

# Internet e valore economico nelle industrie culturali

Settembre 2012

Università Commerciale  
Luigi Bocconi

ASK  
**Art, Science  
and Knowledge**

[www.ask.unibocconi.it](http://www.ask.unibocconi.it)

Paola Dubini  
Lilla Montagnani  
Cinzia Parolini  
Francesco Saviozzi  
Aura Bertoni  
Simone Autera  
Alessandra Giarin  
Ada Palumbi

## Il punto di partenza: la digitalizzazione dei contenuti

- Progressiva transizione verso il formato digitale della produzione, distribuzione e fruizione dei contenuti
- Separazione del contenuto dal supporto fisico
- Affermazione di nuove forme di produzione e di pubblicazione dei contenuti (User Generated Content e selfpublishing)
- Entrata nelle industrie dei contenuti di player complementari:
  - Aggregatori che fanno prevalentemente leva sui modelli di autopubblicazione e condivisione dei contenuti e che si sostengono principalmente attraverso la pubblicità
  - Produttori di device specializzati o multifunzione che incorporano piattaforme e interfacce per la fruizione dei contenuti
  - Operatori di trasporto (es. TLC)
- Difficoltà degli incumbent ad adattarsi al mutato contesto competitivo
- Dibattito fervente sul ruolo del copyright e delle policy di enforcement con crescenti implicazioni sui modelli di creazione e cattura del valore di tutti gli attori in gioco

## Obiettivi

- L'obiettivo di fondo della ricerca è rispondere alle domande:
  - Come stanno evolvendo le industrie culturali nel contesto della digitalizzazione?
  - Come è possibile valutare l'impatto delle piattaforme digitali che offrono modalità innovative di distribuzione, selezione e finanziamento di nuove opere creative?
  - Le piattaforme digitali sono in grado di costruire mercati per contenuti creativi originali?
  - In che modo può l'evoluzione della disciplina del copyright contribuire all'evoluzione delle industrie culturali?

**ASKBocconi**

# **1. LE INDUSTRIE CULTURALI**

## L'oggetto di indagine

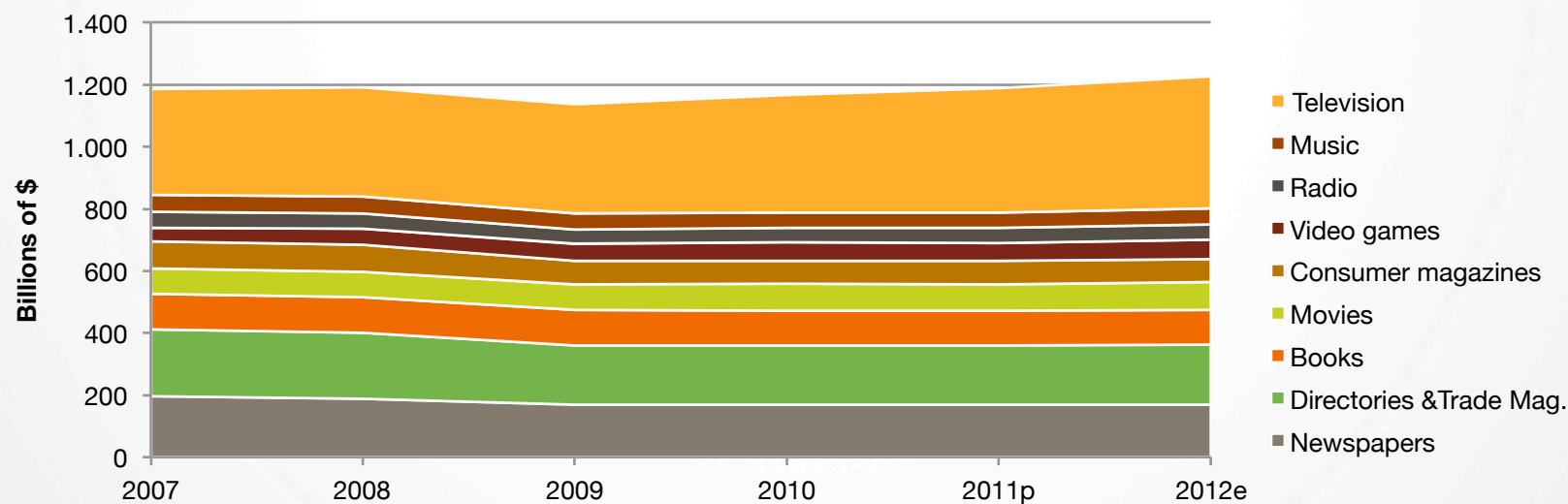
Le industrie culturali rappresentano un insieme variegato ed in forte evoluzione, del quale non è semplice tracciare i confini. Per fare chiarezza può essere utile riportare la classificazione adottata dalla Commissione Europea per valutare il valore economico generato dalla cultura

	The domain	The industries	The key actors
<b>Cultural sector</b>	Arts	Visual arts	Exhibitions, Galleries
		Performing arts	Opera, theater, Dance, Ballet, Festivals
	Heritage	By nature/age	Archaeological sites, Libraries, Archives, museums
		Typical productions	Crafts/ agricultural products
	Cultural industries	Film and video	Producers and distributors, different segments
		Broadcasting/radio/digital TV	
		Videogames	
		Music	
Books			
	Newspapers		
<b>Creative industries</b>	Creative industries stricto sensu	Design	Producers and distributors, different segments
		Architecture	Design houses
		Advertising / communication	Concept, production and distribution of campaigns
	Related industries	Consumer electronics	Design, manufacturing, distribution
		ICT	Industry specific software companies, platforms,
		TLC	

Elaborazione ASK su settori culturali e settori creativi. Fonte: *The Economy of Culture in Europe, Rapporto Jan Figel, 2006*

## Le dimensioni complessive delle industrie culturali

- Complessivamente le industrie culturali hanno presentato buoni tassi di crescita fino al 2008. Nel 2009 hanno registrato una battuta di arresto e nel 2011 presentavano circa lo stesso fatturato del 2008
- Fra il 2007 ed il 2011 si è verificata una redistribuzione del fatturato complessivo. In particolare è aumentato il settore televisivo (+18%), mentre quotidiani e consumer magazines hanno perso fatturato (-14%), così come directories a trade magazines (-11%)
- Attenzione: il grafico che segue non tiene conto delle cessioni dei diritti fra i diversi settori e tende quindi a sottostimare i settori di produzione dei contenuti (ad esempio la musica) a vantaggio di altri quelli di distribuzione (es. TV)

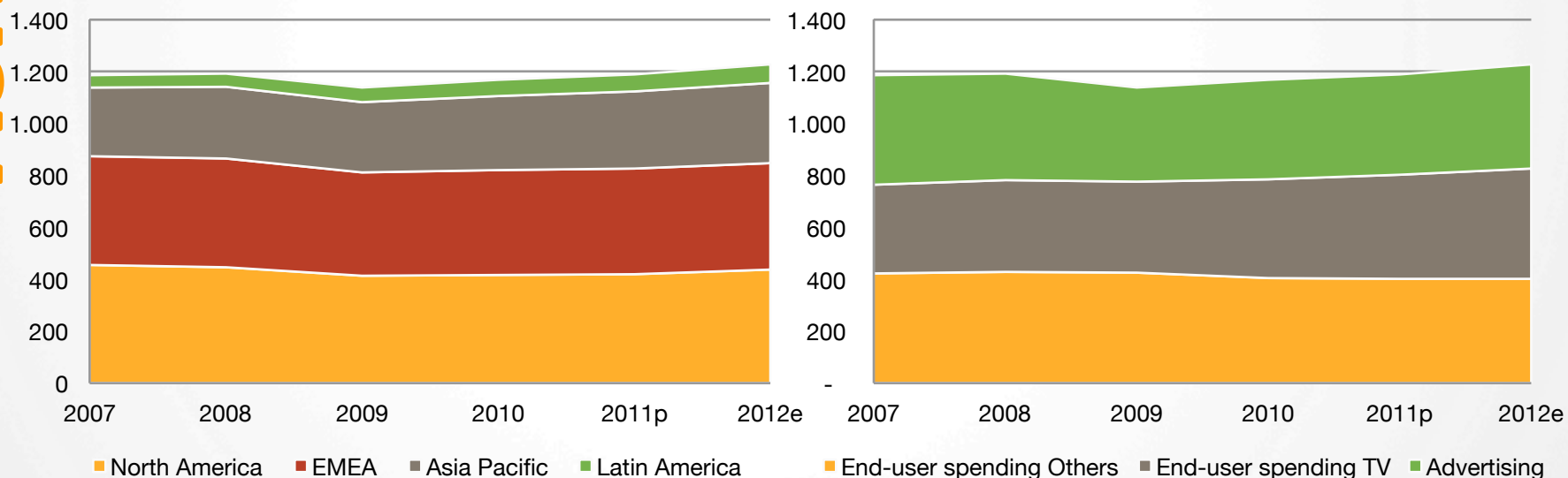


Consumer spending e ricavi pubblicitari complessivi delle content industries a livello globale. I dati 2012 sono stimati  
 Elaborazione Ask su dati PriceWaterhouseCoopers, Global Entertainment and Media Outlook, June 2012.

## Industrie culturali

### Andamento del mercato globale

- A livello globale fra il 2007 ed il 2011:
  - crescono il mercato asiatico (+12%) ed il piccolo mercato latino-americano (+37%), mentre si riducono il mercato europeo (-2%) e, soprattutto, nord-americano (-8%)
  - cresce la spesa degli utenti per i servizi televisivi (+18%), mentre si riducono sia la spesa degli utenti per altri contenuti (-5%), sia la raccolta pubblicitaria (-9%)

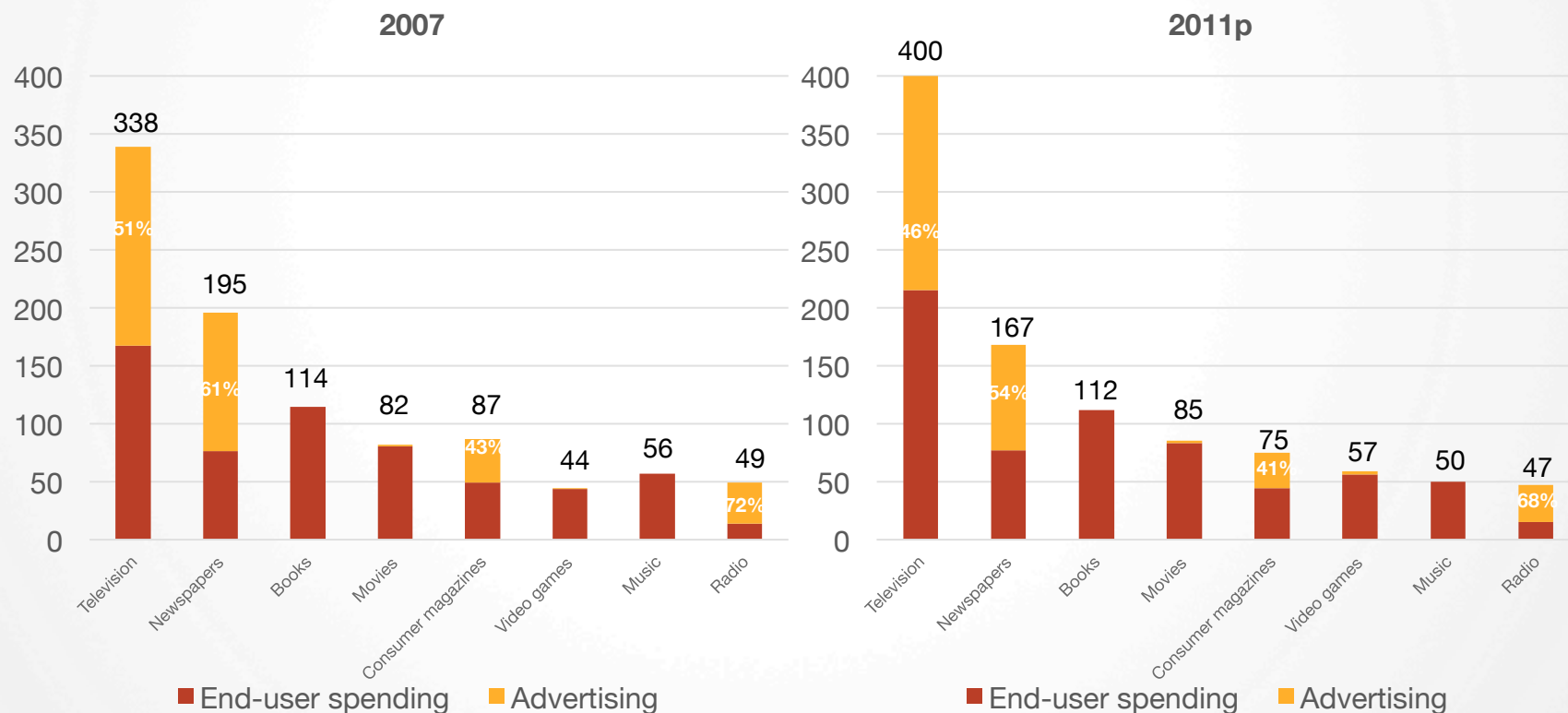


*I ricavi complessivi delle content industries a livello globale articolati, per area geografica e per tipo di ricavo. I dati 2012 sono stimati  
Elaborazione Ask su dati PriceWaterhouseCoopers, Global Entertainment and Media Outlook, June 2012*



## Relazione fra consumer spending e pubblicità

- Le diverse industrie culturali presentano ricavi con percentuali molto diverse di end-user spending e pubblicità
- I settori più interessati dalla pubblicità sono TV, quotidiani, consumer magazines e radio. In tutti questi settori fra il 2007 ed il 2011 l'incidenza della pubblicità si è ridotta sensibilmente



Fatturato complessivo delle principali industrie culturali e sua suddivisione fra fatturato pubblicitario ed end-user spending.  
 Elaborazione ASK su dati PriceWaterhouseCoopers, Global Entertainment and Media Outlook, June 2012



## La difficoltà di stimare il valore creato dalle industrie culturali

- La presenza di piattaforme digitali globali rende più complessa la quantificazione del valore creato su specifici mercati geografici
- I ricavi sono una misura imperfetta del valore economico creato:
  - Eventuali diminuzioni nei costi che si riflettono in riduzioni dei prezzi e dei ricavi portano ad una riduzione del consumer spending ma non necessariamente del valore creato
  - Fenomeni emergenti (come ad esempio il self publishing) sfuggono alle statistiche ufficiali

## La distribuzione degli investimenti pubblicitari

### Alcuni commenti sull'evoluzione dei mercati

Secondo PWC fra il 2007 ed il 2011 a livello internazionale:

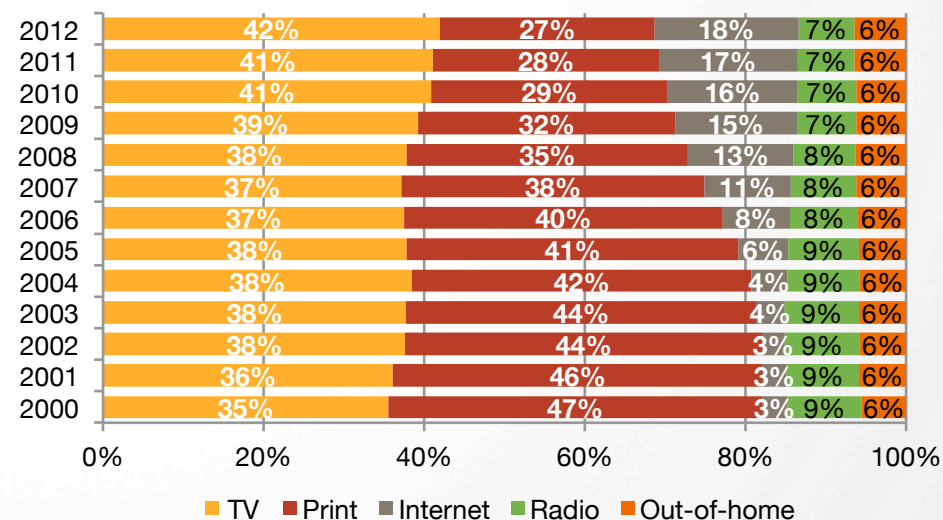
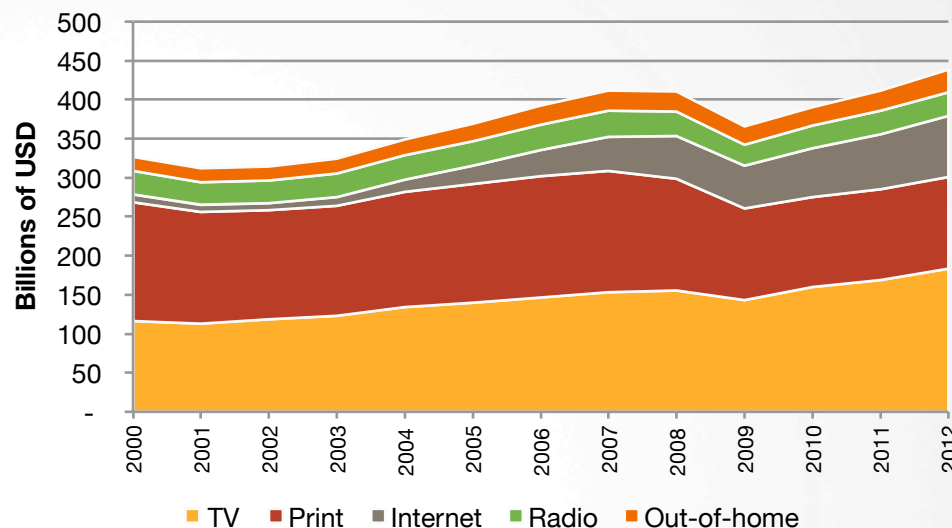
- I ricavi pubblicitari online e offline sono stimati in circa 486 miliardi di dollari, con un calo di circa 10 Miliardi di \$ dal 2007, pur con differenze nei diversi paesi. I player tradizionali hanno perso circa 37 miliardi di \$ (incluso anche la pubblicità realizzata online), mentre i pure player hanno aumentato la raccolta di 10 miliardi di \$. L'incidenza della quota pubblicitaria sui ricavi delle industrie culturali si riduce dall'85 all'80%
- Il calo delle revenue pubblicitarie interessa in particolare le radio (-10%) e, soprattutto, la carta stampata (-24% di raccolta per i quotidiani e -18% per i consumer magazines), a fronte di un aumento interessante da parte del settore televisivo (+8%)

Negli Stati Uniti:

- Crisi economica e cambiamenti strutturali hanno comportato un calo della spesa pubblicitaria di circa 26 miliardi di \$, passando dai 210 miliardi di \$ del 2007 ai 184 del 2011. La perdita ha interessato i player tradizionali (-\$33 miliardi), a fronte di un aumento della raccolta pubblicitaria da parte dei pure player Internet (+\$7,5 miliardi)
- L'incidenza della quota pubblicitaria sui ricavi delle industrie culturali si riduce dall'89 all'84%
- Il segmento televisivo è riuscito ad aumentare, seppur di poco, la raccolta pubblicitaria (+2%), mentre ancora più rilevante, rispetto ai dati globali, è il calo delle revenue pubblicitarie dell'editoria periodica e, in particolare, dei quotidiani, che in 5 anni vedono quasi dimezzarsi la raccolta pubblicitaria complessiva

## La concorrenza nella raccolta pubblicitaria

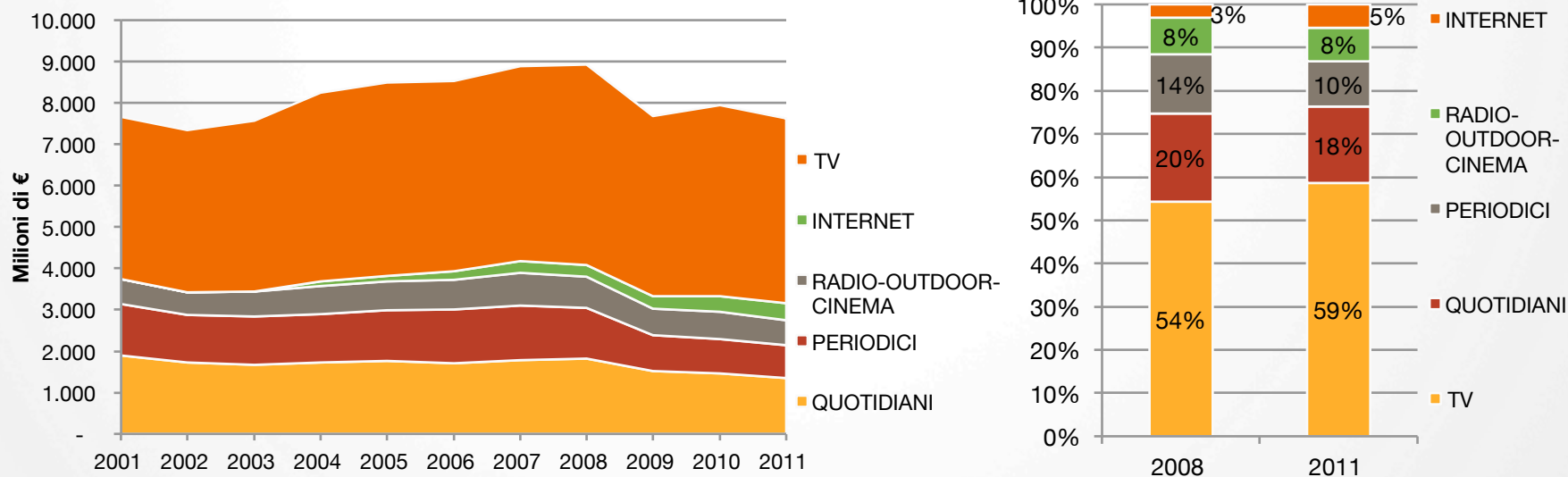
- Nel tempo, cambia quindi la capacità delle diverse filiere di attirare raccolta pubblicitaria, per effetto della configurazione dei sistemi di offerta e dello shift di attenzione da parte dei consumatori finali
- Le industrie culturali che producono contenuti distribuiti attraverso supporti cartacei (quotidiani e periodici) risultano progressivamente schiacciate fra filiere televisive e Internet nella capacità di attrazione di ricavi pubblicitari



Evoluzione del mercato pubblicitario a livello globale.  
Elaborazione Ask su dati MagnaGlobal, "2011 Advertising Forecast".

## La distribuzione degli investimenti pubblicitari in Italia

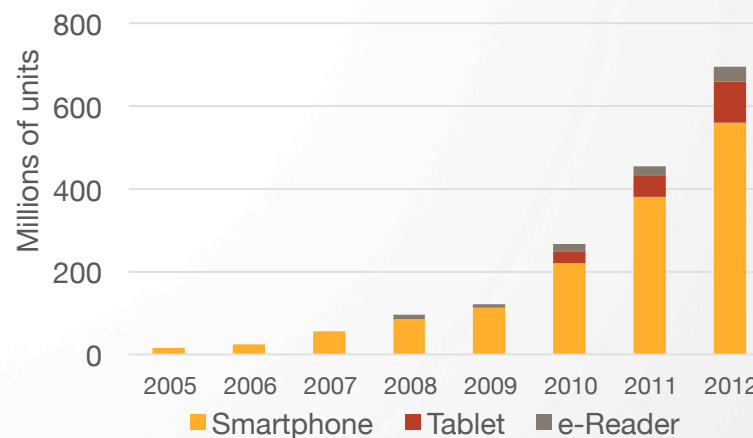
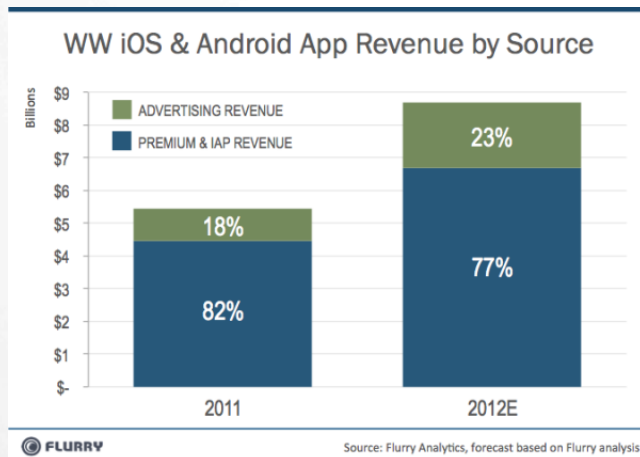
- In Italia il mercato pubblicitario ha continuato a crescere fino al 2008, per poi subire una forte contrazione (- 14,5% dal 2008 al 2011)
- l'Italia si caratterizza per una fortissima incidenza della quota pubblicitaria delle televisioni rispetto alla quota della stampa quotidiana e periodica
- Nel 2011 la quota di quotidiani e periodici si è ridotta dal 34 al 28% del totale
- Nello stesso periodo le televisioni, pur perdendo comunque il 7,7% della raccolta pubblicitaria, hanno aumentato la propria quota dal 54 al 59%
- Per quanto in crescita, la pubblicità online rappresenta solo il 5% del mercato



La pubblicità in Italia. Elaborazione Ask su dati Nielsen (per la pubblicità nazionale), FCP-ASSOQUOTIDIANI, FCP-ASSOPERIODICI ed FCP-ASSORADIO (per la pubblicità locale, rubricata, di servizio ed extra-tabellare)

## Le opportunità di crescita: i device mobili

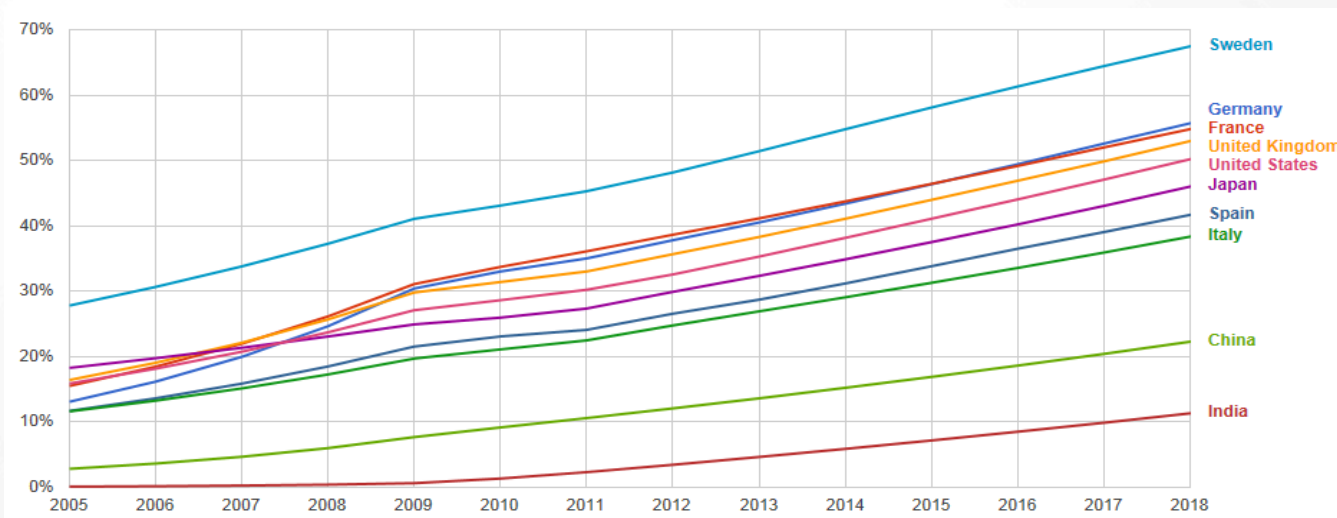
- Un mercato emergente per le industrie culturali è rappresentato dalla fruizione dei contenuti su device mobili, anche se tuttora questo fenomeno presenta una distribuzione differenziata per fascia di età e area geografica
- La diffusione dei device mobili ha posto le premesse per la nascita di quello che, nonostante alcune sovrapposizioni, può essere considerato un nuovo segmento delle industrie culturali: il mercato delle app, che ha già superato i \$10 miliardi di fatturato e potrebbe a breve superare, in termini di customer spending, settori storici come quello della musica
- I device mobili potenzialmente possono rappresentare anche contesti di sviluppo per la raccolta pubblicitaria, per quanto ad oggi non siano ancora emersi modelli di successo



Vendite di device mobili. Fonte: PWC LLP, Wilkofsky Gruen Associates, Global Entertainment & Media Outlook, June 2011

## Le opportunità di crescita: il ruolo della banda larga

- Un altro fattore di sviluppo per l'offerta di prodotti culturali in formato digitale è rappresentato dalla possibilità di accedere a connessioni in banda larga. Questo tipo di connessioni, in particolare, rappresentano un pre-requisito per lo sviluppo di servizi di video-streaming di qualità
- Tutte le statistiche e le previsioni mostrano un graduale aumento della percentuale di famiglie con accesso alla banda larga, seppur con percentuali molto differenziate a seconda delle aree geografiche
- Dopo una buona partenza all'inizio degli anni 2000, purtroppo l'Italia ha perso posizioni su questo fronte e attualmente appare notevolmente arretrata rispetto alle altre nazioni economicamente sviluppate



Percentuale della popolazione con accesso alla banda larga.  
Fonte: Pardee Center for International Futures, May 2011



## Il dibattito in corso

- A seguito dei trend di trasformazione strutturale che investono tutte le filiere culturali, si modificano la redditività ed i rapporti di forza fra player
- Gli incumbent delle industrie culturali nei mercati maturi – che hanno costruito il loro vantaggio competitivo attorno all'economia dei supporti che configurano ambiti competitivi distinti – sono messi sotto pressione e vedono ridursi i ricavi pubblicitari e il consumer spending
- La trasformazione delle filiere determina una riduzione e uno spostamento dei flussi di raccolta pubblicitaria. Il mercato della pubblicità online è fortemente concentrato a livello globale
- La crescente crossmedialità dei contenuti apre alle industrie culturali spazi competitivi non riconducibili ad una specifica filiera
- L'apertura di mercati digitali determina la nascita e la crescita di segmenti il cui valore non è stato ancora quantificato (es. autopubblicazione)
- In alcuni settori gli incumbent attribuiscono la riduzione della domanda in parte al fenomeno della circolazione non autorizzata dei contenuti, il cui impatto tuttavia è di difficile quantificazione. In particolare, i detentori dei diritti d'autore lamentano l'insufficienza degli attuali strumenti di enforcement di diritto d'autore online



## Perché riflettere sul copyright

### In senso tecnico, le norme sul copyright:

- sono al cuore dello sviluppo delle industrie culturali, perché rappresentano un incentivo alla creazione di contenuti garantendo remunerazione agli attori
- disciplinano la circolazione delle opere dell'ingegno
- permettono il bilanciamento tra protezione delle opere e accesso ai contenuti

### In relazione alle dinamiche settoriali, le norme sul copyright contribuiscono a:

- definire i ruoli e la sostenibilità economica degli attori della filiera
- regolare il rapporto tra incumbent e nuovi entranti
- definire i modelli produttivi, distributivi e di business

## Le nostre ipotesi di lavoro

- La digitalizzazione nei processi produttivi e distributivi dei contenuti, seppur con impatti variabili a livello delle singole industrie culturali, è un fenomeno strutturale, irreversibile e in crescita
- La trasformazione delle filiere culturali per effetto della digitalizzazione determina una profonda modifica delle strutture di costo e della ripartizione del valore fra attori economici.
- L'ampliamento di un'offerta legale e di qualità di contenuti digitali rappresenta un presupposto essenziale per la rigenerazione del mercato dei contenuti
- Le piattaforme digitali possono costituire mercati per l'emersione di nuovi contenuti con potenziale successo commerciale e quindi fungere da:
  - Scout per le filiere dei contenuti
  - Promozione e distribuzione di contenuti
  - Palestre imprenditoriali per i produttori di nuovi contenuti
  - Sistema di raccolta fondi per il finanziamento di nuove opere
- L'allargamento dell'offerta legale di contenuti digitali richiede un ripensamento della disciplina della tutela delle opere d'ingegno, oltre agli strumenti di enforcement del diritto d'autore in rete

## La metodologia d'indagine

L'indagine è stata svolta approfondendo i seguenti punti:

- Analisi dei trend evolutivi in alcune cultural industries particolarmente significative (Musica, Editoria Libraria, Videogames, Contenuti video e TV, Quotidiani) con valutazione dell'impatto del fenomeno della digitalizzazione.
- Approfondimento del ruolo economico di due piattaforme (Youtube e Kickstarter) che offrono modalità innovative di distribuzione, selezione e finanziamento di nuove opere creative
- Analisi delle attuali norme a disciplina della responsabilità degli intermediari Internet e dei progetti allo studio per rafforzare l'enforcement del diritto d'autore online e il ruolo di gatekeeper degli intermediari
- Analisi dei principali progetti di modernizzazione del diritto d'autore finalizzati allo sviluppo dell'economia digitale dei contenuti e favorire il ruolo di nurturer della creatività online svolto dagli intermediari Internet

## 2. L'EVOLUZIONE DELLE INDUSTRIE CULTURALI

**2.1 LA MUSICA**

**2.2 L'EDITORIA LIBRARIA**

**2.3 I VIDEOGAMES**

**2.4 I CONTENUTI VIDEO**

**2.5 I QUOTIDIANI**

**2.1 L'EVOLUZIONE DELLE INDUSTRIE CULTURALI:  
LA MUSICA**

## L'impatto di Internet nel settore della Musica

Il settore della musica è stato fra i primi a subire lo spostamento della fruizione dai supporti fisici alla versione digitale e, proprio per questo, è stato all'inizio particolarmente lento nel reagire ai cambiamenti:

- La diffusione dei device per l'ascolto della musica digitale ha preceduto di diversi anni lo sviluppo di un'offerta legale, favorendo di fatto il fenomeno del download non autorizzato
- Le vendite legali in formato digitale hanno cominciato a diventare percepibili solo a partire dal 2004-2005, grazie soprattutto al successo dell'iTunes Store
- L'aumento delle vendite in formato digitale non è riuscito a compensare la perdita del fatturato in formato fisico

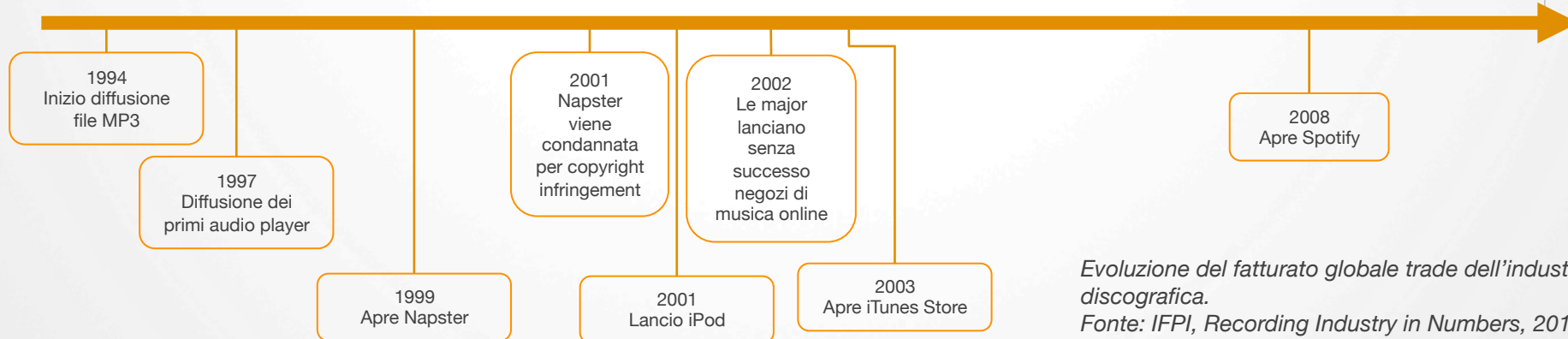
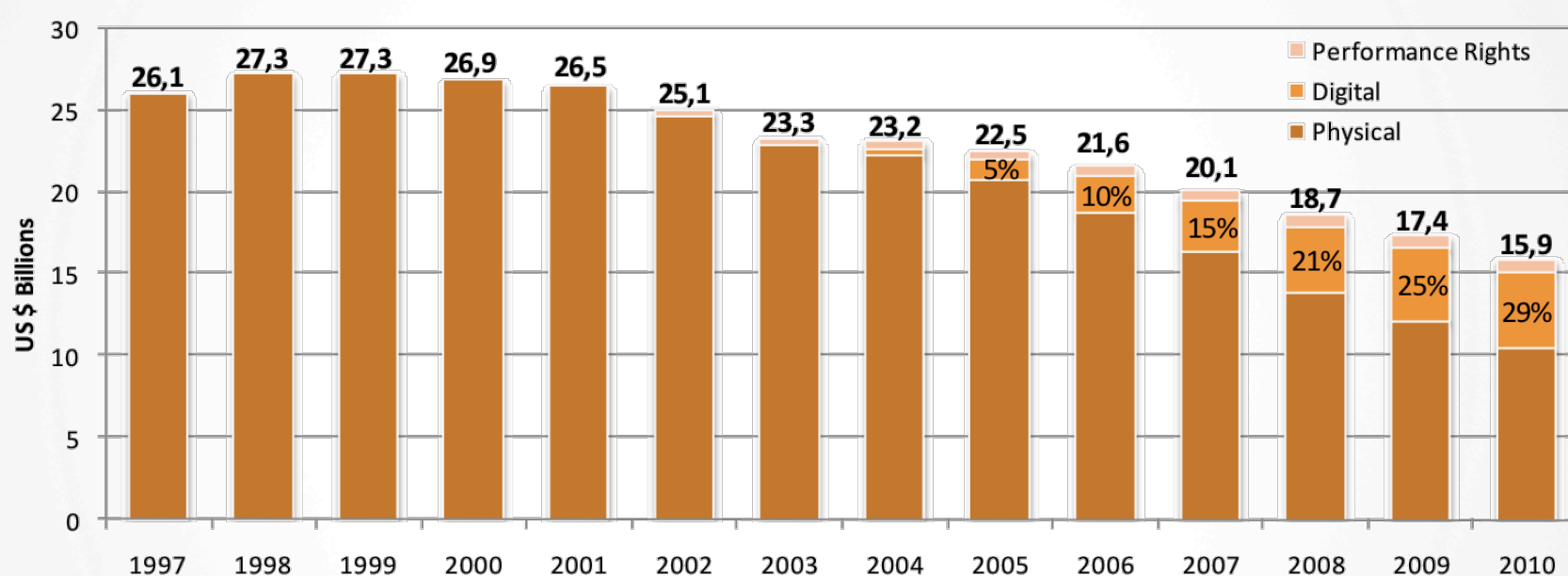
Dopo anni di difficoltà, il settore ha cominciato a reagire in modo più efficace:

- In generale le case discografiche rilasciano più facilmente i diritti per la distribuzione di musica in formato digitale, anche quando non controllano il servizio di distribuzione
- Emergono nuovi modelli di business (ad esempio Spotify) che fanno leva sui social network come strumento di music discovery e spostano l'accento dal possesso all'accesso in streaming a vaste librerie di brani musicali



## Le dimensioni del format shift nella musica a livello globale

Le vendite legali di musica in formato digitale hanno cominciato a crescere nel 2002, con una forte accelerazione a partire dal 2008 e arrivando ad incidere per il 33% sulle vendite totali nel 2011

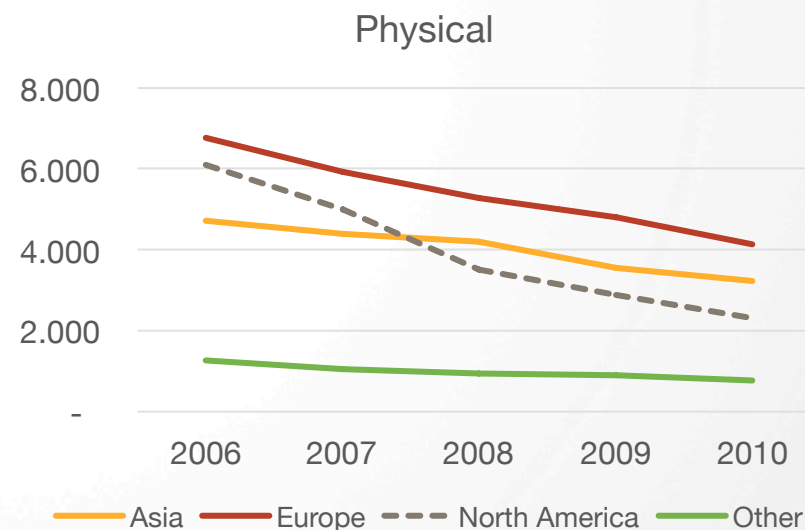
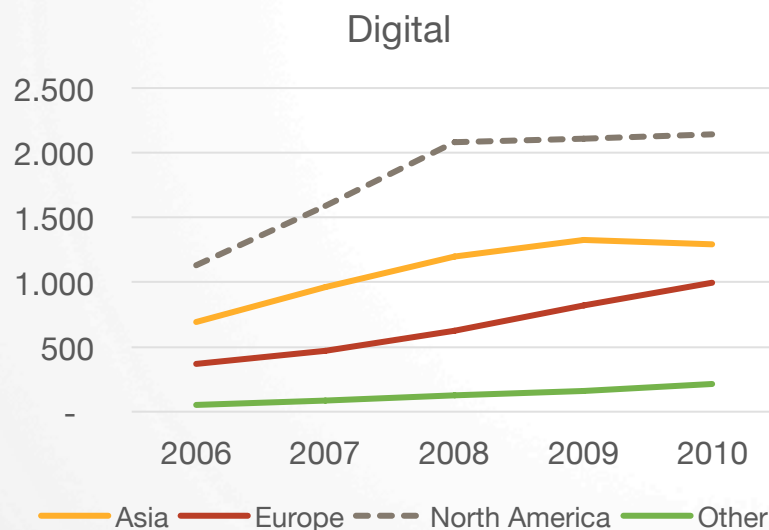


*Evoluzione del fatturato globale trade dell'industria discografica.  
Fonte: IFPI, Recording Industry in Numbers, 2011*

## I trend di digitalizzazione per area geografica

La rilevanza delle vendite di musica in formato digitale cambia molto fra le diverse aree geografiche

- L'Europa rappresenta il mercato più importante per i formati fisici
- Il Nord America domina il mercato dei formati digitali
- L'Asia si trova in una situazione intermedia. I dati del continente asiatico sono fortemente influenzati dal mercato giapponese, che incide molto sul totale e presenta una penetrazione del formato digitale relativamente più contenuta rispetto al Nord America



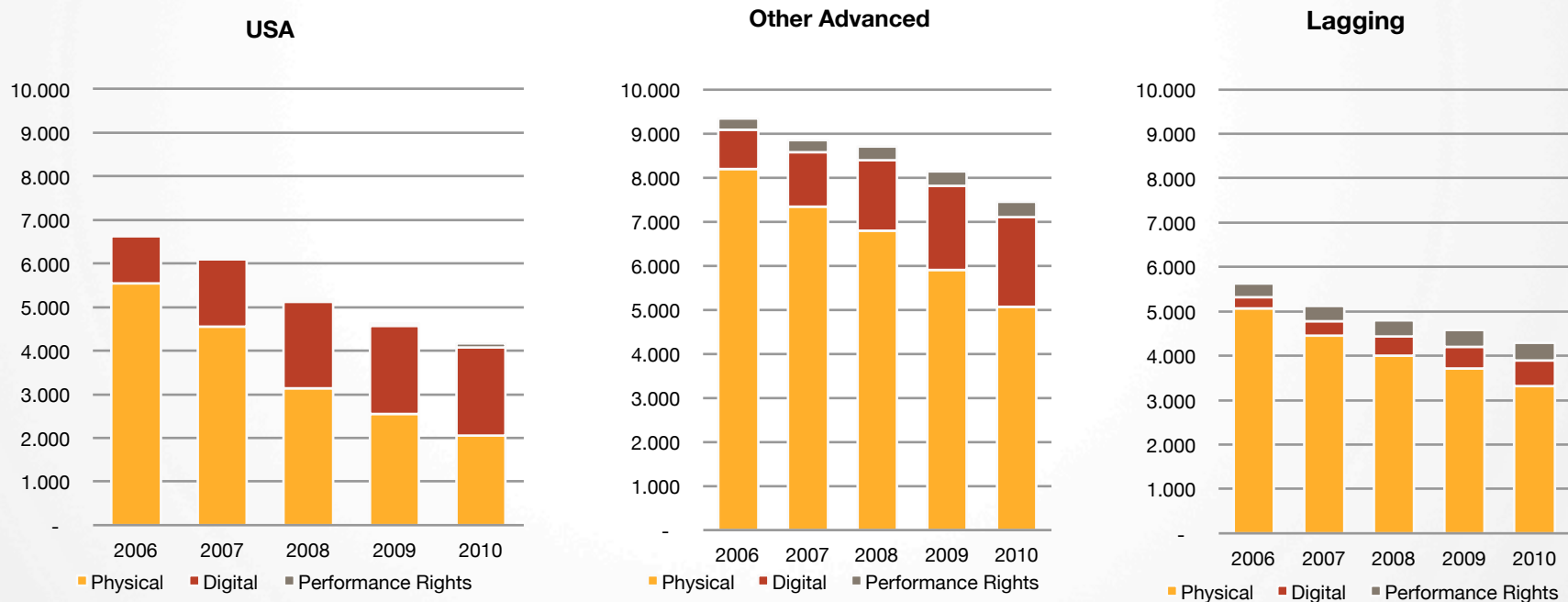
*Evoluzione del fatturato globale trade del settore discografico per continente.  
Fonte: Elaborazione ASK su dati IFPI, Recording Industry in Numbers, 2011*

## Specificità nazionali nel consumo di musica

- Vi è una grandissima differenza fra le dimensioni dei diversi mercati nazionali, in parte per l'ampiezza della popolazione, in parte per le disparità nella spesa pro capite
- USA, Giappone, Germania e UK realizzano il 69% del fatturato complessivo dell'industria discografica
- I paesi emergenti presentano un fatturato complessivo limitato ma in forte crescita e prevalentemente digitale. I mercati di Cina, Russia, India, in altri termini, si svilupperanno direttamente in digitale.
- L'incidenza delle vendite digitali è massima nelle nazioni emergenti asiatiche (Cina 76%, Thailandia 59%, Indonesia 58%, Corea del Sud 55%), molto alta negli USA (49%), alta in India e Russia (34%), sotto la media in Europa: Danimarca 30%, Spagna 20%, Francia 17%, Germania 13%
- L'Italia è caratterizzata da una bassissima spesa pro capite e da un'incidenza del formato digitale sotto la media (15%). L'inadeguatezza dell'offerta legale nella nostra nazione è al tempo stessa causa ed effetto di una forte propensione al download non autorizzato

## Legame fra digitalizzazione e calo delle vendite

Le vendite di musica sono diminuite in tutte le nazioni, sia in quelle che ancora registrano una penetrazione limitata del formato digitale (-24% dal 2006), sia nelle nazioni più avanti nel processo di digitalizzazione. Negli USA le vendite sono diminuite del 37%, mentre nelle altre nazioni con incidenza dei formati digitali superiore al 20% sono diminuite complessivamente solo del 20%



Evoluzione del fatturato globale trade dell'industria discografica negli USA e nelle altre nazioni con vendite in formato digitale superiore al 20% (Other Advanced). Fonte: elaborazione ASK su dati IFPI, Recording Industry in Numbers, 2011

## Le cause del calo nelle vendite di musica

La circolazione non autorizzata in rete di opere musicali

- Secondo Frontier Economics, a livello globale il valore retail della musica ottenuta illegalmente si avvicinava ai 40 miliardi di dollari. Questo dato non equivale necessariamente al fatturato perso a causa della circolazione non autorizzata, in quanto molti brani ottenuti illegalmente non sarebbero comunque stati acquistati. Ipotizzando un displacement rate del 20%, si può stimare una perdita di \$8 miliardi di fatturato retail, equivalenti a circa \$5,3 miliardi di fatturato trade
- Il fenomeno della circolazione non autorizzata è preesistente ai processi di digitalizzazione, ed è difficile pensare di sradicarlo. Un abbattimento del 20% del flussi illegali a livello globale, che pur sarebbe un successo considerevole, implicherebbe un recupero di circa un miliardo di fatturato trade, cifra importante, ma lontana dai circa \$10 miliardi persi nell'ultimo decennio
- Uno studio condotto da Adermon e Liang sul mercato svedese dopo l'introduzione di norme antipirateria più severe (IPRED, aprile 2009) ed il lancio del servizio streaming di Spotify (ottobre 2008) ha evidenziato come:
  - Dopo l'introduzione delle nuove norme antipirateria le vendite legali di musica sono aumentate in modo significativo, ma dopo soli 6 mesi dalla loro introduzione il loro effetto deterrente si era già molto ridotto
  - Coloro che nel 2010 dichiaravano di utilizzare meno i servizi di filesharing citavano come motivi Spotify (56%), IPRED (34%) e migliori servizi legali (25%)

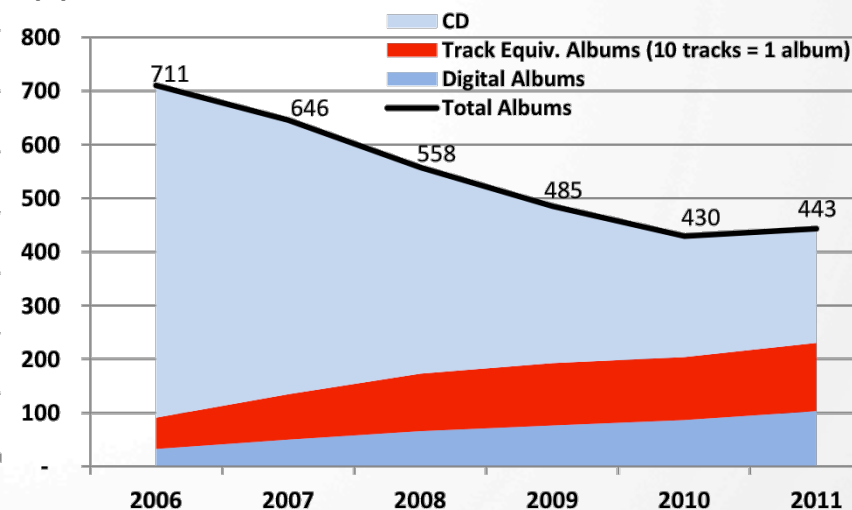
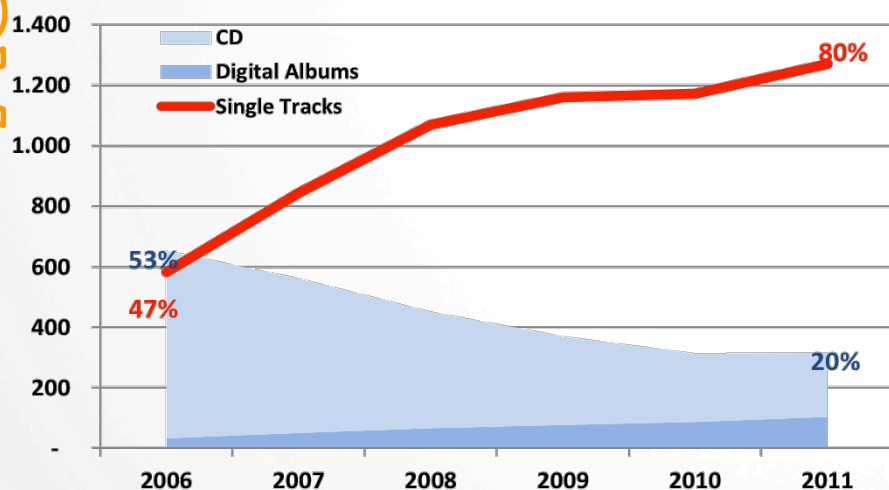
## Le cause del calo nelle vendite di musica

Le altre cause

Oltre che alla pirateria, il calo delle vendite è legato anche ad altre cause:

- Il venir meno del fatturato legato al riacquisto di brani già posseduti, che negli anni novanta aveva caratterizzato il passaggio dal vinile ai CD
- La percezione di prezzo elevato degli album digitali, poiché l'abbattimento dei costi di produzione/distribuzione fisica rende agli occhi degli utenti non equo mantenere sul digitale gli stessi prezzi dei CD fisici
- L'affermazione dei single track, che consente di comprare solo i brani effettivamente apprezzati

I grafici che seguono consentono fra l'altro di rilevare come per la prima volta dopo molti anni nel 2011 negli USA le vendite in volumi appaiono in aumento



Vendite in volumi (milioni di unità) di album e single track negli USA. Fonte: elaborazione ASK su dati IFPI, Recording Industry in Numbers, 2011 per i dati fino al 2010 e Nielsen Company & Billboard's 2011 Music Industry Report per i dati 2011



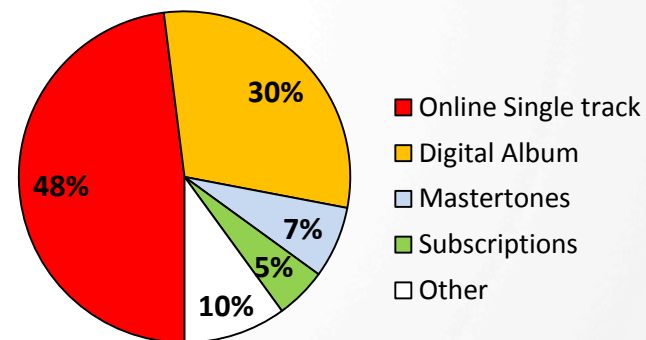
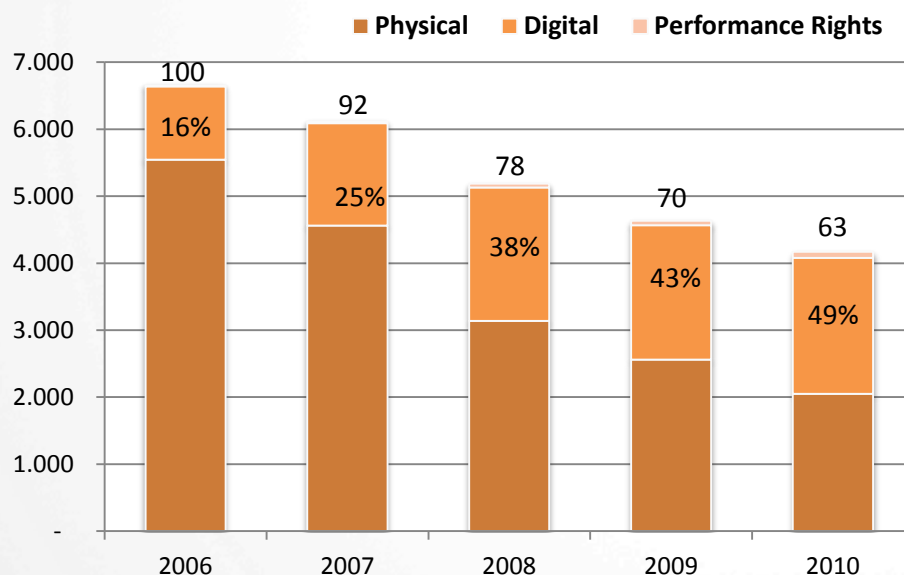
## Servizi legali e modelli di fruizione

- L'analisi delle cause nel calo delle vendite di musica evidenzia come difficilmente i problemi del settore si possono risolvere puntando solo alla lotta alla pirateria, anche perché la frammentazione delle legislazioni nazionali rende molto complessa e costosa la repressione di questo fenomeno a livello globale
- L'efficacia delle misure repressive a prevenzione della circolazione non autorizzata dei contenuti è oggetto di acceso dibattito. Le analisi, tuttavia, evidenziano che tali misure, senza lo sviluppo parallelo di un'adeguata offerta legale, perdono molta della loro efficacia nel tempo
- La ricerca di un modello di sviluppo sostenibile, per il settore della musica passa necessariamente attraverso la ricerca di nuovi modelli di business, nuovi revenue model, nuovi modelli di fruizione della musica
- In relazione ai modelli di fruizione, è interessante analizzare l'impatto che diversi modelli nazionali e l'impatto che diversi modelli sembrano avere sulle vendite legali



## Il modello di fruizione negli USA

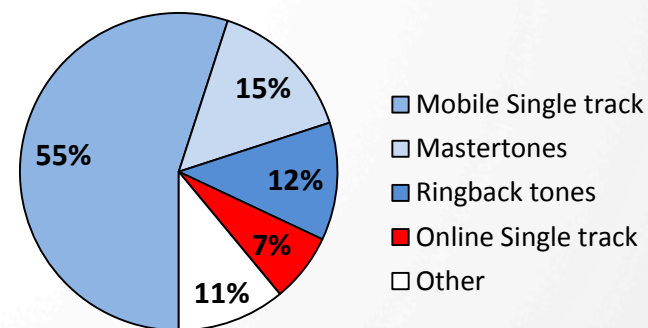
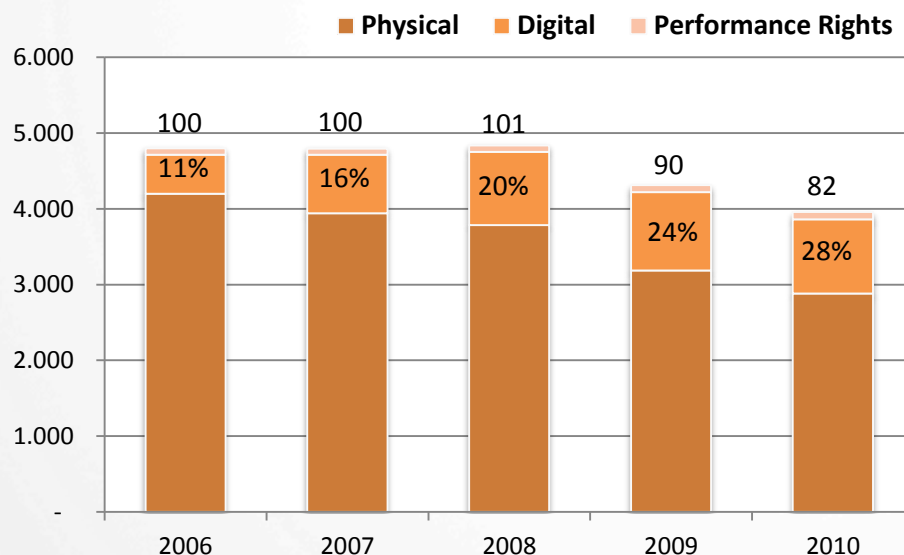
- Fino al 2010 gli Stati Uniti hanno impostato lo sviluppo del mercato digitale soprattutto sulla vendita di single track e album digitali, che insieme rappresentano il 78% delle vendite digitali
- Nonostante l'ampia disponibilità di servizi legali, questo modello non sembra sostenibile nel lungo termine, come testimoniano le forti riduzioni delle vendite complessive



*Evoluzione del fatturato trade complessivo negli USA dal 2006 al 2010 e composizione delle vendite in formato digitale nel 2010.  
Fonte: Elaborazione ASK su dati IFPI, Recording Industry in Numbers, 2011*

## Il modello di fruizione in Giappone

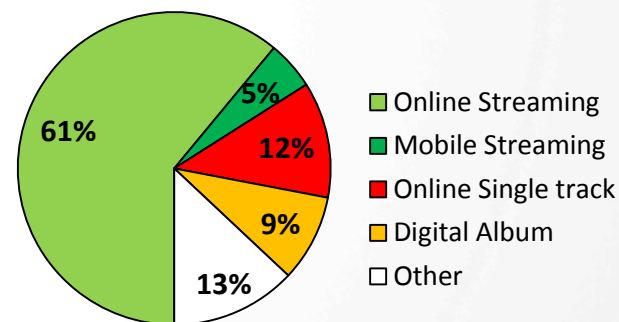
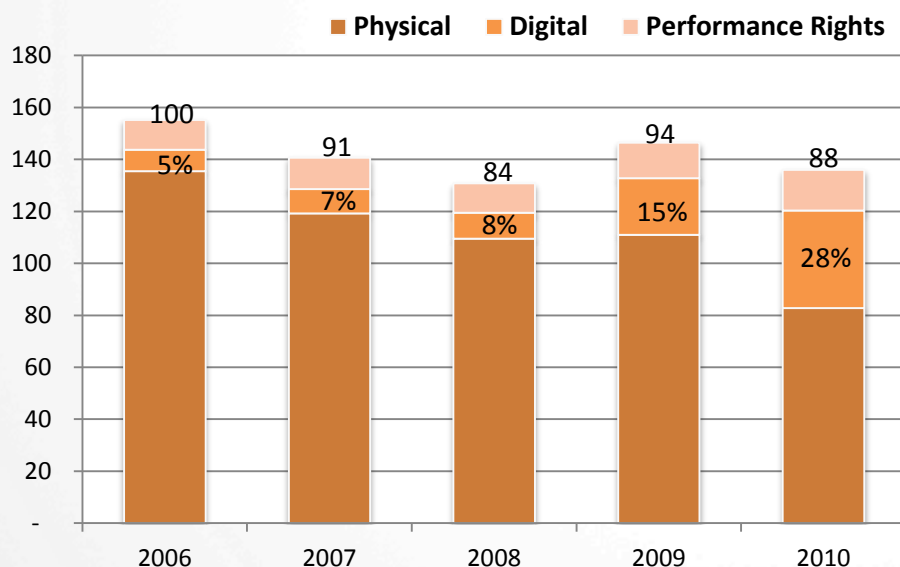
- Il Giappone (secondo mercato mondiale, quasi pari a quello USA) è caratterizzato da un approccio che potremmo definire mobile-centered, contrapposto all'approccio pc-centered degli USA. In questa nazione, infatti, l'82% delle vendite in formato digitale avviene direttamente su device mobili
- Almeno fino al 2008 questo approccio sembra aver consentito di mantenere costante il fatturato. Il calo del 2009 e del 2010 può essere almeno in parte ricondotto alla crisi economica, che in Giappone è stata particolarmente forte



Evoluzione del fatturato trade complessivo in Giappone dal 2006 al 2010 e composizione delle vendite in formato digitale nel 2010. Fonte: Elaborazione ASK su dati IFPI, Recording Industry in Numbers, 2011

## Il modello di fruizione in Svezia

- Pur essendo un mercato molto piccolo, la Svezia rappresenta un caso interessante in quanto negli ultimi anni si è spostata dal modello del possesso al modello dell'accesso alla musica attraverso servizi di streaming, che nel 2010 rappresentavano il 66% delle vendite digitali
- Questo sembra aver consentito di sostenere il fatturato trade pro capite, che in Svezia è di \$15, più alto dei \$13,4 degli USA, anche se più basso dei \$31,2 del Giappone



*Evoluzione del fatturato trade complessivo in Svezia dal 2006 al 2010 e composizione delle vendite in formato digitale nel 2010.  
Fonte: Elaborazione ASK su dati IFPI, Recording Industry in Numbers, 2011*

## La filiera discografica

### Il modello tradizionale

I fenomeni di digitalizzazione non hanno un impatto solo sulle dimensioni del settore discografico, ma anche sui rapporti di forza fra gli attori che lo compongono. Nel modello tradizionale:

- Pochi artisti riescono ad ottenere un contratto con una casa discografica
- Le case discografiche basano il loro potere contrattuale sul controllo delle attività logistiche, di promozione e di accesso al retail, oltre che sul controllo dei processi di music discovery attraverso radio e TV commerciali. Esse giocano inoltre un ruolo cruciale nel finanziare e nell'assumersi il rischio connesso ai progetti musicali
- La remunerazione agli artisti è esigua in parte per il loro potere contrattuale mediamente basso, in parte a causa degli alti costi di produzione e marketing che le case discografiche devono sostenere. Queste, inoltre, devono utilizzare parte dei margini degli album di successo per finanziare le perdite dei titoli che non ottengono un successo commerciale

Prezzo all'ingrosso	12,00
Copie vendute	500.000
<b>Fatturato Trade</b>	<b>6.000.000</b>
Royalty (14% all-in - 3% per il produttore = 11%)	1,32
Royalty * 500.000 unità	660.000
Meno 10% di free goods	- 66.000
Royalty lorda	594.000
Meno costi di registrazione	- 250.000
Meno 50% costi di promozione indipendente	- 75.000
Meno 50% costi di produzione dei video	- 50.000
Meno Perdite Tour promozionale	- 50.000
<b>Royalty al netto dei costi a carico dell'artista</b>	<b>169.000</b>

*Il conto economico di un tipico contratto per la pubblicazione di un album musicale, Fonte: D. Passman, All You Need to Know about the Music Industry, Rosetta Books, 2010*

## La filiera discografica

### I cambiamenti strutturali e nei rapporti di forza fra attori

- I processi di digitalizzazione hanno posto le premesse per più ampie opportunità di espressione della creatività e di accesso al mercato da parte degli artisti:
  - Si riducono i costi di produzione e di logistica, così come la frammentazione del retail, rendendo più agevole l'accesso al mercato ad artisti ed etichette indipendenti. La forte concentrazione dei servizi di musica online, tuttavia, aumenta in modo considerevole il loro potere contrattuale e, quindi, la quota di valore di cui questi riescono ad appropriarsi
  - Emergono nuove piattaforme di music discovery (servizi streaming come Spotify, di video-streaming come YouTube, social network, web radio specializzate, ecc. ) caratterizzati da un maggior peso dei sistemi di valutazione da parte degli utenti. I social media, peraltro, rappresentano un potente canale di promozione dei prodotti musicali digitali, e già stanno influenzando positivamente la crescita del mercato digitale, con benefici sia per le major che per le etichette e gli artisti indipendenti
  - Nuove iniziative di crowdfunding come Kickstarter e Indiegogo offrono opportunità di finanziamento di progetti musicali alternative rispetto alle case discografiche
- Le case discografiche mantengono comunque un importante ruolo di scouting e promozione degli artisti e possono usufruire di nuovi canali per la promozione e la distribuzione dei contenuti



## Principali conclusioni dell'analisi dei settori

### La musica

- Il settore della musica ha risentito pesantemente dei processi di digitalizzazione, registrando negli ultimi anni una forte riduzione delle vendite a livello globale, sia nei paesi leading che in quelli lagging rispetto alle vendite di musica in formato digitale. I dati 2011 degli Stati Uniti mostrano per la prima volta una ripresa dei volumi di vendita rispetto all'anno precedente
- Il fenomeno delle copie non autorizzate è sempre stato molto rilevante in questo settore ed è peggiorato con il passaggio della musica al formato digitale. La sola lotta alla pirateria, tuttavia, appare poco efficace nel modificare nel lungo termine il comportamento degli utenti e non sufficiente per recuperare il fatturato perso dal settore, se non accompagnata dallo sviluppo dell'offerta digitale legale e dalla definizione di nuovi modelli di business
- Le copie non autorizzate sono solo una delle cause della perdita di fatturato del settore. Un'altra causa di rilievo è rappresentata dall'affermazione dei single track rispetto agli album come unità tipica di acquisto della musica. I mercati che, come quello statunitense, hanno impostato lo sviluppo del mercato digitale soprattutto sulla vendita di single track hanno visto un calo di fatturato più forte rispetto ai mercati che si sono sviluppati principalmente grazie all'offerta di servizi di streaming, come ad esempio la Svezia.
- Il passaggio dal possesso dei brani musicali all'accesso a servizi di streaming come, ad esempio, Spotify promette di creare le basi per un rafforzamento dei sistemi di offerta legali e per un recupero almeno parziale del fatturato perso dal settore negli ultimi anni anche se aumenta la pressione sul prezzo per i fornitori di contenuti
- I processi di digitalizzazione vanno valutati anche prendendo in considerazione il loro potenziale in termini di espressione creativa e accesso diretto al mercato da parte degli artisti

**2.2 L'EVOLUZIONE DELLE INDUSTRIE CULTURALI:  
L'EDITORIA LIBRARIA**



## L'impatto di Internet nel settore dell'editoria libraria

- Il settore dell'editoria libraria si caratterizza per la presenza di numerosi segmenti con logiche competitive molto diverse fra loro.
- Mentre alcuni segmenti specializzati (le enciclopedie, l'editoria scientifica) hanno sperimentato la transizione al digitale da diversi anni, l'editoria di varia e la scolastica (che rappresentano i segmenti principali) hanno cominciato a sperimentare gli effetti della digitalizzazione soprattutto a partire dal 2010.
- A differenza di quanto avvenuto nella musica, la diffusione dei device di lettura è andata di pari passo con l'ampliarsi dell'offerta di titoli in formato digitale. Questo, unito ad un profilo più maturo degli utenti di libri, sta limitando in questo settore il fenomeno del download di copie non autorizzate
- Un'altra differenza rispetto al settore della musica è rappresentata da una maggiore diversità fra le abitudini di fruizione in diverse aree geografiche. Solo negli USA le vendite di ebook sono oggi a livelli tali da rendere il fenomeno visibile e, anche in questo mercato, il fenomeno è esploso sono molto di recente. Nel resto del mondo le vendite di libri in formato digitale incidono tuttora in modo marginale, anche se in tutti i mercati vi è un grande fermento e la sensazione di essere sull'orlo di una discontinuità

## Specificità del processo di digitalizzazione nel settore dei libri

Gli elementi di rilievo che caratterizzano i processi di digitalizzazione del settore sono così sintetizzabili:

- Amazon ha giocato un ruolo fondamentale nell'orientare lo sviluppo del settore, sia ampliando in modo significativo i libri disponibili in formato digitale (sul Kindle store statunitense gli ebook sono passati da circa 90.000 a fine 2007 a circa 1 milione a fine 2011, di cui oltre 800.000 gratuiti o sotto i \$9.99), sia promuovendo la diffusione di device dedicati per la lettura. Negli USA il Kindle è l'e-reader più diffuso, anche grazie ad una politica di prezzi molto aggressiva da parte di Amazon, che può permettersi di vendere i device sotto costo (attualmente circa \$100), potendo poi contare sui ricavi dalla vendita degli ebook
- La diffusione degli e-book modifica in modo significativo le strutture di costo e di ricavo dei titoli e pone le basi per la sostenibilità economica di titoli di nicchia e di progetti di auto-pubblicazione da parte degli autori, fenomeno fortemente sostenuto da Amazon. I cicli di vita dei singoli titoli, inoltre, si allungano in modo significativo
- Gli editori hanno sinora giocato soprattutto di rimessa, cercando di rispondere alle mosse di Amazon in modo difensivo, senza tuttavia ancora riuscire a trovare una formula in grado di garantire il mantenimento del loro potere contrattuale nella filiera senza frustrare le aspettative dei lettori che si aspettano un'ampia disponibilità di libri in formato digitale, a prezzi significativamente inferiori rispetto al formato cartaceo

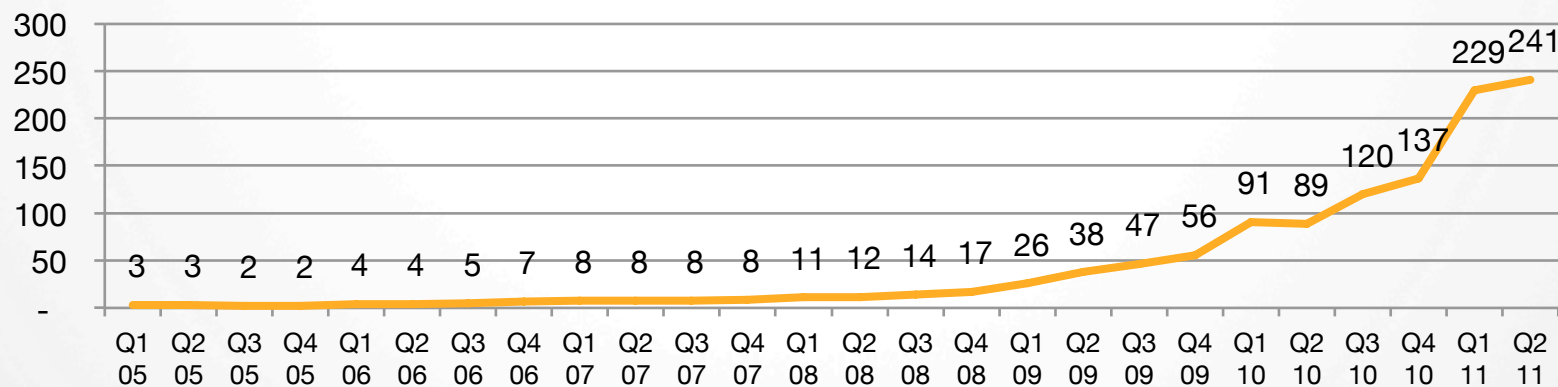
# La digitalizzazione nell'editoria libraria

## Il caso degli Stati Uniti

- Le dimensioni del settore della varia tengono, pur in presenza di una crescita nell'offerta di prodotti concorrenti in altre filiere
- A partire dal 2009-2010 appare evidente la crescita del mercato digitale, in particolare nell'editoria di genere. Lo dimostra il confronto fra tassi di crescita di e-book e calo del segmento mass market paperback

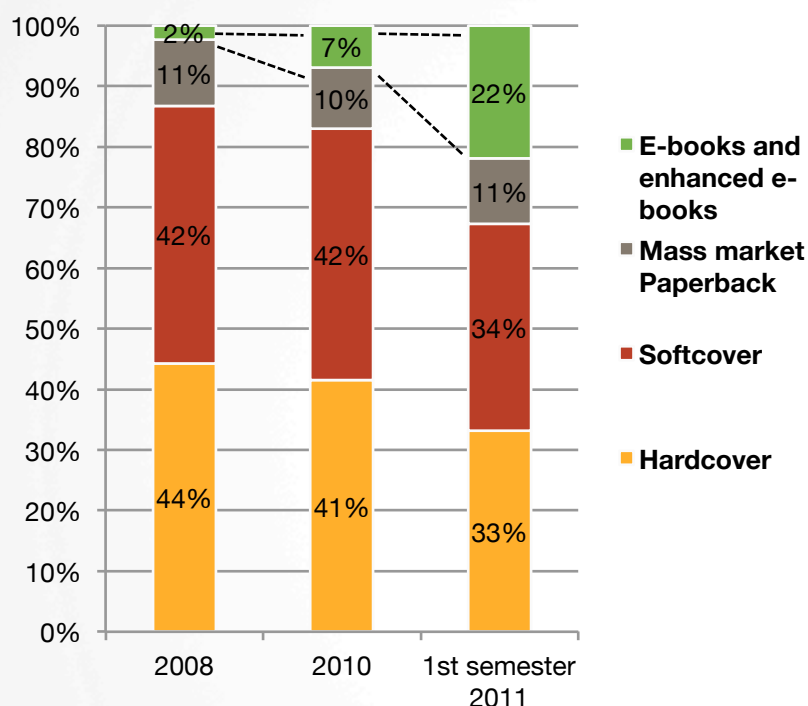
Trade Net sales revenues by format	2008	2009	2010	Var. 2008-2010
Hardcover	5,214	5,631	5,260	0.9%
Softcover	5,206	5,382	5,269	12%
Mass market Paperback	1,485	1,406	1,281	-13.8%
Audio (Physical)	305	249	218	-28.6%
Physical Other	785	813	856	9.1%
E-books	62	287	864	1297.6%
Enhanced e-books	2	4	14	5810%
Audio downloads	81	101	124	53.8%
Paid Mobile Apps	-	-	1	
Internet products & services	19	27	38	1010%
NonPhysical Other	14	12	15	2.1%
Bundle Products	-	-	1	
All Other Formats	1	-	-	
<b>Total Trade</b>	<b>13,174</b>	<b>13,910</b>	<b>13,940</b>	<b>5.8%</b>

Fatturato Editoria Libraria negli Stati Uniti dal 2008 al 2010 articolato per formato. Fonte BookStats.



Fatturato wholesale di e-book da parte degli editori associati all'American Association of Publishers (AAP). Elaborazione ASK sui dati rilasciati mensilmente da AAP (non sono stati rilasciati dati per gli ultimi 6 mesi del 2011)

## La crescita degli e-books negli Stati Uniti



Quote di mercato dei diversi formati sul fatturato del solo segmento trade negli Stati Uniti. Fonte: elaborazione ASK su dati BookStats per i dati annuali e Associati AAP per i primi sei mesi del 2011.

- Il mercato statunitense è l'unico nel quale le vendite in formato digitale iniziano ad essere significative
- Nei primi sei mesi del 2011 si è registrata negli Stati Uniti una fortissima crescita dell'incidenza di titoli digitali
- Tale crescita è stata più che compensata da una riduzione del formato cartaceo
- Rispetto ai primi sei mesi del 2011 il fatturato complessivo è quindi sceso del 9%

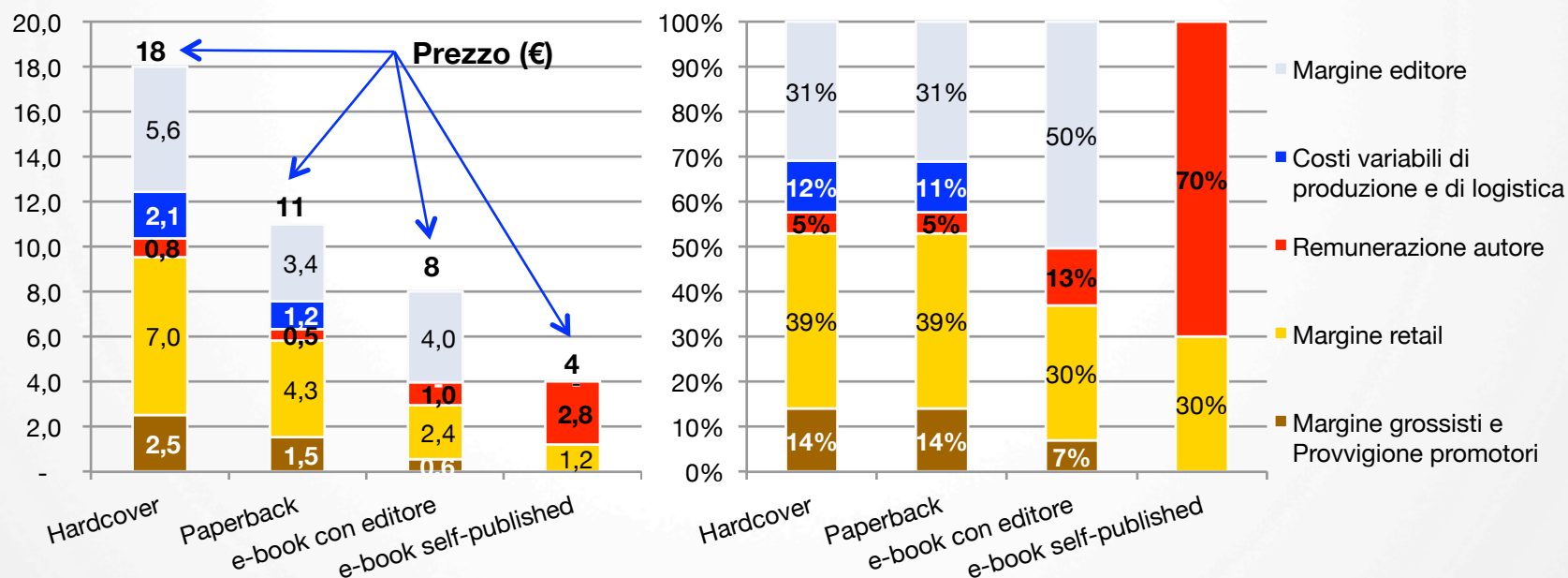
## Gli economics degli e-book

- I titoli in ebook sono disponibili a prezzi di copertina inferiori rispetto ai corrispondenti titoli su carta, nonostante in Italia siano soggetti ad IVA del 21% contro il 4% dei libri cartacei
- La produzione e la distribuzione di libri testuali in formato digitale è semplice e poco costosa, rendendo percorribile l'opzione del self-publishing. Amazon promuove attivamente questa forma di pubblicazione offrendo guida, supporto e servizi agli autori. Si sta inoltre sviluppando una rete di servizi specializzati rivolti agli autori che vogliono percorrere questa strada
- La disponibilità di titoli in formato digitale permette agli editori di mettere in atto strategie di discriminazione di prezzo diverse rispetto al passato: diventa più difficile discriminare in funzione del tempo di rilascio, ma è possibile discriminare vendendo parti del titolo, abbonamenti, versioni arricchite e così via
- L'affermazione del formato digitale può portare ad una riduzione del fatturato, anche perché – a regime – consente minori costi di logistica e di produzione della singola copia, oltre che un azzeramento dei resi, che nel formato cartaceo pesano per circa il 25% sulle unità distribuite
- Le tecnologie digitali e la stampa print-on-demand semplificano i processi di produzione e distribuzione anche nel caso si voglia distribuire il libro anche in formato cartaceo, favorendo ulteriormente lo sviluppo del self-publishing
- Il print-on-demand e l'eliminazione della stampa per il magazzino rendono economicamente conveniente la pubblicazione anche in formato cartaceo di titoli con un mercato potenziale limitato. La pubblicazione di libri in formato solo digitale presenta un punto di pareggio ancora più basso.



## Evoluzione di ricavi, costi e distribuzione del valore

- L'affermazione del formato digitale implica profondi cambiamenti non solo sul livello dei prezzi e dei costi, ma anche sulla distribuzione del valore economico generato dalla filiera
- Nonostante i prezzi medi considerevolmente inferiori, i libri self-published venduti in formato digitale consentono all'autore di ottenere margini molto più alti. Da questi margini, tuttavia, vanno tolti i costi di produzione, promozione e gestione del titolo, che possono variare molto a seconda della sua complessità e degli obiettivi di vendita



Prezzi, costi e margini per diversi formati di libri cartacei e digitali. Fonte: Elaborazione ASK sulla base di interviste ad operatori del settore



## Il mercato italiano degli e-book

- Il mercato italiano degli e-book risulta ancora piuttosto arretrato, anche rispetto alle altre nazioni europee. Il fatturato del formato digitale è tuttora marginale sia a causa di un'offerta ancora carente, seppure in fortissima crescita (secondo l'Associazione Italiana Editori i titoli disponibili in formato digitale sono passati da circa 1.600 nel dicembre 2009 a oltre 31.000 nel maggio 2012) sia perché i device competitivi dedicati per la lettura hanno da poco fatto il loro ingresso sul mercato. Il Kindle, in particolare, è disponibile dal dicembre 2011
- L'assortimento in formato digitale è quindi ancora inferiore rispetto a quello di una importante libreria tradizionale (35-40.000 titoli) e irrisorio rispetto ai titoli disponibili per la vendita (il 4,5% dei circa 700.000 titoli in commercio)
- Al momento i processi di digitalizzazione hanno riguardato più le attività di produzione (print-on-demand) che la fruizione.

<b>Mercato editoriale italiano</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011 (stime)</b>	<b>Variazione 2008-2010</b>	<b>2010%</b>
Fatturato a prezzo di copertina	3.597	3.408	3.417		-5,0%	100,0%
Fatturato librerie online	90	101	126		39,4%	3,7%
Fatturato e-book		1,1	1,5	4,5		0,04%
N° di titoli in formato e-book		1.601	6.950	20.500		

*Il mercato editoriale in Italia. Fonte: Ufficio Studi dell'Associazione italiana editori*

## Gli ebook in Italia e la pressione sui prezzi

- Al fine di misurare disponibilità e prezzo degli e-book non sul totale dei libri in catalogo, ma sui titoli maggiormente acquistati, fra ottobre e novembre 2011 abbiamo condotto un'indagine su un gruppo di 176 titoli presso le librerie online italiane. Amazon.it è stata utilizzata solo per i prezzi dei formati cartacei, in quanto il Kindle Store in Italia è stato inaugurato solo all'inizio del dicembre 2011
- Circa un quarto delle novità e oltre il 40% dei best seller sotto diritto d'autore non era disponibile in formato digitale
- Più completa è l'offerta di e-book per i long seller fuori diritto d'autore
- I prezzi delle nove librerie online rilevate sono risultati molto allineati
- Il prezzo degli e-book è risultato di circa il 25% inferiore rispetto al formato cartaceo

## L'autopubblicazione e il collegamento con la filiera mainstream

- Negli USA , il numero dei nuovi titoli pubblicati è passato da 247.777 nel 2002 a 3.092.740 nel 2010 (<http://www.bowker.com/index.php/book-industry-statistics>)
- Buona parte di questa crescita esponenziale è legata al fenomeno dell'autopubblicazione. Il principale vincolo nell'attività di self-publishing era rappresentato dall'accesso al mercato e, come abbiamo visto sopra, il passaggio al digitale rende possibile autopubblicare a costi molto contenuti
- Amazon ha reso possibile agli autori di titoli self-published di accedere ad un canale di vendita con una serie di servizi tipicamente disponibili solo per i titoli pubblicati dagli editori; anche i principali editori offrono l'opportunità agli autori di pubblicare i propri titoli esclusivamente in formato digitale e facendosi carico delle
- La presenza di social media mette gli autori in grado di gestire autonomamente la promozione dei titoli
- L'insieme di questi due fattori spiega il successo commerciale di titoli autoprodotti soprattutto nell'editoria di genere (rosa, fantasy) caratterizzata dalla presenza di community forti sul web

## Principali conclusioni dell'analisi dei settori

### L'editoria libraria

- I principali segmenti dell'editoria libraria (varia e scolastica) sono stati interessati dai processi di digitalizzazione solo di recente. I dati sulle vendite in formato e-book segnalano proprio in questi mesi un aumento esponenziale delle vendite negli Stati Uniti e in Inghilterra, che potrebbe presto allargarsi a livello globale
- Rispetto al settore della musica, il settore non registra per il momento aumenti particolari del fenomeno delle copie non autorizzate, anche perché in questo caso lo sviluppo dell'offerta legale ha preceduto e non seguito la domanda di fruizione digitale
- Il passaggio al digitale mette in discussione i business model tradizionali degli editori in quanto:
  - Rende molto più facile il selfpublishing e la disintermediazione degli editori da parte degli autori
  - Cambia in modo significativo il potere contrattuale degli editori nei confronti della distribuzione che da frammentata e locale diventa concentrata e globale
  - È più difficile per gli editori controllare il prezzo di vendita
- Fino a questo momento gli editori, anche nei mercati più evoluti, si sono limitati a digitalizzare i libri cartacei, senza modificarne la struttura. I cosiddetti «enhanced e-book» rappresentano ancora una quota molto piccola dell'offerta. Gli editori sono in questo momento impegnati sulla definizione di sistemi offerta multimediali e multiplatforma e nella sperimentazione di piattaforme legate al selfpublishing.
- Lavorare maggiormente sull'innovazione di prodotto risulta essenziale per fronteggiare la crescente competizione trasversale da parte degli altri settori culturali
- La trasformazione in atto rende economicamente conveniente la pubblicazione di titoli con un mercato potenziale anche molto ristretto e permette di mantenere vivo un titolo in catalogo per un periodo significativamente più lungo che in passato
- La presenza di distributori globali e la possibilità di pubblicare in formato digitale suggerisce agli editori di gestire direttamente i propri autori su più mercati

**2.3 L'EVOLUZIONE DELLE INDUSTRIE CULTURALI:  
I VIDEOGAMES**

## Caratteristiche del settore

- Il settore dei videogiochi si è sviluppato a partire dagli anni '80 e con due caratteristiche distintive: la natura complementare dell'hardware e del software e il raggio d'azione globale
- Dal punto di vista dell'hardware (console e PC), la competizione è orientata alla massimizzazione della base installata, necessaria per sviluppare un mercato attrattivo per i produttori di titoli e costruire rendite legate all'intermediazione degli utenti finali
- Sul fronte del software, gli editori hanno sviluppato il loro catalogo di titoli attorno ai diversi cicli evolutivi delle piattaforme, concentrandosi da un lato sull'upgrade continuo dei titoli di maggiore successo e dall'altro specializzandosi per generi e piattaforme
- La matrice culturale intrinsecamente internazionale dei contenuti videoludici, unita a una struttura oligopolistica del settore nei segmenti hardware e software, ha contribuito in maniera determinante all'estensione globale del raggio d'azione del settore. L'offerta è composta in maniera predominante da prodotti standard distribuiti in tutti il mondo, con minimi interventi di localizzazione
- Il prodotto videoludico, nasce, rispetto ad altre industrie dei contenuti, già "intrinsecamente digitale", per quanto oggi ancora profondamente legato alla distribuzione fisica dei supporti dvd



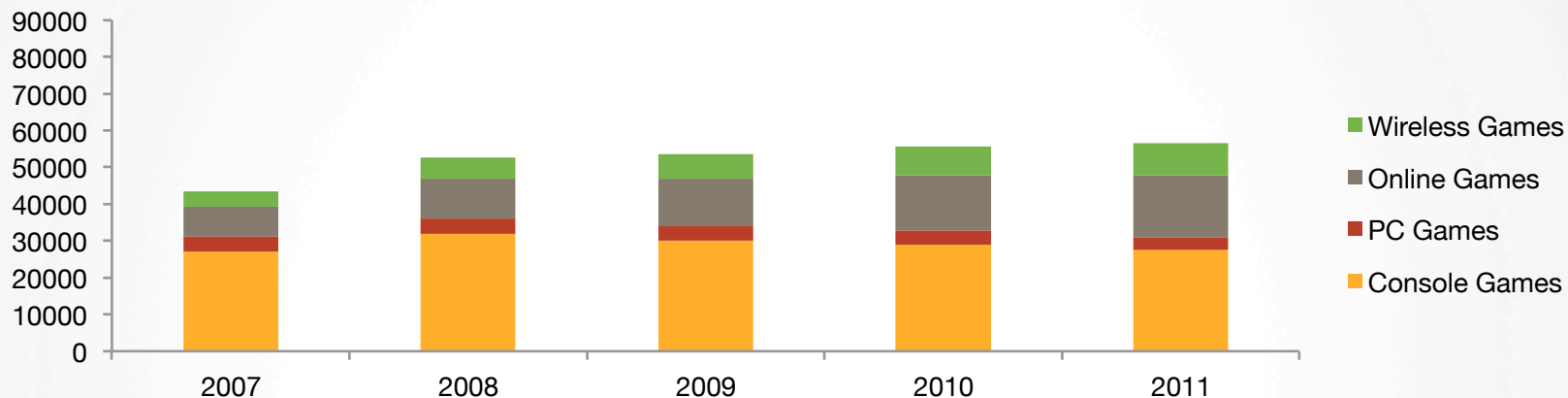
## Un settore in crescita

Il settore è cresciuto e continuerà a svilupparsi in maniera rilevante (CAGR 2006-2011 pari a 11,4%, 2012-2015 prevista a 6,5%), guidato dai seguenti fenomeni:

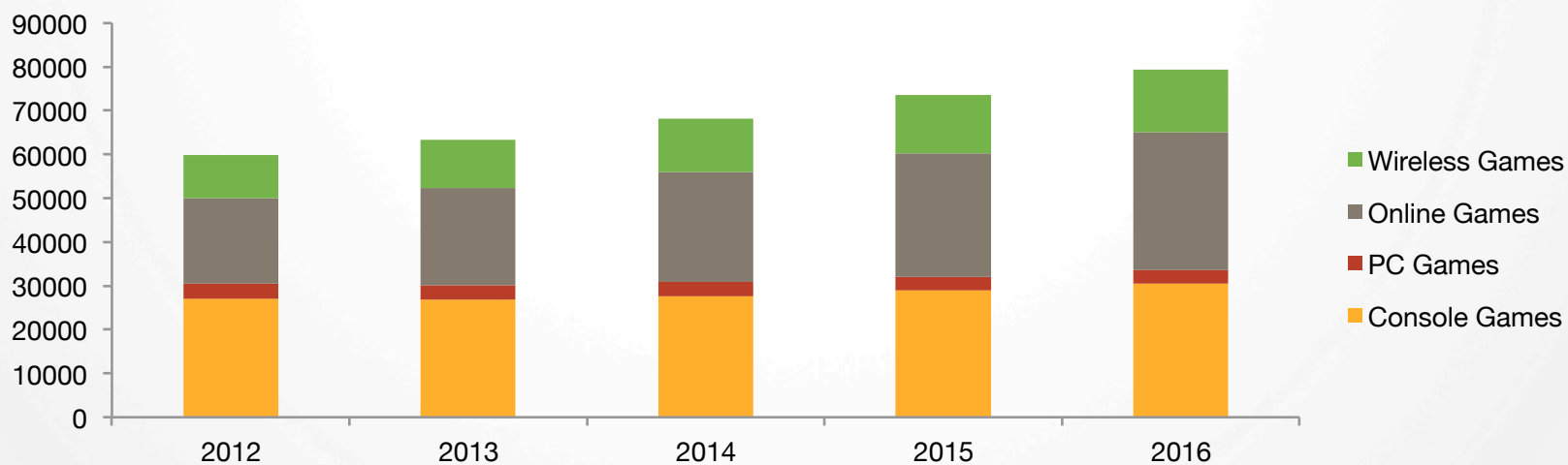
- fidelizzazione di generazioni di consumatori che sono cresciute giocando con i videogames
- ampliamento del mercato a fasce di pubblico tradizionalmente non legate al gaming (target femminile, over 40, ecc.)
- diffusione di nuovi device (basati su iOS o su Android) che supportano forme sempre più sofisticate di videogaming
- affermazione del fenomeno del casual gaming, legato ad interfacce semplici e immediate, a modelli di consumo estemporanei e a piattaforme mobili e online
- transizione dal videogaming individuale all'interazione del multiplayer
- affermazione di piattaforme di social networking, che stanno contribuendo alla crescita esponenziale dei nuovi modelli di social gaming
- legittimazione del videogaming come fenomeno culturale di massa

## Un settore in crescita

- La crescita del settore è trainata in particolare dai wireless e online games distribuiti prevalentemente tramite le nuove piattaforme



Valore del mercato dei videogames 2007 - 2011 (€m) - ripartizione per piattaforma (PWC, Media Outlook 2012)

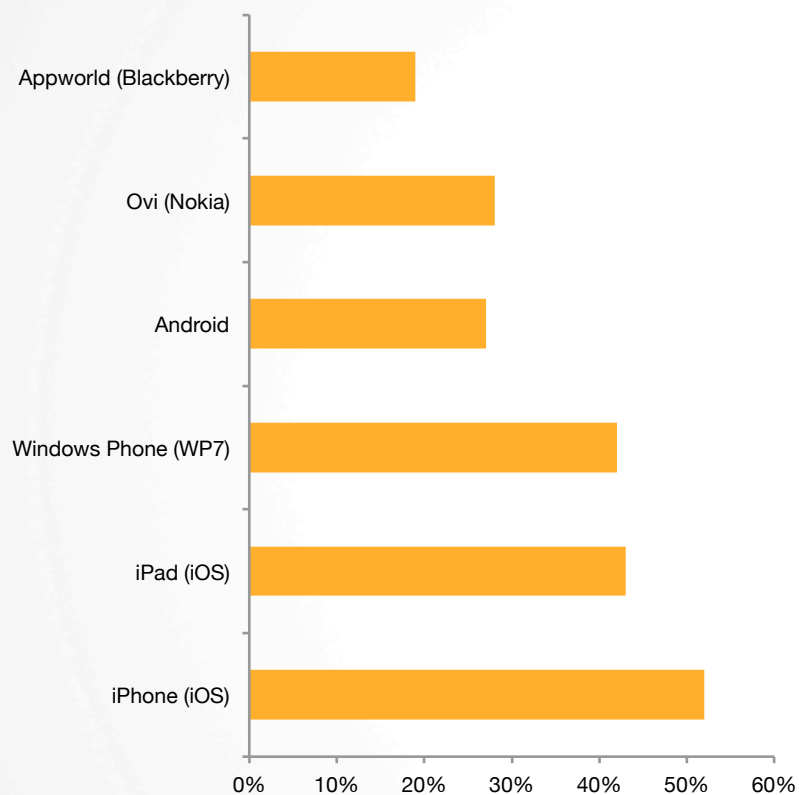


Forecast del mercato dei videogames 2012-2016 (m€) - ripartizione per piattaforma (PWC, Media Outlook 2012)

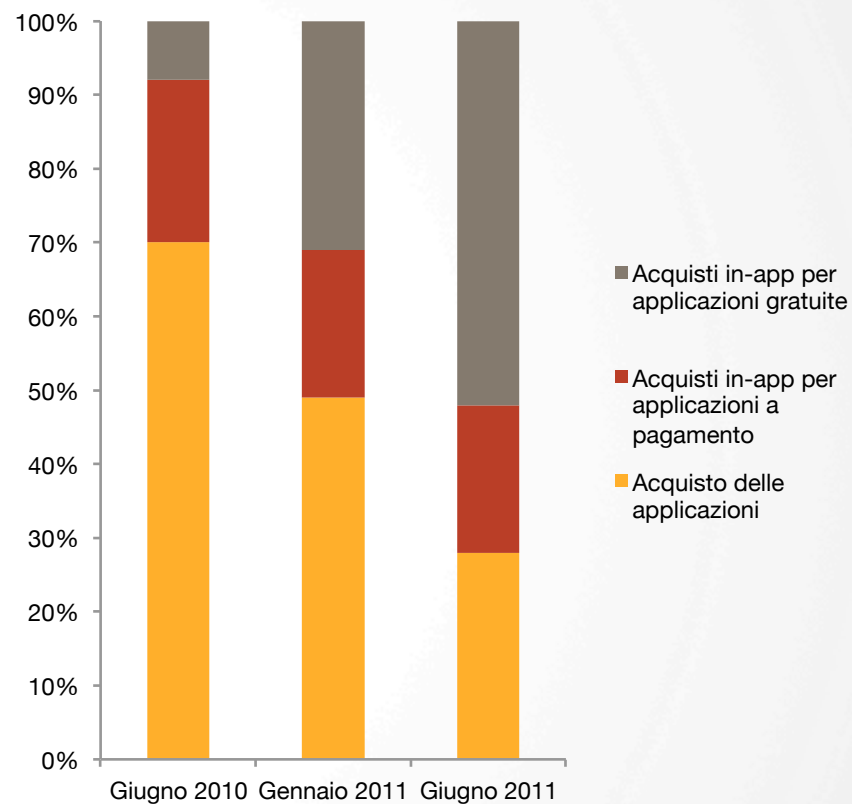
## La crescita delle nuove piattaforme

- **L'App Store di iOS.** A fronte di oltre 200 milioni di iOS device venduti (iPhone, iPod, iPad) lo *store* offre un catalogo a Marzo 2012 di circa 500.000 applicazioni, delle quali circa 150.000 sono riferibili alla categoria gioco e all'intrattenimento. I giochi rappresentano oltre il 50% dei titoli di maggior successo. Si evidenzia una transizione del modello di business alla distribuzione gratuita del gioco con funzionalità di base e contenuti/funzionalità aggiuntive a pagamento, secondo la logica del freemium
- **L'App Store di Android.** Sono circa 400.000 le app disponibili a gennaio 2012 con un'incidenza dei giochi tra le app di maggiore successo inferiore alla piattaforma Apple (al di sotto del 30%).
- **L'App Store di Windows Phone.** Si tratta di un App Store ancora in fase iniziale di sviluppo e conta oggi un catalogo inferiore ai 50.000 titoli con un'incidenza della categoria dei giochi superiore al 40%

## La crescita delle nuove piattaforme

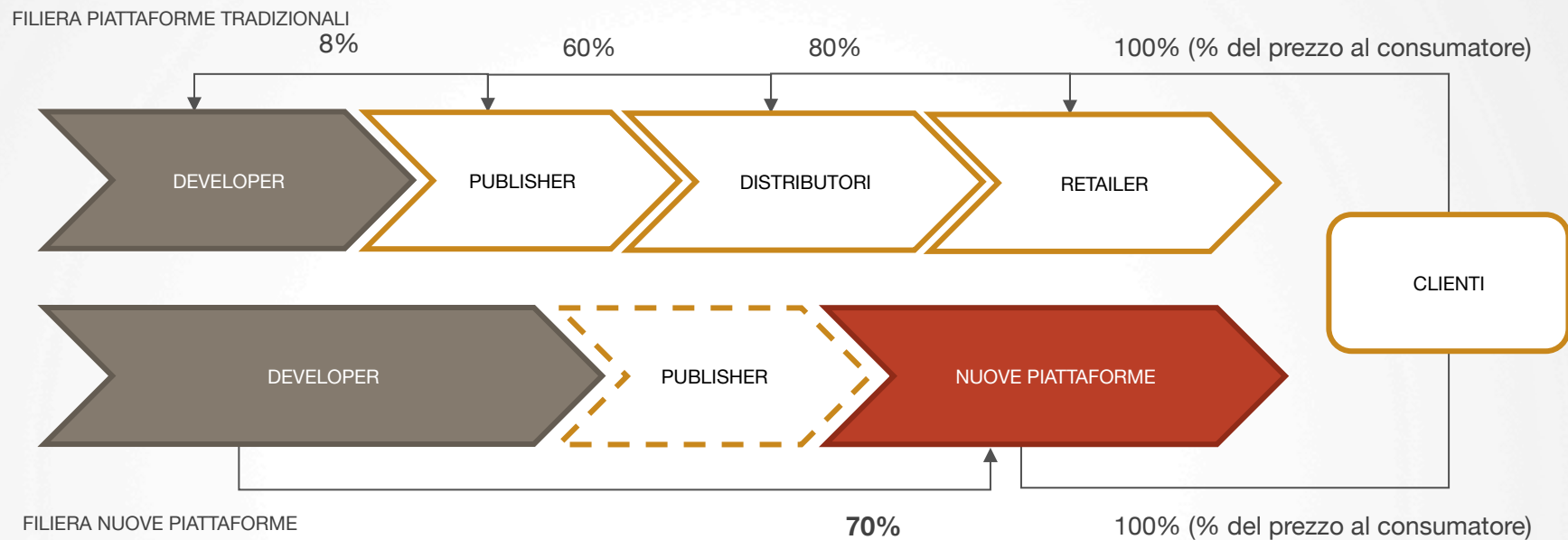


Quota di videogiochi presente nella top 300 delle app più popolari (a pagamento/gratuite) degli store legati ai device (Distimo 2011)



Evoluzione della ripartizione fonte dei ricavi per i 200 giochi a maggior fatturato (2010-2011) su App Store iOS (Distimo, 2011)

## L'emergere delle nuove piattaforme e la riconfigurazione della rete del valore



Fonte: Elaborazione ASK su dati EGDF, 2011 e IEM, 2009

Le nuove piattaforme (es. Apple, Android, Facebook, etc.) stanno generando un cambiamento all'interno della filiera e sui modelli di business, in particolare sul segmento dei developer:

- Riduzione dei costi di accesso al mercato, dei costi distributivi e dei cicli di sviluppo di nuovi prodotti (da 2-3 anni a 4-8 mesi)
- Accorciamento dei tempi per raggiungere una massa critica (con sfruttamento di effetti di rete su un mercato con scala globale), ma maggiore competizione a livello internazionale
- Crescita estremamente rapida di nuovi attori sul mercato (es. Zynga, Rovio)
- Opportunità per i developer di fare self-publishing e essere ingaggiati direttamente dal punto di vista imprenditoriale

## Lo scenario degli incumbent (publisher tradizionali)

- **La difficoltà di essere sostenibili.** Nonostante il mercato stabile, i grandi publisher legati alle piattaforme tradizionali hanno mostrato diverse difficoltà. Le grandi vendite di blockbuster sono state accompagnate a una crescita esponenziale dei costi di sviluppo, (fino oltre 100 milioni di dollari con tempi di sviluppo di 2-3 anni per un titolo). A partire da fine 2008 si evidenzia una crescente difficoltà nel gestire l'equilibrio economico-finanziario.
- **La diversificazione verso le piattaforme emergenti.** Riguardo allo scenario delle piattaforme emergenti i publisher hanno intrapreso alcune strategie di diversificazione:
  - *Porting di titoli e brand sulle piattaforme digitali.* Electronic Arts ha affrontato questa strategia con successo, diventando rapidamente uno dei principali publisher legati alle nuove piattaforme, grazie al porting di titoli come FIFA o Battlefield
  - *Acquisizione di publisher e developer affermati all'interno delle piattaforme digitali.* Electronic Arts ha acquisito diversi player di successo come Playfish, Chillingo, PopCap Games
  - *Investimenti diretti per lo sviluppo e la pubblicazione di titoli per piattaforme digitali.* Questa in particolare pare essere la strada percorsa da Ubisoft attraverso la partecipata Gameloft



## Lo scenario degli incumbent (piattaforme tradizionali)

La transizione verso la distribuzione digitale dei contenuti

- I principali produttori di console (Sony, Microsoft e Nintendo) hanno sviluppato e lanciato piattaforme online volte ad ampliare l'esperienza del gaming: gioco in multiplayer, interazione diretta con una community di giocatori e, soprattutto, l'accesso a un catalogo variegato di contenuti (videogames, video, musica). Le piattaforme online generano ricavi aggiuntivi e fidelizzazione degli utenti e permettono di sfruttare il canale distributivo digitale diretto per la distribuzione digitale di videogames (giochi indipendenti, contenuti aggiuntivi per i principali titoli videoludici e un catalogo selezionato di giochi abitualmente distribuiti nel canale fisico a un prezzo identico)
- Per le piattaforme console, data la natura proprietaria della piattaforma e degli standard tecnologici, non vi è possibilità per attori di terze parti di proporre altre piattaforme di vendita digitale dei contenuti. La scelta di un'eventuale transizione verso la distribuzione digitale diretta di contenuti videoludici sta pertanto solo in capo ai tre player di piattaforma, ognuno per il proprio mercato di riferimento. Nel segmento PC (piattaforma non proprietaria aperta) si stanno invece affermando diversi player distributivi digitali di terze parti (es. Steam, Direct2Drive, ecc.)

## Lo scenario degli incumbent (piattaforme tradizionali)

La transizione verso la distribuzione digitale dei contenuti

- La scelta “prudenziale” da parte dei grandi player di piattaforma di vendere ancora in misura limitata videogame direttamente attraverso le proprie piattaforme digitali e con prezzi allineati alla distribuzione fisica può essere legata a diverse ragioni:
  - *Le relazioni con la distribuzione fisica.* Per le piattaforme la relazione con la distribuzione ha un ruolo strategico perché è il canale principale per la distribuzione e la veicolazione dell'hardware e contesto di competizione con le altre console
  - *La relazione con i publisher.* Qualora le piattaforme diventassero pseudo-monopolisti della distribuzione dei titoli, oltre che intermediari della base utenti, l'equilibrio della proficua relazione con i publisher potrebbe essere messo in discussione. In particolare, le piattaforme potrebbero trovarsi nella condizione di poter influire con rilevante potere negoziale sulle scelte di pricing e di bundling dei titoli dei publisher
  - *Le abitudini degli utenti e il ruolo del mercato secondario.* L'acquisto di contenuti in forma digitale è già in linea con i dei quali per profilo di consumo sono in target con i modelli di consumo digitale, tuttavia limita la possibilità per l'utente di trarre vantaggio dal mercato secondario dell'usato. Il mercato dell'usato ha infatti evidenziato negli ultimi anni una crescita importante legata all'affermazione internazionale di player distributivi come Gamestop e rappresenta una importante opportunità per i consumatori più assidui di videogame per rinnovare continuamente il proprio catalogo. Per i player della distribuzione il mercato secondario dell'usato vale circa il 30% dei ricavi

## Lo scenario degli incumbent (piattaforme tradizionali)

La competizione emergente con le nuove piattaforme

- Si evidenziano i primi segnali della sovrapposizione di offerta tra piattaforme incumbent e nuove piattaforme in un contesto di fine ciclo di vita delle dell'ultima generazione delle piattaforme console
- Nintendo, ad esempio, ha appena annunciato di aver conseguito, per la prima volta, perdite per 460 milioni di \$ per il 2011-12. Il risultato può essere spiegato dalla fine del ciclo di vita della piattaforma Wii e dal ridotto successo del lancio recente di Nintendo 3DS. I risultati di vendita al lancio sono stati positivi (circa 11 milioni di pezzi venduti dal febbraio 2011), ma sono stati raggiunti attraverso una sostanziale riduzione del prezzo ( dal 250\$ a 170 \$)
- La competizione tra incumbent e nuove piattaforme nel prossimo futuro si concentrerà in particolare sul segmento del *casual gaming* e delle piattaforme *portable* (es. PSP, Nintendo DS). A fronte dell'accresciuta capacità di calcolo dei device (smartphone, tablet, ecc.) e del grande catalogo di titoli a prezzi attrattivi, le piattaforme digitali potrebbero entrare in sovrapposizione con le piattaforme tradizionali

## Principali conclusioni dell'analisi dei settori I videogames

- Il prodotto videoludico, nasce, rispetto ad altre industrie dei contenuti, già “intrinsecamente digitale”, per quanto oggi ancora profondamente legato alla distribuzione fisica dei supporti dvd. Il fenomeno della digitalizzazione dei processi di consumo e dei modelli distributivi propone sfide meno traumatiche rispetto ad altre filiere
- L'apertura dello scenario competitivo alle piattaforme emergenti sta portando a allo sviluppo di nuova creatività, alla generazione di nuove iniziative imprenditoriali e alla diversificazione dell'offerta e dei modelli di business legati al casual gaming. La sostenibilità dei player emergenti deve essere ancora verificata nel medio termine (es. caso Zynga)
- Le potenziali incognite per gli incumbent del videogaming (i publisher e i produttori di piattaforme) sono legate alla capacità di restare competitivi in segmenti chiave come il casual gaming e legittimare il loro ruolo in un contesto di trasformazione della filiera e dei modelli di business
- La distribuzione digitale potrebbe essere utilizzata da publisher e piattaforme tradizionali per catturare il valore generato dalla distribuzione specializzata e dalla logistica del “fisico”.
- Considerato il ruolo essenziale della distribuzione fisica nel guidare i processi di adozione delle piattaforme, la fidelizzazione dei consumatori al canale, la transizione verso la distribuzione digitale non potrà essere gestita senza attriti

**2.4 L'EVOLUZIONE DELLE INDUSTRIE CULTURALI:  
I CONTENUTI VIDEO E LA TELEVISIONE**

## Il modello dell'indagine

- L'indagine sull'impatto dell'evoluzione digitale del sistema dei contenuti video è complessa e articolata e si presta a essere definita secondo molteplici prospettive (es. con attenzione ai diversi player della rete del valore, al ciclo di vita del contenuto video, ai canali e alle forme di valorizzazione, ai percorsi evolutivi dei diversi sistemi nazionali)
- Il punto di vista adottato in questa indagine è orientato a valutare le dinamiche del sistema dei contenuti nel suo complesso perché il contenuto video sarà sempre più slegato dal medium distributivo e da modelli di offerta e di business rigidamente segmentati. Parte da tv perché comunque fondamentale nei processi di consumo e nel condizionare l'economia complessiva dei contenuti video
- L'indagine si sviluppa attraverso un'analisi comparata di tre mercati geografici (Stati Uniti, Gran Bretagna, Italia). Stati Uniti e UK sono stati scelti perché rappresentano contesti da considerarsi precursori dell'evoluzione del sistema dei contenuti, nonché ambito di affermazione di trend di consumo e modelli di servizio che possono essere rilevanti per altri contesti nazionali
- L'obiettivo è definire un inquadramento generale dei principali modelli di business legati alla distribuzione digitale di contenuti video, un'analisi delle principali condizioni abilitanti per lo sviluppo del mercato e l'impatto sui sistemi locali di produzione e distribuzione di contenuti video



## Lo scenario dei contenuti video e della televisione

Un contesto in profonda trasformazione: i principali fenomeni in atto (1)

- **L'evoluzione dei processi di consumo:**
  - *Progressiva decontestualizzazione del consumo dei contenuti video* dalla dimensione di spazio e tempo, attraverso la transizione dalla fruizione lineare a quella non lineare e l'utilizzo di schermi multipli e mobili (PC, tablet, smartphone)
  - *Evoluzione e arricchimento dei processi di consumo dei contenuti con modelli interattivi, sociali, relazionali e nuovi layer informativi* (es. Social TV)
- **L'evoluzione degli attori, della tecnologia e dei modelli di business**
  - *Emergere di nuovi attori che fungono da aggregatori, organizzatori e distributori di contenuti a pagamento* (es. Amazon, Netflix), o legati alla pubblicità online e la distribuzione di contenuti prodotti dagli utenti (es. YouTube, DailyMotion, Vimeo). A questi si aggiungono diversi player complementari (es. produttori di device e di consumer electronics) che in un contesto di cambiamento stanno assumendo il ruolo di nuove piattaforme distributive di contenuti (es. connected TV, tablet)
  - *Nuovi standard tecnologici* (es. 16:9, HD, 3D ecc.) per la distribuzione dei contenuti video con impatto sui modelli di offerta, sui settori complementari (es. consumer electronics) e sull'esperienza di consumo degli utenti

## Lo scenario della televisione e dei contenuti video

Un contesto in profonda trasformazione: i principali fenomeni in atto (2)

- *Diversificazione dei modelli di business adottati dai diversi player, con l'emergere di modelli innovativi* (es. i modelli pay-per-view, la diversificazione dei modelli pubblicitari, la combinazione di hardware e servizi, ecc.)
- **L'evoluzione dello scenario competitivo**
  - *Intensificazione delle dinamiche competitive* che, all'aumento radicale dei contenuti offerti e all'abbassamento delle barriere all'entrata, porta a mettere in competizione sistemi di offerta in passato separati e a offrire agli utenti un numero crescente di alternative in termini di consumo di contenuti video (e non solo)
  - *Nuovo contesto per gli incumbent* dei contenuti video (produttori, broadcaster) caratterizzato da minori barriere all'entrata, un'evoluzione dell'offerta e una competizione sempre più serrata per l'attenzione degli utenti
  - *Crescente divaricazione tra la caratterizzazione globale dei modelli distributivi digitali emergenti e quella prevalentemente locale* dei sistemi tradizionali di valorizzazione dei contenuti, i quali sono ancora fortemente legati a dinamiche di mercato, modelli di negoziazione, scelte regolatorie e tecnologiche specifiche per ogni sistema paese

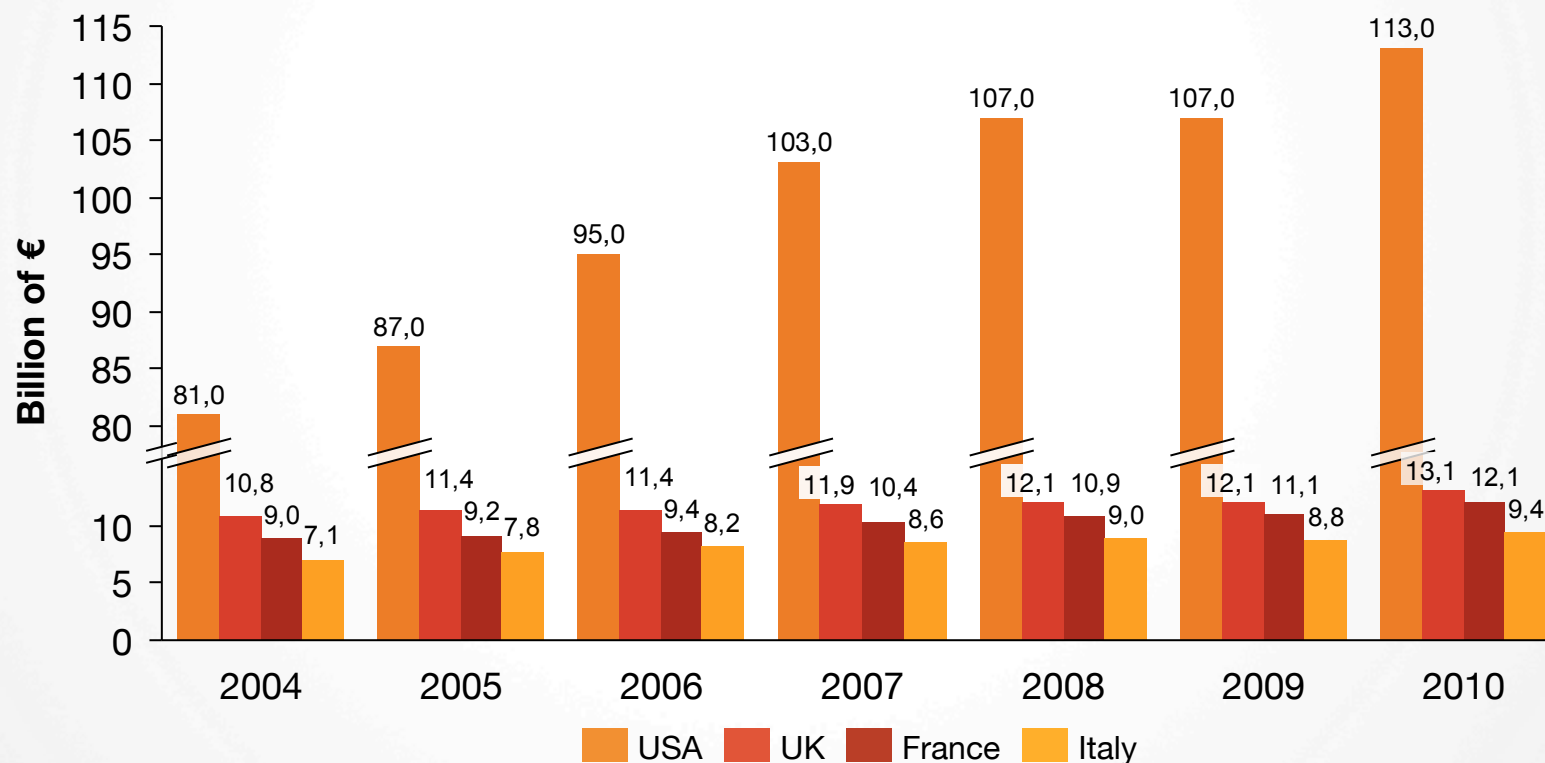
## Una sintesi dei tre casi analizzati

	US	UK	IT	
<b>Domanda</b>	Popolazione	312 milioni (stima 2011)	62 milioni (stima 2010)	61 milioni (stima 2012)
	Consumi televisivi	281 minuti, in crescita	242 minuti, in crescita	253 minuti, in crescita
	Uso regolare TV	92%	95%	97%
	Uso regolare di Internet	91%	67%	53%
	% di accesso a contenuti televisivi via internet [fascia giovani fino a 24 anni]	23% [38%]	35%[41%]	17% [19%]
	Utenti unici video online	179 milioni di utenti unici mensili (febbraio 2012)	33 milioni di utenti unici mensili (gennaio 2012)	20,3 milioni di utenti unici mensili (settembre 2011)
<b>Caratteristiche del sistema dei contenuti video</b>	Valore del mercato televisivo (2010)	112,6 miliardi di €	13,1 miliardi di €	9,4 miliardi di €
	Tasso di crescita del mercato televisivo 2005-2010 (CAGR 5 yr)	5,3%	3%	3,7%
	% di mercato pubblicitario su ricavi TV totali	45%	48%	74%
	% di mercato Pay TV su ricavi TV totali	55%	52%	26%
	ARPU medio annuo della Pay TV	€561	€405	€555
	% del mercato pubblicitario TV (su totale pubblicità)	40%	26%	59%
	% del mercato pubblicitario Internet (su totale pubblicità)	18%	26%	5%
	Share accumulato dai principali incumbent	35% da parte di 4 player	Oltre 70% da parte di 4 player (incluso il nuovo portafoglio di reti)	Oltre il 75% da parte di 2 player (incluso il nuovo portafoglio di reti)
	Principali player emergenti sul segmento SVOD	Netflix, Vudu	Lovefilm, Blinkbox	-
<b>Fattori abilitanti per lo sviluppo di servizi digitali</b>	Penetrazione broadband	70%	77%	68%
	Penetrazione connected TV	7%	7%	6%
	Penetrazione console video ready	45%	54%	<20%

Fonte: Ofcom ICMR 2011

## La rilevanza del medium televisivo in un contesto generale di evoluzione del settore audiovisivo (1)

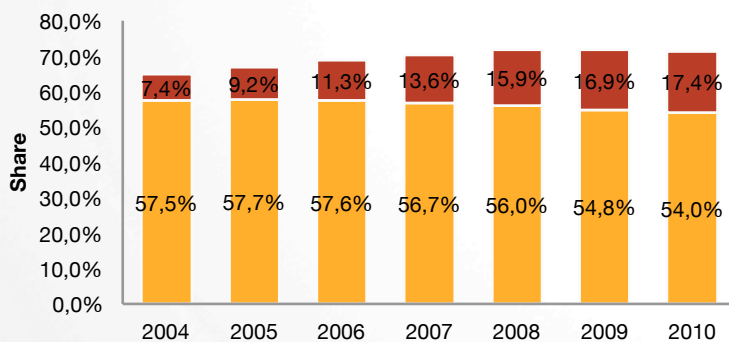
- La televisione rimane un medium fondamentale in tutti i paesi considerati per i consumi mediatici e per i ricavi generati attraverso la raccolta pubblicitaria e i servizi a pagamento
- I consumi (minuti giornalieri) sono in crescita in tutti i mercati considerati



Valore del mercato televisivo per Nazione. Fonte: Ofcom ICMR 2011

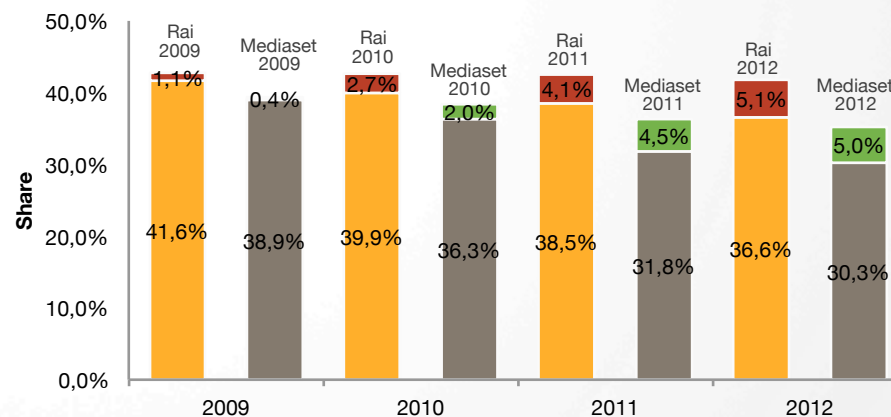
## La rilevanza del medium televisivo in un contesto generale di evoluzione del settore audiovisivo (2)

- Le principali evoluzioni in atto sono generate (in particolare nel caso di UK e Italia) dalla transizione verso il digitale terrestre e il multichannel e dal conseguente ampliamento dell'offerta e degli attori televisivi. Nel caso UK gli incumbent sono stati in grado di recuperare lo share attraverso il lancio di nuove reti nell'arco di un periodo di 4-5 anni
- Il sistema televisivo italiano si è caratterizzato da sempre per la presenza di un numero minore di player. L'aumento della competizione legata al digitale terrestre, potrebbe avere quindi un impatto maggiore sulle posizioni acquisite dagli incumbent (RAI e Mediaset). La sfida per questi operatori si concentra ora soprattutto sul recupero di competitività nello specifico scenario del multichannel



- New portfolio channels (es. BBC3, BBC4, ITV2, ITV3, More4, etc.)
- Basic UK Channels (BBC1&2, ITV1, Channel4, Five)

*Evoluzione dello share aggregato delle TV generaliste e delle nuove reti a portafoglio. Fonte: elaborazione ASK su dati Ofcom CMR 2011*

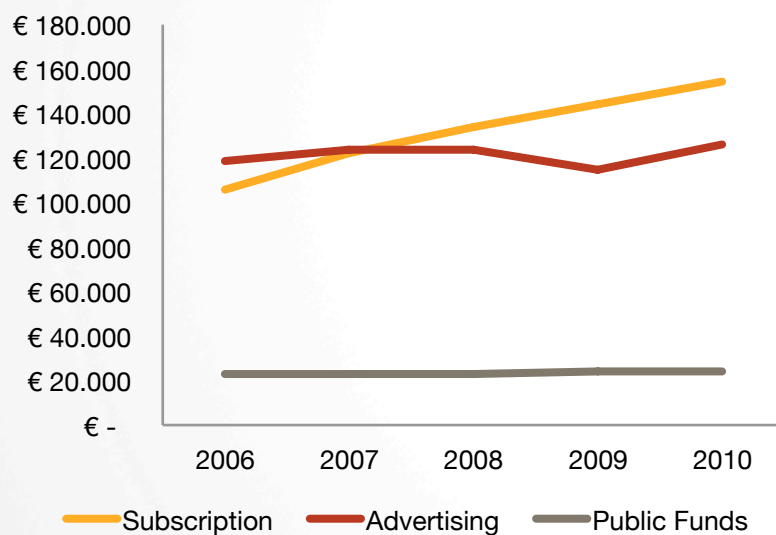


- Share nuove reti a portafoglio Mediaset
- Share reti generaliste Mediaset
- Share nuove reti a portafoglio Rai
- Share reti generaliste Rai

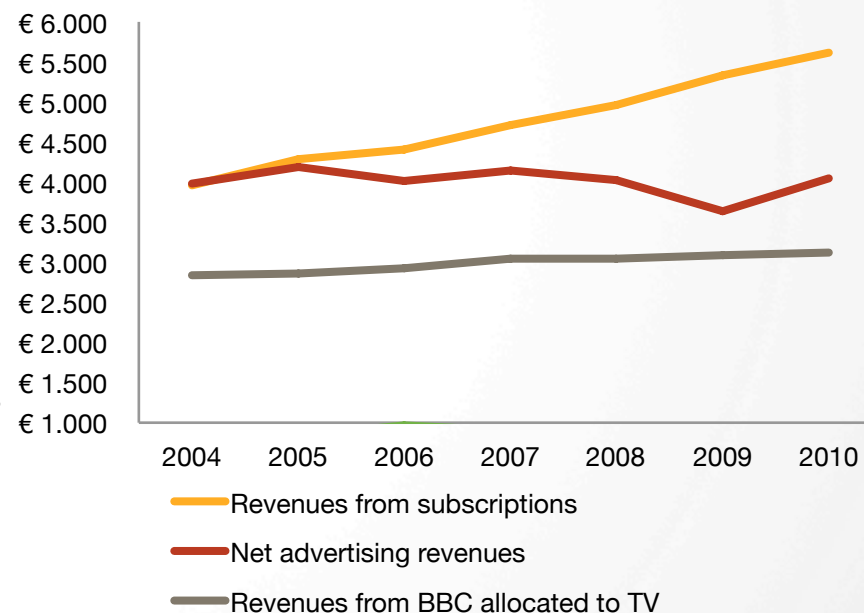
*Evoluzione dello share per Rai e Mediaset, canali generalisti e nuove reti a portafoglio. Fonte: elaborazione ASK su dati Auditel*

## La rilevanza del medium televisivo in un contesto generale di evoluzione del settore – il ruolo della Pay TV (1)

- La Pay TV ha avuto un'importanza fondamentale per lo sviluppo complessivo del mercato televisivo a livello internazionale e rappresenta l'unico segmento in crescita negli ultimi anni (a fronte di un mercato pubblicitario stabile o in lieve diminuzione)



Fatturato del mercato televisivo a livello internazionale ripartito per fonte (migliaia di €). Fonte: Ofcom ICMR 2011

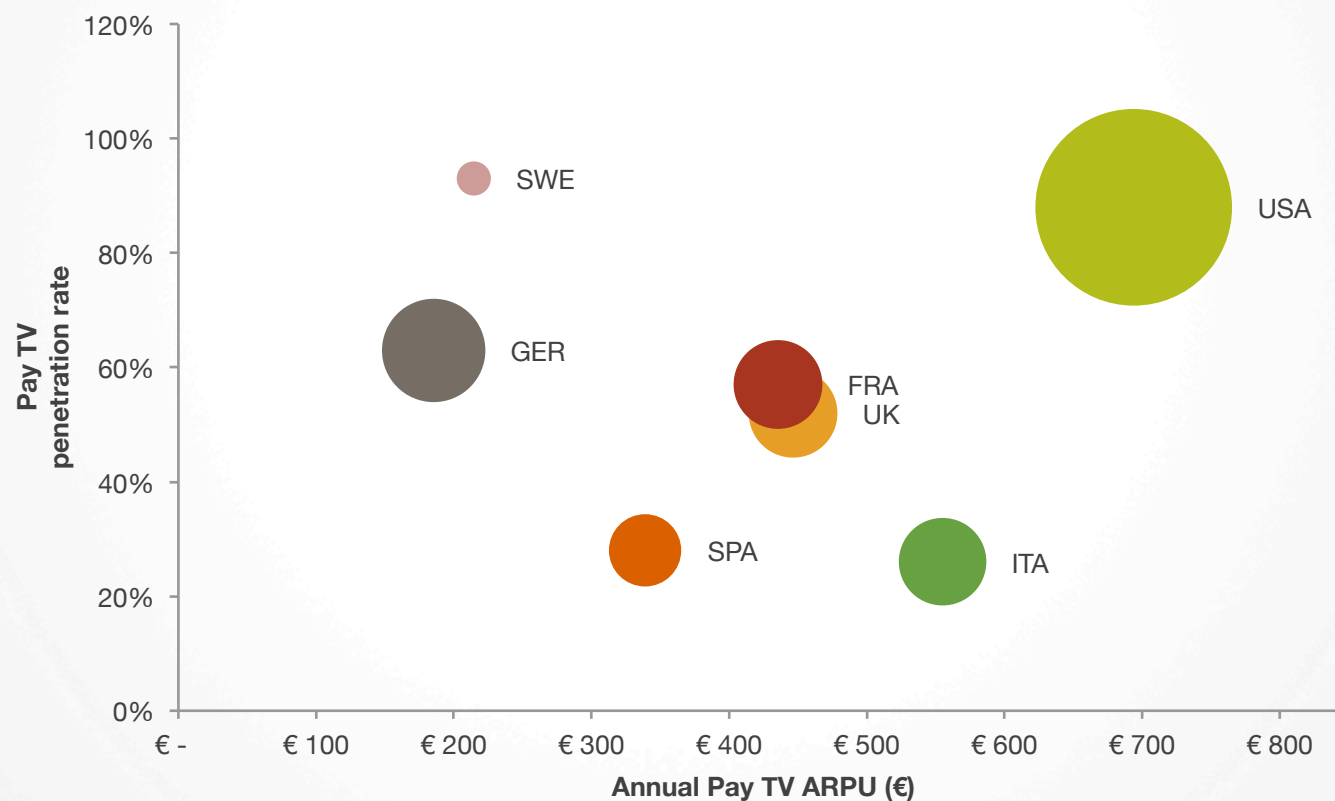


Fatturato del mercato televisivo britannico ripartito per fonte (migliaia di €). Fonte: Ofcom CMR 2011



## La rilevanza del medium televisivo in un contesto generale di evoluzione del settore – il ruolo della Pay TV (2)

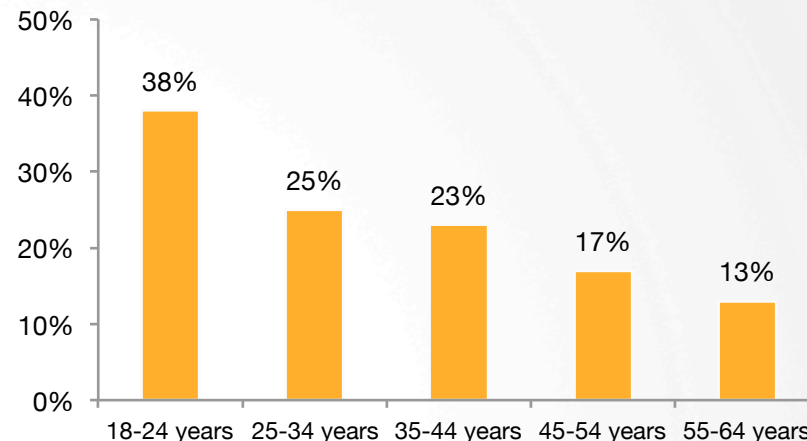
- Rispetto a paesi paragonabili per popolazione come Gran Bretagna e Francia, l'Italia riporta dati di penetrazione della televisione a pagamento notevolmente inferiori (26%), anche se il fatturato complessivo da Pay TV nel quinquennio 2005-2010 è cresciuto dell'84%.



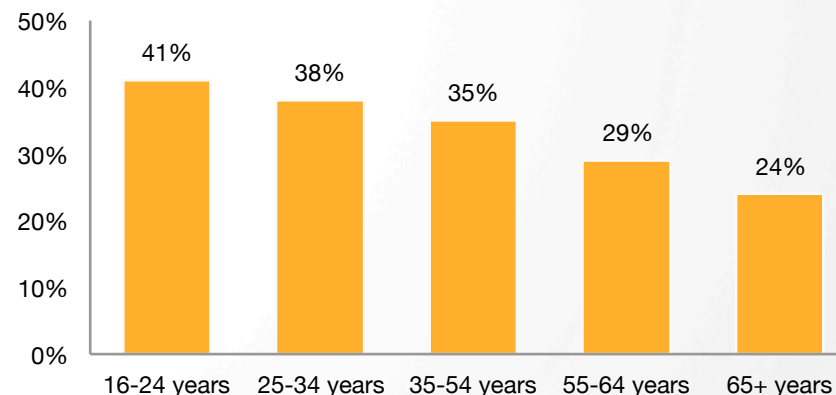
*Mercati Nazionali Pay TV a confronto per ARPU, tasso di penetrazione e popolazione complessiva (dimensione del punto). Fonte: elaborazione interna su dati ICMR 2010-2011*

## I consumi via Internet e il loro impatto sui mercati tradizionali (1)

- Stati Uniti e Gran Bretagna evidenziano tassi di sviluppo rilevanti per i consumi via Internet. Il fenomeno per il momento non sembra produrre effetti radicali di sostituzione rispetto ai modelli di consumo tradizionale. Il cut-the-cord\*, paventato come minaccia per la Pay TV all'interno degli Stati Uniti, pare per ora aver avuto un impatto ridotto (2% degli abbonati Pay TV).



Accesso a contenuti televisivi via Internet (per età) negli Stati Uniti.  
Fonte: Ofcom ICMR 2011

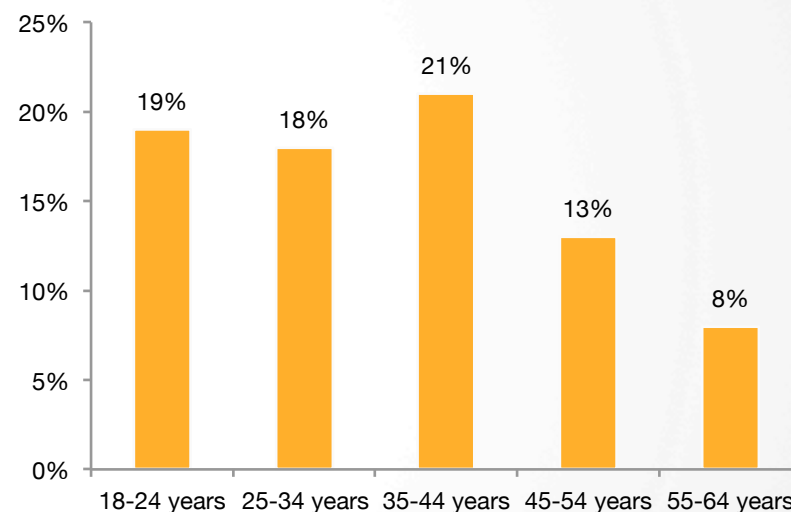


Accesso a contenuti televisivi via Internet (per età) in Inghilterra.  
Fonte: Ofcom ICMR 2011

\*Il cut-the-cord è la parziale sostituzione dell'offerta televisiva a pagamento con servizi digitali (es. Hulu, Netflix), con sostituzione completa o parziale degli abbonamenti Pay TV, mantenendo solo l'abbonamento di connettività. Il fenomeno potrebbe avere valenza particolare per lo scenario statunitense, nel quale la penetrazione di pacchetti triple play è particolarmente alta e parte dell'offerta di tutti gli operatori Pay TV (cavo, satellite, TLC).

## I consumi via Internet e il loro impatto sui mercati tradizionali (2)

- Lo scenario italiano sembra essere ancora in una fase iniziale della sua evoluzione digitale, anche considerando gli altri fenomeni di trasformazione in atto (digitale terrestre) che riguardano prima di tutto il segmento televisivo specifico e solo marginalmente l'allargamento del contesto competitivo allo scenario digitale



Accesso a contenuti televisivi via Internet (per età) in Italia. Fonte: Ofcom ICMR 2011

## La moltiplicazione dei modelli di business e degli attori

- L'apertura indotta dalle nuove forme di distribuzione digitale ha un impatto rilevante sulla diversificazione dell'offerta sia in termini di tipologia di contenuti direttamente accessibili da parte dei consumatori che in termini di modello di servizio (es. streaming) e di pricing (es. pay-per-view e abbonamento)
- Si evidenzia l'emergere di segmenti nuovi di offerta (che generano valore per gli utenti, in termini di rapidità di accesso, flessibilità e scelta nella configurazione dell'offerta di contenuti). L'analisi ha restituito un insieme estremamente diversificato di modelli di distribuzione digitale dei contenuti video, in un percorso evolutivo che vede coinvolti tutti gli attori del sistema, pur con obiettivi e modelli di business differenziati

## La moltiplicazione dei modelli di business e degli attori

Categoria	Tipologia di servizio	Esempi	Modello di Business
<b>Piattaforme di distribuzione di contenuti online</b>	<b>Aggregatori di contenuti di broadcaster pubblici</b>	iPlayer, Rai.tv	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canone</li> <li>• Abbonamento</li> <li>• Pubblicità</li> </ul>
	<b>Aggregatori di contenuti di broadcaster commerciali</b>	NBC.com, CBS.com, ITV Player, 4OD, Video.Mediaset.it	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pubblicità</li> <li>• Pay-per-view/on demand</li> </ul>
	<b>Aggregatori di contenuti a pagamento</b>	Netflix, Lovefilm, Blinkbox, CuboVision	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abbonamento/pay-per-view</li> </ul>
	<b>Servizi digitali Pay TV</b>	Xfinity On Demand, U-verse, Sky Anytime+, Premium Net TV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complementare ai servizi Pay TV (riduzione churn, aumento ARPU)</li> </ul>
	<b>Aggregatori UGC</b>	YouTube, Dailymotion, Vimeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pubblicità</li> </ul>
<b>Modelli consortili</b>	<b>Piattaforma di aggregazione di contenuti multi-operatore</b>	Hulu, Seesaw (UK)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pubblicità</li> <li>• Pay-per-view</li> <li>• Abbonamento</li> </ul>
	<b>Sistema di autenticazione condiviso</b>	TV Everywhere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundling dei servizi digitali con l'abbonamento Pay TV (mossa difensiva)</li> </ul>
	<b>Piattaforma ibrida di sistema</b>	YouView	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione di investimenti</li> <li>• Definizione di standard di sistema</li> <li>• Sviluppo del mercato digitale (in particolare per nuovi modelli pubblicitari)</li> </ul>
<b>Device connessi</b>	<b>Console</b>	Xbox, PS3, Wii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita della console</li> <li>• Abbonamenti per accesso a piattaforme online</li> <li>• Fidelizzazione degli utenti</li> </ul>
	<b>Connected TV e altri device connessi</b>	Samsung, Panasonic, Sony, LG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita del TV-Set</li> <li>• Abbonamento a operatori terzi che risiedono sulla piattaforma</li> </ul>
	<b>Set Top Box abilitato a servizi OTTV</b>	Boxee, Roku	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita del device</li> <li>• Abbonamento a operatori terzi che risiedono sulla piattaforma</li> </ul>
<b>Ecosistema multidevice</b>	<b>Ecosistema basato su vendita di device e intermediazione servizi</b>	Apple	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendita device</li> <li>• App store</li> <li>• Abbonamenti</li> <li>• Pubblicità</li> </ul>
	<b>Ecosistema basato su servizi/pubblicità e partnership con produttori hardware</b>	Google TV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pubblicità</li> <li>• App Store</li> </ul>

## CASO | Le azioni degli incumbent – Hulu

- Gli incumbent (broadcaster e operatori Pay TV) hanno lanciato modelli di offerta di catch-up TV e servizi on demand per sviluppare nuovi mercati pubblicitari online o ampliare i servizi degli abbonamenti Pay TV
- Hulu è un caso di riferimento, sviluppato attraverso una joint venture tra CBS, NBC, Disney e News Corp. A dicembre 2011 Hulu è stato in grado di attrarre 19 milioni di visitatori unici al mese, con oltre 756 milioni di *videostream*. La media di permanenza mensile è stata di 3 ore e 8 minuti
- La piattaforma ha adottato un duplice modello di business:
  - modello *free/ad-supported*: streaming illimitato per un catalogo ampio di contenuti televisivi in logica catch-up, con la trasmissione di spot durante le normali pause pubblicitarie e accessibile solo via PC;
  - modello *subscription/ad-supported*, (Hulu Plus a \$7,99/mese): accesso streaming esclusivo a tutti i contenuti (ABC, Comedy Central, FOX, NBC e MTV), anche da connected TV, set-top box, console, smartphone e tablet.
- Hulu ha conseguito un fatturato pari €315 milioni nel 2011, con una crescita del 60% rispetto all'anno precedente. La quota prevalente dei ricavi è legata ai servizi premium Hulu Plus, con un milione e mezzo di utenti. Il dato evidenzia quanto sia complesso realizzare ricavi pubblicitari rilevanti legati alla distribuzione di contenuti online, anche in un contesto di offerta ampia e di qualità di base utenti estremamente ampia e fidelizzata



## I player emergenti – Gli aggregatori di contenuti video branded

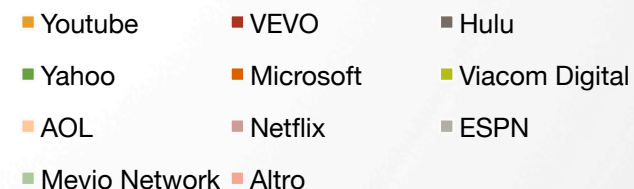
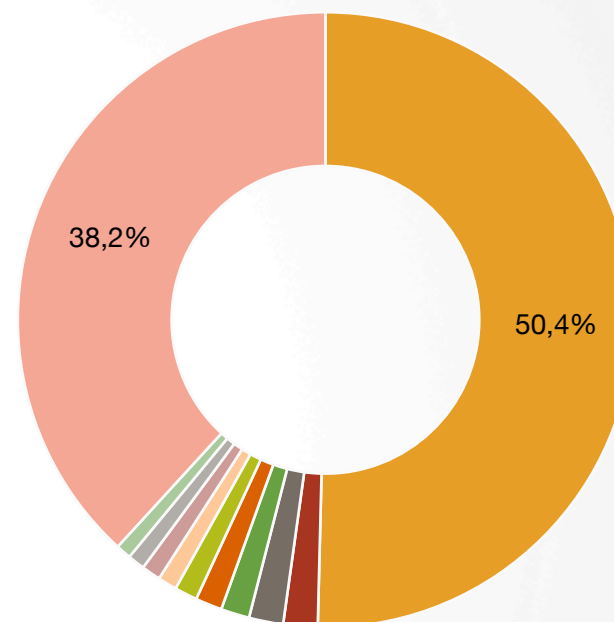
- Nello scenario dei servizi digitali si sono affermate due grandi categorie di nuovi player all'interno del sistema dei contenuti video, gli *aggregatori di contenuti video branded* e gli *aggregatori di contenuti UGC*.
- Gli *aggregatori di contenuti video branded* (cinema, serie, documentari, ecc.) rappresentano potenziali competitor per gli operatori della Pay TV e per il segmento Home Video (noleggio e acquisto) con un pricing aggressivo e l'accesso in pay-per-view o in abbonamento a un ampio catalogo di contenuti in streaming. Negli Stati Uniti negli ultimi anni sono emersi diversi player, come Amazon Video, Blockbuster Home o Netflix
- Gli *aggregatori di contenuti User Generated Content* (es. YouTube, Dailymotion, Vimeo) hanno costruito il proprio successo sfruttando effetti di rete, e la fruizione gratuita dei contenuti da parte degli utenti costruendo generando ricavi primariamente attraverso il mercato pubblicitario

## CASO | I player emergenti – Netflix

- Oggi Netflix conta in tutto 23 milioni di utenti (con un abbonamento a partire da \$7,99 al mese). Netflix ha inoltre siglato accordi per offrire i propri servizi su oltre 700 device connessi: console per videogame (Xbox, PS3, Nintendo), lettori Blu-ray, connected TV, set-top-box connessi (Roku, Boxee, Apple TV), tablet e smartphone. Ogni utente Netflix consuma circa 35 ore di contenuti al mese.
- Nel 2011 Netflix ha fatturato complessivamente €2,4 miliardi, con una crescita media annua del 40% nel triennio precedente e un utile pari a €169.595
- Nel 2011 l'azienda ha imposto un cambiamento al proprio modello di business, separando l'offerta tradizionale da quella dei servizi digitali e adottando un nuovo meccanismo di pricing (con un aumento del prezzo di circa il 60% per chi volesse continuare a usufruire congiuntamente dei servizi di noleggio e streaming)
- Nell'ultimo anno Netflix ha inoltre affrontato alcune difficoltà legate al rinnovo degli accordi dei diritti con i produttori dei contenuti; a fronte della crescita e del consolidamento dell'ampia base utenti, i detentori dei diritti stanno aumentando radicalmente il prezzo dei diritti e in alcuni casi rinunciando *in toto* al rinnovo (es. Starz). La scelta può essere influenzata dalle dinamiche intervenute a livello di filiera e dall'aumento del peso decisionale degli operatori Pay TV per i quali oggi Netflix rappresenta una delle minacce competitive più rilevanti. Starz, infatti, aderisce al sistema TV Everywhere (v.sezione successiva), come altri produttori di contenuti statunitensi. I diritti rappresentano oggi il 60% dei costi di Netflix

## I player emergenti – Gli aggregatori di contenuti video UGC

- Gli utenti video online statunitensi a febbraio 2012 sono circa 179 milioni e gli utenti unici britannici sono pari a oltre 33 milioni con un livello di penetrazione sulla popolazione per entrambi i paesi di oltre il 50%. In Italia si evidenzia la crescita più rilevante a livello europeo nell'ultimo anno con oltre 20 milioni di utenti unici mensili (dati Comscore)
- YouTube mantiene la leadership per i tre mercati geografici analizzati con oltre il 50% dei contenuti video fruiti.



Share dei contenuti video visualizzati negli Stati Uniti (43,5 miliardi), dicembre 2011. Fonte: comScore Video Metrix

## L'interazione competitiva tra incumbent e nuovi player per lo sviluppo dell'offerta digitale (1)

- Il ruolo di “apripista” dell'evoluzione digitale non spetta solo ai player emergenti, ma anche agli incumbent, che nel digitale vedono una naturale evoluzione del settore, sotto la spinta dell'interazione competitiva con i nuovi attori. Nel caso degli Stati Uniti il ruolo è da attribuire congiuntamente a un player emergente (Netflix) e a una decisione consortile degli incumbent televisivi (Hulu); nel caso UK la spinta iniziale è stata data dall'interlocutore pubblico (BBC con iPlayer), che ha guidato la prima fase di transizione dell'utenza televisiva
- In Italia si rilevano nuove iniziative da parte di tutti gli incumbent (Rai, Mediaset, Sky, ecc.), dallo sviluppo di piattaforme online e su device per l'offerta di contenuti da parte del servizio pubblico, alla catch-up TV dei principali operatori commerciali, all'arricchimento con servizi di streaming digitale da parte dei due operatori Pay TV. Tuttavia non si evidenzia ancora in questo momento una reale interazione competitiva con player emergenti che negli altri casi-paese analizzati ha prodotto effetti rilevanti sull'ampliamento e sull'innovazione dell'offerta digitale. L'offerta di contenuti online da parte dei player emergenti (es. ChiliTV, Cubovision, ecc.) è ancora limitata a un modello pay-per-view

## L'interazione competitiva tra incumbent e nuovi player per lo sviluppo dell'offerta digitale (2)

- Negli altri paesi un passaggio chiave nell'evoluzione del sistema è stato determinato dalla nascita di aggregatori di contenuti branded in abbonamento, in grado di rappresentare un'attrattiva per gli utenti, in particolare per segmenti che abitualmente non si collocano nel target della Pay TV
- Potrebbe rappresentare un'ulteriore opportunità per lo sviluppo del mercato dei contenuti a pagamento in Italia, laddove la Pay TV ha ancora una penetrazione più bassa rispetto agli altri paesi qui considerati ed è primariamente legata al consumo di contenuti sportivi
- Da un'indagine del Censis pubblicata nel 2009, infatti, emerge che il 62% delle persone sprovviste di un abbonamento alla Pay TV sarebbe disposto a pagare per un'offerta focalizzata di contenuti cinematografici. Questo segmento potrebbe rappresentare un target interessante per l'offerta di un servizio in abbonamento a-la-Netflix, con effetto benefico sullo sviluppo del sistema

## L'apertura del mercato dei diritti per lo sviluppo di nuovi modelli distributivi

- La presenza di un mercato dei diritti accessibile e trasparente è fondamentale per lo sviluppo di un'offerta digitale
- Vi è oggi meno ragione nel legittimare la presenza di accordi in esclusiva sui diritti che rientrano nelle prassi di settore. Prima di Internet la scarsità dell'infrastruttura distributiva (frequenze, capacità trasmissiva) vincolava i proprietari dei diritti a poter negoziare con un numero limitato di controparti distributrici (es. free-to-air, Pay TV) che agivano in condizione di duopolio/oligopolio in ogni contesto nazionale.
- Con l'ampliamento del numero dei potenziali player distributivi (es. Netflix, Lovefilm, ecc.) le esclusive hanno minori presupposti per continuare ad esistere e possono essere utilizzate quale leva da parte degli incumbent per bloccare l'entrata di nuovi attori emergenti



## CASO | L'apertura del mercato dei diritti per lo sviluppo di nuovi modelli distributivi – Netflix vs BskyB sul mercato britannico

- Netflix è entrata sul nel 2012 mercato britannico investendo sull'acquisizione dei diritti in streaming. BskyB è stata chiamata in causa come operatore dominante sul mercato della Pay TV UK e quale principale detentore in esclusiva dei diritti in prima visione dei contenuti lineari e in streaming delle principali major cinematografiche
- Il mercato dei diritti prevede la negoziazione di diritti differenziati in funzione del fatto che il servizio digitale sia:
  - SVOD (Subscription Video on Demand): contenuti offerti come parte di un servizio in abbonamento. BskyB detiene in esclusiva i diritti per le prime visioni dei principali contenuti cinema delle sei major di Hollywood attraverso il proprio pacchetto Sky Movies
  - TVOD (Transactional Video on Demand): contenuti offerti con formula pay-per-view (es. affitto o acquisto), un mercato relativamente più libero e accessibile nella negoziazione dei diritti
- La possibilità di entrata sul mercato di Netflix è legata all'accessibilità dei diritti relativi del primo mercato (SVOD). Il mercato risultava essere bloccato dagli accordi in esclusiva stipulati da BskyB con le Major Cinematografiche
- L'Antitrust britannica ha valutato la situazione e ha determinato che a causa della posizione dominante di BskyB sul mercato Pay TV gli accordi in esclusiva sono da considerarsi lesivi della concorrenza

## La via dei modelli consortili (1)

Nell'analisi a livello internazionale abbiamo rilevato modelli consortili volti:

- a sviluppare un mercato online legato alla pubblicità e agli abbonamenti attraverso l'aggregazione di un'offerta diversificata di contenuti televisivi (**modello Hulu negli Stati Uniti**). Il caso di Hulu evidenzia come per sviluppare un'offerta competitiva di contenuti online sia necessario aggregare un catalogo ampio e attrattivo di contenuti, che difficilmente può nascere dall'iniziativa di un unico operatore.
- a definire un modello di accesso condizionato ai contenuti online legato alla Pay TV (**modello TV Everywhere negli Stati Uniti**). Nel 2009, Comcast e Time Warner Cable (si sono poi aggiunti Rogers, Verizon, Bell Canada, DirectTV e Dish e altri) hanno lanciato l'accordo TV Everywhere per definire un sistema condiviso per l'accesso ai contenuti online. È un sistema di autenticazione che permette a chi ha acquistato specifici pacchetti di contenuti quale parte del proprio abbonamento Pay TV (es. HBO, Showtime, Starz) di avere accesso alla piattaforma che li distribuisce online o su device (es. HBO GO, Showtime On Demand). Queste piattaforme online non sono accessibili a chi non abbia stipulato un abbonamento Pay TV. La scelta consortile degli operatori Pay TV statunitensi è da considerarsi quale risposta a due fenomeni:
  - Gli esperimenti dei produttori di contenuti e dei broadcaster nel lancio di servizi digitali in proprio (es. catch-up TV, catalogo, ecc.) o attraverso aggregatori "consortili" (es. Hulu), volti a sviluppare un nuovo mercato pubblicitario legato alla distribuzione dei contenuti
  - L'emergere di nuovi player (es. Netflix) in grado di offrire pacchetti di contenuti a prezzi competitivi

## La via dei modelli consortili (2)

Il modello TV Everywhere è discutibile poichè attribuisce molto potere che attribuisce a una specifica categoria di operatori del settore e perché vincola gli utenti ad acquistare un abbonamento Pay TV per accedere all'offerta online. Tuttavia il sistema ha il merito di definire una modalità strutturata e organizzata per rendere accessibile un'ampia offerta dei contenuti online

- *a implementare una nuova piattaforma ibrida di sistema per la distribuzione lineare e non lineare di contenuti video (modello YouView in Gran Bretagna).* YouView, è stato lanciato nel 2008 da BBC con l'obiettivo di introdurre una nuova piattaforma TV ibrida di sistema che integrasse l'offerta di canali lineari con un servizio di catch-up TV/on demand. Al consorzio partecipano anche le principali reti commerciali (ITV, Channel 4, Five), gli operatori IPTV (BT e TalkTalk) e diversi partner tecnologici. YouView sarà disponibile attraverso una nuova generazione di set-top box ibridi e su qualsiasi device connesso (console, connected TV, Blu-ray, tablet, smartpone, ecc.). La piattaforma permetterà di accedere in maniera immediata a contenuti lineari e non lineari; saranno inoltre integrate funzionalità di *recommendation* e un app store. Il caso YouView rappresenta un'interessante scelta di sistema, che raccoglie un insieme ampiamente diversificato di attori per definire una transizione progressiva e collettiva dei modelli di distribuzione dei contenuti via Internet e su device connessi

## Principali conclusioni dell'analisi dei settori I contenuti video e la televisione

- Internet può essere compresente alla televisione e i due media non paiono essere mutuamente esclusivi; mentre l'offerta di contenuti video online si sta ampliando, il consumo televisivo continua a crescere in tutti i paesi analizzati. Il mercato pubblicitario di Internet si sta ampliando a tassi rilevanti, ma per il momento non pare intaccare il mercato pubblicitario televisivo
- Emergono nuovi attori digitali che fungono da aggregatori, organizzatori e distributori di contenuti a pagamento (es. Netflix, Amazon) o legati alla pubblicità online e la distribuzione di contenuti prodotti dagli utenti (es. YouTube, DailyMotion, Vimeo)
- Alcuni incumbent hanno sviluppato piattaforme consortili che permettono la condivisione di investimenti da parte di un insieme diversificato di operatori e abilitano un'offerta ampia e accessibile per gli utenti finali (es. Youview in Gran Bretagna)
- Lo sviluppo dell'offerta di contenuti è legata ad una proficua interazione competitiva tra nuovi attori e incumbent che stimola i processi di innovazione e la generazione di nuovi modelli d'offerta
- La presenza di un mercato dei diritti accessibile è fondamentale per lo sviluppo di un'offerta digitale. Particolarmente critico è il ruolo delle esclusive che possono limitare le possibilità per i player emergenti di sviluppare un'offerta completa e competitiva

**2.5 L'EVOLUZIONE DELLE INDUSTRIE CULTURALI:  
I QUOTIDIANI**

## I quotidiani – Lo scenario

Il settore dei quotidiani è probabilmente quello che più è stato interessato in tempi recenti dai fenomeni di digitalizzazione:

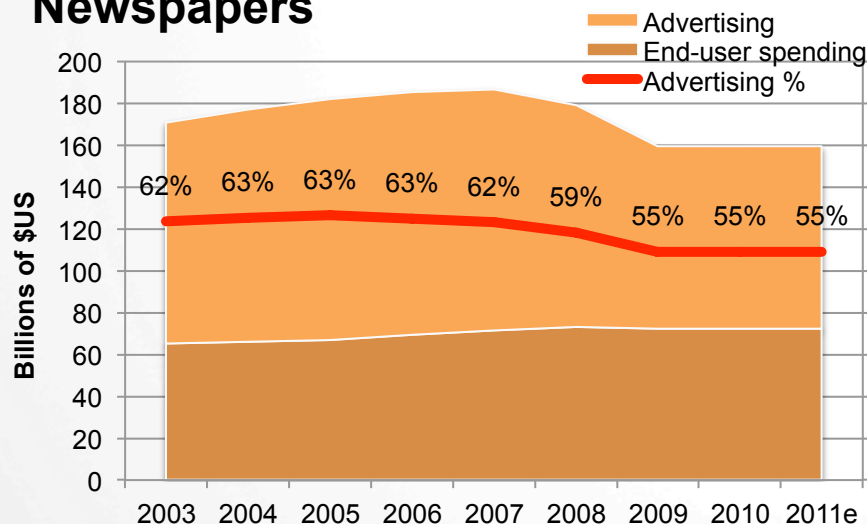
- Internet non cambia solo i sistemi di distribuzione delle notizie, ma ha un profondo impatto anche sulla loro produzione. L'offerta di notizie è molto più diversificata che in passato, con l'affermarsi di canali aggiuntivi a TV, radio e carta stampata quali i blogger, gli aggregatori, i gruppi di giornalisti free lance, i social media.
- Anche sul fronte della raccolta pubblicitaria, diversi competitor (dalla televisione, ai gruppi che raccolgono pubblicità digitale, ai portali) intaccano specifici segmenti del mercato. L'incapacità da parte dei player tradizionali di offrire spazi pubblicitari altamente targettizzati sta mettendo in crisi il revenue model tradizionale, basato in larga parte sugli introiti pubblicitari.
- Sul fronte della fruizione, dopo la rivoluzione della fruizione via PC, ora il settore sta vivendo il passaggio alla fruizione mobile. Questo ulteriore cambiamento sembra offrire la possibilità di recuperare il rapporto diretto con i lettori, ma vi è ancora molta incertezza sui modelli di offerta e di pricing da adottare



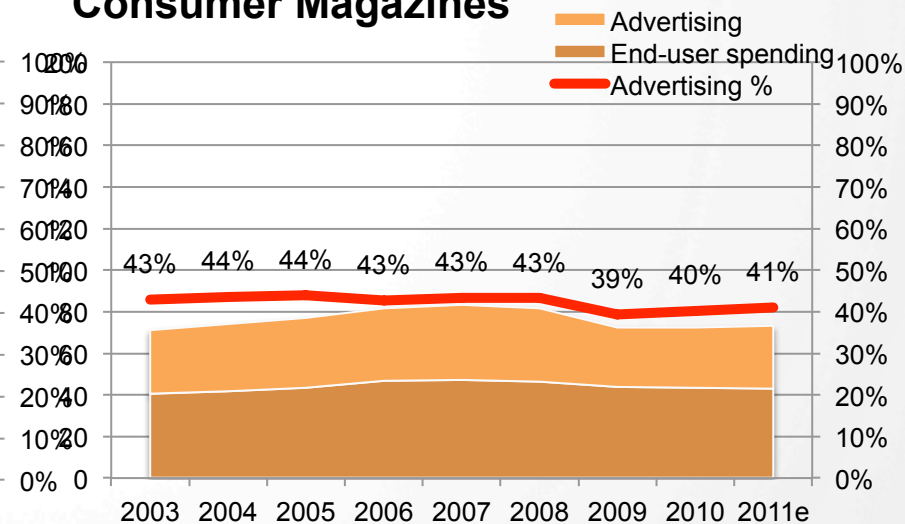
## L'andamento del fatturato globale

- Il fatturato globale è in forte calo dal 2007 soprattutto per il calo della raccolta pubblicitaria. Negli USA il calo è stato del -50% dal 2000 al 2011 (Fonte: NAA), mentre in Italia del -23% dal 2001 al 2010 (Fonte: Nielsen). I ricavi da circolazione hanno invece retto molto meglio in tutte le economie (es. solo -4% in USA dal 2000 al 2011; Fonte: NAA).
- Le dinamiche che hanno interessato i quotidiani sono simili a quelle vissute dal settore dei consumer magazines, che però sono meno dipendenti dalle revenue pubblicitarie

### Newspapers



### Consumer Magazines

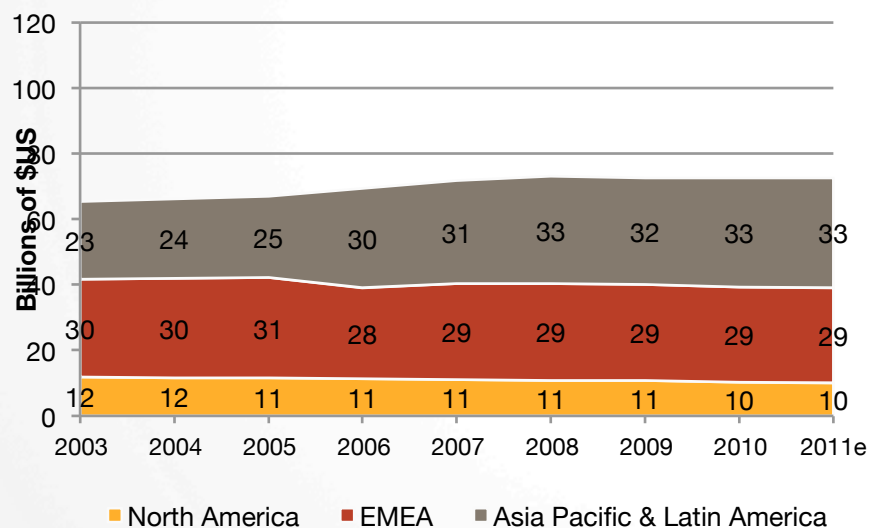


Raccolta pubblicitaria e consumer spending per quotidiani e consumer magazine a livello globale.  
Elaborazione ASK su dati PriceWaterhouseCoopers, Global Entertainment and Media Outlook, June 2011

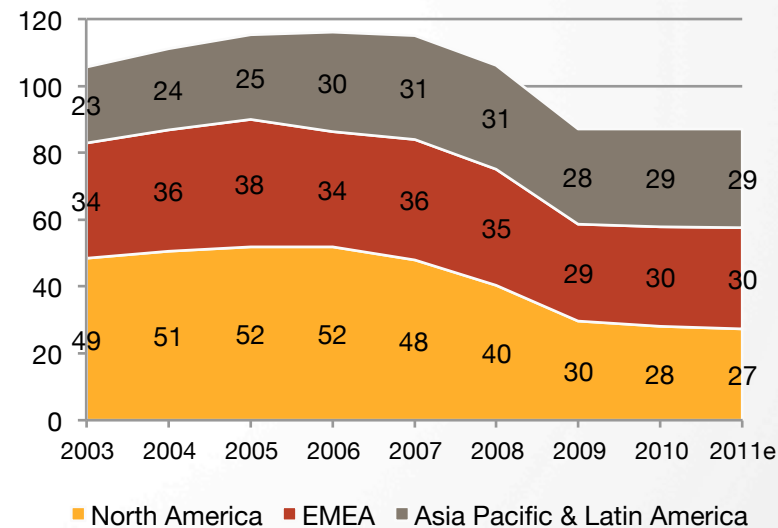
## L'andamento nelle economie occidentali

- A fronte di una crescita di circolazione e pubblicità nei mercati emergenti, l'Europa e gli USA perdono sia end-user spending che raccolta pubblicitaria
- Il calo del fatturato pubblicitario è stato massimo negli USA, dove il processo di digitalizzazione è in fase più avanzata

### End-user spending



### Advertising

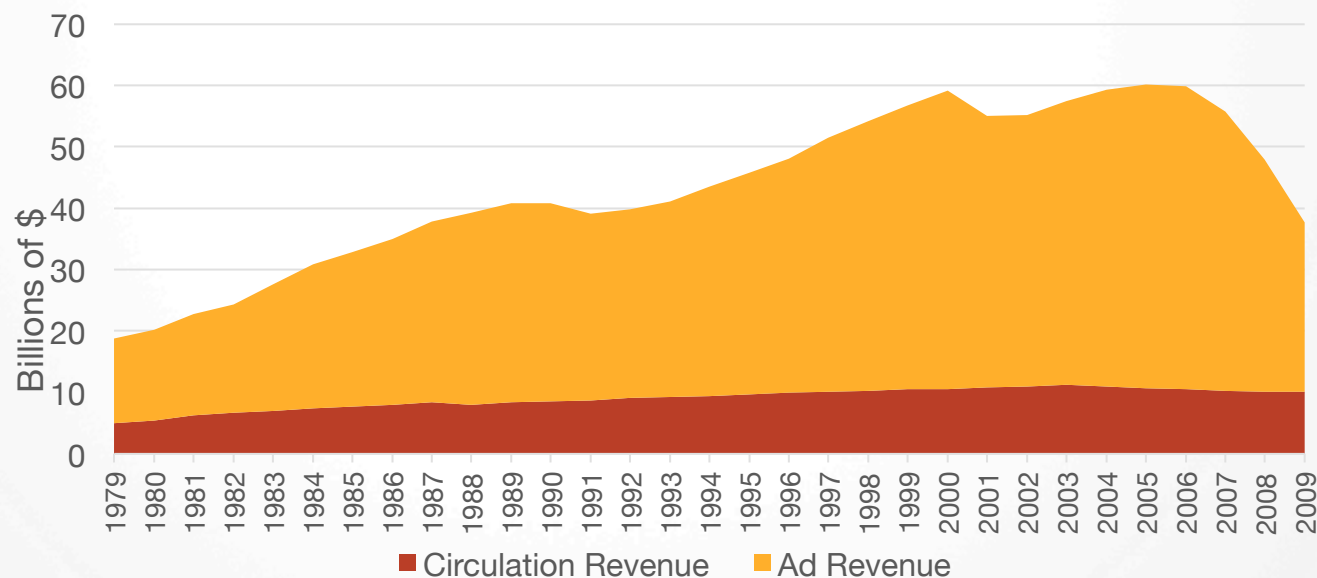


*Raccolta pubblicitaria e consumer spending dei quotidiani per area geografica.  
Elaborazione ASK su dati PriceWaterhouseCoopers, Global Entertainment and Media Outlook, June 2011*

## Le tendenze in atto negli Stati Uniti

L'analisi del mercato statunitense offre dati interessanti anche in merito a quanto potrebbe a breve avvenire nelle altre economie occidentali:

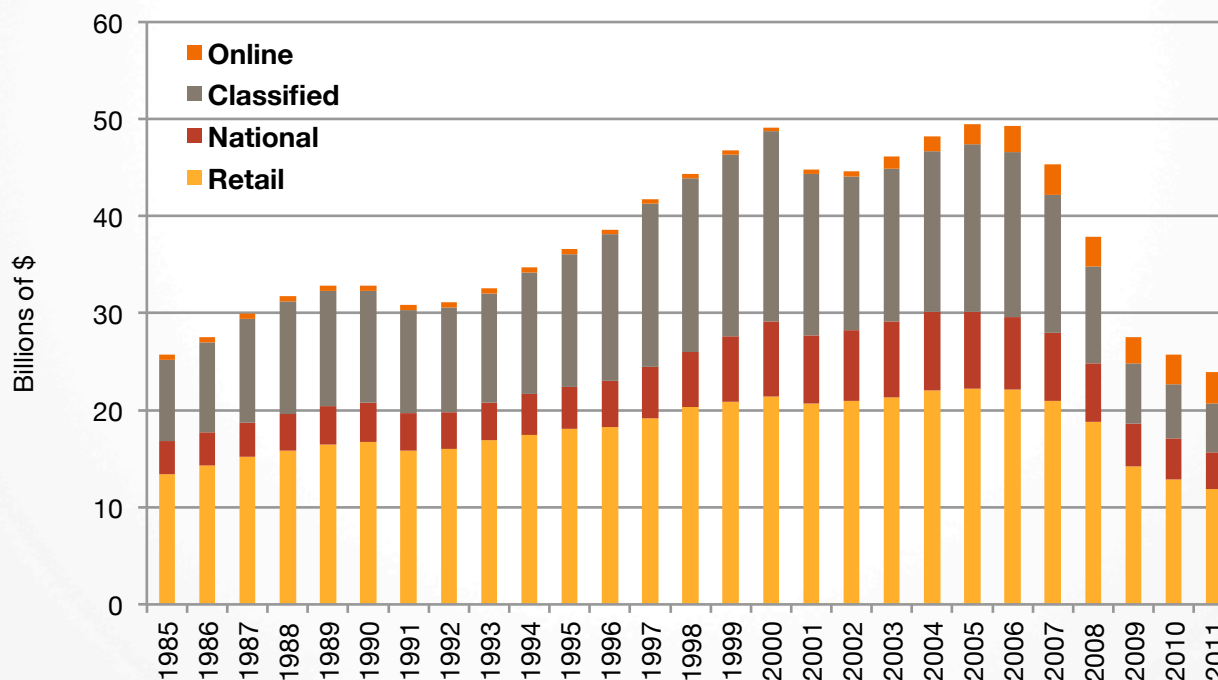
- I ricavi da edicola sono cresciuti fino al 2003, grazie alle pratiche di allegare CD, libri ecc. ai quotidiani e all'aumento dei prezzi di copertina, che rivela una certa anelasticità della domanda. Successivamente è iniziato un lento declino determinato dal costante calo della circolazione parzialmente compensata da aumenti nei prezzi
- La crescita dei fatturati nell'ultimo trentennio è stata sostenuta soprattutto dalla pubblicità, che però dal 2007 è in caduta libera, anche a causa della recessione



*Composizione del fatturato complessivo dei quotidiani negli Stati Uniti dal 1979 al 2009.  
Elaborazione ASK su dati Newspaper Association of America.*

## La composizione del fatturato pubblicitario dei quotidiani USA

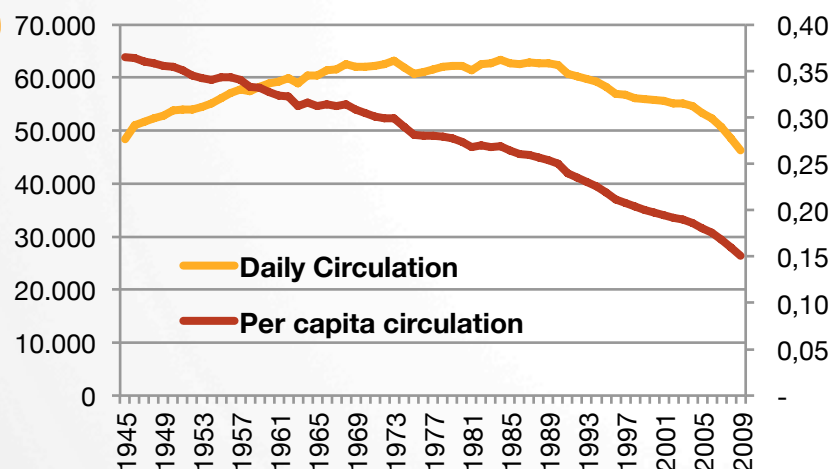
- La pubblicità locale (retail) e i piccoli annunci (classified) hanno sempre avuto un ruolo preponderante nella raccolta pubblicitaria dei quotidiani
- Proprio su questi due fronti negli ultimi anni si è registrato un cambiamento strutturale dell'offerta, con il nascere di competitor specializzati nei piccoli annunci (ad esempio Craigslist e Monster) e una maggiore possibilità da parte dei motori di ricerca e dei social network di proporre pubblicità targettizzata



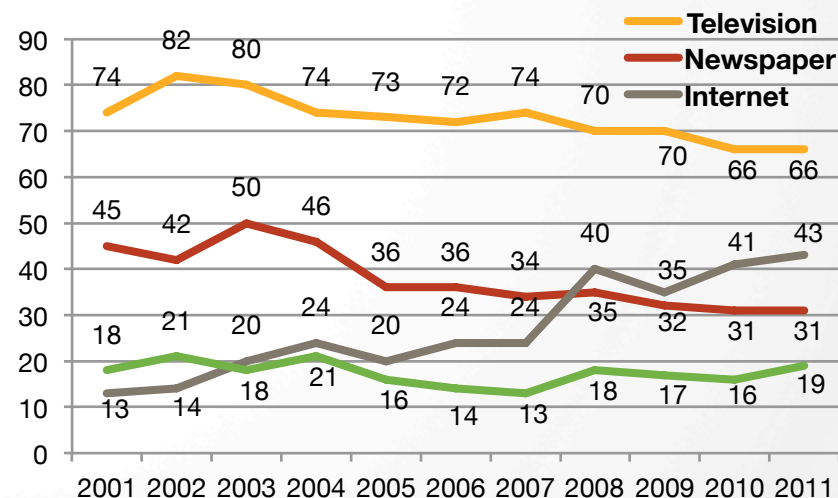
Composizione del fatturato complessivo dei quotidiani negli Stati Uniti dal 1979 al 2009.  
Elaborazione ASK su dati Newspaper Association of America.

## L'evoluzione dei canali di accesso alle news

- L'accesso alle notizie avviene sempre più in maniera rilevante. Negli Stati Uniti Internet ha ormai superato i quotidiani come fonte principale di notizie nazionali e internazionali. Nella fascia di età fra i 18 ed i 29 anni, Internet è la prima fonte (65% dei rispondenti ad un survey del Pew Research Center), prima di televisione (52%) e quotidiani (21%)
- Oltre che fra i più giovani, Internet è relativamente più utilizzata come fonte di informazioni anche fra i più abbienti



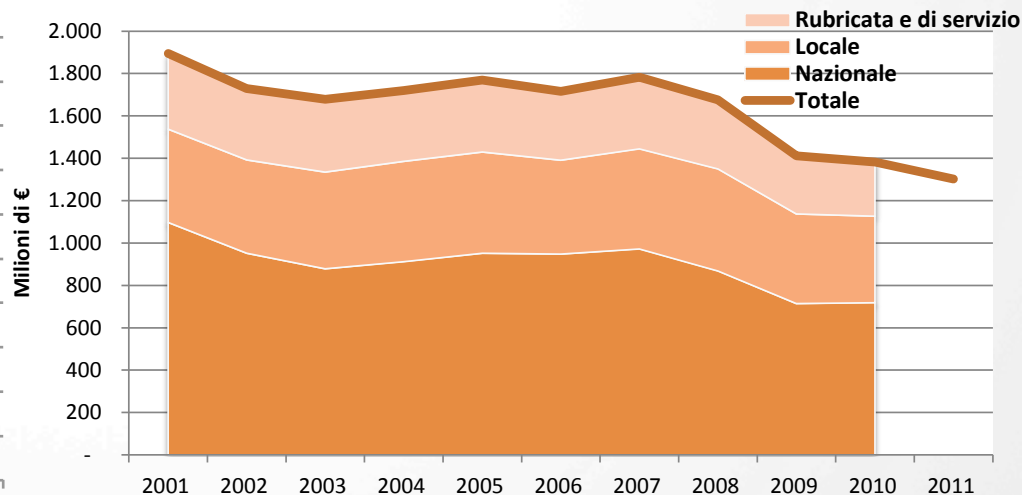
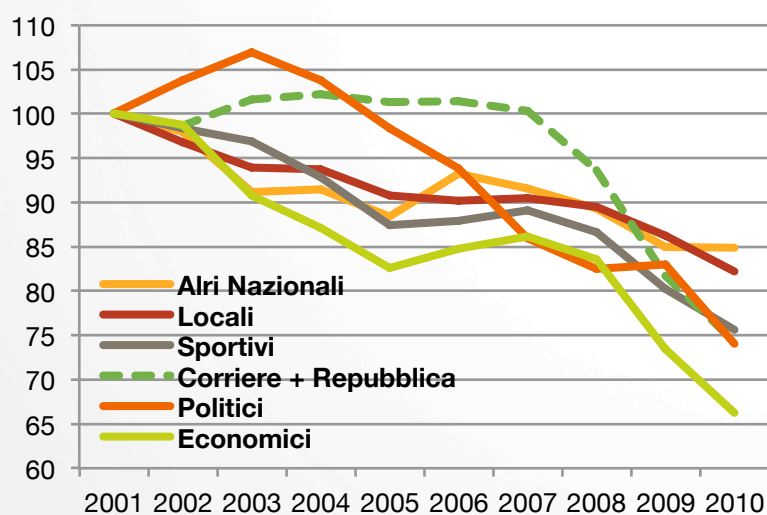
Diffusione giornaliera (migliaia di copie) e diffusione media pro-capite negli Stati Uniti dal 1945 al 2009. Elaborazione ASK su dati Newspaper Association of America



Principali fonti per le notizie nazionali e internazionali. Percentuali di risposta (ammesse risposte multiple). Fonte: Survey Pew Research Center, July 2011

## La perdita di redditività dei quotidiani cartacei

- La riduzione significativa dei ricavi e della redditività della carta si accompagna alla crescita progressiva delle vendite in formato digitale. Anche in Italia è da tempo in atto un calo del numero di copie vendute. Questo fenomeno ha interessato tutti i tipi di testata, con punte massime nei quotidiani economici e minime nei quotidiani locali, legate soprattutto ai diversi profili di utenza.
- La raccolta pubblicitaria ha cominciato a diminuire in modo considerevole dal 2007.
- Rispetto agli USA, tuttavia, i quotidiani in Italia hanno sempre avuto un peso minore sulla raccolta pubblicitaria. Pur in un quadro preoccupante, la minore incidenza delle revenue da pubblicità sul totale ha reso meno drammatico, rispetto agli USA, il calo del fatturato totale

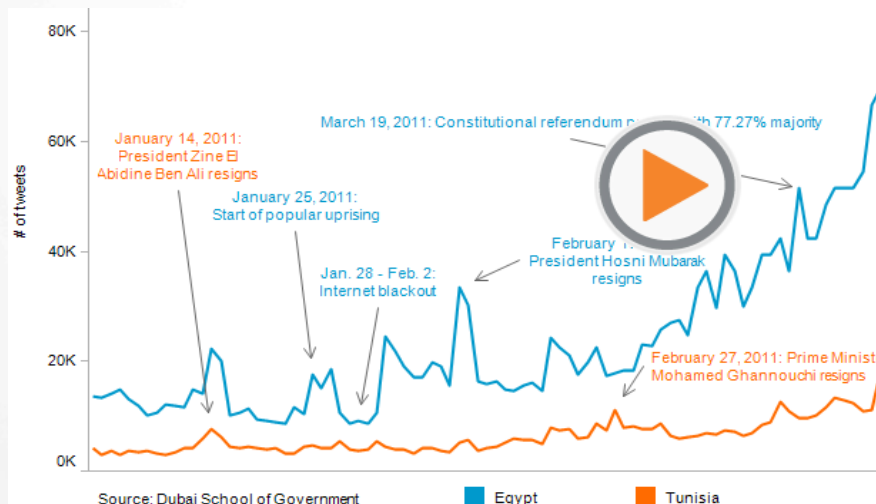


Evoluzione delle copie pagate medie giornaliere e della raccolta pubblicitaria dei quotidiani in Italia. Elaborazione ASK su dati ADS-Accertamento Diffusione Stampa, Nielsen (pubblicità nazionale) e FCP-ASSOQOTIDIANI (pubblicità locale e rubricata)



## L'evoluzione del contesto competitivo su web

- Nonostante i problemi evidenti nel loro business model tradizionale, i quotidiani giocano un ruolo fondamentale nell'ecosistema digitale, da un lato come produttori di molti dei contenuti fatti circolare in rete e, dall'altro, come cassa di risonanza degli UGC di rilievo.
- L'utilizzo di Twitter da parte di comuni cittadini durante la recente primavera araba mette in evidenza due aspetti fondamentali:
  - Internet abilita i cittadini a produrre e partecipare attivamente al processo di informazione e democratizzazione;
  - i media tradizionali raccolgono, vagliano e analizzano le notizie provenienti dai nuovi media in maniera simbiotica. Ad esempio Al Jazeera e il Guardian hanno migliorato moltissimo la propria capacità di copertura degli eventi del Nord Africa presidiando Twitter



*Twitter e la copertura istantanea della Primavera Araba nel 2011*  
 Fonte: Dubai School of Government

## La ricchezza di notizie nell'ecosistema carta-web

- Internet ha reso possibile la nascita di fenomeni di giornalismo investigativo di qualità, quali ad esempio ProPublica in USA, che sfruttano competenze diffuse. Anche in questo caso, i quotidiani tradizionali sono spesso partners attivi di tali startup giornalistiche.
- Le tecnologie web hanno indotto fenomeni di partecipative e citizen journalism, di enorme rilevanza sociale e particolarmente adatti nella copertura di eventi. Molte startup stanno nascendo in questa direzione, ma c'è da segnalare anche la capacità di molti quotidiani tradizionali di utilizzare tali fenomeni (es. La Repubblica con il suo progetto di crowdsourcing "Report" o il Guardian con l'Open Journalism).
- Le tecnologie digitali stanno infine arricchendo il giornalismo fornendo dati e strumenti statistici per la loro analisi, ciò consentendo il giornalismo di precisione e investigativo.
- Si sviluppano iniziative e attori a supporto del miglioramento della qualità diffusa di giornalismo (ad es Ahref)



GlobalVoices  
The world is talking. Are you listening?



DEMOTIX NEWS BY YOU

OhmyNews



*Alcuni degli esempi di come il web favorisca Citizen Journalism, Data Journalism e Open Journalism*

## I cambiamenti nel ruolo di aggregatori di notizie

- Storicamente i quotidiani sono stati straordinari aggregatori di notizie, capaci di selezionare e gerarchizzare le informazioni. Il lettore ha da sempre riconosciuto il valore di tale funzione sociale.
- La competizione online ha creato opportunità per la nascita di nuovi aggregatori (manuali o basati su algoritmi) i quali hanno messo in discussione la leadership dei quotidiani nello svolgere tale ruolo.
- Tuttavia, come la tabella a fianco evidenzia, TV e quotidiani occupano comunque le prime posizioni nelle classifiche di visitatori unici, seppure affiancati da importanti pure players.
- C'è da considerare che alcuni aggregatori "pure players" quali Google News sono in realtà soggetti che apportano traffico sui siti dei quotidiani. Sta poi ai quotidiani sviluppare servizi online capaci di trattenere i lettori così acquisiti

Top News Sites 2011, Nielsen	
Average Monthly Unique Visitors, 2011	
Site	Unique Audience (000)
Yahoo News	39,042
CNN Digital Network	34,617
MNSBC Digital Network	29,438
HuffingtonPost	22,578
ABC News Digital Network	18,199
Fox News Digital Network	17,846
NYTimes.com	16,647
BBC	13,878
CBS News Network	12,665
Google News	11,757
Washingtonpost.com	11,201
LA Times	10,864
Bing News	10,741
The Wall Street Journal	10,593
USAToday.com	9,239
Boston.com	8,491
Daily News Online	8,276
Examiner.com	8,160
Chicago Tribune	7,343
Gaurdian.co.uk	6,836
The Slate Group Websites	5,909
NPR	5,389
New York Post Holdings	5,062
Topix	4,814
Thetelegraph.com	971

Source: Nielsen  
 Note: In summer 2011 the Huffington Post became the sole provider of content for AOL News. The HuffingtonPost figure above represents the average monthly unique audience for the last six months of 2011.  
 PEW RESEARCH CENTER'S PROJECT FOR EXCELLENCE IN JOURNALISM  
 2012 STATE OF THE NEWS MEDIA

## Principali conclusioni dell'analisi dei settori I quotidiani

- Il giornalismo sta beneficiando di fenomeni indotti da Internet: apertura, partecipazione attiva dei cittadini, democratizzazione delle informazioni, circolazione istantanea delle notizie. Molte startup stanno affiorando sulla scorta di tali forze positive
- Alcuni quotidiani tradizionali hanno saputo sfruttare la molteplicità di voci abilitate dal web per rafforzare la loro reputazione e il valore del loro marchio
- La possibilità di consultare le notizie in mobilità più volte al giorno modifica le basi di rapporto dei cittadini con i quotidiani, suggerendo un ripensamento dei sistemi di offerta
- I quotidiani stanno iniziando a lavorare e collaborare in sinergia con cittadini e istituzioni, migliorando la propria capacità di copertura degli eventi, di verifica dei fatti, di investigazione delle notizie
- Tali cambiamenti sociali indotti dal web hanno un forte impatto economico, non solo negativo (perdita di fonti di revenue), ma anche positivo (nuovi entranti e possibili risparmi di costi per le imprese editoriali esistenti)
- A fronte di una aumentata ricchezza informativa, è difficile per i player tradizionali e per i nuovi attori individuare modelli di business economicamente sostenibili causa dei ridotti ricavi pubblicitari nelle versioni digitali e dell'articolazione dello scenario competitivo nell'offerta di contenuti
- Le forze in gioco e gli attori tecnologici principali agiscono su un piano globale, mentre la configurazione tradizionale del settore è di natura locale

**2.6 L'EVOLUZIONE DELLE INDUSTRIE CULTURALI:  
UNA SINTESI**



	Musica	Editoria Libraria	Videogiochi	Contenuti video e TV	Quotidiani
<b>Trend di mercato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione del fatturato complessivo</li> <li>Digitalizzazione in fase avanzata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatturato stabile</li> <li>Digitalizzazione in fase iniziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatturato in crescita</li> <li>Il mercato nasce digitale, ma è comunque in trasformazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fatturato stabile</li> <li>Digitalizzazione in fase iniziale (differenziata dal punto di vista geografico)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione sostanziale del fatturato (mercato pubblicitario)</li> <li>Digitalizzazione in fase avanzata e in ulteriore trasformazione</li> </ul>
<b>Sfide strategiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definizione di nuovi modelli di offerta e di business (accesso vs possesso)</li> <li>Partnership con player complementari (device, piattaforme, TLC)</li> <li>Gestione equilibrata del fenomeno della circolazione non autorizzata dei contenuti</li> <li>Gestione dell'unbundling (es. single track)</li> <li>Governo dei cambiamenti nei processi di music discovery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Il ruolo degli e-tailer nella generazione e ripartizione del valore</li> <li>Minaccia di disintermediazione da parte degli autori</li> <li>Restare competitivi nella sfida per l'attenzione rispetto agli altri contenuti</li> <li>Governo della struttura di costi nella transizione fisico-digitale (incumbent)</li> <li>Gestione della riduzione della scarsità artificiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuova generazione di piattaforme di casual gaming (es. iOS e Android)</li> <li>Integrazione di segmenti di offerta diversi (hardcore games vs casual games) caratterizzati da logiche competitive e di pricing distinte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interazione incumbent vs nuovi entranti</li> <li>Nuovi modelli di fruizione e di interazione (es. Social TV)</li> <li>Apertura del mercato dei diritti</li> <li>Penetrazione della banda larga e dei device</li> <li>Gestione delle finestre dei diritti e valorizzazione del ciclo di vita del contenuto</li> <li>Sunk cost legati alle infrastrutture trasmissive tradizionali</li> <li>Gestione delle alleanze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimento della legittimazione e della reputazione delle testate</li> <li>Individuare spazi di differenziazione e specializzazione</li> <li>Moltiplicazione dei fronti competitivi</li> <li>Governo della struttura di costi nella transizione fisico-digitale (incumbent)</li> <li>Definizione di nuovi revenue model</li> </ul>
<b>Opportunità dalla digitalizzazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuovi mercati geografici full-digital</li> <li>Politiche di autore a livello internazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Arricchimento del prodotto</li> <li>Politiche di autore a livello internazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transizione alla distribuzione full-digital (incumbent)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuovi segmenti di mercato su offerte digitali in abbonamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Politiche di marchio a livello internazionale</li> <li>Utilizzo di UGC</li> </ul>



**ASKBocconi**

### **3. LE PIATTAFORME DIGITALI E I NUOVI PROGETTI CREATIVI**

**3.1 LE PIATTAFORME DI CONDIVISIONE DEI CONTENUTI:  
UNA RICERCA ESPLORATIVA SU YOUTUBE**

**3.2 IL CROWDFUNDING: IL CASO KICKSTARTER**

## Le piattaforme digitali e lo sviluppo di progetti creativi

- Esistono molti tipi di piattaforme digitali
  - di pubblicazione/condivisione. Esempi: YouTube, flickr
  - di raccolta fondi. Esempi: Kickstarter, Indiegogo
  - di comunicazione/community. Esempi: Facebook, Twitter
  - di vendita. Esempi: Amazon, iTunes
- Sebbene le diverse piattaforme presentino proprie specificità, sono tutte caratterizzate da una forte contaminazione reciproca. Elementi di community management, ad esempio, possono essere ritrovati anche in YouTube e Amazon, così come Facebook può rappresentare un canale di vendita (ad esempio per i videogiochi o per oggetti regalo)
- Tutte le piattaforme digitali presentano opportunità interessanti per lo sviluppo di progetti creativi. In questa parte della ricerca abbiamo deciso di approfondire due tipologie di piattaforme relativamente particolarmente interessanti dal punto di vista dello sviluppo di progetti creativi: Le piattaforme di pubblicazione/condivisione (analizzando il caso YouTube) e le piattaforme di crowdfunding (con il caso Kickstarter)

## Le piattaforme digitali di pubblicazione/condivisione

Le piattaforme digitali di condivisione svolgono quattro ruoli strategici rispetto ai contenuti caricati:

- Piattaforma di pubblicazione
- Canale a disposizione di autori e aventi diritto per promuovere contenuti e autori
- Punto di accesso ad una grande quantità di contenuti
- Mercato e vetrina per contenuti UGC

Le piattaforme infatti, attraverso una serie di algoritmi:

- Centralizzano e indicizzano contenuti catalogati dagli uploader
- Segmentano gli utenti sulla base dei contenuti visualizzati e consigliano ulteriori contenuti
- Costruiscono classifiche sulla base del numero di contatti, permettendo l'identificazione dei contenuti più apprezzati
- Offrono sezioni tematiche sulla base dei tag di indicizzazione, segmentando in questo modo i contenuti
- Rendono possibile la creazione di community attorno ai contenuti
- Offrono opportunità di remunerazione

In alcuni casi, la stessa piattaforma gioca contemporaneamente più ruoli

## La convivenza di contenuti prodotti dalle filiere tradizionali e di contenuti autoprodotti dagli utenti

- In funzione delle loro caratteristiche tecnologiche, le piattaforme permettono l'attivazione e il funzionamento di un mercato di contenuti User Generated, tutelando al contempo gli aventi diritto che utilizzano la piattaforma per promuovere contenuti branded
- Per individuare il contributo delle piattaforme digitali di condivisione all'emersione di contributi originali caratterizzati da potenziale creativo, abbiamo classificato i contenuti secondo due categorie:
  - *Branded*: contenuti realizzati da attori professionalmente impiegati nelle industrie dei contenuti)
  - *User generated*: contenuti non professionali. Questi ultimi sono stati classificati in funzione del grado di creatività del contenuto:
    - Originale (contenuto prodotto ex novo con un connotato di originalità e creatività)
    - Derivativo (il contenuto riprende alcuni personaggi, storie, temi, format branded o UGC che hanno avuto successo, ma li re-interpreta)
    - Reality (il contenuto rappresenta scene di vita quotidiana o news)

**3.1 UNA RICERCA ESPLORATIVA SULLE PIATTAFORME DI  
CONDIVISIONE DEI CONTENUTI: IL CASO YOUTUBE**



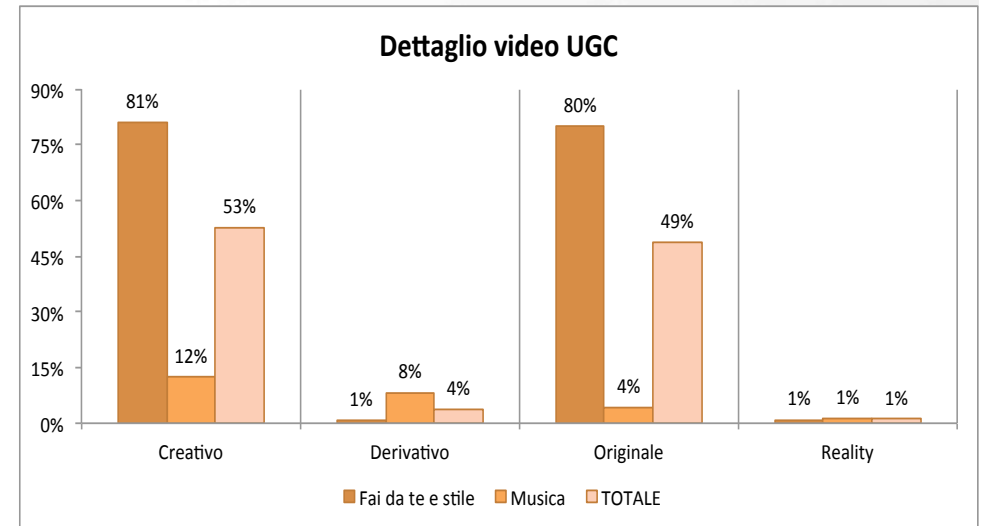
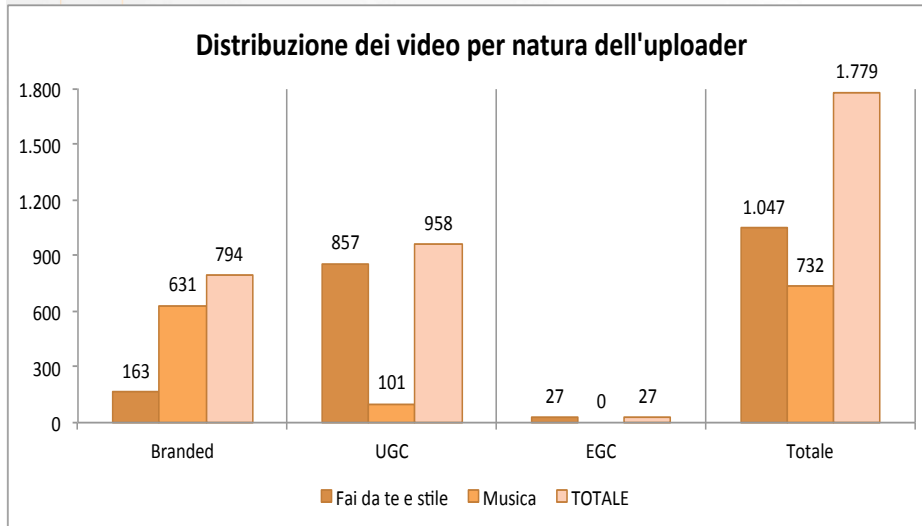
## Una ricerca esplorativa: il caso YouTube

- **Oggetto di indagine:** i 100 video più visti ogni mese del 2011 fra quelli caricati nel mese, ancora presenti sulla piattaforma a luglio 2012.
- Due generi considerati:
  - Fai da te e stile: video-tutorial su tematiche diverse (make-up, moda, cucina ecc.);
  - Musica.

La scelta dei generi si lega all'ipotesi che esista una diversa concentrazione di video User Generated (UGC) in funzione del genere considerato e che quindi si possano individuare modalità diverse di utilizzo della piattaforma in funzione del genere considerato.

- Complessivamente il campione risulta formato da 1.779 video
- Ciascuno dei video analizzati è stato classificato in termini di:
  - Numero di visualizzazioni nel mese in cui sono entrati in classifica
  - Numero di visualizzazioni alla seconda rilevazione di luglio 2012
  - Durata del video
  - Natura del contenuto (v slide successiva)

# La distribuzione dei video caricati su YouTube



ASK

Il ruolo della piattaforma varia in funzione del genere considerato

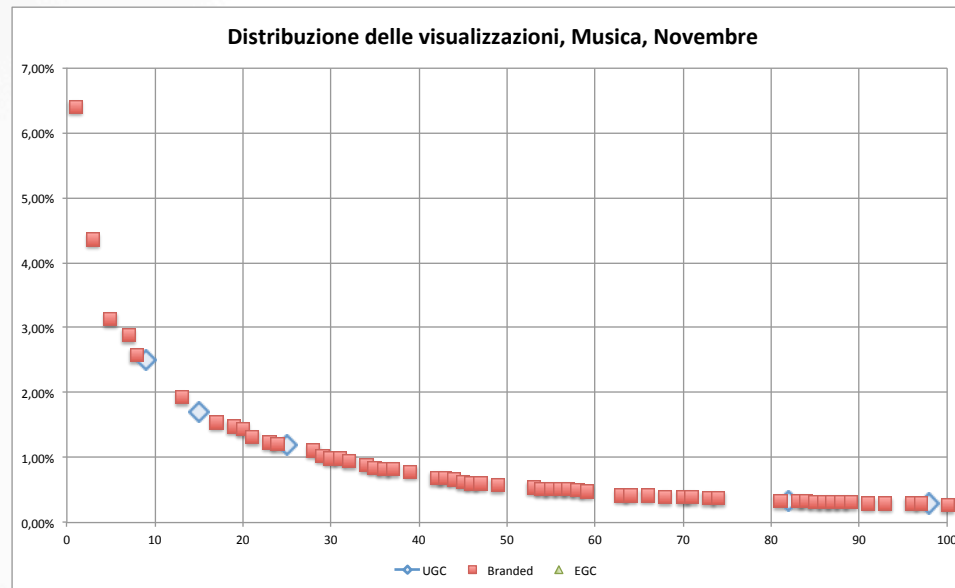
Sia i video UGC, sia quelli branded trovano su YouTube un pubblico significativo

Nel genere in cui dominano i video UGC, i video più visti sono video UG; nel genere in cui dominano i video branded, i video più visti sono video branded

Il grado di originalità dei contenuti UGC varia in funzione del genere considerato

## La competizione per l'attenzione

- Se passiamo dai video visti alle visualizzazioni come unità di misura, notiamo un forte competizione per l'attenzione e una curva della distribuzione dell'attenzione ripida

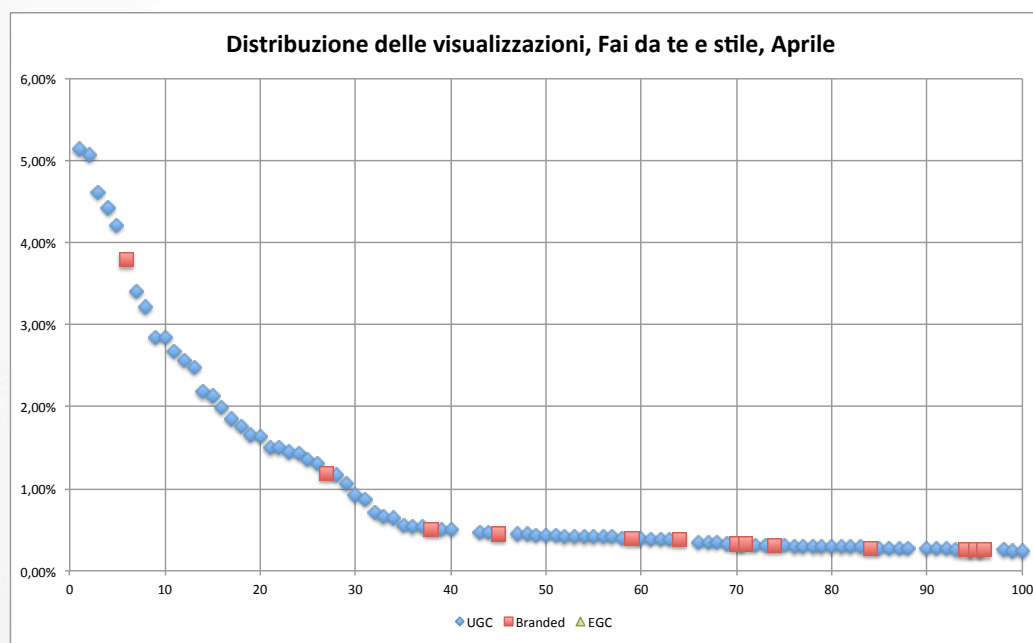


Distribuzione delle visualizzazioni, Musicai, Novembre 2011. Fonte: Elaborazione ASK su dati YouTube

- I video che raccolgono il maggior numero di visualizzazioni fra i video branded tendono ad essere molto visti anche fuori da YouTube, segno di una integrazione dei canali di promozione e di trasmissione da parte degli operatori media

## La competizione per l'attenzione

- Per i titoli UGC, la visibilità è tutta costruita all'interno di YouTube e i tempi necessari per entrare in classifica sono più lunghi
- A distanza di sei mesi, i video nelle posizioni più alte non riescono a mantenere la distanza rispetto ai video più in basso in classifica. In altre parole, per gli ultimi risulta relativamente più facile scalare la classifica e attirare attenzione di quanto non lo sia per gli uploader di maggior successo.



Distribuzione delle visualizzazioni, Fai da te e Stile, Aprile. Fonte: Elaborazione ASK su dati YouTube

## Le strategie per il mantenimento della visibilità per i contenuti UGC

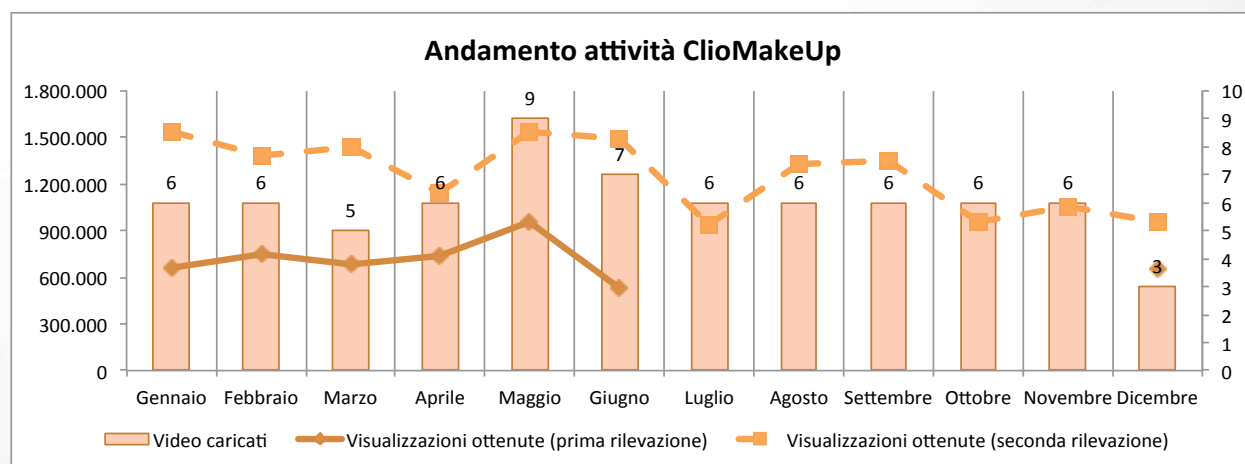
- I 1.200 video fai da te più visti in ciascun mese del 2011 sono stati caricati da 190 autori sui loro rispettivi canali
- 37 di questi si sono classificati per almeno un mese fra i 10 canali con il maggior numero di visualizzazioni;
- Il 50% dei 100 video fai da te più visti in ciascun mese del 2011 sono diffusi da questi 37 canali
- Il 35% di questi canali sono gestiti da marchi commerciali
- I canali gestiti da utenti individuali raggiungono i vertici della classifica in termini di visualizzazioni con un numero di video mediamente superiore rispetto ai canali branded; la visibilità si costruisce fidelizzando gli utenti e aggiornando continuamente l'offerta.
- Il successo dei canali gestiti da utenti privati appare quindi legato alla capacità degli autori di tenere viva l'attenzione della community di riferimento attraverso una continua offerta di nuovi contenuti.

## A star is born: ClioMakeUp

### ClioMakeUp

	Valori complessivi	Valori medi
Video caricati	72	6
Visualizzazioni ottenute	15.109.510	209.854
Voti positivi ottenuti	134.574	1.869
Voti negativi ottenuti	6.373	89
Ratio voti positivi/tot	95%	95%
Commenti ottenuti	140.947	1.958

- Canale attivo dal 2008. A giugno 2012 177.974 iscritti, 456 upload e oltre 83 milioni di visualizzazioni video. E' il canale più seguito nel 2011
- I video ottengono sempre le prime posizioni nel mese in cui sono inseriti
- Il numero di visualizzazioni alla seconda rilevazione è sempre superiore rispetto alla prima rilevazione in una percentuale di crescita tra il 30 e il 90%
- La visibilità e la notorietà ottenuti su YouTube hanno permesso all'autrice di essere ingaggiata su Sky e di essere messa sotto contratto da una casa di cosmetici.



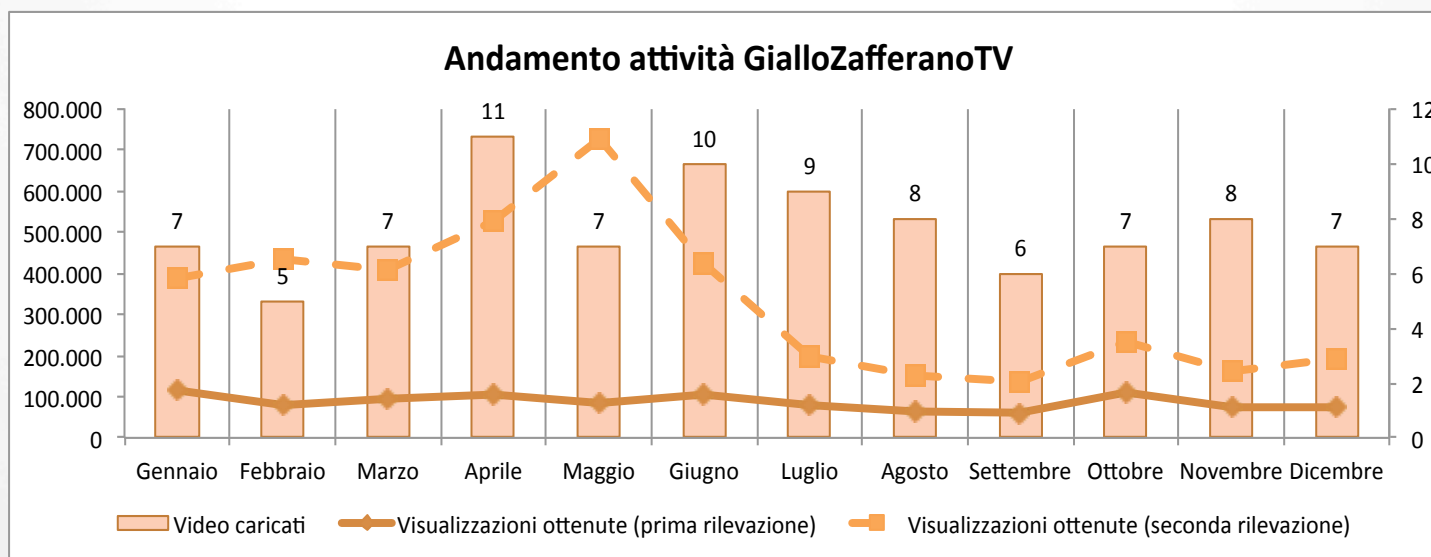


## A branded star: GialloZafferanoTV

### Giallo ZafferanoTV

	Valori complessivi	Valori medi
Video caricati	92	8
Visualizzazioni ottenute	3.974.177	43.198
Voti positivi ottenuti	19.819	215
Voti negativi ottenuti	848	9
Ratio voti positivi/tot	96%	96%
Commenti ottenuti	7.851	85

- Canale attivo dal 2009. A giugno 2012 300 video, 42.405 iscritti e più di 26 milioni di visualizzazioni
- Il canale YouTube è parte di una più ampia strategia multicanale, che comprende il sito Internet, le applicazioni per device e la pubblicazione di libri. Esistono inoltre due ulteriori canali gemelli in inglese e spagnolo
- Il numero di visualizzazioni alla seconda rilevazione è sempre superiore rispetto alla prima rilevazione



## Evidenze dell'analisi su Youtube

- Offerta estremamente ampia e diversificata di contenuti prevalentemente caratterizzati da un ridotto ciclo di vita
- Competizione per l'attenzione molto elevata con impatto sui processi di selezione di contenuti e produttori/distributori
- Circa la metà dei contenuti più visti sono contenuti creativi originali UGC, con forti differenze fra canali (più dell'80% nel canale fai da te, 12% nel canale musica)
- Il ruolo di Youtube varia in funzione della tipologia di uploader:
  - *per i produttori/distributori di contenuti branded*: piattaforma di autodistribuzione dei contenuti con possibilità di generazione di ricavi di revenue sharing e “perno” per la disseminazione e promozione su altre piattaforme (es. social network, canali di comunicazione tradizionali). I canali su YouTube si prestano sia alla valorizzazione di contenuti in fase di lancio, sia alla gestione di specifici autori, sia alla gestione del catalogo
  - *per i produttori di contenuti creativi originali UGC*: “palestra di mercato” per la diffusione dei propri contenuti in un contesto ipercompetitivo, caratterizzato dalla presenza di contenuti branded con visibilità già consolidata. Il processo di costruzione della visibilità per i contenuti creativi originali UGC richiede che gli autori sviluppino competenze editoriali e di marketing, sviluppando format, sfruttando la serialità e investendo sulla relazione con il pubblico
- Un numero crescente di produttori di contenuti creativi originali UGC che ha sviluppato il proprio successo su Youtube viene ingaggiato dagli incumbent e transita su altre piattaforme (es. Clio Makeup) o sviluppa ex novo strategie multiplatforma (es Giallo Zafferano)

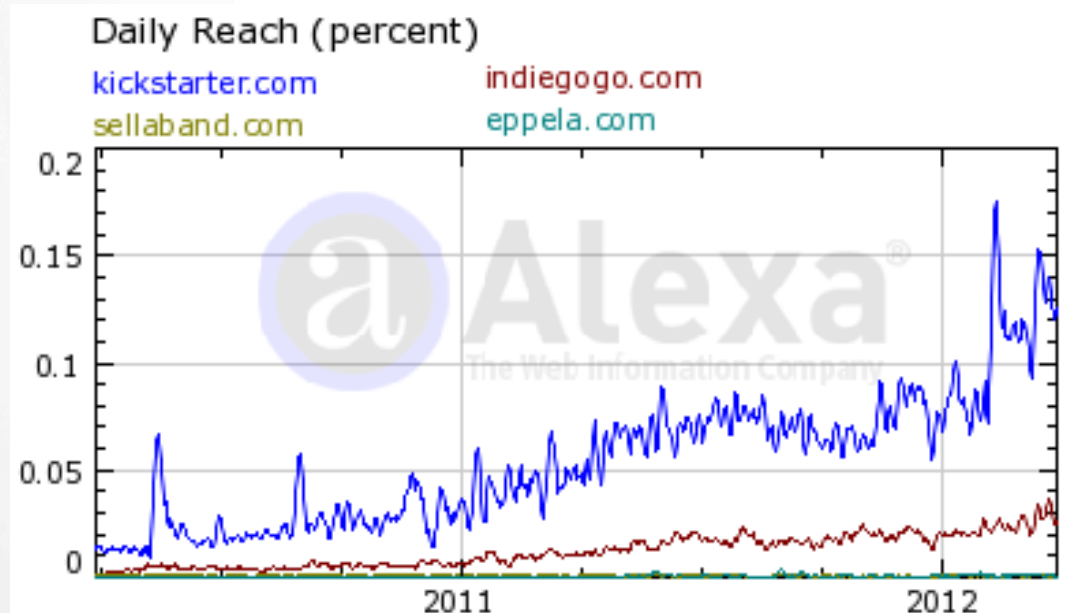
**3.2 IL CROWDFUNDING: IL CASO KICKSTARTER**

## Il fenomeno del crowdfunding

- Crowdfunding: l'atto informale di raccogliere e distribuire fondi, solitamente online, da parte di gruppi di persone per specifiche finalità sociali, personali o di intrattenimento" (Spellman 2008)
- Il crowdfunding ed è utilizzato in modo crescente come strumento di fundraising da parte di produttori, artisti e performers per bypassare gli editori. Il finanziamento è in genere ottenuto attraverso la sollecitazione della folla, invece che di investitori professionali per ricevere donazioni o contributi in cambio di beni o servizi
- Uno dei principi alla base del crowdfunding è l'apprezzamento delle persone del progetto creativo e la ripartizione del rischio del progetto fra un numero elevato di micro finanziatori; il contributo di ciascun finanziatore è limitato e spesso libero. Alla base dell'attività di crowdfunding di progetti artistici o creativi vi è solitamente uno scambio.
  - L'autore cede un "perk" (che può andare dalla citazione fra i credits per il progetto, a copie autografate del prodotto realizzato, all'accesso al backstage del progetto).
  - I fan assumono il ruolo di angel nel finanziamento del progetto; mentre nella stragrande maggioranza dei casi il finanziamento si configura come una donazione, in alcuni casi i fan entrano in società con gli autori e condividono il rischio imprenditoriale dell'iniziativa

## I principali siti di crowdfunding di progetti creativi

- Il settore è ancora molto concentrato. Oltre a Kickstarter, che approfondiamo in questo capitolo, l'unico altro sito con un buon livello di traffico sembra essere Indiegogo (specializzato nel sostegno a cinema indipendente e attivo dal luglio 2008), mentre altri siti presenti sulla scena anche da più tempo (come, ad esempio, sellaband.com) non sembrano aver ottenuto un traffico web apprezzabile.
- Si assiste tuttavia alla continua apertura di nuove iniziative (come, ad esempio, l'italiana eppela.com) ed al costante aumento di iniziative di micro filantropia in rete, rivolte in particolare al finanziamento delle arti, della cultura, oltre che di iniziative a valenza sociale.



Daily reach di alcuni siti di crowdfunding particolarmente indirizzati al sostegno di progetti creativi. Fonte: Alexa, 30-3-2012

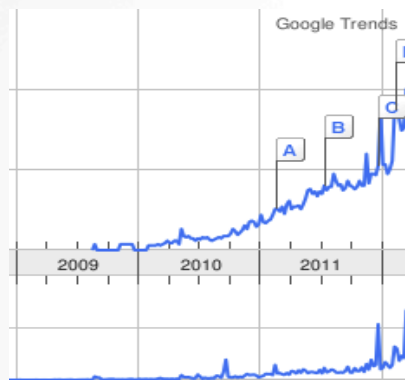
## Kickstarter: il modello di business

- Il proponente del progetto stabilisce tempi e ammontare necessario per raggiungere l'obiettivo: se il minimo richiesto viene raggiunto entro la scadenza, il progetto si chiude con successo, in caso contrario le donazioni raccolte non vengono rimosse. I donatori possono continuare a finanziare un progetto fino alla scadenza, anche quando quest'ultimo ha già raggiunto l'ammontare richiesto.
- Kickstarter trattiene una percentuale del 5% sulle cifre raccolte dai progetti finanziati come remunerazione per il servizio reso.
- Oltre che raccogliere fondi, Kickstarter organizza anche alcune iniziative promozionali (ad esempio l'Annual Kickstarter Film Festival)
- I progetti devono proporre obiettivi chiari, che non riguardino né scopi di beneficenza, né obiettivi di carattere personale (come ad esempio finanziare un corso di formazione, un acquisto, ecc.).  
Le donazioni sono raccolte tramite Amazon Payments, e per creare un progetto è necessario avere un conto bancario statunitense.
- Ogni progetto solitamente presenta un obiettivo, alcuni rewards per i possibili donatori (ad esempio una copia dell'album, dell'oggetto di design o del libro finanziato) e un video promozionale.

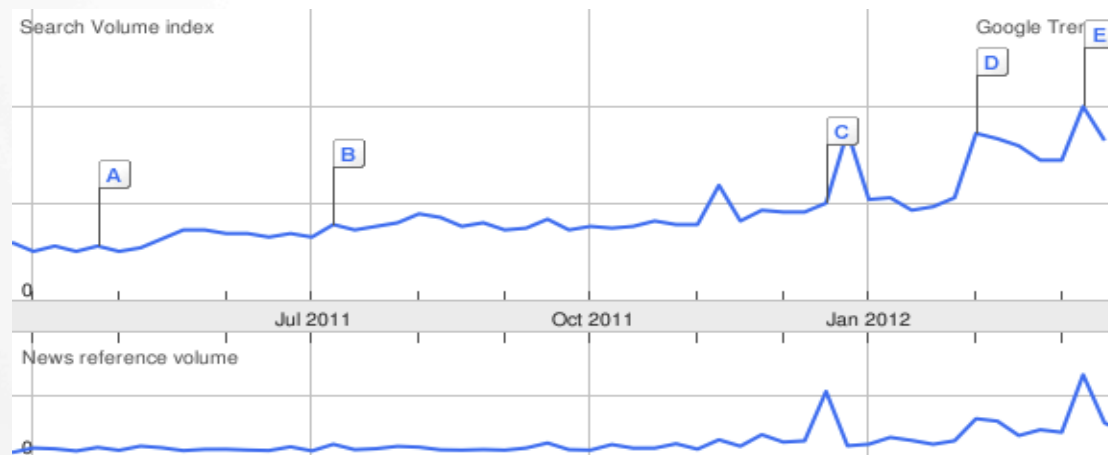


## I primi passi di Kickstarter

- Il sito di Kickster ha aperto nell'aprile del 2009 ed ha subito cominciato a generare un interesse crescente, come si può vedere dalle statistiche relative alla ricerca del termine "Kickstarter" sul motore di ricerca Google



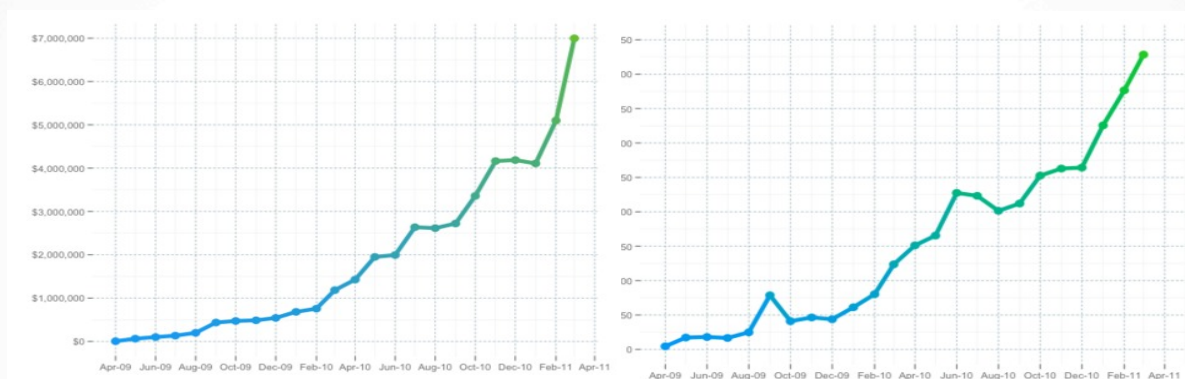
- A. \$53 million pledged to Kickstarter in two years**  
*Sydney Morning Herald - Apr 28 2011*
- B. Kogeto's Dot Successfully Funded on Kickstarter and Announces Sales to Begin July 30**  
*San Francisco Chronicle - Jul 11 2011*
- C. With help of Kickstarter, a device attempts to elevate iPad's keyboard**  
*San Jose Mercury News - Dec 19 2011*
- D. Double Fine's Kickstarter passes \$1M, breaks record**  
*msnbc.com - Feb 10 2012*
- E. Double Fine Adventure Kickstarter Nets \$3.3M**  
*Wired News - Mar 14 2012*



Ricerche relative al termine "Kickstarter" e principali eventi esterni che possono aver influenzato la popolarità del sito.  
Fonte: Google Trends 30-3-2012

## I primi risultati

- Kickstarter ha raccolto 28 milioni di \$ nel 2010, 99 nel 2011 e punta a 150 milioni di \$ nel 2012. I risultati eclatanti raggiunti su alcuni progetti all'inizio del 2012 fanno pensare che questo obiettivo possa essere superato.



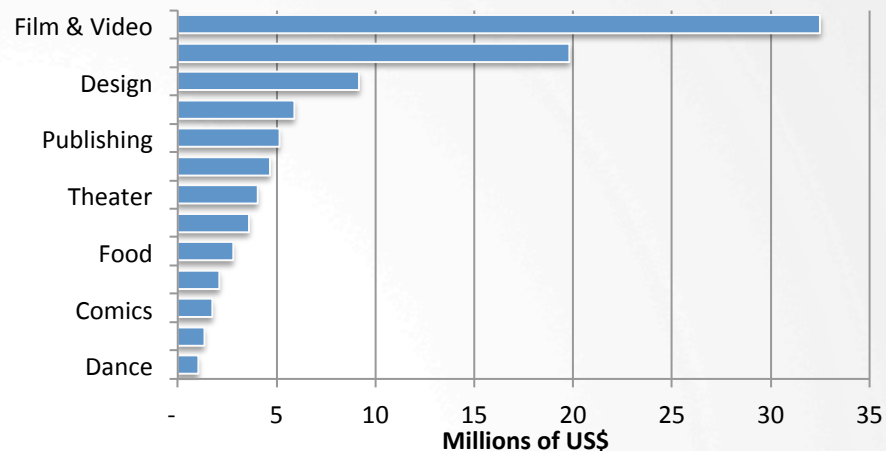
Donazioni raccolte e progetti finanziati su base mensile dall'apertura del sito fino al mese di aprile 2011. Fonte: Kickstarter

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Var. %</b>
Launched Projects	11.130	27.086	243%
Successful Projects	3.910	11.836	303%
Dollars Pledged	27.638.318	99.344.382	359%
Rewards Selected	322.526	1.150.461	357%
Total Visitors	8.294.183	30.590.342	369%
Project Success Rate	43%	46%	

Risultati operativi raggiunti da Kickstarter nel 2010 e nel 2011. Fonte: Elaborazione ASK su dati aziendali.

## Le categorie più finanziate

Le categorie Film & Video e Music sono di gran lunga le più rilevanti, sia per donazioni raccolte sia per numero di progetti finanziati. Le dimensioni medie dei progetti cambiano in modo significativo a seconda delle categorie, toccando le punte massime nelle categorie Technology e Design



Donazioni raccolte per categoria di progetto nel 2011. Fonte: Elaborazione ASK su dati aziendali.

Categories	\$ Pledged	\$ Pledged %	Successful Projects	Average pledge per project	Backers	Backers %	Average pledge per backer
Art	5.900.166	6%	1.172	5.034	78.558	7%	75
Comics	1.763.628	2%	267	6.605	27.544	3%	64
Dance	1.054.764	1%	292	3.612	14.377	1%	73
Design	9.180.638	10%	319	28.779	99.923	9%	92
Fashion	1.351.660	1%	182	7.427	16.793	2%	80
Film & Video	32.473.790	35%	3.284	9.888	308.541	29%	105
Food	2.809.503	3%	241	11.658	30.682	3%	92
Games	3.616.531	4%	253	14.295	45.622	4%	79
Music	19.801.685	21%	3.653	5.421	260.178	24%	76
Photography	2.116.262	2%	343	6.170	26.897	3%	79
Publishing	5.134.389	5%	774	6.634	74.280	7%	69
Technology	4.673.470	5%	125	37.388	39.341	4%	119
Theater	4.051.963	4%	931	4.352	50.144	5%	81
<b>Total</b>	<b>93.928.449</b>	<b>100%</b>	<b>11.836</b>	<b>7.936</b>	<b>1.072.880</b>	<b>100%</b>	<b>88</b>

Principali dati operativi di Kickstarter per categoria di progetto nel 2011. Fonte: Elaborazione ASK su dati aziendali.

## I progetti più finanziati

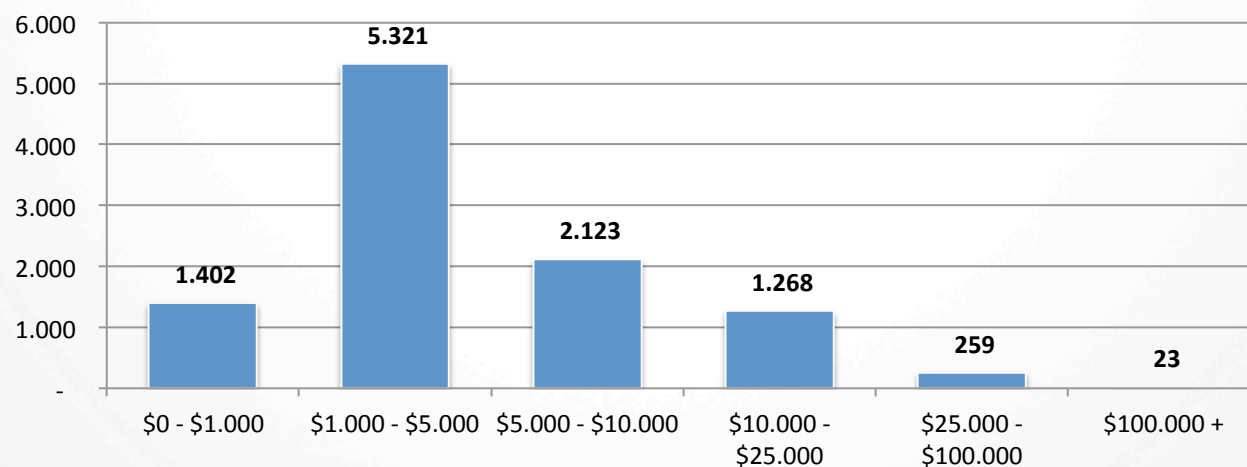
- I progetti di maggiori dimensioni spesso si collocano nelle categorie Technology e Design, probabilmente perché in queste categorie è più semplice per i proponenti offrire ai donatori delle ricompense concrete (ad esempio una copia dell'oggetto realizzato), rendendo più facile ottenere un numero elevato di adesioni
- Ben 6 dei 10 progetti maggiormente finanziati si sono conclusi nei primi mesi del 2012, indicando una forte accelerazione della raccolta

Rank	Project name	Author	Category	% funded	Total US\$	Backers	Closing date
1	Pebble: E-Paper Watch for iPhone and Android	Pebble Technology	Design	10.267	10.266.845	68.929	18/05/2012
2	Double Fine Adventure	Double Fine + 2 Player Productions	Video Games	834	3.336.371	87.142	13/03/2012
3	Elevation Dock: The Best Dock For iPhone	ElevationLab	Design	1.952	1.464.706	12.521	11/02/2012
4	The Order of the Stick Reprint Drive	Rich Burlew	Comics	2.171	1.254.120	14.952	21/02/2012
5	Amanda Palmer: The new record, art book and tour	Amanda Palmer	Music	1.193	1.192.793	24.883	31/05/2012
6	TikTok+LunaTik Multi-Touch Watch Kits	Scott Wilson	Design	6.283	942.578	13.512	16/12/2010
7	Hidden Radio & BlueTooth Speaker	John VDN + Vitor Santa Maria	Design	751	938.771	5.358	18/01/2012
8	Printbot: Your First 3D Printer	Brook Drumm	Technology	3.323	830.827	1.808	17/12/2011
9	Twine: Listen to your world, talk to the internet	Supermechanical	Technology	1.589	556.541	3.966	03/01/2012
10	CineSkates Camera Sliders	Justin Jensen	Design	2.432	486.518	2.019	14/10/2011

I primi 10 progetti finanziati su Kickstarter fino al 31/5/12. Fonte: Elaborazione ASK su dati aziendali.

## Profilo dei proponenti: i dati forniti da Kickstarter

- Su Kickstarter possono presentare progetti sia professionisti di settore, che utenti appassionati a livello dilettantistico
- Anche se molte indicazioni portano ad assumere che le dimensioni medie dei progetti stiano aumentando, fino al mese di luglio 2011 l'85% dei progetti aveva raccolto meno di 10.000 US\$, lasciando immaginare una forte presenza di proponenti che svolgono un'attività di natura dilettantistica o semi-professionale
- I progetti di maggiori dimensioni sono comunque numerosi e tendenzialmente in crescita



Progetti finanziati per ammontare di donazioni ricevute dall'apertura del sito al luglio 2011. Fonte: Kickstarter.

## Profilo dei proponenti: la nostra indagine

- Per comprendere meglio il profilo dei proponenti:
  - abbiamo costruito un database con tutti i progetti delle due categorie principali (Film & Video e Music) che dalla data di lancio del sito alla fine del 2011 hanno raccolto donazioni per almeno 10.000 dollari
  - leggendo le schede informative, abbiamo indicato per ciascun progetto l'area geografica di provenienza e la tipologia di proponente
- L'8% dei progetti Film & Video del campione e il 3% dei progetti Music è stato presentato da proponenti al di fuori degli Stati Uniti

<b>Film &amp; Video 10.000 US\$ +</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Totale</b>
Progetti finanziati	2	92	411	505
Fondi raccolti	52.164	2.624.928	14.301.885	16.978.977
Fondi raccolti/fondi richiesti	104%	128%	124%	124%
Finanziamento medio	26.082	28.532	34.798	33.622
Tempi medi di finanziamento	1,50	1,48	1,46	
N° donatori	715	26.466	145.485	172.666
Donazione media	73	99	98	98

<b>Music 10.000 US\$ +</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Totale</b>
Progetti finanziati	11	128	432	571
Fondi raccolti	164.319	2.043.641	7.740.473	9.948.433
Fondi raccolti/fondi richiesti	122%	133%	134%	134%
Finanziamento medio	14.938	15.966	17.918	17.423
Tempi medi di finanziamento	1,77	1,71	1,45	
N° donatori	2.195	23.809	98.033	124.037
Donazione media	75	86	79	80

Analisi dei progetti della categoria Film & Video e Music che hanno raccolto almeno 10.000 dollari al 31/12/2011.  
Fonte: Elaborazione ASK sulle schede informative dei progetti



## I proponenti di progetti superiori ai \$10.000 raccolti Categoria Film & Video

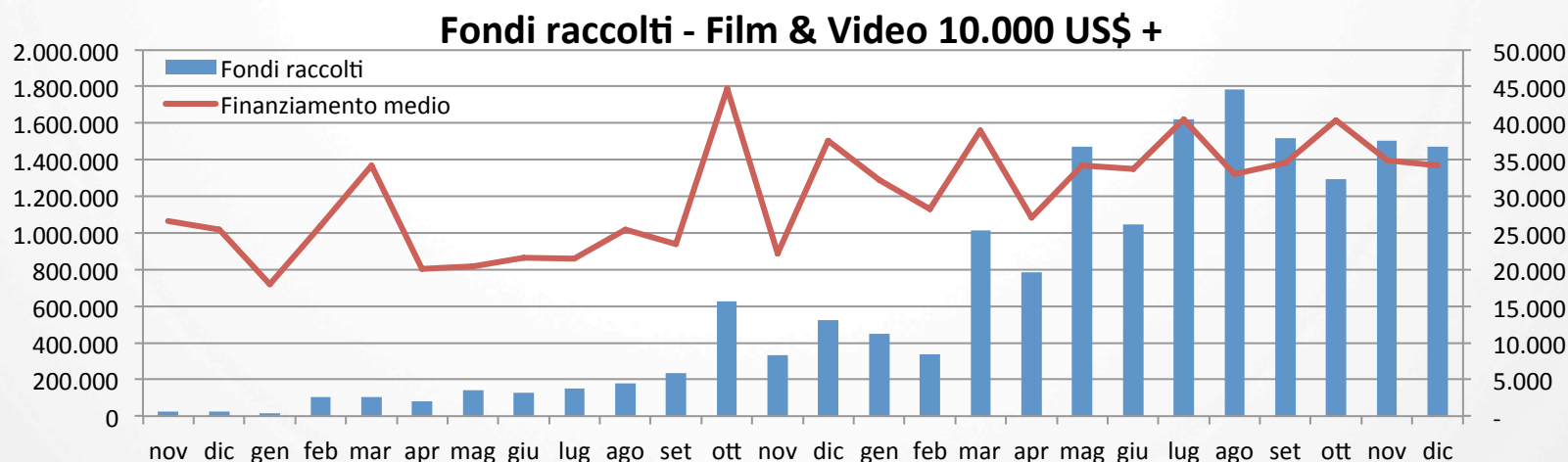
- I proponenti del campione sono in genere professionisti (82% dei fondi) o organizzazioni/imprese (5%).
- La grande maggioranza dei progetti viene dallo stato della California o di New York.
- I progetti presentati sono molto vari, con una prevalenza di progetti di produzione di short film e documentari
- La percentuale dei proponenti ripetitivi è del 7%

Film & Video 10.000 US\$ +	2009	2010	2011	Totale	%
Professional	1	67	331	<b>399</b>	79%
Amateur		20	53	<b>73</b>	14%
Production company		4	19	<b>23</b>	5%
Production studio	1	1	2	<b>4</b>	1%
Organization			3	<b>3</b>	1%
TV production			1	<b>1</b>	0%
Film festival			1	<b>1</b>	0%
Record label			1	<b>1</b>	0%
<b>Totale progetti finanziati</b>	<b>2</b>	<b>92</b>	<b>411</b>	<b>505</b>	<b>100%</b>

Professional	26.658	1.923.041	11.944.688	<b>13.894.387</b>	82%
Amateur		604.390	1.550.307	<b>2.154.697</b>	13%
Production company		74.348	621.845	<b>696.193</b>	4%
Production studio	25.506	23.149	49.245	<b>97.900</b>	1%
Organization			71.987	<b>71.987</b>	0%
TV production			20.680	<b>20.680</b>	0%
Film festival			17.466	<b>17.466</b>	0%
Record label			25.667	<b>25.667</b>	0%
<b>Totale fondi raccolti</b>	<b>52.164</b>	<b>2.624.928</b>	<b>14.301.885</b>	<b>16.978.977</b>	<b>100%</b>

Analisi dei progetti della categoria Film & che hanno raccolto almeno 10.000 dollari al 31/12/2011. Fonte: Elaborazione ASK sulle schede informative dei progetti



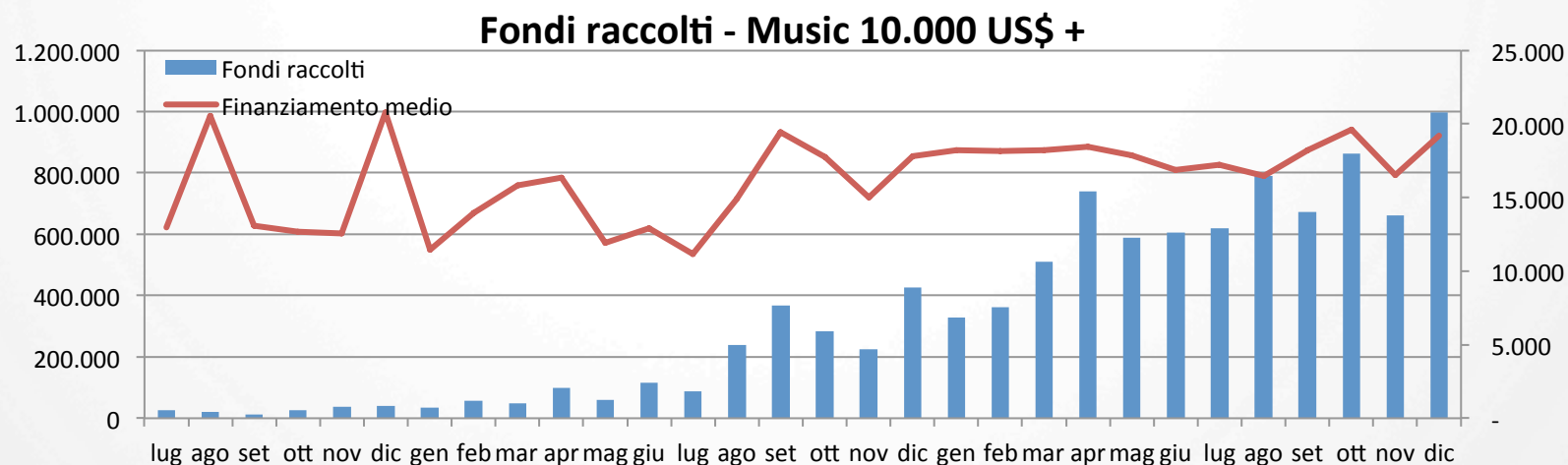
## I proponenti di progetti superiori ai \$10.000 raccolti

### Categoria Music

- I proponenti sono in genere musicisti (83%) o imprese/organizzazioni (4%)
- Oltre a California e NY, vi è una forte presenza di stati come il Tennessee ed il Texas (musica Country e Folk)
- La maggior parte dei progetti presentati riguarda il lancio di nuovi album o l'organizzazione di un tour
- La percentuale dei proponenti ripetitivi è del 6%

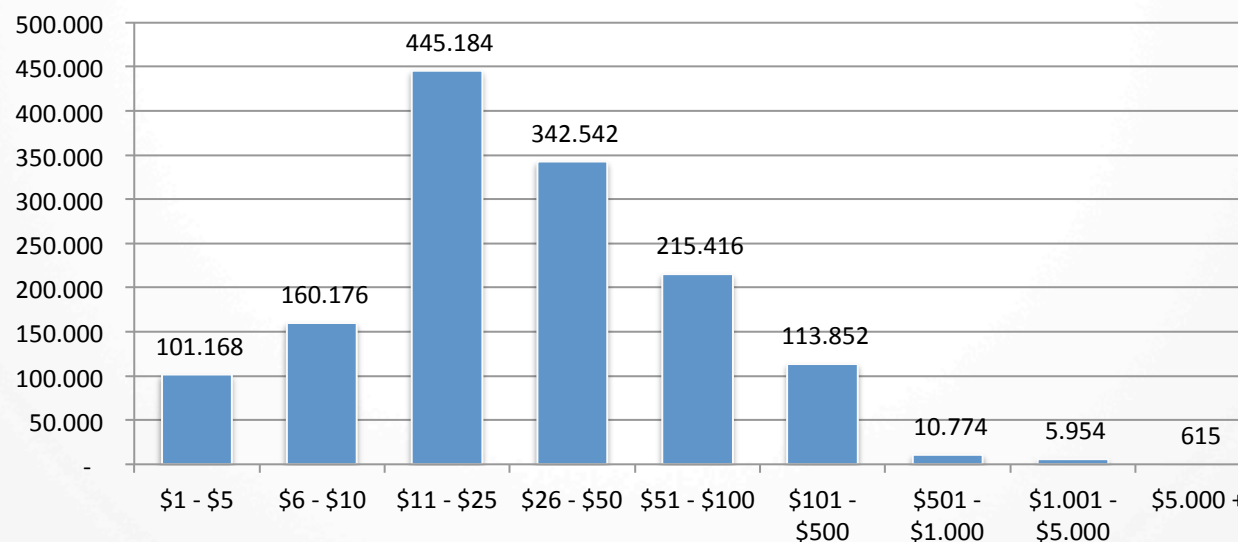
Music 10.000 US\$ +	2009	2010	2011	Totale	%
Musician	9	104	377	490	86%
Amateur	2	18	44	64	11%
Organization		4	5	9	2%
Label		2	4	6	1%
Radio			2	2	0%
<b>Totale progetti finanziati</b>	<b>11</b>	<b>128</b>	<b>432</b>	<b>571</b>	<b>100%</b>
Musician	135.134	1.493.253	6.597.197	8.225.584	83%
Amateur	29.185	349.949	929.923	1.309.057	13%
Organization		179.882	97.262	277.144	3%
Label		20.557	66.539	87.096	1%
Radio			49.552	49.552	0%
<b>Totale Fondi raccolti</b>	<b>164.319</b>	<b>2.043.641</b>	<b>7.740.473</b>	<b>9.948.433</b>	<b>100%</b>

Analisi dei progetti della categoria Music che hanno raccolto almeno 10.000 dollari al 31/12/2011. Fonte: Elaborazione ASK sulle schede informative dei progetti



## Il profilo dei donatori: demografia, crescita e donazione media

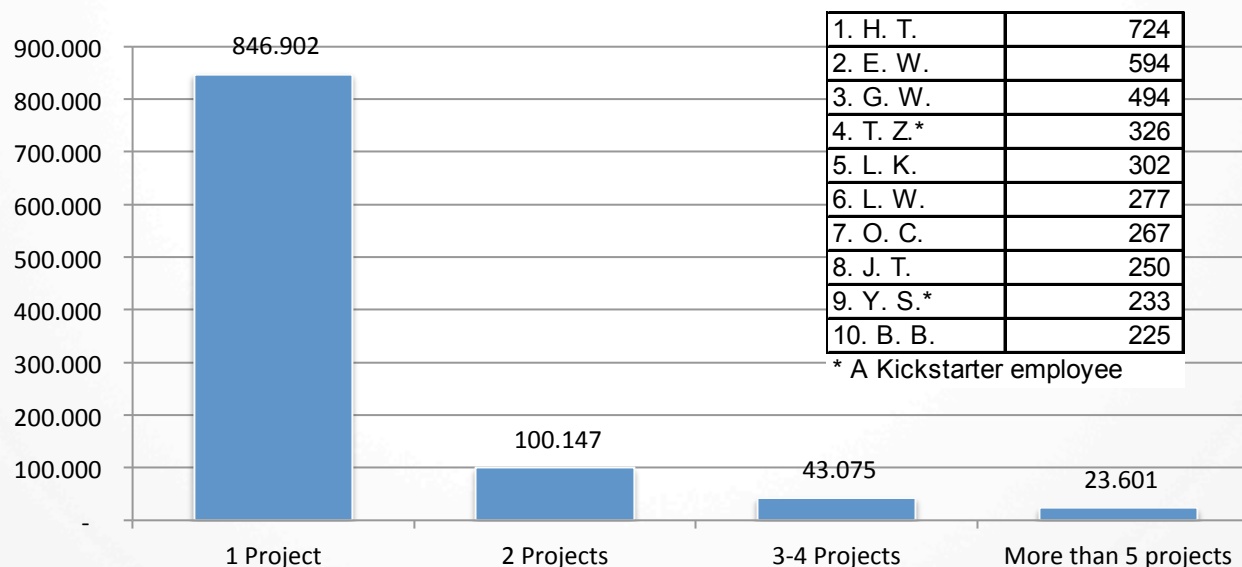
- Rispetto alla popolazione Internet, i visitatori del sito Kickstarter sono più giovani ed hanno un maggiore livello di istruzione (Fonte: Alexa)
- I donatori sono cresciuti in un modo ancora più regolare ed esponenziale rispetto a quanto avvenuto per donazioni e progetti finanziati. A ottobre 2011 Kickstarter dichiarava 1.013.025 donatori e un ritmo di acquisizione di nuovi donatori ancora elevato (75.000 nuovi donatori fra agosto e ottobre 2011)
- La maggior parte dei donatori (75%) dona fino a 50 US\$, ma fino all'ottobre 2011 Kickstarter ha dichiarato di aver ricevuto più di 6.500 donazioni superiori ai 1.000US\$, fra le quali 615 superiori ai 5.000 US\$



Donatori per ammontare della donazione dall'apertura del sito all'ottobre 2011. Fonte: Kickstarter

## Il profilo dei donatori: i donatori ripetitivi

- Al mese di ottobre 2011 Kickstarter dichiarava che il 16% dei donatori aveva sostenuto più di un progetto e che oltre 23.000 avevano sostenuto più di 5 progetti. Alcuni donatori avevano sostenuto centinaia di progetti
- Sebbene Kickstarter non dica a nulla a riguardo, i dati riportati lasciano intuire che, a fianco dei donatori individuali, anche alcune organizzazioni volte al sostegno delle attività culturali abbiano cominciato ad utilizzare Kickstarter per parte delle proprie elargizioni



Donatori per numero di progetti sostenuti dall'apertura del sito all'ottobre 2011 e numero di progetti finanziati dai più importanti donatori ripetitivi . Fonte: Kickstarter

## Il fenomeno del crowdfunding. Principali conclusioni

- I siti di crowdfunding presentano un potenziale rilevante per la crescita e lo sviluppo di nuove opere creative in molte content industries, offrendo un'alternativa rispetto agli editori tradizionali per finanziamento di nuovi progetti
- Oltre alla maggiore libertà sul fronte creativo e sulle scelte di distribuzione, il crowdfunding pone le premesse per un aumento significativo della quota di ricavi di cui l'artista o il creativo riescono ad appropriarsi che nella filiera tradizionale è molto ridotta
- Inoltre le piattaforme di crowdfunding allargano il mercato potenziale dei donatori ben oltre le tradizionali organizzazioni a sostegno dei progetti culturali
- Le modalità di raccolta fondi tipiche del crowdfunding, rappresentano un'innovazione anche sul fronte del marketing del prodotto, che inizia molto prima rispetto al lancio del contenuto e crea negli acquirenti/finanziatori un senso di aspettativa e coinvolgimento diretto estremamente utile per incentivare il passa parola. Double Fine (una società di videogiochi che ha raccolto attraverso Kickstarter oltre 3 milioni di dollari) ad esempio, ha promesso ai propri sostenitori un continuo aggiornamento sullo stato di avanzamento dei lavori e la possibilità di poter vedere dietro le quinte (attraverso live streaming e video) il processo di creazione del videogioco

## **4. LA TUTELA DELLE OPERE D'INGEGNO ONLINE**



**4.1 DALL'ENFORCEMENT DEL DIRITTO D'AUTORE IN RETE...**

**4.2 ...ALLA MODERNIZZAZIONE DEL DIRITTO D'AUTORE**

**4.1 DALL'ENFORCEMENT DEL DIRITTO D'AUTORE IN RETE...**

## La tutela delle opere dell'ingegno sul web e il ruolo degli intermediari Internet (1)

- La tutela delle opere dell'ingegno online è frutto dell'equilibrio tra numerose componenti e tra interessi a volte anche contrapposti, la qual cosa rende particolarmente difficile la materia. In particolare, si considerino i seguenti fattori e le conseguenze in termini di protezione delle opere in rete che essi determinano:
  - La naturale predisposizione delle opere dell'ingegno e dei prodotti in cui esse sono incorporate ad essere digitalizzati e quindi a circolare attraverso la Rete
  - La difficoltà delle norme del diritto d'autore ad adeguarsi alla circolazione online, che non solo rende impossibile operare un effettivo enforcement ma, soprattutto, manca di cogliere la diversità della Rete e in particolare la sua forza propulsiva
  - La quotidiana evoluzione, se non trasformazione, dei modelli di business adottati in Rete e la conseguente necessità di adattare a tali sviluppi delle norme che sono nate in contesti tecnologici e di mercato sempre meno attuali
- Gli elementi ora ricordati rendono necessario:
  - Per un verso, coniugare diverse istanze di tutela e, pertanto, adottare tecniche di enforcement della normativa sul copyright che siano coerenti con i principi sovranazionali in tema di diritti fondamentali dei cittadini
  - Per altro verso, coniugare la tutela e l'enforcement dei contenuti protetti dal diritto d'autore con il necessario dinamismo da riservare all'attività di impresa sulla Rete

## La tutela delle opere dell'ingegno sul web e il ruolo degli intermediari Internet (2)

- Nel contesto ora descritto, appare fondamentale un assetto legislativo che non solo sia omogeneo a livello di legislazione nazionale e sovranazionale, ma sia anche chiaro e coerente con gli obiettivi della Società dell'Informazione. In estrema sintesi, un quadro giuridico che permetta l'esplicitarsi delle nuove attività che l'avvento delle tecnologie digitali rende possibili, così da incentivare la creatività nel pieno rispetto dei diritti e degli interessi di tutte le parti coinvolte, invece di generare incertezza in danno delle opportunità che nascono e potrebbero nascere dall'incontro tra il mondo della creatività autoriale e le capacità imprenditoriali rese possibili dalla Rete e dalla presenza dei nuovi soggetti intermediari
- L'attuale quadro normativo appare, invece, poco adeguato alle attività svolte dai molti attori della Rete, tra cui rivestono un ruolo fondamentale gli intermediari Internet, da sempre al centro del dibattito in materia di tutela delle opere dell'ingegno online
- In particolare, l'attuale contesto normativo è il risultato, per un verso, della necessità di adottare regimi che limitassero e/o esonerassero gli intermediari Internet dalla responsabilità diretta delle attività di natura illecita da essi "intermediate" (c.d. "safe harbour") e, per altro verso, del costante tentativo, operato in particolar modo da parte dei titolari di privative intellettuali, di erodere i confini di tali "safe harbour", cercando di rivalersi sugli intermediari per l'impossibilità concreta di perseguire coloro che non rispettino le disposizioni in materia di diritto d'autore

## Gli intermediari Internet: un categoria in cerca di definizione

- Prima di entrare nel merito di quali siano i safe harbour e dei tentativi in corso al fine di restringerli o modificarli, si impone una premessa di carattere definitorio
- In questa sede si adotta la definizione di intermediario formulata recentemente dall'OCSE, per mostrare come, a seconda del ruolo assunto, il regime di responsabilità debba mutare e i sistemi debbano essere diversificati

<p align="center"><b>Internet access and service providers; wired and wireless</b></p> <p><i>Provide access to the Internet to households, businesses, and government</i>  <i>E.g. Verizon, Comcast, NTT, Internet Initiative Japan, BT, Free.fr</i>  <i>and mobile operators offering Internet access such as Vodafone, Orange, T-mobile, MTN</i></p>			
<p align="center"><b>Web hosting, data processing and content delivery</b></p> <p><i>Transform data, prepare data for dissemination, or store data or content on the Internet for others</i>  <i>E.g. Navisite, Akamai, OVH, Easyspace, Rackspace, Register.com, Go Daddy, GMO internet Inc.</i></p>			
<p><b>Internet search engines &amp; portals</b></p> <p><i>Aid in navigation on the Internet</i>  <i>E.g. Google, Yahoo!, Baidu, Naver, MSN</i></p>	<p><b>E-commerce intermediaries</b></p> <p><i>Enable online buying or selling</i>  <i>E.g. Amazon, eBay, Ali Baba, Priceline.com</i></p>	<p><b>Payment systems</b></p> <p><i>Process Internet payments</i>  <i>E.g. Visa, Paypal, MasterCard</i></p>	<p><b>Participative networked platforms</b></p> <p><i>Aid in creating content and social networking</i>  <i>E.g. Facebook, LinkedIn, YouTube, Ohmynews</i></p>

È solo partendo da questa ampia visione di insieme che le diverse soluzioni adottate nel tempo ai livelli normativo e giurisprudenziale possono trovare una collocazione sistemica

## I regimi attuali di responsabilità: USA vs UE

### Gli USA e l'approccio verticale

- Il *Communications and Decency Act* del 1996 introduce un safe harbour per gli intermediari Internet
- Il *Digital Millennium Copyright Act* (DMCA) del 1998 declina il safe harbour per l'ipotesi di violazione del copyright, introducendo un regime di responsabilità limitata. In specie, si procede all'adozione di un procedimento di "notice & take down", in virtù del quale l'intermediario che abbia conoscenza, o al quale sia resa nota la presenza di materiale non autorizzato, continua a godere dell'immunità offerta dal safe harbour a condizione che lo rimuova prontamente.

### L'UE e l'approccio orizzontale

- La direttiva 2000/31/CE sul commercio elettronico introduce un regime di responsabilità limitata degli intermediari in relazione alla violazione di tutte le norme di legge
  - Introduce, all'art. 14, l'obbligo di rimuovere il contenuto qualora si acquisti conoscenza della provenienza non autorizzata e,
  - all'art. 15, specifica che non si possono imporre obblighi di sorveglianza in capo agli intermediari Internet



## Intermediari Internet e circolazione non autorizzata del diritto d'autore: gli strumenti disponibili (1)

- Il panorama degli strumenti adottati – e allo studio – impiegabili al fine di limitare la circolazione non autorizzata di opere dell'ingegno in rete si caratterizza, da un lato, per il crescente coinvolgimento degli intermediari nelle attività di rimozione e prevenzione e, dall'altro lato, per la crescente invasività della sfera personale degli utenti. Nello specifico, gli strumenti disponibili sono:
- Notice & notice (N&N): dopo essere stata adottata in via di autoregolamentazione in Canada è ora divenuta parte dell'ordinamento legislativo a seguito dell'adozione del Bill C-11 di riforma della legge sul diritto d'autore. Tale strumento – che, a fronte di un presunto uso non autorizzato, prevede l'invio da parte dei titolari dei diritti di una notice agli intermediari, che provvederanno ad inoltrare agli utenti – viene ritenuto dotato di invasività minima, ma al contempo capace di elevata funzione deterrente
- Notice & take down (N&TD): procedimento dettagliato all'interno della section 512 del DMCA statunitense, che ne articola il funzionamento in maniera dettagliata. In particolare, il sistema prevede la possibilità per gli utenti di far valere i propri diritti tramite la counter-notice. Invece, gli altri ordinamenti, nell'assenza di una espressa disciplina della N&TD, tendono a non concedere, qualora il procedimento venga comunque ammesso, strumenti di garanzia degli utenti, quale, appunto, la counter-notice

## Intermediari Internet e circolazione non autorizzata del diritto d'autore: gli strumenti disponibili (2)

- Notice & disconnect (N&D), caratteristica dell'ordinamento francese, è l'esempio tipico di "graduated response", ossia di quelle misure che prevedono la disconnessione dell'accesso ad internet dell'utente non immediatamente ma sulla base di tre o più passaggi. In particolare, l'utente che venga a conoscenza dell'avvio della procedura per effetto degli avvertimenti inviatigli, deve sospendere la condotta presuntamente illecita, al fine di evitare la relativa sanzione. Gli altri stati europei non hanno adottato tale "rimedio". Ciò è imputabile in parte all'accesa discussione che ne ha accompagnato l'adozione in Francia, ma soprattutto all'introduzione, all'interno del quadro legislativo delle comunicazioni elettroniche, della "Internet freedom clause", secondo cui i diritti e le libertà fondamentali previsti dalla Carta europea dei diritti umani devono essere rispettati dalle disposizioni relative all'enforcement dei diritti di proprietà intellettuale adottate dagli Stati membri qualora esse abbiano delle conseguenze per gli utenti finali in termini di accesso o uso dei servizi di comunicazione elettronica
- Blocking dei siti che ospitano materiale protetto non autorizzato: tipico della Turchia dal 2004 è stato recentemente adottato anche in Spagna (ley Sinde del 2011), mentre si è arenato in Italia ed è stato rigettato negli Stati Uniti (SOPA). Oltre alle censure relative ai diritti fondamentali cui si presta, tale misura non appare neanche in grado di raggiungere l'obiettivo dichiarato di limitare la circolazione non autorizzata di materiale protetto, data la natura decentrata della rete e i raffinati strumenti tecnologici ora disponibili.

## Intermediari Internet e circolazione non autorizzata del diritto d'autore: gli strumenti disponibili (3)

- Lo strumento del filtering richiede agli intermediari l'adozione di dispositivi generalizzati di filtraggio delle comunicazioni elettroniche transitanti, allo scopo di prevenire la circolazione non autorizzata di contenuti protetti dal diritto d'autore. Nonostante i titolari dei diritti ne abbiano variamente incoraggiato l'impiego, la Corte di Giustizia ha statuito che l'imposizione di ingiunzioni di filtraggio dei contenuti non soltanto disattende il corretto bilanciamento tra la tutela del diritto d'autore e il principio di neutralità degli intermediari contenuto nella direttiva e-commerce, ma implica altresì la violazione dei diritti fondamentali dei cittadini europei espressi nella Carta dei diritti fondamentali
- Da ultimo, i titolari dei diritti stanno affiancando alla richiesta di intensificare la responsabilità degli intermediari internet, anche richieste specificatamente indirizzate ai motori di ricerca, ai sistemi di pagamento *online* e alle agenzie di *web marketing*. In particolare, si ritiene che i motori di ricerca dovrebbero implementare una sorta di "prioritizzazione" dei *link*, in cui i risultati della ricerca vengano classificati considerando l'illiceità come fattore penalizzante e si spinge ad includere misure volte a bloccare le transazioni finanziarie a favore dei siti coinvolti nella diffusione di contenuti illegali. La proposta avanzata attraverso il SOPA contemplerebbe altresì la possibilità di bloccare i flussi finanziari derivanti dalla pubblicità a carico dei siti che permettono la diffusione di contenuti in violazione del diritto d'autore per così farne cessare la sostenibilità economica

## L'inadeguatezza degli strumenti di enforcement del diritto d'autore online

- Gli strumenti prima ricordati mirano a conferire agli intermediari Internet il mero ruolo di “gatekeeper” della Rete. Così facendo, non solo impongono oneri all'attività di impresa tali da limitare la libertà di iniziativa economica, ma neppure soddisfano le istanze degli altri attori della rete. In particolare:
  - le grandi imprese dell'industria culturale continuano a rincorrere soluzioni di enforcement che vengono rese obsolete dal progresso tecnologico intrinseco alla natura della rete internet
  - i creatori professionali emergenti rischiano di vedere limitate le opportunità economiche offerte dalla rete a causa del moltiplicarsi delle barriere di accesso ai contenuti
  - gli utenti-creatori, ulteriormente limitati nell'accesso ai contenuti, sentono diminuire le possibilità di contribuire allo sviluppo culturale in senso ampio
  - gli utenti-consumatori, anch'essi limitati nell'accesso alla conoscenza in rete, non sempre trovano un accesso ai contenuti autorizzati che sia adeguato in termini qualitativi e quantitativi

**4.2 ...ALLA MODERNIZZAZIONE DEL DIRITTO D'AUTORE**



## Dall'enforcement del diritto d'autore in rete all'adeguamento del diritto d'autore alla rete

- Se l'avvento del digitale e della rete Internet hanno profondamente modificato le dinamiche inerenti alla produzione e alla circolazione delle opere dell'ingegno, e l'attuale ordinamento giuridico non appare in grado di offrire strumenti che permettano di sfruttare le potenzialità del cambiamento in atto, a detrimento di tutte le parti in gioco, si impone, allora, un cambio di prospettiva nell'affrontare il problema della circolazione non autorizzata delle opere dell'ingegno online
- Si rende, cioè, fondamentale integrare il dibattito sugli strumenti tipici dell'enforcement del diritto d'autore alla luce delle posizioni che esaltano il ruolo di gatekeeper degli intermediari Internet, così da concentrarsi maggiormente sulle norme che sono al cuore delle industrie culturali, ossia le disposizioni relative al diritto d'autore, per adattarle al modificato contesto tecnologico e di mercato
- Il diritto d'autore, infatti, svolge un ruolo cruciale poiché, toccando valori fondamentali come la libertà di espressione e opinione, appare dirimente sul piano sociale ed economico. Ne consegue che la sua corretta definizione sia pre-condizione necessaria per l'aumento di produttività e, quindi, la crescita economica, sociale e culturale



## La strada da percorrere: la modernizzazione del diritto d'autore (1)

- Sulla base delle premesse ora formulate **la modernizzazione** del diritto d'autore appare non solo più un'opportunità, quanto piuttosto un'**esigenza**, mirante all'equo bilanciamento di tutti gli interessi in gioco, elemento ineludibile sotto il profilo sociale ed economico, se è vero che il raggiungimento dell'economia digitale – o, all'interno dell'Unione europea, l'instaurarsi del mercato unico digitale – passa soprattutto per il contemperamento dei principi fondamentali, che vedono nello strumento del diritto d'autore non un fine ma **il mezzo** per il raggiungimento della crescita economica, sociale e culturale
- Allo stato attuale, è stata riconosciuta l'esigenza di modernizzare il diritto d'autore in:
  - Canada: ove si è giunti all'adozione del Bill C-11
  - Regno Unito: ove la riforma ha preso avvio a seguito dell'accoglimento da parte del governo delle raccomandazioni dell'Hargreaves review
- Un progetto di riforma che abbia tali fini non può non considerare anche il ruolo degli intermediari Internet, definendo in maniera chiara i confini dei safe harbour all'interno dei quali l'attività di intermediazione deve essere svolta e delle peculiarità che di volta in volta emergono, ma, in particolare, permettendo che l'attività di intermediazione in senso lato sia spronata poiché è solo così facendo che gli intermediari Internet possono svolgere la funzione di “motori” delle attività online che gli è propria e, conseguentemente, acquisire il ruolo di “nurturer” della creatività online

## La strada da percorrere: la modernizzazione del diritto d'autore (2)

- La “modernizzazione del diritto d'autore” da strumenti di protezione delle opere dell'ingegno a strumento di incentivo della creatività in rete non può prescindere dall'analisi dei seguenti punti:
  - la distinzione tra diritti esclusivi (regola tradizionale del copyright) e diritti ad ottenere un'equa remunerazione per l'uso che terzi operino della propria opera (pratica emergente nel web). Mentre, infatti, in ambiente analogico la filiera tradizionale della produzione di opere dell'ingegno non risente della natura esclusiva del diritto d'autore, in ambiente digitale tale natura esclusiva per un verso rappresenta una perdita di opportunità, impedendo lo sviluppo di un'offerta di contenuti che soddisfi la domanda, e per altro verso costituisce una significativa fonte di insoddisfazione dell'utente
  - il regime delle eccezioni, o più in generale delle limitazioni ai diritti dei titolari, in un'ottica di stimolo alla circolazione delle opere dell'ingegno, poiché elementi integranti di un bene collettivo quale la cultura e risorse basilari da cui trarre ulteriore creatività
  - le licenze, ossia gli strumenti giuridici tipicamente rivolti alla diffusione delle opere dell'ingegno, poiché la tecnologia digitale permette l'ampliamento sia del numero di soggetti che generano creatività, sia delle modalità stesse di creazione, sia, infine, delle possibilità di fruizione

## I punti nodali degli attuali progetti di modernizzazione

- Ma se il diritto d'autore è "adeguato" ai fini ora esposti nel momento in cui favorisce la creatività e la sua diffusione delle opere dell'ingegno, gli ambiti di rinnovamento che rivestono particolar interesse sono quelli relativi al:
  - regime delle eccezioni, elementi integranti di un bene pubblico quale la cultura, nonché risorse basilari da cui trarre ulteriore creatività. La fisionomia che il regime delle eccezioni assume all'interno dell'istituto del diritto d'autore riveste un ruolo fondamentale per il raggiungimento dell'economia digitale poiché è *in primis* tramite il suo adeguamento al mutato contesto di produzione e distribuzione delle opere protette che si realizza concretamente la possibilità di contribuire alla creazione di valore economico, sociale e culturale
  - le licenze, strumenti giuridici rivolti alla circolazione delle opere. Se, infatti, la tecnologia digitale permette l'ampliamento, da un lato, del novero di soggetti che generano creatività e delle modalità stesse di creazione e, dall'altro, delle possibilità di fruizione, devono "progredire" in parallelo anche gli strumenti giuridici che permettono la diffusione delle opere dell'ingegno attraverso la rete

## Il regime delle eccezioni e il fair use nei progetti di modernizzazione

- In particolare, se al cuore delle industrie culturali vi sono le disposizioni circa il diritto d'autore, esse devono essere considerate nella loro interezza, ossia sia come diritti esclusivi sia quali eccezioni a tali diritti, poiché quest'ultime sono anch'esse di fondamentale importanza per la crescita economica (come peraltro dimostrato da ultimo dal report "Fair Use In The U.S")
- Pertanto, la fisionomia che il regime delle eccezioni assume all'interno dell'istituto del diritto d'autore riveste un ruolo fondamentale per il raggiungimento dell'economia digitale e del mercato unico europeo poiché è in primis tramite il suo adeguamento al mutato contesto di produzione e distribuzione delle opere protette che si realizza concretamente la possibilità di contribuire alla creazione di valore economico, sociale e culturale.

Canada: dal fair dealing al regime delle eccezioni allargato all'istruzione, alla satira e alla parodia, in particolare:

- c.d. "Expanded Educational Exceptions"
- eccezione di "mash-up"
- eccezioni di format e time-shifting

Regno Unito: l'ampliamento del regime di *fair dealing* tramite

- eccezione di copia privata e format-shifting
- eccezione per fini di ricerca non commerciale (data mining)
- parodia e pastiche
- eccezione per l'archiviazione del materiale bibliotecario

## La circolazione delle opere protette in ambiente digitale: quale ruolo per il licensing? (1)

- Se è vero che la tecnologia digitale rende particolarmente efficiente la circolazione delle informazioni sul *web*, la sua operatività è tuttavia drasticamente ridotta dalle tradizionali norme in materia di diritto d'autore, che richiedono l'autorizzazione *preventiva* del titolare dei diritti per la legittima distribuzione, sia per l'uso che terzi ne possano fare in settori diversi e ulteriori (si consideri fenomeni tipici del web quali le opere derivate e i mash-ups)
- Ne discende che spesso, poiché la riunione delle autorizzazioni necessarie si dimostra oltremodo laboriosa, gli utenti della rete procedono alla condivisione di contenuti in loro assenza e, in tal modo, la circolazione di opere protette, e di opere che ne derivano, diviene illegale
- È proprio tale difficoltà che danneggia sia i titolari dei diritti sia i potenziali licenziatari facendo perdere, rispettivamente, sia opportunità di sfruttamento economico delle opere, sia di sviluppo di iniziative imprenditoriali basate sulla loro diffusione. Ciò incide anche sulla ricerca di un punto di incontro tra domanda e offerta legale di contenuti digitali e sulla crescente frustrazione dei consumatori dalla quale deriva parte del fenomeno della circolazione non autorizzata di contenuti protetti
- Negli ultimi anni sono emerse alcune iniziative volte alla rimozione delle cause, invece dei sintomi, di questa situazione, in quanto destinate a risolvere *gli ostacoli all'autorizzazione*, anziché semplicemente tamponare la *fruizione non autorizzata* delle opere



## La circolazione delle opere protette in ambiente digitale: quale ruolo per il licensing? (2)

- In specie, il rapporto Hargreaves propone l'avvio di un sistema automatizzato di licenze chiamato *Digital Copyright Exchange*. Esso funziona mediante una piattaforma *web* interoperabile dove licenzianti e licenziatari possono avere accesso per cedere ed acquisire i diritti di licenza sulle opere dell'ingegno. Ai licenziatari è concessa la possibilità di scegliere quali usi richiedere, a fronte, poi, della corresponsione del relativo prezzo attraverso un apposito sistema di pagamento online
- Inoltre, le licenze collettive estese sono una promettente tecnica già adottata nei paesi del nord Europa e della quale da tempo si dibatte al fine di estenderne l'applicazione ad altri ordinamenti. Il meccanismo in questione permette di estendere gli effetti vincolanti della licenza negoziata da un ente di gestione collettiva "sufficientemente rappresentativo dei titolari dei diritti" anche ai titolari dei diritti non iscritti a tale ente. A seguito di opportuni interventi di adattamento, dette licenze possono incarnare la soluzione a problematiche particolarmente sentite come l'autorizzazione ai grandi progetti di digitalizzazione o la circolazione delle opere orfane
- Infine, l'11 luglio 2012 la Commissione Europea ha presentato la lungo attesa proposta di Direttiva sulle società di gestione collettiva e sulle licenze di opere musicali nel mercato unico. Essa è auspicabilmente volta ad incoraggiare le concessioni di licenze multiterritoriali e multirepertorio per l'impiego di opere musicali online nei paesi UE



## **5. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

## Le evidenze sulle dinamiche dei settori

*Cambiamenti nei confini, negli attori, nei sistemi di offerta*

- Le filiere tradizionali e quelle digitali sono sempre più interconnesse. I device multifunzione e gli e-tailer crossmediali, uniti allo sviluppo quali-quantitativo dell'offerta accrescono la competizione fra media diversi sia rispetto all'attenzione dei consumatori, sia nella raccolta pubblicitaria laddove presente
- La digitalizzazione e la presenza degli intermediari digitali impongono una trasformazione strutturale dei settori, non necessariamente una sostituzione fra attori tradizionali e newcomers.
- Seppur con varia intensità, cambiano i sistemi di offerta:
  - Il consumatore gode in generale di una maggiore offerta, in termini di varietà, modalità di accesso, disponibilità di contenuti gratuiti o a pagamento, varietà dei sistemi di pricing, anche con grandi differenze fra diverse aree geografiche. Aumentano inoltre le possibilità di personalizzazione e segmentazione dell'offerta
  - Si riducono le asimmetrie informative e le barriere di scarsità artificiale e di finestre temporali per la disponibilità di contenuti risultano sempre meno accettabili. I limiti dell'offerta legale digitale possono determinare comportamenti opportunistici nella fruizione non autorizzata
  - Aumenta il coinvolgimento dell'utente nei processi di segmentazione dell'offerta, di segnalazione e tagging dei contenuti, di produzione dei contenuti, di selezione e di finanziamento
- La dinamica incumbent-new comers-intermediari è diversa a seconda dei settori e dei paesi ed assume velocità e caratteri diversi

## Le evidenze sulle dinamiche dei settori

### *L'impatto della digitalizzazione su costi, ricavi e margini*

- I costi di produzione e di distribuzione progressivamente tendono a ridursi perché alcune attività vengono meno o si ridimensionano
- I ricavi possono ridursi perché:
  - cambiano i modelli di pricing (es. si vendono i brani anziché le compilation)
  - si evidenziano pressioni sui prezzi (es. chi vende hardware + software tende in alcuni casi ad abbassare il prezzo del software per incentivare l'acquisto dell'hardware)
  - i clienti sviluppano aspettative di riduzione del prezzo in funzione della riduzione dei costi marginali
  - non si rilevano ancora effetti rilevanti in termini di aumenti di consumo per utente in funzione del prezzo
- Questa riduzione di ricavi e costi può tradursi in una riduzione dei margini per gli incumbent che in una fase di transizione devono gestire doppi sistemi di creazione di valore: quello tradizionale, soggetto ad economie di scala e quindi sotto pressione perché si riducono i volumi/ricavi e quello digitale, sul quale è necessario investire. Poiché in molti casi non si sono determinati ancora standard relativi a canali di distribuzione e format, gli incumbent devono moltiplicare gli sforzi per innovare e sperimentare nuovi modelli di business

## Le evidenze sulle dinamiche dei settori

*Incumbent, pure player, utenti e autori*

- I pure player digitali e gli aggregatori presentano modelli di business, strutture di costo e di ricavo molto diverse rispetto a quelli degli incumbent:
  - Centralità di una piattaforma digitale caratterizzata da estrema standardizzazione dei processi e basata su una serie di algoritmi per la gestione dei contenuti
  - Partecipazione attiva degli utenti ai processi di creazione di valore: gli utenti contribuiscono a definire la qualità dei sistemi di offerta
  - Elevatissima massa critica necessaria per assorbire elevati costi fissi e, conseguentemente, raggio d'azione globale
- Questi attori in molti casi costituiscono nuovi sistemi di offerta (YouTube per i video, i social media per i videogiochi, Amazon nel caso dei libri autopubblicati) che a tendere potrebbero entrare in competizione con i sistemi di offerta consolidati
- L'azione dei pure player e delle piattaforme digitali, unite al ruolo più attivo degli utenti e a nuove opportunità per gli autori mette sotto pressione le tradizionali funzioni degli editori. In questo processo di ridefinizione di ruoli e di confini, gli editori continuano comunque a presidiare in modo esclusivo la responsabilità editoriale e la certificazione dei contenuti
- Diventa necessario per gli incumbent sviluppare una relazione diversa con i loro clienti, basata su un maggiore coinvolgimento e un maggiore orientamento al servizio, dato che i sistemi di offerta tendono ad evolvere da prodotto a servizio
- Al tempo stesso, gli editori tradizionali trovano nelle piattaforme digitali canali complementari di distribuzione e promozioni dei loro autori e contenuti

## Le evidenze sulle dinamiche dei settori

### *Crescita e capacità di innovazione*

- Le prospettive di crescita sono legate in maniera predominante alla possibilità di allargamento dei mercati legali per la fruizione di contenuti e a una rigenerazione dei mercati pubblicitari
- In uno scenario in cui aumenta radicalmente l'offerta e si moltiplicano le alternative distributive, la soluzione non è rendere artificialmente scarsa la distribuzione attraverso accordi che limitano la concorrenza o tramite altre scelte regolatorie, ma ripartire dalla capacità di evolvere e innovare da parte di ciascun player del sistema
- L'iniziativa strategica nello sviluppo di nuove opportunità imprenditoriali è affidata sia agli incumbents (ad esempio la BBC nella televisione in UK) che a newcomers (come nel caso di Netflix nel canale home video) e a piattaforme digitali (come nel caso di Amazon)
- La crescita si lega, ad esempio:
  - alla capacità di sviluppare nuovi modelli di business
  - alla possibilità di fornire contenuti secondo un modello di accesso invece che di possesso
  - alla diffusione dei device e della banda larga per la fruizione di contenuti



## Le evidenze sulle dinamiche dei settori

### *I ruoli editoriali*

Seppur con sfumature diverse nei diversi settori culturali, gli editori svolgono tradizionalmente molteplici ruoli:

- Scouting
- Selezione dei contenuti
- Aggregazione di contenuti (le collane di libri, i palinsesti televisivi, il mix di notizie in un quotidiano e così via)
- Finanziamento delle attività di produzione e promozione e conseguente assunzione del rischio di insuccesso dell'opera
- Supporto nello sviluppo del prodotto (editing, fact checking, indicizzazione, composizione, ricerca immagini, postproduzione e così via)
- Certificazione della data di pubblicazione e dell'integrità del contenuto
- Gestione della supply chain del prodotto fisico (produzione, logistica e distribuzione)
- Promozione delle opere, anche attraverso un network consolidato di relazioni (TV, radio, giornalisti specializzati, opinion leader e così via)
- Intermediazione dei diritti d'autore (device, mercati geografici, format, finestre temporali)

All'insieme di queste attività si lega la responsabilità dell'editore sui contenuti pubblicati



## Le piattaforme digitali e l'emersione di contenuti creativi

- Le tecnologie digitali e Internet hanno permesso la moltiplicazione degli attori e dell'offerta di contenuti:
  - I motori di ricerca hanno creato una modalità alternativa di aggregazione di contenuti basata su algoritmi.
  - I social network e le piattaforme di condivisione consentono:
    - l'emersione di nuovi talenti
    - il trasferimento agli utenti di parte delle attività di trattamento del testo (tagging, indicizzazione, valutazione, commento e così via)
    - la promozione delle opere, anche con tecniche di marketing virale
  - I servizi di crowdfunding abilitano “la folla” a svolgere attività di finanziamento delle nuove opere. Il rischio di insuccesso dell'opera viene gestito in questi sistemi con la ripartizione del finanziamento fra molti soggetti e non più con la gestione da parte di un unico soggetto (l'editore) di molte opere
- La dematerializzazione dei supporti riduce in modo considerevole la rilevanza delle attività di supply chain management
- Queste evoluzioni facilitano per autori la scelta dell'autopubblicazione e l'emersione di contenuti originali riconosciuti e validati dall'interazione di un numero molto elevato di utenti
- La gestione dei diritti e il riconoscimento del ruolo di attori diversi e emergenti rispetto a specifiche attività diventano più complessi e richiedono una nuova disciplina del copyright

## Il diritto d'autore nei contenuti digitali

- L'attuale quadro normativo è insoddisfacente
  - per le grandi imprese dell'industria culturale, che seguitano a lamentare l'incapacità di limitare la circolazione non autorizzata delle opere
  - per i creatori professionali emergenti, che risultano scarsamente tutelati in ambito digitale
  - per gli utenti-creatori, cui il digitale offre nuove opportunità di sviluppo di contenuti, ma in un ambiente incerto e complesso
  - per gli utenti-consumatori, che non trovano apprezzabili cambiamenti nell'offerta legale di contenuti creativi
  - per gli intermediari Internet, che si vedono sempre più limitare le possibilità di svolgere la loro attività in ragione della incessante richiesta di collaborazione nella prevenzione della circolazione non autorizzata delle opere protette
- Negli ultimi anni sono emerse alcune iniziative volte alla rimozione delle cause, invece dei sintomi, di questa situazione, in quanto destinate a risolvere *gli ostacoli all'autorizzazione* anziché semplicemente tamponare la *fruizione non autorizzata* delle opere

## Titolari dei diritti e intermediari Internet

- Nel tentativo di porre un freno alla circolazione non autorizzata delle opere protette in rete, i titolari dei diritti hanno cercato di configurare dapprima la responsabilità diretta di coloro che diffondono materiale non autorizzato, e successivamente, data l'impossibilità di rinvenire coloro che violano in prima persona, la responsabilità (indiretta) degli intermediari Internet
- I titolari dei diritti stanno affiancando alla richiesta di intensificare la responsabilità degli intermediari Internet, anche richieste specificatamente indirizzate ai motori di ricerca, ai sistemi di pagamento *online* e alle agenzie di *web marketing*
- Gli strumenti di enforcement del diritto d'autore attualmente disponibili mirano a conferire agli intermediari internet il mero ruolo di "gatekeeper" sul web
- Per quanto la funzione di *gatekeeper* sia quella al centro della richiesta dei titolari dei diritti, la strada da percorrere può essere invece quella di investire nella funzione di *nurturer* degli intermediari, che realizzi un quadro normativo che agevoli la circolazione delle opere a giovamento sia delle nuove forme di creatività, sia dell'offerta di contenuti digitali nel suo insieme

## Un “quadro giuridico abilitante” per la creazione di valore

- Al fine di realizzare la creazione di valore precedentemente esposta, il quadro giuridico di riferimento, in particolare le norme relative al diritto d'autore, giocano un ruolo fondamentale nel fornire regole efficienti e chiare per gli attori delle industrie culturali
- Se il fine è quello di sviluppare l'offerta legale di contenuti protetti, un quadro normativo (effettivamente) abilitante deve puntare a:
  - individuare in maniera chiara i confini entro cui si muovono gli intermediari internet, esaltandone il ruolo di nurturer della creatività invece che quello di gatekeeper della rete
  - incoraggiare i titolari dei diritti all'inclusione dei terzi nella fruizione delle opere protette e non all'esclusione dei terzi dall'accesso alle medesime, così da permettere che fioriscano nuove modalità di creazione, distribuzione e selezione delle opere
  - favorire la retribuzione di tutti i soggetti che contribuiscono alla realizzazione dell'opera dalla creazione alla comunicazione al pubblico, ricollocando al centro del fenomeno retributivo l'autore
  - favorire la circolazione dell'informazione e la creazione di opere derivate che la rete internet rende possibili nell'ottica che ciò sia di incentivo alla ulteriore creazione di opere dell'ingegno, tramite l'adozione di un sistema delle eccezioni al diritto d'autore che liberi gli usi non concorrenziali delle opere

Università Commerciale  
Luigi Bocconi

ASK  
**Art, Science  
and Knowledge**

[www.ask.unibocconi.it](http://www.ask.unibocconi.it)