**RECUPERANDO LA CADENA DE VALOR MEDIANTE LA CUSTOMERIZACIÓN Y LA VINCULACIÓN DE SERVICIOS**

|  |
| --- |
| Oscar F. Bustinza-Sánchez1, Glenn Parry2, Ferran Vendrell-Herrero3 y Vasileios Myrthianos4  1Universidad de Granada / Aston Centre for Servitization Research and Practice. Tfno. +34 958 241000. [oscarfb@ugr.es](mailto:oscarfb@ugr.es)  2University of the West of England, Strategy and Operations Management Department, Bristol Business School  3University of Birmingham, Managerial Economics Department, Birmingham Business School  4Universitat Politecnica de Catalunya, [Organització d'Empreses](http://directori.upc.edu/directori/dadesUE.jsp?id=732) |
| Received: 26/feb/2015 - Accepted: 4/jun/2015 - DOI: <http://dx.doi.org/10.6036/MN7570> |

***RECOVERING REVENUE THROUGH CUSTOMERIZATION AND SERVICE CHANNEL LINKING***

|  |  |
| --- | --- |
| ABSTRACT:  This article aims to contribute to understanding on how to recover value chain and firm revenues through innovative service channel linking and value co-creation. The work examines how creative industry firms integrate customers as they add digital services by assessing different methods of purchasing. The results emphasize the importance of managing customers according to their attitudes and confirm the hypothesis that link channels have a mediating role in value co-creation. The findings indicate that strategies which facilitate the dynamic interaction of customers in the link channels are more effective at generating revenue growth than traditional ‘push’ strategies based upon analysis of passive customer demand.  Keywords: Value chain, service dominant logic, customerization, channel linking, performance. | **RESUMEN:**  Este artículo tiene como objetivo analizar la forma de recuperar la cadena de valor mediante servicios innovadores y co-creación de valor. El trabajo examina cómo las empresas de las industrias creativas reconfiguran su cadena de suministro a través del entendimiento de las actitudes de compra de los consumidores finales, confirmando su importancia en la generación de valor conjunto. Los resultados indican que las estrategias que facilitan la interacción dinámica de los clientes en la creación de valor son más eficaces para generar ingresos que las estrategias tradicionales de "empuje" basadas en un análisis de la demanda que considera a sus clientes de forma pasiva.  **Palabras clave**: Cadena de valor, lógica dominante de servicios, customerización, vinculación de canal, rendimiento. |

1.- INTRODUCCIÓN

Se han producido cambios de la cadena de valor orientados a la generación de valor mediante la inclusión de servicios a la cartera tradicional de productos de las empresas [1] [2]. En una encuesta a nivel mundial en el año 2010, dos tercios de los directivos afirmaban que sus empresas estaban redefiniendo o estaban dispuestas a redefinir sus estrategias de generación de valor para el cliente, identificándose en una tercera parte de estas empresas la importancia de incorporar servicios integrales de apoyo al producto a lo largo de su vida útil [3]. Las empresas que ofrecen productos y servicios han cambiado el entorno competitivo a través de un proceso de reorientación de recursos focalizándose en el potencial que ofrecen los nuevos servicios incorporados [4]. Esto determina una variación de los patrones de realización de valor desde una óptica centrada en producto donde el valor se realiza por el intercambio, hacia unos nuevos patrones de valor en uso característicos de los servicios [5]. Dentro de este enfoque, los clientes no sólo incorporan recursos sino que también se convierten en recursos esenciales en el proceso de creación de valor, siendo la experiencia de compra la base para la co-creación de valor. Las interacciones individuales permiten a los clientes co-crear valor con las empresas, convirtiéndose el conocimiento generado en fuente de ventaja competitiva [6] [7] [8]. La estrategia de generación de valor conjunto con sus clientes mediante los procesos de interacción dinámica que facilitan los servicios se denomina *customerization* [9], estrategia fundamental en las etapas de introducción de nuevos servicios asociados a productos [10]. Cristalizar el valor generado por la co-creación con los clientes requiere una comprensión tanto de la función que desempañan en dicho proceso, como de los puntos de interacción entre empresas y clientes. En estos puntos de interacción la co-creación de valor es más visible y verdaderamente efectiva [11].

El valor es generado en su conjunto a través de una red de organizaciones, vinculadas unas a otras por diferentes actividades y procesos, que distribuyen productos y prestan servicios [12]. Pero la integración del cliente en estas actividades y procesos se convierte en una necesidad para las organizaciones, conscientes de que la incorporación del mismo al proceso productivo supone un importante recurso estratégico, siendo su incorporación a la generación de valor la base de la nueva Lógica Dominante de Servicios (*Service Dominant Logic* - SDL) [5]. A través de diferentes canales de vinculación las empresas son capaces de participar con el cliente en el proceso de generación de valor, siendo estos canales una herramienta esencial para gestionar mejor la cartera de productos y servicios ofertados en el mercado [11]. Sin embargo, aunque las empresas que ofrecen productos y servicios se están dando cuenta de que valor se genera de una manera diferente, es escaso el número de estas organizaciones que están sustentando sus estrategias en el potencial que ofrecen los servicios [13]. Esto se debe a una falta de comprensión de los mecanismos de generación de valor cuando los clientes forman parte activa en la prestación de servicio [2]. En el proceso de transición desde proveedores de producto a prestadores de servicios, las empresas pueden encontrar diferentes trampas -productivas, organizacionales, y estratégicas- con las que han estado enfrentándose algunas de las principales compañías del mundo en la última década [14].

Este artículo trata de arrojar luz sobre los procesos de incorporación de servicios a la cartera tradicional de productos de las empresas en el contexto de la industria discográfica. En el año 2010, la incorporación de servicios digitales a los tradicionales productos (*Compact Disk* – CD) de esta industria estaba generando problemas de sobrecapacidad productiva [15], organizacionales en el sentido de necesidad de cambio de modelo de negocio [2], y estratégicos [11], lo que generó una caída en las ventas sin precedentes [16]. A través del análisis del papel de los servicios en esta industria, la investigación presente cubre dos vacíos relevantes en la literatura relacionada con la gestión de la cadena de valor de servicios: en primer lugar, un análisis de la utilización de estrategias orientadas al uso que se hace de los recursos como instrumento para recuperar la cadena de valor; y en segundo lugar, un análisis de los modelos de creación valor en los que el cliente tiene un papel central [17], estudiando los diferentes canales en los que el cliente está dispuesto a formar parte en la generación de valor conjunta con las organizaciones [11]. Las conclusiones enriquecerán la literatura en torno al papel del consumidor final en la gestión de la cadena de valor, y ayudarán a desarrollar mecanismos que permitan a las empresas incorporar al cliente en la creación de valor conjunto.

Esta investigación resulta novedosa y tiene importancia específica para las industrias creativas. El análisis empírico utiliza los datos de una de las multinacionales más importantes de la industria de la música. Esta industria se ha considerado un sector clave en el estudio de conceptos tales como la servitization y la co-creación de valor [2], o la adecuación de oferta y demanda para una correcta gestión de la cadena de valor [11]. Graham et al. [18] preveía un descenso en las ventas de las grandes empresas de la industria musical derivado del hecho de poder digitalizar las ofertas y convertirlas en un servicio de descarga de canciones, un nuevo modelo de negocio diferente al modelo tradicional de gestión de la cadena de suministro basado en la comercialización de CDs. Y efectivamente numerosas empresas están perdiendo el control sobre los mercados en los que antes eran líderes. Alejadas de su base de clientes, y en ocasiones desplazadas por completo de la cadena de valor, la aparición de estos servicios o servitization [2] ha afectado considerablemente a sus ingresos. En el presente artículo, el análisis cuantitativo proporcionará explicaciones válidas para las compañías de música que quieran realizar una transición de sus ofertas hacia servicios digitales, determinando en que forma es posible orientar dichas ofertas para incorporar al cliente de manera efectiva.

El artículo está estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se presentará el marco teórico que conducirá a la argumentación de hipótesis y a la presentación del modelo de relaciones entre las variables. Estas variables son las actitudes de los consumidores, su participación en la co-creación de valor, el papel de los canales de vinculación y el rendimiento empresarial. En segundo lugar, se desarrollará un análisis empírico basado en una muestra de 4.227 respuestas válidas obtenidas mediante cuestionario. Se presentarán y discutirán los resultados, y, finalmente, se expondrán las principales conclusiones, implicaciones, limitaciones y líneas de investigación futura.

2.- GESTIÓN DE LA CADENA DE VALOR Y CO-CREACIÓN DE VALOR

Una gestión adecuada de la cadena de valor implica para las organizaciones ir más allá de la competencia en un determinado eslabón de la cadena, siendo necesario buscar la generación de valor a lo largo de la cadena de valor en su conjunto, incorporando en su análisis a toda la red de proveedores y clientes [19]. Estas redes de relaciones inter-organizacionales representan la solución más óptima para adecuar las ofertas a las necesidades del mercado. Aunque este modelo se ha orientado tradicionalmente a las empresas de producción, sus principios también se aplican a la distribución conjunta de productos y servicios [11]. El objetivo subyacente de las organizaciones es generar sinergias operacionales entre los diferentes participantes de la cadena de valor. El modelo se centra en un funcionamiento operativo óptimo que permita una adecuada distribución de productos y/o prestación de servicios. Este funcionamiento puede mejorarse cuando se facilitan mecanismos de co-producción y co-creación de valor con el consumidor final [6].

El posicionamiento que las empresas hacen en la cadena de valor puede verse reforzado por dos factores: su orientación estratégica, y la innovación en la integración de canales para vincularse con el consumidor [20]. La Lógica Dominante de Servicios (SDL) propone que la innovación en estos canales es necesaria a fin de estructurar propuestas de valor adecuadas a modelos de gestión centrados en el cliente final [17]. En estos modelos, el papel del consumidor como co-creador de valor es determinante para formular estrategias competitivas que generen ventaja competitiva [10]. La estrategia competitiva de las empresas se centra en la información obtenida por los mecanismos de interacción con los clientes, información que maximiza el valor de la relación [6]. En este contexto, proporcionar el máximo valor a cada cliente mediante la reconfiguración continua de la cadena de valor es una fuente de ventaja competitiva [11].

Lin et al. [20] establecen los mecanismos de innovación aplicados a los diferentes canales de vinculación con el cliente: identificación de las posibilidades de co-creación de valor, incorporación de los recursos operativos, integración efectiva de los recursos, y visualización del valor generado en toda la cadena de valor. La conceptualización de este valor se basa en la SDL [5] que enfatiza la importancia del valor en uso (uso que cada cliente hace de un producto/servicio en diferentes contextos a lo largo del tiempo) frente al valor de intercambio (momento de transacción en el que el cliente toma posesión o accede a la oferta). Este valor en uso permite ampliar las posibilidades de interacción con el cliente y, por tanto, de creación de valor [7]. En este contexto en el que el cliente es fundamental para la realización de valor de manera continuada en el tiempo, la información obtenida en las diferentes interacciones es esencial para configurar los recursos disponibles de forma que la creación de valor sea lo más efectiva posible [21]. Por lo tanto, la SDL determina que, para desarrollar propuestas de valor competitivas, es indispensable configurar la constelación de recursos necesarios para la creación de valor mediante la innovación en los canales que conectan los diferentes recursos, incluyendo de esta forma a los clientes finales en esta categoría.

Tradicionalmente, el concepto de valor se centraba en su valor de intercambio, cuando el valor de los bienes o servicios se cuantificaba como una mera transacción monetaria. En esta concepción tradicional, los consumidores son vistos desde una perspectiva pasiva como receptores sólo de una parte de valor. Sin embargo, en el concepto de co-creación de valor, el cliente tiene un papel activo, ya que el valor siempre se realiza en uso cuando el consumidor es el responsable de integrar la oferta de las empresas en su sistema [21]. A fin de lograr un cambio de paradigma desde la concepción de valor de intercambio al de co-creación de valor, las empresas deben mantener abiertos los canales de comunicación con el cliente de manera continua en el tiempo [22]. Además, los clientes pueden convertirse en importantes recursos dentro del sistema de proveedores, al convertirse en participantes activos en el proceso de co-creación.

Bajo modelos industriales tradicionales, el cliente se consideraba un comprador pasivo [2]; un eslabón del sistema productivo al que vender los productos/servicios de la empresa mediante métodos tradicionales de comercialización [5] [23], evolucionando a través de la SDL hacia un nuevo merco de co-creación en el que la empresa conseguir que el cliente participe de manera motivada en el proceso [2]. A través de las vinculaciones de canal adecuadas, las empresas desarrollan más adecuadamente los procesos de creación de valor que de esta forma transforman las competencias y conocimientos adquiridos en ventajas competitivas diferenciables [10], ya que el servicio permite interactividad con el cliente y estimular la creación de valor [23]. Este cambio de perspectiva de negocio, así como la explotación de la capacidad tecnológica [22], permite a los clientes convertirse en recursos valiosos co-creadores del sistema [5]. Por lo tanto, el servicio se puede definir como un mecanismo para realizar una reconfiguración continua del producto, en el que las interacciones entre empresa y consumidor son coordinadas estratégicamente de forma que generen el mayor número de oportunidades de co-creación posibles.

3.- VINCULACIÓN CON EL CLIENTE Y CO-CREACIÓN DE VALOR

La SDL analizar la capacidad de los recursos como generadores de ventaja competitiva sostenible en el tiempo [17]. De este modo, los recursos tienen un carácter dinámico para el sistema sustentado en el conocimiento que reportan y las habilidades que generan, convirtiéndose en los cimientos para la co-creación de valor [5]. La innovación en los canales de vinculación entre empresas y clientes facilitan la mejora continua del sistema, permitiendo la integración y compromiso de los clientes, y proporcionando una fuente de diferenciación para las organizaciones. Cumplir con el objetivo de integrar e involucrar a los clientes en los procesos de creación de valor es esencial [10], configurándose de este modo la estrategia de participación activa del cliente en el desarrollo de los productos y servicios de la empresa, lo que se define como *customerization* [9]. Como Vargo y Lusch señalaban [23], la *customerization* supone un cambio en los estándares de producción en la industria dirigidos a cumplir plenamente con las especificaciones establecidas por el consumidor; es decir, con los estándares de servicio o calidad percibida. La *customerization* se basa en el firme deseo de las empresas de redefinir sus relaciones con los clientes [8]. A partir de esta premisa, la cadena de valor debe ser administrada de forma adecuada [21], de manera que esté orientada hacia el cliente y al conocimiento de la percepción que el mismo tiene de la calidad de los productos/servicios, lo que requiere que la interacción proveedor/cliente sea lo más efectiva posible [24].

Desde la perspectiva de gestión de la cadena de valor, la alineación entre las prioridades y capacidades competitivas de las empresas y los recursos y competencias disponibles en la cadena de valor es un factor crucial para un posicionamiento competitivo adecuado [19]. La asignación eficaz de los recursos es un factor determinante en la generación de ventajas competitivas [26]. La combinación de los recursos dentro de la cadena de valor determina la formación de las competencias y capacidades en un proceso dinámico [27]. Este proceso dinámico puede perfectamente observarse en la co-creación, escenario donde el valor se genera a través de las interacciones cliente/empresa que tienen lugar en los diferentes canales de vinculación entre ambos [6] [11]. Una estrategia orientada hacia la gestión de los recursos y enlaces con el consumidor, generados a través de los diferentes canales, es determinante en la gestión de una cadena de valor en la que los clientes participen de forma activa, lo que debe reflejarse en el nivel de ingresos de una empresa [1]. Por lo anteriormente expuesto, postulamos las siguientes hipótesis (véase la figura 1 para un resumen del modelo de relaciones entre las variables):

***H1:****La actitud de los consumidores hacia la participación activa en la cadena de valor es positiva, siendo los canales de vinculación con la empresa mediadores de esta actitud*

***H2:****El compromiso por parte del consumidor está positivamente relacionado con la co-creación de valor*

***H3:*** *La co-creación de valor está relacionada positivamente con los ingresos de la empresa*

***CUSTOMERIZATION***

CO-CREACION DE VALOR

ACTITUD CONSUMIDORES

COMPROMISO CONSUMIDORES

H2

CANALES DE VINCULACION

H1

INGRESOS EMPRESA

H3

Fig. 1. Modelo propuesto

4.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DISCOGRÁFICA

Para probar las hipótesis del modelo propuesto se lleva a cabo una investigación empírica. La población objeto de estudio está constituida por consumidores de música en el Reino Unido. El cuestionario, que se realizó en 2011, es facilitado por una de las 3 grandes compañías discográficas a nivel mundial. El motivo por el que se seleccionó la muestra de ese año hay que buscarlo en el hecho de que los ingresos generados por estas 3 grandes compañías de música globales estaban comenzando a disminuir considerablemente en 2010 [16], siendo la digitalización de la oferta (servicios de descarga y visualización on-line o *streaming*) vista como una oportunidad para recuperar el nivel de ingresos previo [28]. Por otra parte, en el año 2010 un importante número de empresas multinacionales estaban luchando con las ya mencionadas trampas productivas, organizacionales y estratégicas [14], siendo la industria de la música el ejemplo perfecto. Durante un número continuado de años, el cuestionario había sido desarrollado en los departamentos de comercialización y marketing de forma interactiva con los consumidores. El cuestionario es muy completo, ha servido de referencia para numerosas publicaciones internacionales [2] [11] [16], y los investigadores seleccionaron exclusivamente un subconjunto de cuestiones relacionadas directamente con los atributos y características de comportamiento de los clientes y canales de vinculación relevantes para el presente estudio. El subconjunto de las preguntas fue posteriormente validado por otros expertos de la industria musical para constatar su coherencia, y se obtuvieron un total de 4.227 respuestas válidas. A través de un análisis clúster (k-means), se clasifica a los encuestados en un determinado grupo de consumidores. Para confirmar que las categorizaciones eran correctas, se realiza un análisis *backward-linkage* (BL) y *forward-linkage* (FL) que clasifica a los grupos de consumidores en función de la importancia que cada grupo tiene para el nivel de ingresos de la industria de la música: *Band Fan* (Aficionado a grandes bandas), *Early Adopter* (Consumidor pionero), *Explorative Consumer* (Consumidor explorador), and *Cautious Consumer* (consumidor cauteloso). El presente análisis requirió criterios más estrictos de los meramente exploratorios, siendo necesaria una aproximación confirmatoria. La validación de los datos y resultados con la industria se realiza a través de dos presentaciones realizadas a directivos por teleconferencia la primera, y seminario la segunda.

La industria de la música ha visto caer sus ingresos en los últimos diez años, y el potencial que ofrecen los servicios digitales se ve como una oportunidad para volver a los ingresos que se tenían anteriormente [28]. Atraer a los clientes hacia la co-creación de valor a través de estos nuevos servicios digitales requiere una comprensión de sus actitudes a la hora de ofrecerles la posibilidad de participar de forma activa en la cadena de valor, y en particular de la manera en que los consumidores perciben y están dispuestas a integrarse con los diferentes canales de vinculación que la empresa pone a su disposición. Anteriores trabajos con esta base de datos identificaron una actitud positiva hacia la co-creación de valor en aproximadamente la mitad de todos los consumidores encuestados [2]. Sin embargo, las razones detrás de esta actitud positiva no estaban especificadas, siendo el objetivo de este trabajo determinar el papel que los canales de vinculación tienen a la hora de estimular esta actitud positiva hacia la co-creación de valor. Con el estudio de la función que estos canales realizan en el proceso de estímulo de la vinculación y el compromiso de los consumidores hacia los diferentes métodos de venta de las empresas discográficas se pretende clarificar si estos canales actúan como mediadores de conducta del consumidor hacia la *customerization*.

5.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 .- ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

Este modelo examina la medida en que los canales de vinculación con el consumidor son los factores determinantes de las actitudes de los diferentes grupos de consumidores frente al posicionamiento comercial de las empresas, analizando si los consumidores están dispuestos a una vinculación activa o pasiva (Tabla I). Para entender mejor el tipo de vinculación que los clientes están dispuestos a adoptar, se emplean dos escalas validadas por Bustinza et al. [11] que divide los canales de vinculación dos categorías: los canales tradicionales, y los digitales. Los canales tradicionales son: radio DAB, canales de televisión musicales, música en vivo en los conciertos, música en los bares y discotecas, en el cine, la televisión, los juegos de video etc. Los canales digitales incluyen música directamente de internet (Internet radio *streaming* en directo), los vídeos en línea (por ejemplo, de YouTube), sitios de redes sociales (como Facebook, MySpace, etc.), y descarga de archivos temporales. Esta clasificación se realiza teniendo en cuenta los ingresos de la industria de la música durante la transición a la era digital [16]. La industria de la grabación incremento sus ingresos durante los últimos tres decenios de comercialización de CDs (comercialización tradicional de productos). Una espectacular caída de los ingresos en el período 2000-2010 fue asociado a la transición a formatos digitales o servitización de contenidos [29], [30]. Nuevos modelos de negocio se necesitaban [16], habiendo internet demostrado su capacidad para atraer a los clientes en nuevos modelos de negocio digital donde las experiencias de co-creación pueden ser debidamente desarrolladas [31].

Después de llevar a cabo un análisis de ecuaciones estructurales (*Structural Equations Modelling* - SEM) que permite investigar simultáneamente la actitud de los diferentes grupos de consumidores, se calcula la mediación (Tabla I, los efectos de mediación están marcados en negrita, con una discusión más adelante). A continuación, se realiza un análisis de regresión múltiple (*Multiple Regression Analysis* - MRA) para proporcionar validez predictiva. Los coeficientes estandarizados de las regresiones son los indicadores de la contribución relativa de cada grupo de consumidores a la vinculación en procesos de co-creación de valor (puede ser activa o pasiva). El valor R2 proporciona el coeficiente de validez del conjunto de variables predictoras de la actitud activa o pasiva. Las Tablas II y III  presentan valores de R2 que analizan las actitudes de los consumidores y que representan un 39% de la varianza en el caso de la conducta relacionada con la co-creación de valor, y un 51% de la varianza en el caso de la conducta pasiva. Los *Cautious Consumers* no muestran ningún deseo de co-crear valor, lo que respalda los resultados de análisis anteriores al presente trabajo [2].

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Band Fan*** | ***Early Adopter*** | ***Explorative Consumer*** | ***Cautious Consumer*** |
| % Cuota de mercado con una determinada actitud | 20 | 21 | 16 | 43 |
| Canales de vinculación tradicional y métodos activos | Mediación total **H1: 0.05**  Anterior β=0.37\*\*\* | Mediación total **H1: 0.03**  Anterior β=0.18\*\*\* | Mediación total **H1: 0.01**  Anterior β=0.38 | Sin efecto H1: -0.09\*\*\* |
| Canales de vinculación tradicional y métodos pasivos | Parcial/Sin efecto H1: 0.18\*\*\* | Parcial/Sin efecto H1: 0.16\*\*\* | Sin efecto H1: 0.23 | Se incrementa H1: 0.23\*\*\* |
| Canales de vinculación digital y métodos activos | Mediación total **H1: 0.05**  Anterior β=0.37\*\*\* | Mediación total **H1: 0.01**  Anterior β=0.18\*\*\* | Se invierte **H1: -0.11** | Sin efecto H1: -0.09\*\*\* |
| Canales de vinculación digital y métodos pasivos | Sin efecto H1: 0.21\*\*\* | Sin efecto H1: 0.21\*\*\* | Sin efecto H1: 0.29 | Se incrementa H1: 0.25\*\*\* |
| Todos los canales a los métodos activos | Mediación total **H1: 0.01**  Anterior β=0.37\*\*\* | Mediación total **H1: 0.01**  Anterior β=0.18\*\*\* | Se invierte **H1: -0.20** | Sin efecto H1: -0.09\*\*\* |
| Todos los canales a métodos pasivos | Mediación parcial H1: 0.16  Anterior β=0.35\*\*\* | Si efecto H1: 0.14\*\*\* | Sin efecto H1: 0.20 | Se incrementa H1: 0.22\*\*\* |
| H2: Vinculación con el cliente relacionado positivamente con co-creación de valor | | Captura de valor de servicio cuando el cliente esta dispuesto a ser participante activo de procesos de co-creación: **H2: 0.63**\*\*\*  Captura de valor de servicio cuando el cliente no esta dispuesto a ser participante activo de procesos de co-creación: H2: 0.15\*\*\* | | |

Tabla I . Aceptación/Rechazo de hipótesis

Nivel de significación estadística: \*\*\* 1 %, \*\* 5 %, \* 10%

Nota: No hay efecto- sin efecto de mediación; Total mediación - actitud determinada por mediador; Inversa - actitud invertida por mediador; Incremento - actitud reforzada por mediador.

Los altos valores de R2 obtenidos demuestran la elevada capacidad explicativa del modelo, aunque son condición necesaria más no suficiente para demostrar que el modelo es robusto. Otras pruebas, como se establece en la hipótesis 3, son necesarias para demostrar que las variables dependientes del modelo (en este caso, el comportamiento activo o pasivo de los consumidores) están relacionadas con la generación de valor real, y especialmente, que el comportamiento activo hacia dicha co-creación se relacione con incrementos reales en los ingresos por ventas. Para ello se realizan split-run tests para determinar la validez predictiva de los resultados. Esta técnica fue propuesta por Sharma [32] para determinar una mayor estabilidad de los parámetros obtenidos en el análisis MRA, mejorando de esta manera su carácter predictivo.

El comportamiento real de los consumidores puede clasificarse en dos variables binarias: Cuando se paga por descargar música se toma un valor de 1 (el consumidor realiza sus compras de música descargándose legalmente los archivos mediante el acceso por Internet a un canal de ventas directas, como Amazon o atunes), de lo contrario se toma un valor de 0. El mismo criterio se sigue cuando el consumidor compra directamente desde las redes sociales (p. ej. MySpace o Facebook), o en su decisión de comprar a través de las diferentes posibilidades que ofrece internet; de lo contrario, se toma un valor 0. Los datos muestran que un 20,5 % de los consumidores se dirige directamente a canales de venta para descargar sus archivos de música. Un 4,2 % de la población interactúa a través de las redes sociales antes de hacer una compra, convirtiéndose esta alternativa en un vínculo de canal de ventas. Estos porcentajes anteriores se solapan en tres cuartas partes de los consumidores que utilizan las redes sociales para informar de sus decisiones de compra música (3,3 % de la muestra), los cuales también realizan en otras ocasiones sus compras directamente desde canales de ventas directos. La cuarta parte restante de los consumidores (0,9 % de la muestra) toma sus decisiones de compra únicamente en sitios de redes sociales.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Variable | Modelo 1  Parámetro β (*t-value*) | Modelo 2  Parámetro β (St. D.) | Modelo 3  Parámetro β (St. D.) | Modelo 4  Parámetro β (St. D.) |
| Constante | 1.61 \*\*\* (37,44) | 1.00 \*\*\* (22,03) | 0.79 \*\*\* (16,83) | 0.71 \*\*\* (14,65) |
| *Band Fan* |  | 0.33 \*\*\* (28,71) | 0.26 \*\*\* (21,44) | 0.23 \*\*\* (16,99) |
| *Early* |  |  |  | 0.10 \*\*\* (6,24 ) |
| *Explorative* | 0.63 \*\*\* (58,36) | 0.47 \*\*\* (41,21) | 0.45 \*\*\* (38,92) | 0.41 \*\*\* (32,43) |
| *Cautious* |  |  | 0.16 \*\*\* (13,41) | 0.13 \*\*\* (10,08) |
| F | 3.405,69 \*\*\* | 2.390,02 \*\*\* | 1.709,20 \*\*\* | 1.301,14 \*\*\* |
| R2 | 0.16 | 0,30 | 0.43 | 0.51 |
| Cambio en R2 | - | 0.14 \*\*\* | 0.13 \*\*\* | 0.08 \*\*\* |

Tabla II. Análisis de regresión múltiple del comportamiento pasivo de los consumidores de música

Nivel de significación estadística: \*\*\* 1 %, \*\* 5 %, \* 10%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variable | Modelo 1  Parámetro β (*t-value*) | Modelo 2  Parámetro β (St. D.) | Modelo 3  Parámetro β (St. D.) |
| Constante | 2.64 \*\*\* (57,78) | 2.09 \*\*\* (42,41) | 1.88 \*\*\* (35,84) |
| *Band Fan* |  | 0.30 \*\*\* (23,90) | 0.22 \*\*\* (14,79) |
| *Early* |  |  | 0.18 \*\*\* (10,76) |
| *Explorative* | 0.55 \*\*\* (47,33) | 0.41 \*\*\* (32,16) | 0.34 \*\*\* (23,82) |
| *Cautious* |  |  |  |
| F | 2.240.32 \*\*\* | 1.531,02 \*\*\* | 1.082,21 \*\*\* |
| R2 | 0.16 | 0.29 | 0.39 |
| Cambio en R2 | - | 0.13 \*\*\* | 0.10 \*\*\* |

Tabla III. Análisis de regresión múltiple del comportamiento activo de los consumidores de música

Nivel de significación estadística: \*\*\* 1 %, \*\* 5 %, \* 10%

La correlación de las variables de control con los métodos de co-creación de valor y con los métodos de comercialización tradicional se calcula, siendo positiva y significativa en todos los casos (ver Tabla IV). Se realiza igualmente una regresión logística, en la que las variables binarias son las variables dependientes y las variables co-creación de valor y comercialización tradicional (Tabla V), demostrando que los métodos de comercialización tradicional (0,567, p<0,01) están positivamente relacionados con la compra de música con un coeficiente similar al de los métodos de co-creación (0,536 , p<0.01). Sin embargo, los consumidores pasivos muestran una actitud negativa (-0.290), aunque no de forma significativa (p>0,10) para comprar música digital a través de las redes sociales. El coeficiente de valor co-creación es altamente positivo y significativo (2,007, p<0.01). Por lo tanto, podemos aceptar la Hipótesis 3 y considerar que hay una fuerte relación entre la actitud positiva hacia la co-creación de valor y ser efectivamente un co-creador de valor. Estas correlaciones y coeficientes fortalecen los resultados obtenidos en el análisis SEM de las hipótesis 1 y 2 precedente, y que se explica con más detalle en la siguiente sección.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | VARIABLES | **(1)** | **(2)** | **(3)** |
| **(1)** | Co-creación | 1 |  |  |
| **(2)** | Pasiva | 0,858 \*\*\* | 1 |  |
| **(3)** | Pagar por descargar música | 0,459 \*\*\* | 0,399 \*\*\* | 1 |
| **(4)** | Pagar por descargar música a través de las redes sociales (es decir MySpace, Facebook) | 0,484 \*\*\* | 0,349 \*\*\* | 0,304 \*\*\* |

Tabla IV. Correlaciones ente variables de control, co-creación y comportamiento pasivo

Nivel de significación estadística: \*\*\* 1 %, \*\* 5 %, \* 10%

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Pagar por descargar música** | **Pagar por descargar música a través de las redes sociales** |
| Co-creación | 0,536 \*\*\* | 2,007 \*\*\* |
| Pasiva | 0,567 \*\*\* | -0.290 |
| Constante | -1,336 \*\*\* | -3,462 \*\*\* |
| Log Likelihood | -483.731 | -197.561 |
| R2 (Cox & Snell) | 0,198 | 0,201 |

Tabla V. Correlaciones entre variables de control, co-creación y comportamiento pasivo

Nivel de significación estadística: \*\*\* 1 %, \*\* 5 %, \* 10%

5.2 .- DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La discusión de los resultados se estructura en función de cada tipo de consumidor:

Los *Band Fan* representan el 20% de la muestra, y en el Modelo 1 (Figura 2) el análisis de estos consumidores muestra un efecto de mediación total de los canales tradicionales (β=0.05, no-significancia, n.s.; anterior β=0.37, p<0.01), de los canales digitales (β=0.05, n.s.), y de todos los canales en conjunto (β=0.01, n.s.), apoyando las hipótesis H1 y H2. Este resultado refleja que los canales de vinculación son los responsables de su comportamiento hacia la participación en procesos de co-creación de valor, mostrando estos consumidores tienen una actitud positiva hacia la co-creación de valor y un compromiso a formar parte de la cadena de valor. En cuanto al efecto de los canales hacia los métodos de comercialización tradicionales, se encuentra un efecto de mediación parcial (β=0.16, n.s.; anterior β=0,35, p<0.01). Los *Band Fan* son un grupo de gran valor para las empresas discográficas, lo que se refleja en la manera que tienen de responder a los diferentes canales que la industria discográfica les ofrece.

Los *Early Adopters* constituyen el 21% de la muestra. Los resultados del modelo 2 (Figura 2) muestran una mediación total por parte de los canales tradicionales y digitales con respecto a las actitudes de este grupo hacia la co-creación de valor, soportando las H1 y H2 (β=0.03, n.s.; anterior β=0,18, p<0.01; β=0.01, n.s.; anterior β=0.19, p<0.01). Estos resultados muestran que este grupo ha desarrollado sus actitudes hacia la co-creación de valor debido a la existencia de las canales de vinculación. Este hecho confirma que grupo de consumidores puede ser inducido a participar en procesos de co-creación, siendo consumidores activos de la cadena de valor [17]; inducidos y comprometidos en el proceso de co-creación de valor, este grupo supone un recurso valioso para las discográficas que pueden usar los diferentes canales como catalizadores de la actitud de este grupo. En definitiva, los grupos *Band Fan* y *Early Adopter* son los consumidores donde la customerization [9] [23] es factible.

Los *Explorative Consumers* equivalen al 16% del mercado, según se aprecia en el modelo 3 (Figura 2), y los canales tradicionales consiguen una mediación total de sus actitudes hacia los procesos de co-creación, confirmando la H1 (β=0.01, n.s.; anterior β=0,38, p<0.01). Sin embargo, en el caso de los canales digitales el parámetro es negativo (β= -0.11, p<0.01), lo que muestra que los canales de vinculación digital invierten sus actitudes hacia la co-creación de valor. Los resultados sugieren que estos consumidores exploradores tienen aversión a ser inducidos en los procesos de co-creación digitales y rechazan participar en las oportunidades estructuradas que las empresas les ofrecen. Esto implica que los canales de vinculación no son determinantes de la actitud de estos consumidores [5].

Los *Cautious Consumers* representan el grupo más numeroso, el 43% del mercado. Los resultados del modelo 4 (Figura 2) indican que las actitudes de estos consumidores hacia la co-creación no están relacionadas con los canales de vinculación que se les ofrece, rechazándose las hipótesis H1 y H2. Estos consumidores no muestran interés por la co-creación de valor independientemente del canal de enlace que se utilice. Se produce un pequeño aumento en el comportamiento de compra en relación con métodos de comercialización tradicionales (β=0,22, p<0,01; anterior β=0,18, p<0.01), lo que puede interpretarse en el sentido de que este tipo de consumidores prefieren la comercialización tradicional, prefiriendo no ser parte activa de la cadena de valor, y continuando interesados en un número limitado de transacciones e intercambios de información con las empresas discográficas.

|  |  |
| --- | --- |
| LINK CHANNELS  DISCOVERY METHODS  H1: 0.05  H1: 0.05  H1: 0.01  MODEL 1  H1: 0.16  LINK CHANNELS  DISCOVERY METHODS  H1: 0.03  H1: 0.01  H1: 0.01  MODEL 2 | LINK CHANNELS  DISCOVERY METHODS  H1: 0.01  H1: - 0.11  MODEL 3  LINK CHANNELS  DISCOVERY METHODS  H1: 0.22  MODEL 4 |

Fig. 2. Estimación de coeficientes estandarizados (SEM).

6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DE GESTIÓN

Las empresas pueden generar valor adicional mediante el uso combinado de la información interna de que disponen, y de la externa obtenida a partir de los recursos disponibles en la cadena de valor [12]. Esta conclusión está en línea con la aproximación de Grant y su perspectiva de la importancia que la gestión del conocimiento tiene para las organizaciones [26], de forma que dicho conocimiento facilita la transformación de competencias y conocimientos en ventajas competitivas para las organizaciones. La información y participación activa del consumidor apoya la importancia de la co-creación de valor como factor determinante de la generación de dichas ventajas [7] [8]. La digitalización facilita la aparición de nuevas oportunidades en las que el consumidor puede participar de forma activa en la cadena de valor, pero estas oportunidades sólo contribuyen a la generación de valor efectivo en la medida en que las actitudes de los consumidores sean positivas a participar en este tipo de procesos. El objetivo final es la *customerization* [9], donde la vinculación a través de los diferentes canales es utilizada como una herramienta facilitadora de la creación de valor y la mejora de los ingresos. La importancia que tienen el análisis de las actitudes de los consumidores, de los mecanismos para inducirles en los procesos de co-creación de valor, y la prueba de que estos procesos suponen un efecto real en los ingresos de las organizaciones constituyen en su conjunto la principal contribución de este trabajo. Adicionalmente, las empresas deben entender que, tras categorizar a los consumidores según sus correspondientes actitudes, tienen la responsabilidad de diseñar ofertas que permitan la participación de estos grupos de forma adecuada en el proceso de compra. Los resultados proporcionan evidencia empírica en apoyo de la importancia de la *customerization*, contribuyendo a explicar cómo las empresas pueden aumentar sus ingresos mediante la maximización de su interacción con los consumidores [9] [23].

Los resultados son consistentes con la SDL y reportan evidencia cuantitativa que permite explicar el papel de los diferentes recursos que las organizaciones tienen al afrontar el proceso dinámico de co-creación de valor. Con respecto a las estrategias que las empresas pueden aplicar, los resultados demuestran que las empresas pueden ser capaces de gestionar de forma efectiva los canales de vinculación con los consumidores de forma que estos se transformen en catalizadores de las actitudes de los consumidores y fuentes de ventaja competitiva [10]. Sin embargo, no todos los consumidores son susceptibles de ser vinculados a la cadena de valor. Comprender el papel de los diferentes grupos de consumidores como fuente de ventaja competitiva requiere, en primer lugar, la determinación de sus actitudes frente a comportamientos de compra activos, o basados en métodos de comercialización tradicionales. La comprensión de los consumidores en función de estas actitudes permite a las empresas hacer un mejor uso de sus recursos, focalizándose en aquellos grupos que son susceptibles de una mayor participación en los diferentes procesos de compra. La información que proporcionan los consumidores ayuda a coordinar los recursos organizacionales de forma que se obtiene un mayor valor en su conjunto [21]. Siguiendo procesos de categorización por actitud, las empresas son capaces de descubrir y ofrecer entornos apropiados para los diferentes grupos de clientes, haciendo más eficiente la asignación de recursos, y evitando falsas expectativas respecto a los comportamientos de compra de determinados grupos de clientes [23]. En la misma línea, existen grupos de consumidores que presentan una actitud positiva hacia la co-creación de valor, buscando activamente las formas de participar en la generación de valor [7]. Por el contrario, otros consumidores desean solamente relaciones basadas en el valor de intercambio o transaccional, lo que limita cualquier intento de participación activa en la cadena de valor.

Con respecto a las implicaciones de gestión, un porcentaje significativo de ejecutivos en empresas multinacionales están redefiniendo, o están dispuestos a redefinir, sus procesos de generación de valor con sus clientes [3]. La evidencia presentada en este artículo sugiere que los directivos en el sector de las industrias creativas pueden reconsiderar sus estrategias de fidelización a través del potencial que presenta una utilización efectiva de los canales de vinculación disponibles, optando por canales tradicionales o digitales en función del objetivo a alcanzar. Los resultados muestran que el 57% de los consumidores presentan una actitud positiva hacia procesos que requieran de una mayor participación en la gestión de ofertas y generación de valor, es decir, que las empresas deberían reforzar las interacciones en el contexto *Business-to-Consumer* B2C, eslabones finales de la cadena de valor donde se encuentra el consumidor final. Este porcentaje se reduce al 41% cuando las oportunidades para interactuar se realizan a través de canales de vinculación digitales. En cuanto a los efectos de medición,  nuestro análisis muestra que  las actitudes de los consumidores hacia la co-creación de valor están determinadas por el efecto de que los canales de vinculación tienen en dichas actitudes [11]. Esto significa que la creación de valor es impulsada y catalizada por los diferentes canales, y que la vinculación que facilitan ciertos canales es un elemento determinante de la generación de valor para las organizaciones.

Las industrias creativas tienen un recurso valioso (contenido), que con el desarrollo de servicios integradores de la opinión de los consumidores pueden generar nuevas oportunidades de negocio. Los resultados apoyan una estrategia en la que los titulares de los derechos de propiedad, las discográficas, proporcionan acceso a sus recursos para todos los que quieran acceder al contenido a través de los canales digitales. La asociación con todos los proveedores puede maximizar las oportunidades de co-creación de valor [6]. Esto podría suponer un método eficaz para mantener el contacto con los clientes y recuperar los ingresos. La optimización de la gestión de los canales de vinculación con los clientes redunda en ventaja competitiva y mayores niveles de ingreso [26]. Un consumidor, convertido en un recurso valioso dentro del proceso de co-creación de valor, es un recurso aun más importante para las empresas que aquellos que se limitan a transacciones puntuales [22]. Las líneas de investigación futuras deberían aclarar el papel que los canales de vinculación tienen hacia los comportamientos de compra de producto o servicio. Adicionalmente, los ingresos de la empresa considerados en el presente estudio tienen un carácter binario, y muestran propensión a comprar o no, sin ser capaces de determinar la partida concreta de gastos monetarios reales en las diferentes categorías. A pesar de estas limitaciones, el estudio proporciona evidencia valiosa acerca del carácter latente de las actitudes de los consumidores, constata la importancia de las estrategias competitivas basadas en una mayor información de sus conductas de compra, y propone novedosas herramientas relacionadas con el diseño efectivo de la cadena de valor.

AGRADECIMIENTOS

Oscar F. Bustinza y Ferran Vendrell-Herrero agradecen el apoyo financiero del proyecto del Ministerio de Economía y Competitividad ECO2014-58472-R, y el primero también del proyecto de la Junta de Andalucía P11-SEJ-7294.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Wise R, Baumgartner P. “Go downstream: the new profit imperative in manufacturing”. Harvard Business Review 1999. Vol. 77-5. p. 133–141. DOI: http://dx.doi.org/10.1225/99512.

[2] Parry G, Bustinza O, Vendrell-Herrero F. "Servitisation and value co-production in the UK music industry — An empirical study of consumer attitudes". International Journal of Production Economics 2012. Vol. 135-1. p. 320–332. [DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.006](DOI:%20http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.08.006)

[3] Economist Intelligence Unit. "Redefining customer value: Corporate strategies for the social web". Retrieved November 15, 2012, from:

<http://www.managementthinking.eiu.com/sites/default/files/downloads/SAS_CustomerValue_FINAL.pdf>.

[4] Jaria-Chacon N, Arias-Aranda D. “Servitization y creacion de valor — Implementacion en plataformas de dispositivos moviles”. DYNA Ingenieria e Industria 2014. Vol. 89-5. p. 482. DOI: http://dx.doi.org/[10.6036/7090](http://dx.doi.org/10.6036/7090)

[5] Vargo SL, Lusch RF. "Evolving to a new dominant logic for marketing". Journal of Marketing 2004a. Vol. 68-1. p. 1–17. [DOI: http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036](http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036)

6] Prahalad CK, Ramaswamy V. “Co-creation experiences — The next practice in value creation”. Journal of Interactive Marketing 2004. Vol. 18-3. p. 5–14. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/dir.20015

[7] Vargo SL, Maglio PP, Akaka MA. "On value and value co-creation — A service systems and service logic perspective". European Management Journal 2008. Vol. 26-3. p. 145–152. DOI: http://dx.doi.org/[10.1016/j.emj.2008.04.003](http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003)

[8] Azkune-Galparsoro G, Almeida-Escondrillas A, Lopez De Ipiña-Gonzalez De Artaza D, Chen, L. “Human activity modelling”. DYNA New Technologies 2014. Vol. 1-1. DOI: http://dx.doi.org/10.6036/NT7476

[9] Wind J, Rangaswamy A. "Customerization — The next revolution in mass customization". Journal of Interactive Marketing 2001. Vol. 15-1. p. 13–32. DOI: http://dx.doi.org/[10.1002/1520-6653(200124)15:1<13::AID-DIR1001>3.0.CO;2-#](http://dx.doi.org/10.1002/1520-6653%28200124%2915:1%3C13::AID-DIR1001%3E3.0.CO;2-)

[10] Zhang X, Chen R. "Examining the mechanism of the value co-creation with customers". International Journal of Production Economics 2008. Vol. 116-2. p. 242–250. DOI: http://dx.doi.org/[10.1016/j.ijpe.2008.09.004](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.09.004)

[11] Bustinza OF, Parry G, Vendrell-Herrero F. "Supply and demand chain management — The effect of adding services to product offerings". Supply Chain Management: An International Journal 2013. Vol. 18-6. p. 618–629. DOI: http://dx.doi.org/[10.1108/SCM-05-2013-0149](http://dx.doi.org/10.1108/SCM-05-2013-0149)

[12] Kaufman A, Wood CH, Theyel G. “Collaboration and technology linkages — A strategic supplier typology”. Strategic Management Journal 2000. Vol. 21-6. p. 649–663. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200006)21:6<649::AID-SMJ108>3.0.CO;2-U

[13] Oliva R, Kallenberg R. “Managing the transition from products to services”. International Journal of Service Industry Management 2003. Vol. 14-2. p. 160–172. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/09564230310474138

[14] Govindarajan V, Trimble C. “The other side of innovation — Solving the execution challenge”. Cambridge, MA.: Harvard Business School Press. 2010. ISBN: 978-1422166963

[15] Byrne D. “How music works”. Edinburgh: Canongate Books. 2012. ISBN: 978-1938073533

[16] Bustinza OF, Vendrell-Herrero F, Parry G, Myrthianos V. “Music business models and piracy”. Industrial Management & Data Systems 2013. Vol. 113-1. p. 4–22. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/02635571311289638

[17] Arnould EJ. "Service-dominant logic and resource theory". Journal of the Academy of Marketing Science 2008. Vol. 36-1. p. 21–24. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0072-y

[18] Graham G, Burnes B, Lewis GJ, et al. "The transformation of the music industry supply chain: A major label perspective". International Journal of Operations & Production Management 2004. Vol. 24-11/12. p. 1087–1199. DOI: http://dx.doi.org/[10.1108/01443570410563241](http://dx.doi.org/10.1108/01443570410563241)

[19] Choi TY, Kim Y. "Structural embeddedness and supplier management: A network perspective". Journal of Supply Chain Management 2008. Vol. 44-4. p. 5–13. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2008.00069.x

[20] Lin Y, Wang Y, Yu C. "Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance — A strategy orientated perspective". International Journal of Production Economics 2010. Vol. 127-2. p. 320–332. DOI: http://dx.doi.org/[10.1016/j.ijpe.2009.08.009](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.08.009)

[21] Lusch RF. “Reframing supply chain management: A service-dominant logic”. Journal of Supply chain Management 2011. Vol. 47-1. p. 14–18. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03211.x

[22] Prahalad CK. "Co-opting customer competence". Harvard Business Review 2000. Vol. 78-1. p. 79–90.

[23] Vargo SL, Lusch RF. "The four service marketing myths remnants of a goods-based, manufacturing model" Journal of Service Research 2004b. Vol. 6-4. p. 324–335. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/1094670503262946

[24] Ulwick AW, Bettencourt LA. "Giving customers a fair hearing". MIT Sloan Management Review 2008. Vol. 49-3. p. 62–76. DOI: 10.1225/SMR280

[25] Pine, Joseph B. “Mass customization — The new frontier in business competition". Cambridge, MA.: Harvard Business School Press. ISBN: 9780875849461

[26] Grant RM. "Prospering in dynamically-competitive environments — Organizational capability as knowledge integration". Organization Science 1996. Vol. 7-4. p. 375–387. DOI: http://dx.doi.org/[10.1287/orsc.7.4.375](http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.4.375)

[27] Barrales-Molina V, Bustinza OF, Gutierrez-Gutierrez L. "[Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation — A multiple indicator multiple cause modelling approach](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x/full)". British Journal of Management 2013. Vol. 24-4. p. 571–591. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00829.x

[28] BPI. "BPI Statistical Handbook 2010". London: BPI. 2010. ISBN: 9780906154311

[29] Knopper S. “Appetite for self-destruction —The spectacular crash of the record industry in the digital age. London: Simon and Schuster. 2009. ISBN: 9781847371362

[29] Myrthianos V, Vendrell-Herrero F, Parry G, Bustinza OF. Firm profitability during the servitization process in the music industry. Strategic Change 2014. Vol. 23-5-6. p. 317–328. DOI: http://dx.doi.org/10.1002/jsc.1979

[30] Wirtz BW, Schilke O, Ullrich S. “Strategic development of business models: implications of the Web 2.0 for creating value on the internet”. Long Range Planning 2010. Vol. 43-2. p. 272–290. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/s12525-015-0186-x

[31] Sharma S. “Applied multivariate techniques”. New York: John Wiley. 1996. ISBN: 9780471310648