

Studija slučaja — Spotify

Transformacija od startapa koji gubi novac do profitabilnog audio giganta (2023–2026)

Uvod

Spotify je švedska kompanija osnovana 2006. godine u Stokholmu, sa misijom da promeni način na koji ljudi slušaju muziku. Danas je to najveća platforma za strimovanje zvučnog sadržaja na svetu, sa više od **751 milion mesečno aktivnih korisnika** i **290 miliona pretplatnika** u 184 tržišta. Kompaniju je osnovao Daniel Ek, koji je bio CEO do kraja 2025. godine.

U periodu od samo tri godine (2023–2026), Spotify je prošao kroz jednu od najdramatičnijih transformacija u istoriji tehnološke industrije. Put od masovnih otpuštanja, kroz prvi godišnji profit u istoriji kompanije, do promene kompletnog liderstva i zaokreta ka veštačkoj inteligenciji — to je priča koja otkriva kako velike organizacione promene zaista izgledaju u praksi: **haotičnije, bolnije i nepredvidljivije** nego što bilo koji udžbenik sugerise.

Dok čitate ovaj slučaj, obratite pažnju na:

- Kako je leaderski tim kreirao osećaj hitnosti za promenu
- Ko je sve bio uključen u donošenje odluka
- Kako je vizija komunicirana — i koliko puta se menjala

Kasnije ćemo videti da postoji teorijski okvir koji pomaže da se sve ovo razume i imenuje.

Kontekst

Kako je Spotify došao u krizu?

Spotify je od osnivanja 2006. do 2023. bio kompanija koja je rasla, ali nije zarađivala. Za prvih 16 godina postojanja, kompanija nikada nije ostvarila godišnji profit. CEO Daniel Ek je to otvoreno priznao:

„Prvih 16 godina, Spotify je bio fokusiran na postizanje značajnog obima. Nismo brinuli o profitabilnosti.”

Tokom pandemije (2020–2021), niže kamatne stope i lako dostupan kapital ohrabрили su kompaniju da masivno investira. Spotify je agresivno zapošljavao, proširivao se u nove oblasti (podkasti, audio knjige) i trošio milijarde na ekskluzivne ugovore sa kreatorima sadržaja. Broj zaposlenih je značajno porastao.

Problem je nastao kada se ekonomsko okruženje promenilo. Kamatne stope su porasle, kapital je postao skuplji, a rast tržišta se usporio. Spotify se našao u situaciji u kojoj je bio produktivniji nego ikada — ali istovremeno neefikasan. Kako je to Ek formulisao:

„Još uvek imamo previše ljudi koji su posvećeni podršci radu i radu oko rada, umesto da doprinose prilikama sa stvarnim uticajem.”

Krajem 2023, kompanija je i dalje bila neprofitabilna, akcije su gubile vrednost, a pritisak investitora je rastao.



Obratite pažnju

Spotify je imao **pozitivne rezultate** u trenutku kada je Ek odlučio da sprovede najdramatičniju promenu. Ovo je neobična situacija — većina organizacija čeka da kriza postane očigledna.

Zašto je Ek reagovao ranije? I da li je to bila mudra odluka ili preterana reakcija?

Zapamtite ovo pitanje — vratićemo mu se.

Faza krize: Tri talasa otpuštanja u 2023.

Spotify je tokom 2023. godine sproveo tri odvojena talasa otpuštanja.

Januar 2023

6% zaposlenih (~600 ljudi)

Ek: kompanija „troši previše vremena na usklađivanje blago različitih strategija, što nas usporava“ — efikasnost postaje prioritet.

1

2

3

Decembar 2023

17% ukupne radne snage (~1.500 ljudi)

Najveći rez — uprkos pozitivnim finansijskim izveštajima. Ek: „značajna akcija za prilagođavanje troškova je najbolja opcija.“

Jun 2023

~2% zaposlenih (~200 ljudi)

Dodatno smanjenje radne snage.

Ek je u javnom pismu objavio: „*Za mnoge, ovo smanjenje će delovati iznenađujuće veliko s obzirom na naše nedavne pozitivne finansijske izveštaje i učinak. Razmatrali smo opciju manjih smanjenja tokom 2024. i 2025. Ipak, imajući u vidu jaz između našeg finansijskog ciljanog stanja i trenutnih operativnih troškova, odlučio sam da je značajna akcija za prilagođavanje troškova najbolja opcija.*“

Ovo je bio ključni momenat — masovno otpuštanje uprkos pozitivnim rezultatima. Ek je svesno odlučio da ne čeka da kriza eskalira, već da preventivno restrukturira organizaciju.

Zanimljivo za razmišljanje

Ek je objavu o otpuštanju napisao kao interno pismo koje je zatim **javno objavljeno na blogu kompanije**. Zaposleni su čitali o svojoj sudbini istovremeno kad i ceo svet.

Kakav efekat ovaj pristup ima na poverenje unutar organizacije?

Posledice otpuštanja: Bolniji nego što su očekivali

U aprilu 2024, na konferenciji za investitore, Ek je priznao da su posledice decembarskih otpuštanja bile teže nego što je rukovodstvo očekivalo:

„Još jedan značajan izazov bio je uticaj smanjenja radne snage iz decembra. Iako nema sumnje da je to bila ispravna strateška odluka, to je poremetilo naše svakodnevne operacije više nego što smo očekivali. Trebalo nam je vremena da pronađemo oslonac, ali više od četiri meseca od te tranzicije, mislim da smo ponovo na pravom putu.“

Ključna lekcija

Čak i kada je odluka o promeni **ispravna**, implementacija može da proizvede **neočekivane poremećaje**.

Ko planira veliku organizacionu promenu, mora da računa na period haosa — i da ima strategiju za prevazilaženje tog perioda.

Uskoro ćemo videti da teorija ima šta da kaže o tome *zašto se ovo dešava* i kako se može bolje upravljati.

Preokret: 2024 — prvi profit u istoriji

Uprkos bolu koji je transformacija donela, rezultati su bili dramatični.

1.14B€

Neto dobit 2024.

Nasuprot gubitku od 505M€ godinu
dana ranije

+18%

Rast prihoda

Na 15,67 milijardi evra

32.2%

Bruto marža

Rekordni nivo u istoriji kompanije

+150%

Rast akcija

Tokom 2024. godine

Kako je ovo postignuto? Kombinacijom nekoliko strategija: drastično smanjenje troškova kroz otpuštanja i racionalizaciju ulaganja u podkaste, dva uzastopna povećanja cena pretplate koja korisnici nisu masovno napuštali, diversifikacija ponude (audio knjige, video podkasti, novi pretplatnički nivoi), i poboljšanje pregovaračke pozicije prema muzičkoj industriji.

Ek je 2025. proglasio „**Godinom ubrzanog izvršavanja**” i najavio: „*Udvostručićemo ulaganje u muziku, i to ćemo uraditi veoma disciplinovano.*”



Pitanje za razmišljanje

Da li je ovaj preokret dokaz da su otpuštanja bila opravdana? Ili bi Spotify možda došao do istog rezultata i bez njih, samo sporije?

Ovo je fundamentalno pitanje za svakoga ko vodi organizacione promene.

Nova faza: AI zaokret i promena liderstva (2025–2026)

Promena liderstva

Krajem septembra 2025, Spotify je najavio fundamentalnu promenu liderstva. Daniel Ek, osnivač i CEO od samog početka, prelazi na poziciju **izvršnog predsednika upravnog odbora** od 1. januara 2026. Na mesto ko-CEO-a dolaze **Gustav Söderström** (zadužen za tehnologiju i proizvod) i **Alex Norström** (zadužen za komercijalu). Obojica su u kompaniji od njenih najranijih dana — više od 15 godina.

„Tokom poslednjih godina, predao sam veliki deo svakodnevnog upravljanja i strateškog usmeravanja Spotifyja Aleksu i Gustavu. Ova promena jednostavno usklađuje titule sa načinom na koji već funkcionišemo.“ — Daniel Ek

Tržište je reagovalo oprezno — Goldman Sachs je istog dana smanjio rejting Spotifyja, a akcije su pale 3–5%.

Istovremeno, Spotify se strateški pozicionira kao **AI kompanija za audio**. Kompanija je lansirala AI funkcionalnosti poput „Prompted Playlists“ (gde korisnici opisuju željeni zvuk, a AI kreira plejlistu), alate za prevođenje podkasta, i AI-vođenu personalizaciju reklama. Rashodi za istraživanje i razvoj su smanjeni za 6%, na 1,39 milijardi evra — **Spotify radi više sa manje ljudi**.

Ek je izjavio: „Ono što smo zapravo izgradili jeste tehnološka platforma za audio — i sve više za sve načine na koje kreatori komuniciraju sa publikom.“ Ko-CEO Norström je 2026. proglasio „**Godinom podizanja ambicija**“: „Osnovani smo da rešimo ono što je delovalo nemoguće, i ambicija je bila pokretačka snaga iza našeg uspeha od najranijih dana.“

Rekordni rezultati Q4 2025

751M

Mesečno aktivnih korisnika — rekord

4,53B€

Prihod u Q4 2025

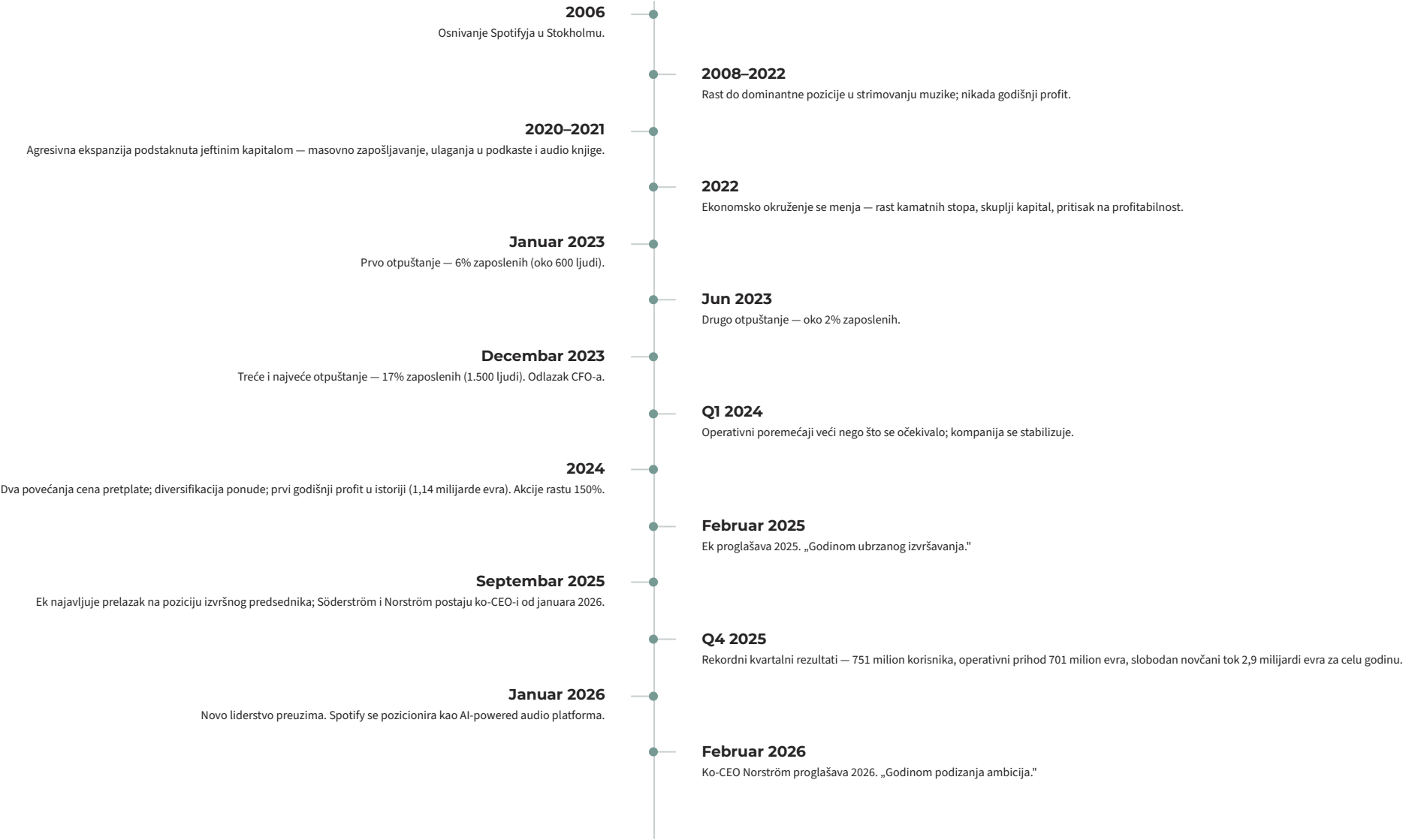
+47%

Rast operativnog prihoda na 701M€

2,9B€

Slobodan novčani tok za 2025.

Hronologija transformacije



Pre nego što nastavite...

Sada kada poznajete Spotifyjevu priču, verovatno imate mnogo pitanja:

Urgentnost

Zašto je Ek doneo tako radikalnu odluku u trenutku kada su rezultati bili pozitivni?

Liderstvo

Ko je zapravo vodio promenu?

Vizija

Da li je vizija bila jasna, ili se menjala iz godine u godinu?

Zaposleni

Kako su zaposleni reagovali?

Implementacija

Zašto su posledice bile teže nego što su očekivali?

U delu koji sledi, upoznaćete se sa **Koterovim modelom vođenja promena** — teorijskim okvirom koji nudi odgovore na sva ova pitanja. Model ne objašnjava sve, ali pruža strukturu za razumevanje: šta Spotify *jeste* uradio dobro, gde je pogrešio, i šta bi mogao da uradi drugačije.