



booz&co.



Il Futuro Digitale dell'Italia Creativa

*L'Impatto Economico della
Digitalizzazione e di Internet sul
Settore Creativo in Italia e in Europa*

CONTESTO

La digitalizzazione—l'adozione di massa di tecnologie digitali connesse e di applicazioni da parte di consumatori, aziende e governi—è un fenomeno globale che riguarda ogni industria e praticamente ogni consumatore nel mondo. Per ogni industria, la digitalizzazione cambia il modo di produrre le cose, il modo di venderle e distribuirle, il modo di gestire le aziende e i relativi concorrenti. Per molte industrie la digitalizzazione rivoluziona completamente il modo in cui le aziende interagiscono con i loro clienti.

Tra i settori più profondamente interessati dalla digitalizzazione, vi è il settore creativo, che, per definizione del presente report, riunisce le industrie del settore editoriale, della stampa, del cinema e della televisione, della musica e del gaming. Quasi tutti questi tipi di attività hanno subito cambiamenti radicali per via della penetrazione dei media digitali nella vita quotidiana. Alcune industrie, come quella musicale, si sono confrontate con la digitalizzazione per un decennio o poco mentre altre, come quella dell'editoria, stanno avvertendo il suo impatto in modo completo soltanto ora.

L'obiettivo di questo report è quello di fornire al legislatore e ai thought leaders in Europa una prospettiva generale sull'impatto della digitalizzazione sul settore creativo in senso ampio, con l'analisi dei suoi effetti sui consumatori, creatori, distributori ed editori.

E' molto importante analizzare più da vicino il mito diffuso dell'erosione digitale—l'idea secondo la quale i media online e la cultura del “gratuito” ad essa connessa, abbiano effettivamente portato ad un rallentamento della crescita e alla perdita di posti di lavoro. In effetti, la digitalizzazione e Internet sono spesso ritenuti le cause principali di alcuni dei problemi che affliggono il settore creativo. Questo punto di vista, tuttavia, non tiene conto dei diversi benefici connessi alla digitalizzazione.

In questo report adottiamo un punto di vista più differenziato, prendendo in considerazione ogni industria in maniera dettagliata. La nostra conclusione: la maggior parte di tutta la crescita prodotta oggi nel settore creativo è digitale. Per ciascuna industria di riferimento, la parte non digitale del business è in genere stagnante o persino in diminuzione, ma tutte le industrie hanno una cosa in comune: il digitale è in crescita, garantendo una crescita del 2% annuo all'intero settore creativo in Europa. Questa crescita è guidata soprattutto dai pagamenti dei consumatori diretti, che sono aumentati del 25% rispetto alle cifre del 2001—sottolineando che i consumatori sono disposti a pagare per i contenuti creativi.

Inoltre, l'occupazione complessiva nel settore creativo è rimasta stabile negli ultimi 10 anni, nonostante la digitalizzazione, o (più probabilmente) proprio grazie ad essa. Infine, la digitalizzazione ha notevolmente aumentato i vantaggi per i consumatori. Per esempio, l'accesso ai prodotti e ai servizi creativi è aumentato, come anche l'uso di questi ultimi da parte dei consumatori. Questo report presenta dati e case study sul modo in cui le industrie e le società creative in Europa, ed in particolare in Italia, stanno gestendo con successo questi sviluppi e cogliendo le occasioni, mentre altre stanno lottando per mantenere la propria posizione.

Il digitale è e sarà al centro del futuro del settore, fosse anche solo perché i consumatori hanno deciso che sia così.

Questo report è stato finanziato da Google Inc., mentre le ricerche sono state condotte e scritte autonomamente da Booz & Company.

RINGRAZIAMENTI

Gli autori desiderano esprimere la loro gratitudine per il ruolo determinante svolto dai numerosi partecipanti ai meeting e alle interviste tenuti in tutta Europa. Senza le loro opinioni, lo studio non avrebbe potuto avere la forma che ha adesso.

Ringraziamo i membri delle seguenti associazioni per il tempo, le idee e i pensieri che hanno voluto dedicarci (Nota: D = Germania, E = Spagna, F = Francia, I = Italia, PL = Polonia, e GB = Regno Unito):

4t2 (GB)	La Stampa (I)
Adese (E)	Lyra Media Group (F)
Aeria Games Europe (D)	Medioson (E)
Allianz Deutscher Produzenten (D)	MillionYou.com (PL)
All3Media (GB)	Ministère de la Culture (F)
Audioteka (PL)	Ministry of Economy (PL)
aufeminin.com (F)	MTV Northern Europe (D)
Baltic Creative (GB)	My-Music.pl (PL)
Base Creative Agency (GB)	NESTA (GB)
Base79 (GB)	Newbaz (GB)
Beatpick e Soundreef (I)	Northern Town (GB)
CD Projekt RED (PL)	Piano Media (PL)
Colorado Film (I)	Platige Image (PL)
Creative England (GB)	Promusicae (E)
DCMS (GB)	RAI Cinema (I)
De Tullio & Partners (I)	Sapienza Università di Roma (I)
demosEuropa (PL)	Université de Paris IV Sorbonne (F)
Double Negative (GB)	SPI International Poland (PL)
EMI Music (PL)	Spotify (GB)
F.I.M.I. (I)	Startnext LAB Berlin (D)
Fapae (E)	The Fifth Sector (GB)
FAPAV (I)	Tuenti (E)
Fedicine (E)	Two Sugars (GB)
Finetunes (D)	Uria Law Firm (E)
Fluffy Logic (GB)	veDrò (I)
FU Berlin (D)	Warner Bros (I)
GAMFI (PL)	Wolters Kluwer Polska (PL)
Garamond Edizioni (I)	Yam112003 (I)
Goldmedia (D)	ZAIKS Society of Authors (PL)
Institut für Internet und Gesellschaft (D)	ZED (E)

Crediti fotografici in copertina

In alto a sinistra: © goodluz - Fotolia.com, in alto a destra: © chaoss - Fotolia.com

In basso: @ Nuno Silva - iStockphoto.com

Questo report è stato finanziato da Google Inc., mentre le ricerche sono state condotte e scritte autonomamente da Booz & Company, basandosi sulla propria esperienza nel settore della comunicazione, dei media e delle tecnologie e sul suo team specializzato nella digitalizzazione, nonché su ricerche accademiche e pubbliche, su informazioni pubbliche e su ricerche primarie.

INDICE

Contesto	3
Ringraziamenti	4
Punto Chiave: la Crescita Creativa è Digitale	7
1. Introduzione: Aprire la Strada al Cambiamento	8
2. Valore in Cambiamento nel Settore Creativo	10
3. La Prospettiva del Consumatore	20
4. L'impatto sulla Produzione e sull'Output Creativo	25
5. Maturità Digitale Variabile fra le Industrie Creative	29
6. Opportunità in un Nuovo Ecosistema Creativo	49
Appendice: Metodologia	52
Note conclusive	54
Informazioni sugli autori	56

PUNTO CHIAVE: LA CRESCITA CREATIVA È DIGITALE

L'adozione di massa e l'ampio utilizzo di Internet hanno rivoluzionato il settore creativo—ma i maggiori cambiamenti devono ancora venire.

L'uso dei media ammonta a oltre il 60% del tempo trascorso a svolgere attività ricreative in Europa. Internet ha favorito livelli record di consumo di prodotti creativi (+20% dal 2004 al 2011 per i 27 Paesi della UE). L'uso dei media in Italia è aumentato in modo simile alla media dei 27 Paesi della UE, tuttavia con un maggiore aumento nell'uso della televisione e un leggero declino per giornali e riviste.

In generale, la spesa dei consumatori nel settore creativo è aumentata del 27% rispetto al 2001 in Italia e del 25% in Europa e come appare da analisi più dettagliate, non c'è minore volontà a spendere da parte dei consumatori.

I consumatori godono di una maggiore varietà di contenuti, disponibili sempre e ovunque, e in genere a prezzi più bassi.

Questi cambiamenti si sono riflessi sulla crescita del settore (+20% nel periodo 2001–11 in Europa e in Italia); inoltre le industrie creative analizzate hanno mostrato una crescita leggermente inferiore al PIL, aspetto che riflette i vantaggi di efficienza legati alla digitalizzazione.

Tutta la crescita nelle industrie creative è attribuibile ai media digitali, con un maggiore fatturato pari a €30 miliardi nel 2011 rispetto al 2001 in Europa, e con un maggior fatturato superiore ai €3 miliardi in Italia.

Il numero complessivo di impiegati nel settore creativo in Europa si è stabilizzato a 1.2 milioni a livello macro, sebbene vi siano state grandi variazioni a livello di singolo Paese, per esempio la crescita dell'occupazione in Polonia e in Italia ha portato a un incremento di circa 11 mila posti di lavoro.

I creatori di contenuti beneficiano di un accesso più facile alla distribuzione e dell'incremento dei canali di comunicazione con i loro utenti. Il valore da loro catturato sembra essere stabile, se non in crescita, nella maggior parte dei settori analizzati.

In alcuni settori, come quello della filmografia, la crescita digitale ha già compensato le perdite dei media non digitali. In altri settori, come quello editoriale, le opportunità di crescita emergono man mano che i media digitali maturano: **vengono create nuove esperienze per il consumatore che poi vengono monetizzate.**

La trasformazione verso il digitale è una sfida per molti attori dell'industria creativa, in particolare per quegli attori affermati che si focalizzano sul confezionamento e sulla distribuzione dei contenuti, comprendendo molte case discografiche, che trovano difficile trasferire le loro capability e i modelli di business all'ecosistema digitale. I nuovi entranti e gli operatori locali hanno invece avuto un **accesso più semplice ai consumatori a livello globale.**

Internet ha portato alla luce le efficienze del settore creativo, soprattutto nella produzione e nella distribuzione. Ne deriva che i ricavi inferiori sono spesso accompagnati da costi minori e l'impatto sui profitti delle società può così variare in modo rilevante in base alla struttura dei costi.

Sta emergendo una nuova architettura dell'ecosistema che presenta grandi opportunità. Al centro dei modelli di business di maggiore successo vi è l'esperienza integrata del consumatore, sempre più realizzata da nuovi entranti sul mercato o da partnership tra nuovi entranti e player già presenti sul mercato.

1. INTRODUZIONE: APRIRE LA STRADA AL CAMBIAMENTO

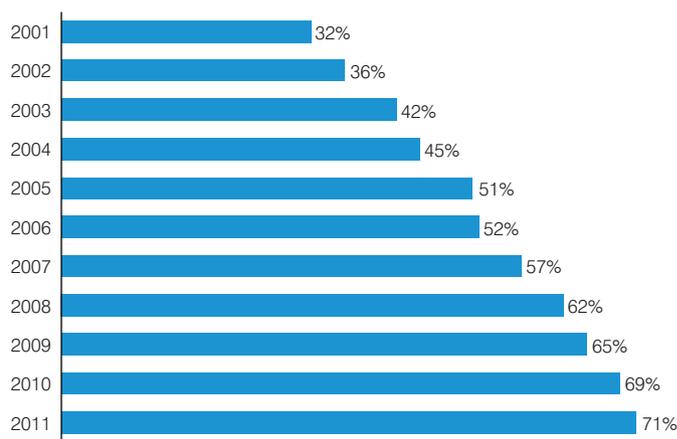
La digitalizzazione—l'adozione di massa di tecnologie digitali connesse e di applicazioni da parte di consumatori, aziende e governi—è una forza trasformatrice per tutti i settori. Essa cambia il modo di creare prodotti e servizi, il modo di metterli sul mercato e di consumarli. Questo cambiamento è particolarmente accentuato nelle industrie creative. I consumatori ora si aspettano di trovare informazioni sui media e sull'intrattenimento in Internet. Inoltre, fanno acquisti online per i media che comprano e spesso ricevono il prodotto online in forma completamente digitalizzata, come download—per esempio—di un film, un pacchetto software o una registrazione audio.

Di certo uno dei fattori che ha promosso questo cambiamento è stata la costruzione dell'infrastruttura a banda larga. Questo fenomeno è già abbastanza avanzato nelle economie europee, dove l'uso è divenuto una vera e propria adozione di massa negli ultimi 10 anni. Nei 27 Paesi UE di oggi, oltre il 70% di tutti gli abitanti usa Internet (*vedere Figura 1*). Sebbene vi siano ancora grandi differenze tra i vari Paesi—nel 2011 l'uso di Internet variava dall'85% della popolazione nel Regno Unito al 54% in Italia, che è rimasta indietro rispetto ad altri Paesi leader come la Svezia di quasi 40 punti percentuali—la penetrazione dell'infrastruttura e dei servizi digitali in Europa è generalmente elevata.

Figura 1
L'Utilizzo di Internet è Aumentato Significativamente tra il 2001 ed il 2011

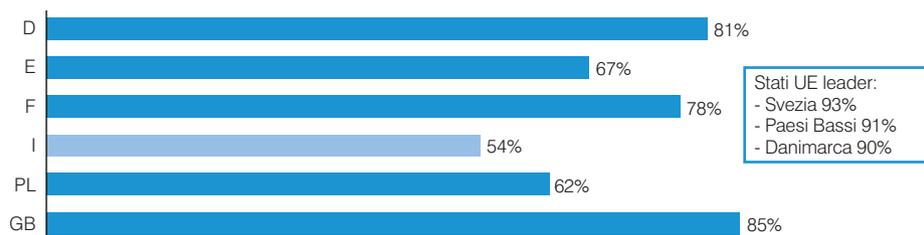
USO DI INTERNET NEGLI ULTIMI 3 MESI

UE-27, 2001-11, Percentuale di abitanti



USO DI INTERNET NEGLI ULTIMI 3 MESI

Paesi in esame, 2011, Percentuale di abitanti



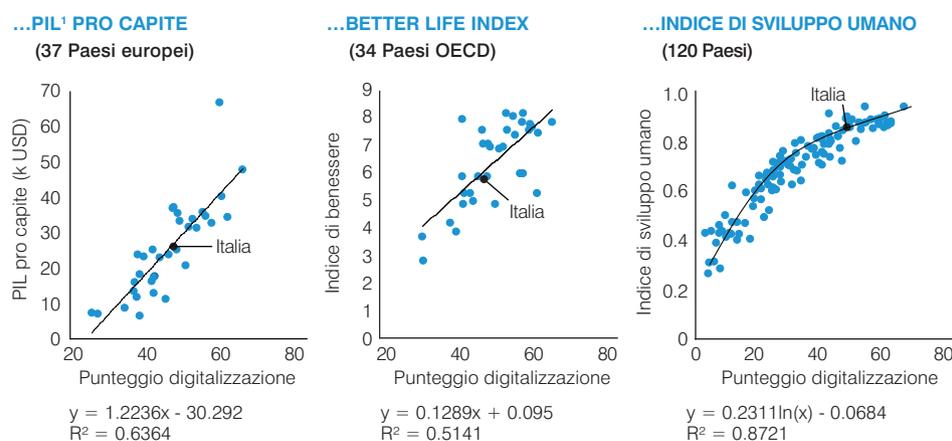
D Germania F Francia PL Polonia
E Spagna I Italia GB Regno Unito

Fonte: Eurostat, analisi di Booz & Company

Tutti i segnali suggeriscono che l'impatto della digitalizzazione potrà solo crescere nei prossimi anni. L'Agenda Digitale della Commissione Europea sta promuovendo tale crescita e uno dei suoi obiettivi chiave è la copertura del 100% della popolazione con la banda larga a 30 Mbps+ entro il 2020¹. Il cambiamento tecnologico sta vivendo anch'esso un momento di evoluzione importante. Secondo uno studio di Ericsson, entro il 2018, tutti i telefoni cellulari in Europa saranno smartphones². In questo modo sempre più persone potranno comunicare adeguatamente, accedere ai servizi digitali e ricevere informazioni personalizzate e localizzate ovunque esse siano. La "C Generation"³—nata dopo il 1990, sempre connessa e sempre in comunicazione—si comporta in questa maniera già oggi, e questa tendenza sarà seguita da altri gruppi demografici. Le generazioni precedenti usufruiranno di servizi diversi, vale a dire controllo online della salute o modalità di comunicazione specifiche, ma anch'esse saranno digitali.

Sono tutte notizie gradite. Uno studio condotto nel 2012 da Booz & Company per il World Economic Forum (WEF) ha mostrato che un maggiore grado di digitalizzazione tende ad apportare benefici per i consumatori e per l'economia⁴. In Europa, gli indicatori di rendimento del benessere economico e sociale, come il PIL e il Better Life Index dell'OCSE⁵, sono influenzati positivamente dalla crescita dell'ubiquità e dell'affidabilità e dalla velocità dei servizi digitali. Questi fattori vengono utilizzati per calcolare il punteggio di un Paese o di una regione nell'Indice di Digitalizzazione di Booz & Company. In altre parole, maggiore è il punteggio dell'Indice di Digitalizzazione—l'Italia si colloca nel quartile più alto su oltre 120 Paesi considerati—migliori saranno le condizioni di PIL pro capite e gli indici di Better Life e Human Development (vedere Figura 2).

Figura 2
Esiste una Correlazione tra Digitalizzazione e Qualità della Vita



¹ PIL reale 2011

Nota 1: Il Better Life Index unisce le misure comparabili a livello internazionale relative al benessere (commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi)

Nota 2: L'indice di sviluppo umano è un dato statistico composto di aspettativa di vita, istruzione e indici delle entrate

Fonte: OECD Better Life Index, Gallup Well-Being Index, UNDP HDI, IHS, analisi di Booz & Company

I cambiamenti futuri andranno oltre i settori dei media e dell'intrattenimento. Per esempio, le innovazioni nella produzione digitale, nella comunicazione machine-to-machine e nei dispositivi elettronici da indossare, faranno emergere un "Internet delle cose", in cui i beni materiali saranno più versatili e personalizzabili di quanto non siano oggi. Così, le questioni che si trova oggi ad affrontare il settore creativo, si porranno all'attenzione di tutti i settori nell'arco dei prossimi anni. Mettendo in atto le misure adeguate all'industria dei media oggi, la società ha l'opportunità di aprire la strada ad uno sviluppo digitale che porterà grandi benefici nel lungo termine.

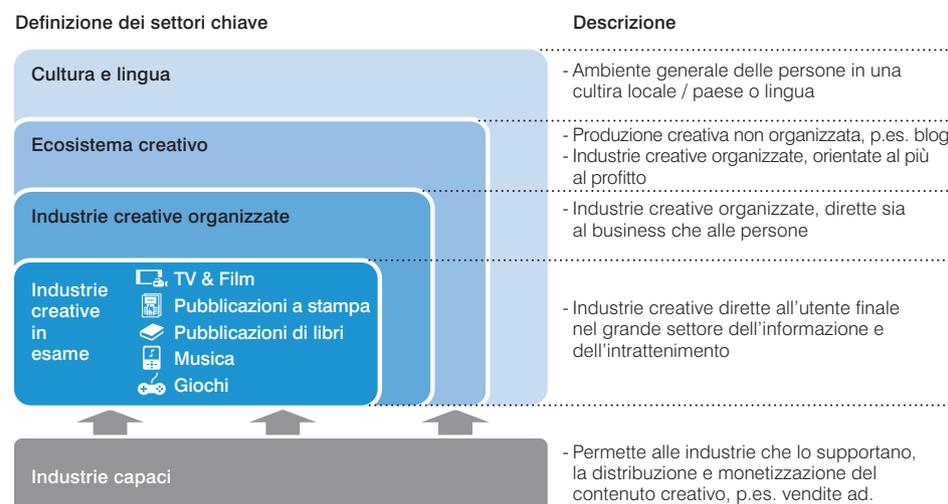
2. VALORE IN CAMBIAMENTO NEL SETTORE CREATIVO

Ciascuno di noi ha almeno una minima idea di cosa sia il “settore creativo”: non esiste tuttavia una definizione univoca. Al fine di creare un terreno comune e comparabile nei 27 Paesi UE, il presente report definisce questo settore come il settore creativo diretto all’utente finale relativamente al business dell’informazione in senso lato e a quello dell’intrattenimento. La nostra ricerca si focalizza su cinque industrie: film e televisione, stampa periodica (quotidiani e riviste), editoria di libri, musica e giochi elettronici. Si tratta delle cinque maggiori industrie del copyright dal punto di vista dei ricavi, e all’interno di queste industrie sono comprese la maggior parte delle attività che generano ricavi, sia digitali che non digitali.

Le industrie escluse comprendono gli spettacoli dal vivo e gli eventi sportivi; le belle arti, come la pittura e la fotografia; blog e altri contenuti non organizzati in forma commerciale; e tutte le produzioni creative dirette al business-to-business (B2B), compresi il design di prodotto e l’architettura. Il settore creativo è sostenuto da “settori abilitanti”, come le agenzie pubblicitarie, i motori di ricerca e i social media; questi provider sono esclusi anch’essi dai settori creativi, così come definito nel presente report. (In questo modo includiamo i media supportati dalla pubblicità, come televisione e giornali online, ma non l’industria pubblicitaria in quanto tale). In breve, il nostro obiettivo è quello di carpire l’impatto della digitalizzazione sui media creativi orientati al consumatore, in cui gli output prodotti abbiano un profitto ed un ritorno commerciale (*vedere Figura 3*).

Tutte le industrie creative in oggetto comprendono prodotti e servizi tradizionali, ma anche quelli digitali. Gli editori di libri, per esempio, producono ancora i volumi stampati, unitamente agli e-book. I principali trend della digitalizzazione sono evidenti e attivi in tutte e cinque le industrie. L’industria dei film e della televisione ha visto l’introduzione di una vasta gamma di prodotti digitali—IPTV, over-the-top streaming, offerte per video-on-demand—che ha rivoluzionato il settore ed incrementato i ricavi a livelli impensabili

Figura 3
Il Presente Report si Focalizza sulle Maggiori Industrie Creative Dirette all’Utente Finale



Fonte: Analisi di Booz & Company

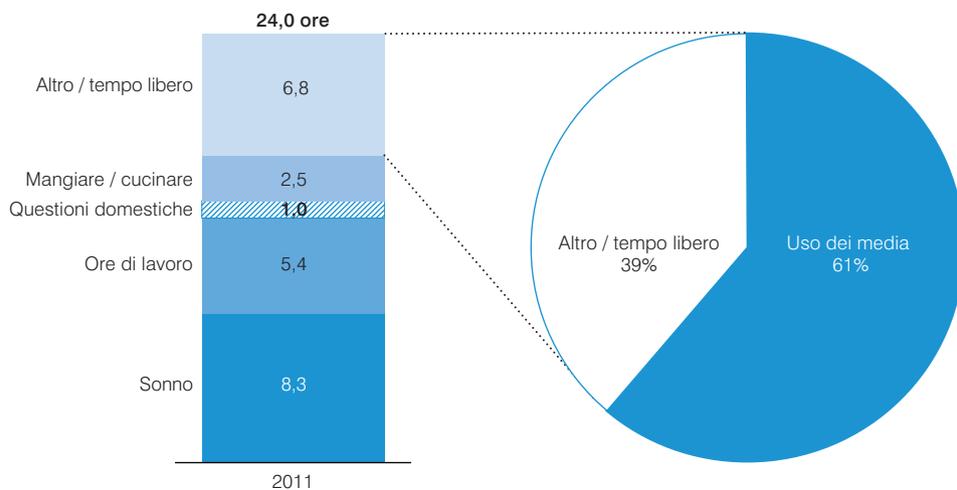
dal 2005. L'industria della musica ha assistito a un drammatico cambiamento nei modelli di distribuzione e fruizione e l'industria della carta stampata sta iniziando a registrare un simile cambiamento. L'industria del gaming ha visto l'introduzione di opportunità creative completamente nuove e di nuovi revenue model. Infine, l'industria editoriale dei libri sta assistendo ad un cambio di paradigma, dato che sempre più persone ricevono e leggono i loro libri su lettori digitali e tablet.

Il settore creativo fa di certo parte di un sistema sociale che comprende, ad un livello più ampio, il linguaggio e la cultura di un Paese o di una regione, sui quali si basa tutta la produzione creativa. Dal punto di vista geografico, il report contempla i 27 Paesi UE (denominati Europa per semplificare), e inoltre si focalizza su sei Paesi principali: Francia, Germania, Italia, Polonia, Spagna e Regno Unito. Questi sei Paesi rappresentano oltre il 60% dell'intera popolazione dei 27 Paesi UE e del relativo PIL. Dal nostro studio sul settore creativo in questi Paesi, sono emerse numerose osservazioni:

- Le industrie creative dominano il tempo libero: l'importanza del settore creativo è spiegata in prevalenza dalla parte di tempo che le persone trascorrono fruendo dei contenuti dei prodotti creativi. Delle circa 6.8 ore al giorno che il consumatore medio europeo ha a disposizione per attività diverse da lavoro, pasti, sonno ed attività domestiche, oltre il 60% viene passato ad utilizzare i prodotti dell'industria creativa. Questo comprende leggere i giornali o guardare la televisione (*vedere Figura 4*). Il ruolo che questo settore svolge nella vita delle persone difficilmente può essere sovrastimato.

Figura 4
Le Industrie Creative Dominano il Tempo Libero

CAMBIAMENTO DEL TEMPO GIORNALIERO
UE-27, 2011



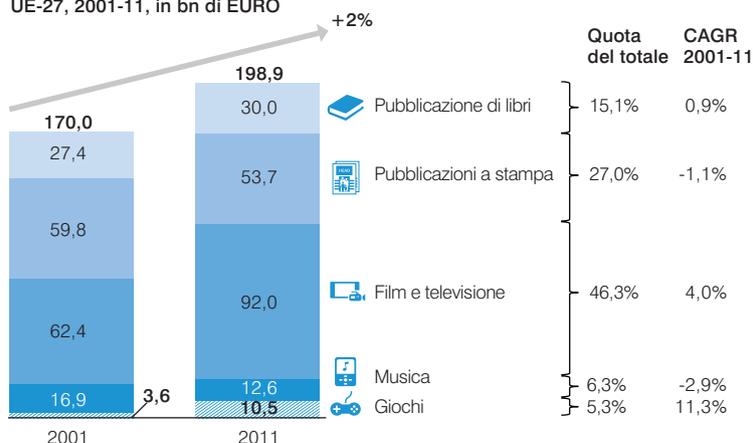
Fonte: Eurostat, IAB, analisi di Booz & Company

- Segmenti diversi si sviluppano a velocità diverse: Il valore complessivo del settore creativo è stato all'incirca di €200 miliardi nei 27 Paesi UE nel 2011. Tale valore è cresciuto dai €170 miliardi nel 2001 ad un tasso di crescita annuale composto (CAGR) del 2% (vedere Figura 5). Questo tasso di crescita è leggermente al di sotto del tasso di crescita generale del PIL, ma i tassi di crescita dei diversi segmenti variano sensibilmente. L'industria della carta stampata e quella della musica hanno contribuito negativamente alla performance del settore creativo, mostrando—in media—tassi di crescita negativi negli ultimi 10 anni. D'altra parte, i settori del gaming, dei film e della televisione sono aumentati maggiormente rispetto al PIL.

Figura 5
Il Settore Creativo in Generale è Cresciuto di circa il 2% Annuo nei 27 Paesi UE e in Italia

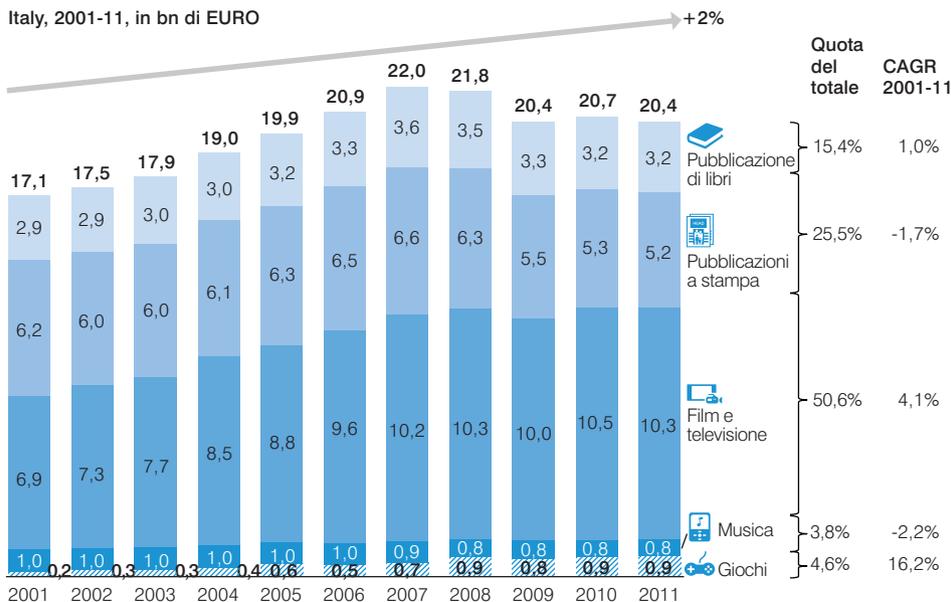
RICAVI DEL SETTORE CREATIVO PER INDUSTRIA

UE-27, 2001-11, in bn di EURO



RICAVI DEL SETTORE CREATIVO PER INDUSTRIA

Italy, 2001-11, in bn di EURO



Nota: Comprende le spese dei consumatori e le entrate da pubblicità, diritti d'autore non sono compresi qui
 Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, analisi di Booz & Company

Il segmento dei film e della televisione rappresenta non soltanto il 50% dei ricavi totali dell'industria creativa nell'UE, ma anche una fetta importante della sua crescita. Questo segmento è cresciuto in media di oltre il 5% annuo negli ultimi 10 anni ed è stato scarsamente influenzato dalla crisi economica del 2009. Il principale fattore che ha sostenuto la crescita nel segmento dei film e della televisione è stato l'aumento dei ricavi derivanti da abbonamenti, compresi quelli per servizi premium via cavo e canali IPTV. I ricavi provenienti dagli abbonamenti sono cresciuti all'incirca di €20 miliardi e hanno quindi generato 2,5 volte i ricavi del 2001. Anche in Italia, gli abbonamenti relativi a film e televisione hanno registrato una crescita significativa sul mercato, crescendo di oltre il 13% annuo negli ultimi 10 anni. Nel complesso, questa industria ha tratto enormi vantaggi dalla digitalizzazione delle reti distributive, da IPTV e televisione digitale terrestre, come anche dallo sviluppo di nuovi servizi, come ad esempio YouView, Maxdome, iTunes, Apple TV e le relative varianti locali.

Anche il gaming online si è dimostrato essere un segmento in forte crescita, soprattutto a partire dal 2008, mentre i videogiochi per console hanno registrato una diminuzione di valore. Il gaming online ha registrato circa €3 miliardi di ricavi in Europa nel 2011—con prospettive di forte crescita. In Italia, invece, le vendite di videogiochi sono rimaste stabili dopo il 2008 e il gaming online ha contribuito alla crescita del settore, rappresentando circa il 30% delle vendite totali già nel 2011.

Il settore della pubblicazione di libri è cresciuto solo leggermente negli ultimi 10 anni. Con gli e-book che costituiscono circa il 2% del valore totale del mercato in Europa, sia nei libri di consumo che in quelli educativi—il mercato degli e-book è scarsamente sviluppato in Italia, dove le vendite prodotte dagli e-book ammontavano solamente a €10 milioni nel 2011. La rivoluzione digitale nel mercato dei libri ha avuto luogo soprattutto nelle piattaforme commerciali (come Amazon) e non nel prodotto stesso. Comunque, stando ai pareri e alle previsioni degli esperti, una forte crescita degli e-book è imminente anche in Italia.

Il settore editoriale (giornali e riviste) ha conosciuto tempi difficili fin dal 2001. Il tasso di crescita annuale composto degli ultimi dieci anni è stato pari a -1.1% e si è tradotto in minori ricavi per quasi €6.1 miliardi nel 2011; in Italia il tasso di crescita del -1.6% comporta minori entrate per €1.0 miliardo. Un cambiamento nel comportamento dei consumatori e nei modelli di utilizzo, ha portato ad una circolazione stagnante dei prodotti offline e ad una grave riduzione dei ricavi da pubblicità offline (crescita negativa per €7.7 miliardi dal 2001 in Europa, di cui €800 milioni solo in Italia). Al contrario, i ricavi derivanti dai periodici digitali sono aumentati di circa €1.6 miliardi (€150 milioni in Italia). Questo numero relativamente piccolo indica la sfida che la digitalizzazione pone all'industria. Considerando Internet come una fonte interessante per spazi pubblicitari e ricavi da pagamenti, gli attori principali hanno ancora grandi opportunità. Questi ultimi hanno le capacità contenutistiche e i brand per sviluppare modelli di business praticabili che rispondano alle esigenze e alle aspettative dei consumatori. Alcune società di pubblicazioni hanno dimostrato che il contenuto digitale può essere monetizzato con nuove value proposition e che i consumatori sono disposti a pagare per queste ultime (*vedere "Il Financial Times e il suo Modello di Abbonamento," pagina 14*). Questa tendenza si palesa anche nei recenti successi negli USA (per esempio, il modello "metered" di presenze web innovative, come le pubblicazioni del New York Times o gli oltre 75 titoli locali di Gannett)⁶.

Il *Financial Times* e il suo Modello di Abbonamento

Uno degli esempi di maggior successo proveniente dai pagamenti digitali per i quotidiani è il *Financial Times*. Già nel 2001 aveva introdotto una versione di contenuto online a pagamento. Il suo modello corrente risale al 2007 e gli utenti ricevono un certo numero di articoli gratuiti al mese, dopo i quali devono acquistare un abbonamento.

A metà del 2012, il numero degli abbonamenti digitali superava per la prima volta i 300.000 utenti, superando quello degli abbonamenti al prodotto cartaceo. Questo equivale al 30% di crescita anno su anno nel settore digitale. Sia i ricavi che i profitti erano cresciuti da un anno all'altro.

FT.com propone un pacchetto di abbonamento che funziona su PC, dispositivi mobili e tablet. Circa il 20% del traffico su FT.com è oggi generato da dispositivo mobile—pagando una extra fee è possibile accedere alla versione con supporto elettronico. Un abbonamento annuale all'edizione cartacea costa £624 e l'abbonamento digitale premium (comprensivo di accesso all'e-paper) costa £353 ovvero circa il 43% in meno.

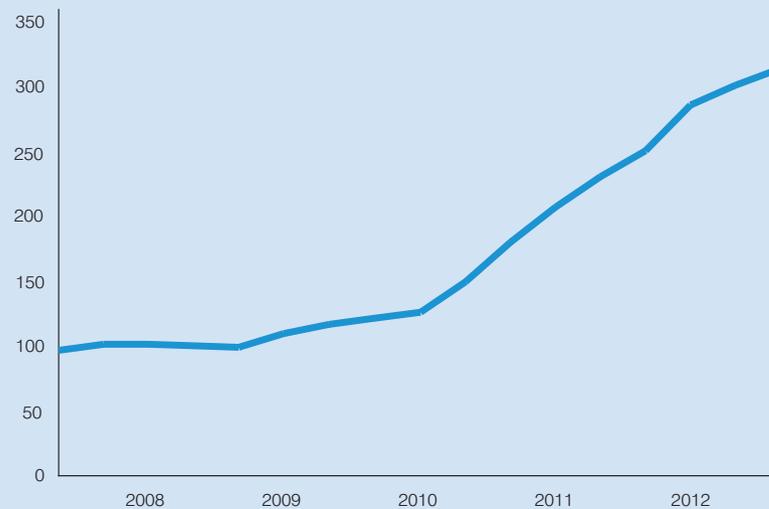
Le versioni elettroniche offrono contenuto aggiuntivo rispetto alla versione cartacea, facendo sì che i consumatori apprezzino molto queste versioni. Fra le caratteristiche aggiuntive ci sono l'accesso universale da dispositivo mobile, tablet e computer fissi, gli aggiornamenti continui e i video interattivi.

Secondo John Ridding, amministratore delegato del *Financial Times*, è "molto improbabile che la pubblicità riesca a supportare il tipo di redazione che produce giornalismo di buona qualità" e di conseguenza il FT monetizza il suo contenuto online e offline sia con i ricavi da abbonamento che con la pubblicità. Oggi, dal 35 al 40% dei ricavi proviene dalla pubblicità, rispetto all'85% di 10 anni fa⁷ (vedere Figura 6).

Figura 6
Gli Abbonamenti Digitali al FT hanno avuto un Andamento Crescente negli ultimi 4 Anni

ABBONAMENTI DIGITALI AL FINANCIAL TIMES

in migliaia, da lug 07 a ott 12



Nota: La forte crescita degli abbonamenti dopo il 2010 è dovuta principalmente all'introduzione di nuove funzionalità come la registrazione obbligatoria per tutti gli utenti e l'accesso migliorato da dispositivi mobili
Fonte: Informazioni della società

L'industria della musica è quella che ha riscontrato il maggior sviluppo in materia di cambiamento nei modelli di consumo e nei flussi di ricavi. Fin dal 2001, i ricavi complessivi (musica registrata e concerti) sono diminuiti di circa il 3% annuo sia in Europa che in Italia. In Europa, le vendite di musica registrata (digitale e supporto fisico) hanno registrato una riduzione del 50% dei ricavi totali e le vendite di musica su supporto fisico nel 2011 hanno raggiunto solo il 40% del livello del 2001—in Italia le vendite di musica su supporto fisico sono circa il 30% del livello registrato nel 2001 (la diminuzione dei ricavi non comporta redditi inferiori per artisti e etichette discografiche a livello medio in Europa, come spiegato nel *Grafico 13*). Comunque, i ricavi da concerti e musica digitale in Italia sono in aumento—i ricavi da musica digitale sono aumentati dell'11% annuo dal 2007. Perciò il declino nei ricavi totali in Europa si è fermato nel 2010, e in Italia i ricavi sono aumentati di circa il 2% nel 2011. Le previsioni per il 2012 mostrano di nuovo un aumento per le vendite di musica registrata, mentre si stanno affermando nuovi modelli di ricavi sempre più utilizzati per i consumatori. (Vedere “*La Storia di Spotify*,” pagina 16).

In qualità di precursore di altri settori, l'industria della musica appare incoraggiante. Pare che essa abbia trovato modelli di business digitali attuabili e che li stia consolidando con successo sul mercato.

- Il settore creativo mostra una crescita consistente in alcuni Paesi: all'interno dei sei Paesi oggetto dello studio, lo sviluppo del settore creativo è stato solo leggermente inferiore alla crescita del PIL (vedere *Figura 7*). Il settore creativo polacco ha mostrato la maggiore crescita dei ricavi tra tutti i Paesi, mentre la Germania e la Spagna si sono collocate dietro agli altri Paesi in esame. I trend generali dell'industria sono comunque simili in tutti e sei i Paesi: l'industria della carta stampata è in diminuzione (ad eccezione della Polonia, in cui persino la carta stampata è in crescita—sebbene si prevede che questa tendenza si invertirà nel 2012), la musica è stabile, grazie alla crescente importanza delle vendite digitali, e l'industria dei film e della televisione, come anche quella dei videogiochi (soprattutto il gaming online), sono in crescita.

Figura 7
I Ricavi del Settore Creativo sono Cresciuti dal 2001 al 2011

Paesi in esame, 2001 e 2011, in bn di EURO

	2001	2011	CAGR
D	39,2	40,2	0,3%
E	11,3	12,1	0,7%
F	26,3	33,5	2,4%
PL	2,8	4,2	4,1%
GB	31,4	36,0	1,4%
I	17,1	20,4	1,8%

Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, analisi di Booz & Company

La storia di Spotify

Spotify rappresenta uno dei casi più emblematici in cui i vantaggi della digitalizzazione hanno creato una nuova value proposition per il consumatore. Questo ed altri servizi affini hanno rivoluzionato l'industria della musica, proponendo un valido modello di business digitale oltre al modello dei download a pagamento.

Lanciato nel 2008, Spotify fornisce oggi i suoi servizi a 15 milioni di utenti in 16 Paesi. Si tratta del servizio leader in Europa per lo streaming musicale ed è in grande crescita e negli ultimi 3 anni ha almeno raddoppiato il suo fatturato, raggiungendo una stima di €500 milioni nel 2012. Gli utenti di Spotify possono scegliere tra il servizio di streaming base, finanziato dalla pubblicità, e il servizio premium con abbonamento a pagamento (€10 al mese per accesso completo, anche da cellulare) che permette lo streaming musicale da numerosi dispositivi, una modalità di ascolto offline, migliore qualità del suono e contenuto esclusivo—il tutto senza pubblicità.

Con il suo modello a doppio-servizio, Spotify ha cavalcato con successo le tendenze digitali del momento per fornire al consumatore un prodotto migliore:

- Eccellenti *funzioni di discovery e ricerca*, che permettono agli utenti di navigare all'interno di un vasto repertorio musicale.
- *Personalizzazione* dei canali radio e suggerimenti basati sulla musica che gli utenti ascoltano di solito, con valutazioni personali che aiutano a trovare nuove canzoni e artisti preferiti.
- *Modalità offline e online, nonché soluzioni mobili* e ampia compatibilità della piattaforma, per permettere agli abbonati di ascoltare musica ovunque essi siano e su pressoché qualunque dispositivo.
- *Integrazione social*, con caratteristiche che permettono agli utenti di integrare i loro account Spotify con quelli di Facebook e Twitter e di condividere la musica con gli amici e i fan.

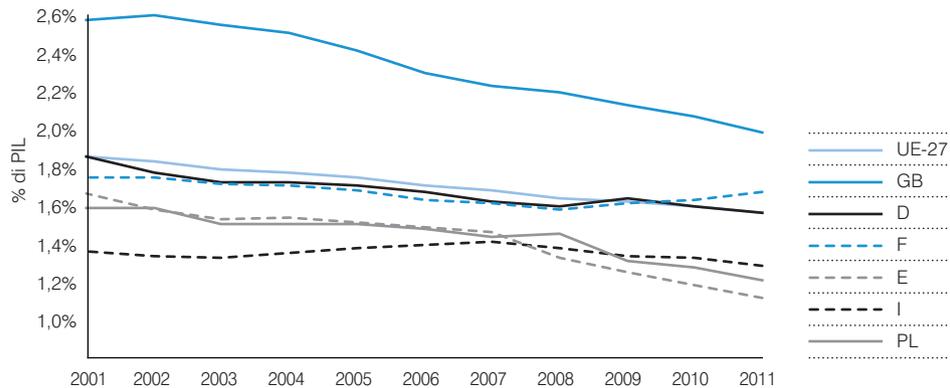
Nonostante il successo riscontrato con i consumatori, la fattibilità commerciale di Spotify deve in qualche modo essere ancora dimostrata. Finora le perdite sono aumentate per il fatto che la maggior parte degli utenti sono abbonati gratuiti e quindi questo modello non è ancora sufficientemente finanziato dalla pubblicità. Ma il potenziale di profittabilità è enorme, e le dinamiche commerciali cambieranno ulteriormente con l'ulteriore crescita. Vista la natura del contratto che Spotify ha sottoscritto con le etichette musicali (almeno il 75% dei ricavi è distribuito ad artisti ed etichette musicali) e la sua grandissima crescita sino ad oggi, le fonti industriali si aspettano che esso raggiunga il break-even per la prima volta nel 2012 o nel 2013⁸.

Nonostante la solida crescita negli ultimi 10 anni, la dimensione del settore creativo in rapporto al PIL è diminuita. Se comparato con il PIL dei 27 Paesi UE, la quota di PIL dell'industria creativa è stata di ca. 1.6% nel 2011, con una leggera flessione dal ca. 1.9% del 2001—l'Italia è rimasta stabile con 1.4 e 1.3% del PIL. Comunque, come verrà spiegato in seguito nel report, il motivo principale per la diminuzione dei ricavi in relazione al PIL è un cambiamento nella distribuzione del valore nell'industria, in cui gli intermediari, in particolare, perdono quote di ricavi, in quanto la distribuzione elettronica elimina alcune parti dei costi di produzione e distribuzione.

Ne deriva una diminuzione rispetto al PIL ma una redditività delle singole società che aumenta in alcuni casi (*vedere capitolo 5*). Considerato nell'insieme, si tratta ancora di un'industria ragguardevole che rappresenta una parte importante dell'economia (*vedere Figura 8*).

Figura 8
Le Industrie Creative Hanno Avuto una Decrescente Influenza nella Generazione del PIL

QUOTA DI PIL DELL'INDUSTRIA CREATIVA
UE-27 & e Paesi in esame, 2001-11



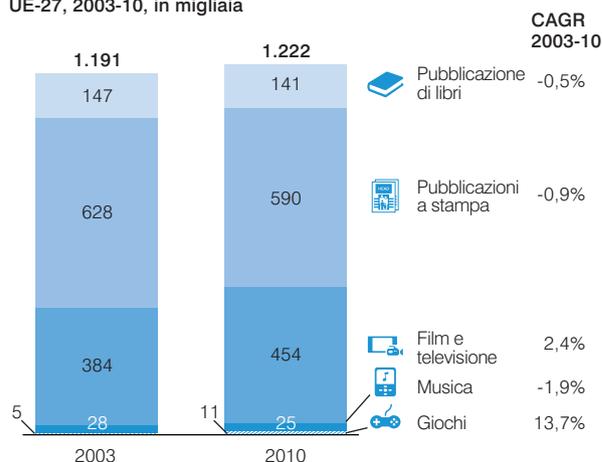
Fonte: PWC, eMarketer, analisi di Booz & Company

- Il numero complessivo di posti di lavoro nel settore creativo è rimasto costante a 1.2 milioni negli ultimi 10 anni: l'occupazione è attualmente cresciuta del 3% in tutti e 27 i Paesi UE. Ma il modello della crescita dei posti di lavoro varia a seconda del segmento. Per quanto concerne lo sviluppo dei ricavi, i film e la televisione rappresentano un driver rilevante per la crescita dei posti di lavoro, mentre la carta stampata ha visto una diminuzione dei posti di lavoro di circa il 6% nei sette anni passati, così come indicato nella statistica riportata di seguito (vedere Figura 9).

Figura 9
Il Numero di Posti di Lavoro nelle Industrie Creative è Rimasto Costante nell'Ultimo Decennio¹

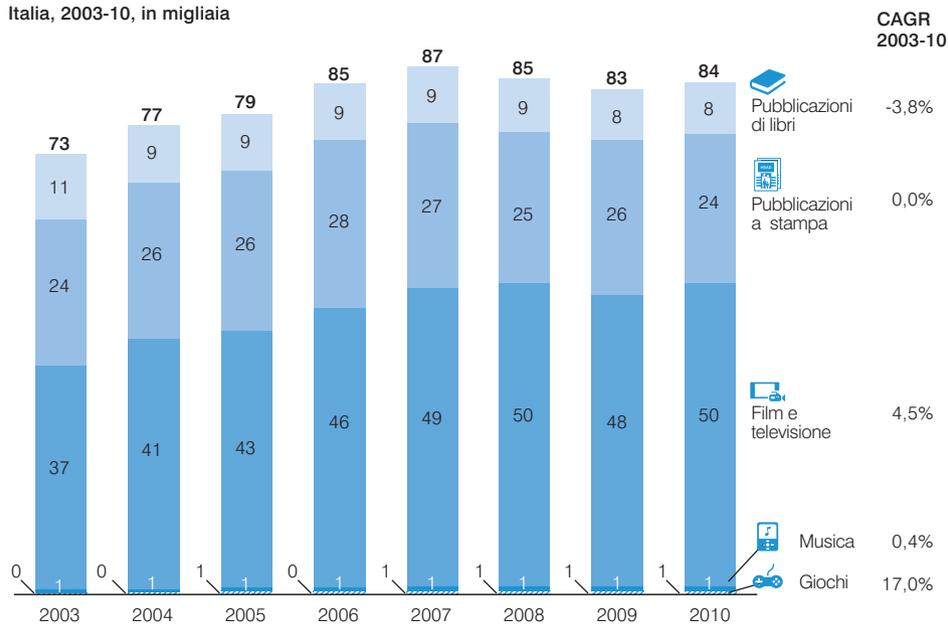
LAVORI NELL'INDUSTRIA CREATIVA

UE-27, 2003-10, in migliaia



LAVORI NELL'INDUSTRIA CREATIVA

Italia, 2003-10, in migliaia



Nota: I numeri non includono collaboratori esterni

Fonte: Eurostat, Uffici nazionali di statistica, Associazioni commerciali nazionali, analisi di Booz & Company

¹ I posti di lavoro nell'industria della musica sembrano essere relativamente inferiori rispetto ai ricavi generati; questo dipende molto dal fatto che gli indipendenti (a causa della mancanza di dati affidabili a livello dei 27 Paesi UE), la distribuzione e la produzione sono del tutto esclusi

Anche l'analisi per Paese mostra delle differenze. Infatti le industrie creative nel Regno Unito ed in Germania hanno avuto una diminuzione dell'occupazione (con un CAGR del -0.7% e -1.1% rispettivamente), mentre le cifre per Spagna, Italia (che ha visto un aumento di 10 mila posti di lavoro) e Polonia sono aumentate di oltre il 2% annuo probabilmente guidate dai diversi livelli di maturità del settore creativo in questi Paesi.

Di nuovo, l'industria dei film e della televisione è il driver principale della crescita. In tutti i Paesi esaminati, ha visto un significativo aumento dei posti di lavoro, ad esclusione della Germania. L'occupazione nell'industria della musica è diminuita in tutti i Paesi esaminati, tranne che in Polonia. La carta stampata è stata duramente colpita nel Regno Unito e in Germania. L'occupazione in questo settore è diminuita del 14% e dell'11%, rispettivamente, dal 2001. Alcune di queste perdite di posti di lavoro possono essere spiegate dalle severe misure di ristrutturazione avviate da queste industrie. Al contrario, l'occupazione nel settore della carta stampata è rimasta costante negli altri Paesi o è persino cresciuta. La pubblicazione di libri è diminuita in tutti i Paesi, tranne Spagna e Germania, e il settore del gaming rappresenta un caso di crescita in tutti i Paesi, con un'occupazione triplicata dal 2003 al 2010.

3. LA PROSPETTIVA DEL CONSUMATORE

È praticamente certo: il consumatore è un grande beneficiario della digitalizzazione nel settore creativo. Lui o lei ha un accesso più semplice a contenuti aggiuntivi, più variegati e più pertinenti. La visione del “dividendo digitale del consumatore” pare essere ampiamente condivisa dai rappresentanti dell’industria creativa. Nel nostro sondaggio condotto con gli esperti, quasi il 100% degli interpellati era d’accordo sul fatto che i consumatori utilizzino oggi più contenuto creativo e che abbiano accesso a contenuti più rilevanti derivanti dalla digitalizzazione. I consumatori beneficiano di un numero crescente di canali TV, di un accesso online a quasi tutto il catalogo musicale grazie allo streaming o alle piattaforme di downloading, di un accesso ai provider di notizie globali, degli insight derivanti dai consigli degli amici e degli opinion leader e molto altro ancora.

Un driver importante di questi cambiamenti è il proliferare di nuovi dispositivi, come smartphone e tablet. A partire dal 2010, un numero crescente di consumatori ha iniziato ad accedere ad Internet mediante piattaforme diverse dal PC, soprattutto smartphone e tablets. Il tempo trascorso in Internet attraverso i telefoni cellulari si è moltiplicato da allora e ad oggi ammonta al 15-20% di tutto il tempo passato online nei nostri mercati di riferimento. Gli smartphones e i dispositivi mobili permettono un numero sempre crescente di servizi locali, come il check-in su Facebook, una caratteristica che permette alle persone che utilizzano i propri smartphone di taggare se stessi nella loro posizione attuale, usandola come strumento per connettersi con altre persone che potrebbero trovarsi nei dintorni.

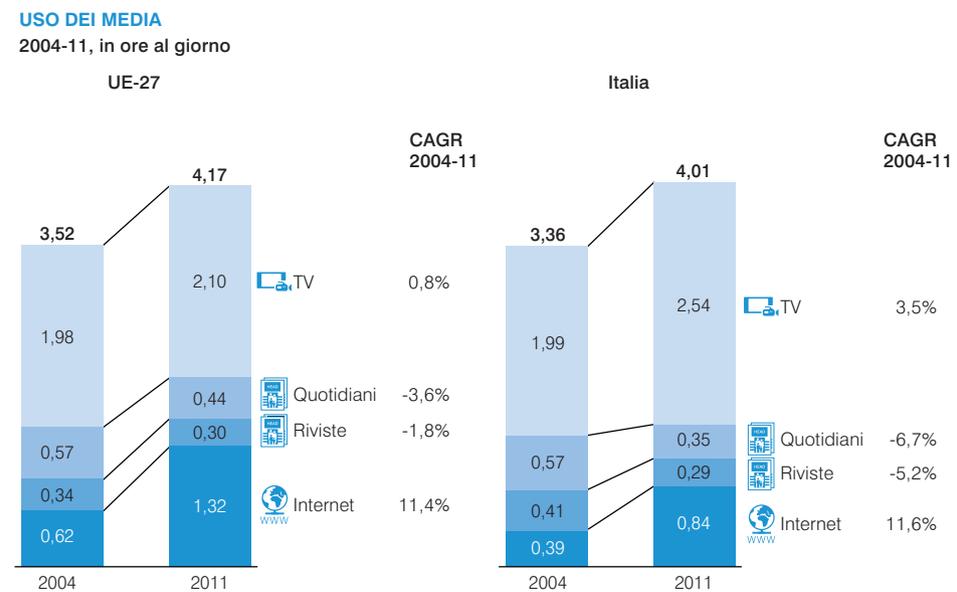
Secondo comScore, in Europa il 24% del tempo totale trascorso online viene trascorso sui social network (come Facebook e LinkedIn). Questo è dovuto in parte ai nuovi modelli di accesso e quasi il 50% degli utenti accede regolarmente ai social network attraverso le app dei telefoni o i browser. Inoltre, i social network non sono più un fenomeno solo giovanile e le persone di età superiore ai 55 anni registrano gli stessi livelli di utilizzo⁹. Queste cifre riflettono il fermento dei consumatori sempre più indirizzati verso “il social, il local ed il mobile”.

Con la maggior parte delle nuove piattaforme, il consumatore ha la possibilità di interagire e partecipare ad ogni livello—dal raccomandare ristoranti, fino al caricare video, dal commentare articoli al partecipare al processo democratico. Oggi le campagne politiche richiedono ai candidati di essere presenti sui social network e rispondere alle questioni delle singole persone. I recenti movimenti politici nel mondo, con particolare riguardo all’Europa Orientale, Africa e Medio Oriente, hanno dimostrato il potere della digitalizzazione e i suoi effetti positivi sulla democrazia e sulla libertà di parola.

Esistono diverse evidenze interessanti riguardo all'evoluzione della domanda dei consumatori al diffondersi della digitalizzazione:

- Il crescente uso di prodotti creativi in Europa: dal 2003, il tempo medio passato sulle piattaforme dei media è cresciuto di quasi il 20%, fino a raggiungere oltre quattro ore nel 2011. Il driver principale di questo sviluppo è stato l'aumento dell'uso di Internet, dei film e della televisione. Questo in parte rappresenta un aumento generale dell'uso dei media, in parte rappresenta il tempo sottratto alla carta stampata (vedere Figura 10). Il tempo passato online è più che raddoppiato tra la popolazione dei 27 Paesi UE nello stesso arco temporale. Il tasso di crescita di Internet è cresciuto anch'esso, passando dal 15 al 20% annuo nel 2011 e 2012, il che suggerisce un ulteriore aumento dell'utilizzo di Internet, non un indebolimento del trend.
- In Italia, il consumo generale dei media è cresciuto, parimenti, di circa il 20% e la crescita degna di maggior nota, se comparata con quella degli altri Paesi, è quella del 25% nell'uso della televisione, mentre l'aumento medio nei 27 Paesi UE è stato del 5%. L'uso di Internet è più che raddoppiato nel lasso di tempo considerato—un po' meno della media dei 27 Paesi UE, mentre l'uso di quotidiani e riviste è diminuito in modo significativo.
- Il maggior tempo trascorso su Internet è dovuto ad una serie di fattori, non solo dal diffondersi di smartphones e dispositivi tablet. Nuove e arricchite offerte di prodotti per la fruizione dei media, il commercio elettronico e i social network, hanno contribuito molto all'aumento dell'utilizzo di Internet. Mentre il 20% del tempo è dedicato alla lettura dei contenuti solamente il 13% è dedicato ai siti multimediali. Il resto del tempo si divide tra social network (22%), ricerca (21%) e-mail e comunicazione (19%) e acquisti online (5%)¹⁰. Ciononostante, il maggior tempo trascorso online va a van-

Figura 10
Evoluzione dell'Utilizzo dei Media nei 27 Paesi UE e in Italia sui Tipi di Media Selezionati



Fonte: IAB, analisi di Booz & Company

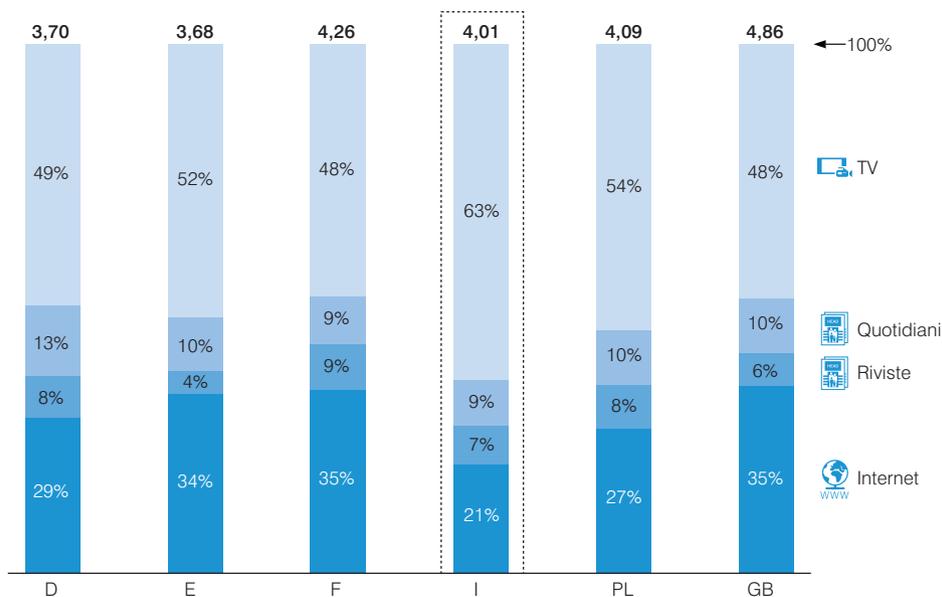
taggio del tempo dedicato all'utilizzo dei media. La bottom line: tra il 2004 e il 2011, l'utilizzo dei media è aumentato di quasi il 20% in Europa.

- Diversi livelli di sviluppo: ci sono variazioni sostanziali nello sviluppo e nei modelli di utilizzo tra i Paesi Europei. Di certo tutti i Paesi hanno in comune due cose: la TV è la piattaforma più usata in tutti i Paesi e Internet si colloca al secondo posto. Oltre a questo, i modelli di utilizzo dei vari segmenti variano da un Paese all'altro (vedere Figura 11).
- Per esempio, il tempo trascorso su Internet supera il tempo passato con la carta stampata di circa 50 e 100 punti percentuali in tutti i Paesi, ad eccezione dell'Italia. In Italia la quota di utilizzo di Internet è solo del 21% circa, quasi la metà rispetto alla quota più alta della Svezia. Il motivo di questa differenza non è l'intensità dell'utilizzo quotidiano italiano (il tempo trascorso online), ma il livello di penetrazione relativo all'accesso (la percentuale di persone che hanno accesso alla banda larga). Gli esperti industriali indicano un generale e rinnovato interesse dei governi nel sostenere la penetrazione della banda larga e la diffusione delle tecnologie mobili; esse aumenteranno l'accesso alla banda larga nel Paese nei prossimi cinque anni.

Figura 11
Variazione nell'Uso dei Media nei Paesi in Esame

CAMBIAMENTO NELL'USO DEI MEDIA

UE-27, 2011, in ore e in % del totale



Fonte: IAB, analisi di Booz & Company

- Gestione dei rischi percepiti: molte questioni pubbliche hanno influenzato l'atteggiamento verso la digitalizzazione. Esse comprendono questioni di sicurezza dei dati, la paura di frodi online e le questioni inerenti virus e malware. Tali questioni sono di certo serie, ma possono essere gestite con adeguati meccanismi tecnologici e di governance. Booz & Company ha stabilito una serie di punti chiave per far sì che i servizi online possano aumentare la fiducia da parte dei consumatori nel mondo digitale¹¹. Fra questi punti ci sono gli standard minimi per l'integrità della rete e la qualità del servizio, la protezione della privacy e la sicurezza dei dati, la protezione dei minori e il modo di evitare i furti. Quando queste misure vengono ignorate, la diffusione della digitalizzazione ne risente negativamente e questo comporta degli effetti deleteri sull'economia nel suo insieme.

La crescente importanza di questi rischi per l'opinione pubblica viene evidenziata da diversi aspetti: le preoccupazioni sulle app che trasmettono dati del consumatore, gli attuali sforzi legislativi che comprendono privacy e pirateria e l'emergenza dei "pirate parties", movimenti politici concentrati in Svezia e Germania, il cui scopo è quello di impedire la promulgazione di atti legislativi lesivi della libertà su Internet.

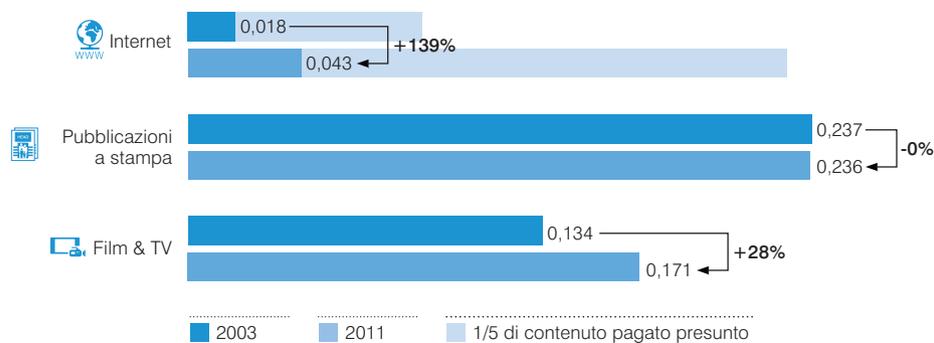
- Volontà di pagare: l'analisi mostra che i consumatori sono disposti a pagare per i contenuti digitali. Sebbene gli osservatori mettano in forse il fatto che il business online possa essere sostenibile per il settore creativo, e molti di essi credano che i consumatori siano meno disposti a pagare per i prodotti digitali rispetto ai loro equivalenti fisici, la ricerca conduce ad una diversa conclusione. In generale i consumatori spendono di più per i prodotti e i servizi del settore creativo rispetto a quanto non facessero in passato, e questo flusso di ricavi continuerà ad essere la maggiore opportunità di crescita.

Questo aumento significativo nell'utilizzo dei media si riflette nei maggiori ricavi da pagamenti per prodotti e servizi online, fino al 25% in più dal 2001 al 2011. I ricavi da pagamenti per utilizzo orario nei 27 Paesi UE sono aumentati del 27% per film e televisione, sono rimasti pressoché costanti per l'industria editoriale e sono aumentati di oltre il 130% per i prodotti legati a Internet, come le edizioni digitali dei quotidiani o i giochi online (vedere Figura 12).

Figura 12
Monetizzazione dei Pagamenti Derivanti dall'Uso dei Media per i Diversi Media

MONETIZZAZIONE DA PAGAMENTO NELL'USO DEI MEDIA

UE-27, 2011, in EURO per ora



Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, IAB, analisi di Booz & Company

L'attuale esigua monetizzazione dei pagamenti per le ore di utilizzo di Internet ha due motivazioni principali. Prima: l'utilizzo si divide tra molti servizi e fornitori e in media ognuno di essi ha una quota minore dei ricavi totali. Seconda: sono compresi nelle ore d'utilizzo tutti i prodotti e servizi attualmente disponibili a titolo gratuito. Per esempio, la maggior parte dei siti web di notizie è disponibile gratuitamente e si finanzia con la pubblicità. Se escludessimo l'utilizzo di contenuto non pagato dalla nostra analisi (supponendo che vi sia un 80% di tempo trascorso in Internet), la monetizzazione per il pagamento di ogni ora di utilizzo nel 2011 salirebbe al livello della monetizzazione dei prodotti a stampa. Questo evidenzia ulteriormente le opportunità che si prospettano per le industrie tradizionali per monetizzare i contenuti online.

I risultati di un'indagine condotta con oltre 100 rappresentanti dell'industria creativa nei Paesi in esame suggeriscono una prospettiva simile: solo il 21% degli interpellati ritiene che vi sia una minore disponibilità a pagare. Circa il 57% ha visto chiari miglioramenti, mentre un altro 21% non ha visto alcun cambiamento.

4. L'IMPATTO SULLA PRODUZIONE E SULL'OUTPUT CREATIVO

Le nuove tecnologie sono ampiamente utilizzate all'interno della comunità creativa. Vengono creati contenuti, processi e mercati del tutto nuovi che crescono rapidamente, ad esempio gli attori locali stanno raggiungendo target globali.

Quasi come per i consumatori, i creatori traggono grandi benefici dalla rivoluzione digitale. In quasi tutti i settori essi utilizzano Internet e altre tecnologie digitali nel loro lavoro (questa tendenza è stata di nuovo confermata dal gruppo di esperti industriali europei considerati in questo report). Esistono numerosi fattori che spiegano questo aspetto. Primo: la digitalizzazione ha rivoluzionato il modo in cui i creatori lavorano e collaborano. Persino la produzione di data-heavy film è oggi del tutto digitalizzata e i collaboratori di tutto il mondo possono accedere allo stesso materiale video in tempo reale.

Secondo: la digitalizzazione ha avvicinato molto di più il creatore al consumatore. Ne deriva che la distribuzione del contenuto rappresenta sempre di meno un collo di bottiglia in molti mercati. Per i creatori è possibile raggiungere direttamente il consumatore, integrando o aggirando gli intermediari. Certamente questo spostamento di potere implica un cambiamento rilevante nel modello economico nella maggior parte delle industrie creative, ma allo stesso tempo offre ai creatori l'opportunità di stringere rapporti più stretti con i consumatori, conoscere meglio le loro preferenze e creare prodotti su misura per rispondere alle loro esigenze.

Terzo: la digitalizzazione consente di aumentare la realizzazione di materiale creativo da parte dei consumatori—questo comporta la creazione di comunità di coinvolgimento creativo più ampie. Oggi molte persone possono diventare creatori, con (a livello teorico) la stessa opportunità di raggiungere un pubblico di massa ed ottenere un successo di massa. In altri termini, la distinzione tra consumatori e creatori non è più così netta.

Questo viene spesso percepito come una minaccia per i creatori, ma rappresenta anche una opportunità perché il loro pubblico si fa più sofisticato e impegnato, aumentando il livello di interesse e consapevolezza per tutte le forme di contenuto creativo. Questo è uno dei motivi per cui l'industria della musica è stata in grado di invertire il trend passato di riduzione dei ricavi, con nuovi modelli che si basano su questa opportunità.

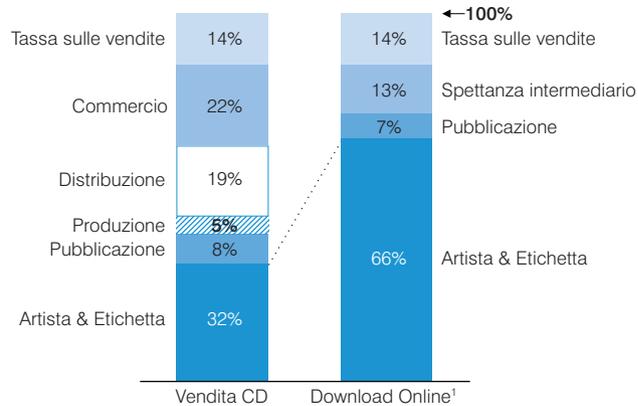
Questo cambiamento è accompagnato dalla modifica della distribuzione del valore, che si sta muovendo dagli intermediari verso i consumatori ed i creatori. Le innovazioni digitali hanno reso più efficienti la produzione e la distribuzione del contenuto creativo—abbassando i ricavi totali del settore, ma non necessariamente intaccandone i profitti. Per i creatori una maggiore quota di valore compensa in parte i minori ricavi complessivi del settore. Questa dinamica è molto evidente nell'industria della musica, il settore creativo più avanzato dal punto di vista digitale. Con l'affermarsi dei download digitali come alternativa alla registrazione fisica, i risultati economici di questa industria sono cambiati radicalmente. Oggi, nella media europea, circa il 66% dei ricavi provenienti da download va all'artista e all'etichetta discografica, rispetto al 32% circa che si ottiene dalla vendita

di un CD. La quota aggiuntiva a favore di artisti ed etichette discografiche deriva quasi completamente dai costi per gli intermediari e la distribuzione che si sono ridotti grazie al nuovo formato (vedere Figura 13).

Figura 13
Distribuzione dei Profitti e dei Ricavi Totali per Artista ed Etichetta Discografica

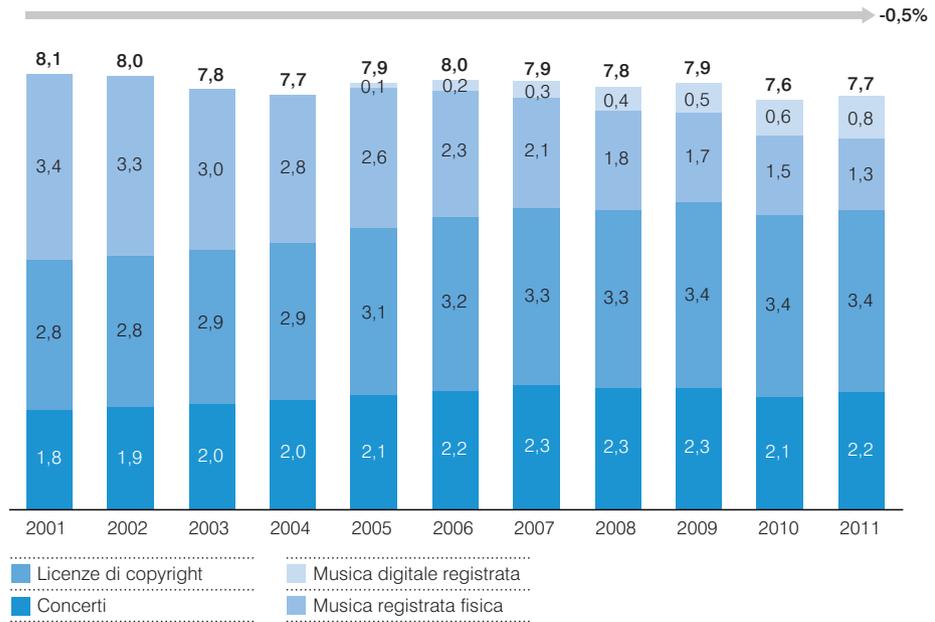
DISTRIBUZIONE PROFITTO VENDITA FISICA/DOWNLOAD ONLINE

in % del prezzo di profitti



RICAVI PER ARTISTA & ETICHETTA

UE-27, 2001-11, in bn di EURO



¹ Basato su download a 99 cent e 65 cent per PPD PPD (prezzo pubblicato per distributori)

Nota 1: Tassa sulle vendite a base IVA 16%

Nota 2: Quota dell'artista per ricavi da concerti stimata al 30%

Fonte: Interviste, società di raccolta, PWC, IHS Global Insight, analisi di Booz & Company

Nonostante il declino dei ricavi registrato per la musica registrata su formato fisico a partire dal 2001, i ricavi complessivi per artista ed etichetta discografica sono rimasti costanti. Nel 2011, la suddivisione dei ricavi per artista ed etichetta discografica in Europa è stata del 28% per la musica registrata su formato fisico (42% nel 2001), 44% (35%) per i ricavi derivanti da diritti d'autore e 28% (23%) da concerti e festival. Questo indica una significativa diversificazione dei flussi di ricavi per artisti ed etichette, che va oltre la registrazione.

In breve, sebbene i ricavi per la musica registrata su supporto fisico siano diminuiti di circa il 40% rispetto agli ultimi 10 anni in Europa, la maggior parte della diminuzione si è verificata nelle fasi iniziali del cambiamento. Dal 2007, soprattutto come risultato dell'aumento dei ricavi digitali, i ricavi da musica registrata su supporto fisico sono rimasti stabili, e ci si attende persino che aumentino di nuovo nel 2012. Un fattore importante per spiegare la contrazione dei ricavi per le vendite di musica registrata su supporto fisico sono i diritti d'autore pagati ad artisti ed etichette discografiche—l'importo pagato è cresciuto da €2.8 miliardi nel 2001 a €3.4 miliardi nel 2011 in Europa (i diritti d'autore non sono esplicitamente considerati nelle cifre generali della musica, così i ricavi degli artisti non coincidono con quelli dell'industria della musica).

Le licenze per i diritti d'autore hanno tratto vantaggio dal crescente utilizzo della musica su canali TV, dalle strutture di pagamento online più flessibili che permettono lo sviluppo di nuovi modelli di business (come Spotify), e dal miglioramento della gestione delle licenze a livello internazionale. Inoltre i concerti sono rimasti una fonte di ricavi stabile per gli artisti nel corso degli anni. Gli effetti della digitalizzazione su questi gruppi sono quasi paradossali. Da una parte i ricavi provenienti dalle vendite di musica registrata su supporto fisico sono diminuiti, mentre dall'altra, la digitalizzazione della distribuzione della TV ha portato ad una moltitudine di nuovi canali, che influenzano in modo significativo l'uso della musica e i diritti d'autore.

La quarta ragione per cui i creatori sono grandi beneficiari della rivoluzione digitale è quella per cui nuovi modelli come il crowdfunding stanno integrando i modelli tradizionali di finanziamento del settore creativo. Un grande ostacolo per il modello "consumatore/creatore" (in cui i confini tra creatore e consumatore sono sfumati) è stato l'accesso alle finanze necessarie per realizzare prodotti professionali, per i quali i consumatori sono disposti a pagare. Gli attori tradizionali con un track record consolidato, hanno un accesso ancora più semplice ai finanziamenti rispetto a quanto non abbia il singolo consumatore/creatore. Tuttavia, nuove risorse di finanziamento, come le piattaforme europee di crowdfunding, stanno sviluppando nuove nicchie di mercato, in cui ognuno può presentare progetti alla "comunità" per ricevere finanziamenti da più donatori (nella maggior parte dei casi si tratta di piccoli donatori), in cambio di prodotti da creare ed altri vantaggi (come l'accesso a concerti ed eventi speciali).

L'industria del crowdfunding è ancora agli inizi, ma ha mostrato un'enorme crescita negli ultimi cinque anni; i fondi totali raccolti nel 2011 superavano €1.1 miliardi in tutto il mondo e si prevede che quasi raddoppieranno nel 2012, per arrivare a circa €2 miliardi¹². Il 40% circa di questi fondi si prevede verrà raccolto soltanto in Europa. Ne deriva che il crowdfunding continuerà a disintegrare la tradizionale value chain creativa e a ridurre la distinzione fra creatori e consumatori. (Vedere "Studiando Startnext," pagina 28).

Studiando Startnext

Startnext è una delle piattaforme tedesche di crowdfunding di maggiore successo, con una quota di mercato di circa l'85% dei progetti gestiti con crowdfunding in Germania nel 2012. In un mercato in fase di sviluppo, Startnext ha già distribuito oltre €2 milioni a oltre 600 progetti—l'85% dei quali è stato destinato a progetti creativi di vario tipo. Ci sono, in generale, due modelli principali di crowdfunding:

—*Finanziamento basato sull'equity*, in cui i finanziatori prendono una quota dell'equity nell'azienda—un ampliamento dei round di finanziamento condotti con famiglia e amici, in un certo qual modo.

—*Finanziamento basato su un premio*, in cui il creatore riceve dei finanziamenti per un certo prodotto o servizio che promette di realizzare per consentire la produzione.

In Europa, sia il finanziamento basato sul premio che quello basato sull'equity, sono entrambi popolari. Invece negli USA, per via dell'attuale regolamentazione, il finanziamento basato sull'equity è irrilevante. Startnext si focalizza chiaramente sul modello basato sul premio, che appare essere l'approccio più adatto per i creatori per ottenere un finanziamento. I più diffusi prodotti creativi in cerca di crowdsourcing sono (a dicembre 2012): finanziamenti per produzioni di piccoli film e video (413 progetti su Startnext), progetti musicali (315), progetti letterari (137), e sviluppo di videogiochi (57).

Diversamente da altre piattaforme di crowdfunding, Startnext non applica commissioni per i suoi servizi. Essa richiede ai singoli finanziatori di contribuire con un importo volontario, per sostenere e continuare a sviluppare la piattaforma.

Startnext propone anche *piattaforme di crowdsourcing regionale*, in stretta collaborazione con le autorità locali per il finanziamento della cultura e con le fondazioni private (es. Amburgo e Dresda), dove i progetti selezionati possono accedere alla piattaforma. La fondazione o l'autorità per la cultura che sponsorizzano, elargiscono lo stesso contributo derivante dagli investimenti o dalle donazioni che arrivano dalla comunità.

Anche se numericamente ancora piccole, le piattaforme televisive su Internet hanno già avuto un impatto rilevante: esse aumentano la gamma del contenuto offerto, danno la possibilità di caricare contenuti, generati sia a livello (semi-)professionale che a livello utente, e incentivano nuove abitudini, come ad esempio l'uso on demand o parallelo di altre piattaforme, come i social media. Le piattaforme come Dailymotion, YouTube, Clipfish e Wuaki hanno già raggiunto una fascia considerevole di utenti, e con l'introduzione di modelli di pagamento per il contenuto premium e la gestione dei ricavi derivanti dalla pubblicità, le prospettive di crescita di questi nuovi ecosistemi appaiono molto positive.

Molte aziende dei media hanno incrementato i loro ricavi seguendo i consumatori online. Come notato nel capitolo 2, esse hanno introdotto con successo numerosi nuovi modelli di business per monetizzare il loro contenuto e creare nuove esperienze, come i servizi di streaming musicale e i download ad alta definizione sulle piattaforme video. La crescita digitale a doppia cifra si prevede continuerà, perché l'innovazione nei modelli di business dei media è in fase di accelerazione.

I ricavi digitali e non digitali si fanno inoltre sempre più interdipendenti. Per esempio, molte redazioni di quotidiani hanno sia la versione per Internet che la versione stampata delle storie, spesso con caratteristiche interattive aggiuntive su Internet, ma con lo stesso contenuto di base. Gli abbonamenti comprendono spesso sia le versioni stampate che quelle digitali. Nonostante questi cambiamenti radicali nell'uso, i ricavi da fonti non digitali sono rimasti stabili nel decennio tra il 2001 e il 2011 per tutti i media considerati. I modelli affermati, come la distribuzione dei quotidiani e la tradizionale pubblicità in TV forniscono ancora la maggior parte (circa il 75%) dei ricavi del settore. Inoltre, l'industria sta iniziando ad esplorare nuovi modelli digitali e quindi sta potenzialmente evitando una crisi come quella verificatasi negli USA nel 2006, quando il mercato USA dei quotidiani calò del 51%, per non riprendersi mai più¹³. (Vedere "Avventurarsi nel Mondo Digitale," pagina 31).

Avventurarsi nel Mondo Digitale

La Stampa è uno dei quotidiani più noti e più letti in Italia, le cui radici risalgono al 1867, quando fu fondata a Torino come quotidiano regionale. Il 2012 è stato per *La Stampa* l'anno del passaggio al digitale, mirando più in alto rispetto alla semplice pubblicazione di un giornale con una presenza sul web. Nell'autunno del 2012, l'organizzazione si è spostata dalla vecchia sede a un nuovo edificio, con un design della redazione del tutto nuovo che permette a giornalisti ed editori di lavorare insieme attraverso diverse piattaforme (cioè stampa, online e dispositivi mobili). Onorando la lunga tradizione del quotidiano, direttamente accanto alla redazione, *La Stampa* ha costruito un museo, che raccoglie la storia del quotidiano dagli inizi fino ai giorni nostri.

Per *La Stampa* il 2012 è stato anche l'anno in cui ha cambiato la sua missione, passando dall'essere un quotidiano ad essere una nuova organizzazione su piattaforme multiple. Oltre alla redazione, questo approccio si palesa anche in un nuovo software, che permette allo staff editoriale di spostare facilmente i contenuti da una piattaforma all'altra. Inoltre, nella redazione è integrato uno studio per film, con trasmissione live nel sito web o con la produzione di video che vengono poi postati sul sito web o su YouTube. I risultati di questi cambiamenti sono l'integrazione dell'edizione cartacea, online, mobile e su tablet di *La Stampa*.

Nel portafoglio prodotti di *La Stampa* c'è oggi la tradizionale edizione cartacea del giornale, un sito web che al momento ha il 50-60% del contenuto disponibile senza abbonamento (una cifra che il giornale cercherà di ridurre in futuro), un giornale elettronico e un'app per smartphone e tablet che supporta tutto il contenuto stampato, ma si arricchisce anche di contenuti multimediali. L'edizione cartacea costa Euro 1.20 al giorno e l'abbonamento digitale mensile attualmente costa Euro 15.99, con accesso a tutte e tre le piattaforme (online, tablet e mobile).

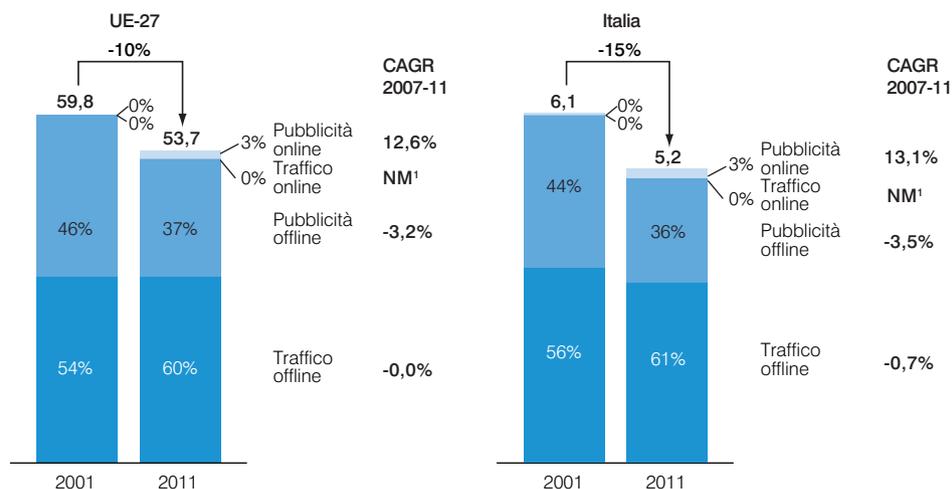
Il sito web di *La Stampa* si sostiene prevalentemente con la pubblicità online che mostra, rispetto al passato, cifre in grande aumento, mentre solo una parte del contenuto è a pagamento—ma la monetizzazione del contenuto attraverso la pubblicità è un punto critico per il giornale. Inoltre, il giornale ha iniziato a realizzare edizioni online del sito web a livello locale, presentando molta pubblicità locale.

La piattaforma integrata sta tracciando la via per altri quotidiani in Italia e le voci affermano che altri quotidiani sono in procinto di seguire l'esempio di *La Stampa*. Inoltre, la nuova redazione e il nuovo software permettono a *La Stampa* di ottenere consistenti risparmi di costo su base giornaliera, rispetto al precedente set-up.

Un'altra tendenza molto diffusa è la crescita dei ricavi derivanti dai pagamenti. Le industrie creative si sono sempre basate su due distinte fonti di ricavi: i ricavi derivanti da inserzionisti e quelli derivanti dai pagamenti dei consumatori finali in forma di abbonamenti, acquisti di prodotti e diritti. Negli ultimi 10 anni, i ricavi da pubblicità sono rimasti stabili, mentre i ricavi da pagamenti sono cresciuti, in Europa, di oltre il 2% di anno in anno. In Italia, i ricavi da pagamenti sono cresciuti del 2,4% e la pubblicità è rimasta relativamente stabile negli ultimi 10 anni. La crescita è stata molto forte nel settore TV, in cui i servizi rinnovati e migliorati della TV digitale hanno indirizzato molti consumatori verso un modello di pagamento premium (come nell'IPTV). Nonostante la percezione che i consumatori siano interessati solo ai media gratuiti, e l'erosione dei prezzi indotta da Internet, i fatti sono chiari: i consumatori hanno speso più denaro in prodotti creativi nel 2011 di quanto non abbiano fatto in passato. Questa tendenza potrebbe ulteriormente accelerare, visto che i consumatori sono interessati alle nuove offerte con nuove value proposition.

Una terza tendenza è quella del cambiamento nella pubblicità, che si è realizzata attraverso la digitalizzazione. Al contrario della pubblicità offline, che dal 2001 ha avuto una crescita nulla o limitata, la pubblicità online ha visto una continua crescita (vedere Figura 15).

Figura 15
I Ricavi delle Pubblicazioni su Stampa Sono Diminuiti negli Ultimi 10 Anni, Nonostante una Promettente Traiettoria di Crescita Digitale



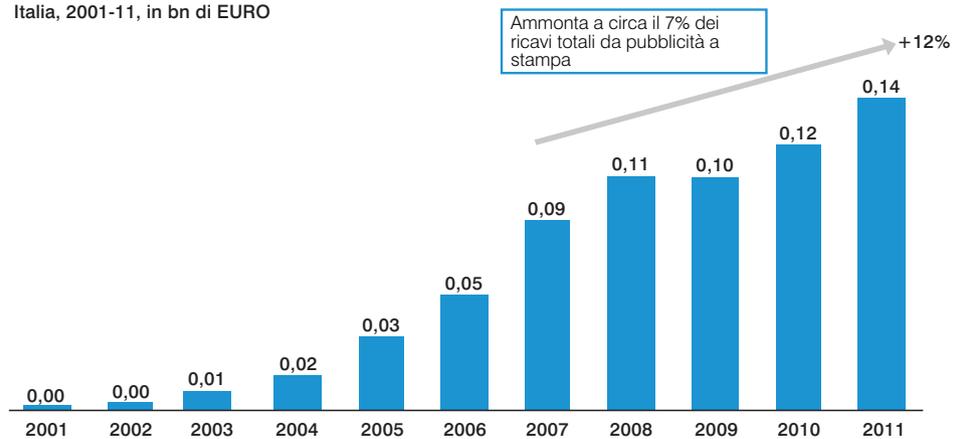
¹ Non significativo
 Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, analisi di Booz & Company

Gli inserzionisti su quotidiani e riviste sono stati fortemente colpiti da questa transizione. Tra il 2001 e il 2011, i loro ricavi complessivi sono diminuiti del 10% in Europa, fino a €54 miliardi, e €5.2 miliardi in Italia, con un calo del 15%. I motivi di questo cambiamento sono tanto vari quanto lo sono le sfide demografiche, l'abbondanza di notizie su Internet e i cambiamenti del suo utilizzo già in atto negli ultimi decenni. E sebbene la pubblicità sui siti Internet connessi alla stampa sia oggi una categoria di tutto rispetto, con quasi €1.5 miliardi di fatturato in Europa, essa rende solo poco più di €100 milioni in Italia, nonostante gli alti tassi di crescita annua (*vedere Figura 16*). Questa forma di pubblicità non è destinata a compensare la diminuzione dei ricavi complessivi nel breve termine, né in Italia né in Europa.

Figura 16
Ricavi da Pubblicità Online da Pubblicazioni su Stampa

RICAVI DA PUBBLICITÀ ONLINE NELLE PUBBLICAZIONI A STAMPA

Italia, 2001-11, in bn di EURO



Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, analisi di Booz & Company

Dato che i consumatori passano sempre più tempo libero in Internet, il loro consumo dei media si dividerà tra un crescente numero di offerte di prodotti e servizi: contenuto dei media professionali, contenuto generato dall'utente, ricerca, social network, annunci economici e commercio elettronico. Il fatturato derivante dalla pubblicità seguirà questa tendenza e si frammenterà persino di più tra numerosissimi provider. Perciò, anche se i ricavi provenienti dalla pubblicità in genere aumenteranno, i siti individuali non saranno in grado di raggiungere gli stessi livelli di fatturato che avevano in passato.

Nel contempo, la pubblicità online non sempre richiede il contenuto creativo tradizionale o i valori di produzione tradizionali. Per esempio, un annuncio che ha successo su Facebook può essere relativamente modesto. Ne deriva che l'offerta e la domanda sono sbilanciate nella pubblicità online, e i costi per la produzione creativa sono per definizione più difficili da recuperare. Il maggiore livello competitivo per i ricavi online ha portato ad una forte segmentazione dell'inventario, soprattutto per la pubblicità online. Alcuni asset online selezionati—pagine iniziali dei notiziari online come Spiegel.de o Lefigaro.fr—possono raggiungere un numero elevato di utenti premium e possono applicare prezzi elevati per il loro inventario. Un'altra parte rilevante dell'inventario è di valore minore ed è scambiata in tempo reale con aste o algoritmi. Buona parte del contenuto professionale prodotto è schiacciata tra questi due poli, una posizione che non permette lo stesso livello di monetizzazione al quale questi inserzionisti professionali erano abituati nel mondo offline.

Andando avanti, la soluzione sarà non solo quella di monetizzare in misura migliore il contenuto di stampa su Internet, ma di creare continuamente esperienze rilevanti per il consumatore. Gli inserzionisti della stampa si basano molto sui loro brand accreditati e sulle capacità di contenuto esistenti. Esse avranno bisogno di essere ampiamente integrate da una grande varietà di contenuto, come i video. Il valore di un inventario di annunci, per chi li commercializza in questo ambiente, sarà quindi maggiore se sarà supportato da una conoscenza del pubblico basata sui dati.

I video online e i portali di musica, come Vimeo, Vevo, Spotify, e YouTube, sono cresciuti enormemente negli ultimi anni. Il solo YouTube gestisce oltre 4 miliardi di video al giorno (garantendogli un tasso di crescita annuale del 25% circa¹⁴). Anche se questi nuovi media sono molto diversi per tipologia di contenuto e modelli di business—essi spaziano dal contenuto professionale al contenuto generato dall'utente, e dalla forma basata puramente sulla pubblicità ai modelli di business a pagamento—tutti hanno conseguito ottimi risultati in termini di diffusione, creando esperienze nuove o più convenienti per l'utente. Tutti questi siti recuperano almeno una parte dei loro costi vendendo pubblicità. Per molti produttori di contenuti professionali, questi siti garantiscono un canale di distribuzione aggiuntivo e di semplice uso, oppure una interessante piattaforma di marketing, promuovendo prodotti che devono essere monetizzati altrove; per esempio, YouTube e Vimeo vengono spesso usati per guardare i trailer dai botteghini (*vedere "La Crescita dei Video Online," pagina 35*).

In alcuni casi, i ricavi provenienti da queste piattaforme sono già tangibili. E se il servizio è di valore per i consumatori, essi continueranno a passare il loro tempo su questi siti—con conseguente aumento dei ricavi da pubblicità. Come altri media prima di loro, Dailymotion, YouTube, e altri non sostituiranno le TV e le radiotrasmissioni esistenti. Invece, andranno ad integrare il panorama dei media e aumenteranno le possibilità di scelta per il consumatore, offrendo nuove forme di monetizzazione e raccolta dei dati della customer base. (*Vedere "Monetizzazione di Successo dei Video Online" pagina 36*). Le associazioni industriali in Italia e in Europa sono concordi sul fatto che i dati provenienti dai customer insight, ottenuti attraverso i video online, saranno un'occasione importante per l'industria.

La Crescita dei Video Online

Yam112003 è una società italiana di produzione digitale che comprende TV, internet, intrattenimento mobile e di brand. E' stata fondata nel 2004, e dal 2006 è parte di Endemol, una società internazionale di TV e intrattenimento digitale.

Yam si suddivide in due aree principali di business. La prima è rappresentata dalla produzione TV basata su progetto (e remunerata a tariffa unica) e sullo sviluppo del marchio digitale—le produzioni TV o le campagne cross-media per i brand internazionali vengono sviluppate in quest'area. La seconda è un'area retribuita con un modello di revenue sharing in cui Yam gestisce e sviluppa una rete di siti web, riviste web, canali YouTube propri e di terzi, dove il target group è per la maggior parte composto da giovani adulti. La suddivisione dei ricavi tra le due aree è oggi di 85-90% per il modello basato sui progetti e del 10-15% per il modello di revenue-sharing—nei prossimi due anni si prevede che questo rapporto si muoverà a 70-30.

Yam ha introdotto con successo, e con approcci innovativi, contenuto prodotto da terze parti su YouTube. Per esempio, Yam ha introdotto una nuova versione giornaliera di una serie TV di successo con una programmazione (cioè nuovi episodi ogni giorno alle 17:00), riscuotendo molto successo e generando circa 1.5m di visite al mese—connessa allo show c'era una rivista web (con 10-15 aggiornamenti al giorno) e una campagna sui social media. Ha anche introdotto una catch-up TV per un produttore di film ed ha aggiunto ad essa campagne sui social media e su una rivista web. Yam quindi è sul punto di avviare un canale comedy su YouTube, insieme ad alcuni attori comici italiani.

Monetizzazione di Successo dei Video Online

Base79 è una società di video del Regno Unito che offre la gestione di diritti e servizi di distribuzione audiovisiva per coloro che detengono i diritti sui contenuti di alta qualità; i ricavi sono generati da una commissione sui ricavi da pubblicità di coloro che detengono tali diritti.

La capability principale che Base79 offre ai suoi clienti è la monetizzazione del contenuto su piattaforme video digitali, come YouTube o Dailymotion, e la gestione dei loro diritti per proteggerli dalla distribuzione illegale del contenuto effettuata dai fan o dalla pirateria. Rispetto alla tradizionale distribuzione di video (ad esempio le emittenti), i video online richiedono abilità completamente nuove nella creazione e nella gestione del pubblico, perché il contenuto deve essere selezionato dagli utenti fra milioni e milioni di opzioni, invece che essere attinto semplicemente da un canale TV. Con 500 milioni di visite al mese sui suoi 600 canali, Base79 è la rete multicanale online di maggior successo in Europa.

Il punto di forza di Base79 è la capacità di costruire e far crescere un vasto pubblico e di stimolare quello esistente per fidelizzarlo ai propri canali il più a lungo possibile. I fattori critici per il successo in questo campo sono: ottima conoscenza della piattaforma, esperienza tecnica in soluzioni automatizzate, video search engine optimization ed una capacità di promozione all'interno del proprio network. Base79 sta facendo tutto ciò per le produzioni, come Hat Trick's *Have I Got News for You*, per cui ha creato un canale di successo su YouTube; inoltre, insieme ad Hat Trick, sta avviando un originale canale di contenuti (disponibile solo su YouTube) chiamato *Bad Teeth*, inerente alla commedia britannica, a partire da gennaio 2013.

Come sottolineato dal successo di Base79 e di altri player negli ultimi anni, i video online e la monetizzazione degli stessi sono un settore in forte espansione e ci si aspetta che esso cresca ancora oltre, attraverso i dispositivi connessi (TV connesse, consolle di gioco ecc.). Inoltre, come risultato dell'azione di YouTube volta a promuovere e monetizzare canali con contenuti originali creati da produttori professionali, contenuti di maggiore qualità sono sempre più disponibili online – questo potrebbe portare alla sottrazione di ricavi pubblicitari alle piattaforme video già affermate, offrendo, in un futuro prossimo, pubblicità più mirata e misurata.

Base79 sta progettando di crescere molto nei prossimi anni con l'espansione delle vendite di annunci pubblicitari e con lo sviluppo del business in Europa continentale (cioè Francia, Italia e Germania) ed è soltanto una delle reti multicanali che hanno ricevuto di recente "growth capital" da parte degli investitori.

La sfida per le parti specifiche del settore creativo è chiara, e non svanirà. Per via della concorrenza e delle maggiori aspettative sia degli utenti che degli inserzionisti, la pubblicità online rimarrà un tema difficile. Monetizzare ulteriormente ed in maniera più efficace il contenuto esistente con maggiore pubblicità online non risolverà da solo la sfida per i player affermati che hanno le loro origini nel mondo offline. Invece, si dovranno sviluppare nuovi tipi di contenuto ed un nuovo inventario di annunci. I nuovi formati degli annunci dovranno essere esplorati come potenziali generatori di opportunità di business. Avrà luogo una rivisitazione di asset e brand. L'espansione di Springer e Schibsted nel modello internazionale degli annunci online è un esempio che promette buone opportunità per il settore. Altre possibilità comprendono il passaggio a nuovi business, come il commercio elettronico o i dati di grandi dimensioni.

I dati di grandi dimensioni—l'analisi di enormi quantità di dati riguardanti persone singole e gruppi, basati sui rilevatori e sul comportamento online—presentano anch'essi ottime opportunità per i diversi player. Di nuovo, questi rappresentano solamente una parte della soluzione per la monetizzazione. Le attività digitali possono essere rintracciate acquisendo i relativi dati, in modo molto cauto o, con il consenso dell'utente, in modo più accurato. La maggior parte delle piattaforme (compresi YouTube, Spotify, e Xing) fornisce ampi dashboard attraverso i quali i proprietari del contenuto possono analizzare e monitorare il comportamento del consumatore. Questi dati possono rappresentare una preziosa fonte di informazioni. Per i video online, ad esempio, il numero di visualizzazioni può essere rintracciato insieme al tempo passato in streaming, i commenti postati e i termini di ricerca che hanno condotto al link del video. Estrapolando e analizzando questi dati, si può aumentare di molto il valore della pubblicità. I CPM (costo per mille impressioni) della TV di un annuncio pubblicitario anonimo rispetto a un annuncio indirizzato verso uno specifico gruppo di destinatari, possono variare di un fattore pari a 20 e quest'ultimo può raggiungere quota €50.

La fonte finale di ricavi è data dai meccanismi di pagamento online. I pagamenti online sono in forte aumento, sostenuti dalla diffusione di nuovi dispositivi e stimolati da un numero di offerte di servizi sempre più numerose.

Come già notato, i ricavi derivanti dai pagamenti sono stati il più potente fattore di crescita per il settore creativo negli ultimi 10 anni. Questi ricavi provengono interamente dai consumatori finali, in forma di abbonamenti, acquisti a tantum, accessi, o commissioni sulle transazioni (per la vendita di merce).

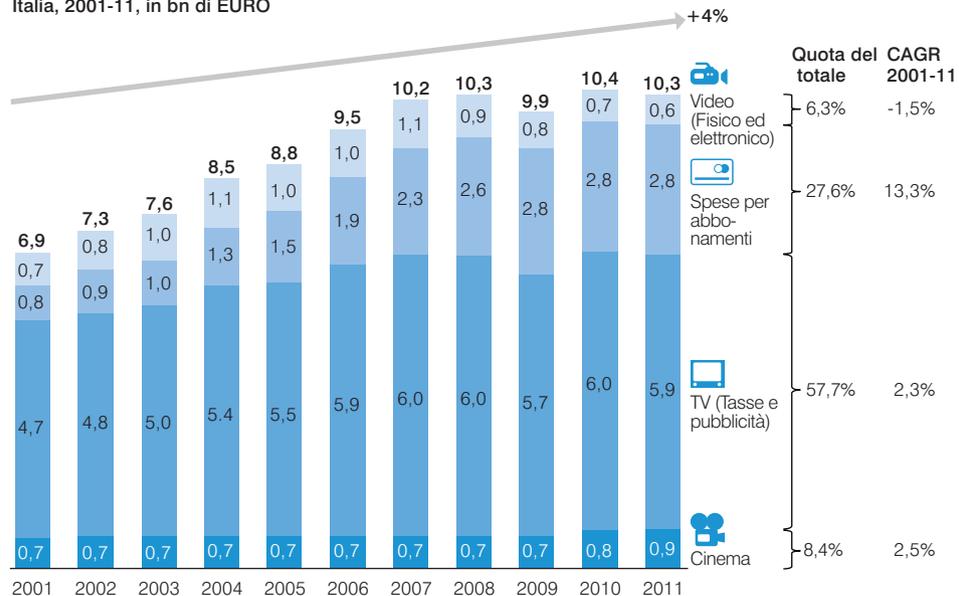
In Europa gli abbonamenti TV sono la categoria più importante all'interno di questa voce di ricavi. Attratti da prodotti di migliore qualità—canali ad alta definizione (HD), contenuto premium, e servizi migliori come VOD o guide ai programmi di facile utilizzo—molti consumatori hanno trasformato il loro modello di fruizione dell'offerta televisiva da un modello completamente gratuito del digitale terrestre o del satellite ad un modello a pagamento di digitale terrestre, satellite, cavo o piattaforma IPTV. Questo incremento dei ricavi è andato a beneficio non solo dei fornitori dell'infrastruttura, ma anche del settore creativo. Canali come RTL in Germania utilizzano la piattaforma HD+—un servizio

satellitare in abbonamento per canali ad alta definizione—per creare relazioni efficaci e durevoli con i consumatori. Ne deriva che la spesa per abbonamenti rappresenta il più grande driver con un tasso annuale di crescita del 13%, raggiungendo una quota di oltre il 25% del fatturato complessivo derivante da film e televisione in Italia (vedere Figura 17).

Figura 17
Ricavi da Film e Televisione sono Mediamenti Cresciuti negli ultimi Anni

SVILUPPO DEI RICAVI PER FILM & TELEVISIONE

Italia, 2001-11, in bn di EURO



Nota: Video comprende home video elettronici/streaming OTT/con abbonamenti TV, prestito fisico e vendita; TV comprende tasse di licenza per TV pubblica, Tv mobile, pubblicità TV online e mobile e pubblicità via radio; Cinema comprende box office e pubblicità al cinema

Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, analisi di Booz & Company

Riguardo al settore della produzione audiovisiva, i cambiamenti guidati dalla distribuzione via Internet hanno il potenziale più significativo. Le piattaforme online come YouTube offrono la possibilità di raggiungere un pubblico più ampio, senza gli intermediari tradizionali, beneficiando direttamente dei ricavi aggiuntivi derivanti dagli stream, come la pubblicità, e di esplorare nuovi formati di contenuto. Per esempio, la società di produzione tedesca UFA, sta testando idee innovative attraverso il suo UFA LAB (vedere case study “Il Futuro dei Video Online”, pagina 39). Per le società di produzione, questo rappresenta un vero cambio di paradigma perché esse sono in grado di produrre contenuto in modo più indipendente rispetto ai tradizionali distributori, possono interagire direttamente con il pubblico e sperimentare soluzioni innovative, anche visti i costi non ingenti, e questo grazie anche ai processi di produzione che sono completamente digitalizzati.

Il Futuro dei Video Online

Un settore emergente dell'intrattenimento audiovisivo è quello dei *video online*—soprattutto il contenuto online originale, cioè quello prodotto per portali online come YouTube o Dailymotion. Questo settore è ancora agli inizi di conseguenza sono pochi i ricavi ad oggi realizzati. Tuttavia, molti professionisti del settore, vedono nei video online la prossima rivoluzione nel futuro digitale dell'industria creativa: dai pochi canali TV disponibili quaranta anni fa (ad esempio le emittenti), alle centinaia di canali disponibili oggi (ad esempio digitale via cavo) alle migliaia di canali che saranno disponibili tra pochi anni (ad esempio i video online)—sebbene “canale” potrebbe non essere più il termine esatto.

Fino ad oggi ci sono stati molti ostacoli per i proprietari e i produttori di contenuto per distribuire online il contenuto video originale. Per prima cosa, il tema della cannibalizzazione è spesso citato come motivo primario perché la perdita di utenti offline per acquisire utenti online, ai recenti livelli di monetizzazione, non riesce a mantenere lo stesso livello di ricavi. Comunque, le interviste condotte con molti esperti, suggeriscono che i video online non portano alla perdita di utenti offline, ma al contrario: sostengono gli episodi TV offline, attraendo nuove fasce di popolazione oppure offrendo opportunità allettanti, e quindi completando il servizio offline. Seconda cosa, come spiegato da vari esempi di best practice su diversi mercati, la monetizzazione dei video online si fa più efficiente e affermata sul mercato quando offre nuove opportunità di target per il pubblico e la pubblicità.

Ci sono vari esempi di società che hanno successo nello sviluppare, gestire e monetizzare contenuto online originale: *Base 79* (vedere pagina 36) mostra che il contenuto video di alta qualità può essere monetizzato online, creando e stimolando efficacemente il pubblico. *All3Media*, un altro esempio di monetizzazione di successo di video online nel Regno Unito, ha la capacità di stimolare il pubblico e il giusto tipo di contenuto che funziona bene sulle diverse piattaforme online (cioè con script e reality format). *Yam112003* (che è parte di Endemol) è uno sviluppatore di video online situato in Italia, che promuove e monetizza con successo i suoi video mediante diverse piattaforme (social media, riviste web, ecc.) e gestisce i propri canali su YouTube. *UFA Lab*, situato in Germania, è uno sviluppatore di contenuto online innovativo ma anche di formati trans-media, come Dina Foxx e di recente ha lanciato due canali di contenuti originali su YouTube, che vengono monetizzati con la pubblicità sulla piattaforma.

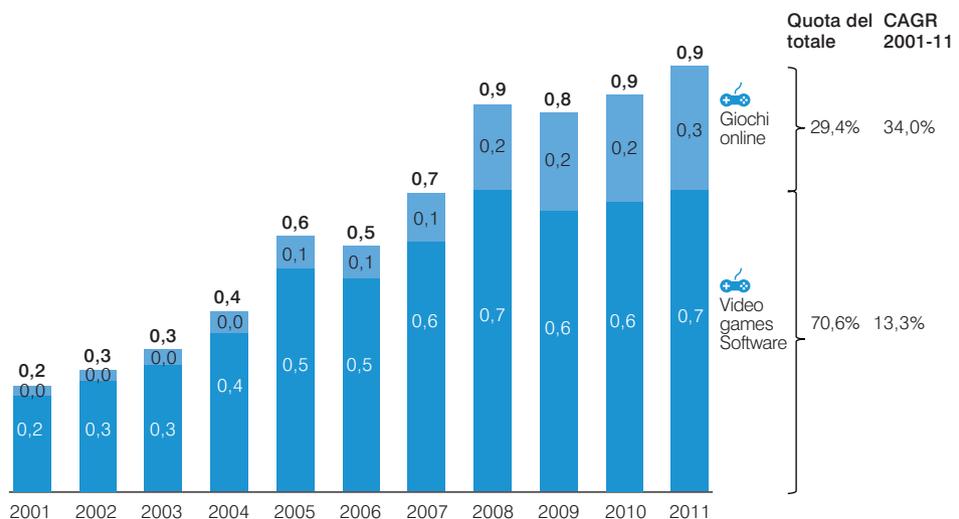
I video online offrono molti vantaggi per i proprietari di contenuti, permettendo loro di raggiungere nuove fasce di utenti, pubblico di nicchia, creare e comprendere a fondo i rapporti con il pubblico e monetizzare questa comprensione con una pubblicità pertinente. Mentre si crea e si produce contenuto originale, crescono le opportunità per i video online.

Per spiegare meglio la vasta gamma di nuovi modelli di cui si avvale l'industria creativa, guarderemo più da vicino tre industrie: gaming, musica e libri.

L'industria del gaming è il candidato naturale per i modelli di business di successo con download digitale perché i suoi prodotti sono sempre stati digitali. L'industria del gaming con software (console escluse) in Europa è cresciuta molto rispetto al 2001, da €3.6 miliardi a €10.5 miliardi nel 2011. La crisi economica ha un po' rallentato questa crescita e i ricavi nel 2012 erano ancora allo stesso livello del 2008. Ciononostante la quota e il volume assoluto del gaming online sono aumentati rapidamente dal 2001 e nel 2011 i ricavi da gaming online hanno fatto registrare € 2.9 miliardi—una quota del 27%. Questo numero è ben oltre la quota media del digitale delle industrie creative. Il gaming online in Italia si è mostrato in forte crescita negli ultimi anni (+34% annuo) e ha determinato, insieme ai ricavi da videogiochi pressoché stabili negli ultimi 4 anni, il 15% di crescita annua di questo settore industriale sin dal 2001 (vedere Figura 18).

Figura 18
I Ricavi da Gaming Online Rappresentano già Quasi il 30% dell'Industria del Gaming in Generale

SVILUPPO DEI RICAVI NELL'INDUSTRIA DEI GIOCHI
Italia, 2001-11, in bn di EURO



Fonte: PWC, Euromonitor, analisi di Booz & Company

Molti sono i motivi del successo dei modelli online del gaming:

- Sono favoriti da una infrastruttura a banda larga migliorata, i giochi online con browser sono stati molto considerati dall'industria.
- Le nuove piattaforme e le capacità delle reti sono state utilizzate al massimo da Facebook, dall'app store di iTunes, da Zynga, e da molti altri.
- Oltre ai videogiochi a pagamento, sono stati introdotti i modelli freemium, in cui viene fornita l'app di base a titolo gratuito mentre le caratteristiche o i livelli aggiuntivi sono a pagamento (ad esempio Fruit Ninja, Pocket Frogs).
- I giochi e le applicazioni pensate per bambini piccoli hanno permesso di mirare a nuovi gruppi di utenti e lo stesso vale per le generazioni meno giovani, come ad esempio i giochi per allenare il cervello.
- I nuovi dispositivi, come i tablet, sono stati subito adottati e il comportamento degli utenti è passato ad una minore durata delle singole partite, come nel caso di Angry Birds.

La grande flessibilità e l'apertura dei nuovi modelli hanno ben preparato l'industria per la prossima ondata di cambiamenti nei modelli di consumo. (*Vedere "Zed—Soluzioni per Contenuto Mobile," pagina 41*).

Zed—Soluzioni per Contenuto Mobile

Zed è una società con sede a Madrid, che offre servizi a valore aggiunto per telefoni mobili sia per clienti B2B che B2C. Lavora con oltre 130 fornitori di servizi mobile in oltre 60 Paesi e vanta oltre 140 milioni di clienti diretti che generano un fatturato annuale superiore a €344 milioni.

Fondata in Spagna nel 1996 come fornitore di contenuti col nome di LaNetro, la società ha fornito prodotti per intrattenimento interattivo via Internet sin dagli inizi. Il successo nelle suonerie per cellulari, la crescita organica e quella inorganica hanno permesso a Zed negli anni 2000 di rivolgersi ad una vasta gamma di segmenti di contenuto digitale in crescita.

Nel settore B2B, Zed fornisce soluzioni end-to-end proprie e white-label per sviluppare, distribuire e vendere contenuto mobile (musica, video, giochi, app, notizie) per i provider di telefoni cellulari. Questo permette ai clienti di aumentare le vendite, fornendo al loro audience soluzioni mobile mirate, attraverso canali multipli e sulla maggior parte delle piattaforme esistenti (iOS, Android, Java, RIM, Windows). La collaborazione con l'Associazione Nazionale di Basket (NBA) nel Nord America, finalizzata al miglioramento della propria offerta di telefonia mobile nel 2008, è stato uno dei deal più evidenti e riusciti di Zed.

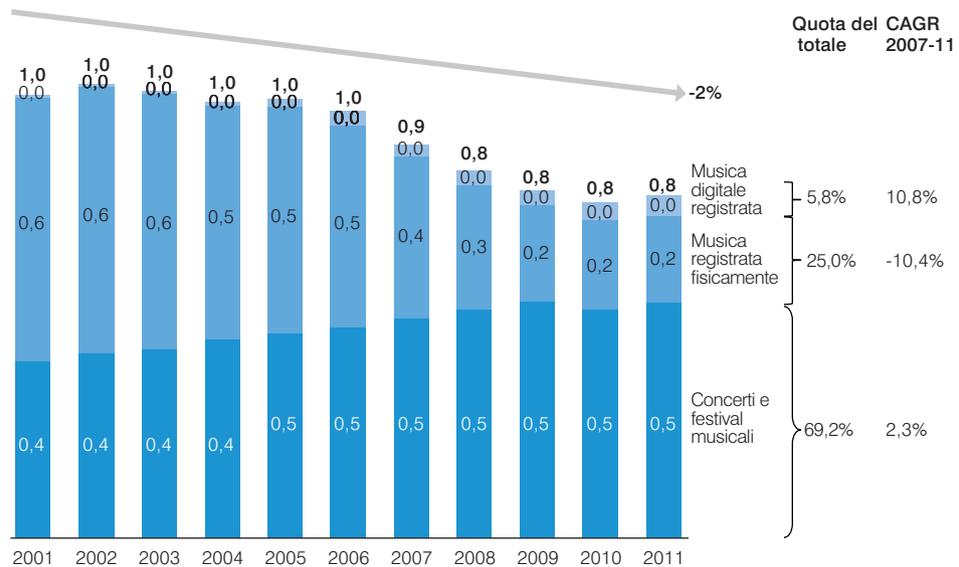
Nel mercato consumer, Zed ha sviluppato una piattaforma che permette ai produttori di contenuti di commercializzare il loro contenuto sui cellulari. Inoltre Zed ha aumentato il suo catalogo di contenuti con l'acquisizione nel 2007 di MonsterMob, una società del Regno Unito, che vende contenuto mobile, comprese suonerie, wallpaper, musica e giochi. Con Planet 51, essa offre anche un gioco online multiplayer di grande successo, che permette agli utenti di esplorare un mondo virtuale basato sul film animato *Planet 51*.

Abbiamo già trattato delle fortune alterne dell'industria della musica—prima riduzione e poi incremento dei ricavi, con un ampliamento della base di creatori e la disintermediazione dalla catena, in particolare per packaging e distribuzione. Questo ha fatto sì che mentre i ricavi degli artisti sono rimasti costanti o persino aumentati fra 2001 e 2011, i ricavi dell'industria discografica hanno visto un calo del 50% circa, da €10.7 miliardi a €5.4 miliardi in Europa nell'ultimo decennio e di oltre il 60% in Italia. Comunque, il mercato italiano della musica è cresciuto di nuovo nel 2011 e ci si attende che cresca ancora, grazie all'aumento delle vendite digitali (vedere Figura 19).

Figura 19
Lo Sviluppo dei Ricavi nell'Industria della Musica in Italia

SVILUPPO DEI RICAVI NELL'INDUSTRIA DELLA MUSICA

Italia, 2001-11, in bn di EURO



Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, analisi di Booz & Company

Uno dei motivi più citati per la diminuzione dei ricavi è la quantità di pirateria che affligge ancora l'industria della musica. Nelle molte interviste fatte agli esperti, la pirateria musicale è stata descritta come un fenomeno culturalmente accettato in alcuni Paesi, in cui non è considerato un reato e questo punto di vista si riflette anche in alcuni studi come il "Brennerstudie"¹⁵. Ci sono però anche ricerche credibili che mettono in dubbio l'effetto negativo della pirateria sui ricavi dell'industria, sia per la musica che per altri tipi di contenuto¹⁶. La nostra ricerca indica chiaramente che i consumatori vogliono pagare se vengono messi in atto i giusti modelli di business—anche nei Paesi più inclini alla pirateria.

Un altro motivo importante della contrazione dei ricavi dell'industria della musica è stato lo spostamento delle aspettative dell'utente che non sono state attentamente considerate agli inizi della digitalizzazione. Rispetto ai CD fisici, il consumo di musica digitale ha dato agli utenti una nuova libertà di condividere musica, creare playlists, ascoltare musica ovunque—creando quindi un'esperienza completamente nuova per l'utente.

Come indicato in precedenza, nel 2011 e per la prima volta in un decennio, i ricavi dell'industria discografica nei 27 Paesi UE, e in particolare in Italia, stanno aumentando di nuovo. I ricavi non saranno comparabili a quelli del 2001, ma ci saranno una struttura dei costi molto diversa ed un diverso sistema di distribuzione—abbastanza diversi per far sì che i paragoni tra 2001 e 2011 non siano né davvero accurati né determinanti. La crescita è tornata nella musica registrata, ma tutta la crescita è concentrata nei digital media, guidata dai download delle canzoni e degli album e da nuovi modelli di abbonamento. Ora i ricavi da digitale sono oltre il 20% (in Italia il 19%) dei ricavi dell'industria discografica e la loro quota è in aumento. Dopo anni di sperimentazioni senza un vero e proprio impatto, la rivoluzione digitale pare sia finalmente arrivata.

In questo momento, i modelli di business dei servizi di streaming devono ancora essere testati e sviluppati. Finora non c'è stato un solido modello di licensing; i prezzi non sono chiari e l'accettazione da parte dei consumatori non è stata dimostrata. Il successo di Spotify, Deezer, e Qobuz mostra che la musica come servizio può essere un modello interessante, sia per l'industria discografica che per i fornitori di streaming. Per l'industria, questo modello crea un insieme di valori per generare ricavi e apre un canale di distribuzione legale per i consumatori che ora non comprano musica (questo include oltre il 60% dei consumatori in Germania¹⁷). Le ultime cifre per Spotify indicano un modello di business per fornitori indipendente dai download digitali. La possibilità di avere accesso ad una vasta biblioteca musicale, invece di possedere singole canzoni, attrae sempre più utenti.

La pubblicazione di libri si dice sia la prossima industria ad essere completamente rivoluzionata dalla digitalizzazione. Finora le cifre europee, ed in particolare italiane, mostrano solo un impatto moderato, ma anche questo sta cambiando. I ricavi provenienti dalla vendita di libri fisici sono in crescita o stabili in tutti i Paesi, e la quota per i ricavi da digitale nel 2011 in Europa era solo del 2% circa e trascurabile in Italia; degna di nota l'eccezione del Regno Unito (6%). Vi sono però una serie di indicatori che pongono il digitale su un chiaro sentiero di crescita nell'industria della pubblicazione di libri. Per esempio, le stime dei ricavi da e-book in Germania, prospettano un raddoppiamento della quota di mercato, per raggiungere già nel 2012 più del 4%¹⁸ (*vedere "La Strategia Digitale di Hachette," pagina 44*).

La Strategia Digitale di Hachette

Hachette Livre SA è una delle colonne portanti delle attività media di Lagardère, una delle aziende leader nel mondo dei media, con ricavi netti superiori a €7.6 miliardi nel 2011. Mentre Lagardère Active SAS, una seconda colonna portante nei media, comprende tutte le attività dei media digitali, Hachette Livre si concentra sulla pubblicazione in tutto il mondo di testi educativi, fiction e altra letteratura, come i dizionari. Come altri editori che si concentrano molto sulla letteratura stampata, Hachette Livre sta affrontando molte sfide dovute alla digitalizzazione in generale, ma anche alla riproduzione non autorizzata di e-book. Ciononostante, le vendite di e-book continuano a crescere ad un tasso elevato, mentre il mercato dei libri in generale in Francia sta diminuendo. Per partecipare a questo mercato in crescita, Hachette Livre ha sviluppato una strategia digitale focalizzata su diversi aspetti:

- Digitalizzazione di tutto il nuovo contenuto e di opere passate selezionate, rendendoli compatibili con tutte le piattaforme e i dispositivi digitali
- Creazione di nuove piattaforme digitali per la vendita di e-book
- Migliori servizi digitali e attività online sui social network per rafforzare i legami con gli autori
- Lotta dura alla pirateria, che porta, per esempio, ad uno specifico accordo sulle condizioni della digitalizzazione e della riproduzione dei libri
- Offerta di servizi logistici dinamici e selettivi, per consentire il funzionamento adeguato e redditizio dell'infrastruttura della propria distribuzione

Nel 2011, Hachette ha generato ricavi superiori a €2 miliardi, di cui quasi il 70% in Francia, nel Regno Unito e negli Stati Uniti. Il business degli e-book è cresciuto del 100% negli USA e ora rappresenta il 20% del suo business negli USA. Dato che la produzione e la distribuzione di e-book sono meno costose, il loro prezzo è generalmente inferiore di circa il 30% rispetto ai libri stampati. Nel Regno Unito (6%) e in Francia (1%), gli e-book continuano a non essere molto sviluppati. Dato che Hachette non possiede piattaforme di vendita proprie B2C, i suoi cataloghi digitali, che contengono oltre 15.000 titoli (in Francia), sono commercializzati mediante diverse piattaforme, tra cui Amazon, iBookstore e Barnes & Noble.

Sono state anche sviluppate varie app basate sui libri digitalizzati. Queste app comprendono dizionari, enciclopedie, software per apprendimento di lingue e di lettura per bambini alle prime armi con la lettura, e guide sulla salute per i genitori.

Molti fattori ancora incerti si ripercuoteranno sulla velocità con cui la digitalizzazione cambierà la pubblicazione dei libri:

- L'ulteriore passaggio delle pubblicazioni educative su e-book (che costituiscono già il 60% delle vendite totali di e-book) con numerosi vantaggi per questa sottocategoria. I value driver comprendono cicli di revisione semplici e rapidi, combinazioni con altri formati elettronici e la capacità di personalizzare i libri di testo per i corsi individuali.
- L'ingresso di Amazon nel business delle pubblicazioni e l'impatto sulle case editrici tradizionali¹⁹.
- Lo sviluppo degli USA come mercato leader per gli e-book: la quota complessiva di mercato per gli e-book ha già superato il 6% ed è ancora in crescita. Nell'UE è del 2%²⁰. Le vendite di e-book hanno superato per la prima volta il cartaceo nel primo trimestre del 2012 (nelle categorie di libri fiction e non-fiction per un pubblico adulto)²¹.
- La penetrazione di massa dei lettori di e-book e dei computer tablet rappresenta il catalizzatore del cambiamento. Così come lo sviluppo dell'iPod ha alimentato i cambiamenti nell'industria della musica, il tablet darà nuova forma all'industria editoriale. I consumatori compreranno ancora libri stampati, ma questi saranno sempre più prodotti con un alto livello di valore offline (come i libri fotografici ad alta qualità).

Già oggi c'è una marcata differenza nelle vendite tra i titoli di interesse generale che sono best-seller per i libri stampati ed in quelle di e-book (vedere Figura 20).

Figura 20
I Bestseller per E-book rispetto ai Libri Stampati su Amazon.co.uk, Novembre 2012

Novembre 2012

PIATTAFORMA	GRADO	AUTORE E TITOLO	GENERE
Tutti i Libri	1	Jamie Oliver: Jamie's 15 Minute Meals	Cucina
	2	Jeff Kinney: Diary of a Wimpy Kid 7	Fumetti
	3	Bradley Wiggins: My Time. An Auto-Biography	Autobiografia
	4	Guinness World Records 2013	Non-fiction
	5	Miranda Hart: Is It Just Me?	Commedia
	6	Nigel Slater: The Kitchen Diaries 2	Cucina
	7	Rod Stewart: Rod. The Auto-Biography	Autobiografia
	8	James Bowen: A Street Cat Named Bob	Autobiografia
	9	Paul Hollywood: How to Bake	Cucina
	10	Danilo: One Direction Official Calendar 2013	Non-fiction
Kindle E-books	1	John Lloyd et al.: 1,227 QI Facts to Blow Your Socks Off	Commedia
	2	Hilary Boyd: Thursdays in the Parl	Romanzo
	3	Mhairi McFarlane: You Had Me at Hello	Romanzo
	4	Chris Ewan: Safe House	Giallo
	5	Louise Doughty: Whatever You Love	Romanzo
	6	Kate Morton: The Secret Keeper	Romanzo
	7	Peter James: Not Dead Yet (Roy Grace 8)	Giallo
	8	Chris Pavone: The Expats	Giallo
	9	Peter May: The Lewis Man	Giallo
	10	Tiffany Reisz: The Siren (The Original Sinners 1)	Romanzo

Fonte: Amazon, analisi di Booz & Company

Mentre i titoli top negli e-book continuano a essere i romanzi, c'è una chiara tendenza ai titoli non-fiction nei libri stampati (compresi i libri di cucina), libri dall'aspetto grafico notevole (come i romanzi illustrati) e i libri adatti ad essere utilizzati come regalo. Se ben gestita, questa differenziazione può essere un vantaggio per tutta l'industria. La qualità della scrittura e dell'edizione non diminuirà con gli e-book. Tale qualità potrebbe aumentare, dato che le persone trovano più semplice provare un libro scaricandone gratuitamente un capitolo, e comprando il resto solo se sono attratti da esso.

In generale, si prevede che i ricavi cresceranno per il settore creativo se si riuscirà a migliorare ulteriormente l'esperienza del consumatore. Per partecipare alla crescita dei ricavi da pagamento, servono un alto livello di innovazione e agilità nel settore digitale. Il settore creativo è sempre stato avvezzo ad un modello di business basato sulle hit, che comprende anche un'ampia quota di prodotti e servizi di scarso successo. Ma la velocità e la complessità del business sono aumentate di molto negli ultimi anni. Ad una band musicale non basta più produrre un album e commercializzare la produzione con interviste in TV, con la stampa e con un tour. Invece, i fan si aspettano una comunicazione costante con la star, la sua disponibilità attraverso diverse piattaforme e servizi a valore aggiunto, che vanno anche oltre la musica stessa. Lady Gaga è forse una celebrità tra le più famose che risponde al cambiamento delle aspettative del consumatore e il suo account Twitter aveva già più di 31 milioni di fan nel novembre 2012.

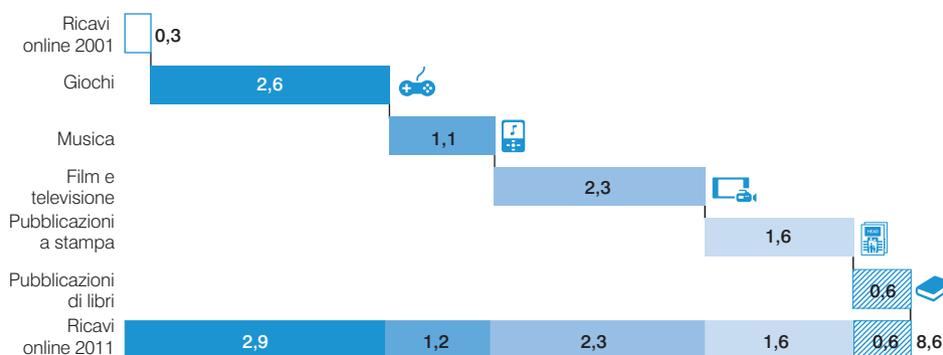
Oltre a prendere in considerazione la crescente complessità del loro business centrale, le aziende dei media devono ampliare la loro gamma di prodotti e rispondere alle nuove aspettative dei consumatori. Le aziende avranno bisogno di trasformarsi in società di media diversificate, per crescere, ma anche solo per mantenere il loro livello di ricavi. La maggior parte delle grandi società editrici è passata al mondo online in modo non direttamente collegato alle proprie capability principali—per esempio con piattaforme di dating o con i network professionali. Sebbene questo mondo sia in un certo modo legato alla loro tradizionale attività pubblicitaria, le dinamiche dell'ecosistema online sono abbastanza diverse per questi nuovi servizi e non è chiaro quante di esse siano effettivamente sostenibili. Finora, la pubblicazione di libri rappresenta soltanto una minuscola parte dei ricavi online del settore creativo e la sfida maggiore che questo settore affronta è quella di trovare ed espandere il proprio pubblico.

In sintesi, tutte le industrie creative stanno affermando con successo nuovi modelli per monetizzare l'utilizzo del digitale. I ricavi online basati su Internet ora ammontano a €8.6 miliardi nei 27 Paesi UE e a €700 milioni in Italia. I ricavi derivanti dai pagamenti continueranno a rappresentare la quota principale della crescita per il settore creativo, se l'esperienza del consumatore verrà ulteriormente migliorata, gestendo nel contempo le complessità che ne derivano. La crescita nei ricavi da pubblicità continuerà ad essere una sfida per il settore, data la concorrenza nel digitale ed il gap esistente rispetto alle aspettative degli inserzionisti. Tutte le industrie creative, comunque, sono destinate ad una consistente crescita online. Una volta che la penetrazione della banda larga e dei dispositivi mobili sarà più completa, si sarà attraversato il tipping point per l'accelerazione (vedere Figura 21).

Figura 21
Prospettive di Crescita e Nuovi Modelli di Business per le Industrie Creative

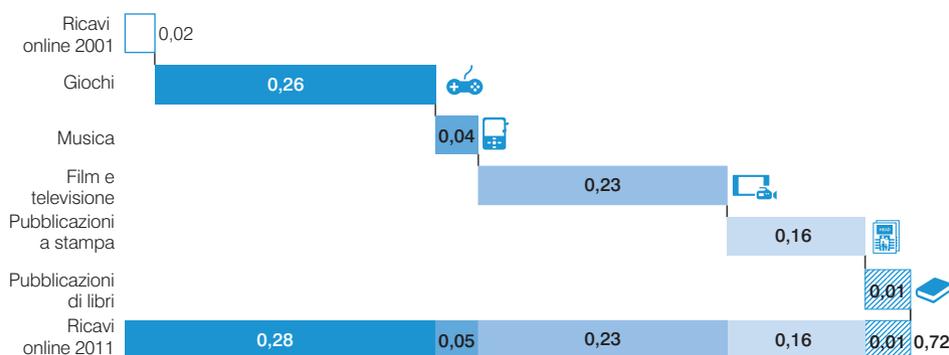
RICAVI AGGIUNTIVI ONLINE: VISTA DELL'INDUSTRIA

UE-27, 2001-11, Pagamento e pubblicità in bn di EURO



RICAVI AGGIUNTIVI ONLINE: VISTA DELL'INDUSTRIA

Italia, 2001-11, Pagamento e pubblicità in bn di EURO



Fonte: PWC, eMarketer, IHS, Euromonitor, analisi di Booz & Company

Il gaming, che realizzava già dei ricavi online nel 2001, è divenuto la più grande singola categoria online, guidata dai ricavi derivanti dai pagamenti del consumatore. Un motivo molto interessante che spiega questa crescita è l'introduzione di beni virtuali innovativi, come ad esempio ulteriori armamenti a disposizione per i personaggi online. Questi elementi software sono, di certo, molto efficienti dal punto di vista dei costi di produzione, ma aumentano molto l'esperienza per il singolo consumatore.

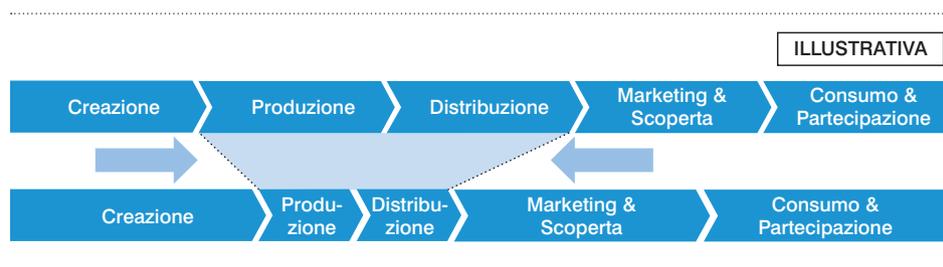
In tutti i segmenti digitali, la produzione creativa ha beneficiato enormemente del cambiamento tecnologico. Vi è la possibilità di realizzare un contenuto completamente nuovo —per esempio nuovi effetti speciali e 3D nei lungometraggi. Nuovi modelli di collaborazione rendono i processi creativi più efficaci e permettono l'interazione in tempo reale con esperti, colleghi e amici in tutto il mondo. I mezzi di distribuzione hanno superato l'offerta di contenuti di alta qualità, mettendo i creatori in una posizione di negoziazione migliore. Servizi VDO, piattaforme video e servizi di streaming sono elementi aggiuntivi per monetizzare il contenuto e creare esperienze del tutto nuove per i consumatori. In alcuni casi, la nuova impostazione bypassa gli intermediari tradizionali. Per la musica e gli altri contenuti creativi, il crowdsourcing e la distribuzione su piattaforme digitali assumo maggiore importanza e fra i primi ad adottarli la rock band tedesca *Einstürzende Neubauten*, che ha finanziato e pubblicato intere produzioni di album con l'aiuto dei fans.

Il risultato di queste evoluzioni è che molti modelli affermati per i publisher e i distributori sono divenuti obsoleti—per esempio la produzione di enciclopedie stampate. Altri modelli di business, come la pubblicità nell'industria delle pubblicazioni su stampa, non hanno (ancora) gli stessi ricavi digitali dei loro equivalenti offline. L'ecosistema creativo non digitale è stato ampiamente dominato dagli intermediari integrati orizzontalmente con la produzione, la distribuzione ed il marketing. Queste funzioni sono state disintegrate, ad esempio da alternative digitali che hanno costi molto contenuti²². Così, l'importanza economica relativa di questi attori nella value chain è diminuita (vedere Figura 22).

I benefici derivanti dall'efficienza prodotta dalla digitalizzazione potrebbero essere conseguiti da consumatori, dai creatori ma anche dall'industria stessa. Un confronto fra grandi aziende europee nell'editoria, nella stampa, nella televisione e nello spazio più ampio dell'intrattenimento, mostra che il 50% delle aziende è stato in grado di aumentare maggiormente l'EBIT nel periodo 2011-13 piuttosto che in quello 2005-07. E il 50% è stato persino in grado di aumentare i profitti più dei ricavi²³. Tuttavia la performance economica differisce in modo significativo da un'azienda all'altra. In questo periodo di transizione gli attori affermati devono ancora mantenere la loro distribuzione fisica, come accade per le riviste, ma nel frattempo devono costruire una nuova infrastruttura e capability digitali. I nuovi arrivati possono invece trarre vantaggio da un approccio che è solamente digitale.

Nel prossimo e ultimo capitolo, riassumeremo questi trend e le prospettive per il settore creativo in Europa nei prossimi cinque anni.

Figura 22
Nuovi Modelli di Utilizzo e Tecnologie Porteranno dei Cambiamenti nella Distribuzione del Valore nel Settore Creativo



Fonte: Analisi di Booz & Company

6. OPPORTUNITÀ IN UN NUOVO ECOSISTEMA CREATIVO

Le industrie creative stanno affermando con successo nuovi modelli digitali. I ricavi da pagamenti rimarranno il principale motore di crescita per il settore creativo se l'esperienza del consumatore sarà ulteriormente migliorata, gestendo nel frattempo le complessità che ne derivano.

Per tutte le industrie creative, la digitalizzazione richiede un ampio utilizzo dell'approccio trial and error. I nuovi business devono essere lanciati rapidamente, testati sul mercato, adattati all'occorrenza ed eliminati se non funzionano. Questo approccio costituisce spesso una sfida significativa per le grandi aziende; I nuovi entranti e le start-up tendono a trovare modalità alternative per crescere nel settore creativo in modo più rapido.

Il business si farà più complesso quando le società dovranno operare con un elevato numero di piccole fonti di ricavi. L'agilità e la velocità saranno importanti tanto quanto le dimensioni, che molto spesso giocano a favore dei nuovi entranti. La cannibalizzazione dei flussi di ricavi tradizionali o la paura che i loro asset attuali vengano svalutati, stanno trattenendo alcuni dei player affermati. Fintanto che il consumatore ne trarrà vantaggio—dall'aumentato utilizzo e da una migliore user experience—il settore creativo troverà un modo per crescere.

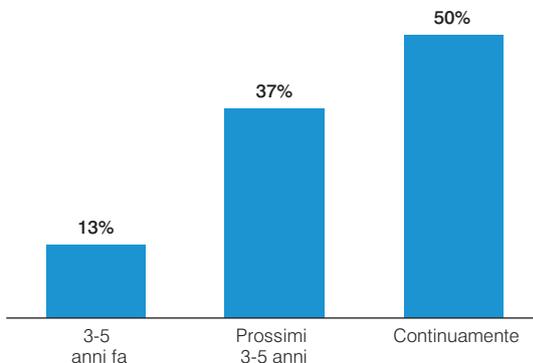
La quantità e l'importanza dei prodotti creativi sono aumentate rapidamente, le barriere per divenire un creatore o un contributore sono diminuite e sono emersi nuovi modelli di utilizzo ("social, local e mobile"). Questi modelli sono ancora più evidenti nelle fasce di età più giovani, ma anche le fasce di età più grandi seguiranno a ruota. Come già accaduto con i media in passato, le nuove possibilità non sostituiranno i vecchi media, ma li espanderanno—e impatteranno sulla value chain.

Gli esperti concordano sul fatto che i maggiori cambiamenti dovranno ancora venire. Uno schiacciante 87% degli intervistati crede che i maggiori cambiamenti indotti dalla digitalizzazione avverranno nei prossimi tre o cinque anni o che accadranno su base continua (vedere Figura 23).

Figura 23
Ulteriori Cambiamenti sono Attesi dalla Digitalizzazione

IMPATTO DEL CAMBIAMENTO DELLA DIGITALIZZAZIONE

Meeting convocatori, 2012



Fonte: Interviste, analisi di Booz & Company

Questa proiezione viene chiaramente supportata dai dati industriali. La penetrazione degli smartphone in Europa occidentale raggiungerà il 100% entro i prossimi cinque anni, e i tablet continueranno a seguire la loro traiettoria di crescita, fino a che l'Europa sarà comparabile agli USA, dove il 19% di tutti i consumatori possiede un tablet PC già oggi²⁴. I consumatori passeranno grande parte del tempo libero su questi dispositivi e accederanno a prodotti e servizi creativi, fra i quali offerte di intrattenimento, informazione e comunicazione.

Per il settore creativo, questi cambiamenti attesi sono buone notizie. La domanda di prodotti creativi si suppone continuerà a crescere. I ricavi digitali sono già stati un motore di crescita per il settore creativo negli ultimi 10 anni. Nell'insieme, l'intero aumento dei ricavi di €30 miliardi (oltre €3 miliardi in Italia) può essere attribuito al digitale, che cresce ad un tasso annuale dell'11% (15% in Italia). Tuttavia il mondo tradizionale della value chain stabile con i suoi player integrati non tornerà indietro, rendendo necessari altri cambiamenti nel modello di business dei player tradizionali se essi vorranno riprendere la loro crescita. L'ecosistema digitale che si sta evolvendo sarà molto più fluido e offrirà grandi opportunità a tutti gli attori. Nuovi prodotti e servizi offriranno ai consumatori i seguenti vantaggi: selezionare e rivedere il contenuto rilevante partendo da una base di offerta molto maggiore, favorendo la discovery.

C'è motivo di credere che il gap che resta tra il maggiore utilizzo digitale dei prodotti creativi e la loro monetizzazione possa essere colmato nei prossimi anni visto che stanno emergendo nuove value proposition che riflettono le preferenze dei consumatori. Alcune delle barriere esistenti—come la mancanza di meccanismi per i micro-pagamenti o le questioni legate alla sicurezza—saranno risolte. Inoltre, i pubblicitari investiranno una parte sempre maggiore delle loro spese di marketing nel digitale, sostenendo quindi ancora di più l'outlook positivo della digitalizzazione.

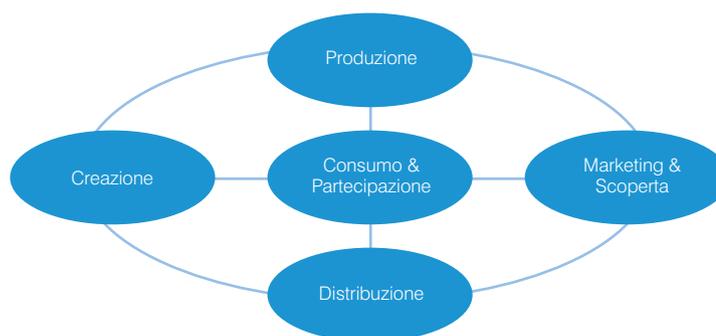
La digitalizzazione presenta inoltre sfide significative per i modelli di business tradizionali e per gli intermediari affermati nel settore creativo. Sebbene la domanda di prodotti creativi sia in aumento, si sta anche frammentando ad un livello molto maggiore. I non-digital-born media franchising devono competere con i brand e le piattaforme completamente digitali per ottenere il tempo e l'attenzione dei consumatori—e già più del 20% del tempo online viene trascorso sui social network²⁵. La posizione dei media offline sarà molto difficile da difendere nell'immediato. Il valore di alcune vecchie capability—per esempio, la pagina progettata e stampata o la distribuzione fisica dei media—sarà drasticamente ridotto, dato che le società dei media diverranno sempre più società tecnologiche.

Sulla stessa linea, i nuovi economics della produzione e della distribuzione dei contenuti riducono, di molto, il valore dell'infrastruttura fisica per i player del settore creativo e portano ad una riallocazione del potere nel settore. La distribuzione e l'accesso del consumatore sono divenuti "beni gratuiti" e stanno spostando la chiave del successo dal possesso dell'infrastruttura ad un'effettiva capacità di gestire efficacemente il marketing. Gli intermediari continueranno ad avere un ruolo importante solo se riusciranno a garantire e gestire un ampio target di clienti combinando brand attraenti ad abilità contenutistiche profonde, per fornire al consumatore esperienze uniche.

In questo mondo digitale, il concetto affermato di value chain stabile è probabile che svanisca. Essa sarà sostituita da una rete di relazioni tra i vari elementi che la costituiscono (vedere Figura 24).

Figura 24
Si sta Evolvendo un'Architettura dell'Ecosistema Creativo più Fluida

NUOVA ARCHITETTURA DELL'ECOSISTEMA CREATIVO



Fonte: Analisi di Booz & Company

Finora i cambiamenti dell'ecosistema creativo non hanno avuto un enorme impatto sul numero complessivo di posti di lavoro nel settore (crescita positiva dell'1.4% annuo in Italia). La proiezione di questa tendenza in un futuro anche solo prossimo, appare molto difficile. Possiamo però essere fiduciosi sul fatto che si farà avanti la necessità di un sostanziale cambiamento nella composizione dei profili richiesti: il numero di software engineer impiegati nel settore aumenterà a spese dei posti di lavoro che si basano sull'infrastruttura fisica di distribuzione, come le stampanti.

Il settore creativo in Italia può crescere nel mondo online e continuerà a sviluppare business model nuovi e funzionanti. Diversamente dai modelli tradizionali, il fatto di fornire agli utenti un'esperienza migliore con i dispositivi e i diversi tipi di media, sarà un importante fattore di differenziazione nel consumer market che si muove rapidamente. Le società di successo o i servizi di successo come Spotify o iTunes, mostrano che le nuove caratteristiche saranno molto verosimilmente introdotte nel settore creativo dagli attori non tradizionali. Perciò, le alleanze caso-per-caso e le partnership saranno cruciali per avere successo nel nuovo ecosistema creativo e nessun attore, preso singolarmente, sarà capace di fornire da solo questo tipo di esperienza. La capacità di pensare velocemente in modo approfondito, di capire ed operare scelte deliberate su dove competere e dove unire le forze sarà una delle capability più importanti per avere successo.

APPENDICE: METODOLOGIA

Questo report è supportato da desktop research, sondaggi nei Paesi di riferimento (Francia, Germania, Italia, Polonia, Spagna e Regno Unito) e da numerose interviste selezionate e approfondite tra gli esperti dell'industria in Europa.

I risultati della nostra desktop research si basano su fonti industriali di rispetto, come PWC Global Entertainment and Media Outlook, Eurostat, IHS Screen Digest, e IAB, per citare solo alcuni fra i nomi più importanti. Per i dati inerenti ai posti di lavoro, abbiamo contattato molte associazioni locali nei Paesi di riferimento e costruito bottom-up la struttura dell'occupazione. Ove possibile, abbiamo usato dati provenienti da fonti e se non erano disponibili dati provenienti da fonti, li abbiamo derivati dalla comparazione con i dati relativi al Paese. Per esempio, se non erano disponibili i dati per tutti i 27 Paesi UE, abbiamo analizzato i dati esistenti in modo proporzionale in base a cinque gruppi di Paesi europei. Regno Unito e Svezia sono stati usati come riferimento per l'intero gruppo composto da Regno Unito, Irlanda, Danimarca, Finlandia e Svezia. Il fattore di proporzionalità medio utilizzato era 1.19 per la proporzionalità dei ricavi—in altre parole, l'84% è composto da dati originali e il 16% è stato calcolato in proporzione al gruppo del Paese secondo l'84% dei dati originali comparabili. I dati di questo report vengono presentati sempre in euro, se non diversamente indicato. Quando la valuta non era l'euro, abbiamo utilizzato i tassi FX 2011 per convertirla in euro per tutti gli anni, al fine di evitare impatti derivanti da fluttuazioni di valuta.

All'inizio della ricerca, abbiamo anche condotto un sondaggio con i rappresentanti dell'industria creativa in ogni Paese di riferimento. Per quantificare le loro idee e opinioni nei diversi Paesi, abbiamo usato un sistema anonimo di votazione dal vivo e abbiamo avuto 54 partecipanti che votavano per 13 diverse domande, raccogliendo circa 800 data point. Per presentare le cifre in questo report, i risultati della votazione di un Paese sono stati normalizzati, al fine di rendere conto del diverso numero di partecipanti in ogni Paese. Inoltre, abbiamo condotto interviste faccia a faccia nei Paesi di riferimento, per raccogliere i diversi punti di vista dei rappresentanti dell'industria e abbiamo condotto ricerche per i case study a barra laterale—alcuni dei quali, ma non tutti, sono stati scritti in base a interviste dettagliate condotte con i rappresentanti delle società.

L'impatto di Internet è stato analizzato sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo e non è stato sintetizzato in un singolo numero. Abbiamo analizzato l'impatto di Internet dalla prospettiva del consumatore, del creatore e dell'industria, garantendo il punto di vista differente di ciascun attore.

I numeri degli impiegati di settore sono stati considerati secondo la definizione di Eurostat: la pubblicazione di libri esclude la distribuzione di libri e gli scrittori indipendenti; la stampa comprende quotidiani, riviste e periodici ed altre attività editoriali, ma esclude gli scrittori indipendenti e i fotografi; film e televisione comprendono riprese cinematografiche, produzione televisiva e di video, post-produzione e proiezione di riprese cinematografiche ed esclude gli autonomi; la musica comprende la registrazione e le attività di pubblicazione musicale, ma esclude gli autonomi e gli spettacoli, il teatro ecc.; il gaming comprende la categoria della pubblicazione di giochi per computer.

Le definizioni dei ricavi sono come segue: la pubblicazione di libri comprende tutti i ricavi derivanti dalle spese elettroniche e a stampa per i consumatori e i libri educativi, ma esclude le pubblicazioni B2B (cioè libri professionali); le pubblicazioni su stampa comprendono tutti i ricavi da pubblicità cartacea e tiratura; film e televisione comprendono pubblicità al box office e al cinema, home video elettronici (video on demand, pay-per-view e over-the-top streaming), home video fisico (vendita e affitto), radiodiffusione / mobile / pubblicità TV online (ad esempio YouTube—tranne video musicali, che rientrano nella categoria della musica), diritti di licenza per TV pubblica, contributi per abbonamenti (abbonamenti per canali base e premium), ad esempio operatori via cavo; i ricavi musicali comprendono la musica registrata digitale (compresi abbonamenti streaming e ricavi da pubblicità) e la musica registrata su supporto fisico, come pure concerti e sponsorizzazioni; il gaming comprende i ricavi da giochi con consolle (compresi giochi per PC), e i giochi online (compresi download, giochi online e mobile).

Note conclusive

¹ “Digital Agenda Scoreboard,” Commissione Europea, Agosto 2012, http://ec.europa.eu/information_society/digital-agenda/scoreboard/index_en.htm.

² “Ericsson Mobility Report: On the Pulse of the Networked Society,” Ericsson, Novembre 2012, <http://www.ericsson.com/res/docs/2012/ericsson-mobility-report-november-2012.pdf>.

³ Roman Friedrich, Matthew Le Merle, Michael Peterson, Alex Koster, “The Rise of Generation C,” Booz & Company, 2010, http://www.booz.com/media/uploads/Rise_Of_Generation_C.pdf.

⁴ Karim Sabbagh, Roman Friedrich, Bahjat El-Darwiche, Milind Singh, “Maximizing the Impact of Digitization,” Booz & Company, 2011, http://www.booz.com/media/uploads/BoozCo_Maximizing-the-Impact-of-Digitization.pdf.

⁵ “OCSE: Better Life Index,” OECD, Dicembre 2012, <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>.

⁶ Michael Golden, “Paywall Advice from the New York Times,” dalle note fornite in occasione del WAN IFRA World Newspaper Congress, Kiev, Settembre 2012, <http://blog.wan-ifra.org/2012/09/03/paywall-advice-from-the-new-york-times>.

⁷ Robert Andrews, “Interview: John Ridding of the FT on Paywalls and Passion,” Agosto, 2012, <http://paidcontent.org/2012/01/05/419-ft-buys-its-web-app-maker-ceo-riddings-memo/>.

⁸ Eric Eldon, “Spotify Is Having a Good 2012: Revenues Could Reach \$500M as It Expands the Digital Music Market,” TechCrunch, Novembre 2012, <http://techcrunch.com/2012/11/10/spotify-is-having-a-good-2012-revenues-could-reach-500m-as-it-expands-the-digital-music-market/>.

⁹ “It’s a Social World,” comScore, 2011, http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2011/it_is_a_social_world_top_10_need-to-knows_about_social_networking.

¹⁰ “How People Spend Their Time Online,” GO-Gulf.com, Febbraio 2012, <http://www.go-gulf.com/blog/online-time>.

¹¹ Thomas Künstner, Michael Fischer, Florian Pötscher, et al., “Digital Confidence: Securing the Next Wave of Digital Growth,” Booz & Company, 2008, http://www.booz.com/media/file/Digital_confidence.pdf.

¹² “Crowdfunding Industry Report,” crowdsourcing.org, 2012, <http://www.crowdsourcing.org/research>.

¹³ “The State of the News Media in 2012,” Pew Research Center, Novembre 2012, <http://stateofthemediamedia.org/2012/newspapers-building-digital-revenues-proves-painfully-slow/newspapers-by-the-numbers/>.

¹⁴ Todd Wasserman, “YouTube Users Watch 4 Billion Videos a Day, But Don’t Stick Around Too Long,” Mashable, Gennaio 2012, <http://mashable.com/2012/01/23/youtube-4-billion/>.

-
- ¹⁵ "Musik im Digitalen Wandel: Eine Bilanz aus Zehn Jahren Brennerstudie," Bundesverband Musikindustrie, 2011, http://www.musikindustrie.de/fileadmin/news/publikationen/Kompendium_Musik_im_digitalen_Wandel_FINAL.pdf.
- ¹⁶ Christian Peukert, Jörg Claussen, "Piracy and Movie Revenues: Evidence from Megaupload," Ottobre 2012, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2176246.
- ¹⁷ "Musikkäufer," Bundesverband Musikindustrie, Novembre 2012, <http://www.musikindustrie.de/jahrbuch-musikkaeufer-2011/>.
- ¹⁸ "Prognose Zum Absatz von E-Books in Deutschland Bis 2015," Statista, 2012, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/38689/umfrage/absatz-von-ebooks-in-deutschland/>.
- ¹⁹ Maximilian Probst, Kilian Trotier, "Gigant Ohne Geist," Die ZEIT, Agosto 2012, <http://www.zeit.de/2012/35/Verlag-Buchhaendler-Amazon>.
- ²⁰ Rüdiger Wischenbart, "The Global E-Book Market: Current Conditions & Future Projections," 2011, http://www.publishersweekly.com/binary-data/ARTICLE_ATTACHMENT/file/000/000/522-1.pdf.
- ²¹ Lauren Indvik, "E-Book Sales Surpass Hardcover for First Time in US," Mashable, Giugno 2012, <http://mashable.com/2012/06/17/ebook-hardcover-sales/>.
- ²² "Culture Boom: How Digital Media Are Invigorating Australia," Boston Consulting Group, Marzo 2012, https://www.bcgperspectives.com/content/articles/media_entertainment_digital_economy_culture_boom_invigorating_australia/.
- ²³ "Europe: Media", Goldman Sachs Global Investment Research, Giugno 2011.
- ²⁴ "Tablet Shopping Fuels 'Couch and Pillow' Commerce," eMarketer, Giugno 2012, <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1009120>.
- ²⁵ "How People Spend Their Time Online," GO-Gulf.com, Febbraio 2012, <http://www.go-gulf.com/blog/online-time>.

Booz & Company is a leading global management consulting firm focused on serving and shaping the senior agenda of the world's leading institutions. Our founder, Edwin Booz, launched the profession when he established the first management consulting firm in Chicago in 1914. Today, we operate globally with more than 3,000 people in 58 offices around the world.

We believe passionately that essential advantage lies within and that a few differentiating capabilities drive any organization's identity and success. We work with our clients to discover and build those strengths and capture the market opportunities where they can earn the right to win.

We are a firm of practical strategists known for our functional expertise, industry foresight, and "sleeves rolled up" approach to working with our clients. To learn more about Booz & Company or to access its thought leadership, visit booz.com. Our award-winning management magazine, *strategy+business*, is available at strategy-business.com.

About the Authors

Thomas Künstner

thomas.kuenstner@booz.com
is a partner with Booz & Company based in Düsseldorf. He leads the firm's digital media practice in Europe, and assists leading telecommunications and media companies as they seek to define winning strategies for the digital future.

Matthew Le Merle

matthew.lernerle@booz.com
is a partner with Booz & Company based in San Francisco. He works with leading technology, media, and consumer companies, focusing on strategy, corporate development, marketing and sales, organization, operations, and innovation. Matthew is a director of the Bay Area Council and an advisor at BayBio. He was formerly the president of Keiretsu Forum and is a member of Band of Angels, both leading angel investor organizations.

Dr. Hannes Gmelin

hannes.gmelin@booz.com
is a principal with Booz & Company based in Berlin. Within the firm's Communications, Media & Technology practice, his focus is on market developments in the digital sector and its corporate implications such as large-scale Fit for Growth transformations.

Christian Dietsche

christian.dietsche@booz.com
is an associate with Booz & Company based in Zurich. He works in the media and digital practice, advising clients on a range of strategic issues, including revenue growth strategy, market entry, and organizational redesign.