada pružatelja digitalnih usluga i tradicionalno nepoštene raspodjele sa glazbenim kućama, umjetnici su svoj fokus prebacili na nastupe uživo, koji su u digitalnom dobu glazbene industrije postali primarni izvor zarade umjetnika.

Digitalizacija tržišta je donijela i neke nove mogućnosti za same autore i glazbenike. Pojava samoizdavaštva i umrežavanje nezavisnih izdavača i glazbenih kuća, mnogima od njih su omogućile da lakše dođu do svoje publike. Svi trendovi ukazuju da će se budući poslovni modeli morati bazirati na pravednijoj raspodijeli zarade između umjetnika, izdavača i digitalnih distributera. Također, u vidu što bolje monetizacije glazbenog sadržaja, novi poslovni modeli za distribuciju glazbe morati će još više uključiti korisnike u direktnije odnose sa umjetnicima, kao i u stvaranje samog sadržaja. Iako je pokrenula novi rast tržišta glazbe, očito je da digitalna transformacija još uvijek mora opravdati svoju ulogu pred mnogim sudionicima glazbenog tržišta.

Popis literature

1. Aaslaid, K. (2019) *50 Examples Of Corporations That Failed To Innovate* [online]. Valuer. Dostupno na: <https://www.valuer.ai/blog/50-examples-of-corporations-that-failed-to-innovate-and-missed-their-chance> [16. studeni 2021.]
2. Apple (2021) *Uporaba Siri za reprodukciju glazbe na iPhoneu* [online]. Apple Inc. Dostupno na: <https://support.apple.com/hr-hr/guide/iphone/ipheac66c0aa/ios> [16. studeni 2021.]
3. Baiyere, A., Ross, J. W. i Sebastian, I. M. (2017) *Designing for Digital: Lessons from Spotify. MIT Sloan Center for Information Systems Research* [online]. Dostupno na: <https://globalriskcommunity.com/profiles/blogs/designing-for-digital-lessons-from-spotify> [16. studeni 2021.]
4. Ballantine, M. (2015) *IT vs Digital* [online]. Dzone. Dostupno na: <https://dzone.com/articles/it-vs-digital> [16. studeni 2021.]
5. Bandcamp (2021) *About Us* [online]. Bandcamp, Inc. Dostupno na: <https://bandcamp.com/about> [16. studeni 2021.]
6. Benkler, Y. et al. (2014) *Change: 19 Key Essays on How the Internet Is Changing Our Lives*. BBVA Group. Dostupno na: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/01/BBVA-OpenMind-book-Change-19-key-essays-on-how-internet-is-changing-our-lives-Technology-Internet-Innovation.pdf> [16. studeni 2021.]
7. Bloomberg, J. (2018) *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril* [online]. Forbes. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=6dcae5002f2c> [16. studeni 2021.]
8. Carman, A. (2021) *Spotify's miniplayer for Facebook launches today* [online]. Vox Media LLC. Dostupno na: <https://www.theverge.com/2021/4/26/22399965/spotify-facebook-integration-mini-player-music-podcasts> [16. studeni 2021.]
9. CB Insights (2020) *Infographic: Apple's Biggest Acquisitions* [online]. CB Information Services. Dostupno na: <https://www.cbinsights.com/research/apple-biggest-acquisitions-infographic/> [16. studeni 2021.]
10. Chaparro, F. (2016) *The Sound of Disruption: Innovation in Music Streaming*. [online]. Nasdaq. Dostupno na: <https://www.nasdaq.com/articles/sound-disruption-innovation-music-streaming-2016-08-02> [16. studeni 2021.]
11. Church, Z. (2017) *Platform strategy, explained* [online]. MIT Sloan Center for Information Systems Research. Dostupno na: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/platform-strategy-explained> [16. studeni 2021.]
12. Cruth, M. (2021) *Discover the Spotify model* [online]. Atlassian. Dostupno na: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify> [16. studeni 2021.]
13. Curry, D. (2021) *Apple Statistics 2021* [online]. Business of Apps. Dostupno na: <https://www.businessofapps.com/data/apple-statistics/> [16. studeni 2021.]

14. Deng, I. (2021) *Why the end of Tencent's exclusive music deals not the panacea for China's smaller music-streaming apps* [online]. South China Morning Post Publishers Ltd. Dostupno na: <https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3142557/why-end-tencents-exclusive-music-deals-not-panacea-chinas-smaller> [16. studeni 2021.]
15. De Posson, V. (2019) *Value Gap or Growth? How Digital Music Boosts Music Industry Growth*. Computer & Communications Industry Association [online]. Computer & Communications Industry Association. Dostupno na: https://www.cciainet.org/wp-content/uploads/2019/12/CCIA_Paper_Value_Growth_Music_Industry_2019_A4-2.pdf [16. studeni 2021.]
16. Dias dos Santos, I. (2016) *Music Industry's Business Models in The Digital Era focused on Indie Artists* [online]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Dostupno na: <https://www.theseus.fi/handle/10024/117050> [16. studeni 2021.]
17. Dolata, U. (2020) *The digital transformation of the music industry. The second decade: From download to streaming* [online]. Stuttgart: 2020-04, Universität Stuttgart, Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Organisations und Innovationssoziologie. Dostupno na: <https://www.econstor.eu/handle/10419/225509> [16. studeni 2021.]
18. Dredge, S. (2020) *Tencent Music now has 42.7m online music paying users* [online]. Music Ally Ltd. Dostupno na: <https://musically.com/2020/05/12/tencent-music-now-has-42-7m-online-music-paying-users/> [16. studeni 2021.]
19. DJ Song (2020) *Spotify- More than a Music Streaming Platform* [online]. Harward Business School. Dostupno na: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/spotify-more-than-a-music-streaming-platform/> [16. studeni 2021.]
20. Eisenmann, T., Parker, G. i Van Alstyne, M. W. (2006) *Strategies for Two-Sided Markets* [online]. Harward Business School Publishing Organization. Dostupno na: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1704705/mod_resource/content/1/Eisenmann%20-%20Estrat%20E2%80%9A%20para%20mercados%20multilaterais.pdf [16. studeni 2021.]
21. Eko (2021) *Eko Platform, Heart disease can't hide* [online]. Eko Devices Inc. Dostupno na: <https://www.ekohealth.com/platform> [16. studeni 2021.]
22. El Gamal, A. (2012) *The Evolution of the Music Industry in the Post-Internet Era, CMC Senior Theses Paper 532* [online]. Elsevier Inc. Dostupno na: http://scholarship.claremont.edu/cmc_theses/532 [16. studeni 2021.]
23. Eliezer, C.(2021) *Tencent consortium now officially owns 20% of Universal Music Group* [online]. Radio Today Pty. Ltd. Dostupno na: <https://themusicnetwork.com/tencent-universal-music-shares/> [16. studeni 2021.]
24. Enciklopedija.hr (2021) *Hrvatska enciklopedija* [online]. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17346> [16. studeni 2021.]
25. Franke, N. (2020) *User Innovation* [online]. Oxford University Press. Dostupno na: <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-37> [16. studeni 2021.]

26. Graham, M. (2020) *Spotify to buy podcast ad company Megaphone for \$235 million* [online]. CNBC LLC. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2020/11/10/spotify-to-buy-podcast-ad-company-megaphone-for-235-million.html> [16. studeni 2021.]
27. Grothaus, M. (2021) *Spotify now has 165 million paid subscribers, likely topping Apple and Amazon Music combined* [online]. Fast Company & Inc. Dostupno na: <https://www.fastcompany.com/90659681/spotify-now-has-165-million-paid-subscribers-likely-topping-apple-and-amazon-music-combined> [16. studeni 2021.]
28. Gill M. i Van Boskirk, S. (2016) *The Digital Maturity Model 4.0* [online]. Str. 69. Forrester Research, Inc. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/348281052_Industry_40_and_Digital_Maturity [16. studeni 2021.]
29. Hatem, L., Ker, D., Mitchel, J. (2020) *A Roadmap Toward A Common Framework For Measuring The Digital Economy* [online]. OECD. Dostupno na: <https://www.oecd.org/sti/roadmap-toward-a-common-framework-for-measuring-the-digital-economy.pdf> [16. studeni 2021.]
30. Hess, H. (2020) *Transformation or optimization?* [online]. Process Excellence Network. Dostupno na: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/optimization-and-transformation-a-dual-approach> [16. studeni 2021.]
31. Hu, C. (2018) *Tencent Music Uses 'Tipping' To Rack Up Revenues. Why Aren't Western Music Streaming Platforms Doing The Same?* [online]. Music Business Worldwide. Dostupno na: <https://www.musicbusinessworldwide.com/tencent-music-uses-tipping-to-rack-up-revenues-why-arent-western-music-streaming-platforms-doing-the-same/> [16. studeni 2021.]
32. Hujran, O. et al. (2020) *Big Data and its Effect on the Music Industry* [online]. Sydney: Association for Computing Machinery. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/340715777_Big_Data_and_its_Effect_on_the_Music_Industry [16. studeni 2021.]
33. International Federation of the Phonographic Industry (2019) *Global Music Report, The Industry in 2019* [online]. London: IFPI. Dostupno na: https://www.ifpi.org/wp-content/uploads/2020/07/Global_Music_Report-the_Industry_in_2019-en.pdf [16. studeni 2021.]
34. International Federation of the Phonographic Industry (2019) *Global Music Report 2019, State of the Industry* [online]. London: IFPI. Dostupno na: <https://www.cudisco.org/pdf/GLOBAL-MUSIC%20REPORT-2019.pdf> [16. studeni 2021.]
35. Illipse, I. i Sietzema, M. (2019) *Exploring Disruptive Innovation: Case study on Multi-sided Platforms. Stockholm: KTH Industrial Engineering and Management* [online]. Dostupno na: <http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1327209/FULLTEXT01.pdf> [16. studeni 2021.]
36. International Federation of the Phonographic Industry (2010-2015) *IFPI Digital Music Reports* [online]. Str. 29. London: IFPI. Dostupno na: https://www.musikindustrie.de/fileadmin/bvmi/upload/06_Publikationen/DMR/ifpi_digital-music-report-2015.pdf [16. studeni 2021.]

37. Ivančić, L., Vukšić, V., & Spremić, M. (2019). *Mastering the Digital Transformation Process: Business Practices and Lessons Learned*. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36–50. doi:10.22215/timreview/1217/. Dostupno na: <https://timreview.ca/article/1217> [16. studeni 2021.]
38. Johansson, D. 2013. *From Products to Consumption—Changes on the Swedish Music Market as a Result of Streaming Technologies*. Växjö: Linnaeus University. Dostupno na: <http://lnu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1197789&dswid=9496> [16. studeni 2021.]
39. Joyce, J. R. (2006) *Pandora and the music genome project: Song structure analysis tools facilitate new music discovery* [online]. *Scientific Computing*. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/295343382_Pandora_and_the_music_genome_project_Song_structure_analysis_tools_facilitate_new_music_discovery [16. studeni 2021.]
40. Kane, G. C. et al. (2016) *Aligning the Organization for Its Digital Future* [online]. Massachusetts Institute of Technology [online]. Dostupno na <https://sloanreview.mit.edu/projects/aligning-for-digital-future/> [16. studeni 2021.]
41. Kemp, S. (2020) *Digital 2020: Global Digital Overview* [online]. Kepios. Dostupno na: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview> [16. studeni 2021.]
42. Knopper, S. (2009) *Appetite for Self-Destruction: The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*. 75-78. New York: Free Press
43. Krukowski, D. (2020) *A Tale Of Two Ecosystems: On Bandcamp, Spotify And The Wide-Open Future* [online]. npr Music. Dostupno na: <https://www.npr.org/2020/08/19/903547253/a-tale-of-two-ecosystems-on-bandcamp-spotify-and-the-wide-open-future> [16. studeni 2021.]
44. Kruljac, Ž. i Knežević D. (2019) *Modeli digitalne zrelosti poduzeća - objašnjenje, pregled literature i analiza* [online]. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*. 9(2):72-84. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/230577> [16. studeni 2021.]
45. Leshchenko, M. et al. (2019) *The digitalization as a global trend and growth factor of the modern economy* [online]. *EDP Sciences, SHS Web Conf*. Volume 65, 07004. Dostupno na: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196507004> [16. studeni 2021.]
46. Lieberman, D. (2012) *Sony/ATV Becomes Top Music Publisher With Acquisition of EMI Catalog* [online]. *Penske Business Media*. Dostupno na: <https://deadline.com/2012/06/sonyatv-becomes-top-music-publisher-with-acquisition-of-emi-catalog-294363/> [16. studeni 2021.]
47. Lions, R. I Tang, D. (2016) *An ecosystem lens: Putting China's digital music industry into focus* [online]. *Global Media and China*, Vol. 1(4) 350–371. Dostupno na: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2059436416685101> [16. studeni 2021.]

48. Lunden, I. (2016) *Spotify acquires Preact to fuel its subscription business* [online]. Verizon Media. Dostupno na: https://techcrunch.com/2016/11/02/spotify-acquires-preact-to-boost-its-subscriber-story/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cud2lraXdhbmQuY29tLw&guce_referrer_sig=AQAAANy4pJW62ve7Jq_RFQToCZrfoRGxz7USk-jMcOnFVW3XSYNjPwlsyza-ZOXuoGh9q9U1F_dZCsHFJpV76tn7o6jTF8EHaMFRk8fLITNSaMh6GesEiU5bBGx9ZfYYPVlSYjjulu0PkqV2ME21NVDVACZHq7vA5hGZicIDjO8XzYK [16. studeni 2021.]
49. Medium (2020) *What Is a Digital Media Platform? Medium* [online]. Dostupno na: <https://medium.com/@internetmarketingtips/what-is-a-digital-media-platform-93f56a56e17f> [16. studeni 2021.]
50. Miller, C. (2020) *Jimmy Iovine explains why he left Apple Music, the problem with streaming music services, more* [online]. 9to5Mac. Dostupno na: <https://9to5mac.com/2020/01/02/jimmy-iovine-explains-why-he-left-apple-music-the-problem-with-streaming-music-services-more/> [16. studeni 2021.]
51. Millman, E. (2021) *Bandcamp Will Make Vinyl Records For You* [online]. Rolling Stone, LLC. Dostupno na: <https://www.rollingstone.com/pro/news/bandcamp-vinyl-pressing-service-indie-music-1114800/> [16. studeni 2021.]
52. Moreau, E. (2020) *Is Myspace Dead?* [online]. New York: Dotdash. Dostupno na: <https://www.lifewire.com/is-myspace-dead-3486012> [16. studeni 2021.]
53. Mulligan, M. (2019) *2018 Global Label Market Share: Stream Engine* [online]. MIDiA Research Ltd. Dostupno na: <https://www.midiaresearch.com/blog/2018-global-label-market-share-stream-engine> [16. studeni 2021.]
54. Nguyen, D. (2018) *Bandcamp* [online]. Under Glass. Dostupno na: <https://www.underglass.io/read/Bandcamp> [16. studeni 2021.]
55. Nicolaus, T. (2019) *The Platformization of the Music Industry: A Case Study of Bandcamp, Master Thesis*. Utrecht University Repository. Dostupno na: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/383891> [16. studeni 2021.]
56. Niu, E. (2018) *Steve Jobs Was Wrong About Music Streaming* [online]. The Motley Fool. Dostupno na: <https://www.fool.com/investing/2018/04/03/steve-jobs-was-wrong-about-music-streaming.aspx> [16. studeni 2021.]
57. Opus Stream Ltd. (2020) *Royalties in the Digital Music Report 2020* [online]. Opus Stream Ltd. Dostupno na: <https://opus.audio/royalties-report.pdf> [16. studeni 2021.]
58. Osterwalder, A. (2004) *The business model ontology. A proposition in a design science approach* [online]. Str. 44. Universite de Lausanne. Dostupno na: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf [16. studeni 2021.]
59. Osterwalder, A. (2005) *What is a Business Model?* [online]. Strategyzer AG. Dostupno na: <http://businessmodelalchemist.com/2005/11/what-is-business-model.html> [16. studeni 2021.]
60. Osterwalder, A. I Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

61. Panian, Ž. (2005) *Informatički enciklopedijski rječnik (M-Z)*. Str. 57. Zagreb: Europapress Holding d.o.o.
62. Passman, D. S. (2015) *All You Need to Know About Music Business, Ninth Edition*. 65-67. New York: Simon & Schuster
63. Queureshi, U. (2014) *Chart Compares iTunes Accounts & Amazon Active Accounts* [online]. iPhone in Canada Blog. Dostupno na: <https://www.iphoneincanada.ca/news/itunes-vs-amazon-active-accounts-comparison/> [16. studeni 2021.]
64. Ralston, W. i Seizov, N. (2020) *Streaming Needs to Pay Artists More - but There's an Idea From China That Could Help* [online]. The Slate Group LLC. Dostupno na: <https://slate.com/technology/2020/11/spotify-tencent-music-micropayments-streaming-royalties-tips.html> [16. studeni 2021.]
65. Reinsdorf, M. i Quirós, G. (2018) *Measuring The Digital Economy* [online]. IMF, The Statistics Department (STA). Dostupno na: <https://www.imf.org/en/Publications/Policy-Papers/Issues/2018/04/03/022818-measuring-the-digital-economy> [16. studeni 2021.]
66. Reyes, C. (2021) *What is Digital Strategy?* [online]. Liferay Inc. Dostupno na: <https://www.liferay.com/resources/l/digital-strategy> [16. studeni 2021.]
67. Richter, F. (2021) *Streaming Drives Global Music Industry Resurgence* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/chart/4713/global-recorded-music-industry-revenues/> [16. studeni 2021.]
68. Richter, F. (2016) *The World's Largest Music Streaming Service?* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/chart/5866/online-music-listening-platforms/> [16. studeni 2021.]
69. Rodenbaugh, R. (2021) *Tencent Music's business model could offer clues on Spotify's ambitions* [online]. Tech in Asia. Dostupno na: <https://www.techinasia.com/tencent-music-future-spotify> [16. studeni 2021.]
70. Royalty Exchange (2019) *Mechanical Royalties vs. Performance Royalties: What's the Difference?* [online]. Royalty Exchange. Dostupno na: <https://www.royaltyexchange.com/blog/mechanical-and-performance-royalties-whats-the-difference> [16. studeni 2021.]
71. Rong, Y. i Jiancheng, L. (2017) *Multi-Platform Strategy: Tencent Case Study*. *International Journal of Science and Research* [online]. Dostupno na: <https://www.ijsr.net/archive/v6i3/ART20171411.pdf> [16. studeni 2021.]
72. Ross, J., Beath, C. i Mocker, M. (2019) *Digital Success Requires Breaking Old Rules* [online]. MIT center for information systems research, NO. XIX-10. Dostupno na: https://cisr.mit.edu/publication/2019_1001_BreakingRules_RossBeathMocker [16. studeni 2021.]
73. Ryce, A. (2018) *Bandcamp posts label revenue increase of 73% for 2017, reports \$270m payout to artists* [online]. Resident Advisor Ltd. Dostupno na: <https://ra.co/news/41053> [16. studeni 2021.]
74. Sen Gupta, M. (2020) *What is Digitization, Digitalization, and Digital Transformation?* [online]. ARC Advisory Group. Dostupno na: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> [16. studeni 2021.]

75. Shead, S. (2021) *Spotify plans to launch in over 80 more countries* [online]. CNBC LLC. Dostupno na: <https://www.cnbc.com/2021/02/23/spotify-plans-to-launch-in-over-80-more-countries.html> [16. studeni 2021.]
76. Silberling, A. (2021) *Apple Music is using Shazam to solve the streaming industry's problem with DJ mixes* [online]. Verizon Media. Dostupno na: <https://techcrunch.com/2021/09/09/apple-music-is-using-shazam-to-solve-the-streaming-industrys-problem-with-dj-mixes/> [16. studeni 2021.]
77. Silberling, A. (2021), *Spotify's podcast ad revenue jumps 627% in Q2* [online]. Verizon Media. Dostupno na: <https://techcrunch.com/2021/07/28/podcasts-focus-spotify-user-growth/> [16. studeni 2021.]
78. Sirimanne, S. N. et al. (2020) *Digital Economy Report 2019*. [online]. New York: United Nations Publications. Dostupno na: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_overview_en.pdf [16. studeni 2021.]
79. Sisario, B. (2012) *Universal Closes on EMI Deal, Becoming, by Far, Biggest of Remaining Big Three* [online]. New York Times Company. Dostupno na: <https://mediadecoder.blogs.nytimes.com/2012/09/28/universal-closes-on-emi-deal-becoming-by-far-biggest-of-remaining-big-three/> [16. studeni 2021.]
80. Spotify Investors (2021) *Spotify Technology S.A. Announces Financial Results for Fourth Quarter 2020* [online]. Spotify AB. Dostupno na: <https://investors.spotify.com/financials/press-release-details/2021/Spotify-Technology-S.A.-Announces-Financial-Results-for-Fourth-Quarter-2020/default.aspx> [16. studeni 2021.]
81. Spremić, M. (2017) *Governing digital technology – how mature IT governance can help in digital transformation? International Journal of Economics and Management Systems 2(1)* [online]. 214-223. Dostupno na: [https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2017/007-0029\(2017\).pdf](https://www.iaras.org/iaras/filedownloads/ijems/2017/007-0029(2017).pdf) [16. studeni 2021.]
82. Spremić, M. (2020) *Digitalna transformacija poslovanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet
83. Spremić, M., Ivančić, L. i Bosilj Vuksic, V. (2020) *Chapter 2 - Fostering Innovation and Value Creation Through Ecosystems: Case of Digital Business Models and Digital Platforms* [online]. 25-44. IGI Global. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/338661502_Fostering_Innovation_and_Value_Creation_Through_Ecosystems_Case_of_Digital_Business_Models_and_Digital_Platforms [16. studeni 2021.]
84. Stassen, M. (2021) *75% OF TIKTOK'S USERS SAY THEY DISCOVER NEW ARTISTS ON THE PLATFORM* [online]. Music Business Worldwide. Dostupno na: <https://www.musicbusinessworldwide.com/tiktok-has-over-800m-active-users-worldwide-75-of-them-say-they-discover-new-artists-on-the-platform/> [16. studeni 2021.]
85. Statista Research Department (2021) *Number of Pandora's monthly active users in the United States from the 4th quarter of 2013 to the 2nd quarter of 2021* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/190989/active-users-of-music-streaming-service-pandora-since-2009/> [16. studeni 2021.]

86. Statista Research Department (2021) *Number of Spotify premium subscribers worldwide from 1st quarter 2015 to 2nd quarter 2021* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/244995/number-of-paying-spotify-subscribers/> [16. studeni 2021.]
87. Stancheva, D. (2021) *How Many People are on Tinder in 2021?* [online]. TechJury.net. Dostupno na: <https://techjury.net/blog/tinder-statistics/> [16. studeni 2021.]
88. Šuštić, D. (2020) *Napokon stigao Spotify! Sve što trebate znati: cijene, mogućnosti, usporedba s konkurencijom* [online]. BUG MEDIA. Dostupno na: <https://www.bug.hr/recenzije/napokon-stigao-spotify-sve-sto-trebate-znati-cijene-mogucnosti-usporedba-s-15846> [16. studeni 2021.]
89. Tabrizi, B., et al. (2019) *Digital Transformation Is Not About Technology*. Harvard Business School Publishing, *Harvard Business Review* [online]. Dostupno na: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> [16. studeni 2021.]
90. Tencent (2021) *Our Products & Services* [online]. Tencent Music Entertainment Group. Dostupno na: <https://www.tencentmusic.com/en-us/business.html> [16. studeni 2021.]
91. Thomala, L. L. (2021) *Monthly active users of leading music apps in China 2021* [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/711295/china-leading-mobile-music-platforms-by-active-user-number/> [16. studeni 2021.]
92. Thompson, A. (2019) *Why is Bandcamp profitable and Spotify not?* [online]. Towards Data Science Inc. Dostupno na: <https://towardsdatascience.com/why-is-bandcamp-profitable-and-spotify-isnt-3444ad63e7fb> [16. studeni 2021.]
93. Thpanorama (2021) *Karakteristike studije slučaja, metodologija i primjer* [online]. hr.thpanorama.com. Dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/articles/psicologa/estudio-de-caso-caractersticas-metodologa-y-ejemplo.html> [16. studeni 2021.]
94. Towse, R. (2020) *Dealing with digital: the economic organisation of streamed music* [online]. *Media, Culture & Society* 42 (7-8):1461-1478. Dostupno na: <https://doi.org/10.1177/0163443720919376> [16. studeni 2021.]
95. Vaininen, M. (2016) *Digital Transformation In Music Industry: A Multiple Case Study of Finnish Record Labels* [online]. Str. 21. Helsinki: Aalto University. Dostupno na: <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/21447> [16. studeni 2021.]
96. Van Rijmenam, M. (2013) *How Big Data Enabled Spotify To Change The Music Industry* [online]. Datafloq. Dostupno na: <https://datafloq.com/read/big-data-enabled-spotify-change-music-industry/391> [16. studeni 2021.]

97. Vaz, N (2021) *Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage From Now to Next: Exclusive Excerpts of Nigel Vaz's New Book* [online]. Publicis Sapient. Dostupno na: https://www.publicissapient.com/insights/dbt-book-preview?utm_source=google&utm_medium=paid-search&utm_campaign=BRAND_30th.Anniversary.DBT.Book.Expert_02.2021_Paid.Media_Google&utm_content=Static2&gclid=Cj0KCQiAst2BBhDJARIsAGo2ldVJ-A1F41hSuDVeJ4Axm3hkrPbL52VFyk6eLhpgHLq-13kMBMVUHOuaAoQ6EALw_wcB [16. studeni 2021.]
98. Veritis (2020) *Top 10 Digital Trends for 2019-2020* [online]. Veritis Group Inc. Dostupno na: <https://www.veritis.com/blog/top-10-digital-trends-for-2019-20/> [16. studeni 2021.]
99. Zhou, A. (2021) *Cloud Village & Tencent Square Off in China's Music Streaming Market* [online]. The China Guys Ltd. Dostupno na: <https://thechinaguys.com/cloud-village-china-music-streaming-market/> [16. studeni 2021.]
100. ZoBell, S. (2018) *Why Digital Transformations Fail: Closing The \$900 Billion Hole In Enterprise Strategy* [online] Forbes Technology Council. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/03/13/why-digital-transformations-fail-closing-the-900-billion-hole-in-enterprise-strategy/?sh=24446e407b8b> [16. studeni 2021.]
101. Wade, M. R. (2014) *Digital Business Transformation* [online]. IMD – International Institute for Management Development. Dostupno na: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-business-transformation/> [16. studeni 2021.]
102. WeChat Blog (2020) *Top 5 Chinese Music Apps in 2020* [online]. WeChat. Dostupno na: <http://www.wechatapply.com.au/top-5-chinese-music-apps/> [16. studeni 2021.]
103. Welch, C. (2015) *Spotify urges iPhone customers to stop paying through Apple's App Store* [online]. VOX Media. Dostupno na: <https://www.theverge.com/2015/7/8/8913105/spotify-apple-app-store-email> [16. studeni 2021.]
104. Witt, S. (2016) *How Music Got Free*. 6-16. London: Vintage.

Popis slika i tablica

- SLIKA 1. Zastupljenost glazbenih kuća na glazbenom tržištu.** Izvor: Mulligan, M. (2019) 2018 Global Label Market Share: Stream Engine [online]. MIDiA Research Ltd. Dostupno na: <https://www.midiaresearch.com/blog/2018-global-label-market-share-stream-engine> [16. studeni 2021.] Str. 29
- SLIKA 2. Udio nezavisnih glazbenih kuća na glazbenom tržištu.** Izvor: Statista Research Department (2021) Market share of independent music labels worldwide in 2017, by country [online]. Statista. Dostupno na: <https://www.statista.com/statistics/770024/independent-record-labels-market-share-by-country/> [16. studeni 2021.] Str. 32
- SLIKA 3. Faze digitalne transformacije glazbenog tržišta.** Izvor: Hess, H. (2020) Transformation or optimization? [online]. Process Excellence Network. Dostupno na: <https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/optimization-and-transformation-a-dual-approach> [16. studeni 2021.] Str. 49
- SLIKA 4. Platno poslovnog modela.** Izvor: Osterwalder, A. I Pigneur, Y. (2010) Business Model Generation. Str. 44. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Str. 56
- SLIKA 5. Ontologija platna poslovnog modela.** Izvor: Osterwalder, A. (2004) The business model ontology. A proposition in a design science approach [online]. Str. 44. Universite de Lausanne. Dostupno na: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf [16. studeni 2021.] Str. 57
- SLIKA 6. Platno poslovnog modela, Apple Music.** Izvor: Autorski rad Str. 66
- SLIKA 7. Organizacijska struktura proizvodnje Spotify-a.** Izvor: Cruth, M. (2021) Discover the Spotify model [online]. Atlassian. Dostupno na: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify> [16. studeni 2021.] Str. 73
- SLIKA 8. Platno poslovnog modela, Spotify.** Izvor: Autorski rad Str. 76
- SLIKA 9. Platno poslovnog modela, Tencent Music.** Izvor: Autorski rad Str. 84
- SLIKA 10. Platno poslovnog modela, Bandcamp.** Izvor: Autorski rad Str. 93
- TABLICA 1. Najbitnije tehnološke inovacije koje su utjecale na glazbenu industriju.** Izvor: Moreau, F. (2013) The Disruptive Nature of Digitization: The Case of the Recorded Music Industry. Str. 8. International Journal of Arts Management. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/281403788_The_Disruptive_Nature_of_Digitization_The_Case_of_the_Recorded_Music_Industry [16. studeni 2021.] Str. 38
- TABLICA 2. Iznosi naknada najpoznatijih glazbenih streaming servisa.** Izvor: Free Your Music (2021) How much does Spotify pay per stream? Streaming payouts comparison. [online]. Free Your Music.com. Dostupno na: <https://freeyourmusic.com/blog/how-much-does-spotify-pay-per-stream> [16. studeni 2021.] Str. 40
- TABLICA 3. Prodaja fizičkih nosača zvuka u prvoj polovici 2019. i 2020. godine.** Izvor: RIAA, Mid-Year 2020 RIAA Revenue Statistics, Dostupno na: <https://www.riaa.com/wp-content/uploads/2020/09/Mid-Year-2020-RIAA-Revenue-Statistics.pdf> [16. studeni 2021.] Str. 88

ŽIVOTOPIS

Ime i prezime:	Marko Drnić
Datum rođenja:	12. svibnja 1982.
Adresa:	10410 Velika Gorica, Slavka Kolara 81
Mobitel:	00385 915628244
E-mail:	marko.drnic@gmail.com

Obrazovanje:

2008. -	Poslijediplomski specijalistički studij – smjer Informatički menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
2001. – 2007.	Studij poslovne ekonomije – smjer Poslovna informatika, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
1997. – 2001.	Tehničar za elektroniku – smjer Tehničar za računalstvo, Tehnička škola Ruđera Boškovića, Zagreb

Radno iskustvo:

lipanj 2017. – listopad 2019.	Asistent voditelja produkcije / Voditelj produkcije Pozitivan ritam d.o.o.
svibanj 2012. – studeni 2014.	Referent u odjelu knjigovodstva, Arheološki muzej u Zagrebu
kolovoz 2011. – studeni 2011.	Prodajni agent za afričko tržište, sektor prodaje, Infobip d.o.o.
veljača 2008. – siječanj 2010.	Mlađi specijalist u odjelu poslovnih aplikacija, sektor informatike, Tisak d.d.

Vještine:

- Engleski jezik (aktivno)
- Vozačka dozvola B kategorije
- proračunsko računovodstvo, administrativne vještine
- Windows OS, MS Office, Internetske tehnologije, SAP (ISR, MM i SD moduli), POS sustavi, Modeliranje poslovnih procesa, e-Commerce
- Razni softveri za editiranje glazbenih zapisa i glazbenu produkciju (DAW)
- Sviranje (bas gitara, gitara)