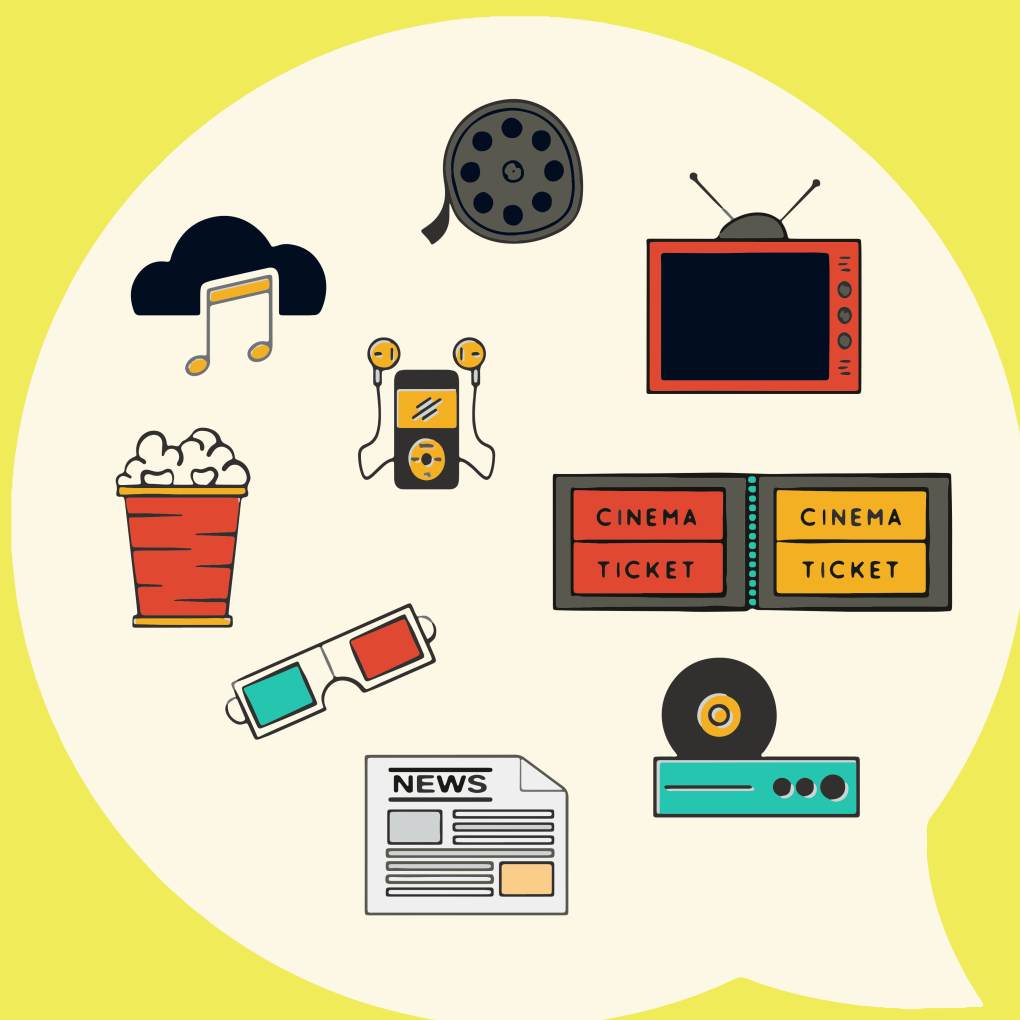




L'IMPATTO DELLA DIGITAL TRANSFORMATION SUI MODELLI DI BUSINESS

Music Industry - Cinema - Tv - Publishing





INDICE:



DIGITAL TRANSFORMATION: INTRODUZIONE AL FENOMENO

- 1.1 I trend che caratterizzano la digital transformation
 - 1.1.1 Trend demografici
 - 1.1.2 Nuovi comportamenti dei consumatori
 - 1.1.3 Trend tecnologici

01



ENTERTAINMENT & MEDIA INDU- STRY: L'AVANGUARDIA DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE

- 2.1 Il D-Cinema
- 2.2 Digital Publishing
- 2.3 Interactive Television
- 2.4 Case Study: NowTV



02



LA MUSIC-INDUSTRY AI TEMPI DELLO STREAMING

- 3.1 P2P Vs major labels
- 3.2 Un modello orientato alla digital disruption
- 3.3 Le nuove Marketing strategies
- 3.4 La coda lunga
- 3.5 Case Study: Sony Music
- 3.6 La digital transformation raccontata dagli addetti ai lavori - intervista a Tino Cennamo, docente presso il Luiss Master of Music



03



4.1 Conclusioni

4.2 Bibliografia

04

1. *Digital transformation*: introduzione al fenomeno

Attraverso questo lavoro intendiamo fornire una panoramica generale su quelle che sono le manifestazioni principali e gli effetti più concreti della cosiddetta trasformazione digitale. Nello specifico, tratteremo l'evoluzione di quello che oggi viene definito come "business digitalizzato"; un business capace di creare valore e ricavi attraverso lo sfruttamento di risorse digitali.

La profonda trasformazione che conduce a questo nuovo modello operativo avviene grazie alla profonda integrazione tra piattaforme digitali, persone, luoghi e cose, e si caratterizza per un sostanziale ripensamento dei processi aziendali, dei modelli di business e dell'intera customer experience che diventa il focus principale. Il destinatario finale del valore creato dalla digital transformation viene posto al centro della fase di sviluppo, partecipando ad essa, ottenendo così un accesso effettivo, efficace e consapevole al bene materiale o immateriale con cui interagisce. Grazie ai nuovi strumenti resi disponibili dall'innovazione tecnologica, quali *smartphone*, *tablet*, *social media*, *big data*, *analytics*, *cloud computing* e telerilevamento, viene fornita alle aziende una grandissima mole di *data* che garantisce un'accuratezza di analisi dei consumatori, fino a qualche anno fa del tutto impensabile.

Tutto questo ha aperto le porte ad una nuova era del business, dove la tecnologia digitale permette a qualsiasi azienda (piccola, grande, vecchia o nuova che sia) di creare attorno a sé un concreto vantaggio competitivo, capace di fare la differenza nell'ambito del proprio business di riferimento o addirittura nell'intero mercato.¹

Appare evidente quindi, che un cambio radicale di questo tipo coinvolge, a diversi gradi, qualsiasi tipologia di business. Ne scaturiscono alcuni punti chiave da tenere in considerazione:

- L'aumento della pressione sulle aziende generata da clienti, dipendenti e *competitor* riguardo l'avvio o l'accelerazione della trasformazione digitale.
- Una trasformazione digitale efficace non si basa sulla semplice adozione di nuove tecnologie ma anche sulla ristrutturazione della propria organizzazione per sfruttare al meglio i vantaggi derivanti dall'innovazione tecnologica. La maggior parte delle iniziative di trasformazione digitale si focalizzano sul reinventare l'esperienza del consumatore, i processi operativi e i modelli di business.
- Da una prospettiva generale, una *Digital Transformation* efficace non avviene dal basso verso l'alto, ma deve essere sempre guidata dall'alto.
- In ottica aziendale è divenuto necessario focalizzarsi più sul "come" che sul "cosa", ristrutturando i processi operativi per sfruttare in maniera innovativa gli asset esistenti.

1.1 I principali trend che caratterizzano la *digital transformation* ²

1.1.1. Trend demografici

Crescita mondiale della classe media: sta guidando i consumi per i nuovi servizi di comunicazione focalizzandosi su convenienza, educazione, qualità e servizi *on-demand*.

La nascita dei millennials: (la generazione nata tra il 1980 e il 2000) sta generando una domanda di servizi tecnologici che offrano comodità, esperienze memorabili e accesso istantaneo ai contenuti.

L'invecchiamento della popolazione mondiale: sta guidando la crescita della domanda di servizi digitali legati alla salute e al benessere, intrattenimento ed educazione progettati per anziani.

Urbanizzazione: contribuisce all'incremento della domanda di servizi e contenuti sviluppati su misura per lavoratori e pendolari.

¹ Mark P. McDonald, Andy Rowsell-Jones - The Digital Edge, Exploiting Information and Technology for Business Advantage -Gartner, Inc., 2012

² "The 2016 State of Digital Transformation" di Brian Solis, Principal Analyst at Altimeter, Prophet company

1.1.2. Nuovi comportamenti dei consumatori

Mutamento delle aspettative: le generazioni più giovani sono inclini a fruire di contenuti provenienti da tutto il globo. Le loro aspettative sono costruite sulla gratificazione istantanea e sull'utilità pratica.

Contenuti editoriali, pubblicità e propaganda: i consumatori sono sempre più informati e in grado di riconoscere le tattiche di marketing volte a influenzare la realtà. I *marketers* cercano quindi sempre più di approcciare i clienti attraverso lo "storytelling" o fornendo informazioni utili (*brand utility*).

La nascita dei creatori di contenuti amatoriali: I giovani sempre più spesso seguono e si appassionano a canali creati da autori amatoriali, che hanno sviluppato un nuovo tipo di interazione con i loro ascoltatori.

Attenzione per la forma e il piacere dell'esperienza: interfacce di lettura e interazione con i contenuti sempre più semplici e pulite che migliorano le esperienze d'uso, con piattaforme di *advertising* integrato.

Sicurezza, privacy e fiducia: i consumatori sono sempre più coscienti del fatto che le loro vite quotidiane sono trasformate in dati informatici, analizzate e monetizzate tramite la vendita degli stessi a terze parti. Vogliono quindi sempre più trasparenza e privacy per i dati che li riguardano direttamente.

1.1.3 Trend tecnologici

L'industria dei media è stata rimodellata da diverse ondate di trasformazione digitale guidate da importanti innovazioni tecnologiche. Tra gli elementi fondamentali abbiamo:

Analisi dei dati e gestione dei contenuti in tempo reale: le aziende possono ottenere informazioni sui consumatori attraverso diversi canali e dispositivi, permettendo loro di offrire esperienze piacevoli e mirate.

Mobile e social: accesso continuo e istantaneo, in particolare attraverso le condivisioni sui social media, concedono il potere agli utenti di promuovere o danneggiare *brand* e istituzioni.

Personalizzazione dei contenuti: La quantità di dati generati dagli utenti quotidianamente aumenta in maniera costante, per questo le aziende devono trovare il modo di spiccare in questo mare di informazioni a cui gli utenti hanno accesso. I *brand* devono essere creativi e innovativi nelle loro strategie di promozione della propria *value proposition* senza pubblicizzarla direttamente.

La nuova pubblicità

Gli utenti di internet sono sempre più propensi a reagire negativamente alla pubblicità invasiva che disturba la loro navigazione. È per questo che gli addetti al marketing trovano molto più efficace il fornire informazioni o suggerimenti personalizzati agli utenti dei siti, volti a promuovere implicitamente o in maniera diretta un *brand*, un prodotto o un servizio.

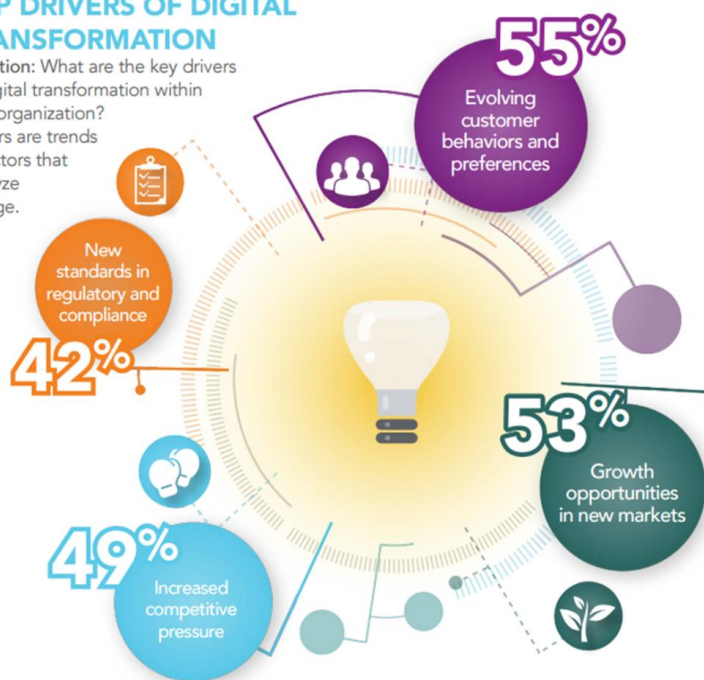
Coinvolgimento, co-creazione e crowdsourcing

L'ubiquità dei *social media* e degli smartphones garantisce la possibilità di generare nuovi contenuti online in tempo reale e sfruttare la connettività estesa, la raccolta e l'analisi dei dati per coinvolgere gli utenti nel processo di sviluppo dei contenuti stessi. Ciò consente di costruire fiducia e interesse nel consumatore grazie all'interazione diretta.

FIGURE 1.

TOP DRIVERS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Question: What are the key drivers of digital transformation within your organization?
Drivers are trends or factors that catalyze change.

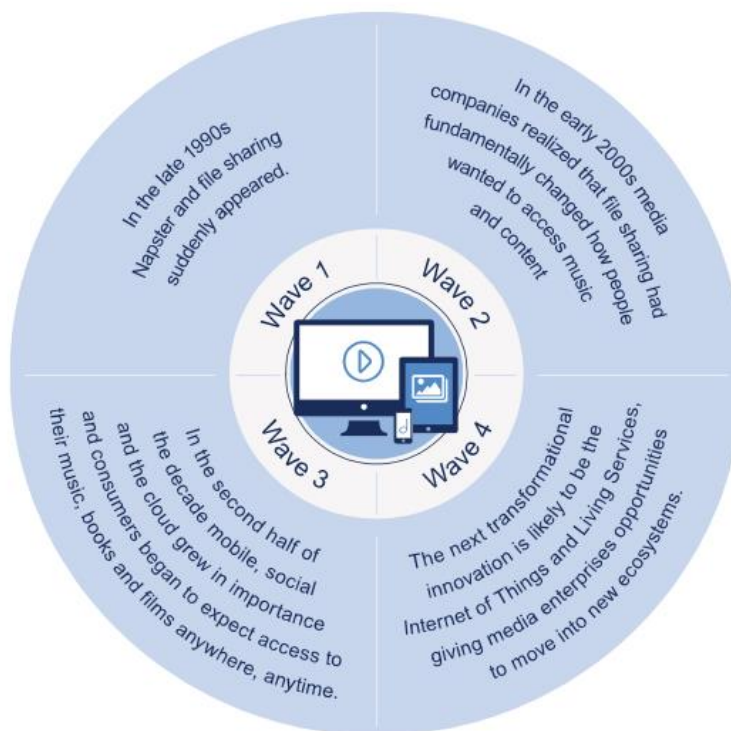


Organizzazione digitale

Le compagnie digitalizzate sono in grado di tenere il passo con i rapidi mutamenti delle preferenze e abitudini dei consumatori. Nel futuro si andrà sempre più verso un'infrastruttura e una gestione centralizzata basata sul rilevamento dei dati (servizi *cloud* in particolare), corollata da strutture indipendenti con ampia libertà d'azione nella creazione di nuovi prodotti su diverse piattaforme e *apps*. Si affiancheranno quindi figure professionali legate all'aspetto creativo (*designers* e *editors*) a figure operanti direttamente sui dati (ingegneri e *data scientists*).

Creazione dei contenuti flessibile e predittiva

I dati diventano giorno dopo giorno più importanti in ogni aspetto della nostra vita, il processo di creazione di musica, articoli e spettacoli televisivi non fa eccezione. I creatori di contenuti stanno iniziando a sfruttare l'analisi dei dati per tentare di prevedere i *trend* a più alto potenziale commerciale, massimizzando le possibilità di creare contenuti di successo. Questo tipo di approccio diventerà sempre più diffuso, grazie all'aumento delle fonti di dati sfruttabili (personali, sociali o comportamentali)



2. Entertainment & Media Industry: l'avanguardia della trasformazione digitale

L'industria dell'intrattenimento e dei media è stata probabilmente quella che ha subito le trasformazioni più profonde durante le diverse fasi della trasformazione digitale. Per sopravvivere, le aziende operanti in questo campo necessitano di mantenere la tecnologia come focus centrale del loro business, in qualità di strumento fondamentale ed imprescindibile per la creazione di contenuti innovativi ed interessanti, ma soprattutto per il raggiungimento di nuove fasce di consumatori.

Attualmente i *social media*, i servizi di *streaming video* e le applicazioni per *smartphones*, si contendono costantemente l'attenzione dei consumatori e con gigabyte di dati creati ogni secondo, le aziende nell'industria dell'intrattenimento si impegnano al massimo per trionfare in questa lotta. In un mercato iper-competitivo poi, offrire contenuti di grande qualità non è più sufficiente. Le aziende hanno bisogno integrare i contenuti con esperienze d'uso che per l'utente finale devono risultare di altissima qualità, personalizzate, con suggerimenti pertinenti e pubblicità mirate, corredati da strumenti online che facilitino la condivisione delle loro opinioni sui contenuti preferiti.

Creare il giusto contenuto e presentarlo in maniera efficace richiede quindi un'innovazione costante che attraversi trasversalmente il business, dallo scoprire nuovi metodi di creazione dei contenuti (e.g. *User Generated Content*) allo sperimentare nuovi canali di distribuzione.

2.1 Il D-cinema

Con il termine D-cinema (*digital cinema* oppure cinema digitale) si definisce la trasformazione che coinvolge tutta la filiera dell'industria cinematografica: dalle riprese, al montaggio fino alla distribuzione e alle sale cinematografiche. La tecnologia digitale è ormai utilizzata sia nella realizzazione del film, sia nella produzione che nella distribuzione del contenuto.

Come è cambiato il modo di fruire del cinema?

L'avvento dell'*home video* ha spodestato quello che, fino a qualche decennio fa, era l'unico luogo dove poter guardare un film di nuova uscita: la sala cinematografica. Per primo è nato il "*Digital Versatile Disc*" (DVD), poi si è avuta l'evoluzione di quest'ultimo con il *Blu-ray*, fino a giungere agli attuali dispositivi mobili connessi alla rete. Queste nuove tecnologie hanno decretato una graduale diminuzione delle presenze nelle sale cinematografiche.

Possiamo distinguere due modalità di fruizione del contenuto cinematografico: la prima è quella tradizionale nella sala cinematografica; la seconda è quella legata a *tv*, *home video* e dispositivi mobili. Ovviamente la sala resiste ancora e rimane il luogo migliore per la visione di un film, rappresentando per lo spettatore lo strumento più adatto per raggiungere "*mondi nuovi, vivendo un'esperienza collettiva*"³ e distinguendosi nettamente dalle altre forme di visione legate, invece, ad un'esperienza individuale. In effetti con l'avvento della digitalizzazione le strategie distributive sono cambiate ed è stata introdotta la strategia "*windows*". Una strategia che prevede la diffusione del prodotto su più canali in base ad una scansione temporale delle uscite. Questo ha permesso di ottenere ricavi sia sul mercato primario delle sale cinematografiche che su quello secondario dell'*home video*. Nel dettaglio, la strategia *windowing* prevede innanzitutto che il film venga distribuito in sala e una volta che il suo potenziale commerciale si è esaurito, viene diffuso negli altri canali come *home video*, *pay per view*, *pay tv*, *tv generalista*.

Su questa scia, le modalità di fruizione dell'offerta cinematografica permettono oggi di ridurre, e di molto, il lasso di tempo intercorrente tra l'uscita del titolo in sala e la successiva distribuzione sui canali digitali. L'avvento della distribuzione online ha quindi portato ad una riduzione delle quote di mercato dei canali tradizionali, maggiormente legati al supporto fisico, divenendo tuttavia il principale canale di fruizione illegale di tali contenuti. Il problema, di fatto, è come inserire la finestra internet nella successione formata da: sala, *home video*, *tv pay per view*, *tv generalista*. Da anni si assiste a una compressione temporale di queste finestre: dai canonici sei mesi di attesa tra sala e DVD, i tempi oggi si accorciano, complice una pirateria sempre più difficile da contrastare.

Esistono poi diversi canali *on demand* come T-VOD, S-VOD, EST-VOD. Il *Transactional video on demand* (T-VoD) si basa su una trasmissione in *streaming* che prevede un singolo pagamento per contenuto. Il *subscription video on demand* (S-VoD) prevede la sottoscrizione di un abbonamento per l'accesso a un catalogo digitale di contenuti multimediali; un esempio di questo modello è Netflix. Ancora, l'*electronic sale through video on demand* (EST VoD), prevede invece un *download* a pagamento per singoli contenuti, permettendo all'utente di acquisirne la proprietà e, di conseguenza, la libera fruizione. Un esempio è lo *store* digitale di iTunes che permette la vendita di film, video e musica a prezzi ridotti rispetto ai formati fisici in vendita nei negozi.

Il *windows system* si configura dunque come un modello di business volto alla massimizzazione dei ricavi da parte del possessore dei diritti. "*La costruzione del valore del prodotto e le dimensioni del mercato si determinano a valle del suo sfruttamento. In altre parole, i ricavi del film non derivano dalla composizione delle risorse finanziarie a monte della produzione, ma dallo sfruttamento dell'opera finita. Il passaggio in sala cinematografica assume un ruolo fondamentale perché in base al risultato theatrical viene definito il valore del film sui canali di sfruttamento successivi*"⁴. La catena di valore di un contenuto audiovisivo consiste nella declinazione del fatturato prodotto grazie al commercio dei prodotti filmici, tra i diversi canali di sbocco. In passato era facile tracciare la catena del valore perché dipendeva dall'andamento del *box office* e in seguito dalla vendita dei diritti alla televisione e all'*home video*. Ora, con l'avvento dei media digitali, la catena del valore si è diversificata, allungando la vita

³ Francesco Casetti, "*L'esperienza filmica: qualche spunto di riflessione*"

⁴ AGCOM, Indagine conoscitiva sui produttori di contenuti nel settore delle comunicazioni elettroniche, 29.12.2009, http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom_librobianco.pdf

dei prodotti audiovisivi. L'introduzione del VOD all'interno della strategia *windows* non ha portato a una modifica strutturale del tradizionale timing distributivo. Si tratta piuttosto di strategie che vanno a scardinare il concetto di sequenzialità e temporalità del *windows system*. Un esempio di questo tipo potrebbe essere la strategia *day-and-date*, strutturata attorno ad una distribuzione simultanea del film su più finestre: di regola la sala cinematografica, un canale online di *video on demand* e il DVD. Questa strategia è usata soprattutto per i film prodotti in maniera indipendente. Vi è poi la *Premium VOD*, usata soprattutto dalle *major* nel mercato dei blockbuster⁵.

Tuttavia, ad oggi la distribuzione digitale deve ancora fare i conti con la "*gift economy*", nella forma più diffusa del *peer-to-peer* (P2P). Questa permette di scambiare *file* di qualsiasi tipo, compresi quelli protetti dal *copyright*, contribuendo di fatto alla diffusione della pirateria online. Nel corso degli ultimi anni, la sempre più ampia diffusione della banda larga e dei *software* p2p hanno ulteriormente contribuito in tal senso, ampliando le modalità di accesso e rendendo più facile la diffusione di materiale piratato. I canali di distribuzione legale sono quelli che hanno subito le maggiori ripercussioni. Se consideriamo infatti i mancati introiti derivanti dalla fruizione illecita dei contenuti è possibile stimare ingenti perdite. È possibile anche stimare il fatturato perso a causa della pirateria: circa 530 milioni di Euro, a danno soprattutto di acquisto di DVD, noleggio e visione al cinema. Quelli a risultare danneggiati in misura minore sono sicuramente la *TV on demand*, i *download* e gli *streaming* ufficiali.

Ad ogni modo, al fine di proteggere la Proprietà Intellettuale, il Diritto d'autore e i diritti connessi, contrastando le forme di pirateria illecita, è stata istituita la Federazione per la tutela dei contenuti audiovisivi e multimediali (FAPAV). Ne sono membri AGIS, ANICA, MPA E UNIVIDEO, a cui si aggiungono le principali industrie del settore e le associazioni che operano per la tutela dell'industria audiovisiva e cinematografica in Italia.⁶ In collaborazione con le Forze dell'Ordine svolge attività di rimozione selettiva dei contenuti illeciti presenti sul web, attraverso un software dedicato che consente, tra le varie funzioni, quella di deindicizzazione dei contenuti di ricerca non autorizzati.

Analizziamo più nel dettaglio l'andamento dell'*home video* per avere un'idea più chiara della situazione negli ultimi anni. Il comparto nel 2015 ha sviluppato un giro di affari di 368 milioni di euro, di cui 332 derivanti dalla vendita di supporti fisici (DVD, *Blu-ray*) e 36 derivanti dalle diverse tipologie di distribuzione *on demand*, entrambi con un chiaro segnale di crescita rispetto agli anni passati. I contenuti su supporti fisici in particolare, tornano a crescere del 2,2% mentre il digitale si assesta in forte crescita con un +42% rispetto all'anno precedente; nello specifico, il fatturato sviluppato dalla vendita di supporti audiovisivi è complessivamente pari a 225 milioni di euro (+5,1%) per un totale di 2 Milioni di pezzi venduti, rappresentando il *core business* del mercato con il 75,2% del valore totale. Per quanto riguarda invece i ricavi relativi al *Video on Demand* (VOD) e all'*Electronic Sell-Through* (EST) i ricavi totali cresceranno di oltre il 60% rispetto al 2015, fino a raggiungere i 6,549 miliardi nel 2019 con un tasso medio di crescita annuo del 17%.⁷ La crescita del segmento digitale risulta inoltre agevolata dal costante arricchimento delle dotazioni tecnologiche delle famiglie (e.g. smartphone e tablet) e delle infrastrutture di accesso disponibili, con *hotspot* gratuiti sempre più capillarmente diffusi.



⁵ = si intendono quei film che raggiungono una grande rilevanza mediatica e commerciale

⁶ FAPAV, Federazione per la tutela dei contenuti audiovisivi e multimediali, www.fapav.it

⁷ <http://www.univideo.org/download/RapportoUnivideo2016.pdf>

2.2 Digital Publishing

Con il termine “editoria digitale” si definisce quel fenomeno in cui l'intero processo editoriale avviene per il tramite di tecnologie informatiche. L'editoria digitale si espande su diversi campi d'azione, dall'elaborazione per contenuti stampa alla diffusione tramite Internet di contenuti digitali.

Tra i numerosi cambiamenti avvenuti durante il corso del ventesimo secolo, il World Wide Web è di certo quello che, come già ampiamente trattato, ha rivoluzionato maggiormente il nostro stile di vita. Il mondo dell'editoria non è certo uscito indenne da questa rivoluzione; una trasformazione in ottica digital sia dal punto di vista produttivo che distributivo. Internet ha portato anche numerosi vantaggi tra cui quello del contatto con gli utenti in tempo reale, la semplificazione della condivisione di informazioni e la maggiore velocità nella loro circolazione. In ottica strettamente aziendale, gli effetti più diretti si manifestano nell'ambito dell'ottimizzazione dei costi, nella velocizzazione dei processi gestionali e il miglioramento dell'efficienza ed efficacia delle procedure. Un altro aspetto che le aziende devono tenere in considerazione è costituito dalla grandissima mole di dati generati da tutte le attività svolte nel corso del tempo, specie durante la normale operatività. Questi dati devono essere organizzati secondo nuove logiche di archiviazione, di ricerca e di accesso al fine di essere sfruttati in un'ottica funzionale.

Nell'ambito commerciale l'innovazione che risulta più impattante è sicuramente quella legata ai testi digitali. Si è assistito alla nascita di piattaforme *e-commerce* dedicate, dove il sito web dell'editore ricopre un ruolo centrale nell'accesso ad un vasto catalogo, consultabile tramite qualsiasi dispositivo connesso alla rete. In questo contesto, uno dei distributori che più ha cavalcato l'onda della digitalizzazione è stato sicuramente Amazon, fondata da Jeff Bezos nel 1994 e lanciata un anno dopo come libreria online. A differenza di quelle esistenti fino a quel momento, Amazon inizia la sua attività con un catalogo di libri di grandi dimensioni, basandosi su un modello di business atipico per l'epoca, focalizzato su un guadagno graduale piuttosto che immediato.

Nel 2009, con l'evoluzione del mercato e del suo business, Amazon decide di ideare e vendere, direttamente attraverso il proprio sito, il Kindle, un innovativo dispositivo (dotato di tecnologia proprietaria *e-ink*) per la lettura di libri, capace di connettersi ad Internet per il download e la consultazione di contenuti digitali come libri, giornali e riviste, sia in forma gratuita che a pagamento. Questo tipo di digitalizzazione ha reso possibile numerosi accordi con autori ed editori, i quali hanno visto aumentare esponenzialmente la loro visibilità e di conseguenza i loro profitti, anche grazie alla riduzione dei costi produttivi rispetto a quelli sostenuti per la produzione di copie fisiche. Di conseguenza, per rimanere competitivi, i concorrenti di Amazon hanno iniziato a lanciare sul mercato dei propri dispositivi ottimizzati per la lettura, in forma di *e-reader* o software realizzati *ad hoc*, capaci di leggere i formati più diffusi reperibili *online* (e.g. file con estensione *epub*, *pdf*, *mobi* o *azw*). Un mercato, quello della vendita di *e-book*, in cui gli editori possono offrire condizioni più vantaggiose ai propri clienti con prezzi più bassi e tempi di distribuzione di gran lunga più brevi. Con il trascorrere del tempo e l'aumentare dei titoli disponibili, si è potuto assistere alla nascita di vere e proprie biblioteche digitali, dove vengono conservati e resi disponibili esclusivamente documenti digitali, nati in formato digitale o convertiti da testi originali cartacei, gestiti e catalogati elettronicamente.

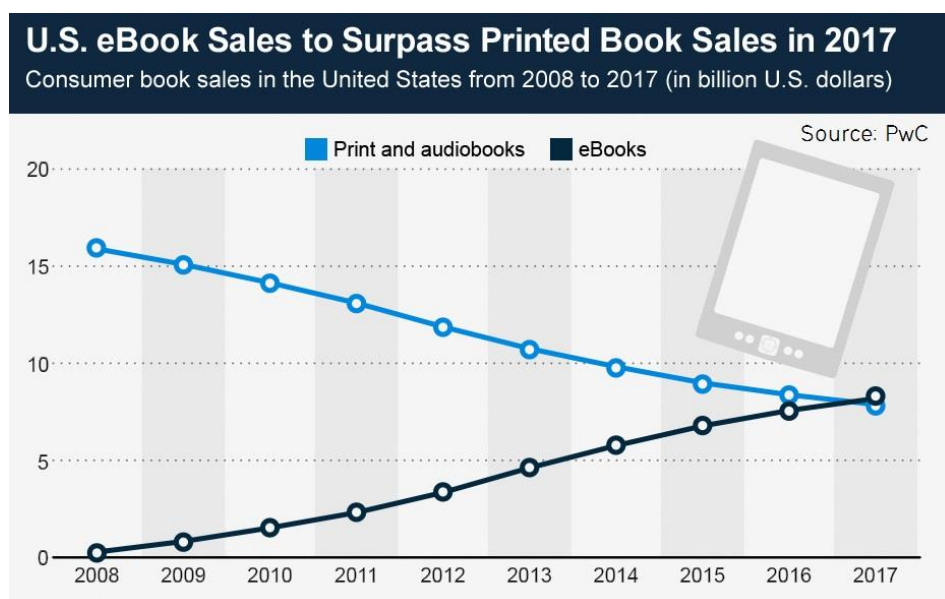
Il più delle volte gli utenti di queste biblioteche online sono al tempo stesso acquirenti di libri cartacei. Ciò permette agli editori di avvicinare il lettore agli stessi autori. Si tratta di piattaforme che consentono infatti l'accesso a tutto il catalogo di un editore, permettendo ai lettori di trovare offerte dedicate. Questo finisce per invogliare l'utente a tenersi aggiornato sulle novità e, potenzialmente, ad acquistare più prodotti.

Le biblioteche online devono pertanto prendere in considerazione modelli di business che sfruttino la natura digitale dell'*e-book*, andando al di là di ciò che è sempre esistito per la stampa. Ciò sebbene la *Digital Consumer Publishing Forecast* affermi che la carta sopravvivrà alla rivoluzione digitale, almeno per i prossimi cinque anni⁸. Stando infatti al report, l'editoria digitale avrà certamente il suo peso e gli editori continueranno a investire nella trasformazione del proprio business per raggiungere i lettori connessi su tutti i loro *device*. Tuttavia, la crescita del digitale sarà meno rapida di quanto si possa pensare. La stima è che nel 2020 in Italia solo il 24% dei ricavi verrà dal digitale (attualmente

⁸ Charlotte Palfrey, 2015, “*Digital Consumer Publishing: Reaching for 2020*”

siamo intorno al 14%). Ciò significa in termini assoluti che il fatturato del digitale toccherà i 74 miliardi di dollari nel 2020, rispetto ai 41 del 2015. Numeri simili si possono riscontrare per Stati Uniti e Gran Bretagna, dove il digitale sta avendo una rapida crescita: nei due paesi, infatti, il peso in termini di guadagni per i bilanci degli editori sarà pari, nei prossimi anni, al 42% e al 37%.⁹

Per comprendere al meglio tale aumento esplicativo è il caso inglese del Financial Times, uno dei più antichi giornali economico-finanziari del Regno Unito e uno dei primi a sviluppare diversi tipi di modelli di abbonamento online. A partire da maggio del 2002 ha infatti istituito un sistema che permetteva l'accesso ai loro contenuti editoriali direttamente dal proprio sito web. FT.com oggi, oltre ai 2,7 milioni di visite al mese, ha anche più di 665.000 abbonati, i cui due terzi sono utenti che rappresentano più della metà del fatturato totale. Inoltre più del 35% del suo reddito proviene sia da abbonamenti che da pubblicità online. Oggi la gran parte del successo di FT.com è dovuto alla sua versione *mobile*, con una copertura, tra smartphone e tablet, che raggiunge il 45% del traffico totale.



Il 10% delle entrate deriva dalle pubblicità online provenienti da contenuti mobili, con un 25% di nuovi abbonamenti digitali concentrato sul segmento dei dispositivi mobili.

Un altro caso interessante che ha registrato una sostanziale crescita è sicuramente il New York Times, uno dei più antichi giornali statunitensi, la cui pagina web riceve circa 30 milioni di visite al mese. Oggi conta più di 800.000 abbonati nella sua versione stampa, letta

da più di 65 milioni di persone al mese.¹⁰ Ma il dato più interessante è il traguardo di 1 milione di abbonati all'edizione digitale: il primo media mondiale a raggiungere questo primato.¹¹

In conclusione, le sfide che nei prossimi anni vedranno impegnata la *publishing industry* sono diverse. Come ben sottolinea l'analista Charlotte Miller, il principale obiettivo sarà quello di "massimizzare i guadagni dalla stampa cercando nel contempo di accrescere quelli dal digitale il più rapidamente possibile, innovando la propria offerta per meglio rispondere alle domande in evoluzione dei consumatori".¹² In altre parole, l'obiettivo è quello di integrare i due canali, fisico e digitale, diversificando un'offerta comunque ricca su entrambe le due linee.

In definitiva, i nuovi approcci adottati in questo settore permettono di comprendere meglio in che modo la *digital transformation* abbia influenzato le aziende sotto ogni prospettiva e come la sua costante accelerazione richieda necessariamente una rapida presa di coscienza e una conseguente reazione agli stimoli esterni.

⁹ <https://www.insidemarketing.it/il-futuro-dell-editoria-stampa-o-digitale>

¹⁰ "New business models in the digital age", studio condotto da CEDRO per dosdoce.com

¹¹ <http://www.primaonline.it/2015/10/06/215510/>

¹² <https://www.themediabriefing.com/article/digital-dominates-the-conversation-but-for-the-publishing-industry-in-2020-print-will-still-dominate-revenues>

2.3 Interactive Television

Il processo di trasformazione digitale sta cambiando rapidamente le modalità di fruizione dei contenuti, con una progressiva transizione dai canali tradizionali a quelli nuovi (*web, mobile e social*). Analizziamo dunque quali sono le principali implicazioni per un operatore del settore televisivo.

Innanzitutto, risulta molto più semplice per un operatore del settore rendere disponibile su piattaforme diverse un contenuto digitale rispetto ad uno analogico. Il tradizionale palinsesto televisivo, dotato di caratteristiche 'lineari', può quindi essere "frantumato", permettendo ai contenuti di poter vivere in varie forme.

Quello che cambia è il processo distributivo: non più di tipo lineare, basato su un'unica dimensione spazio-temporale definita a priori. Al contrario, le possibilità di accesso si moltiplicano e le modalità di fruizione cambiano. Da un'offerta televisiva cadenzata da orari prestabiliti e fruibile dal divano di casa si può oggi immaginare un'offerta accessibile da diversi *device*, con modalità e tempi molto più smart. Un esempio significativo di questo tipo è in Italia la Rai; un *broadcaster* che ha inizialmente replicato sul web la propria offerta televisiva, implementando al contempo l'offerta streaming. Oggi le aziende preferiscono consolidare l'offerta individuando nell'intrattenimento e nell'informazione i due macro generi di riferimento. Il sito Web e l'App divengono le due porte di accesso del mondo digital.

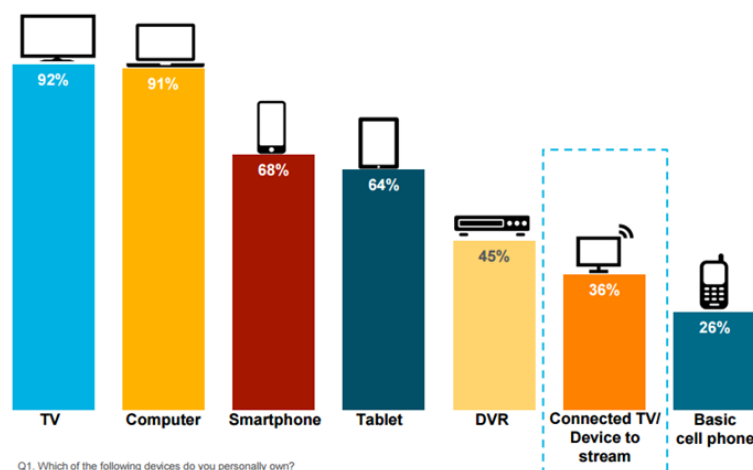
I formati principali sono quelli dell'offerta streaming live, contestuale a quella televisiva; in particolare vi è quello della *catch-up TV*, la quale permette di accedere ai contenuti televisivi dell'ultima settimana, e il video "*on demand*", che consente invece di accedere a diversi cataloghi multimediali. Inoltre, la disponibilità di nuove piattaforme abilita anche la possibilità di innovare pensando a nuovi formati per i quali il canale televisivo è una delle possibili opzioni.

Un altro aspetto importante da tenere in considerazione è come nella storia della televisione (in particolar modo quella italiana) non si è mai verificata la tanto temuta "cannibalizzazione" dei nuovi media in danno di quelli tradizionali. A livello statistico la TV è infatti rimasta il principale media in grado di realizzare eventi che aggregano milioni di persone per diverse ore al giorno. Quello a cui si assiste è semmai la crescita del fenomeno del *Second Screen*: le persone sono sempre più attive in contemporanea su TV e dispositivi mobili (smartphone/tablet), contribuendo a creare conversazioni sui social legate all'evento televisivo. Da qui nasce una grande opportunità per l'IT dell'operatore Media, che ha la possibilità di costruire una nuova *Business Intelligence*, ricalibrata sulla comprensione dei fenomeni esterni e degli orientamenti dei telespettatori. Essenziale in questa direzione il ruolo svolto dai *Big Data*; questi devono essere resi disponibili in una modalità tale da poter sviluppare opportune analitiche a supporto delle decisioni dell'azienda, sì da farne derivare un vantaggio competitivo.

Come già accennato, oggi un programma televisivo non si esaurisce più nel momento in cui va in onda, in modo effimero e senza lasciare traccia, ma continua a vivere, sui *social* o sul *web*, dove si cristallizza, genera discussioni, rimane a disposizione per tempi molto più lunghi. In aggiunta, tutto il lavoro che anticipa la messa in onda in un programma (vale a dire contenuti redazionali, interviste, ricerche e indagini giornalistiche), diventano anch'essi contenuti attivi da mettere a disposizione sul comparto web. A questi, vanno poi ad aggiungersi i *feedback* degli utenti, estratti dai siti *social*, dai *blog* e dal *web*, opportunamente analizzati e

Today's consumers own a variety of screens from which to watch video

- Over one in three US adults owns a connected TV



Q1. Which of the following devices do you personally own?
Base: Adults 18+ who currently own a device (N=651)

The Changing TV Experience: Attitudes and Usage Across Multiple Screens, IAB, April 2015

consolidati.

La stessa costruzione di contenuti e programmi beneficia oggi della possibilità di conoscere meglio tendenze e preferenze del pubblico. Alcuni programmi includono nel momento in cui vanno in onda questa interazione a due vie, mettendo in primo piano le discussioni dei telespettatori.

Il singolo programma o evento può diventare un grande catalizzatore di interesse su un tema specifico al quale partecipano milioni di persone. Da qui diventa poi possibile far scaturire e orientare delle discussioni che si sviluppano con vita propria. La loro analisi permette di costruire indicatori che diventano fondamentali per la creazione di nuovi contenuti. L'IT acquista dunque un ruolo nuovo ed essenziale nell'identificare e costruire le analitiche più opportune e, in seconda battuta, nel trasferire questa conoscenza alle altre divisioni: marketing, produzione, relazioni esterne. Sono tutte aree specificamente coinvolte e dove la collaborazione diventa un punto focale.

Con riferimento alle analisi, l'approccio deve essere *open-minded*, in modo da giungere a scoperte quanto più imprevedute e utili, volte a comprendere nuove fenomenologie e *insights* delle persone. Anche per queste attività vale quanto detto prima: non sostituiscono le precedenti ma si aggiungono ad esse, dando la possibilità a chi realizza i palinsesti di valutare al meglio tutte le diverse fonti informative: dall'*Auditel*, al *web*, fino ad arrivare ai *social*.

Il case-study che segue costituisce un esempio emblematico di quanto detto, fornendo un'efficace panoramica degli effetti generati dalla *Digital Transformation* su una multinazionale del settore (*British Sky Broadcasting*, colosso nel settore OTT).

Il caso riportato ci consente di rilevare come gli effetti di questa trasformazione possano costituire il principale motore di un cambiamento radicale della propria offerta multimediale

Quello che in definitiva traspare è l'adozione di un efficace e innovativo modello di business.



Anno di fondazione: BSkyB nel 1990;
Now TV nel 2012
Settore: Media e telecomunicazioni
Nazione: Regno Unito
Estensione: Regno Unito

Innovazione e trasformazione digitale:

*Il lancio da parte di BSkyB del servizio Now TV:
"Avere due brand distinti ci aiuterà a soddisfare più
efficacemente tutte le nostre fasce di clientela"*

CASE STUDY

1.Context: Lo streaming di contenuti OTT (Over The Top) stava diventando sempre più popolare, ridisegnando le modalità con le quali i clienti fruivano dei contenuti video. Sky si è trovata quindi a fronteggiare la sempre crescente concorrenza di competitors entrati nel mercato inglese con analoghi servizi di video streaming OTT come: ◦Netflix ◦Amazon (acquisizione di LoveFilm) ◦Tesco (acquisizione di Blinkbox) ◦Lancio di Youwiev

Altro elemento significativo erano gli alti costi operativi sostenuti da Sky (per call center, antenne paraboliche e ingegneri specializzati) se paragonati a quelli sostenuti da altri fornitori di servizi OTT.

Questa sfida ha creato l'opportunità di testare innovativi modelli di business, trovando nuove fonti di crescita e concentrando il focus su potenziali clienti che in precedenza non si sono dimostrati interessati all'offerta proposta, in cerca di un servizio più flessibile o utilizzabile dove non fosse possibile installare una parabola.

2.Solution: Sky lancia una nuova internet TV che si assesta in un nuovo panorama di interazione completamente digitale con i clienti.

Il principale promotore per l'avvio di questo nuovo business è stato l'amministratore delegato stesso di Sky. Viene quindi formato un nuovo team con un proprio ufficio e un nuovo brand da lanciare: "Now TV". Il tempo di implementazione previsto per nuovo servizio era stato stimato in circa 10 mesi.

-Design del servizio basato su un approccio cliente-centrico.

-Utilizzo della tecnologia cloud per supporto ai clienti durante l'utilizzo dei servizi.

-Utilizzo dei social network e comunità virtuali per guidare il modello di business basato su interazioni peer-to-peer e la "ludicizzazione".

Le principali difficoltà gravitano quindi attorno al riutilizzo delle piattaforme tecnologiche esistenti, la potenziale cannibalizzazione di business già avviati e il tempo necessario a recuperare effettivamente il gap nei confronti degli altri fornitori di servizi streaming OTT.

3.Success: Now TV fornisce accesso istantaneo ad alcuni dei contenuti più popolari di Sky, offrendo ai clienti una buona scelta di contenuti senza rinunciare alla flessibilità.

◦ Possibilità di mirare ad un nuovo target di clienti con un'offerta diversa.

◦ Capacità di competere con altri fornitori OTT con analoghi costi operativi

◦ Innovazione - possibilità di sperimentare (nuovi modelli di servizio, nuove tecnologie,

ridotti costi di servizio)

◦ Introiti derivanti da asset preesistenti (diritti sui contenuti)

NOTA: in Italia era SkyOnline. È diventato NOWTV qualche mese fa.

3. La music-industry ai tempi dello Streaming

L'impatto della digital transformation sui modelli di business nel settore discografico.

"La musica è una delle più potenti forze che influenzano la cultura, l'entertainment e la tecnologia. Siamo impegnati a forgiare nuovi modelli di business, offrendo il massimo valore per gli artisti e cercando di costruire un futuro luminoso per la nostra industria."

Stu Bergen, president, international, Warner Recorded Music

3.1 P2P vs Major Labels. E' sotto gli occhi di tutti che la *music-industry* sia stato uno dei primi settori a scontrarsi col fenomeno della *digital transformation*. Il primo punto di contatto può generalmente rintracciarsi a inizio millennio, quando timidamente faceva il suo ingresso quel fenomeno definito come *"file-sharing"*. Un "mostro" che di lì a poco avrebbe stravolto e messo in ginocchio un intero settore, bruciando più della metà dei suoi ricavi.¹³

Due anni più tardi Apple rilasciava la prima versione di iTunes. Si trattava inizialmente di un decodificatore di contenuti musicali provenienti da fonte fisica (CD), agevolandone la loro trasmissione e condivisione nella rete. Gli utenti si ritrovavano improvvisamente capaci di realizzare delle proprie librerie musicali, con l'ulteriore possibilità di trasferirle su lettori mp3. Nasceva proprio in questo modo "iPod": non un semplice supporto fisico, quanto piuttosto uno spazio di archiviazione capace di accogliere <<in tasca>> un migliaio di canzoni. Un *business model*, quello di Apple-iPod, inizialmente basato proprio sullo sfruttamento non autorizzato di contenuti coperti da *copyright*. A tal proposito si pensi alla famosa campagna di marketing *"Rip, Mix, Burn"* lanciata in quegli anni da Apple e capace di infastidire – e non di poco – le *major labels*. Quest'ultime infatti assistevano, in parte

colpevoli, allo svanire di più della metà del loro valore, intraprendendo di pari passo tentativi, più o meno vani, di rivalsa sul piano della violazione dei diritti d'autore.¹⁴

Non vi è dubbio che iTunes, supportato da iPod, abbia stravolto un intero mercato, segnando il definitivo passaggio da una fruizione fisica (e pressoché stanziale) a una digitale (e in movimento). Quella che è venuta definitivamente a mancare è stata la produzione. Il prodotto oggi si identifica direttamente nell'informazione: la registrazione digitale. Di conseguenza ciò che più ne ha beneficiato sono i costi: un drastico abbattimento di essi se si pensa che la riproduzione di un brano raggiunge costi quasi pari a zero.¹⁵

Questa inevitabile *digital transformation* ha portato le *major label* a creare un mercato per i *download* di musica legale. Tuttavia queste in un primo momento rifiutavano a priori qualsiasi tipo di collaborazione con terze parti, specie per quanto riguarda il rilascio dietro licenza dei loro cataloghi musicali. Così è stato ad es. per MusicNet e Duet, portali di musica che hanno visto coinvolte in prima persona le grandi *major* discografiche in un vano tentativo di rafforzare un vacillante oligopolio. Una scelta rivelatasi perdente dato che la distribuzione diretta dei contenuti digitalizzati non reggeva il confronto coi sistemi *peer-to-peer* che, nel frattempo, andavano aumentando e perfezionandosi.

3.2 Un modello orientato alla digital disruption. È proprio ripartendo dalle sue ceneri che il settore discografico somatizza e comprende come rinascere; e lo fa esattamente nel momento in cui realizza che il campo di battaglia in realtà è un altro. Ciò che viene rimesso in

discussione è il modello di business, un modello ormai obsoleto e incapace di fare i conti con una realtà fortemente disruptive.

¹³ Casadesus-Masanell, R., Hervás-Drane, A. (2008), Peer-to-Peer File Sharing and the Market for Digital Information Goods

¹⁴ Rupp, P., Estier, T. (2002), "A Model for a Better Understanding of the Digital Distribution of Music in a Peer-to-Peer Environment" Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.

¹⁵ Bockstedt et al., 2005

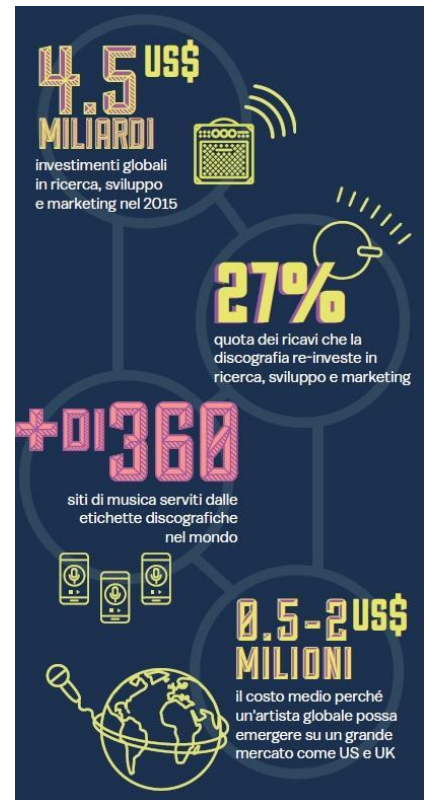
L'avvento nel 2008 dello *streaming on demand* con le sue piattaforme digitali, Spotify su tutte, ha mostrato una grande capacità di adattamento ad un mercato ostico. Un successo di tutta evidenza se si pensa che lo *streaming* musicale ha superato il traguardo di 100 milioni di abbonati paganti in tutto il mondo. Una prodezza che pochi avrebbero potuto pronosticare pochi anni fa. In particolare l'industria musicale statunitense ha raggiunto negli ultimi tempi un *trend* positivo di crescita per due anni consecutivi; qualcosa che non accadeva dal 1999, anno del lancio di Napster.¹⁶

La moderna *global digital record collection* conta all'attivo oltre 43 milioni di brani e oltre 400 servizi di musica in licenza in tutto il mondo¹⁷.

Addirittura L'IFPI (*International Federation of the Phonographic Industry*) ha calcolato che la digitalizzazione globale ha portato servizi in licenza a più di 200 paesi nel mondo, permettendo alla *music industry* di raggiungere mercati complessi, un tempo impensabili da monetizzare attraverso la semplice vendita fisica al dettaglio. Di conseguenza, è evidente come molti gruppi di *stakeholder* siano stati coinvolti, più in generale, nell'*entertainment industry*. I sistemi informativi hanno giocato la loro parte nel creare nuovi canali di distribuzione per la musica. A piattaforme *online* votate al *market consumer* come Deezer, Soundcloud, Spotify se ne aggiungono altre che al contrario hanno come *target* il produttore musicale, etichette discografiche e altri gruppi di interesse. Pertanto al dominio delle *major record labels* oggi vi si affiancano sempre più numerose piccole etichette e sotto-etichette indipendenti. Nuovi *competitor*, tutti accomunati dalla grande possibilità di penetrazione del mercato.

Secondo la Federazione internazionale dell'industria fonografica (IFPI)¹⁸, nel 2014 sono stati stimati 41 milioni di utenti per servizi di musica a pagamento, ben cinque volte di più rispetto al dato del 2010. La *digital music* rappresenta ormai il 46% dei ricavi dell'intero settore discografico ed i ricavi da servizi di *streaming* supportati dalla pubblicità, come YouTube e Vevo, sono aumentati del 38,6%.¹⁹ Dal report "*Investing in Music 2016*" di IFPI emerge come l'industria discografica, comprensiva di artisti, repertorio e marketing, muova un business di oltre 4.5 miliardi di dollari. In particolare, negli ultimi anni, questa è stata abile nell'investire su larga scala, assumendosi ingenti rischi. Da sottolineare, in questa direzione, un significativo 27% di reinvestimento dei ricavi delle case discografiche in A&R (*artists and repertoire*) e in marketing; investimento peraltro lodevolmente stabile se si considerano quei 20 anni di ricavi in netto calo. Importante evidenziare come l'investimento in R&D delle case discografiche sia superiore a quello dell'*entertainment* musicale ma anche addirittura rispetto al settore informatico (9.6%) o quello farmaceutico (15,3%).²⁰

Il filo conduttore rimane la *mission*: reclutare nuovi validi artisti, aiutare la costruzione della loro



¹⁶Digital Transformation in Music Industry A Multiple Case Study of Finnish Record Labels MSc program in Information and Service Management Master's thesis Matti Vaininen 2016 Department of Information and Service Economy Aalto University School of Business

¹⁷ IFPI 2015, Digital Music Report 2015

¹⁸"IFPI è la federazione che rappresenta l'industria discografica mondiale. Insieme con WIN (federazione internazionale che rappresenta le etichette discografiche indipendenti) redigono un report aggiornato annualmente capace di descrivere efficacemente l'evoluzione del rapporto di collaborazione tra aziende discografiche ed artisti nell'era del digitale.

¹⁹ IFPI, Digital Music Report 2015, cit.

²⁰ Commissione Europea, 2013 EU Industrial R & D Investment Scoreboard.

carriera e portare le migliori nuove scoperte a una grande fetta di mercato.²¹ Del resto i dati parlano chiaro: oltre il 70% degli artisti senza contratto, secondo due nuove indagini condotte in Germania²² e Regno Unito²³, preferirebbe la consulenza e il supporto di una casa discografica. Ciò dimostra

quanto essi ritengano tutt'oggi importante e strategico avere alle spalle il sostegno e la consulenza dell'etichetta, multinazionale o indipendente che sia, capace di scoprire e valorizzare i talenti.

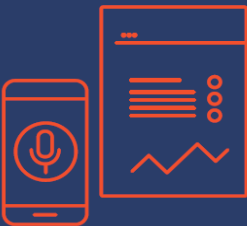
Come dichiarato da Alison Wenham, Presidente della WIN (federazione internazionale delle etichette discografiche indipendenti), il rapporto artisti-*label* si sta evolvendo e continuerà a farlo nei prossimi anni, con una sempre maggiore attenzione al ricorso a sistemi di *partnership*, collaborazioni e ricavi condivisi.

Unitamente, le *major* hanno iniziato a ripensare i loro modelli di business alla luce dei nuovi canali digitali. In primis, ricorrendo a campagne pubblicitarie *social-media-oriented*. A riprova di ciò, si è assistito ad un forte calo negli investimenti nel marketing tradizionale, con un ROI medio di settore in forte discesa. In quest'ottica un generoso aumento è rintracciabile anche per quanto riguarda il budget destinato a coprire i costi promozionali e quelli di produzione/distribuzione dei video, arrivando a rappresentare oggi una delle prime voci di costo delle etichette: quasi il 50%, su un costo complessivo medio di 1,4 milioni di dollari per artista.²⁴

In crescita vi sono anche i diritti di sincronizzazione²⁵, grazie soprattutto alla loro trasmissione attraverso tv, film, giochi e spot pubblicitari; si tratta di ricavi per 342 milioni di dollari a livello globale. Per dare un esempio calzante del fenomeno in atto: i diritti di sincronizzazione concessi dalla Polydor ad una campagna pubblicitaria, avente ad oggetto una cover di "Your Song" (E. John), eseguita dalla nota artista britannica Ellie Goulding, ha portato ad un aumento di fatturato dell'album ("Lights", 2010) di ulteriori 400mila copie.

Infine, i correttivi al modello di business hanno interessato anche, e soprattutto, lo sfruttamento dei talenti locali. L'infoltimento dei cataloghi nazionali da parte delle divisioni locali delle *major*, incide sempre più sui fatturati dei principali mercati mondiali: 62% in USA, 77% in Giappone, 74% in Italia. La strada intrapresa sembra proprio quella finalizzata ad ampliare il bouquet artistico locale. Sono gli stessi esperti del settore a spingere in questa direzione, ed è da questa importante fetta di mercato che nei prossimi anni si auspica possano derivare i maggiori ricavi.

Le campagne pubblicitarie lanciate attraverso i servizi di *streaming* musicale sono diventate, negli ultimi 3-4 anni, un passaggio obbligatorio per una efficace promozione discografica. Come dichiarato da Daniel Vetro, fondatore di Glassnote Records (Gruppo Sony Music), lo streaming ha ridotto le barriere internazionali consentendo una più facile scoperta di nuovi talenti. Sulla stessa scia, Glen Barros, ceo di Concord Music Group, osserva come si stiano trasformando i modelli di business delle

Investimenti medi per un progetto discografico internazionale		
	ANTICIPO	US\$50.000 - 350.000
	COSTI DI REGISTRAZIONE	US\$150.000 - 500.000
	PRODUZIONE VIDEO	US\$25.000 - 300.000
	SUPPORTO TOUR	US\$50.000 - 150.000
	MARKETING E PROMOZIONE	US\$200.000 - 700.000
	TOTALE	US \$475.000 - 2.000.000

²¹ IFPI, Digital Music Report 2016

²² BVMI, Germany. <http://www.musikindustrie.de/startseite/>

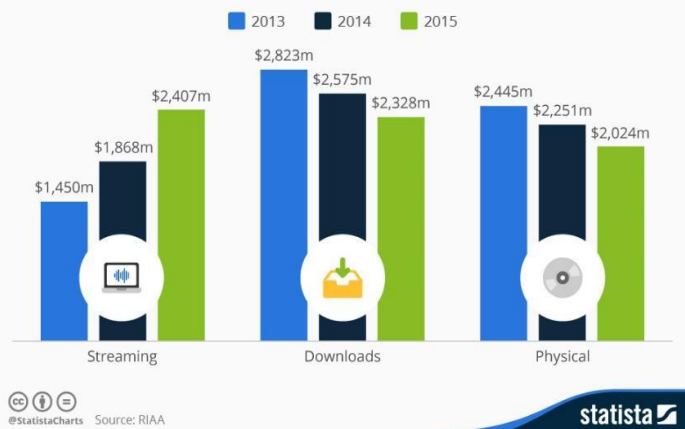
²³ Unsigned Guide, UK. <http://www.theunsignedguide.com/>

²⁴ Rapporto Investing in Music 2012: "[...] i costi che si sostengono per un artista in un mercato importante sono nell'ordine di 1,4 milioni di dollari. I costi sono suddivisi tra anticipi (200 mila dollari), spese di registrazione (200-300 mila dollari), costi di produzione video (50-300 mila dollari), supporto tour (100 mila dollari) marketing e dei costi promozionali (200-500 mila dollari)".

²⁵ La sincronizzazione consiste nell'abbinamento di una composizione musicale a fotogrammi o immagini in audiovisivo. L'utilizzo di tali sincronizzazioni è subordinato al versamento di royalties in favore dell'editore/autore. (Fonte: SIAE)

The Rise of Music Streaming

U.S. music industry revenue by format (in million U.S. dollars)



etichette discografiche, aumentando la competizione e la qualità a beneficio dell'ascoltatore.

Un business non più incentrato sulla tradizionale catena di produzione. In passato, infatti, le case discografiche pagavano in anticipo gli artisti, allo stesso modo i *retailer* pagavano le case discografiche ed infine i consumatori pagavano anch'essi "in anticipo" rispetto a un momento di ascolto, di regola, successivo. Nell'attuale sistema di fruizione immediata *streaming* quella catena non ha più ragione di esistere. Lo *streaming* ha inevitabilmente alzato l'asticella e quello a cui stiamo assistendo è, di conseguenza, il definitivo passaggio all'era del "pay if you enjoy it".

3.3 Le nuove Marketing strategies. Quello che per anni ha caratterizzato il settore discografico è stato indubbiamente una scarsa e lenta propensione al cambiamento. Le case discografiche, come molte aziende operanti in altri contesti, hanno trovato difficile riconoscere come il loro vecchio modello di business non funzionasse più. Un momento di impasse piuttosto lungo e dominato da una buona dose di nostalgia. Sony è il classico esempio di una compagnia che, seguendo tali logiche, è finita per cedere la gran parte del suo dominio sul mercato, troppo impegnata nel preservare ciecamente il proprio status quo piuttosto che premurarsi nell'innovare (si pensi al settore dell'elettronica dove l'imperterrita offerta di Walkman, nel bel mezzo della digitalizzazione, ha generato un disastro economico interno al colosso americano). Pertanto, per recuperare quel terreno perso, le case discografiche hanno dovuto rivedere le loro strategie, partendo innanzitutto da quella di marketing. Questo giustifica la crescita dei costi promozionali, divenuti oggi la principale voce di spesa che grava sugli artisti emergenti. Portare al successo un artista permette infatti all'etichetta di beneficiare di una vasta gamma di ulteriori e fondamentali opportunità di guadagno: dai live al *merchandising*, passando per le *brand partnership*. Tutte attività che richiedono investimenti di una certa portata.

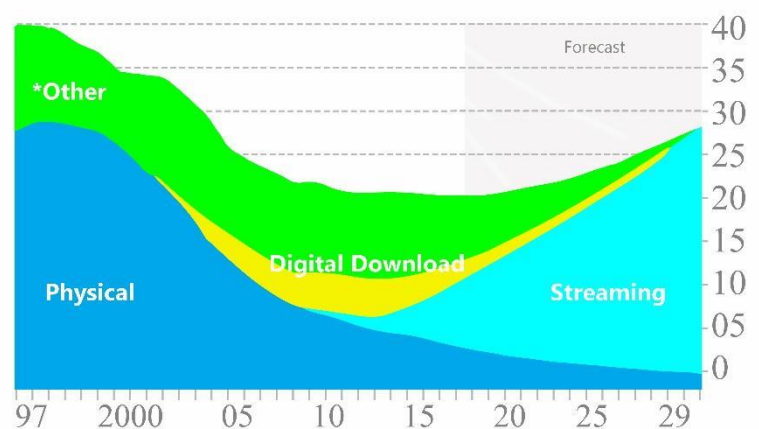
In particolare le *brand partnership* hanno ad oggetto la monetizzazione del mondo che l'artista rappresenta come *brand*; ad esempio sponsorizzare dei prodotti o addirittura produrne delle specifiche linee *ad hoc*. Una voce di business da cui gli artisti traggono ricavi fino al 90%.²⁶

È mutata la commercializzazione stessa del prodotto: una migrazione comunicativa verso piattaforme digitali, allo scopo di indirizzare in maniera più mirata i contenuti verso singoli gruppi di consumatori. Si spende molto di più anche sugli *insights* di quest'ultimi, sì da sfruttare al massimo le nuove strategie di neuro-marketing e marketing non convenzionale. Del resto sono gli stessi artisti ad aspettarsi un sostegno – ulteriore – di questo tipo, ad oggi l'unico modo per raggiungere in tempi brevi un pubblico di massa.

Su questa scia, sempre più spesso

I ricavi prodotti dallo streaming sono destinati a duplicare di qui al 2020

Previsioni delle entrate (\$bn)



*Inclusi diritti di esecuzione, servizi personalizzati di streaming, film e pubblicità tie-in.
Fonte: Goldman Sachs

²⁶ IFPI 2016

negli accordi tra artisti ed etichette trovano spazio clausole che prevedono il versamento di anticipi sostanziosi, i quali vengono coperti dai successivi ricavi prodotti dalle attività chiave anzidette: *live*, *merchandising* e *brand partnerships*. Si tratta di un approccio che premia la credibilità di una combinazione di vari prodotti nel lungo periodo.

Da qui la diffusione, negli ultimi tempi, dei c.d. contratti “allargati”, vale a dire accordi che impegnano, per l'appunto, le etichette discografiche a sostenere una maggiore portata di investimenti su un largo spettro di attività artistiche, con successivo soddisfacimento sui ricavi prodotti dalle *royalties*.

È proprio la diversificazione messa in atto che finisce per garantire la longevità dell'artista, riducendo quella pressione a cui era prima sottoposto quando, al fine di recuperare gli ingenti costi affrontati per suo conto, gli si chiedeva di rientrare in studio di registrazione.

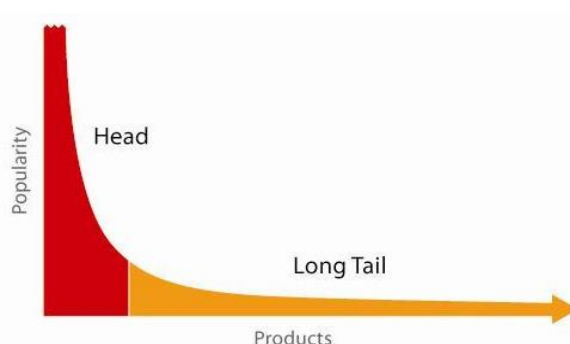
Ad ogni modo, quello che è importante sottolineare è come questo genere di entrate non convenzionali, connesse alle licenze, stia sempre più divenendo, per le etichette, un canale privilegiato di reddito.

3.4 La coda lunga. In definitiva, il *music business* sta riscoprendo nel web la sua vera natura, attinente alla sfera del *software* piuttosto che a quella “*hardware*”.

La *digital transformation*, come si è visto, ha determinato nella *music industry* un mutamento dei rapporti di forza tra i suoi stessi interpreti e protagonisti, imponendo modalità di diffusione alternative. Vengono ridisegnati prodotti e servizi, mettendo in crisi i modelli di business tradizionali. Da qui l'esigenza di nuove strategie: nuovi modelli relazionali (*crowdsourcing*) tra i soggetti che vi operano. Il definitivo abbandono del supporto fisico ha modificato la *value chain* stessa. Essa può divenire interamente digitale, imponendo di conseguenza una radicale riprogettazione delle reti organizzative che coinvolgono gli operatori del settore. In una parola: conversione. I vecchi piani strategici che si appoggiavano ai tradizionali canali radiotelevisivi non sono più attuabili: il web 2-3-4.0 rivestono un'importanza sempre maggiore per quanto attiene alla comunicazione e alla promozione. Il *word of mouth* è diventato il punto di contatto principale, la risorsa monetaria attorno alla quale le case discografiche ricalibrano la loro proposta di valore. Sul versante legale, i nuovi approdi della contrattualistica di settore permettono una nuova regolarizzazione, più tollerante, del materiale protetto da *copyright*. Infine, anche la distribuzione cambia radicalmente: la c.d. distribuzione immediata, il passaggio dallo scaffale del negozio al server digitale, tutto ciò permette una notevole riduzione dei costi distributivi.

Di conseguenza, il nuovo modello di business si struttura attorno allo sfruttamento del principio della c.d. coda lunga, modello teorizzato dal saggista Chris Anderson. La democratizzazione degli strumenti produttivi ha ridotto la forbice tra produttori e non²⁷; oggi chiunque è infatti in grado di produrre musica. Il taglio dei prezzi al consumo dovuto alla diffusione di internet e degli aggregatori ha favorito una distribuzione di tipo globale. Infine, il nuovo sistema di filtri (*insights*, etc.) tra domanda e offerta è oggi capace di orientare meglio il consumatore all'interno delle “nicchie”, trovando ciò che è più adatto ai suoi gusti personali. Esempio calzante di tale fenomeno è sicuramente il modello di business su cui si basa Spotify: una coda in costante allungamento data dall'aggiunta di ventimila brani ogni giorno. Accanto alle *hits*, dove la coda è chiaramente più ripida, ne segue una lunghissima fatta di prodotti di nicchia. Questi ricevono sempre maggiori attenzioni e, di pari passo, aumentano le loro quote di mercato.

Non si tratta tuttavia di una perdita di potere delle *hits* ma è piuttosto un chiaro segnale di come le opportunità di fruizione generate dal digitale stiano realmente giocando la loro parte. Tutto ciò si deve al web, alla *digital transformation*, capace di elevare il mercato digitale ad elemento trainante di un intero settore, fino a qualche tempo fa in crisi ed oggi miracolosamente in ripresa.



²⁷ Ci si riferisce al fenomeno del DIY applicato all'ingegneria del suono



SONY MUSIC

CASE STUDY

1.Context: Il modo in cui le persone ascoltano musica sta cambiando in un'ottica digital e disruptive. L'esigenza del possesso del file musicale lascia sempre più spazio a quella della praticità della "nuvola". Il mercato vira su piattaforme digitali: servizi di streaming ispirati a modelli freemium con un fatturato globale degli abbonamenti in crescita del 51%. Di fronte a questi trend inarrestabili, il mercato si confronta con tutta una nuova serie di sfide e opportunità. Tra queste, il ripensamento dei vecchi modelli di business della music industry; in particolare il raggiungimento di un auspicabile compromesso tra major labels e prodotti nativi della digital transformation (Spotify, Deezer, Tidal, etc.).

2.Solution: Sulla base di questi trend d'innovazione, Sony Music stipula un contratto con Spotify, leader nel settore dello streaming on demand, concedendo in licenza il catalogo musicale. L'accordo prevede una durata di 2 anni con facoltà di rinnovo per il terzo. Vi è un anticipo a carico di Spotify pari a 25 milioni di dollari, da ripartire in tre anni, senza obbligo di redistribuzione tra gli artisti messi a contratto. Al contrario, l'etichetta può sfruttare questo income in R&D e attività promozionali. Tra le clausole di recesso convenzionale viene inserita quella della most favoured nation, in modo da avere una tutela efficace nel caso di successivi accordi intercorrenti tra Spotify e altre case discografiche. La ripartizione dei ricavi segue un sistema complesso basato sulla combinazione di più indicatori: popolarità dell'artista, riproduzione dei brani, accordi ad hoc aventi ad oggetto la spartizione dei proventi pubblicitari. In particolare, Sony ottiene il 70% dei ricavi prodotti dagli spazi pubblicitari proprietari complessivi, Spotify trattiene per sé solo il 30% di essi (nel 2014 Spotify ha raggiunto i 110 milioni di dollari tra i soli spazi pubblicitari proprietari). Quelli gestiti invece da terzi vengono ripartiti attraverso un 85% destinato a Sony e un 15% a Spotify. Infine Sony acquisisce in concessione spazi pubblicitari propri fino ad un tetto di 9 milioni di dollari, a musica riprodotta con la pubblicità e gli abbonamenti premium sono le due voci principali di entrate. A Sony spetta il 60% di questi, moltiplicato poi per la percentuale delle riproduzioni dei brani di proprietà dell'etichetta rispetto al catalogo totale. Di fatto, su un ipotetico fatturato di 100 milioni di dollari Sony ne percepisce 60 milioni a cui va infine aggiunto il moltiplicatore delle riproduzioni dei brani; se ad esempio si raggiunge il 20% di queste, il guadagno è pari a 12 milioni.

3.Success: Questi accordi permettono a Sony Music di mantenere quel ruolo chiave nel sostenere un settore, quello discografico, fortemente scosso dalla digital transformation. Questo gli ha permesso di reinvestire in modo costante in R&D e marketing. Un modello di business che crede e investe nella costruzione di nuovi talenti, che non si lascia impaurire da un mercato altamente competitivo. Un modello capace di riavvicinare gli artisti al record deal.

3.6 LA DIGITAL TRANSFORMATION RACCONTATA DAGLI ADDETTI AI LAVORI - INTERVISTA A TINO CENNAMO, DOCENTE PRESSO IL “LUISS MASTER OF MUSIC” E ATTUALE *MANAGING CONSULTANT* IN “LOOK LATERAL”, UK.



Laureato in Scienze Politiche e Master in *Management* inizia la sua carriera in Apple Computer (Direttore Marketing) agli inizi degli anni 80 nel momento strategico del lancio in Italia del celebre computer Macintosh. Successivamente si avvicina al settore dei *media* e dell'*entertainment*, entrando a far parte di The Walt Disney Company in qualità di Amministratore Delegato di Buena Vista Home Entertainment, partecipando con successo al lancio dell'*home video* in Italia. Dopo quest'esperienza, approda in Rai dove crea e sviluppa RaiTrade che raggruppa le società commerciali nel settore musica (Fonit Cetra), cinematografia (Sacis) ed editoriale (Eri). Nel 1998 entra nella filiale italiana del gruppo internazionale BMG e di Ricordi per conto della multinazionale tedesca Bertelsmann e il fondo di *private equity* KKr. Da diversi anni insegna in Luiss nel contesto del prestigioso “Luiss Master of Music”. Attualmente è *managing consultant* presso Look Lateral UK. Nel corso della sua carriera professionale Cennamo ha ricoperto anche ruoli istituzionali nel settore industriale e culturale. Nel 1990 è stato nominato vicepresidente dell'associazione italiana *home video* Univideo e la federazione italiana anti-pirateria Fapav. Nel 2003 viene eletto Presidente dell'Associazione dei più importanti editori musicali Fem. Infine, nel 2005 è eletto Consigliere SIAE.

L'incontro con un manager di lunga esperienza come Tino Cennamo permette di arricchire lo scenario che sin qui si è cercato di costruire. Grazie ad una vastissima competenza maturata nell'*entertainment*, in particolare nella *music industry*, è stato possibile beneficiare di un riscontro pratico, reale a quelle che sono le manifestazioni più evidenti del fenomeno della *digital transformation* e le sue ripercussioni sui pre-esistenti modelli di business. L'intervista si è concentrata in particolar modo sul settore maggiormente impattato dal *digital*, vale a dire quello discografico. Ed è proprio partendo da queste considerazioni che Cennamo chiarisce subito come la terminologia sia in parte errata: “*In realtà la musica genera due segmenti distinti: uno è erroneamente chiamato discografia ma in realtà è la registrazione di supporti audio su media ed è più corretto chiamarla fonografia; l'altro è invece quello dei diritti editoriali e autorali che ne conseguono nell'aver composto una data canzone*”. Questo permette infatti un corretto inquadramento dei differenti modelli di business. Soprattutto chiarisce come in realtà oggi non esista più la discografia (dato che non vi è più il disco) e come sia più esatto parlare semmai di fonografia (capacità di registrare su supporto media la musica). “*Inizialmente i ricavi generati dalla fonografia erano molto più alti del diritto autorale ed editoriale mentre negli ultimi anni è successo l'esatto contrario; questo perché il diritto autorale ed editoriale si basano sullo sfruttamento delle canzoni nel corso di tutta la loro vita*”.

Fatte queste doverose premesse, ci si è addentrati più nello specifico sugli impatti che la *music industry* ha conosciuto a seguito dell'avvento del digitale. Cennamo evidenzia come la minaccia del fenomeno P2P abbia portato i discografici ad alzare barriere in modo protezionistico: “*non hanno saputo gestire un fenomeno. Non hanno creato le giuste e doverose alleanze tra i vari player coinvolti; al contrario, hanno intrapreso una sterile battaglia contro la pirateria nella convinzione di potere arginare quella che troppo riduttivamente consideravano una momentanea tendenza*”. In particolare, Cennamo sottolinea come la *digital transformation* abbia più di tutto colpito il momento distributivo: “*all'epoca i discografici si ostinavano a vendere i dischi a dei prezzi fuori mercato: 30 euro per 15 canzoni; tutto ciò mentre dall'altro lato iTunes iniziava a vendere un singolo brano a 0,99 centesimi, dimezzando il prezzo dell'album rispetto al negozio.*”

Venendo all'attuale momento storico, la *sharing economy* ha spostato l'attenzione dal possesso all'accesso. Lo *streaming* ha dato vita, sul piano distributivo, ad una ulteriore rivoluzione. Quest'anno sono stati raggiunti 100 milioni di utenti che ascoltano in *streaming* tra Spotify e servizi simili. L'ultima frontiera è quella dell'*all-you-can-eat*, soluzione basata sui sistemi *freemium* finalizzati

all'abbonamento: *“Si tratta di un business in forte crescita se solo si pensa al recente sorpasso in termini economici di quello, altrettanto valido, di Netflix (settore home-cinema). La sorprendente crescita di Spotify e più in generale dello streaming musicale on demand (+ 50% di utenti in un solo anno), deve il suo successo ad una attenta diversificazione della domanda che permetterà nel futuro il raggiungimento di grossi margini.”*

Quello che è cambiato è anche il sistema di produzione: *“Una volta le società musicali erano verticalmente integrate, le varie funzioni erano tutte coperte: dalla creazione del prodotto sino alla sua distribuzione. Oggi quei processi chiaramente non esistono più. Oggi i fatturati delle aziende del settore si basano sulla vendita dei diritti ma soprattutto sullo scouting: il c.d. A&R (artist and repertoire).”* In altre parole quello che emerge dalle parole di Cennamo è come da un'integrazione verticale ci si sia concentrati prettamente sulla parte artistica e sullo sfruttamento del catalogo. Questa evoluzione si è resa necessaria in seguito all'emergere di diversi nuovi *player*: etichette indipendenti che, a partire dal 2005 hanno cominciato ad imporsi sempre più, complici l'avanzare di nuove piattaforme, *blog* e reti sociali (My Space) che hanno permesso agli artisti di mettere in vetrina, e a costo zero, le proprie creazioni musicali, aprendosi ad un più facile scouting: *“In questo il digital ha sicuramente giocato la sua parte. Le indipendenti hanno ricoperto un ruolo cruciale, anticipando quello che poi avrebbero fatto le major. Non avendo infatti a disposizione grandi mezzi economici su cui contare si sono ripositonate nella nicchia, sfruttando un segmento di mercato completamente dimenticato dalle grandi labels e creando un micro-mondo di nuovi talenti. In breve, le indipendenti, per prime, hanno capito quanto fondamentale fosse l'attività di scouting e in questa si sono specializzate. Il rilancio, in ottica digital, delle major parte proprio da queste premesse.”*

In questo contesto, la cultura aziendale ha costituito un ostacolo alla *digital transformation*, troppo spesso vista dalle major come un male necessario: *“Nel mio caso, occupandomi di consulenza proprio su questi temi, ho notato come il fattore culturale possa frenare l'inserimento di questi processi. Le persone, in particolare, sono restie a queste evoluzioni, il che genera spesso la c.d. cultura del non cambiamento. È un qualcosa che riscontro quando gestisco processi di CRM, vale a dire la capacità di rilevare gli andamenti del consumatore per stabilire azioni promozionali. Quando ho inserito nelle aziende strumenti che facilitavano la determinazione di questi dati, mi sono scontrato con professionalità troppo radicate al passato.”*

Pertanto, le major labels sono destinate a mutare nei prossimi anni, proprio a partire dai loro processi interni: *“La prossima trasformazione è chiamata Blockchain: un sistema che renderà possibile per un artista che ha appena eseguito un concerto di vedere in maniera istantanea quante persone l'hanno ascoltato, quanto hanno pagato e qual è stato il suo incasso, eliminando tutti gli oneri degli intermediari. Si tratta di un processo che oggi è gestito in Italia dalla SIAE con dei tempi che vanno dai 6 mesi a salire.”*

La *digital transformation* dovrà comunque sempre convivere con un ambiente in qualche misura analogico: *“La tecnologia non è mai sostitutiva ma cumulativa. Bisogna puntare all'integrazione dei due canali, fisico e digitale, in un modo che sia coerente col momento che ci troviamo a vivere. In questo bisogna stare attenti a non essere troppo rigidi. Nulla sostituisce del tutto quello che è già stato: si tratta solo di un diverso modo di fruizione. Non credo nella sostituzione repentina del prodotto, da fisico a digitale. Credo piuttosto nel diverso modo di fruire del prodotto, in un'ottica integrata, il c.d. omni-channel. Il punto è che vivremo sempre in momenti di stabile incertezza. Il cambiamento è una costante e non l'eccezione. Le generazioni future dovranno abituarsi a convivere col cambiamento.”*

4.1 CONCLUSIONI

Nel corso del nostro lavoro abbiamo osservato come l'innovazione digitale abbia effetti diversi e dirompenti sulle aziende. Come già accennato, la digital transformation sempre più spesso viene collegata al tema della disruptive innovation per diverse ragioni, tutte riconducibili a un unico argomento fondamentale: il business. Per riassumere, quando possiamo davvero definire un business disruptive? È disruptive quando un'azienda rompe col passato, usando l'innovazione tecnologica per creare prodotti o servizi che la rendano in grado di ottenere il consenso immediato di un vasto pubblico, rappresentando la differenza nel suo business di riferimento. Il vero punto di rottura che emerge da quanto analizzato è il cambiamento di strategia: invece di lavorare soltanto sulle abitudini consolidate delle persone e sul miglioramento progressivo di prodotti o servizi esistenti, è necessario usare la creatività e l'immaginazione per progettare servizi e prodotti di cui ancora non esiste una domanda e non si percepisce nemmeno un bisogno. Questo è ciò che è accaduto nei diversi settori che abbiamo analizzato e che ha preso forma concreta nei casi studio portati ad esempio.

Dal cinema all'editoria, passando per la tv e la music industry: il filo conduttore che è stato possibile rintracciare è sicuramente quello della diversificazione dei canali di interazione.

Nel caso del cinema, attraverso la strategia windows o la day-and-date si cerca di sfruttare una differenziazione del prodotto "film" su di un timing simultaneo su più finestre digitali, registrandosi un margine esponenziale di crescita (§ 2.1).

Nel digital publishing l'approccio omnichannel, volto a convogliare i percorsi online e offline sta divenendo una costante, spesso proprio per rispondere a una domanda di mercato ancora confusa o indecisa con riguardo alla fruizione fisica/digitale del prodotto stesso.

Ancora, nel mondo iTV l'esplosione del palinsesto fa i conti con un'esigenza, sempre più avvertita, di flessibilità nella fruizione del contenuto video. Le aziende stanno rispondendo in maniera innovativa, come nel caso studio affrontato, attraverso un lavoro di differenziazione del brand in diverse sotto offerte, cercando in questo modo di soddisfare più efficacemente i vari segmenti di clientela.

Infine, nel settore discografico, l'evidente successo dei sistemi di streaming on demand si accompagna a tutta una serie di ulteriori attività chiave (brand partnership, insights, diritti di sincronizzazione, scouting locale), divenute oggi importanti fonti di *revenue*. Allo stesso modo l'offerta musicale ha iniziato a diversificarsi, andando soprattutto a colmare quel gap esistente nelle c.d. "nicchie", un fenomeno che la c.d. "coda lunga" sintetizza in maniera efficace (§ 3.4).

L'intrattenimento è quindi soltanto un esempio di quanto la *digital transformation* abbia rivoluzionato il nostro modo di concepire il business e le modalità con cui esso viene messo in atto.

Attualmente non esiste settore dell'industria che non veda i dirigenti delle varie aziende alle prese con il tema della digital disruption. Che si parli di start up o di aziende con business consolidati, ognuna punta a scovare target di mercato non ancora presenti e di generare sostanzialmente dal nulla una domanda reale. Come fare quindi a creare un nuovo business a base digitale, che permetta di generare fatturato rapidamente, in maniera semplice e diffusa così da garantire redditività in poco tempo? Una parziale risposta a questa domanda parte dal tema della gestione delle risorse disponibili. Come abbiamo analizzato nei capitoli precedenti infatti, le aziende che vogliono intraprendere questo tipo di trasformazione devono gestire in maniera efficace le proprie risorse, sfruttando modelli di business ibridi per mantenere la massima flessibilità nella loro gestione, scegliendo in maniera oculata quali mantenere in modalità tradizionale fisica e quali rendere virtuali. Una ragione che guida questa scelta è legata anche alle abitudini dei consumatori che, date le attuali tendenze in alcuni settori, possono continuare a preferire gli strumenti tradizionali a quelli digitali. La domanda di beni in formato "tradizionale" infatti non si annullerà mai del tutto, anzi è addirittura tornata a crescere negli ultimi anni dimostrando la necessità per le aziende di non trascurare i canali non-digitali. Nonostante la rapida e costante evoluzione tecnologica a cui stiamo assistendo quindi, è innegabile che sarà sempre possibile trovare una parte di consumatori desiderosi, ad esempio, di leggere un libro su carta stampata, ascoltare un vinile o un CD oppure sedersi in una sala cinematografica e godersi l'esperienza fisica e sociale che queste azioni rappresentano.

4.2 BIBLIOGRAFIA

Opere:

- Casadesus-Masanell R., Hervas-Drane, A. (2008), *Peer-to-Peer File Sharing and the Market for Digital Information Goods*
- Casetti F., “*L’esperienza filmica: qualche spunto di riflessione*”
- McDonald M. P., Rowsell-Jones A.- *The Digital Edge, Exploiting Information and Technology for Business Advantage* -Gartner, Inc., 2012.
- Palfrey C., 2015, “*Digital Consumer Publishing: Reaching for 2020*”
- Rupp P., Estier T. (2002), “*A Model for a Better Understanding of the Digital Distribution of Music in a Peer-to-Peer Environment*”, Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences
- Solis B., *The 2016 State of Digital Transformation*, Principal Analyst at Altimeter, Prophet company.
- Tammaro A. M., “*Editoria digitale e comunicazione scientifica*”
- Vaininen M., *Digital Transformation in Music Industry A Multiple Case Study of Finnish Record Labels* MSc program in Information and Service Management Master's thesis, 2016 (Department of Information and Service Economy Aalto University School of Business)
- Zecca F. (a cura di), *Il cinema della convergenza*. Industria, racconto, pubblico, Mimesis, Milano-Udine 2012

Sitografia:

- AGCOM, Indagine conoscitiva sui produttori di contenuti nel settore delle comunicazioni elettroniche, 29.12.2009,
http://culturaincifre.istat.it/sito/cinema/agcom_librobianco.pdf
- Commissione Europea, 2013 EU Industrial R & D Investment Scoreboard,
<http://iri.jrc.ec.europa.eu/scoreboard13.html>

- IFPI, Digital Music Report 2016, <http://www.ifpi.org/downloads/GMR2016.pdf>
- Rapporto Investing in Music 2012,
http://www.ifpi.org/content/library/investing_in_music.pdf
- <http://www.univideo.org/download/RapportoUnivideo2016.pdf>
- <http://www.eink.com/technology.html>
- <https://www.insidemarketing.it/il-futuro-dell-editoria-stampa-o-digitale>
- <https://www.themediabriefing.com/article/digital-dominates-the-conversation-but-for-the-publishing-industry-in-2020-print-will-still-dominate-revenues>
- <http://rulingcompanies.org/incontro/vincere-la-sfida-della-digital-transformation-il-caso-esemplare-del-settore-delleditoria/>
- <http://connect.ala.org/files/80755/EbookBusinessModelsPublicLibs.pdf>
- <http://www.ebook-reader.it/guide/guide-varie/ebook-reader-e-la-loro-storia/>
- <http://www.massimobray.it/nuovi-orizzonti-per-leditoria-nel-mondo-digitale/>
- BVMI, Germany. <http://www.musikindustrie.de/startseite/>
- Unsigned Guide, UK. <http://www.theunsignedguide.com/>