

BAIN & COMPANY

Strategia digitale per i nativi digitali

Alberto Regazzo
Elisabetta Taverna

Firenze, 10 giugno 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



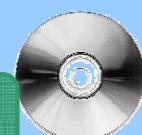
The voice of F.
Sinatra, 1948

1958: Scopitone



Beatles "Rain"
video, 1966

1979: CD



1995: mp3



1895: Cinema



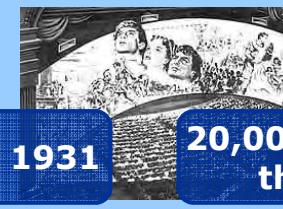
Passion Play,
1903

1927: Talkies



Alam Ara, 1931

1953: CinemaScope

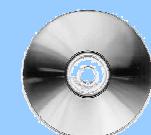


20,000 leagues under
the sea, 1954

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

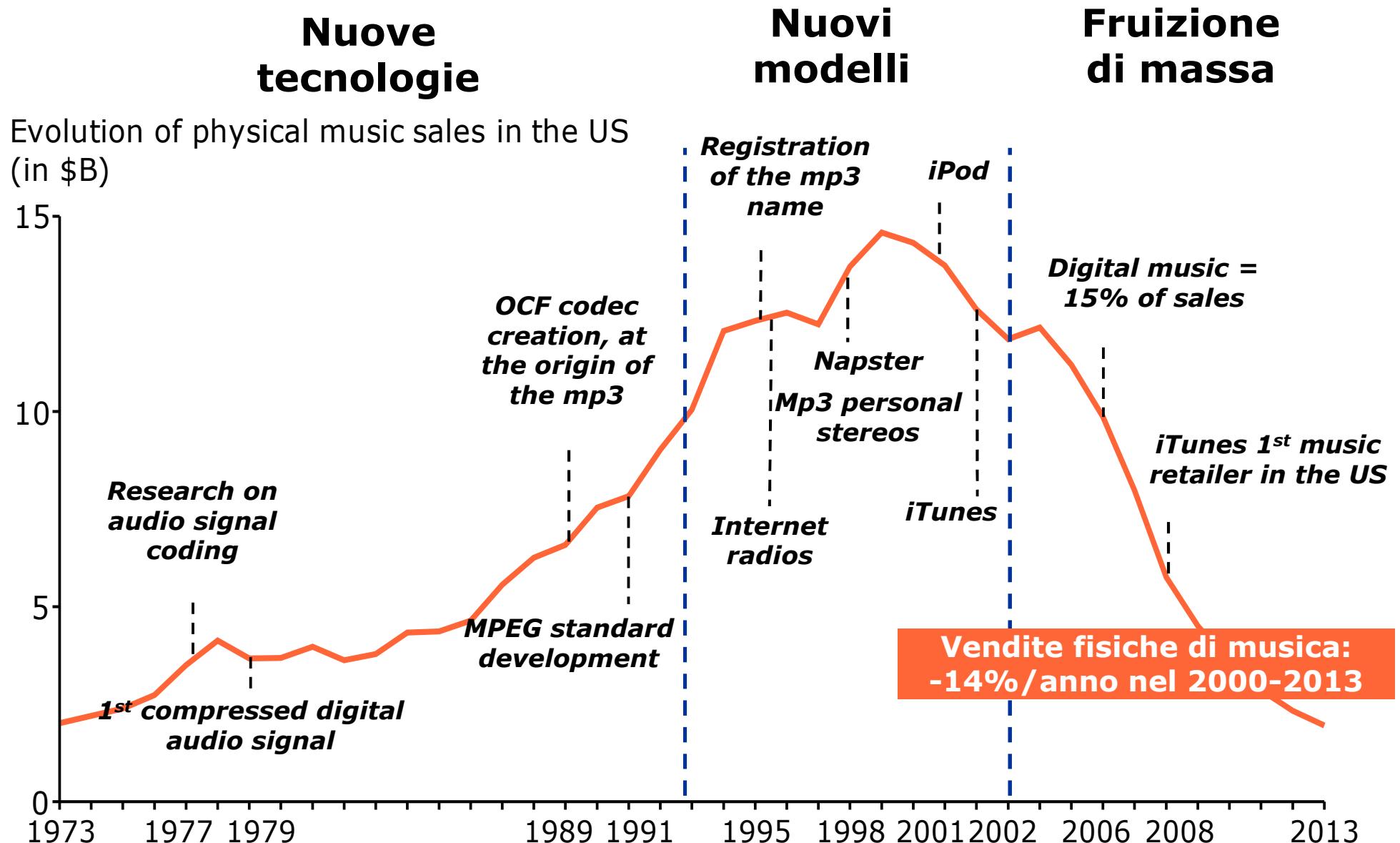
Il digitale tuttavia ha generato un “perfect storm” di magnitudine fino ad ora sconosciuta...

Tecnologia

Business model



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



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

Oggi —> Domani

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



Focus Distributore



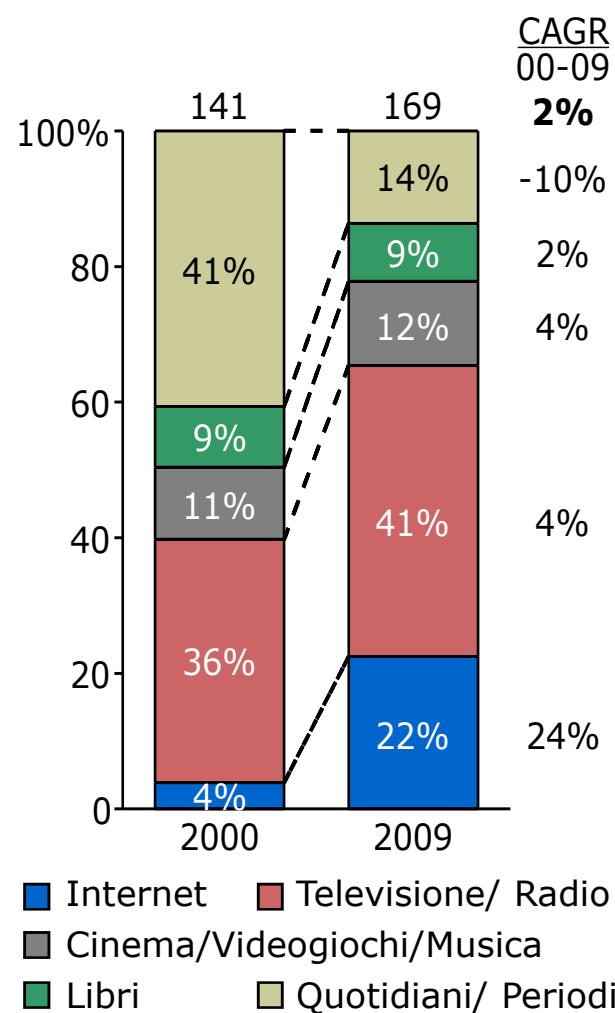
Focus Consumatore

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

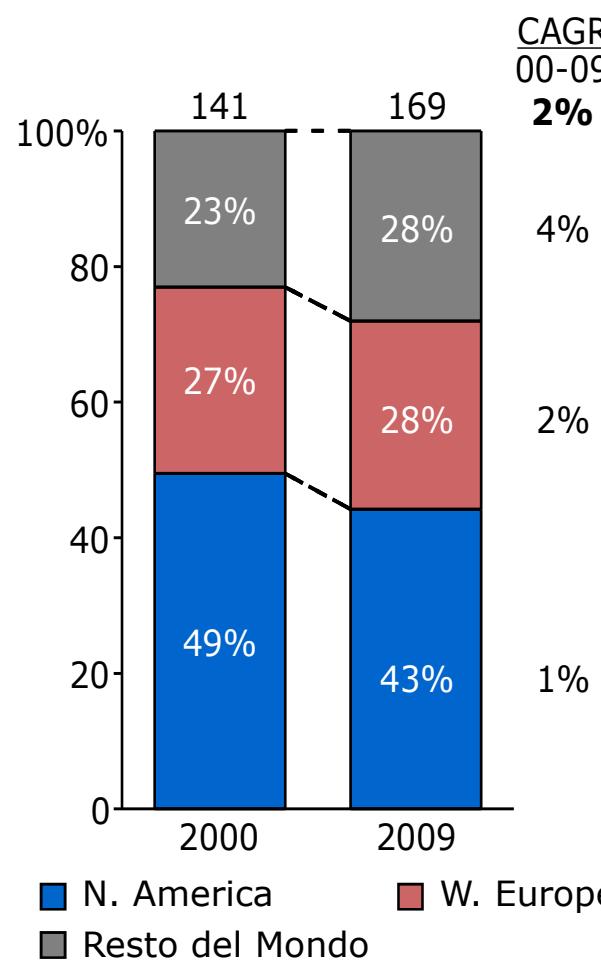


...con modifiche senza precedenti degli equilibri tra mezzi, geografie, fasi della catena del valore

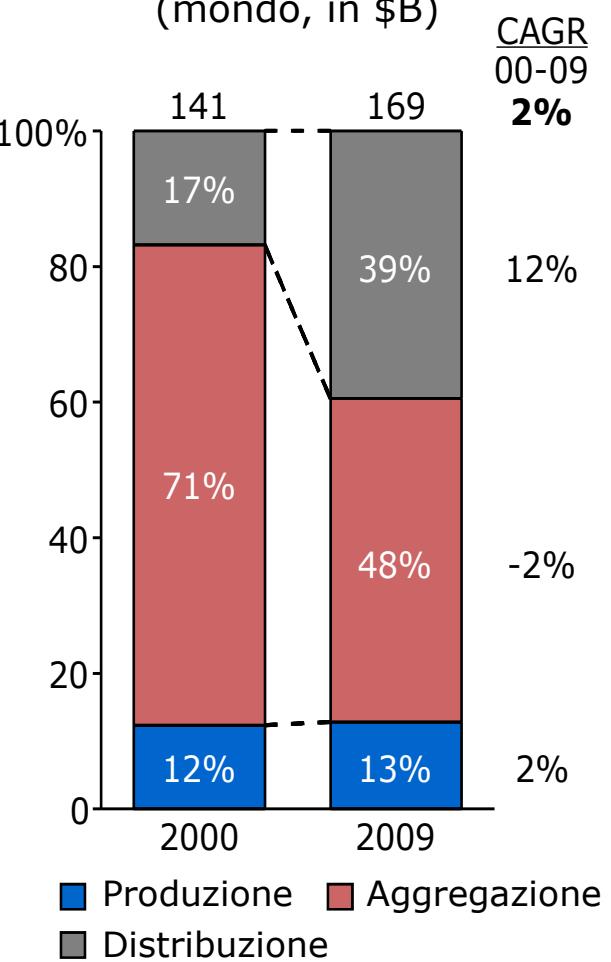
Marginalità per mezzo
(mondo, in \$B)



Marginalità per geografia
(mondo, in \$B)



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



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

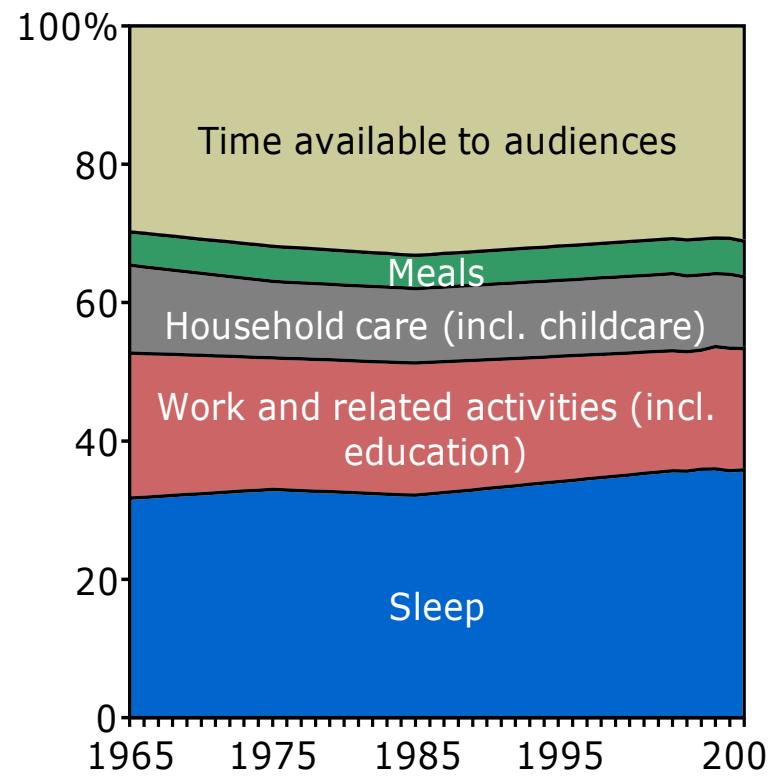
Sources: PWC, annual and analysts reports, professional organisations (Magazine Publishers of America, Newspaper Association of America, Observatoire Européen de l'Audiovisuel, World Association of Newspapers, FIP, Conseil Supérieur des Messageries de Presse, Syndicat National de l'Édition, Observatoire de la Musique, Centre National de la Cinématographie), Bain analyses and experience.

This information is confidential and was prepared by Bain & Company Solely for the use of its Interventor. It is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

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

Tempo dedicato alla fruizione di contenuti

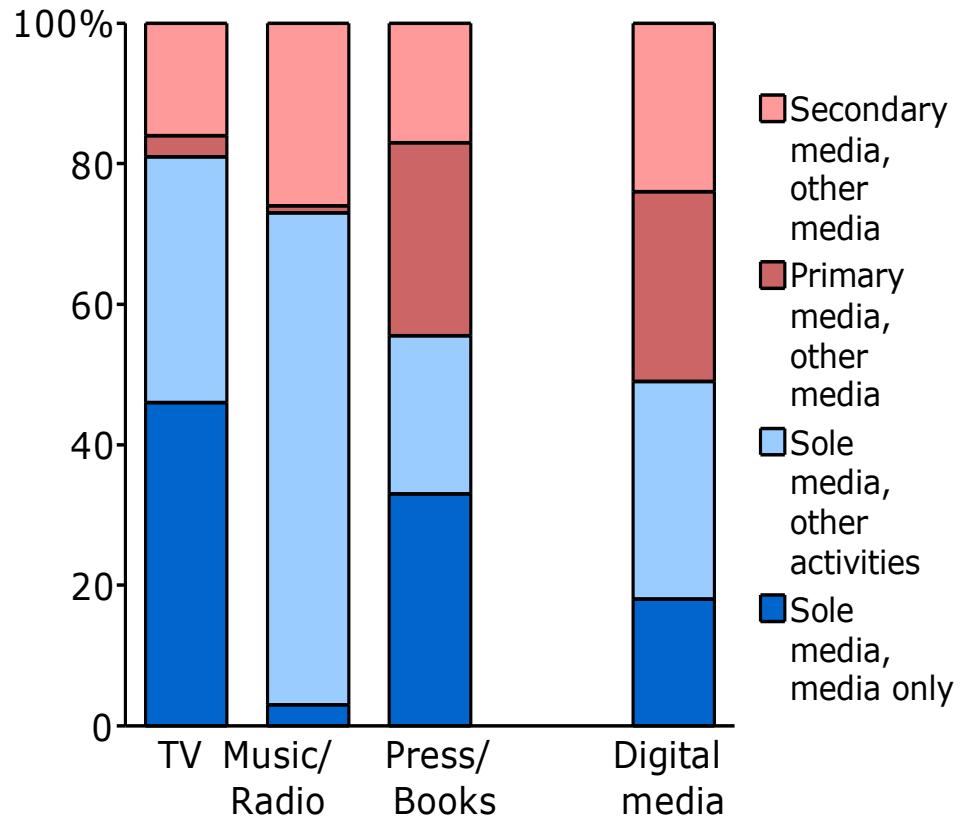
Breakdown of day time by primary activity in the US (in hours)



Annual growth
65-08

Incidenza del "multi browsing"

Breakdown of media consumption in the US (2008)



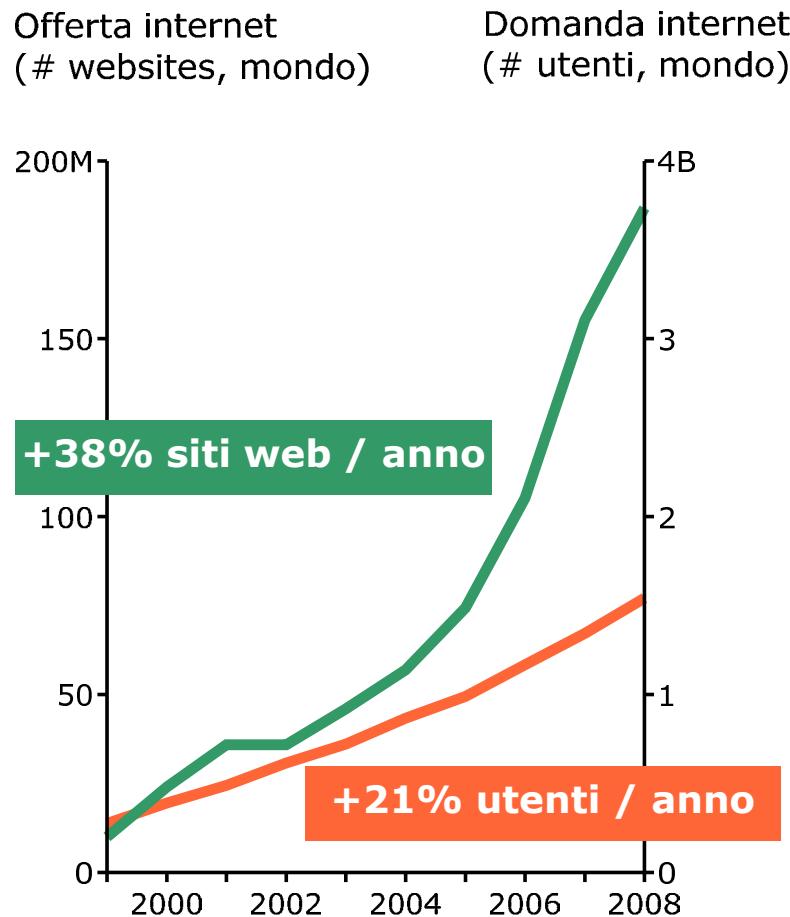
Note: for 1965, 1975 and 1985, studies on time use conducted on people from 18 to 64 years old / from 2003, studies conducted on people older than 15 years – primary activity refers to the main activity of a person, other simultaneous activities are not included
Sources: Bureau of Labor Statistics, CRE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

BOS

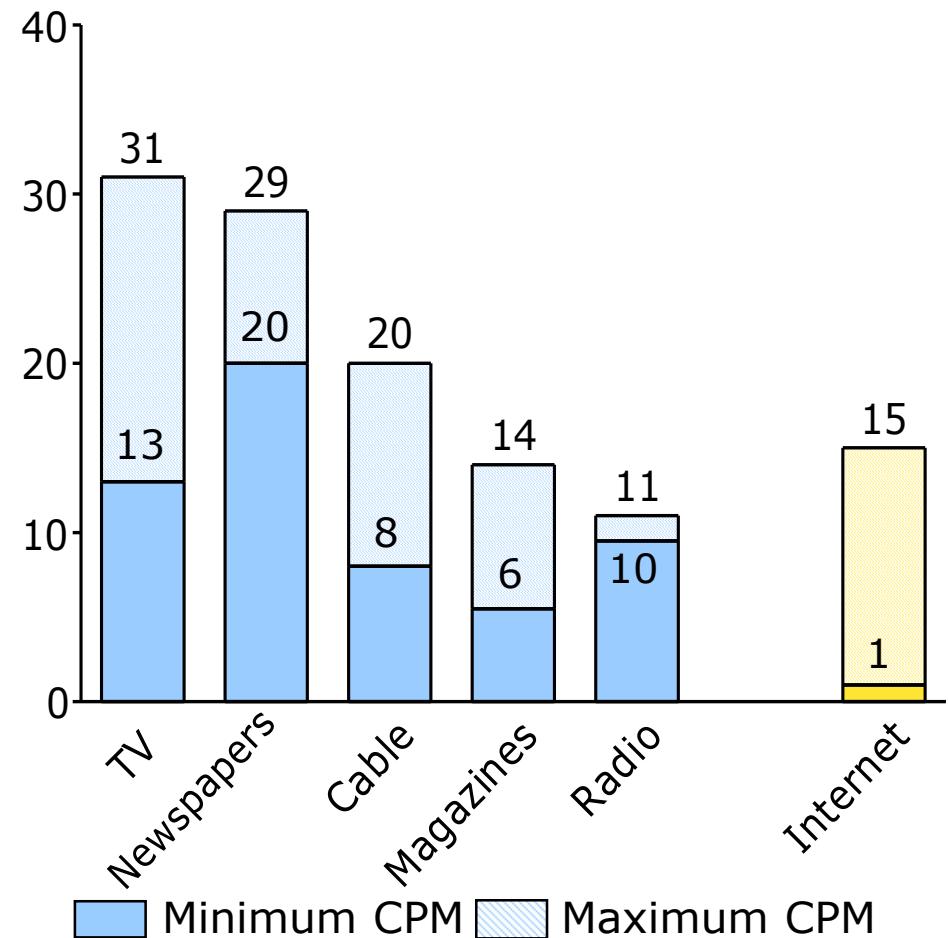
8

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

Crescita dell'offerta di siti web vs. web audience



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



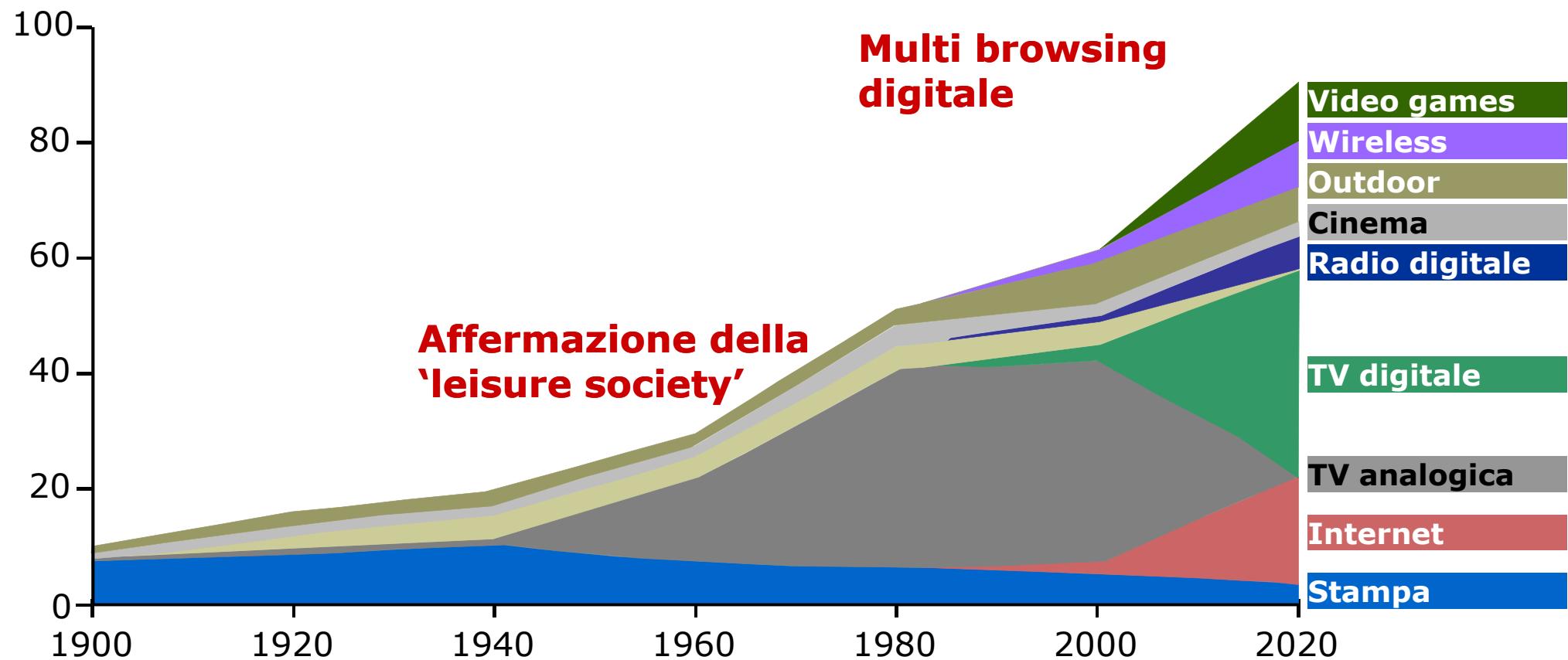
Sources: International Telecommunication Union, Comscore,
Médiamétrie, literature search

Sources: International Telecommunication Union, Morgan Stanley, literature search

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client. It is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

Nuovi media competono per la stessa audience,...

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



Source: CARAT

BOS

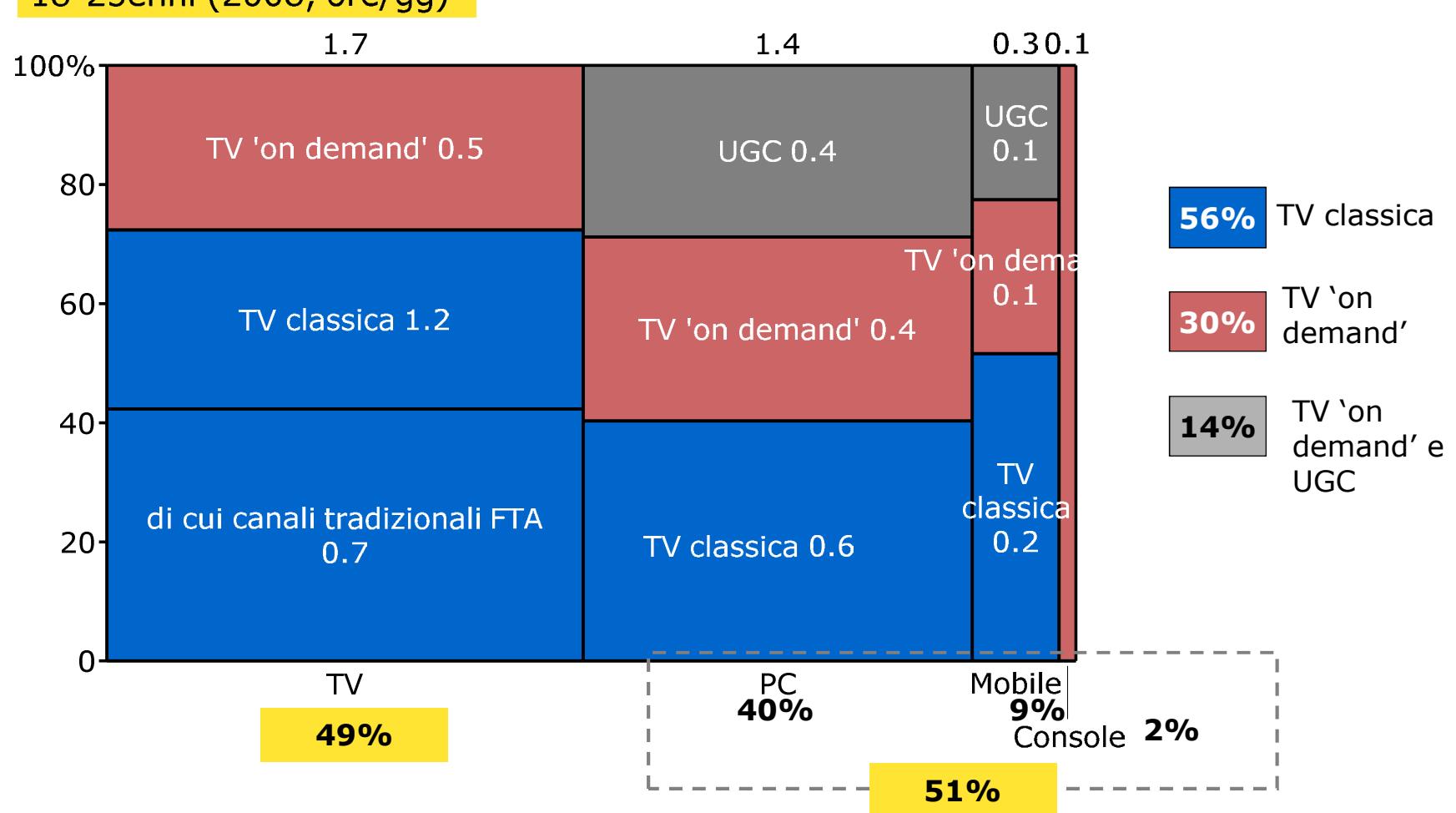
10

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client. It is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

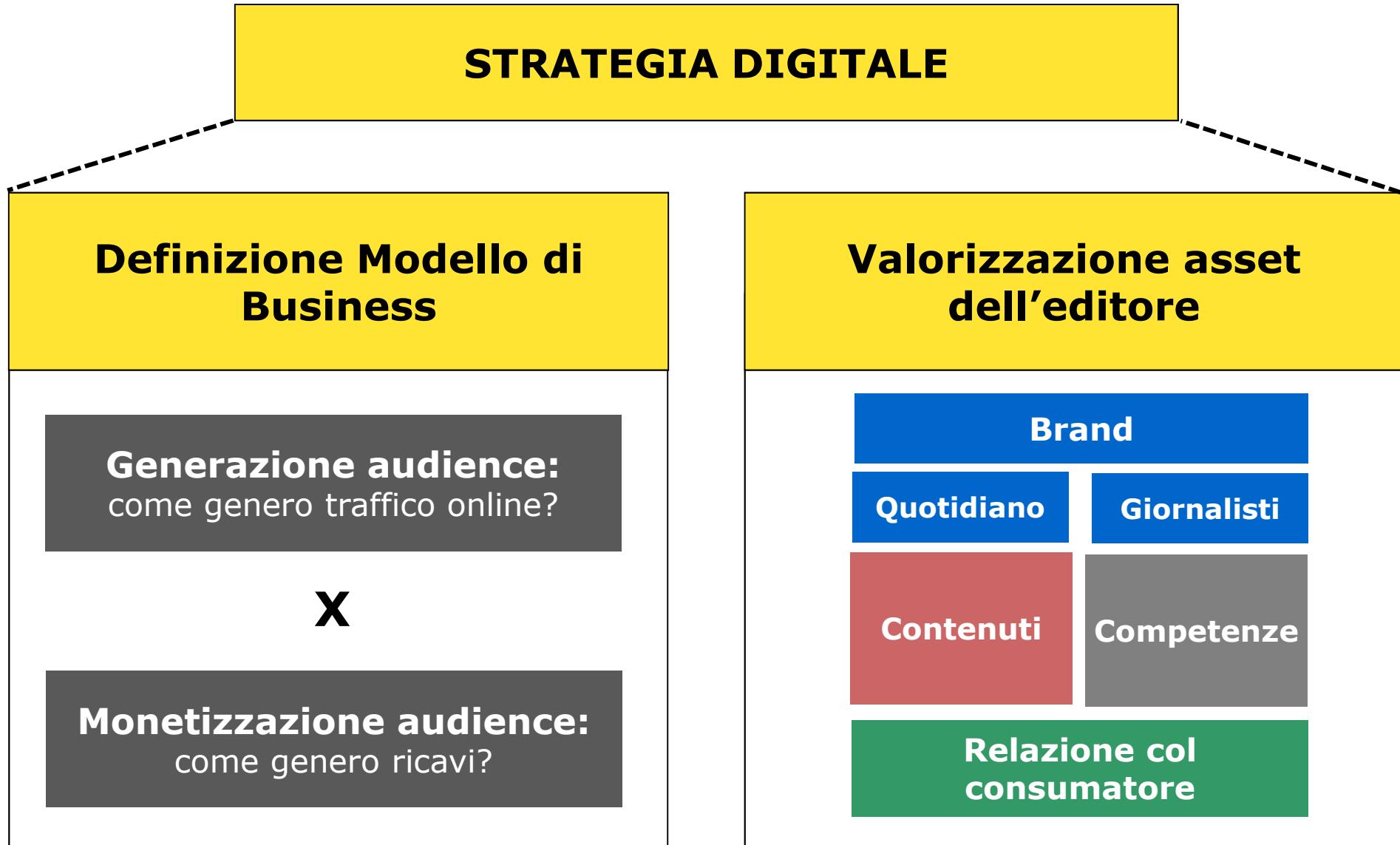
...e piattaforme digitali in alcuni segmenti servono già la maggior parte dei contenuti ai più giovani

ESEMPIO: VIDEO, EUROPA

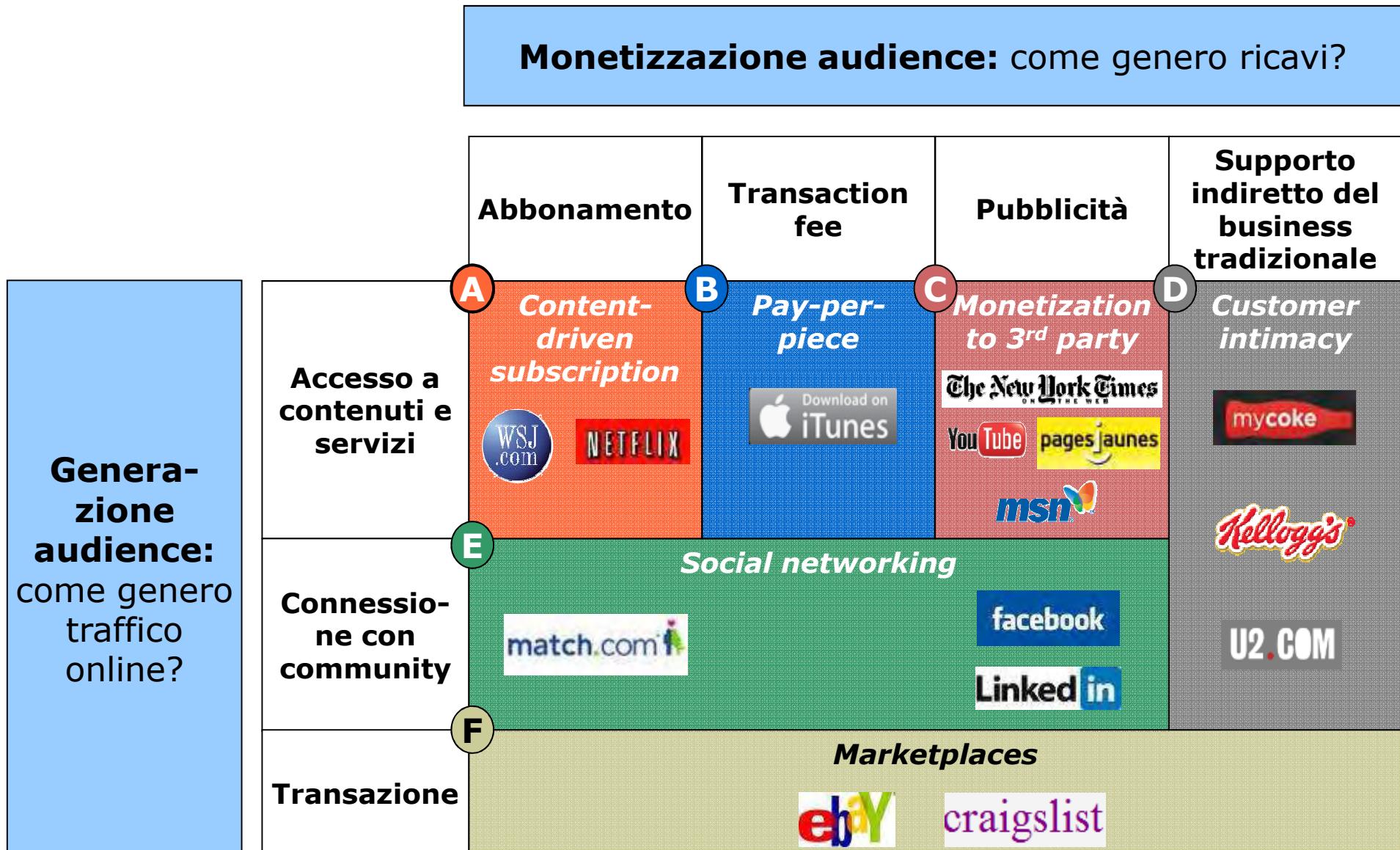
2008 consumo video in Europa:
18-25enni (2008, ore/gg)



Quale strategia per raggiungere i nuovi consumatori digitali?



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

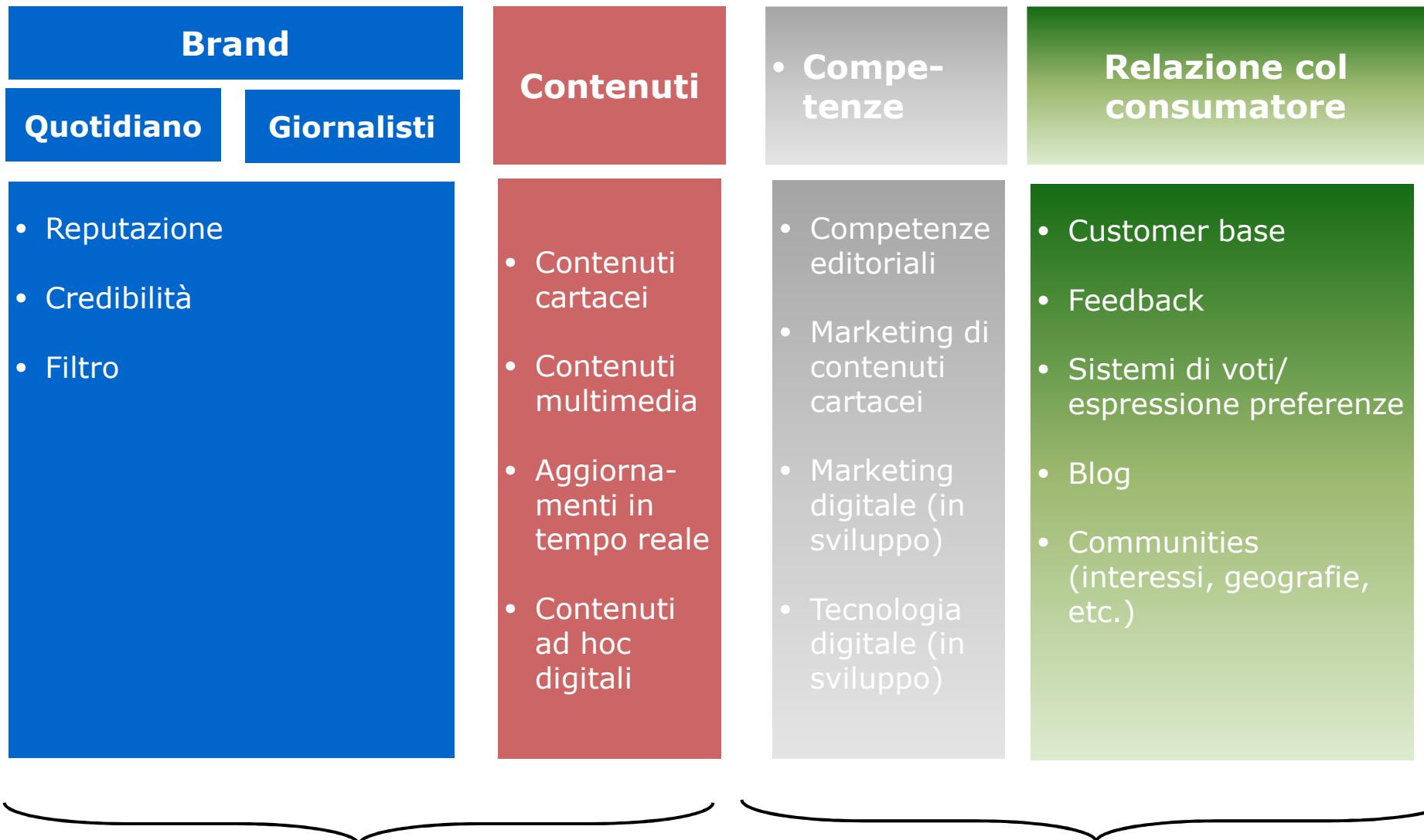


Note: models are not necessarily mutually exclusive

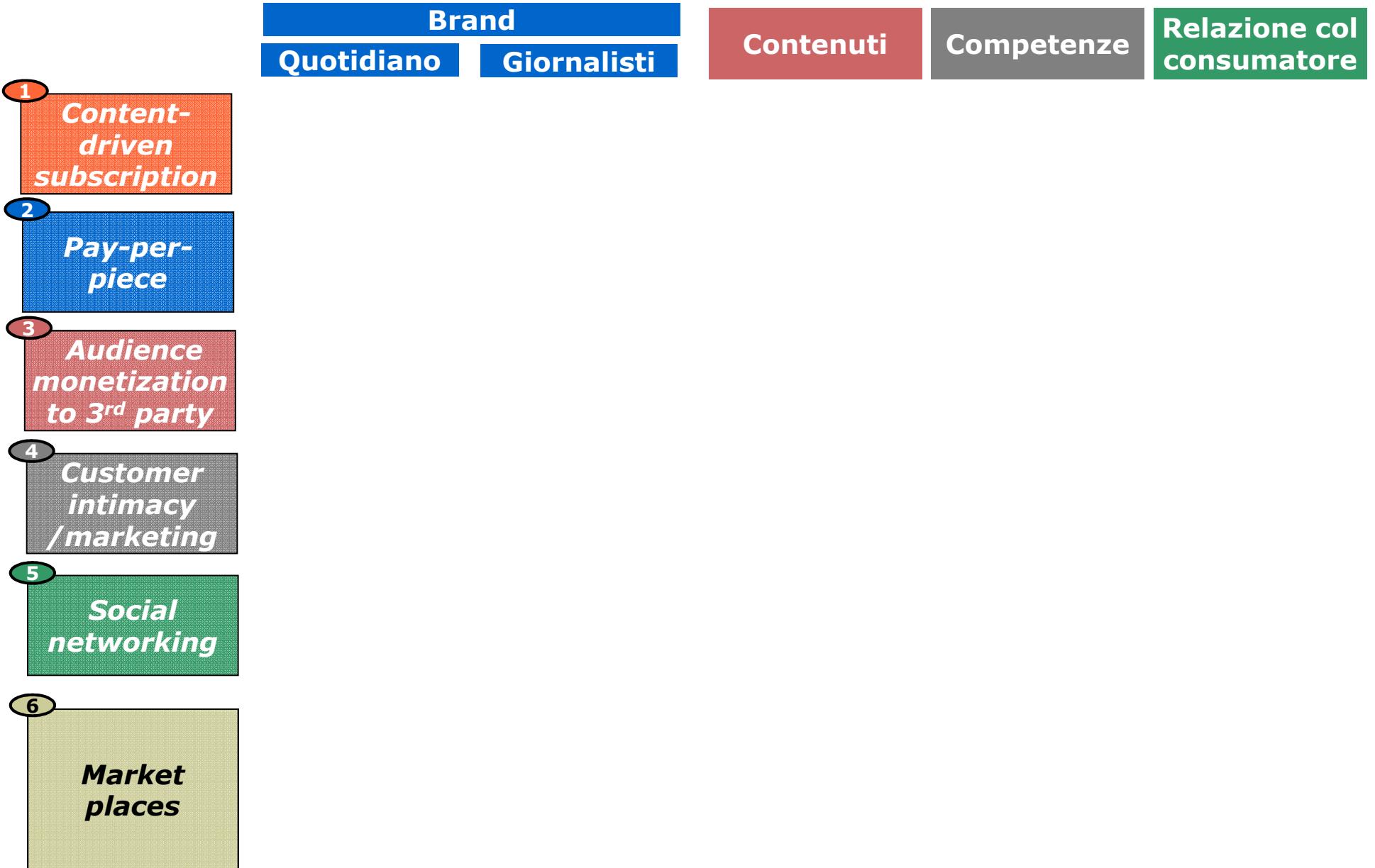
BOS

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client. It is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

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



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



BOS

This information is confidential and was prepared by Bain & Company solely for the use of our client. It is not to be relied on by any 3rd party without Bain's prior written consent.

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

Brand
Quotidiano Giornalisti **Contenuti** Competenze Relazione col 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.: Wall Street Journal
Contenuto base per attrarre audience



The screenshot shows the WSJ homepage with a prominent red box highlighting the 'SUBSCRIBER CONTENT' section. Below it, a large headline reads 'Google: Mobile Service Blocked in China'. To the right, another article is visible with the headline 'New iPhone May End AT&T U.S. Monopoly'. A red box highlights the 'SUBSCRIBER CONTENT' area.

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

The screenshot shows the Milano Finanza website with a dark background. At the top, there's a logo 'MF fashion' and the text 'Il primo portale della moda e del lusso'. Below the logo are navigation links: Home, Carriere, Abbonamento, Login, and Status Utente. A red banner at the top says 'Abbonamento versione ONLINE'. The main content area is titled 'Mffashion ONLINE - I PDF di MFFashion e 14 gg di archivio'. It describes an annual subscription that grants access to all contents of mffashion.it. It includes two bullet points: 'Le edizioni in formato PDF di MFFashion già dalle 5.00 di mattina' and '14 gg di archivio di notizie, articoli e video'. Below this, it states: '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!'. There's a section titled 'Punti' which says: 'I punti ti danno la possibilità di accedere a tutti i contenuti di' followed by three bullet points: 'www.mffashion.it', 'www.milanofinanza.it', and 'www.italiaoggi.it'. At the bottom, it says: '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

The screenshot shows the Il Sole 24 ORE homepage with a prominent red banner at the bottom advertising 'Archivio IL SOLE 24 ORE'. Below the banner, there's a section titled 'Archivio IL SOLE 24 ORE' with the subtext 'Le raccolte informative più complete e accurate.' It features logos for '24ORE Online Banche Dati' and 'Il Sole 24ORE Cd-rom'. A red vertical line points from this section to the 'Contenuti' tab in the header.

Es.: The Economist

Ricerca macroeconomica, previsioni e analisi

The screenshot shows the Economist Intelligence Unit website. A red vertical line points from the 'Ricerca macroeconomica, previsioni e analisi' text to the 'Competenze' tab in the header.

BOS

Strategie per consumatori digitali: Monetizzare attraverso la pubblicità - News

Brand
Quotidiano Giornalisti **Contenuti** Competenze Relazione col 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 'Old'
(prima di Marzo 2011)

Link / affiliazioni con 'merchant sites'

Display advertising (banners, rich media, video)

Contenuto gratuito

The screenshot shows a dark-themed version of the New York Times homepage. Overlaid on the news content are several commercial advertisements. One prominent banner at the top right features Dell and Windows 7. Another banner below it features a laptop with the slogan 'Turn heads. And profits.' A third banner on the left side of the page also features Dell and Windows 7. The news articles visible include stories about a militia charged with plotting to murder officers and prescriptions for health care. Red lines and boxes highlight these ads, indicating they are part of the 'Audience monetization to 3rd party' strategy.

- **"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



Homepage Guide e test IT Jobs Turismo Formazione

Cerca il tuo lavoro!

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

Brand Contenuti Competenze Relazione col consumatore

Quotidiano Giornalisti

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

The New York Times
Wednesday, May 18, 2011

WORLD U.S. N.Y. / REGION BUSINESS TECHNOLOGY SCIENCE HEALTH

My Times

Where the best minds in journalism help you edit the Web

My Times is a new service that lets you create a personalized page with what you like best in The New York Times and your favorite sites and blogs from all over the Web.



Es.: Ongo

Customized news.
Premium publications.
Ad-free reading.

Try it for FREE!

Try Ongo free for 7 days and experience a new way to get the news.

Enter Email Address

Get a Free Week Pass

Daily Ongo Editor's Picks

- 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.

BOS

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

Brand

Quotidiano **Giornalisti**

Contenuti Competenze Relazione col consumatore

Es.: FT
Blog/ Q&A con giornalisti

ft.com > comment > blogs >

Gideon Rachman's blog

Home UK World Companies Markets Global Economy

Columnists ▾ Analysis Opinion Editorial Blogs ▾ Letters Corrections C

Egypt's economic crisis

Es.: New York Times
Fan pages di giornalisti su Facebook

Nicholas D. Kristof with Egypt at a stalemate -- Mubarak dug in, same with protesters -- keep an eye on the military there. It might choose to break the stalemate by pushing Mubarak out, possibly as part of a package including major concessions to protesters but also a demand that the protests end. What should US generals be telling Egyptian counterparts? about an hour ago

Wall Info Photos Video Half the Sky Discussions ▾

Share: [Post](#) [Question](#) [Photo](#) [Link](#) [Video](#)

Write something...

Nicholas D. Kristof + others Just Nicholas D. Kristof Just others

Nicholas D. Kristof with Egypt at a stalemate -- Mubarak dug in, same with protesters -- keep an eye on the military there. It might choose to break the stalemate by pushing Mubarak out, possibly as part of a package including major concessions to protesters but also a demand that the protests end. What should US generals be telling Egyptian counterparts? about an hour ago Like · Comment

54 people like this.

Es.: Beppe Severgnini
Siti di giornalisti, con link alla produzione editoriale

Beppe Severgnini

L'autore The Author
I libri The Books
Gli articoli The Articles
Radio & TV Radio & TV
Gli appuntamenti Coming Soon
La galleria The Gallery
Le vostre opinioni Speakers' Corner
Riscopri l'italiano con Beppe Severgnini
Italians Il Forum

Podcasting Italians in America: guarda!

Appuntamenti

Dite la vostra. Beppe risponde

BEPPE SEVERGNINI ALLE INVASIONI BARBARICHE
LA PANCIA DEGLI ITALIANI: SCARICA L'INTRODUZIONE IN INGLESE

BOS

- 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

Brand

Quotidiano

Giornalisti

Contenuti

Competenze

Relazione col consumatore

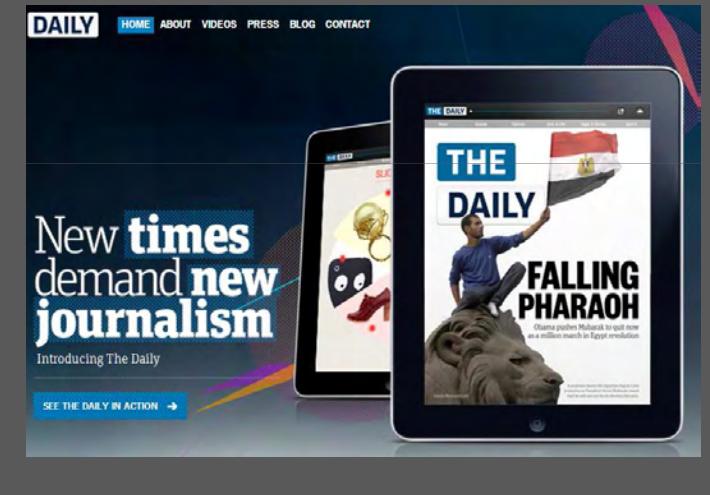
Es.: NYTV

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

	Brand	Contenuti	Competenze	Relazione col consumatore
1 <i>Content-driven subscription</i>	Quotidiano	Giornalisti		
2 <i>Pay-per-piece</i>				
3 <i>Audience monetization to 3rd party</i>				
4 <i>Customer intimacy /marketing</i>				
5 <i>Social networking</i>				
6 <i>Market places</i>				

Es.: FT 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



Home | Opinioni | CorriereTV | Economia | Salute | Ambiente | Scienze | Sport | Motori | Viaggi | 27ora | La tua città | Cuci
EDITORIALI E COMMENTI | I BLOG | FORUM | ITALIANS | LETTERE AL CORRIERE
Corriere della Sera > Opinioni > 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”

BOS

Strategie per consumatori digitali: Essere sui social networks

Brand
Quotidiano Giornalisti
Contenuti Competenze Relazione col 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 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)