

BAIN & COMPANY

Strategia digitale per i nativi digitali

Alberto Regazzo
Elisabetta Taverna

Roma, 24 Novembre 2011

Le 'content industries' da sempre sono attraversate da shock esogeni di natura tecnologica

1438: Printing



Don Quichotte,
1605

1811: Cylinder press



La vieille fille,
1836

1887: Gramophone



Caruso
recording, 1902

1948: 33 rpm



The voice of F.
Sinatra, 1948

1958: Scopitone



Beatles "Rain"
video, 1966

1979: CD



1995: mp3



1895: Cinema



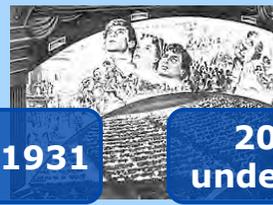
Passion Play,
1903

1927: Talkies



Alam Ara, 1931

1953: CinemaScope



20,000 leagues
under the sea, 1954

1976: VHS



1995: DVD



1910: Radio



1928: Television



NBC Newsreel
theatre, 1948

CBS See it Now,
1951

1962-72: CabSat



CNN, 1980

1991: Web



SF Free Press,
1994

Il digitale tuttavia ha generato un "perfect storm" di magnitudine fino ad ora sconosciuta...

Tecnologia



Business model

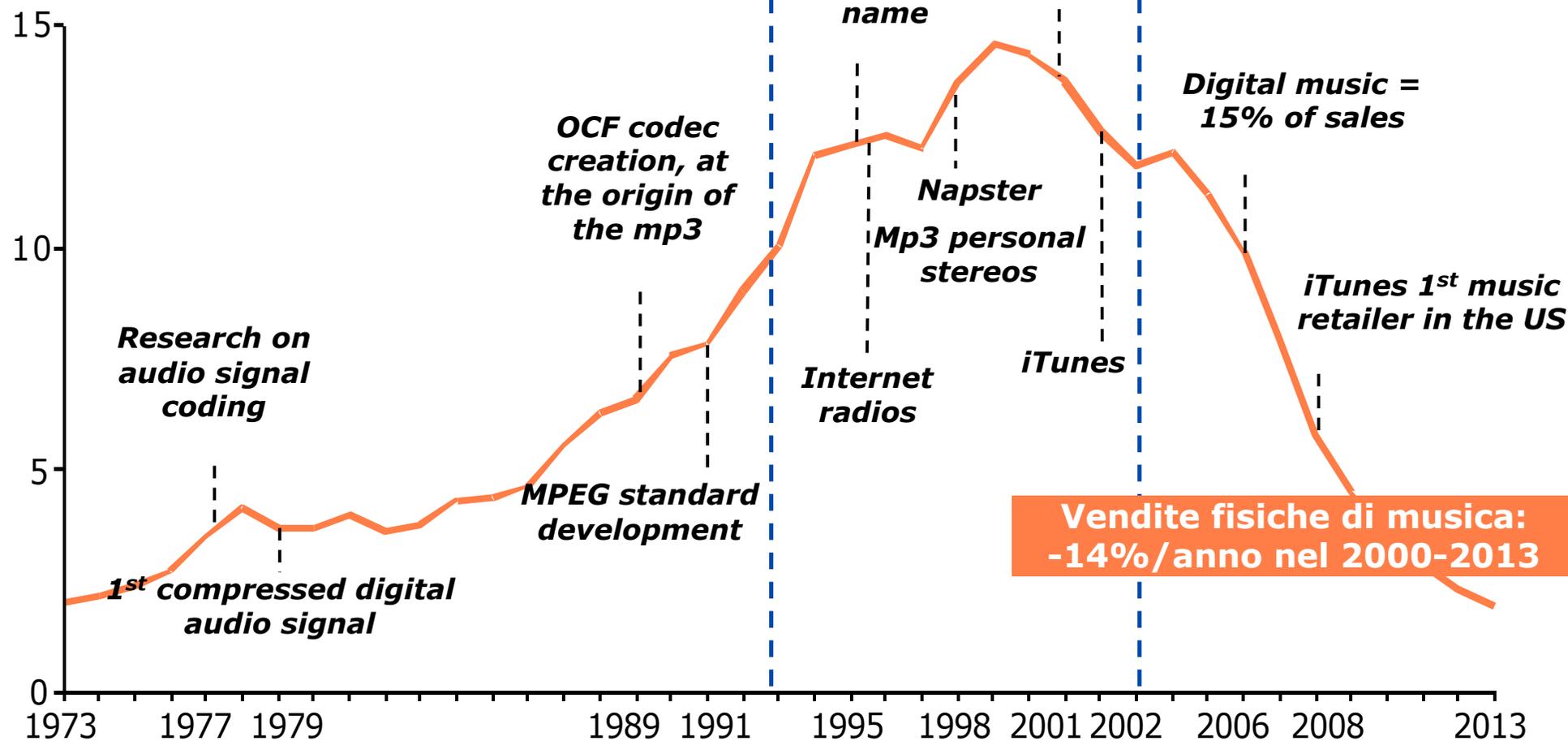
...soddisfacendo bisogni latenti dei consumatori, con impatti anche drammatici sulle fruizioni tradizionali

Nuove tecnologie

Nuovi modelli

Fruizione di massa

Evolution of physical music sales in the US (in \$B)



Nei media il cambiamento è strutturale, con i consumatori che guadagnano sempre più controllo

Ieri

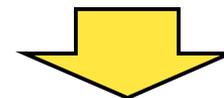
- Possibilità di fruizione limitate
- Programmazione
- I professionisti sviluppano contenuti
- Accessi controllati
- Platform-specific
- Consumo passivo



Focus Distributore

Oggi → Domani

- Fruizione sempre e ovunque
- Real-time, on-demand
- Chiunque sviluppa contenuti
- Accessi liberi
- Platform-agnostic
- Interattività



Focus Consumatore

L'impatto è rilevante su tutta la catena del valore dell'industria dei media...

Produzione

Aggregazione

Distribuzione

Indipendenti

FREMANTLEMEDIA



Broadcast Yourself™



CLEAR CHANNEL



RANDOM HOUSE

BERTELSMANN



MONDADORI



UBISOFT

ACTIVISION



at&t



upc



comcast



amazon.com



Walmart

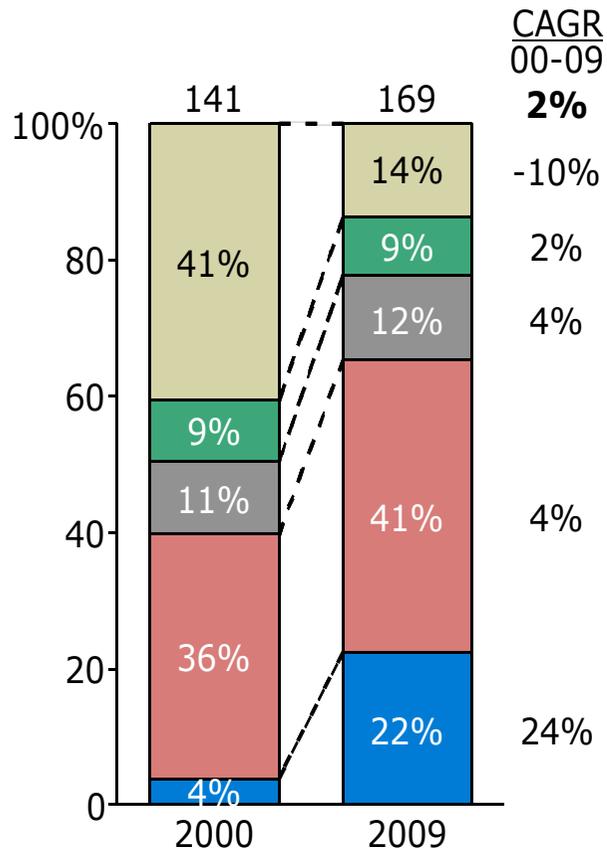
NETFLIX



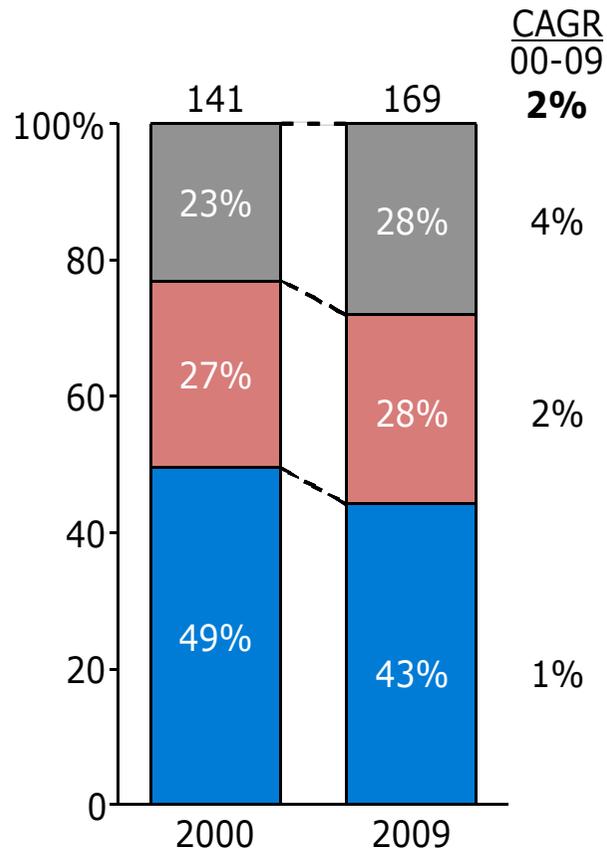
Creazione contenuti

...con modifiche senza precedenti degli equilibri tra mezzi, geografie, fasi della catena del valore

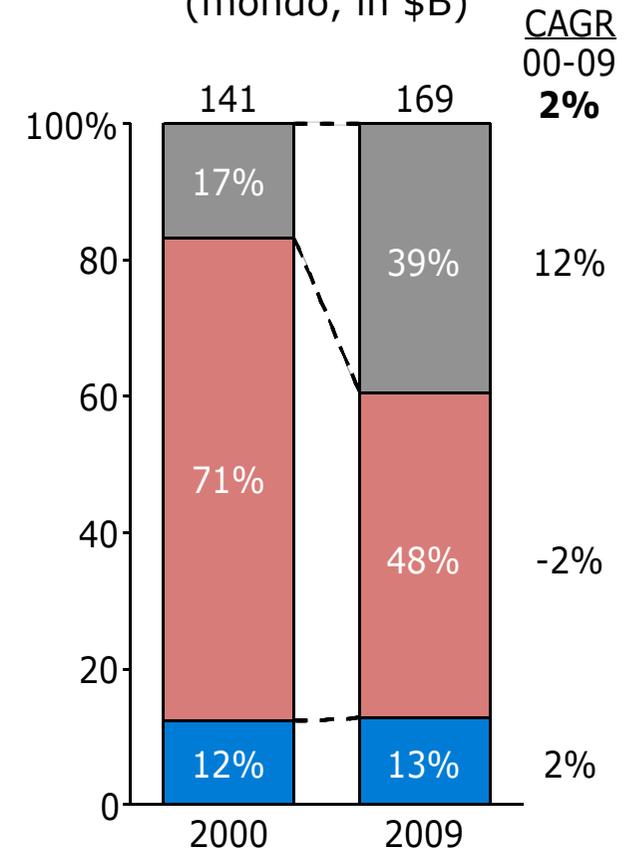
Marginalità per mezzo (mondo, in \$B)



Marginalità per geografia (mondo, in \$B)



Marginalità lungo la catena del valore (mondo, in \$B)



- Internet
- Televisione/ Radio
- Cinema/Videogiochi/Musica
- Libri
- Quotidiani/ Periodici

- N. America
- W. Europe
- Resto del Mondo

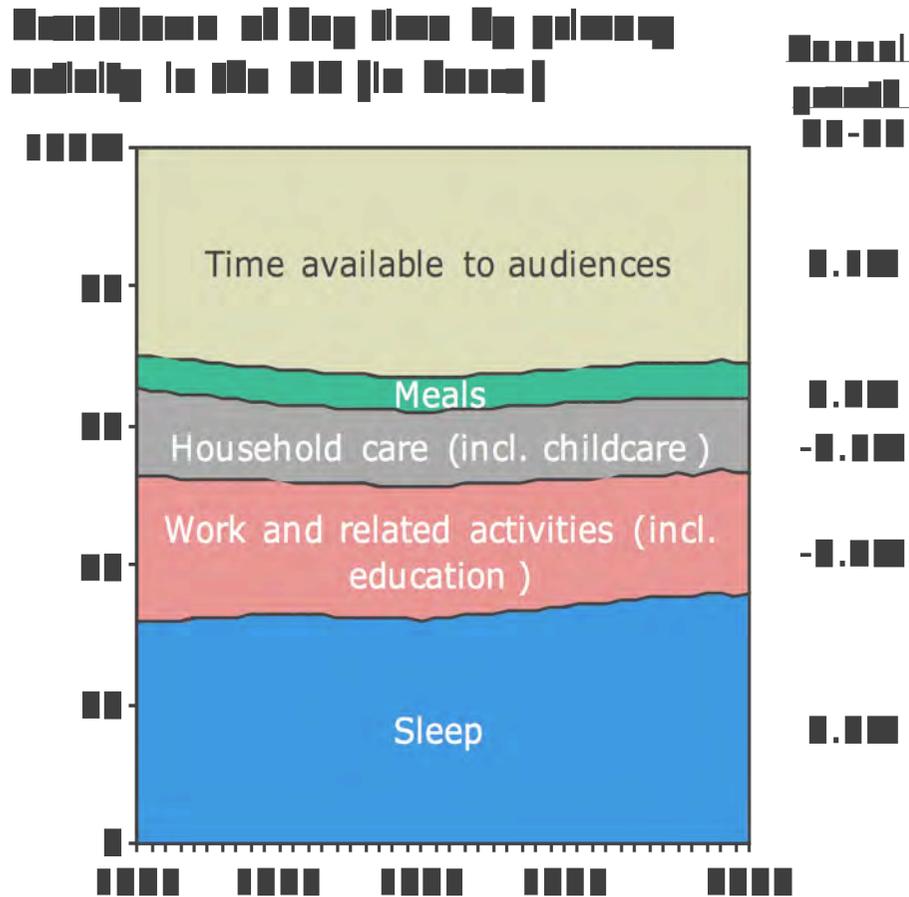
- Produzione
- Aggregazione
- Distribuzione

Note: amusement parks, yellow pages, outdoor and graphical arts are excluded from the perimeter

Sources: PWC, annual and analysts reports, professional organisations (Magazine Publishers of America, Newspaper Association of America, Observatoire Européen de l'Audiovisuel, World Association of Newspapers, FIPP, Conseil Supérieur des Messageries de Presse, Syndicat National de l'Édition, Observatoire de l'Édition, etc.)

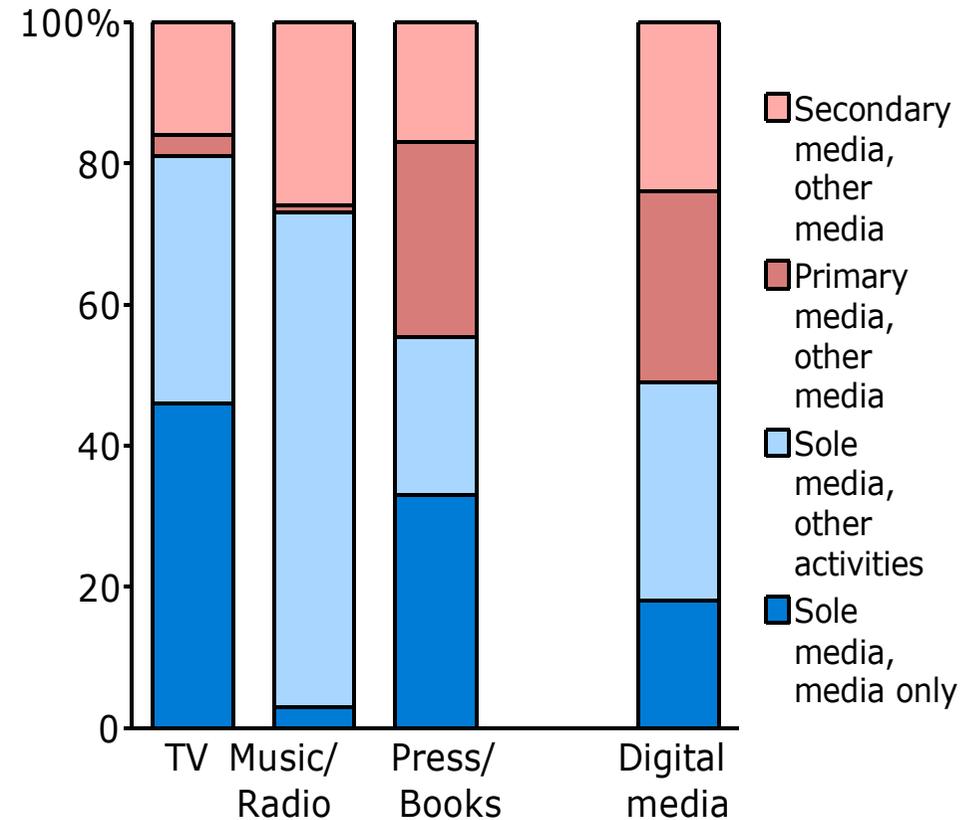
La crescita ha anche dei vincoli: non si può espandere all'infinito il tempo per fruire contenuti...

Tempo dedicato alla fruizione di contenuti



Incidenza del "multi browsing"

Breakdown of media consumption in the US (2008)



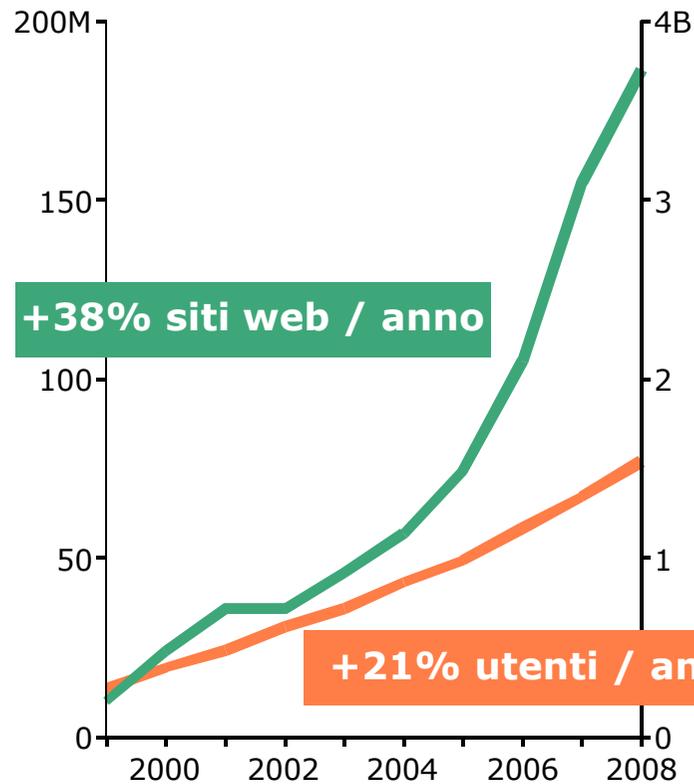
Note: for 1965, 1975 and 1985, studies on time use conducted on people from 18 to 64 years old / from 2003, studies conducted on people older than 15 years – primary activity refers to the main activity of a person, other simultaneous activities are not included
Sources: Bureau of Labor Statistics, CRE Centre for media design, Bain analyses

...e l'eccesso di offerta rispetto alla domanda genera pressione sui prezzi

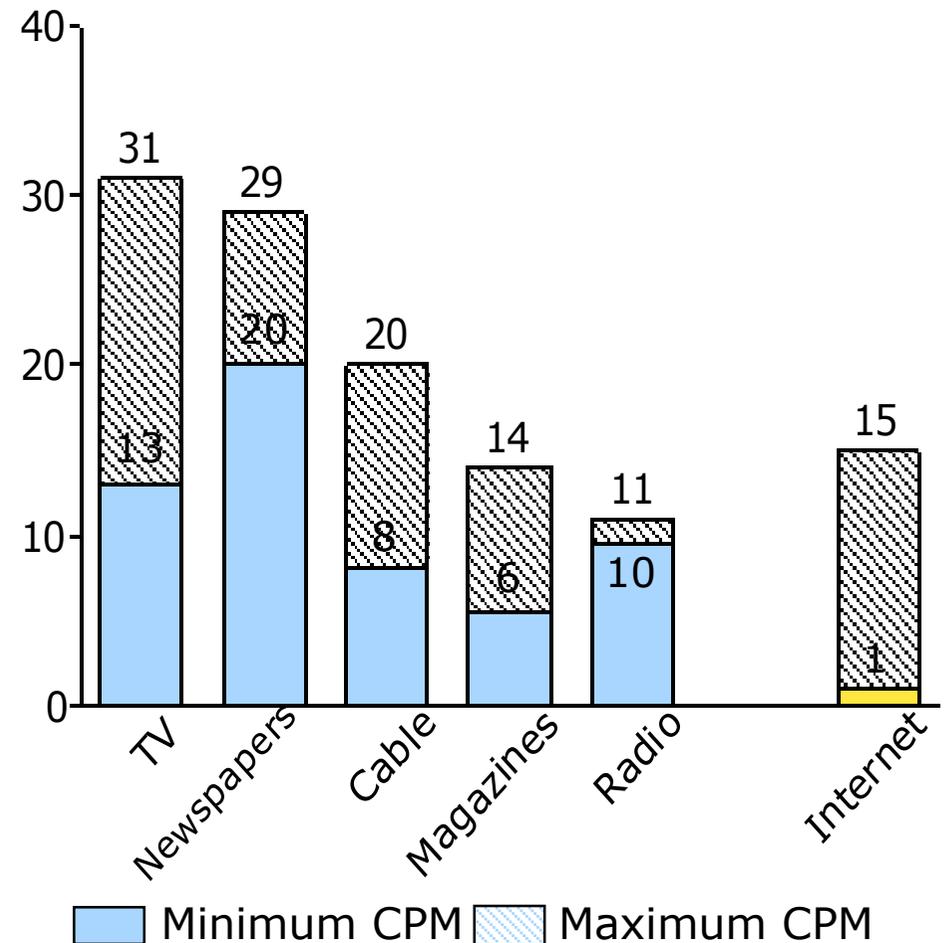
Crescita dell'offerta di siti web vs. web audience

Offerta internet
(# websites, mondo)

Domanda internet
(# utenti, mondo)



Costo per Mil, per mezzo (Us, 2009, in \$)

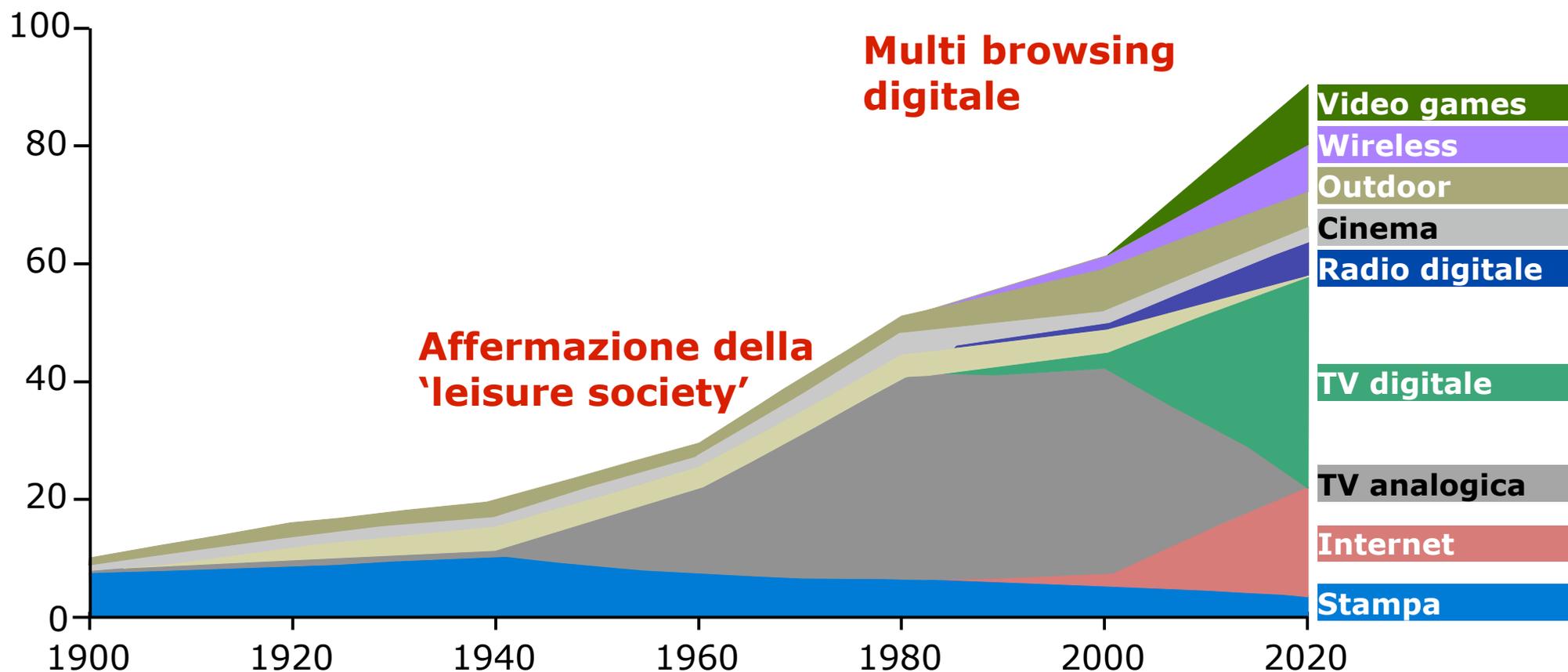


Sources: International Telecommunication Union, Comscore, Médiamétrie, literature search

Sources: International Telecommunication Union, Mordant Stanlev, literature search

Nuovi media competono per la stessa audience,...

Tempo medio speso nella fruizione media per persona (ore/ settimana)



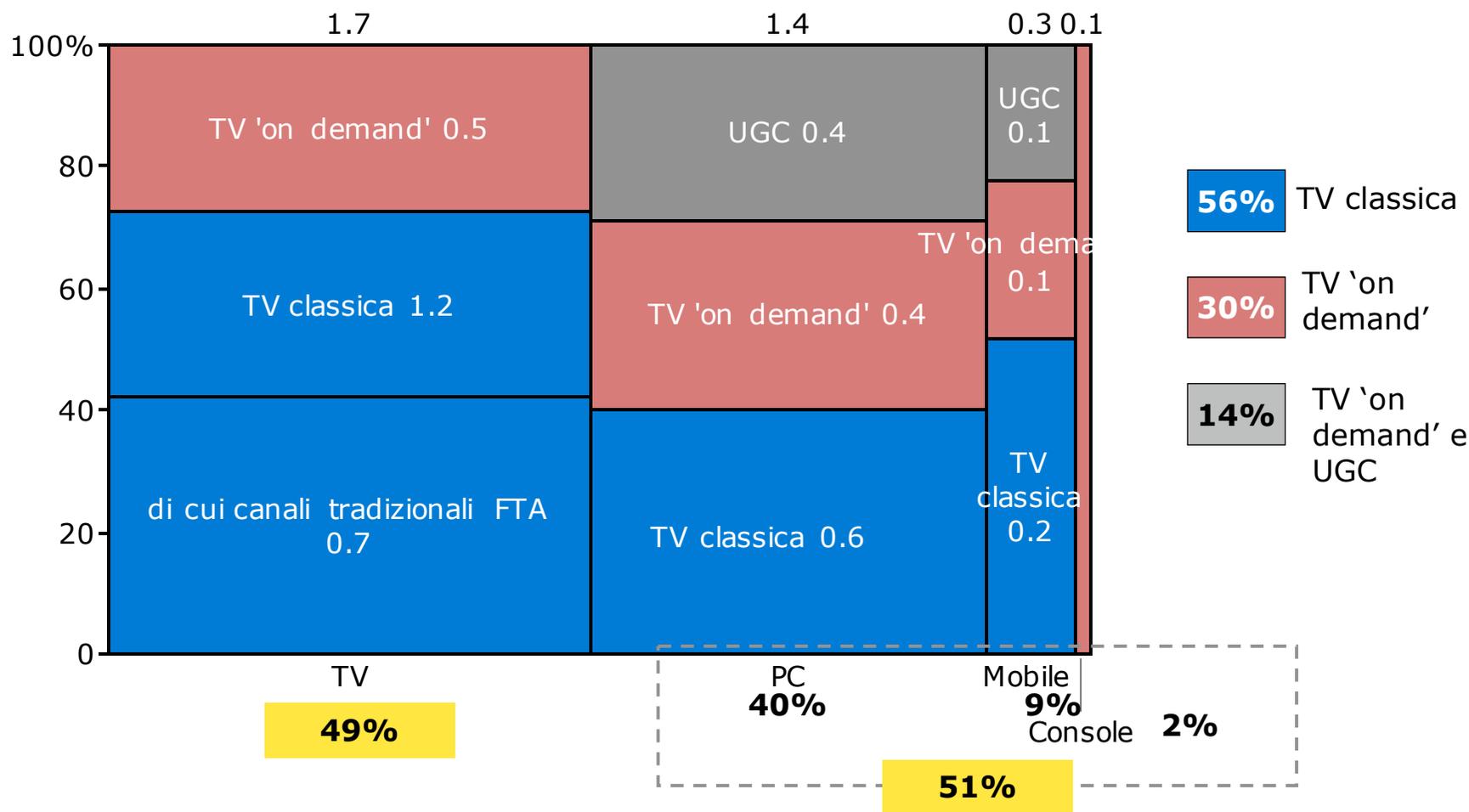
Source: CARAT

...e piattaforme digitali in alcuni segmenti servono già la maggior parte dei contenuti ai più giovani

ESEMPIO: VIDEO, EUROPA

2008 consumo video in Europa:
18-25enni (2008, ore/gg)

Total = 3.5h



Quale strategia per raggiungere i nuovi consumatori digitali?

STRATEGIA DIGITALE

Definizione Modello di Business

Generazione audience:
come genero traffico online?

X

Monetizzazione audience:
come genero ricavi?

Valorizzazione asset dell'editore

Brand

Quotidiano

Giornalisti

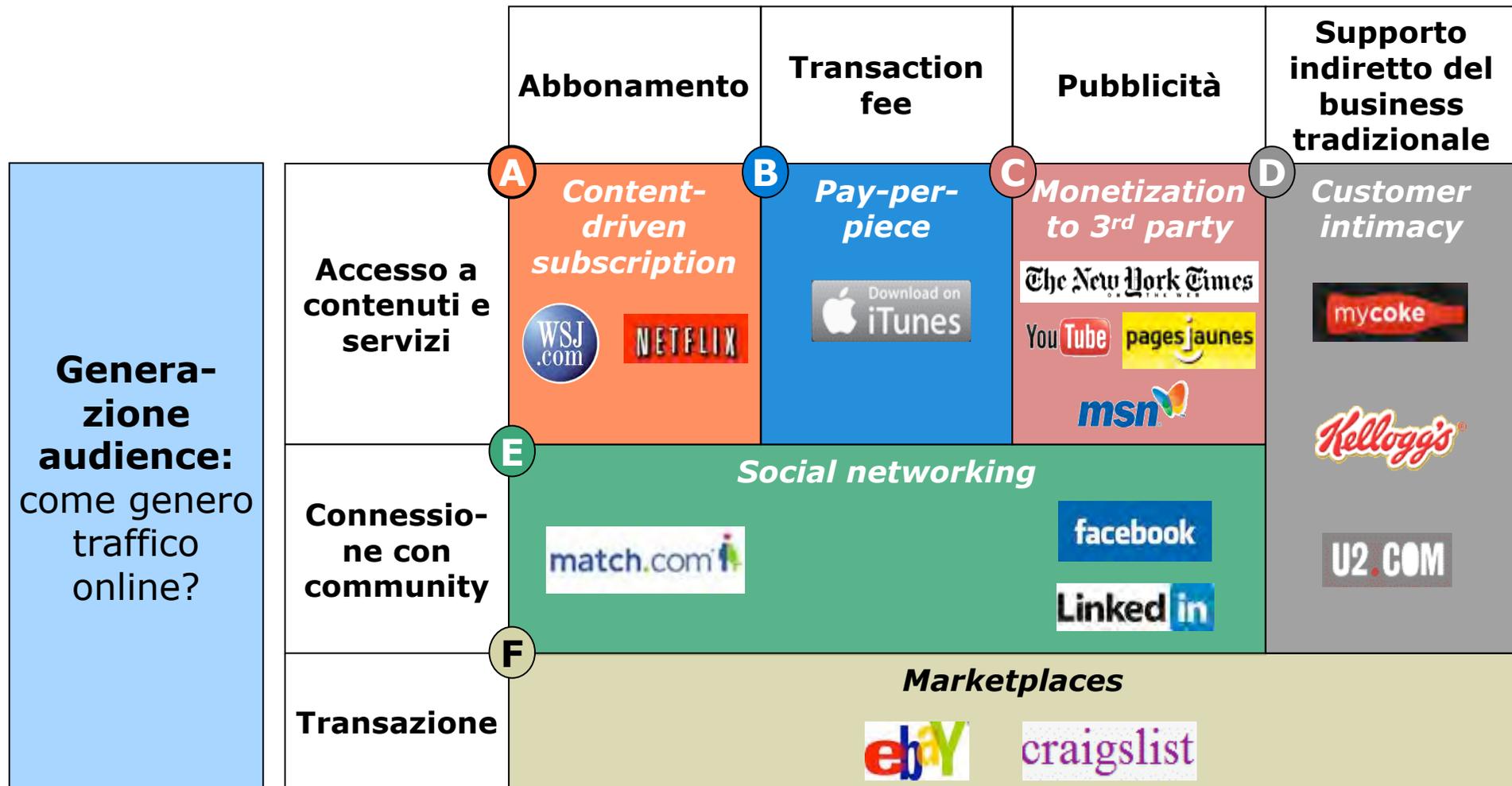
Contenuti

Competenze

Relazione col consumatore

Esistono sei primari modelli di business per generare audience e monetizzare i risultati raggiunti

Monetizzazione audience: come genero ricavi?



Note: models are not necessarily mutually exclusive

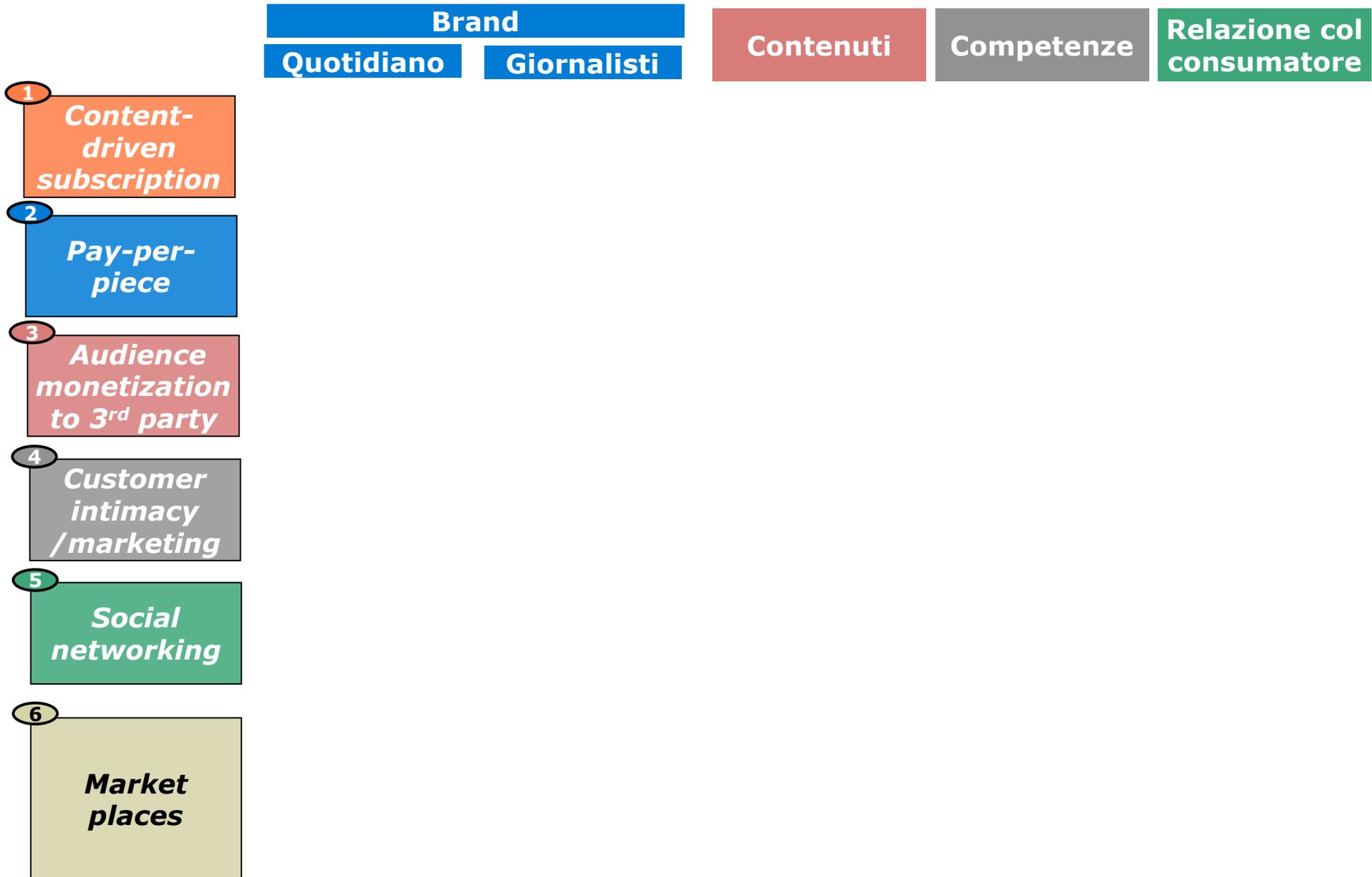
In termini di asset, gli editori oggi possono far leva principalmente su contenuti e brand, mentre sviluppano competenze digitali specifiche

Brand		Contenuti	• Competenze	Relazione col consumatore
Quotidiano	Giornalisti			
<ul style="list-style-type: none"> • Reputazione • Credibilità • Filtro 		<ul style="list-style-type: none"> • Contenuti cartacei • Contenuti multimedia • Aggiornamenti in tempo reale • Contenuti ad hoc digitali 	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze editoriali • Marketing di contenuti cartacei • Marketing digitale (in sviluppo) • Tecnologia digitale (in sviluppo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer base • Feedback • Sistemi di voti/ espressione preferenze • Blog • Communities (interessi, geografie, etc.)

Core assets, trasferibili dal business tradizionale

Assets specificatamente digitali, in fase di sviluppo

La strategia digitale di ciascun editore deve emergere dall'incrocio più efficace tra possibili business model e asset disponibili



Strategie per consumatori digitali: Monetizzare contenuti premium direttamente dall'audience



1
Content-driven subscription

2
Pay-per-piece

3
Audience monetization to 3rd party

4
Customer intimacy /marketing

5
Social networking

6
Market places

Es.: Wall Street Journal

Contenuto base per attrarre audience

Accesso a pagamento a contenuti a valore aggiunto

- **Contenuti non fruibili gratuitamente**
 - selezione efficace dei contenuti da mettere a pagamento
- **Catalogo ampio** per giustificare abbonamento a lungo termine
- **Prezzo scontato** vs. equivalente "brick and mortar" (non sempre)
- **Gestione della relazione col consumatore** (per acquisire e mantenere)

Strategie per consumatori digitali: Fare "Retail digitale" (monetizzare singoli contenuti specifici)



1
Content-driven
subscription

2
**Pay-per-
piece**

3
Audience
monetization
to 3rd party

4
Customer
intimacy
/marketing

5
Social
networking

6
Market
places

Es.: Milano Finanza

Abbonamento versione ONLINE

Mffashion ONLINE - I PDF di MFFashion e 14 gg di archivio

Abbonamento annuale che da accesso a tutti i contenuti di mffashion.it comprese:

- le edizioni in formato PDF di Mffashion già dalle 5.00 di mattina
- 14 gg di archivio di notizie, articoli e video

Sono esclusi dall'abbonamento le guide e l'archivio oltre i 14gg che possono essere acquistati a consumo con i punti.
Solo 99 euro o 49 euro per gli abbonati alla versione cartacea!

Punti

I punti di danno la possibilità di accedere a tutti i contenuti di

- www.mffashion.it
- www.milanofinanza.it
- www.italiaoggi.it

con una comoda modalità a consumo tipica del pay-per-view
A partire da 50 euro per 525 punti!

- Necessità di sviluppare **competenze sofisticate di pricing** (per massimizzare i ricavi medi per utente)

Strategie per consumatori digitali: Istituire "paywall" per l'accesso a contenuti proprietari



1
Content-driven subscription

2
Pay-per-piece

3
Audience monetization to 3rd party

4
Customer intimacy /marketing

5
Social networking

6
Market places

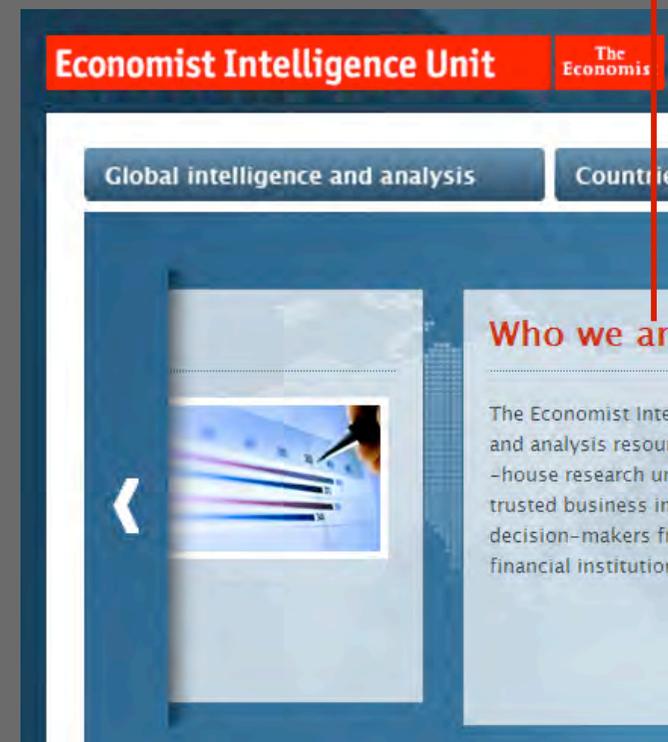
Es.: IlSole24Ore

Access ad archivi e database proprietari



Es.: The Economist

Ricerca macroeconomica, previsioni e analisi



Strategie per consumatori digitali: Monetizzare attraverso la pubblicità - News



- 1 Content-driven subscription
- 2 Pay-per-piece
- 3 Audience monetization to 3rd party
- 4 Customer intimacy /marketing
- 5 Social networking
- 6 Market places

Es.: New York Times 'Old'
(prima di Marzo 2011)

Link / affiliazioni con 'merchant sites'

Display advertising (banners, rich media, video)

Contenuto gratuito

- "Brand awareness" e "community stickiness"
- Marketing digitale per generare e gestire l'audience (es. search engine optimization)
- Formati pubblicitari innovativi (es. sponsorship per abbonati iPad)
- Al fine di costruire modelli di business sostenibili: necessità di **combinare offerte di contenuti gratuiti e a pagamento**

Strategie per consumatori digitali: Monetizzare attraverso la pubblicità - Classified



- 1 Content-driven subscription
- 2 Pay-per-piece
- 3 Audience monetization to 3rd party
- 4 Customer intimacy /marketing
- 5 Social networking
- 6 Market places

Es.: Il Corriere della Sera

Annunci lavoro e mercato immobiliare



Ex.: Aftenposten

Sito web co-gestito da parte di 5 quotidiani norvegesi , focus auto



- **Brand forte e riconosciuto**
- Posizionamento di **leadership** nella categoria
- **Piattaforme tecnologiche avanzate**, per facilitare navigazione, filtro, ordinamento, etc.

Strategie per consumatori digitali: Facilitare "personalizzazioni" da parte del consumatore



1 **Content-driven subscription**

2 **Pay-per-piece**

3 **Audience monetization to 3rd party**

4 **Customer intimacy /marketing**

5 **Social networking**

6 **Market places**

Es.: New York Times, My Times



Es.: Ongo



- Facilitare il controllo da parte del consumatore su contenuti e modalita' di fruizione (cosa, dove, quando)
- Assi di personalizzazione possono includere interessi, localizzazione geografica, etc.

Strategie per consumatori digitali: Coltivare le relazioni con i lettori e promuovere il quotidiano

- 1 Content-driven subscription
- 2 Pay-per-piece
- 3 Audience monetization to 3rd party
- 4 Customer intimacy /marketing
- 5 Social networking
- 6 Market places



Es.: FT

Blog/ Q&A con giornalisti



Es.: New York Times

Fan pages di giornalisti su Facebook



Es.: Beppe Severgnini

Siti di giornalisti, con link alla produzione editoriale



- Incrementare la **fidelizzazione della base lettori**
- Fare cross-promotion **carta-online**
- **Rinforzare la relazione con il giornalista**, consentendo feedback loops con i lettori e sviluppando il brand del giornalista per promuovere (indirettamente) il quotidiano

Strategie per consumatori digitali: Creare nuovi prodotti digitali 'ad hoc'



1 **Content-driven subscription**

2 *Pay-per-piece*

3 **Audience monetization to 3rd party**

4 *Customer intimacy /marketing*

5 *Social networking*

6 *Market places*

Es.: NYTV

Programma TV settimanale del New York Times in partnership con NYC TV



Es.: The Daily

Quotidiano ad hoc per iPad, in abbonamento (News Corp)



- Sfruttamento del know how editoriale per produrre **contenuti digitali originali a brand esistenti o nuovi**
- Valorizzazione massima delle possibilità offerte dalle **nuove tecnologie** (es. interattività, foto a 360°, video ad alta definizione, dati real time, social feeds, etc.)
- Opportunità di catturare **nuovi lettori** non interessati alla carta stampata

Strategie per consumatori digitali: Aggregare communities e facilitarne le interazioni



- 1 Content-driven subscription
- 2 Pay-per-piece
- 3 Audience monetization to 3rd party
- 4 Customer intimacy /marketing
- 5 Social networking
- 6 Market places

Es.: FT MBA Blog

MBA blog



Welcome to the Financial Times Business Education MBA blog. MBA students from business schools around the globe are blogging about their experiences.

Es.: Italians, CdS

ome | Opinioni | CorriereTV | Economia | Salute | Ambiente | Scienze | Sport | Motori | Viaggi | 27ora | La tua città | Cucin
 EDITORIALI E COMMENTI | BLOG | FORUM | ITALIANS | LETTERE AL CORRIERE

Corriere della Sera - Opinioni - Italians



www.italiansonline.net | www.italiansoffondon.com | feed Rss di Italians

- **“Brand awareness” e “community stickiness”**
- **Tecnologie aperte** per supportare la pubblicazione di contenuti e iniziative auto-generati dalle communities
- **Marketing digitale:**
 - generazione e gestione dell’audience (es. search engine optimization)
 - capacità di cogliere bisogni e preferenze dell’audience
- Sforzo di creare **“publisher-agnostic communities”**

Strategie per consumatori digitali: Essere sui social networks



1
Content-driven subscription

2
Pay-per-piece

3
Audience monetization to 3rd party

4
Customer intimacy /marketing

5
Social networking

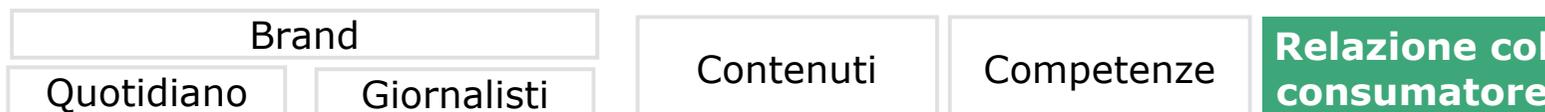
6
Market places

Es.: New York Times su Facebook



- **“Brand awareness” e “community stickiness”**
- Puntare su componente di **intrattenimento – divertimento** (sviluppo di newsgames)
- Stimolare **possibilità di scambio - confronto**

Strategie per consumatori digitali: Offrire e facilitare transazioni



1
Content-driven subscription

2
Pay-per-piece

3
Audience monetization to 3rd party

4
Customer intimacy /marketing

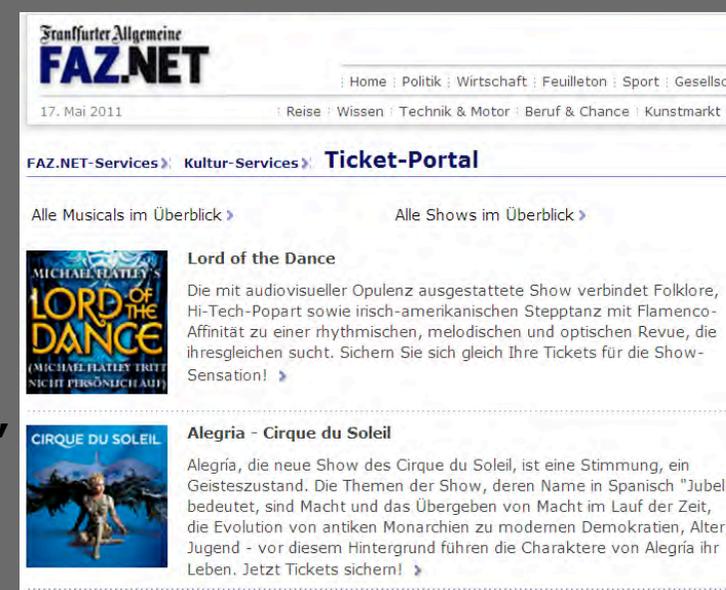
5
Social networking

6
Market places

Ex.: Gazzetta dello Sport, Gazzatown



Ex.: Frankfurter Allgemeine, ticket portal



- Segmento **difficile da presidiare da parte degli editori** (non guidato dall'offerta di contenuti, presidiato da player globali)
- **Possibile adiacenza** di modelli B2C (es. pay per-piece), da realizzare preferibilmente attraverso partnership

Conclusioni

- Con l'avvento del digitale tutto cambia per gli editori tradizionali
 - **L'ecosistema si allarga:** 'share of mind' vs. quota su un segmento specifico
 - **Sempre più opportunità** per raggiungere i consumatori
- Gli editori devono rispondere con **strategie efficaci** per raggiungere i **consumatori digitali**:
 - Focus su **domanda e bisogni del consumatore** (dove sono, cosa vogliono) vs. produzione di contenuti
 - **Spazio web** vs. **Sito web**: portare contenuti al consumatore vs. veicolare traffico sul sito web del quotidiano
 - Offerte digitali "**anytime**" ed "**anywhere**" per le target audience
 - Costruzione di un'**offerta digitale integrata** intorno al cliente (contenuti, communities, possibilità di commercio,...)
 - **Marketing** con competenze innovative per supportare la generazione dell'audience
 - Sviluppo di piattaforme funzionali alle **communities** (intrattenere, entrare in contatto e confrontarsi)
 - Fare leva sui **social network** (opportunità per costruire una relazione con i consumatori)