



IDENTITÀ, INNOVAZIONE E IMPATTO DELL'AZIENDALISMO ITALIANO.

Dentro l'economia digitale

ATTI DEL XXXIX CONVEGNO NAZIONALE
ACCADEMIA ITALIANA DI ECONOMIA AZIENDALE - AIDEA

- Torino, 12 e 13 settembre 2019 -



A cura di:
Francesca Culasso
Michele Pizzo



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DM DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT



**IDENTITÀ, INNOVAZIONE E
IMPATTO DELL'AZIENDALISMO ITALIANO.
Dentro l'economia digitale**

Collane@unito.it

Università di Torino

ISBN: 9788875901387



Quest'opera è distribuita con Licenza Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale.

Disegno grafico: Davide Mezzino

Immagine di copertina: elaborazione grafica a cura di Davide Mezzino

INDICE

| | |
|---|-----|
| Prefazione, di <i>Francesca Culasso e Michele Pizzo</i> | III |
| 1. People analytics: ethical considerations for organizations, <i>Aizhan Tursunbayeva, Claudia Pagliari, Stefano Di Lauro, Gilda Antonelli.</i> | 1 |
| 2. Do Consumers love the brand's Heritage? Il ruolo del Cultural Heritage nel Social Brand Engagement, <i>Luigi Grasso.</i> | 6 |
| 3. Innovazione e tradizione: la tecnologia blockchain a tutela della tracciabilità nel mercato agri-food, <i>Alessandro Zardini, Cecilia Rossignoli, Ludovico Bullini Orlandi, Michele Meneghini.</i> | 21 |
| 4. The leadership issue in co-design approaches to urban regeneration, <i>Alessandra Ricciardelli, Francesca Ricciardi, Elio Borgonovi.</i> | 26 |
| 5. Sustainability, innovation, and transformation of the business model: the case of Eni spa, <i>Angelo Riva, Luciano Pilotti.</i> | 29 |
| 6. Synchronistic events and management decisions. A conceptual framework toward an Affect-Cognitive Theory, <i>Matteo Cristofaro.</i> | 45 |
| 7. La performance economico-finanziaria delle start-up innovative italiane: un'indagine empirica macroregionale sui bilanci con metodo Anova, <i>Guido Migliaccio, Pietro Pavone.</i> | 54 |
| 8. La finanza inclusiva per la riqualificazione e valorizzazione di un bene culturale ad opera di una cooperativa sociale: un caso studio sul <i>social impact investing</i> , <i>Andrea Cuccia.</i> | 72 |
| 9. The value relevance of information disclosed through the Integrated Report, <i>Stefania Veltri, Antonella Silvestri.</i> | 84 |
| 10. Organizing the Enterprise 4.0. Multi-faced insights from a review of the Industry 4.0, <i>Lia Tirabeni, Paola De Bernardi.</i> | 98 |
| 11. Strumenti di intelligenza artificiale per la progettazione di strategie collaborative interaziendali: una applicazione alle destinazioni turistiche, <i>Francesca d'Angella, Manuela De Carlo, Guido Ferilli.</i> | 111 |
| 12. Automotive Aftermarket Business Model Evolution in the era of Digital Transformation, <i>Lucrezia Songini, Paolo Gaiardelli, Farnaz Jarrahi.</i> | 124 |
| 13. Assessing the transparency of Sustainability Reporting of sustainability leader companies: Evidence from the fast fashion industry, <i>Imane Allam, Simone Scagnelli.</i> | 134 |
| 14. Social media policy implementation model use for firm performance: policies and procedures, <i>Francesca Di Virgilio, Gilda Antonelli, Stefano Consiglio.</i> | 141 |
| 15. La certificazione SA8000: standard emergente o fallito?, <i>Cecilia Chirieleison, Alessandro Montrone, Luca Scrucca, Teresa Turzo.</i> | 151 |
| 16. Resistance to Growth in Italian family owned SMEs: Organising delegation processes, <i>Luigi Maria Sicca, Davide Bizjak, Luca Giustiniano.</i> | 168 |
| 17. Venture capital, indicatori non convenzionali e fondamentali di performance: la start-up Mosaicoon, <i>Antonio Del Pozzo, Salvatore Loprevite, Domenico Nicolò.</i> | 174 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 18. | Nuove piattaforme digitali per l'innovazione civica: il fenomeno del <i>civic hacking</i> , <i>Nathalie Colasanti, Chiara Fantauzzi, Rocco Frondizi.</i> | 188 |
| 19. | Distance Learning and Continuing Education: an exploratory analysis of the Italian context, <i>Nathalie Colasanti, Chiara Fantauzzi, Rocco Frondizi, Marco Meneguzzo.</i> | 198 |
| 20. | Un modello di business per gli acceleratori: una Structured Literature Review, <i>Maurizio Massaro, Carlo Bagnoli, Korinzia Toniolo, Daniel Ruzza.</i> | 205 |
| 21. | Artificial Intelligence and Intellectual Capital: evidence from Fortune 500 companies, <i>Riccardo Macchioni, Giuseppe Sannino, Rosalinda Santonastaso, Giovanni Zampone.</i> | 221 |
| 22. | Open innovation, strategic foresight and business models, <i>Diego Matricano, Elena Candelo.</i> | 227 |
| 23. | The benefits of social responsibility: The phenomenon of B Corps in Italy, <i>Giovanna Afeltra, Patrizia Tettamanzi.</i> | 234 |
| 24. | Valutazione di impatto sociale di una azienda non profit: il caso "AUSER Piemonte", <i>Davide Maggi, Paolo Rossi, Sara Marinello.</i> | 249 |
| 25. | From Blockchain to Bitcoin and Beyond: A Social Learning Approach, <i>Christian Rainero, Giuseppe Modarelli.</i> | 260 |
| 26. | Trust who? and trust what? Complementary and substitute forms of trust in the era of blockchain, <i>Maria Sciarra.</i> | 274 |
| 27. | Comunicazione della responsabilità e sostenibilità d'impresa: bidirezionalità, dialogo, stakeholder engagement, <i>Damiano Cortese, Silvia Sinicropi, Elisa Giacosa, Massimo Pollifroni.</i> | 286 |
| 28. | Il ruolo della blockchain per l'innovazione dei modelli di business, <i>Carlo Bagnoli, Maurizio Massaro, Daniel Ruzza, Korinzia Toniolo.</i> | 290 |
| 29. | Reputazione aziendale, fiducia e sostenibilità delle imprese in fase di start-up, <i>Domenico Nicolò.</i> | 305 |
| 30. | E-learning in universities: A literature review, <i>Teresa Anna Rita Gentile, Davide Bizjak, Ernesto De Nito, Rocco Reina.</i> | 317 |
| 31. | Industry 4.0 e internazionalizzazione: un'analisi sistematica delle relazioni causali, <i>Giacomo Büchi, Monica Cugno, Rebecca Castagnoli.</i> | 328 |
| 32. | Online quality dimension: cluster analysis in a shopping mall, <i>Cecilia Silvestri, Eleonora Rapiti, Michela Piccarozzi, Alessandro Ruggieri, Barbara Aquilani.</i> | 341 |
| 33. | Planning a social media localization strategy in tourism. An empirical case, <i>Maria Garbelli, Manuel Gabriele.</i> | 348 |
| 34. | Il ruolo delle APEA per lo sviluppo sostenibile delle aree industriali: analisi dello stato dell'arte e prospettive future in Italia, <i>Maria Rosaria Sessa, Ornella Malandrino, Daniela Sica.</i> | 361 |
| 35. | Disclosure on judgements and estimation uncertainty under IFRS: a multidimensional framework, <i>Costanza Di Fabio, Alberto Quagli.</i> | 375 |
| 36. | What is behind the choice of the quality of Legality rating by Italian private firms?, <i>Fabio La Rosa, Sergio Paternostro, Francesca Bernini.</i> | 389 |
| 37. | I sistemi di monitoraggio e valutazione della didattica, della ricerca e della terza missione delle università attraverso la lente delle logiche istituzionali, <i>Valter Cantino, Francesca Culasso, Paola De Bernardi, Elisa Giacosa, Francesca Ricciardi, Enrico Sorano.</i> | 401 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 38. | Il ruolo della PA italiana nella promozione dell'efficienza energetica e nella realizzazione di percorsi urbani sostenibili, <i>Daniela Sica, Ornella Malandrino, Stefania Supino, Maria Rosaria Sessa.</i> | 418 |
| 39. | A Critical Discourse Analysis of the Volkswagen Letter to Shareholders after the Diesel Scandal, <i>Alice Francesca Sproviero, Cristina Florio.</i> | 429 |
| 40. | Fra potenzialità e ostacoli: i social media interni nelle aziende italiane, <i>Alessandra Mazzei, Silvia Ravazzani, Alfonsa Butera, Luca Quaratino, Chiara Fisichella.</i> | 438 |
| 41. | Accounting e accountability per le smart city: misurare e orientare il loro contributo ai Sustainable Development Goals, <i>Clara Benevolo, Renata Paola Dameri, Roberto Garelli.</i> | 446 |
| 42. | What do 1,300 accounting history papers talk about? Evidence from a semi-automated content analysis, <i>Paolo Ferri, Maria Lusiani, Luca Pareschi.</i> | 464 |
| 43. | Accountability in social services provision. Three cases from the sixteenth century Republic of Venice, <i>Maria Lusiani, Chiara Pancot, Marco Vedovato.</i> | 478 |
| 44. | How the quality of Corporate Governance structure impact on CSR disclosure. Some insights into Italian Listed Companies, <i>Katia Furlotti, Pier Luigi Marchini, Alice Mediolì, Veronica Tibiletti.</i> | 489 |
| 45. | Implementation of segment reporting in healthcare public sector: profiles of innovation and accountability needs, <i>Monica Giancotti, Marianna Mauro.</i> | 503 |
| 46. | Open Government Data and Service Quality: an empirical analysis within the public sector, <i>Aurelio Tommasetti, Orlando Troisi, Gennaro Maione, Carlo Torre.</i> | 515 |
| 47. | Il modello di business "Freemium" nel settore musicale ed i fattori incentivanti del passaggio da utente free a premium: Evidenze empiriche dal caso Spotify, <i>Monica Faraoni, Claudio Becagli, Lamberto Zollo.</i> | 526 |
| 48. | La creazione di valore sostenibile: un nuovo modello per le aziende, <i>Ivo Hristov, Antonio Chirico.</i> | 540 |
| 49. | Do Companies walk the talk? Impression Management and Signalling Practices in Integrated Reporting context, <i>Pigatto Giacomo, Cinquini Lino, Tenucci Andrea.</i> | 550 |
| 50. | Risk Appetite in Banks' Reports, <i>Chiara Mio, Marisa Agostini, Silvia Panfilo.</i> | 564 |
| 51. | Cultura nazionale e livello di digitalizzazione delle imprese europee: evidenze empiriche, <i>Michele Rubino, Filippo Vitolla, Nicola Raimo, Antonello Garzoni.</i> | 581 |
| 52. | Gli Spin-off di ricerca come spinta allo sviluppo di un'economia circolare, <i>Stefano Poponi, Enrico Maria Mosconi, Gabriella Arcese, Olimpia Martucci, Simona Fortunati.</i> | 594 |
| 53. | Contrasting Digital Fake News in Health: an Interdisciplinary Approach, <i>Luca Marinelli, Rossana Berardi, Federica Pascucci, Gian Luca Gregori.</i> | 610 |
| 54. | Le donne nei CdA delle imprese di capitale in Italia: quali implicazioni per la struttura finanziaria?, <i>Mariasole Bannò, Graziano Collier, Giorgia Maria D'Allura.</i> | 618 |
| 55. | Does artificial intelligence perform managerial control practices in complex settings?, <i>Filippo Zanin, Eugenio Comuzzi, Giulio Corazza.</i> | 627 |
| 56. | La "social communication" nel settore vinicolo: vini pugliesi vs vini globali, <i>Federica Cavallo, Monica Fait, Paola Scorrano, Amedeo Maizza, Lea Iaia.</i> | 638 |
| 57. | Blockchain technology applications in the hospitality and tourism industry: insights from the LockTrip project, <i>Fabiana Roberto, Roberto Maglio, Andrea Rey.</i> | 645 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 58. | L'applicazione in Italia della normativa relativa alla rendicontazione sulle informazioni non contabili (non finanziarie): alla ricerca della confrontabilità, <i>Claudio Sottoriva, Andrea Cerri.</i> | 660 |
| 59. | Related Party Transactions Disclosure Determinants: Empirical Evidence from Italy, <i>Giovanni Ossola, Guido Giovando, Stefano Venturini.</i> | 665 |
| 60. | La Telemedicina tra innovazione e sostenibilità: modello operativo generale e tassonomia delle risorse coinvolte, <i>Francesco Ranalli, Gabriele Palozzi.</i> | 674 |
| 61. | Strategies of smart service in the public administration, <i>Angelo Riva.</i> | 684 |
| 62. | Fundraising on social media: A review of strategies and benefits, <i>Stefano Di Lauro, Aizhan Tursunbayeva, Gilda Antonelli.</i> | 695 |
| 63. | An exploratory study about fake news and Gen Z, <i>Fabrizio Mosca, Cecilia Casalegno, Valentina Chiaudano.</i> | 703 |
| 64. | Le reti di imprese: un'opportunità per lo sviluppo dell'innovazione nelle PMI. Il ruolo del manager di rete, <i>Patrizia Pastore, Antonio Ricciardi, Silvia Tommaso.</i> | 710 |
| 65. | Evaluation, performance and strategy improvement in the digital age, <i>Angelo Riva.</i> | 724 |
| 66. | Social media in the digital era: the case of Ducati Motor, <i>Angelo Riva.</i> | 735 |
| 67. | L'impiego della tecnologia blockchain nella filiera agroalimentare: opportunità e sfide, <i>Cinzia De Angelis, Grazia Chiara Elmo, Rosario Fondacaro, Mario Riso.</i> | 749 |
| 68. | La <i>disclosure</i> della tecnologia nei bilanci. Informazione finanziaria o non finanziaria?, <i>Maura Campra, Sabrina Pucci, Marco Venuti, Valerio Brescia, Umberto Lupatelli.</i> | 758 |
| 69. | Le condizioni abilitanti della Cartella Clinica Elettronica (C.C.E.): il caso della ASP di Cosenza, <i>Concetta Lucia Cristofaro, Marzia Ventura, Walter Vesperi, Anna Maria Melina, Rocco Reina.</i> | 768 |
| 70. | L'impatto della sostenibilità sui nuovi modelli di business e sulla misurazione dei risultati. La stima del valore economico-sociale generato dall'albergo diffuso, <i>Antonietta Cosentino, Barbara Iannone.</i> | 779 |
| 71. | Paure e insicurezza lavorativa nelle organizzazioni: fattori che condizionano la crescita aziendale e il benessere dei lavoratori. Una ricerca esplorativa, <i>Diego Bellini, Serena Cubico, Giuseppe Favretto, Piermatteo Ardolino, Marino Bonaiuto, Barbara Barbieri.</i> | 793 |
| 72. | Smart label/packaging in the food industry: a preliminary literature review, <i>Erica Varese, Anna Claudia Pellicelli.</i> | 806 |
| 73. | Change, vagueness and complexity: Integrated Reporting in the public sector, <i>Silvia Iacuzzi, Andrea Garlatti, Paolo Fedele, Alessandro Lombano.</i> | 818 |
| 74. | L'utilizzo dei <i>Big Data Analytics</i> nella Gestione del Rischio: Analisi di un Caso Studio nel Settore Bancario, <i>Grazia Dicuonzo, Erika Zappimbulso, Graziana Galeone, Vittorio Dell'Atti.</i> | 829 |
| 75. | Has the disclosure of alternative indicators by "digital" companies changed in recent years?, <i>Rosa Vinciguerra, Francesca Cappellieri, Anna Gravante.</i> | 839 |
| 76. | Verso una mobilità sostenibile? Il bike sharing in Italia, <i>Maria Francesca Renzi, Maria Giovina Pasca, Roberta Guglielmetti Mugion, Martina Toni, Laura Di Pietro.</i> | 849 |
| 77. | Key drivers of entrepreneurial ecosystems enabling family business to address sustainable business model innovation, <i>Fahimeh Khatami, Umberto Bocchino, Valter Gamba.</i> | 862 |
| 78. | I Green Bonds nel settore agricolo per contrastare i cambiamenti climatici, <i>Federica De Leo, Stefania Massari, Benedetta Coluccia, Valeria Stefanelli.</i> | 873 |

79. Is there a theory of the firm for non-financial reporting? The case of Integrated Reporting, *Laura Girella, Giuseppe Marzo, Mario Abela.* 884
80. Un modello di ROI per la valutazione e la gestione della creazione di valore in Industry 4.0, *Riccardo Giannetti, Lino Cinquini, Mario Rapaccini.* 899
81. La natura “familiare” dell’impresa e l’influenza sulla qualità dell’informativa non finanziaria, *Valter Gamba, Enrico Maria Bocchino.* 914
82. Sostenibilità e Innovazione: quale prospettiva per le PMI?, *Franco Ernesto Rubino, Elena Cristiano, Francesca Aura, Olga Ferraro, Tonia Tassone.* 928
83. Work-family interference, integration and job-family satisfactions, *Muhammad Ghayyur.* 943
84. Corporate social responsibility: good practices and implementation of the added value process towards the circular economy, *Simona Fortunati.* 960

47. Il modello di business “Freemium” nel settore musicale ed i fattori incentivanti del passaggio da utente free a premium: Evidenze empiriche dal caso Spotify

*Monica Faraoni, Università degli Studi di Firenze, monica.faraoni@unifi.it.
Claudio Becagli, Università degli Studi di Firenze, claudio.becagli@unifi.it.
Lamberto Zollo, Università degli Studi di Firenze, lamberto.zollo@unifi.it.*

Abstract

Con l'avvento di internet nuovi modelli di business sono emersi spesso basati su interazioni complesse e diverse modalità di generazione di valore. Nel contesto del settore musicale la tecnologia streaming ha consentito la nascita di un modello di business che si è velocemente affermato ovvero il modello Freemium adottato dall'impresa leader del settore Spotify. Il principio alla base del Freemium revenue model è il passaggio spontaneo dell'utente da una versione free ad una premium a pagamento per il “consumo” del servizio. Indagare i fattori che influenzano l'intention to pay del consumatore-utente diventa pertanto di estrema importanza per il management per orientare le proprie decisioni e rafforzare la presenza sul mercato. La ricerca, in seguito all'analisi delle teorie di riferimento ha prodotto uno schema concettuale e verificato una serie di ipotesi attraverso la metodologia del sistema di equazioni strutturali (SEM) su un campione di 856 utenti ai quali è stato somministrato un questionario.

I risultati emersi hanno fornito indicazioni utili in merito ad un diverso ruolo della pubblicità quale driver dell'intention to use e all'irrelevanza dell'ubiquità come variabile del modello. Viene confermata l'importanza del rapporto prezzo/qualità, dell'abitudine all'uso ed il ruolo del contesto sociale. Importanti implicazioni manageriali concludono il lavoro.

Keywords: Comportamento del Consumatore, Modelli di Business, Freemium Revenue Model, Industria Musicale, Modelli ad Equazioni Strutturali.

1. Introduzione: i modelli di business

In letteratura sono numerosi i tentativi di definire i modelli di business. Secondo Teece (2010), un modello di business descrive la proposta di valore per i clienti e gli altri partecipanti alla rete del valore, l'insieme di attività che generano tale valore e le relative strutture di costi e ricavi. Altri autori (Zott et al., 2011; Osterwalder & Pigneur, 2010) affermano che un modello di business serve a descrivere come un'impresa crea e cattura il valore. Secondo Magretta (2003), un modello di business adeguato deve consentire di definire chi sono i consumatori e come l'impresa può fornire loro il valore creato e al giusto prezzo.

Con l'avvento di internet, i nuovi modelli di business coinvolgono sempre più spesso interazioni complesse in cui il valore creato non è solo per i clienti, ma anche per altri attori, e si generano profitti non soltanto per il venditore, ma anche per ulteriori soggetti. Timmers (1998) propone una classificazione in undici diverse tipologie utilizzando il grado di innovazione e di integrazione funzionale e altri autori presentano successivamente ulteriori tassonomie (Weill & Vitale, 2001; Eisenmann, 2002; Betz, 2002; Laudan & Traver, 2003).

In generale, i modelli di business descrivono le transazioni e le interazioni che avvengono tra più parti e sono spiegati da tre componenti interrelate. La prima componente sottolinea l'importanza della creazione del valore, ossia descrive cosa viene offerto e come il valore viene creato per le varie parti coinvolte: clienti, partner e altri partecipanti. Una seconda componente, la configurazione del valore, spiega il modo in cui le diverse risorse e attività indipendenti della catena del valore (come la tecnologia, i marchi, i processi manageriali ecc.) sono all'origine della proposta del valore. Tali fattori sono parte di un sistema di attività che non spiega solo quali attività creano valore, ma descrive anche il modo in cui essere sono interrelate e quali partecipanti le eseguono. Infine, la terza componente, l'appropriazione del valore, illustra il flusso dei ricavi e la struttura dei costi che permettono all'impresa e agli altri stakeholder di ottenere una parte del valore totale generato ovvero come si genera il profitto di un'impresa.

1.1 I modelli di business nel settore musicale

Prendendo come riferimento il settore musicale (Wikstrom, 2013), da uno studio di Dorr et al. (2013), focalizzato sulla diffusione dei modelli di business del tipo sharing (Lamberton & Rose, 2012; Waldfogel, 2010), i contenuti musicali possono essere erogati in una nuova forma, e cioè tramite il music streaming, in cui la

musica si configura come un servizio (Music as a Service, MaaS). In dettaglio, con lo streaming non è più necessario scaricare un brano dietro pagamento del download, ma è sufficiente possedere un dispositivo connesso ad Internet in modo tale da poter “consumare” il brano semplicemente riproducendolo tramite la piattaforma di streaming.

Dorr et al. (2013) identificano 3 canali di distribuzione legale di musica in formato digitale, in base al loro funzionamento, al metodo di pagamento ed ai sistemi di raccomandazione musicale; queste tipologie di servizio sono:

- *Download-to-Own*, ossia il download per il possesso. Con questa tipologia di servizio è possibile scaricare un singolo brano o album, dietro il pagamento “à la carte” di una singola cifra per ogni brano/album scaricato. L'esempio più celebre e di successo di questo servizio è iTunes.
- *Download-to-Rent*, servizio tramite il quale, pagando un canone mensile o annuo prefissato, è possibile per il cliente scaricare file multimediali sul proprio dispositivo; questi files possono essere riprodotti solo dopo un controllo legale effettuato istantaneamente tramite la connessione Internet. Esempio del download-to-rent è il servizio Napster 2.0.
- *Music as a Service (MaaS)*, servizio in cui l'utente, pur non possedendo la musica che desidera ascoltare in formato digitale su un dispositivo di proprietà, può comunque ascoltarla in streaming tramite una piattaforma connessa alla rete. Tale servizio può essere reso disponibile agli utenti in forma gratuita, o dietro pagamento di un canone prefissato. Per quanto riguarda le raccomandazioni musicali, gli utenti *MaaS* possono consigliare musica e ricevere suggerimenti. Inoltre si possono creare proprie *playlists* personalizzate e condividere queste e i suggerimenti diretti tramite *social networks* e via *e-mail*. L'esempio più noto di *MaaS* è *Spotify*.

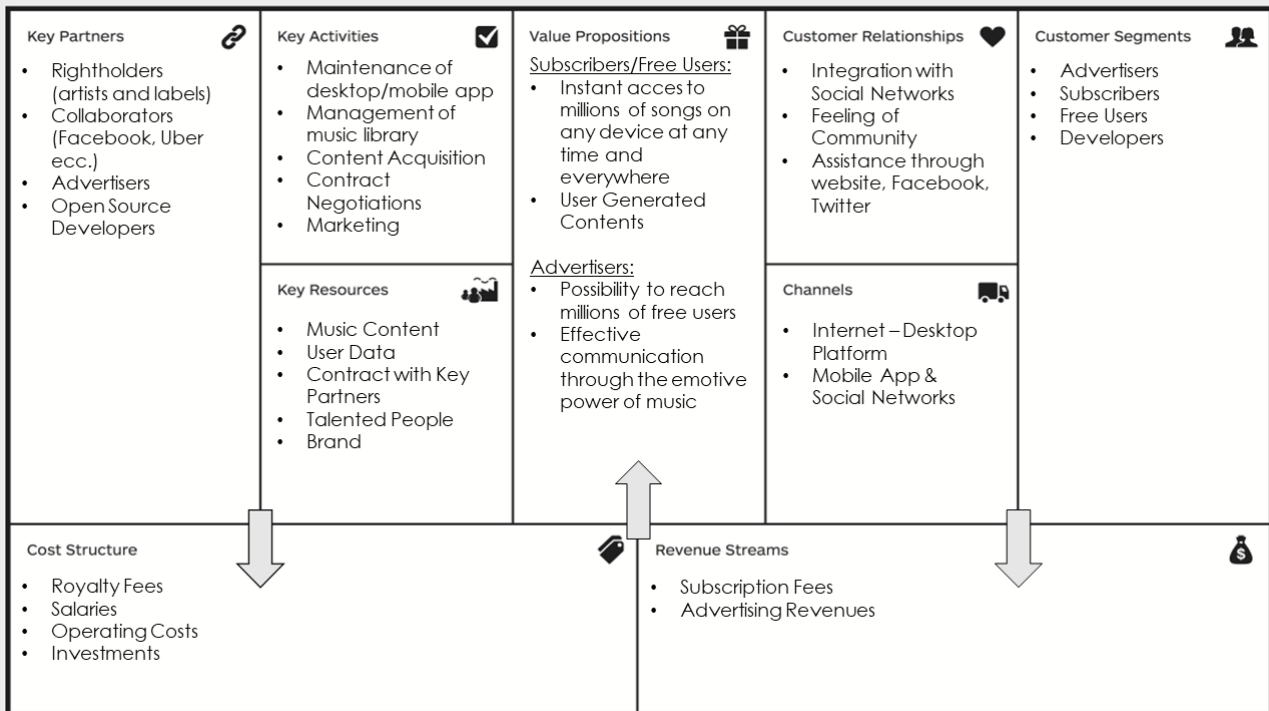
Il modello di distribuzione musicale di tipo *MaaS* è quello che ha avuto la maggior diffusione negli ultimi anni come disegno dominante nel mercato della musica digitale. A differenza dei servizi tradizionali, in questo modello produzione e consumo non coincidono. La musica fornita da un provider di servizi *MaaS* viene prodotta in uno studio discografico. Qui viene creata una prima copia che sarà poi distribuita. Il fornitore *MaaS* non è il produttore di contenuti ma può essere considerato semplicemente un “broker” infatti la sua competenza principale è la distribuzione di contenuti, e per questo motivo tali imprese possono essere considerate in senso lato come delle imprese di media. (Schumann & Hess, 2009, p. 12). Per i *provider di MaaS*, la distribuzione coincide con il consumo, poiché il contenuto che viene trasmesso in *streaming* è disponibile solo durante il periodo di consumo. L'utente, nei servizi di streaming musicale, è incluso come fattore esterno nel processo distributivo, dal momento che è esso stesso che effettua lo *streaming* attivamente del contenuto musicale.

Il modello di business che le piattaforme di *MaaS* utilizzano maggiormente, e che si è dimostrato vincente rispetto ai modelli alternativi, è quello *Freemium*, tramite cui il consumatore può scegliere se utilizzare il servizio nella sua versione gratuita, che generalmente è però limitata nelle sue funzionalità e finanziata dalla pubblicità che pervade la piattaforma, oppure pagare una quota fissa che può essere mensile o annua, per usufruire del servizio in forma *premium*, ossia nella sua versione completa. Spotify è il più noto e diffuso servizio di *streaming* musicale *on-demand* al mondo e offre a milioni di utenti lo *streaming* di un'ampissima selezione di brani delle più importanti case discografiche internazionali, dalla Sony alla EMI, passando per la Universal e la Warner Music Group. Il servizio è stato sviluppato a partire dal 2006 da Daniel Ek e Martin Lorentzon, nel sobborgo di Ragsved, a Stoccolma. Dalla nascita a oggi, il servizio ha costantemente incrementato il numero di utenze, sia nella versione gratuita che in quella a pagamento; basti pensare che, dal giugno 2017 al giugno 2019 gli utenti attivi sono passati da 138 milioni a circa 232 milioni, mentre nello stesso periodo quelli abbonati alla versione *premium* sono quasi raddoppiati, passando da 59 milioni circa a 108 milioni. È in ogni caso importante evidenziare che gli utenti *premium* rappresentano “solo” il 46,5% del totale delle utenze. Anche l'offerta musicale di Spotify negli anni si è costantemente estesa e rinnovata: se infatti al luglio 2011 il catalogo dell'azienda svedese consentiva l'accesso a circa 15 milioni di brani, al giugno 2019 la quantità di brani riproducibili tramite il servizio è più che triplicata, superando quota 50 milioni ai quali vanno aggiunti più di 450.000 titoli in podcast (www.investors.spotify.com).

1.2 Il modello di business di Spotify

Utilizzando il Business Model Canvas, strumento strategico proposto da Osterwalder (2004) è possibile schematizzare il modello di business adottato. Come si nota dalla figura 1 di seguito, il modello è composto da 8 elementi divisi in 2 sezioni: partners, attività e risorse chiave sul lato della *struttura dei costi*, e *relazioni con i clienti, canali e segmenti di clientela* sul lato del *flusso dei ricavi*. Queste due sezioni creano insieme la *value proposition* posta al centro.

Figura 1. Il modello di business di Spotify.



Fonte: Ns. elaborazione.

Dal modello si nota innanzitutto come l'azienda crei e catturi valore bilanciando la sezione di destra (quella dei costi) e quella di sinistra (dei ricavi), principalmente tramite il monitoraggio del rapporto tra: il numero di sottoscrittori *premium* e l'ammontare delle *royalties* che la società deve corrispondere ai *rightholders*. Questo perché, le *royalties* assorbono il 74% dei ricavi aziendali, mentre il fatturato derivante dai clienti *premium*, al 30 giugno 2019, costituisce circa il 90% del fatturato totale della compagnia (www.investors.spotify.com). Sulla sezione di sinistra, come *key partners*, il modello riporta i detentori dei diritti d'autore, a cui sono destinati i ricavi derivanti dalle *royalties*, imprese collaboratrici, tra cui *social networks*, con cui Spotify stringe importanti *partnerships* strategiche ai fini di rendere lo *streaming* musicale più "social", gli inserzionisti, che creano e inseriscono le pubblicità nella versione gratuita del servizio, e infine gli sviluppatori esterni che collaborano con l'impresa. Tra le attività *core* ai fini del raggiungimento e mantenimento di un vantaggio competitivo di lungo periodo, il grafico riporta in ordine: la gestione dell'applicativo, nelle sue versioni *mobile* e *desktop*, del sito Internet e della libreria musicale, al fine di rendere il tutto costantemente aggiornato; l'attività di negoziazione con le etichette discografiche e con gli artisti indipendenti per acquisire i diritti a riprodurre determinati contenuti musicali; la gestione degli abbonamenti streaming (free e premium) e infine tutta quella serie di attività di marketing necessarie per promuovere sia l'azienda svedese, che i contenuti che essa rende disponibili agli utenti. Si evidenzia nella parte sinistra del business model rappresentato, che le risorse critiche sono: il vasto catalogo musicale, costantemente aggiornato e in espansione; gli *user data*, sulla base dei quali poi gli sviluppatori possono creare algoritmi che forniscono agli utenti suggerimenti e consigli mirati su cosa andare ad ascoltare, le playlist personalizzate in base ai gusti dell'ascoltatore; i contratti con i partner chiave, che permettono di definire le dinamiche dell'interazione tra impresa, artisti, *labels*, e collaboratori esterni; persone di talento e con competenze altamente specifiche, in grado di gestire la complessa architettura hardware e software che regge il servizio; da ultima, ma non meno importante, l'immagine di marca: il brand Spotify ha una consolidata *awareness*, e ciò costituisce un'importante fonte di differenziazione.

In merito ai ricavi osserviamo in primo luogo che le entrate sono generate dalle sottoscrizioni a *Spotify Premium* e dalle pubblicità attraverso i vari canali distributivi: app *desktop* e *mobile*, Internet e i *social networks*. La parte dei ricavi che più interessa è quella derivante dagli abbonamenti *premium*, che costituisce la quasi totalità degli incassi dell'impresa. Oltre a questo, è importante sottolineare che la piattaforma fornisce interessanti opportunità di business anche ad *advertisers*, cioè coloro che si occupano della creazione delle inserzioni pubblicitarie, e sviluppatori, che possono programmare applicativi esterni compatibili con la piattaforma o complementari ad essa, o addirittura nuove funzionalità per l'app stessa. Al livello delle *customer relationships* troviamo una delle caratteristiche innovative fondamentali nella creazione del valore aggiunto finale: l'integrazione della piattaforma musicale con i maggiori social network, come ad esempio Facebook, che permette agli utenti la condivisione della propria musica con i propri amici con un semplice *click*. Oltre a questo, le funzionalità di *community* di Spotify possono stimolare nell'utente la sensazione di appartenere ad una comunità ristretta, ad un *inner circle*, e l'assistenza al cliente aiuta quest'ultimo ad orientarsi nella

piattaforma e lo supporta in caso di necessità. Infine, per quanto riguarda la proposizione di valore, l'azienda crea valore sia per il cliente finale che per altre imprese. Dal lato *consumer*, il servizio fornisce l'accesso istantaneo a milioni di brani musicali in qualsiasi momento, ovunque e con qualsiasi dispositivo connesso ad Internet; inoltre, il consumatore nell'utilizzare la piattaforma diventa un *prosumer*, dal momento che partecipa in prima persona alla creazione di alcuni dei contenuti del servizio: basti pensare alle playlist create in prima persona dall'utente, oppure realizzate da algoritmi complessi sulla base delle sue preferenze. Dal lato impresa invece, Spotify fornisce importanti opportunità di marketing: l'elevata popolarità dell'applicativo e il grande potere emotivo della musica, rafforzano l'impatto di una campagna pubblicitaria su Spotify. Nonostante il rapido sviluppo di Spotify e nonostante che i servizi di *streaming audio* abbiano sovvertito l'intera industria musicale, il modello di business *freemium* appena descritto fatica ancora a configurarsi come fonte di vantaggio competitivo sostenibile e pochi sono gli studi e le ricerche volte ad indagare i fattori critici di successo del modello.

2. Quadro teorico di riferimento

I fattori che possono spingere il consumatore a scegliere la versione *premium* di un servizio di *streaming* musicale possono essere molteplici e la loro conoscenza è di assoluta rilevanza ai fini della competitività di tali imprese. Nella ricerca in esame si è indagato quali siano le determinanti che possono influenzare l'intenzione d'acquisto del consumatore in relazione al servizio di *streaming* musicale "per eccellenza", e cioè di Spotify. Per capire le logiche di adozione del consumatore ci siamo rivolti ai modelli teorici relativi all'adozione delle tecnologie ed in particolare al modello della *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)* elaborata da Venkatesh et al. (2003). Gli autori presentano questa teoria in seguito ad una revisione e nell'ottica di un consolidamento dei vari modelli teorici esistenti (Tan, 2013) e al fine di fornire un modello teorico completo applicabile in una vasta gamma di contesti.

Secondo questo modello quattro variabili influenzano l'intenzione di adozione che a sua volta influenza il comportamento che sono la

- *Performance expectancy*: il grado in cui un individuo crede che l'utilizzo di una particolare tecnologia lo aiuti ad ottenere vantaggi nelle performance lavorative;
- *Effort expectancy*: il grado di facilità associato all'uso di un particolare sistema o di una particolare tecnologia informatica;
- *Social influence*: la misura in cui un individuo percepisce che altre persone per lui importanti (del suo gruppo sociale di riferimento), credono che egli/ella debba utilizzare il nuovo sistema o la nuova tecnologia;
- *Facilitating conditions*: il grado in cui un soggetto crede che esista un'infrastruttura organizzativa e tecnica che lo supporti durante l'utilizzo del sistema.

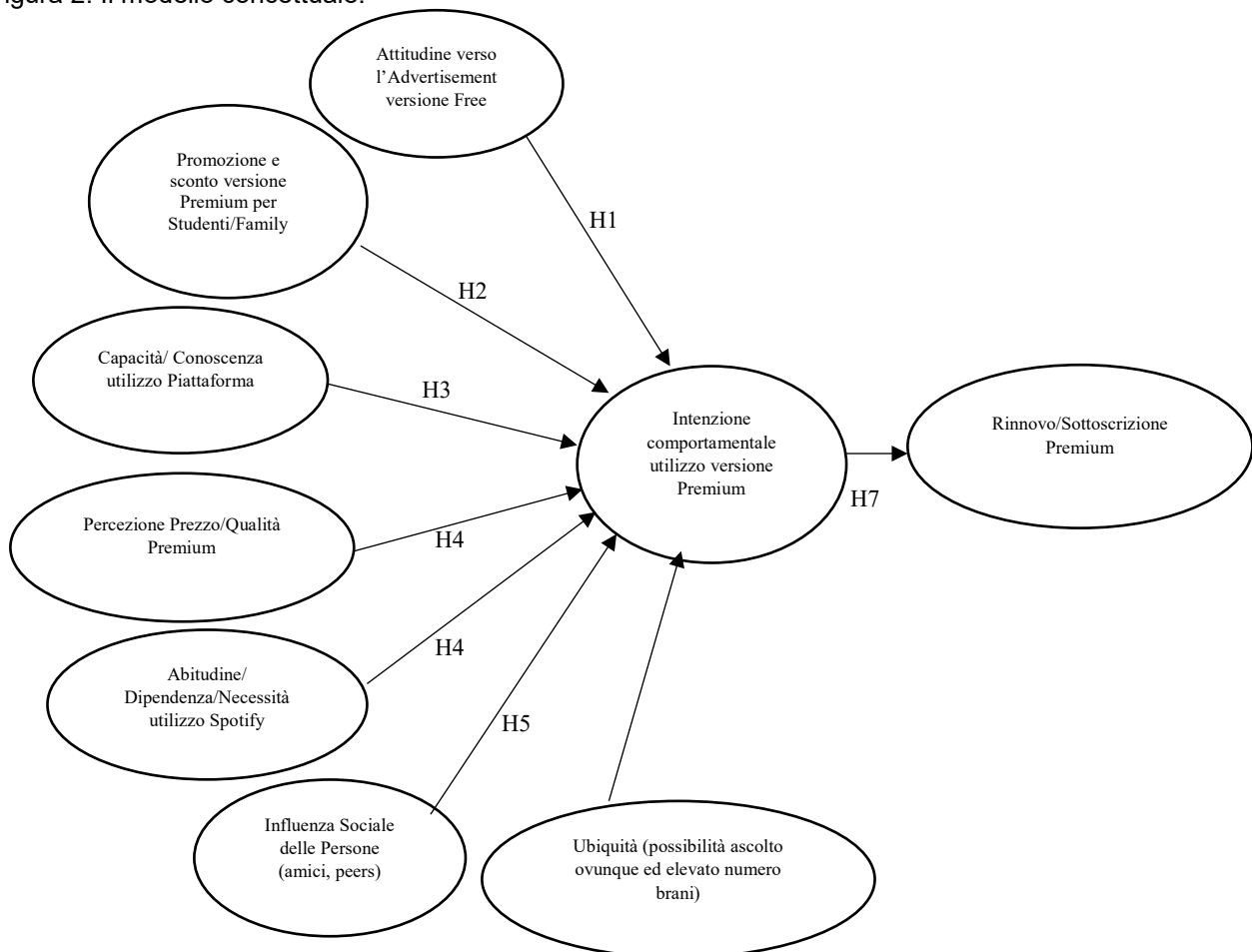
Le variabili citate sono a loro volta moderate dal genere come indicato in alcune ricerche (Minton & Schneider, 1980; Venkatesh & Morris, 2000; Miller, 1976; Venkatesh et al., 2000); dall'età (Hall & Mansfield, 1995; Porter 1963; Plude & Hoyer, 1985; Morris & Venkatesh, 2000; Hall & Mansfield, 1995) dall'esperienza (Levy, 1988; Hartwick & Barki 1994; Agarwal & Prasad, 1997; Hartwick & Barki, 1994; Karahanna et al., 1999; Taylor & Todd, 1995; Thompson et al., 1994; Venkatesh & Davis, 2000) e dalla *volontarietà d'uso* (Venkatesh & Davis, 2000). Dalla sua pubblicazione originale, la *UTAUT* ha funzionato come modello di base ed è stata applicata allo studio di una grande varietà di tecnologie ma molte anche le critiche tanto che nel 2012 Venkatesh et al., propongono un suo adattamento ad un contesto *consumer* introducendo ulteriori relazioni (*UTAUT 2*). Studi sul comportamento del consumatore e sui sistemi informatici hanno dimostrato che vari costrutti legati alla motivazione edonica (come il divertimento) sono importanti nell'influenzare l'acquisto da parte del consumatore di un prodotto e/o l'adozione da parte di un utente di una tecnologia (Brown & Venkatesh, 2005; Nysveen et al., 2005). In secondo luogo, nei contesti *consumer*, a differenza che nei contesti lavorativi, gli utenti spesso devono sostenere dei costi per utilizzare una determinata tecnologia, e tali costi, soprattutto se di grande entità, possono influenzare le loro decisioni di adozione (Brown & Venkatesh, 2005; Coulter & Coulter, 2007; Dodds et al., 1991). Il prezzo/costo percepito integra e completa le considerazioni sulle risorse esistenti della *UTAUT*, le quali si concentravano solo sul tempo e sugli sforzi (*Effort expectancy*). Infine, un terzo nuovo costrutto teorico, e cioè l'abitudine (*Habit*) viene introdotto come altro predittore critico dell'utilizzo di una tecnologia informatica (Davis & Venkatesh, 2004; Kim & Malhotra, 2005; Kim et al., 2005; Limayem et al., 2007) e si abbandona la *Voluntariness of use* come uno dei moderatori: questo perché in un contesto *consumer*, i consumatori non hanno alcun mandato organizzativo e quindi, la maggior parte dei comportamenti degli utenti sono completamente volontari, con conseguente non variazione nel costrutto volontaristico. Pensando al modello *Freemium* oggetto della nostra indagine ci è sembrato opportuno completare il modello teorico considerando anche l'*attitudine verso la pubblicità* che consiste nell'insieme delle valutazioni che individui realizzano in relazione allo stimolo pubblicitario complessivo ricevuto (Mitchell & Olson, 1981). L'atteggiamento, favorevole o meno che i consumatori hanno nei confronti di un annuncio pubblicitario risulta di fondamentale importanza nel contesto dei servizi di *streaming* musicale, e in particolare in quelli che adottano un modello di business di tipo "freemium", dal momento che la pubblicità può essere verosimilmente considerata uno dei driver chiave nello sviluppo dell'intenzione del consumatore di passare alla versione a

pagamento del servizio. Una seconda considerazione riguarda la possibilità di ascoltare i brani anche in assenza di rete dati costituisce uno dei principali vantaggi dei servizi di *streaming* digitale e che può essere identificato con il concetto di *Ubiquity*. Okazaki e Mendez (2013) definiscono l'ubiquità percepita associata ad alcune caratteristiche quali: la possibilità di accedere al servizio senza soluzione di continuità; la velocità di accesso al servizio e di utilizzo; la possibilità di accedervi da qualsiasi *device* e di utilizzare un servizio in qualunque luogo ci si trovi. L'incremento del livello di *Ubiquity* del servizio garantito dalla funzionalità *Premium* può costituire un *driver* determinante nella decisione di pagare per acquistare la versione completa del servizio *streaming*. L'*Ubiquity* si dimostra quindi una variabile da tenere necessariamente in considerazione per un'analisi sull'intenzione di acquisto degli utenti dei servizi di *music streaming*.

3. Il modello concettuale di analisi e le ipotesi di ricerca

Partendo da questo approccio teorico e avendo come obiettivo quello di indagare quali siano le motivazioni che spingono un soggetto a pagare per usufruire di un servizio di *music streaming* (nel caso specifico Spotify) nelle sue funzionalità *premium* si propone un nuovo modello concettuale (Figura 2) che cerca di coprire il gap esistente nella letteratura sul tema.

Figura 2. Il modello concettuale.



Fonte: Ns. elaborazione.

Le ricerche precedenti infatti, si concentrano solo su alcuni precisi aspetti senza riuscire a delineare un modello organico. Dorr et al. (2013), ad esempio dimostrano che i vantaggi dello *streaming* legale rispetto al *file sharing illegale* in termini di qualità di riproduzione, di costi di ricerca e di scrupoli morali, possono influenzare positivamente l'attitudine positiva verso lo *streaming* a pagamento. Wagner et al. (2014), indagano il ruolo del *premium fit* nel caso dei servizi di streaming musicale e dimostrano come il grado di somiglianza tra le funzionalità della versione gratuita e di quella premium influenzi negativamente l'intenzione a pagare per la versione completa del servizio. Prendendo come riferimento principale la *UTAUT2*, lo studio in esame estende e contestualizza la teoria: infatti, ai tradizionali costrutti della *UTAUT2*, vengono aggiunti due variabili, ossia l'attitudine verso la pubblicità e l'*ubiquità*, in qualità di potenziali determinanti dell'intenzione e dell'uso, mentre il costrutto *performance expectancy* viene sostituito da quello di *functional quality*, dal momento che la variabile risulta intrinsecamente legata ad un contesto organizzativo, e conseguentemente non applicabile ad una

ricerca che si focalizza sul comportamento dell'utente in un contesto *consumer* privato. In conclusione vengono formulate una serie di *research questions* alle quali il presente lavoro di ricerca tenterà di rispondere ovvero:

- RQ1: quali variabili influenzano significativamente in modo positivo l'intenzione del consumatore *free* di sottoscrivere l'abbonamento a Spotify Premium?
- RQ2: quali variabili influenzano significativamente in modo negativo l'intenzione del consumatore *free* di sottoscrivere l'abbonamento Premium?
- RQ3: quanto significativamente l'intenzione di sottoscrivere l'abbonamento *premium* si riflette nel comportamento effettivo di acquisto?
- RQ4: quali variabili influenzano direttamente, in modo positivo o negativo, il comportamento di acquisto del consumatore (lo Use Behavior) in relazione a Spotify Premium?

Per rispondere a tali domande di ricerca sono state elaborate alcune ipotesi di relazioni esistenti tra le variabili indagate come da Tabella 1.

Tabella 18. Le ipotesi della ricerca.

| | | |
|--------------------------|---|---------------------|
| H1 Attitudine verso ADS | → | Intenzione |
| H2 Promozione/Sconto | → | Intenzione |
| H3 Conoscenza Spotify | → | Intenzione |
| H4 Prezzo Spotify | → | Intenzione |
| H5 Abitudine uso Spotify | → | Intenzione |
| H6 Influenza sociale | → | Intenzione |
| H7 Ubiquità | → | Intenzione |
| H8 Intenzione | → | Abbonamento Premium |

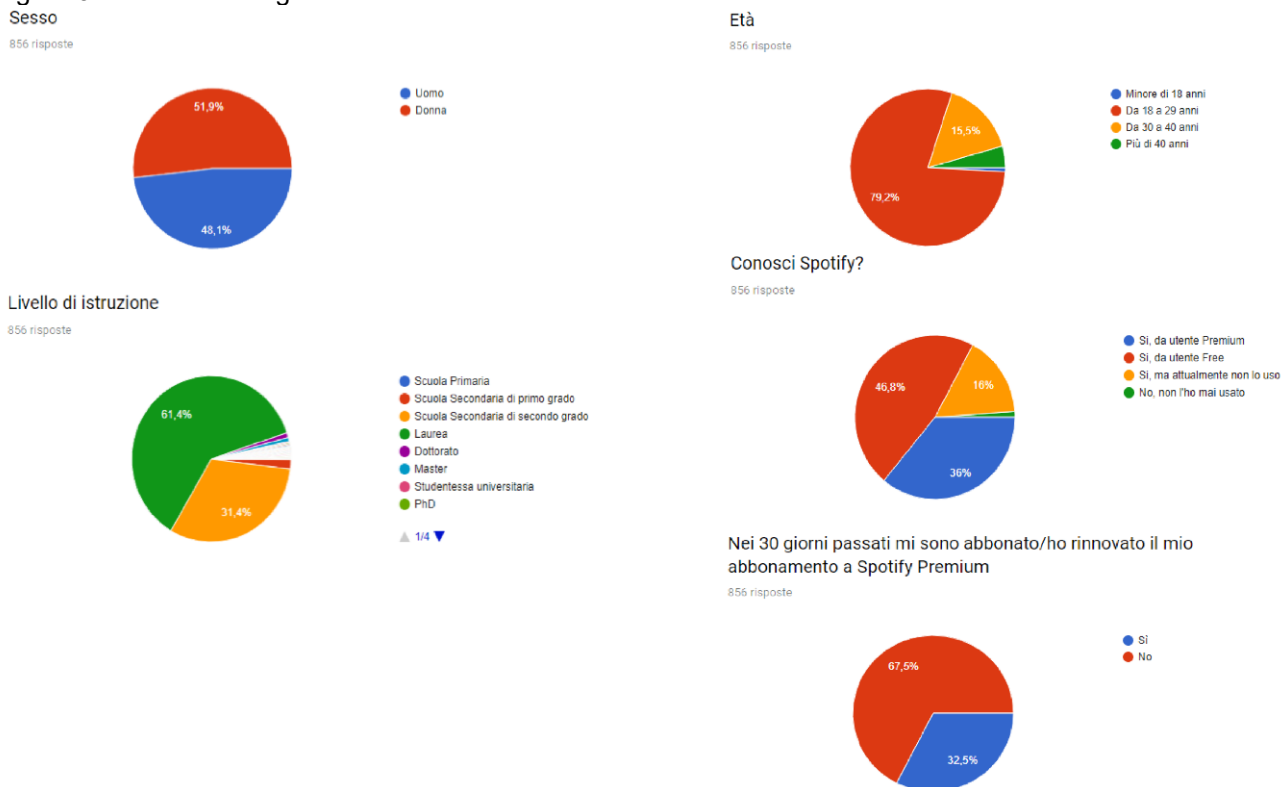
Fonte: Ns. elaborazione.

4. Metodologia

4.1 Campionamento

Il campione è costituito da 856 utenti di Spotify ai quali è stato somministrato in via non probabilistica e di convenienza il link elettronico al survey, composto da 40 item relativi a strumenti di misurazione – “scale” psicometriche – convalidate dalla letteratura pertinente. Inoltre, la prima sezione del survey ha previsto l'inclusione delle variabili demografiche di controllo riportate in figura 3.

Figura 3. Variabili demografiche di controllo.



Fonte: Ns. elaborazione.

4.2 Analisi di affidabilità e correlazione

I valori delle descrittive statistiche preliminari e delle correlazioni sono riportati nella Tabella 2.

Tabella 2. Statistiche descrittive e matrice delle correlazioni.

| Variabili | M | DS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|----------------------|------|------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 1. <i>Attitude</i> | 2.22 | 1.41 | (0.80) | | | | | | | | |
| 2. <i>Promozione</i> | 4.88 | 2.07 | .026 | (-) | | | | | | | |
| 3. <i>Capacità</i> | 5.09 | 1.58 | .057 | .461* | (0.72) | | | | | | |
| 4. <i>Prezzo</i> | 3.96 | 1.78 | .149* | .402* | .552* | (0.94) | | | | | |
| 5. <i>Abitudine</i> | 3.81 | 2.05 | .016 | .431* | .481* | .382* | (0.89) | | | | |
| 6. <i>Sociale</i> | 3.84 | 1.88 | .078* | .481* | .508* | .560* | .438* | (0.92) | | | |
| 7. <i>Ubiquità</i> | 5.52 | 1.64 | .017 | .443* | .777* | .503* | .476* | .520* | (0.87) | | |
| 8. <i>Intenzione</i> | 3.51 | 2.26 | .028 | .552* | .564* | .720* | .581* | .649* | .549* | (0.97) | |
| 9. <i>Rinnovo</i> | 3.26 | 1.47 | .011 | .488* | .456* | .650* | .422* | .505* | .411* | .725* | (-) |

* $p < 0.01$; i valori senza asterisco indicano correlazioni non significative;

M: media statistica; DS: deviazione standard;

nelle celle della tabella sono riportati i valori delle r di Pearson relativi alle correlazioni tra variabili;

i valori dell'Alpha di Cronbach sono riportati sulla diagonale, il trattino indicano che la variabile è rappresentata da un singolo item e quindi non è possibile calcolare l'affidabilità di una scale.

Fonte: Ns. elaborazione.

Da tale tabella emerge come le variabili con valori di media statistica più alti sono l'ubiquità (ossia la possibilità di utilizzare Spotify ovunque e avere a disposizione una ampia collezione di brani musicali) e la capacità e la conoscenza della piattaforma Spotify da parte dei rispondenti. Viceversa, il valore più basso risulta essere relativo all'abitudine dei consumatori nei confronti della pubblicità presente nella versione free.

I valori dell'affidabilità statistica (Alpha di Cronbach) delle "scale" utilizzate si attestano tutti sopra la soglia richiesta di 0.70 (Hair et al., 2006). Pertanto, tutti i costrutti ipotizzati nel framework concettuale proposto sono stati presi in considerazione nelle analisi successive.

Infine, per quanto riguarda l'analisi di correlazione, la variabile "Intenzione comportamentale verso utilizzo Premium" risulta essere maggiormente correlata con la variabile "Percezione prezzo-qualità" ($r = 0.720$; $p < 0.01$). Inoltre, anche la variabile "Influenza sociale delle persone" risulta fortemente correlata con la variabile intenzione comportamentale ($r = 0.649$; $p < 0.01$).

4.3 Analisi fattoriale confermativa

Per condurre i due step dell'analisi SEM (*Structural Equation Modeling*) è stato utilizzato il pacchetto statistico AMOS (v.25) del software SPSS (v.25; Arbuckle, 2013).

Il primo step del metodo SEM prevede l'analisi fattoriale confermativa – anche denominata CFA (*Confirmatory Factor Analysis*) – del modello ipotizzato, al fine di analizzare statisticamente la validità e affidabilità dei costrutti che costituiscono il framework proposto (si veda Figura 2). Gli indici che vengono utilizzati sono sia assoluti che relativi (Bagozzi & Yi, 1988; Bollen, 1990). Di seguito si riportano le tabelle indicanti gli indici assoluti:

Tabella 3. CMIN Test Chi-quadro.

| Model | NPAR | CMI | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|----|------|---------|
| Default model | 94 | 28,293 | 11 | ,003 | 2,572 |
| Saturated model | 105 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 14 | 5836,707 | 91 | ,000 | 64,140 |

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 4. GFI Global Fitting Index.

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,010 | ,995 | ,956 | ,104 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,905 | ,328 | ,225 | ,284 |

Fonte: Ns. elaborazione.

Tabella 5. RMSEA Indice di Approssimazione.

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,043 | ,024 | ,063 | ,692 |
| Independence model | ,273 | ,267 | ,279 | ,000 |

Fonte: Ns. elaborazione.

Come si può notare dai valori riportati in tabella, il primo indice Chi-quadrato relativo risulta essere inferiore alla soglia richiesta dalla letteratura, ossia 3. Analogamente, il secondo indice GFI (*Global Fitting Index*) mostra un valore superiore alla soglia di 0.90. Infine, anche l'ultimo indice RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) indica un valore inferiore alla soglia di 0.07. Pertanto, il modello ipotizzato ha valori di fitting assoluti soddisfacenti.

Gli indici di fitting relativi sono riportati nella tabella 6.

Tabella 6. Indici relativi – Baseline comparaisons.

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|---------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| <i>Default model</i> | ,995 | ,960 | ,997 | ,975 | ,997 |
| <i>Saturated model</i> | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| <i>Independence model</i> | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Fonte: Ns. elaborazione.

Come mostra la tabella, tutti gli indici di fitting relativi del modello – in particolare si evidenzia il CFI (*Comparative Fitting Index*) – mostrano valori ampiamente al di sopra della soglia richiesta di 0.90.

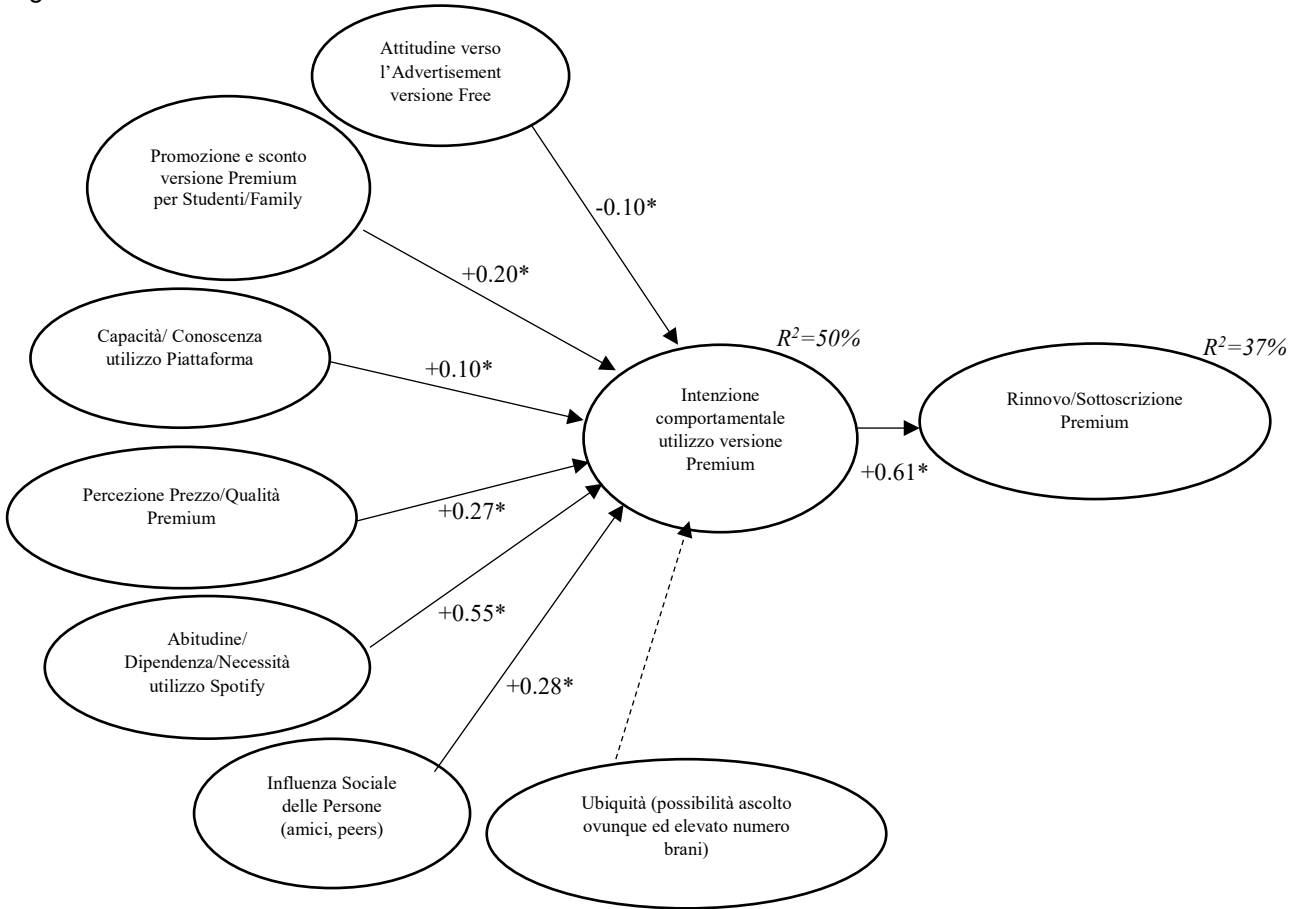
Di conseguenza, il modello ipotizzato risulta essere valido in termini di validità statistica.

4.4 Modello ad equazioni strutturali

Il test delle ipotesi precedentemente sviluppate è stato effettuato attraverso il secondo step della metodologia dei modelli ad equazioni strutturali (Hair et al., 2006), ossia il modello strutturale illustrato in Figura 4 che prevede la verifica simultanea delle influenze/incidenze statistiche ipotizzate.

Dall'analisi empirica del modello strutturale è possibile notare come la relazione tra l'attitudine dei consumatori verso l'advertisement presente nella versione free di Spotify e la loro intenzione a divenire utilizzatori premium di tale piattaforma musicale sia statisticamente significativa sebbene negativa ($\beta = -0.10, p < 0.01$). Pertanto, la prima ipotesi H1 del modello risulta essere confermata. Viceversa, gli sconti promozionali riservati a studenti e famiglie hanno un impatto positivo ($\beta = +0.20, p < 0.01$) sull'intenzione a divenire utenti premium, confermando H2. Analogamente, sia la capacità ad utilizzare la piattaforma Spotify ($\beta = +0.10, p < 0.01$) sia la percezione del rapporto prezzo-qualità ($\beta = +0.27, p < 0.01$) da parte dei consumatori sono risultati predittori/antecedenti positivi dell'intenzione a divenire utenti premium. Pertanto, l'analisi evidenzia supporto empirico anche per H3 e H4. Per quanto riguarda la variabile abitudine/dipendenza/necessità verso l'utilizzo di Spotify, essa risulta essere il predittore con l'influenza più forte ($\beta = +0.55, p < 0.01$) sull'intenzione a divenire utente premium, confermando H5 del modello. La variabile relativa all'influenza sociale esercitata dalle persone ha un'influenza positiva sull'intenzione a divenire utente premium, supportando empiricamente H6. L'unica relazione non significativa del modello ($p > 0.05$) è relativa all'influenza ipotizzata dall'antecedente ubiquità: dall'analisi emerge come la possibilità di ascoltare ovunque Spotify e avere accesso ad una quantità molto elevata di brani musicali non incidono sulla variabile intermedia del modello. Pertanto, H7 non trova conferma dall'analisi. Infine, la relazione con intensità più alta del modello risulta essere quella tra intenzione a divenire utente premium e intenzione a rinnovare o sottoscrivere Spotify premium ($\beta = +0.61, p < 0.01$). Tale risultato conferma H8.

Figura 4. Risultati del modello strutturale.



* $p < 0.01$;
 la linea tratteggiata indica una relazione non statisticamente significativa
 R^2 indica la % di varianza spiegata della variabile latente relativa.
 Fonte: Ns elaborazione.

La tabella 7 illustra la conferma empirica delle ipotesi.

Tabella 7. Risultato delle ipotesi.

| Relazione Ipotizzata | | | Beta Regressione | | |
|----------------------|-----------------------|---|-----------------------------|-------|----------------|
| H1 | Attitudine verso ADS | → | Intenzione | -0.10 | Supportata |
| H2 | Promozione/Sconto | → | Intenzione | +0.20 | Supportata |
| H3 | Conoscenza Spotify | → | Intenzione | +0.10 | Supportata |
| H4 | Prezzo Spotify | → | Intenzione | +0.27 | Supportata |
| H5 | Abitudine uso Spotify | → | Intenzione | +0.55 | Supportata |
| H6 | Influenza sociale | → | Intenzione | +0.28 | Supportata |
| H7 | Ubiquità | → | Intenzione | — | Non supportata |
| H8 | Intenzione | → | Abbonamento Premium Spotify | +0.61 | Supportata |

Fonte: Ns elaborazione.

Risulta importante sottolineare come gli indici R^2 indicanti la percentuale di varianza spiegata delle variabili output/dipendenti del modello presentino valori interessanti: infatti, le variabili input/indipendenti del modello sono in grado di spiegare il 50% del fenomeno “intenzione comportamentale a divenire utente premium” e il 37% della variabile “rinnovo/sottoscrizione premium”. Pertanto, il “potere predittivo” del modello ipotizzato risulta essere soddisfacente ai fini della presente analisi che mira ad investigare tali fenomeni comportamentali dei consumatori.

5. Discussione, implicazioni manageriali

Prima di dedicarci all'approfondimento delle relazioni esistenti tra i vari fattori considerati e l'intenzione comportamentale verso l'utilizzo della versione premium di Spotify, è necessario sottolineare alcuni aspetti fondamentali del servizio che possono incidere prima di tutto sugli elementi competitivi che caratterizzano l'offerta di Spotify nei confronti dei propri competitor e che quindi possono limitare i gradi di libertà dell'impresa nella definizione della propria offerta.

Il servizio principale offerto, lo streaming di brani musicali, risulta essere di per sé scarsamente differenziabile dall'impresa, se non in termini di estensione del portafoglio di brani messi a disposizione dell'utente finale. Tale estensione trova un limite superiore nella dimensione delle library (in continuo sviluppo) delle etichette discografiche che detengono i diritti di sfruttamento delle opere musicali. Al fine di evitare di sottoporsi al potere contrattuale dei distributori e di mantenere ad un livello soddisfacente la remunerazione della propria attività, questi attori fondamentali del settore musicale non avranno interesse a concedere in esclusiva il proprio portafoglio di prodotti né a Spotify né ad altri operatori della distribuzione e tenderanno a promuovere una elevata concorrenza nella fase a valle della filiera musicale per non trovarsi un giorno nella condizione di dover dipendere da un solo grande cliente (sempreché non si assista in futuro ad operazioni di integrazione verticale nel settore). Da questa osservazione ne consegue un'altra che riguarda la difficoltà per le imprese di streaming musicale di agire sulla variabile del prezzo di vendita (nella versione premium) come leva competitiva. La necessità per le etichette discografiche di mantenere un'adeguata competizione nell'ambito della distribuzione riduce le opportunità di contenere i costi di acquisto dei diritti di distribuzione da parte delle imprese attive nello streaming. Tali costi sono infatti in buona parte variabili e direttamente proporzionali al volume di brani ascoltati su ciascuna piattaforma e pesano per circa il 70% del fatturato. Ciò significa che da una parte la riduzione del prezzo di vendita del servizio risulterebbe difficile da sostenere nel lungo periodo in quanto tenderebbe ad incidere negativamente sui margini delle vendite e finirebbe per pesare eccessivamente sul conto economico delle imprese di streaming (si consideri che a fine 2017 le perdite nette annue di Spotify sono state pari a 1,5 miliardi di dollari) a meno che queste ultime non riescano a sfruttare vantaggi di costo in altre attività della catena del valore.

La competizione nel mercato dello streaming musicale, dunque, non può basarsi sulla differenziazione riguardante il mero servizio principale né sul prezzo di vendita ma si fonda su altri elementi dell'offerta, quelli cioè che riguardano la distribuzione di prodotti diversi (al riguardo si vedano le acquisizioni di piattaforme di podcast da parte di Spotify nel corso del 2019) e quelli che incidono sulla qualità percepita del servizio e su variabili sociali e attitudini personali.

Un altro elemento che deve essere tenuto in forte considerazione nella definizione della strategia competitiva delle imprese di streaming che adottano il modello di business freemium riguarda la necessità di definire la propria offerta considerando al tempo stesso le esigenze dei potenziali utenti del servizio free e di quelle dei potenziali clienti premium, facendo attenzione a mantenere un equilibrio tra i caratteri offerti agli uni e agli altri per evitare da una parte di perdere appetibilità nei confronti di servizi free concorrenti e dall'altra di comprimere il "tasso di conversione" degli utenti free in utenti premium all'interno della stessa piattaforma.

Passando all'analisi dei risultati del modello strutturale proposto, abbiamo visto come esso confermi in gran parte le ipotesi di ricerca proposte, sebbene con intensità diverse. In particolare se prendiamo in considerazione quelle variabili in qualche modo attinenti al prezzo del servizio, possiamo constatare che l'offerta di promozioni riservate a particolari categorie di clienti (studenti o famiglie) influenza positivamente, in misura significativa dal punto di vista statistico ma non particolarmente rilevante, l'intenzione del consumatore a passare all'offerta premium. Questo risultato può essere in parte spiegato dalla composizione del campione analizzato, solo in parte costituito da soggetti che possono avere accesso alle promozioni, ma anche da una ridotta sensibilità al prezzo da parte degli utenti della musica a pagamento, in quanto storicamente abituati a pagare prezzi sensibilmente superiori per soddisfare il proprio bisogno attraverso il mercato tradizionale (acquisto di cd e vinili) o attraverso piattaforme digitali di vecchia generazione (download-to-own o download-to-rent).

L'ipotizzata scarsa sensibilità al prezzo dei "grandi utilizzatori" di musica potrebbe giustificare in buona parte anche il ridotto peso (negativo) rilevato dal modello di analisi relativamente alle conseguenze dell'attitudine dei consumatori verso la pubblicità sulla loro intenzione di passare alla versione premium del servizio. Se da un lato tale risultato potrebbe dipendere dal fatto che i messaggi pubblicitari indirizzati agli utenti free non siano oggettivamente considerabili come particolarmente fastidiosi, invasivi e frequenti (caratteri tra l'altro funzionali ad attrarre e trattenere nuovi utenti free), dall'altro si potrebbe anche ritenere che il livello di tolleranza circa la pubblicità sia strettamente e inversamente connesso alla disponibilità a pagare per ottenere un servizio di streaming. In altre parole, i gruppi di clienti ai quali Spotify (e le altre piattaforme di streaming musicale) si rivolge sono molto diversi tra loro, con particolare riferimento proprio alla loro disponibilità a sostenere un prezzo per l'ascolto della musica. Così come nel mercato tradizionale si potevano individuare utenti disposti a spendere un certo quantitativo di soldi per ottenere il cd musicale (o audiocassetta, o lp) e utenti che invece, pur essendo appassionati di musica, avrebbero preferito ascoltare la radio o ricorrere a soluzioni pirata pur di non spendere denaro, anche il mercato attuale presenta una separazione simile. Molti dei clienti di Spotify free

rientrano nel gruppo di clienti che non sono disposti a spendere per l'ascolto della musica e per questi, entro certi limiti (che, se raggiunti, li spingerebbero ad abbandonare la piattaforma stessa) la pubblicità rappresenta il "prezzo" che sono consapevolmente disposti ad accettare per vedere soddisfatto il proprio bisogno di musica. Ciò significa che solamente una piccola parte di questi clienti free sarà disposta a passare alla versione premium per evitare di essere raggiunto da messaggi pubblicitari.

Rimanendo nell'ambito delle variabili connesse al prezzo, possiamo osservare che la percezione prezzo/qualità del servizio premium assume un peso ben più rilevante sull'intenzione degli utenti a sottoscrivere l'abbonamento a pagamento rispetto alle promozioni di prezzo. La facilità di utilizzo, la qualità del suono, la limitazione del numero di interruzioni del servizio, nonché la minimizzazione delle conseguenze negative del suo utilizzo sulle prestazioni e sul corretto funzionamento del device sul quale l'applicazione viene utilizzata partecipano a migliorare la percezione di qualità di Spotify e di conseguenza la disponibilità e l'abitudine ad utilizzarlo in misura ricorrente e soprattutto l'intenzione di passare alla versione premium. Senza dubbio questi aspetti hanno fatto la differenza nella iniziale affermazione di Spotify rispetto alle piattaforme concorrenti e hanno partecipato a mantenere elevato il livello di soddisfazione dei clienti (sia free che premium) nel tempo.

La facilità di utilizzo di Spotify dipende in buona parte dal numero contenuto di funzionalità offerte al cliente e da una sostanziale omogeneità di funzionamento rispetto a piattaforme simili. Tale aspetto, dunque, rappresenta più un livello soglia da garantire per non scoraggiare l'utilizzo del servizio da parte di nuovi potenziali utenti piuttosto che un elemento capace di influenzare sensibilmente l'intenzione comportamentale verso il passaggio alla versione premium.

Il modello di analisi riconosce all'influenza sociale delle persone un ruolo di primo piano nel rafforzamento dell'intenzione del cliente a passare alla versione a pagamento di Spotify. La cerchia delle persone che incidono sulle idee dell'utente può essere più o meno ampia ma è indubbio che un ruolo di primo piano in questo contesto lo giocano non solo il gruppo dei soggetti in diretto contatto con il soggetto preso in considerazione (ad esempio i compagni di studio, di lavoro, i familiari o gli amici) bensì anche il comportamento o le aspettative di quei soggetti che appartengono a gruppi sociali ai quali l'utente appartiene, ritiene di appartenere o dei quali aspira a far parte, e che sono relativi ad aspetti quali l'età, lo stile di vita o la classe sociale. Da questo punto di vista gioca un ruolo fondamentale il modo in cui questi soggetti si avvicinano ai social network, all'importanza che attribuiscono a queste piattaforme e al modo in cui intendono apparire sulle stesse. L'integrazione con i social network, già ampiamente sfruttata da parte di Spotify fin dalla sua nascita, rappresenta ad oggi la strada più efficace per la promozione e diffusione dell'uso del proprio servizio e merita senz'altro di essere battuta ed esplorata a fondo, anche attraverso lo sfruttamento di testimonial e di influencer che hanno dimostrato di contribuire in modo rilevante ad orientare le decisioni di acquisto da parte dei loro seguaci più assidui. A conferma della centralità delle relazioni con i social network, si segnala che proprio nelle ultime settimane Spotify è entrata a far parte del Consorzio Libra, la cryptovaluta ideata da Facebook e del quale, insieme alla stessa Spotify, fanno parte colossi mondiali del calibro di Visa, Ebay, Paypal, ecc.

L'elemento che, secondo il modello di analisi proposto, pare essere quello con maggiore incidenza sull'intenzione di sottoscrivere l'abbonamento premium è l'abitudine/dipendenza/necessità di utilizzo di Spotify (+0,55). Tale risultato dimostra che quanto più l'utilizzo di un determinato servizio digitale diventa automatico e immediato, e quanto più questo si trasforma in un'abitudine, tanto più aumenterà l'intenzione di continuare ad utilizzarlo da parte dell'utente. A ben vedere, tuttavia, tale abitudine-dipendenza potrebbe essere considerata a sua volta una variabile dipendente da altre variabili discusse in precedenza. Se è vero infatti che la facilità di utilizzo del servizio tende a moltiplicarne le occasioni di uso, è necessario altresì osservare come la stessa abitudine venga rafforzata dall'influenza sociale a consumarlo, dalla pregressa soddisfazione basata sull'esperienza di consumo, dalla crescente capacità di utilizzo della piattaforma digitale legata alla ripetizione delle azioni, nonché dalla dipendenza tutta soggettiva dell'utente nei confronti del consumo di musica che viene poi tradotto, una volta scelta la piattaforma da utilizzare, nella dipendenza dalla piattaforma musicale stessa.

Una riflessione particolare, infine, riguarda la possibilità di usufruire del servizio di Spotify ovunque, indipendentemente cioè dalla effettiva disponibilità di una connessione internet. I risultati che emergono dalla nostra analisi dimostrano che tale carattere risulta essere sostanzialmente irrilevante ai fini della intenzione di sottoscrivere l'offerta premium da parte del cliente. Questo risultato è a dir poco sorprendente, soprattutto se consideriamo che tale aspetto rientra nei tre benefici fondamentali che per la stessa impresa caratterizzano il servizio premium rispetto a quello free (come riportato sul sito italiano: "Ascolta la musica senza farti distrarre dalla pubblicità, Riproduci la musica senza servizi di telefonia, Salta tutti i brani che vuoi") e che è oggetto di gran parte dei messaggi pubblicitari destinati ai clienti free per invogliarli a sottoscrivere l'abbonamento a pagamento. Dal punto di vista delle implicazioni manageriali questo sembra essere paradossalmente il risultato più rilevante della analisi svolta. Da quanto emerge, dunque, la possibilità di fruire del servizio anche in assenza di copertura internet non rappresenterebbe un elemento capace di differenziare sensibilmente l'offerta tra clienti free e premium e quindi non inciderebbe per niente (né in positivo né in negativo) sulle intenzioni di passare al servizio a pagamento. Se il risultato in questione venisse confermato da ulteriori

rilevazioni, la società dovrebbe riflettere in modo più approfondito circa i reali bisogni dei propri clienti ed, eventualmente, rivedere in parte la propria offerta o almeno la propria comunicazione al mercato.

6. Conclusioni e future ricerche

La valutazione di quali possano essere le variabili che maggiormente influenzano lo sviluppo dell'intenzione da parte del consumatore di passare dalla versione free a quella premium del servizio o di rinnovare l'abbonamento sottoscritto, risulta di notevole rilevanza nell'ambito della gestione di imprese che adottano il modello di business freemium.

Con particolare riferimento alla società considerata nel presente lavoro, Spotify, tali analisi possono risultare di fondamentale importanza per meglio comprendere le determinanti dei risultati economico-finanziari conseguiti fino ad oggi e per valutarne le possibilità di successo future. Come abbiamo avuto modo di osservare, infatti, circa il 92% dei ricavi dell'impresa svedese (Prisco, 2019) deriva dagli abbonati premium, che nel marzo del 2019 hanno raggiunto la rilevante quota di 100 milioni, a fronte di 216 milioni di utenti unici mensili complessivi. Il mantenimento del numero degli abbonati, nonché il loro incremento nel tempo rappresenta una sfida irrinunciabile per la società, soprattutto se consideriamo che nonostante una crescita continua e cospicua del fatturato, sta continuando ad ottenere perdite nette estremamente rilevanti e crescenti. Per raggiungere questo risultato, quindi, diventerà fondamentale sfruttare al massimo la capacità di convertire il maggior numero possibile di utenti free in utenti premium.

Come tutte le ricerche empiriche, il presente studio presenta dei limiti. Il primo riguarda la dimensione e la composizione del campione di riferimento, che, seppur significativa, non permette di ottenere risultati facilmente generalizzabili. Riguardo alla provenienza, le rilevazioni riguardano tutte utenti italiani e ciò le rende utili per l'analisi delle peculiarità del mercato nazionale ma non per trarre indicazioni su altri mercati. Trattandosi di dati raccolti con riferimento specifico al caso Spotify, i risultati potrebbero essere utilizzati solo in misura limitata per la comprensione del fenomeno "freemium" e delle potenzialità di successo o insuccesso di tale modello di business in settori diversi da quello musicale.

Riguardo alle possibili evoluzioni della ricerca, potrebbe essere utile condurre una rilevazione parallela riguardante servizi di streaming musicale concorrenti al fine di valutare l'esistenza di analogie e di comprendere le differenze e le motivazioni circa le variabili che possono incidere sul comportamento del cliente.

Un altro aspetto che potrebbe costituire un'evoluzione della presente ricerca riguarda l'opportunità di analizzare la variabile "abitudine-dipendenza-necessità all'utilizzo di Spotify" non come una variabile indipendente bensì come variabile dipendente dalle altre considerate nonché di aggiungere una domanda relativamente alla propensione al pagamento di un prezzo per il consumo di musica (ed eventualmente quale), aspetto, quest'ultimo, che potrebbe permetterci di valutare con maggiore accuratezza la quota di utenti free che potrebbero essere effettivamente convertiti in utenti premium.

Bibliografia

- Arbuckle, J.L. (2013). *Amos 22 user's guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Agarwal, R., & Prasad, J. (1997). The Role of Innovation Characteristics and Perceived Voluntariness in the Acceptance of Information Technologies, *Decision Sciences*, 28(3), 557-582.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Betz, F. (2002). Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*, 14(1), 21-27.
- Brown, S.A., & Venkatesh, V. (2005). Model of Adoption of Technology in the Household: A Baseline Model Test and Extension Incorporating Household Life Cycle, *MIS Quarterly* 29(4), 399-426.
- Coulter, K.S., & Coulter, R.A. (2007). Distortion of Price Discount Perceptions: The Right Digit Effect, *Journal of Consumer Research* 34(2), 162-173.
- Davis, F.D., & Venkatesh, V. (2004). Toward Preprototype User Acceptance Testing of New Information Systems: Implications for Software Project Management, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 51(1), 31-46.
- Dodds, W.B., Monroe, K.B., & Grewal, D. (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers, *Journal of Marketing Research*, 28(3), 307-319.
- Dörr, J., Wagner, T., Benlian, A., & Hess, T. (2013). Music as a Service as an Alternative to Music Piracy? An Empirical Investigation of the Intention to Use Music Streaming Services, *Business & Information Systems Engineering*, 5(6), 383-396.
- Eisenmann, T. (2002). *Internet business models, text and cases*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Karahanna, E., Straub, D. W., & Chervany, N. L. (1999). Information Technology Adoption Across Time: A Cross-Sectional Comparison of Pre-Adoption and Post-Adoption Beliefs, *MIS Quarterly* 23(2), 183-213.
- Kim, S.S., & Malhotra, N.K. (2005). A Longitudinal Model of Continued IS Use: An Integrative View of Four Mechanisms Underlying Post-Adoption Phenomena, *Management Science*, 51(5), 741-755.

- Kim, S.S., Malhotra, N.K., & Narasimhan, S. (2005). Two Competing Perspectives on Automatic Use: A Theoretical and Empirical Comparison, *Information Systems Research*, 16(4), 418-432.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6). New York: Pearson Prentice Hall.
- Hall, D., & Mansfield, R. (1995). Relationships of Age and Seniority with Career Variables of Engineers and Scientists, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 201-210.
- Hartwick, J., & Barki, H. (1994). Explaining the Role of User Participation in Information System Use, *Management Science*, 40(4), 440-465.
- Lamberton, C.P., & Rose R.L. (2012). When Is Ours Better Than Mine? A Framework for Understanding and Altering Participation in Commercial Sharing Systems, *Journal of Marketing*, 76(4), 109-125.
- Laudon, K.C., & Traver C.G. (2003). *E-commerce; business, technology, society*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Levy, J.A. (1988). Intersections of Gender and Aging, *The Sociological Quarterly*, 29(4), 479-486.
- Limayem, M., Hirt, S.G., Cheung, C.M.K., (2007). How Habit Limits the Predictive Power of Intentions: The Case of IS Continuance, *MIS Quarterly*, 31 (4), pp. 705-737.
- Magretta, J., (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review* (maggio 2002), 86-92.
- Miller, J.B. (1976). *Toward a New Psychology of Women*. Boston: Beacon Press.
- Minton, H.L., & Schneider, F.W. (1980). *Differential Psychology*, Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Mitchell, A.A., & Olson, J.C. (1981). Are Product Attribute Beliefs the Only Mediator of Advertising Effects on Brand Attitude?. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 318-332.
- Nysveen, H., Pedersen, P. E., & Thorbjørnsen, H. (2005). Intentions to Use Mobile Services: Antecedents and Cross-Service Comparisons, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(3), 330-346.
- Okazaki, S., & Mendez, F. (2013). Perceived Ubiquity in Mobile Services, *Journal of Interactive Marketing*, 27(2), 98-111.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Plude, D., & Hoyer, W. (1985). Attention and Performance: Identifying and Localizing Age Deficits, *Aging and Human Performance*, N. Charness (ed.), New York: John Wiley & Sons, 47-99.
- Porter, L. (1963). Job Attitudes in Management: Perceived Importance of Needs as a Function of Job Level, *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 141-148
- Prisco, F. (2019, aprile 12). Spotify tocca i 100 milioni di utenti a pagamento (ma continua a perdere). *Il sole 24 ore*, Disponibile da 29 aprile 2019. https://www.ilssole24ore.com/art/spotify-tocca-100-milioni-utenti-pagamento-ma-continua-perdere-ABfSqsB?refresh_ce=1.
- Schumann, M., & Hess, T. (2009). *Grundfragen der Medienwirtschaft (Questioni legate ai media)*. Heidelberg.
- Tan, P.J.B. (2013). Applying the UTAUT to Understand Factors Affecting the Use of English E-Learning Websites in Taiwan. *SAGE Open*, October-December 2013, 1-12.
- Taylor, S., & Todd, P.A. (1995). Understanding information technology usage: A test of competing models. *Information Systems Research*, 6(2), 144-176
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Thompson, R.L., Higgins, C.A., & Howell, J.M. (1994). Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing a Conceptual Model, *Journal of Management Information Systems*, 11(1), 167-187.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., & Morris, M.G. (2000). Why Don't Men Ever Stop to Ask For Directions? Gender, Social Influence, and Their Role in Technology Acceptance and Usage Behavior, *MIS Quarterly*, 24(1), 115-139.
- Venkatesh, V., Morris, M.G., & Ackerman, P.L. (2000). A Longitudinal Field Investigation of Gender Differences in Individual Technology Adoption Decision Making Processes, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 83(1), 33-60
- Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B., & Davis, F.D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Venkatesh, V., Thong, J.Y.L., & Xu, X. (2012). Consumer Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157-178.
- Wagner, T.M., Benlian, A., & Hess, T. (2014). Converting freemium customers from free to premium – the role of the perceived premium fit in the case of music as a service. *Electronic Markets*, 24(4), 259-268.
- Waldfoegel, J. (2010). Music file sharing and sales displacement in the iTunes era. *Information Economics and Policy*, 22(4), 306-314.

Weill, P., & Vitale M. (2002). What IT Infrastructure Capabilities are Needed to Implement E-Business Models?. *MIS Quarterly Executive*, 1(1), 17-34.

Wikstrom, P. (2013). *The Music Industry: Music in the Cloud*. Polity Press.

Zott, C., Amit, R.H., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.