

POLITECNICO DI MILANO

Facoltà di Ingegneria Gestionale

Supply Chain Management

Davide Ferrari - 754831



**L'editoria del nuovo millennio: uno
studio sull'evoluzione del mercato e sulle
applicazioni di magazine per iPad**

Relatore: prof. Giovanni Toletti

Correlatore: Andrea Lamperti

Anno Accademico 2010/2011

INDICE

Indice	1
Ringraziamenti	7
Abstract	8
1. Introduzione	9
1.1. Contesto	9
1.2. Metodologia	10
1.3. Contenuto	11
1.4. Obiettivi	12
2. Letteratura scientifica	14
2.1. Mercato tradizionale	14
2.1.1. Il mercato sta cambiando	14
2.1.2. Completa digitalizzazione	16
2.1.3. Parziale digitalizzazione	16
2.1.4. Modelli di business diversi	17
2.2. Mercato digitale e applicazioni	18
2.2.1. La superdistribuzione	18

2.2.2. Il movimento mobile internet	18
2.2.3. iPad come unico leader di mercato	19
2.2.4. iPad superato da Android	20
2.2.5. Il duopolio del mercato dei tablet	20
2.2.6. L'inutilità del tablet	21
3. Il mercato editoriale	22
3.1. Mercato tradizionale	23
3.1.1. Quotidiani	23
3.1.2. Periodici	31
3.1.3. Libri	33
3.1.4. Fumetti	36
3.2. Mercato digitale	38
3.2.1. eBook	40
3.2.2. Wiki wiki web	43
3.2.3. Blog	44
4. Il mercato dei tablet	46

4.1. Classificazione dei tablet	46
4.1.1. Apple iPad e iPad2	47
4.1.2. Motorola Xoom	49
4.1.3. Samsung Galaxy Tab	51
4.1.4. Blackberry PlayBook	54
4.1.5. Acer Iconia Tab A500	56
4.1.6. Asus Eee Pad Transformer	57
4.1.7. HTC Flyer	59
4.1.8. Riepilogo	61
4.2. Il mercato iPad	62
4.2.1. Apple	62
4.2.2. I numeri di iPad	64
4.2.3. I numeri dei principali competitor	68
4.3. Funzionalità dei tablet	70
4.3.1. Comportamento dei consumatori	70
4.3.2. Utilizzi attuali	71
4.3.3. Utilizzi futuri	72

5. Riviste e applicazioni	73
5.1. La vita tecnologica dell'applicazione	74
5.1.1. Il processo di creazione dell'applicazione	75
5.1.2. La filiera dell'applicazione	78
5.1.3. La linea del valore	79
5.2. App Store e concorrenti	82
5.2.1. App Store	83
5.2.2. Ovi Store	85
5.2.3. Android Market	86
5.2.4. App World	88
5.2.5. Riepilogo	89
5.3. Descrizione dei censimenti	90
5.3.1. Metodo di valutazione delle applicazioni	91
5.3.2. Primo censimento / cartaceo	93
5.3.3. Primo censimento / applicazioni	97
5.3.4. Secondo censimento / cartaceo	108

5.3.5. Secondo censimento / applicazioni	108
5.3.6. Analisi dei trend	118
5.4. Benchmark internazionale	119
6. Casi di studio	122
6.1. Metodologie	122
6.2. Domus S.p.A.	122
6.2.1. Informazioni generali	122
6.2.2. Descrizione dell'azienda	124
6.2.3. Passaggio tradizionale – iPad	129
6.2.4. Applicazioni studiate	135
6.3. Tempi società cooperativa	137
6.3.1. Informazioni generali	137
6.3.2. Descrizione della società	138
6.3.3. Offerta digitale	140
6.4. Editore Quadratum	143
6.4.1. Informazioni generali	143
6.4.2. Descrizione della società	144

6.4.3. Descrizione dell'applicazione	146
6.5. ILL Communication srl	147
6.5.1. Informazioni generali	148
6.5.2. Descrizione della società	149
6.5.3. Offerta cartacea	150
6.5.4. Offerta digitale	150
6.5.5. Previsioni future	151
6.6. Sintesi dei casi di studio	151
7. Conclusione	154
Indice tabelle, grafici e figure	155
Bibliografia	159
Sitografia	161

Ringraziamenti

“Se persisto, se continuo a provare, se continuo ad attaccare, avrò successo” (Mandino, 1968).

Raggiungere l'inizialmente insperato obiettivo di laurearmi in cinque anni mi fa ripensare continuamente a quel libro, a quelle parole, a quelle sensazioni che ho provato la prima volta che le ho lette.

Ci sono dei traguardi che rendono gli sforzi compiuti poca cosa, in confronto alla gioia di raggiungerli; perché gli sforzi proprio non sono mancati: notti insonni, esami falliti, tensioni pre-esami e tutto quanto ho passato in questi cinque lunghi, fantastici anni. Oggi questo non conta più, perché oggi è tutto finito. Oggi è tempo di festeggiare, e di condividere il successo con tutti quelli che mi hanno aiutato a raggiungerlo.

È proprio a loro che dedico questo lavoro, per quanto poco possa essere per dimostrarvi quanto siate importanti per me.

Ai miei genitori e a tutta la famiglia, vicina e lontana, sempre presenti e sempre disponibili in ogni momento della mia vita.

Ai miei fratelli.

Ai miei amici, tutti, che nei momenti tristi e felici e difficili e di disperazione sono un punto fermo, da cui non si può mai prescindere. Vi porto sempre nel cuore.

Ai miei compagni di corso, senza i quali l'università sarebbe stata una noia mortale. Siete stupendi.

Ai miei compagni di basket, al mio allenatore, a tutti quanti ho incontrato sul campo, a tutti quanti hanno condiviso con me gioie e dolori, il tutto grazie a una splendida palla a spicchi. Siete la mia seconda famiglia.

A Mattia, Davide e Francesco. Non servono parole per dire quanto mi abbiate aiutato, forse anche senza volerlo.

A Melania. Tu mi rendi un uomo migliore.

Abstract

“Perché nulla cambi, tutto deve cambiare” (Tomasi di Lampedusa, 1958).

La frase appena citata da “Il Gattopardo”, scritta con chiare riflessioni filosofiche, può essere ripresa anche nel contesto aziendale. È infatti lecito pensare che in un contesto competitivo dinamico e in continua evoluzione, non è solamente il mercato della domanda che cambia, ma anche il mercato dell'offerta.

In altre parole, un'impresa, per mantenersi competitiva e per far sì che il suo modello di business sia sostenibile nel lungo termine, deve imparare ad adattarsi ad un contesto mutevole, in modo tale da essere sempre allineata con le esigenze dei suoi clienti.

È con questa considerazione che parte questo progetto di tesi. Il mercato editoriale, grazie alla nascita dell'ICT e alla straordinaria crescita del web, sta attraversando un periodo di radicale cambiamento, che le case editoriali di tutto il mondo tentano di fronteggiare in maniera profittevole.

Il lavoro parte con la presentazione di alcune teorie studiate nell'analisi della letteratura, suddivisa nei due ambiti di mercato editoriale tradizionale e digitale.

Lo studio del mercato editoriale seguirà la parte dello studio della letteratura; l'obiettivo del capitolo è quello di sottolineare le dinamiche evolutive che stanno scuotendo il mercato editoriale tradizionale cartaceo, e delineare in quale contesto innovativo dovranno “lottare” le case editoriali nei prossimi anni.

Sarà poi avanzato un ampio studio sul mercato dei nuovi tablet in relazione alle applicazioni dei periodici italiani, con il focus fisso sul leader indiscusso di mercato, iPad. Questa analisi sarà coadiuvata da tre fasi principali: il confronto delle caratteristiche operative tra i tablet presenti sul mercato italiano, lo studio dei censimenti (Gennaio e Settembre 2011) delle applicazioni dei periodici e l'analisi di alcuni casi di studio interessanti.

I nuovi tablet e le nuove tecnologie digitali stanno sempre più cambiando la vita quotidiana della società. Riuscire a capire i trend evolutivi e i bisogni e i desideri dei clienti del nuovo mercato è un passo essenziale per tutte le case editoriali.

1. Introduzione

Il grande interesse dettato dalla nascita di un nuovo mercato deriva dal fatto che le dinamiche in gioco sono completamente da definire; l'inserirsi in un mercato nuovo, con fortissima innovazione tecnologica, con potenzialità elevate ma incerte e con un contesto turbolento, provoca enormi difficoltà nel processo aziendale di sviluppo delle linee strategiche adatte per sopravvivere in tale contesto.

Questi concetti sono espressi nella definizione di "Blue Ocean", un oceano di opportunità di business in un mercato nascente, dove obiettivo principale degli attori non è competere ed erodere quote, ma creare domanda e basi solide per poter crescere ed essere sostenibili nel lungo termine (W. Chan Kim, Renée Mauborgne, 2005).

Il mercato dell'editoria cartacea, fisso e stabile da molti decenni, sta attraversando un cambiamento epocale. Lo straordinario sviluppo dell'ICT sta coinvolgendo un numero sempre più cospicuo di mercati, tra i quali quello editoriale. Le abitudini processuali che perdurano da decenni devono necessariamente tenere il passo del cambiamento tecnologico, specialmente in un settore nel quale la conoscenza delle tecnologie da parte del cliente finale è sempre più elevata¹.

Questo lavoro di tesi nasce appunto con il fine di studiare alcune delle dinamiche evolutive più diffuse nel mercato editoriale e di analizzare i comportamenti da parte delle case editoriali presenti in Italia a fronte di un cambiamento, come detto, epocale; la focalizzazione principale sarà lo sviluppo delle applicazioni di periodici sui nuovi tablet, in particolare su iPad.

1.1 Contesto

La tesi tratta principalmente di un particolare e innovativo tema: le applicazioni dei magazine (periodici) per iPad. Tuttavia, affiancati a questo topic primario, si troveranno alcuni studi riguardanti tutto ciò che si correla in modo primario a questa analisi.

In particolare, lo studio si dipanerà attraverso un primo sguardo su quel mercato editoriale che sarà chiamato "tradizionale", ovvero assodato, presente in modo stabile sul mercato già da molti

¹ Convention "Parole digitali: la rivoluzione ePublishing", Venezia, 8 febbraio 2011
http://www.key4biz.it/News/2011/02/08/Contenuti/editoria_digitale_eBook_raffaele_barberio_ePublishing_eMagazines_Social_Media_Week_Franco_Siddi.html

anni, nonostante vari tentativi di innovazione incrementale sul mercato stesso. Dopodiché il focus si volgerà verso le nuove tecnologie e le evoluzioni del mercato medesimo, in cui si studieranno le tecnologie presenti, le possibilità e le debolezze di questo nuovo settore e le possibili evoluzioni della competizione.

Dopo questa prima parte di inquadramento generale l'attenzione sarà veicolata verso lo studio vero e proprio relativo al mercato dell'applicazione, a supporto del quale saranno descritti alcuni casi di studio sulle applicazioni che stanno riscuotendo più successo.

Diverse ragioni spiegano la scelta di questi argomenti. Innanzi tutto occorre sottolineare di come il mercato New Media stia evolvendo in maniera veloce ed articolata; in particolare le dimensioni dello sviluppo risiedono in tre ambiti primari, ovvero stampa (su cui la tesi è focalizzata), radio e televisione. Inoltre è importante evidenziare che nello stesso settore editoriale (editoria della carta stampata) vi sono numerose filiere differenti, quotidiani e libri per professionisti per citare due esempi; la tesi pone particolare attenzione dunque al settore della carta stampata, con un particolare riferimento ai periodici.

Come si diceva, è inoltre interessante studiare le dinamiche evolutive che si stanno verificando, ed è per questo motivo che ci si pone come obiettivo l'analisi della nascita dei nuovi tablet e di come le aziende stiano creando applicazioni ad hoc dei loro periodici per i tablet in questione. La scelta di iPad è relativa, come anticipato, al fatto che Apple è il precursore di questa innovazione, è in qualche modo pioniera di un radicale cambiamento che sta scuotendo il mondo sia delle imprese che dei consumatori (oltre al motivo che iPad è leader di mercato, sia in Italia che all'estero).

1.2 Metodologia

Questo lavoro di tesi è stato portato avanti seguendo quattro linee di azione predefinite, quattro strategie, in altre parole, seguite in tutte le fasi della ricerca.

La prima metodologia utilizzata è stata la ricerca personale tramite fonti secondarie; in questa classificazione rientrano gli articoli su alcuni siti internet specialistici o dedicati alle tecnologie analizzate. L'analisi approfondita delle fonti secondarie, avanzata in particolar modo nelle prime fasi del lavoro, è servita non solo per inquadrare il lavoro e riuscire ad avere dimestichezza con numeri, nomi, processi e dinamiche del mercato di riferimento, ma anche per avere un quadro evolutivo continuo delle nuove tecnologie in uscita in itinere. Lo studio della letteratura scientifica rientra in questa prima linea strategica.

La seconda metodologia adottata è stata l'analisi delle fonti primarie. Con questa dicitura si intende specialmente alcune interviste (telefoniche o via eMail) ad esperti del settore di competenza e a specialisti del mercato. Questo metodo, ricorrente in alcune sezioni del lavoro, ha portato ad una conoscenza profonda di alcune tecnologie, di alcuni processi e di molte delle dinamiche (già ipotizzate precedentemente) che il mercato fronteggia in un contesto così mutevole.

La terza linea guida è il caso di studio. Si sono analizzati diversi casi di applicazioni con il fine di cercare di capire quali siano le caratteristiche o i contenuti delle applicazioni più apprezzate dal mercato e quali invece non creino un differenziale competitivo. Gli obiettivi della scelta di avanzare dei casi di studio risiedono nei seguenti punti: capire cosa le case editoriali stiano effettivamente facendo per fronteggiare un mercato nuovo, studiare le linee strategiche e operative effettuate per offrire al mercato la possibilità di leggere anche su tablet, analizzare i fatturati e i numeri di download in relazione al numero di lettori e copie cartacee vendute, capire quali siano le vere motivazioni che stanno portando le case a sbarcare nel "Blue Ocean" del digitale.

La quarta e ultima metodologia di studio risiede nello studio dei censimenti, redatti in collaborazione con l'Osservatorio New Media del Politecnico di Milano. Si è trattato di catalogare tutti i periodici presenti in Italia e di studiare l'eventuale applicazione dello stesso magazine; il confronto dei due censimenti (il primo risalente a Gennaio 2011, il secondo a Settembre 2011) ha l'obiettivo di studiare l'evoluzione semestrale del mercato digitale.

A conclusione di questo lavoro di tesi è stato possibile tratteggiare, anche grazie all'analisi della letteratura, qualche trend di crescita e alcune previsioni sull'andamento del mercato.

1.3 Contenuto

Come anticipato precedentemente, il contenuto della tesi sarà sviluppato attorno ad una linea guida primaria, ovvero le applicazioni di riviste per iPad.

Ciò che si vuole far emergere con maggior importanza sono le scelte strategiche che stanno alla base dell'uscita di un'applicazione apposita per questo nuovo mercato. Si cercherà di dare dunque una risposta alle domande sul perché sviluppare delle applicazioni, sulle modalità di gestione delle stesse, su come sia strutturata la linea del valore riferita alla vita dell'applicazione stessa.

A questo capitolo introduttivo seguirà il capitolo che descrive la letteratura scientifica studiata; questo studio è il vero fondamento di tutto il lavoro, in quanto ha permesso di riuscire a inquadrare il mercato di riferimento e a proporre visioni sul suo sviluppo. Tale parte descriverà le visioni, concordanti o discordanti, di alcune delle voci più autorevoli e affidabili sul mercato editoriale (tradizionale o digitale).

Il terzo capitolo è poi relativo alla presentazione del mercato editoriale. Con più precisione, si studierà puntualmente sia la struttura del mercato editoriale tradizionale, con l'attenzione rivolta ai suoi cambiamenti, sia in Italia che all'estero, che la struttura del nuovo mercato digitale, che è ben delineata nonostante sia un ambiente di business in continua evoluzione.

Lo studio della nascita dei nuovi device sarà sviluppato nel quarto capitolo. Il focus essenziale di questa sezione risiede nell'importanza dello sviluppo tecnologico che sta sempre più velocemente portando ad un cambiamento radicale del mercato editoriale. Sarà in questa parte sviluppato uno studio di confronto tecnico tra i nuovi tablet, con riferimento a sistema operativo, prezzo, caratteristiche, potenzialità.

Il quinto capitolo conterrà un'analisi dell'offerta di applicazioni dei periodici; saranno analizzati in questa sezione i seguenti punti: il ciclo di vita dell'applicazione, mercati virtuali (application stores) e studio dei censimenti. Il capitolo si chiuderà con una valutazione dei trend evolutivi in atto negli otto mesi intercorsi tra i due censimenti e con un benchmark internazionale per capire le differenze tra il mercato italiano e il mercato estero.

Il sesto capitolo è relativo all'analisi dei casi di studio anticipati in precedenza. Alcuni dei casi più apprezzati o innovativi sono studiati in questa sezione.

Un capitolo conclusivo conterrà infine tutte le considerazioni finali che chiuderanno di fatto il lavoro.

1.4 Obiettivi

Ci sono due tipologie di obiettivi in questa tesi. Affiancati ad alcuni obiettivi "guida", ovvero generali a livello complessivo, si trovano, all'interno di ogni capitolo, alcuni obiettivi particolari, specificati di volta in volta.

Segue una lista di obiettivi primari proposti.

- ✓ Studiare la letteratura scientifica in riferimento al mercato editoriale e alle sue evoluzioni digitali.
- ✓ Descrivere il mercato tradizionale dell'editoria.
- ✓ Analizzare quali siano gli attori principali del mercato e delle sotto-categorie del mercato stesso.
- ✓ Studiare e analizzare le forze evolutive nello stesso mercato.
- ✓ Sottolineare le dinamiche della competizione.
- ✓ Focalizzarsi sulle minacce e le difficoltà che gli attori devono affrontare.
- ✓ Studiare l'offerta dei maggiori tablet presenti nel mercato italiano e le loro caratteristiche operative.
- ✓ Capire come sia strutturato il ciclo di vita delle applicazioni.
- ✓ Individuare quali siano le caratteristiche o i contenuti che possano dare vantaggio competitivo ai produttori di contenuti su iPad.
- ✓ Anticipare, anche con il supporto della letteratura, le possibili evoluzioni del mercato "innovativo".

2. Letteratura scientifica

In questo capitolo sono raccolti i pensieri delle voci autorevoli riguardo alcuni temi trattati in questo lavoro. Si è deciso di dividere lo studio essenzialmente in due ricerche separate, quella relativa a tutto ciò che concerne il mercato tradizionale e quella relativa al mercato digitale, ai nuovi tablet e alle applicazioni.

Questa scelta è stata fatta con il fine di focalizzare l'attenzione puntualmente su una porzione del mercato per volta; per spiegare meglio, le due ricerche non sono completamente separate, ma è stato necessario separare concettualmente il lavoro di analisi per non confondere le idee e non mischiare argomenti così uniti ma così diversi.

Molte considerazioni sono state rinvenute da fonti autorevoli, giornalisti che lavorano per testate come il Corriere della Sera, Il Sole 24 Ore, La Repubblica, NY Times, Wall Street Journal solo per fare degli esempi. Tuttavia ciò che è stato maggiormente considerato e descritto in questo capitolo è legato a grandi firme "specializzate", che si sono contraddistinte per autorevolezza, affidabilità ed idoneità sui temi trattati.

2.1 Mercato tradizionale

Si sono individuati in letteratura quattro filoni di pensiero che danno una visione complessiva del mercato editoriale tradizionale. È importante sottolineare che ovviamente vi sono delle visioni contrastanti rispetto allo stesso mercato, ed è dunque doveroso descrivere questi pensieri così come sono presentati in letteratura.

2.1.1 Il mercato sta cambiando

Molti autori e tutte le case editoriali si sono da tempo accorti che il mercato editoriale sta cambiando. I dati ricavati dall'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) mostrano come il mercato dell'editoria stia cambiando in modo epocale, grazie soprattutto alla straordinaria diffusione del web in tutto il mondo.

Per citare un esempio dei risultati della ricerca, negli ultimi quattro anni le vendite cartacee dei quotidiani sono scese in tutte le Nazioni studiate; si va dal minimo del -2% dell'Austria al -30% degli Stati Uniti, passando dal -10% della Germania al -18% dell'Italia ².

I dati ricavati dalla ricerca citata sono confermati da Mike Shatzkin, amministratore delegato della The Idea Logical Company. L'autore afferma che le case editrici stanno confrontandosi con un mercato in un periodo rivoluzionario, sia dal punto di vista tecnologico che gestionale. Nei suoi studi emerge con particolare rilevanza il cambiamento enorme che la domanda di tale mercato sta attraversando. La proposta di Shatzkin è una possibile soluzione al problema portato dall'evoluzione citata; in un periodo di rivoluzione, egli afferma, è necessario per le case editrici (sia che producano quotidiani che producano periodici) essere sufficientemente flessibili e snelli per riuscire a cogliere anche i più piccoli segnali di cambiamento della domanda, per poter diventare anticipatori del cambiamento e riuscire a sfruttare i vantaggi competitivi propri del first mover. Questo filone è molto simile alle proposte della RBV (Resource-Based View) ³ (Barney J.B., 1991). La sua opinione finale è che entro dieci anni si troveranno sul mercato dell'offerta (che deve ovviamente mutare a seguito di un cambiamento della domanda) due tipologie di attore: grandi case editoriali multinazionali, che operano in un contesto globale con suddivisioni regionali o statali, e piccole case editoriali di minima dimensione rivolti a mercati di nicchia (Shatzkin, 2007).

Concordante e completo rispetto alla visione di Shatzkin è la lettura di Gino Roncaglia, professore presso l'Università della Tucsia, filosofo e saggista. Emerge dai suoi scritti e dalle sue interviste che effettivamente, oltre al mercato della domanda, si trova in un periodo di profonda mutazione anche il mercato dell'offerta. Egli non solo propone una visione simile a Shatzkin per quanto riguarda l'esistenza di due tipologie di attore (grandi case globali e piccoli editori locali), ma completa la suddetta visione anticipando quale sarà il nuovo ruolo degli editori in un contesto completamente differente. In particolare, egli crede che la nuova figura dell'editore si trasformerà in pochi anni in esperto di comunicazione digitale e di open marketing, in grado di formare un rapporto caratterizzato da forte interattività tra autore, lettore ed editore stesso (Roncaglia, 2010).

² <http://www.oecd.org/dataoecd/30/24/45559596.pdf>

³ <http://didattica.spbo.unibo.it/adon/files/lezione3.pdf> pagina 4

2.1.2 Completa digitalizzazione

La letteratura offre svariati esempi di autori che affermano che il cambiamento del mercato sarà molto più rivoluzionario e veloce di quanto teorizzato da Shatzkin. Secondo questo filone, il mercato evolverà verso una veloce e completa digitalizzazione del cartaceo, fino al punto in cui il libro e il giornale come sono conosciuti ora non esisteranno più tranne che per alcune nicchie “amanti” della carta.

Una delle voci più autorevoli a sostegno di tale tesi è Giuseppe Severgnini, giornalista e scrittore italiano nonché amministratore del blog Italians sul sito del Corriere della Sera. Egli afferma che il digitale sostituirà in breve tempo il libro cartaceo, così come è stato per l'orologio digitale a scapito dell'analogico e per l'mp3 a scapito di cd, musicassette e vinili. La strada verso la digitalizzazione seguirà (in Italia) questa via: la prima categoria a digitalizzarsi completamente sarà l'enciclopedia, seguita a breve distanza da dizionari e manualistica professionale. Dopo di loro, seguiranno con qualche mese di ritardo libri scolastici, best seller, saggi e romanzi ⁴. (Severgnini, 2010).

Altro sostenitore della teoria di completa digitalizzazione è il già citato Gino Roncaglia. La strada per il completo cambiamento è tuttavia differente rispetto a quanto Severgnini afferma; egli crede che il cambiamento non sarà svolto sulle categorie del libro, ma sulle categorie di lettore: i primi lettori che muteranno le loro abitudini e si convertiranno al digitale saranno i lettori forti, seguiti dai nativi digitali, meno attaccati e affezionati alla tradizionale lettura su carta. Il libro tradizionale, come teorizzato da Severgnini, non morirà comunque ma rimarrà un prodotto di nicchia ⁵.

2.1.3 Parziale digitalizzazione

In contrasto con la tesi appena descritta, è invece l'idea sostenuta da parecchie voci autorevoli, secondo le quali invece il libro digitale tenderà a sostituire solo parzialmente il cartaceo. Tra i vari autori a favore di questa linea, spicca il pensiero di Virginio Sala, direttore editoriale di Apogeo.

Egli reputa che i vantaggi del libro digitale (non considerando i vantaggi ecologici a cui il consumatore medio non è particolarmente interessato) siano troppo labili per essere sostenibili nel lungo periodo e per sostituire completamente uno strumento che da generazioni è radicato nella nostra cultura come il libro (e il giornale) cartaceo. Vi sono solamente due categorie di libro

⁴ <http://www.corriere.it/italians/>

⁵ http://www.corriere.it/cultura/10_novembre_09/ebook-scomparsa-editori_fd777ec2-ebc7-11df-8ec2-00144f02aabc.shtml

che sono molto promettenti per le case editoriali, ovvero i libri professionali (emerge l'esempio di un programmatore informatico, per il quale è senza dubbio comodo avere un eBook reader a cui affidarsi) e i libri che fanno riferimento alla da lui definita "editoria aziendale", ovvero uno strumento di pubblicazione da parte delle imprese di documenti digitali da distribuire ai vari stakeholders dell'impresa stessa (banche, fornitori, ...) al fine di massimizzare il controllo sulle informazioni distribuite. (Sala, 2000).

Un altro sostenitore di queste idee è Fabio Brivio, blogger e editor per la manualistica informatica. Nel suo blog sono raccolti una serie di articoli e di idee sintetizzate di seguito.

Egli sostiene che il mercato italiano degli eBook è una gigantesca start-up nazionale⁶. I trend di crescita e le previsioni di vendita per reader e eBooks sono molto promettenti per gli attori operanti nel mercato; tuttavia le maggiori case editoriali non sostituiranno completamente la loro offerta, passando in modo totale al digitale, ma si muniranno di alcuni problem solver specializzati nel mercato eBook in qualità di funzioni di staff alle business unit editoriali. Il passo successivo sarà l'integrazione del loro know how, in modo tale da trasformare gli editori, i grafici, i responsabili della produzione e i redattori in professionalità a tutto tondo, in grado di lavorare con la stessa disinvoltura sia sul cartaceo che sul digitale⁷.

2.1.4 Modelli di business diversi

Un'ultima visione è offerta ancora una volta da Fabio Brivio, sempre sui due siti citati in precedenza (ApogeoOnline e il suo blog). Egli descrive la differenza tra i modelli di business utilizzati nel mondo anglosassone e in Italia per il mercato degli eBook.

In particolare, egli focalizza l'attenzione sulla struttura del mercato. Il mercato anglosassone ha seguito l'evoluzione di un duopolio, con due enormi piattaforme (Amazon e Apple) che si dividono il controllo totale del business del libro elettronico; con totale non si intende solamente che la quasi totalità delle vendite avviene sulle due piattaforme citate, ma anche che esse controllano l'intera filiera e tendono a minimizzare la distanza tra magazzino e libreria. L'evoluzione della struttura del mercato sfocierà a breve in un oligopolio, dopo aver inglobato al suo interno anche attori come Google.

⁶ <http://www.apogeoonline.com/webzine/2010/10/25/ebook-una-gigantesca-start-up-nazionale>

⁷ <http://www.fabiob.eu/>

Il mercato italiano è profondamente diverso. Ciò che differenzia le due strutture sta nel fatto che nel mercato italiano si tende a separare le piattaforme di vendita da quelle di distribuzione. Per piattaforma di vendita Brivio intende gli store o i siti web eCommerce dove è possibile acquistare contenuti come eBook, file audio, DVD o altro (LaFeltrinelli, IBS, Simplicissimus sono solo tre esempi). Per piattaforma di distribuzione Brivio intende invece descrivere quegli attori che si rivolgono agli editori offrendo servizi legati alla creazione e gestione di cataloghi digitali (Stealth, Book Republic, Mondadori ed Edigita sono i quattro esempi più citati) ⁸.

2.2 Mercato digitale e applicazioni

In questa sezione è invece descritta la letteratura scientifica che riguarda la parte digitale del mercato editoriale, che meglio sarà descritta nel capitolo 3.

Nella letteratura emergono sei linee di pensiero e di analisi che vengono descritte di seguito.

2.2.1 La superdistribuzione

Uno dei più grandi cambiamenti portati dalla nascita dei nuovi tablet (e degli smartphone) è il concetto della superdistribuzione (Furregoni, Rangone, Renga, Valsecchi, 2007).

Con questo concetto gli autori vogliono sottolineare che il cliente ha la possibilità di accedere a qualsiasi contenuto da qualsiasi piattaforma tecnologica che sia in grado di supportare tale formato, il tutto in un modo assolutamente trasparente.

La superdistribuzione (termine coniato nella prima ondata di crescita di internet) definisce un approccio alla distribuzione dei contenuti digitali in cui gli stessi sono per lo più distribuiti user-to-user (distribuzione orizzontale), senza considerare la distribuzione verticale B2C.

2.2.2 Il movimento mobile internet

Un autore giapponese (Yamakami, 2009) studia il cambiamento della "everyday life" portato dalla nascita e dallo sviluppo del mobile internet.

La tecnologia 3G sta sempre più penetrando il mercato giapponese, cambiando radicalmente e in modo definitivo le abitudini della società. Inoltre, gli operatori mobile stanno via via muovendosi per offrire una gamma sempre maggiori di servizi dedicati, al fine di penetrare sempre più quel mercato in forte espansione.

⁸ <http://www.apogeeonline.com/>

2.2.3 iPad come unico leader di mercato

Numerosi autori affermano in letteratura che iPad sia leader incontrastato del mercato dei tablet e che continuerà ad esserlo nei prossimi anni.

I dati di vendita di iPad, provenienti dalle dichiarazioni ufficiali di Apple e trovabili facilmente su diversi blog⁹, confermano che quanto anticipato ha in effetti un fondamento; basti pensare che le vendite mondiali di iPad relative all'ultimo trimestre 2011 sono stimate essere circa 22 milioni di esemplari. Il trend di crescita aggressiva delle vendite è confermato anche dallo studio di eMarketer¹⁰, che mostra come le vendite di tablet nei soli Stati Uniti aumenteranno fino a toccare quota 40,6 milioni di tablet venduti nel solo 2012, il 75% dei quali saranno iPad.

La teoria secondo cui iPad resterà solidamente come primo attore incontrastato in questo mercato è avanzata, come si diceva, da molte voci, tra cui emerge con rilevanza quella di Mike Abramsky, managing director alla RCB Capital Markets¹¹.

Egli reputa che iPad, in linea con l'evoluzione del mercato complessivo dei tablet, continuerà a crescere in modo esponenziale fino al 2015, oltre il quale non si può prevedere a causa della straordinaria velocità dell'innovazione tecnologica. Pensa inoltre che una percentuale pari al circa 80% del mercato sarà controllato da Apple (numero in linea con lo studio di eMarketer citato in precedenza) in quella data limite. Infine, l'autore afferma che oltre il 70% dei possessori di iPad cambieranno il loro device per sostituirlo con iPad2 in pochi mesi, mentre già il 25% dei clienti ha già implementato tale scelta. Un'ulteriore idea dello stesso autore, contenuta in alcuni articoli presenti nella raccolta citata, consiste nell'evoluzione del mercato dei prossimi anni; egli pensa che il mercato più promettente, per ragioni di alta numerosità e bassa penetrazione, è il mercato cinese. Mentre per gli altri mercati Apple dovrebbe continuare a mantenere una strategia di pricing che premia l'innovazione, l'esclusività e il brand image, in Cina dovrebbe entrare sul mercato con un "category killer" in grado di sbaragliare la concorrenza già alla nascita; in altre parole un iPhone e un iPad a basso costo, che potrebbe rappresentare una crisi tra esclusività del fashion e economicità.

⁹ <http://www.apple.com/pr/>

¹⁰ <http://www.emarketer.com/Article.aspx?R=1008098>

¹¹ <http://www.geek.com/articles/tagged/mike-abramsky/>

2.2.4 iPad superato da Android

Contrariamente a quanto affermato e sostenuto da Abramsky, vi sono diversi autori che credono che iPad non resisterà all'attacco dei tablet di Android, il sistema operativo open-source sviluppato da Google specificatamente per i tablet.

Uno degli autori che più lottano per affermare questa teoria è Zhentang Wang, presidente e neo amministratore delegato di Acer. Anche per lui non esistono fonti provenienti da manuali, libri o trattati, ma solo una raccolta di articoli da cui si è attinto per trovare le informazioni descritte. La raccolta si trova al link della nota ¹².

Wang pensa che iPad non resisterà ad Android, le cui vendite complessive (si sottolinea fin d'ora che in base alle rilevazioni avanzate in questo studio) Android è adottato dalla maggioranza dei tablet sul mercato) supereranno entro la fine del 2012 le vendite di iOS, il sistema operativo di Apple. Afferma poi che il volume di affari di Apple proveniente dalle vendite di iPad diminuiranno del 30% nel 2012, proprio a causa della grande espansione di Android. Infine, Wang si dichiara molto fiducioso sull'andamento futuro di Acer, in quanto ritiene che si stia muovendo da pioniere del mercato: le tecnologie dotate di cloud computing avranno nel prossimo futuro un ruolo decisivo nella vita quotidiana delle persone, e gli attori che non si doteranno di una tecnologia del genere non riuscirà più ad essere remunerativa ed abbandonerà il mercato. Questo pensiero sta alla base della recente acquisizione da parte di Acer di iGware, società specializzata nel cloud computing che doterà dei nascenti Ultrabook della tecnologia citata.

2.2.5 Il duopolio del mercato dei tablet

Un interessante pensiero è proposto, e non replicato da altri autori, da un esperto del mercato di internet, tablet e nuove tecnologie. Si tratta di Gene Munster, managing director e analista presso la società Piper Jaffray ¹³.

Munster teorizza un cambiamento del contesto competitivo che sta nascendo proprio in questi ultimi mesi del 2011. Egli crede che nel corso del 2012 Google farà di Motorola il suo unico cliente nel mercato dei tablet, dedicando il suo sistema operativo Android unicamente allo Xoom di Motorola e chiudendo ufficialmente le porte alla strategia open-source. Il mercato dei tablet subirà una scossa profonda, in quanto la maggior parte degli introiti saranno attirati verso i due

¹² <http://247.libero.it/dsearch/jt+wang/>

¹³ <http://tech.fortune.cnn.com/tag/gene-munster/>

più grandi attori (Apple e Motorola), mentre le altre case saranno costrette a cambiare sistema operativo e indotte a ridimensionare notevolmente i propri volumi. Entro il 2015 egli stima che Symbian (sistema operativo di alcuni smartphone Nokia e Samsung) sparirà dal mercato, mentre Blackberry calerà la propria quota di mercato fino al 5% complessivo, contro il 75% totale tra iOS e Android ¹⁴.

2.2.6 L'inutilità del tablet

Numerose sono infine le voci che reputano iPad e tutti i device strumenti inutili, che servono solamente da console portatile o da oggetto status symbol; le due fonti maggiori di questo filone di pensiero sono riportate di seguito.

Per fare un esempio, il gruppo editoriale JulieNews fa emergere nella sua recensione di iPad2 che esso sia uno strumento completamente inutile, utilizzato solamente per giocare e navigare sui tre siti più visitati al mondo (Facebook, Google, Youtube); difficile è la lettura di eBook, soprattutto al sole o all'aria aperta; il piccolo schermo non permette alla grafica, comunque in alta definizione, di essere completamente sfruttata; il prezzo elevatissimo non è giustificato dall'offerta delle funzioni di iPad; non è possibile inviare mail di grandezza superiore a 20 MB; infine, i contenuti in flash su web non sono compatibili. In altre parole, è uno strumento bello e accattivante, che serve solamente per perdere il proprio tempo ¹⁵.

Un altro esempio, che di fatto può essere assimilata ad una mossa pubblicitaria anti-Apple, è il caso di Microsoft. In una presentazione consegnata da Microsoft ai rivenditori, vengono spiegati i motivi per cui non si deve comprare l'iPad. In questa pubblicità negativa, Microsoft afferma che iPad è un bello strumento, ma completamente inutile in ambito professionale, inutile per la creazione di contenuti e privo di strumenti per la gestione aziendale ¹⁶.

¹⁴ <http://9to5mac.com/2011/08/19/what-if-google-closes-android-and-goes-the-apple-model-with-motorola/>

¹⁵ http://www.julienews.it/notizia/cyber-scienza-e-gossip/ipad-2-strumento-inutile/82161_cyber-scienza-e-gossip_5_1.html

¹⁶ <http://www.tomshw.it/cont/news/microsoft-l-ipad-e-bello-ma-inutile-sul-lavoro/29169/1.html>

3. Il mercato editoriale

Per definire cosa sia l'editoria si fa riferimento alla definizione trovata sull'enciclopedia Treccani.

L'editoria è l'industria che si occupa del reperimento, della produzione e della divulgazione di opere letterarie, artistiche, scientifiche o musicali; queste attività non sono direttamente e unicamente legate all'arte tipografica e al commercio librario (Enciclopedia Treccani, appendice 2005).

Questa definizione ingloba una numerosa gamma di sfaccettature, le quali sono supportate da un'apposita filiera produttiva. Nondimeno, i tempi di attraversamento dell'intera filiera sono profondamente differenti a seconda di quale sia la sfaccettatura che si considera.

In particolare, si parla per fare due esempi di editoria libraria quando si intende la produzione e distribuzione di libri (romanzi, raccolte di poesie o libri per professionisti che siano), di editoria periodica se si guarda la produzione e distribuzione di quotidiani e magazines periodici, di editoria di quotidiani se si fa riferimento ai newspaper e di editoria innovativa (sia televisiva che digitale su web o device elettronici).

Tornando ad un livello prettamente teorico, si possono definire dunque due tipologie ben definite di mercati; il mercato dell'editoria tradizionale e quello dell'editoria digitale.

Lo scopo di questo capitolo è studiare le differenze relative a questi due mercati, che sono sì parte di un unico grande "sovra-mercato" editoriale, ma che hanno delle particolarità così diverse che è necessario sottolinearle chiaramente.

Il capitolo si divide in due parti principali. La prima parte sarà relativa alla classificazione e alla descrizione del mercato editoriale tradizionale, e sarà seguita dalla sezione dedicata allo studio del mercato editoriale digitale.



[Graph 1: suddivisione mercato editoriale]

3.1 Mercato tradizionale

Per mercato tradizionale si intende il settore dell'editoria cartacea, che è suddivisa nelle quattro categorie citate nel grafico sottostante e descritte a valle dello stesso.



[Graph 2: suddivisione mercato tradizionale]

3.1.1 Quotidiani

Un quotidiano è definito come una pubblicazione editoriale periodica informativa, che esce almeno con cinque numeri a settimana ¹⁷; insieme alla televisione e alla radio costituisce uno dei

¹⁷ <http://it.wikipedia.org/wiki/Quotidiano>

maggiori strumenti informativi, per tutte le fasce di età e per tutte le caratteristiche dei diversi tipi di “consumatore mediatico”.

Andando a ritroso nella sua storia, ci si riferisce come primo nella storia del quotidiano alla “Acta Diurna” del 59 a.C., anno in cui Giulio Cesare decise di distribuire alcune informazioni (politiche, di guerra, di attualità) alla totalità del popolo romano; il foglio era quotidianamente appeso in alcune parti della città, affinché chiunque, senza alcuna distinzione di classe sociale, potesse leggere (se ne era capace) ed essere informato.

Il primo quotidiano in forma moderna nasce invece a Lipsia attorno alla metà del 17° secolo; la “Einkommende Zeitung” era letto principalmente dagli appartenenti alle classi benestanti, ed era costituito di qualsiasi genere di notizie, dalla cronaca all'economia, dalla politica ai consigli di caccia.

Solo qualche secolo dopo, tra l'Ottocento e il Novecento, il quotidiano riuscì a diventare uno dei canali più diffusi per essere informati; questo fatto derivò principalmente da due fattori: innanzi tutto l'industrializzazione, che contribuì allo sviluppo importante della società capitalista e alla nascita di diverse società specializzate nel ciclo di vita del quotidiano (stampa, redazione, distribuzione, ...); il secondo motivo è ovviamente l'esponenziale crescita dell'alfabetizzazione, anche a livello dei ceti meno abbienti.

Come tutti i canali di “distribuzione dell'informazione”, il quotidiano è da sempre oggetto di gravi e durature pressioni politiche, grazie appunto alla straordinaria capacità di media quali tv e carta di entrare nelle case e nelle teste delle persone. È facile infatti per una carica politica che voglia avere una grande rinomanza popolare pensare che uno dei modi per convogliare un pensiero sia quello di influenzare i media nella diffusione di alcune notizie. Questo problema, esaltato in qualche massimamente in alcuni periodi di guerra in presenza di alcuni regimi oppressivi, è sempre comunque di attualità anche nei tempi contemporanei. I conflitti di interessi tra classe politica e quotidiani fanno pensare anche a noti pensatori ed ex politici come Cossiga che il controllo della carta stampata e le pressioni da parte del mondo politico non finiranno mai (Cossiga e Cagnini, 2010).

Diffusione Nazionale
Diffusione Locale
Diffusione Online
Free Press

[Tab 1: composizione mercato del quotidiano]

La tabella precedente mostra in sintesi la composizione del mercato attuale del quotidiano. È importante precisare da subito che si tratta di quattro aree complete e non mutualmente esclusive.

Alle due aree più corpose e datate (diffusione nazionale nell'intera area geografica di uno stato e diffusione locale di circoscrizione provinciale, comunale, ...) si sono da pochi anni affiancate due aree innovative, ovvero la diffusione online dei quotidiani (la versione digitale dei quotidiani principali) e la diffusione gratuita che fattura solamente grazie alle pubblicità (è incredibile pensare che il free press sia nata nel 1995, ed oggi il quotidiano più letto in tutto il mondo è proprio Metro, con 7 milioni di copie distribuite ogni giorno in svariati Paesi).

Il mercato italiano dei quotidiani è un classico esempio di "red ocean", vale a dire un mercato consolidato e iper competitivo, che basa la propria forza sulla ricerca di efficienza in ogni categoria di costo e fonte di ricavo (Cham Kim e Mauborgne, 2005). Oltre ad una costellazione di piccoli editori che tentano di massimizzare le proprie quote in alcune tipologie di target preciso (ad esempio il mercato degli sportivi dilettanti under 40 della zona del varesino da parte del "La Prealpina", piccolo quotidiano locale che dedica una vasta porzione dello spazio a risultati e commenti sportivi di leghe minori ¹⁸), il mercato può dirsi controllato da tre grandi gruppi storici, che operano in un regime di competizione consolidata e si dividono la gran parte del mercato.

Si tratta del gruppo RCS ¹⁹, del gruppo editoriale L'espresso ²⁰ e infine del gruppo 24 ore ²¹. Doverosamente da citare, oltre a questi tre grandi gruppi, la Editrice La Stampa ²², società torinese che con La Stampa riesce ad avere una diffusione media di circa 280.000 copie al giorno; da

¹⁸ <http://www.prealpina.it/>

¹⁹ <http://www.rcsmediagroup.it/wps/portal/mg/>

²⁰ <http://www.gruppoespresso.it/>

²¹ <http://www.ilsole24ore.com/>

²² <http://www.lastampa.it/redazione/default.asp>

sottolineare la lungimiranza tecnologica del gruppo, che dopo un lungo progetto di indicizzazione e digitalizzazione è riuscita a fine ottobre 2010 a mettere online l'intero archivio storico della testata, con tutti gli articoli del 1867 al 2006, per un totale di circa 1,75 miliardi di pagine, 5 miliardi di articoli e 4,5 miliardi di fotografie, illustrazioni e vignette.

Al fine di esporre una precisazione del glossario, occorre definire i concetti di tiratura, diffusione e copie vendute; le definizioni provengono dall'enciclopedia Treccani (Treccani, 1954).

Tiratura: il totale delle copie stampate, esclusi gli scarti di macchina.

Diffusione: il totale delle copie diffuse in Italia e all'estero; è ripartita in diffusione pagata, vendite in blocco, abbonamenti e diffusione gratuita.

Copie vendute: il totale delle copie vendute in Italia e all'estero esclusivamente tramite i canali di vendita previsti dalla legge.

Segue la descrizione sommaria dei tre gruppi editoriali citati in precedenza.

RCS Mediagroup

I dati che si leggono dal report del CdA di gennaio 2011 del gruppo affermano che la società RCS Mediagroup, la quale opera sia in Italia che all'estero al fine di produrre e divulgare cultura e informazione, occupa la posizione di leader "indiscusso" nella stampa nazionale italiana, con una quota del 19% circa del mercato; le vendite di quotidiani superano ogni anno gli 1,2 miliardi di euro²³.

A RCS appartengono il Corriere della Sera, che nonostante la crisi del mercato tradizionale editoriale continua ad essere il quotidiano più diffuso in Italia con una tiratura media di 550.000 copie al giorno, e la Gazzetta dello Sport, il quotidiano leader dell'informazione sportiva in Italia con le sue oltre 345.000 copie stampate in media ogni giorno (che detiene peraltro il record italiano di copie vendute in un singolo giorno con le 2.302.000 copie stampate e vendute il 10 luglio 2006, giorno successivo alla finale dei mondiali di calcio). Oltre a queste due testate, nella divisione "RCS quotidiani" è presente anche un quotidiano free press molto diffuso, il City, distribuito in 18 città italiane (le 9 più importanti sono Milano, Roma, Napoli, Torino, Bari, Bologna, Firenze, Genova e Verona).

²³ http://affaritaliani.libero.it/mediatech/rcs_assemblea280411.html

Gruppo Editoriale L'espresso

Il gruppo, nato nel 1955 e quotato a Piazza Affari, contiene otto divisioni principali (quotidiano nazionale, periodici, quotidiani locali, radio, televisione, internet, pubblicità, formazione).

Il quotidiano nazionale del gruppo è La Repubblica, che con una tiratura media di oltre 485.000 copie al giorno è secondo in diffusione solamente al Corriere della Sera; interessante è il testa a testa di questi mesi con ePolis, per continuare a tenere la seconda posizione di questa prestigiosa classifica.

Oltre al quotidiano nazionale di cui sopra, il gruppo edita e distribuisce ben 15 quotidiani locali. I quattro più importanti (che occupano il cluster 50.000 – 100.000 copie medie vendute ogni giorno) sono Il Tirreno, un quotidiano diffuso nell'area Livornese, La Nuova Sardegna, con sede operativa a Cagliari, Il Messaggero Veneto, quotidiano delle regioni di Veneto e Friuli, e Alto Adige, che distribuisce nelle province di Bolzano, Trento e Belluno.

Gruppo 24 ore

Come si snocciola dai dati forniti dal report del consiglio di amministrazione del 30 giugno 2011, l'attuazione del piano di riorganizzazione e rilancio del gruppo avvenuto con uno specifico progetto ha prodotto (e continua a produrre) importanti miglioramenti sui risultati del gruppo stesso. Oltre agli straordinari miglioramenti di Radio24 (che in un solo anno ha aumentato i ricavi del 12% e la quota di mercato del 6,5%), dell'area Digital (che con l'aumento del 19% dei ricavi rispetto all'anno scorso ha portato l'area digitale a rappresentare il 25% dell'ammontare dei ricavi consolidati del gruppo) e dei costi diretti e operativi complessivi (ridotti in un anno di 13 milioni di euro), è da sottolineare la straordinaria importanza a livello nazionale del suo unico quotidiano Il Sole 24 Ore.

Esso è il quotidiano economico-finanziario più venduto in Italia; è il quinto quotidiano nazionale per diffusione dopo, appunto, Il Corriere, La Repubblica, ePolis e La Stampa, con le sue 296.000 copie diffuse mediamente ogni giorno.

Dati Audipress & ADS

La società Audipress e l'associazione ADS (Accertamenti Diffusione Stampa) sono due enti che realizzano in modo separato indagini di tipo quantitativo e qualitativo sulla lettura, la certificazione e la distribuzione effettiva dei quotidiani e dei periodici. Appoggiando lo studio di

questa sezione ad alcuni dati rilevati da questi due attori si è riuscito ad avere un quadro di insieme sulla composizione effettiva del mercato ²⁴ ²⁵. La tabella che segue mostra i primi 20 quotidiani, a livello di diffusione, sul suolo italiano. I dati sono confermati dalle rilevazioni ADS relativi all'anno 2009, consultabili sul sito web citato in precedenza. Da sottolineare il fatto che nell'ultimo anno e mezzo le vendite e la diffusione sono diminuite di svariati punti percentuali, ma le classifiche rimangono di fatto invariate.

Posizione	Quotidiano	Diffusione media
1	Corriere della Sera	587.157
2	La Repubblica	507.388
3	E Polis	482.561
4	La Gazzetta dello Sport - Lunedì	449.341
5	La Gazzetta dello Sport	354.770
6	Il Sole 24 Ore	320.213
7	La Stampa	307.409
8	Il Corriere dello Sport – Lunedì	251.759
9	Il Corriere dello Sport	210.857
10	Il Messaggero	207.803
11	Il Giornale	179.208
12	Il Resto del Carlino	160.181
13	La Nazione	132.152
14	Tuttosport – Lunedì	123.828
15	Libero	118.828
16	Tuttosport	113.067
17	Avvenire	106.284
18	Il Secolo XIX	99.434
19	Il Gazzettino	85.032
20	Il Tirreno	80.510

[Tab 2: classifica della diffusione dei quotidiani]

²⁴ <http://www.audipress.it/>

²⁵ <http://www.adsnotizie.it/>

Il seguente grafico mostra invece in sintesi i risultati raccolti dalle indagini svolte dalle società tra il 20 settembre 2010 al 27 marzo 2011 su un campione di oltre 32.000 individui ²⁶. Lo studio è stato fatto sui 51 maggiori quotidiani nazionali, sui 4 quotidiani free press (Metro, Leggo, City, Dnews) e sui 6 supplementi dei quotidiani stessi, sia a pagamento che gratuiti. Nel grafico che segue sono mostrati i risultati, commentati a valle della tabella stessa, sui 10 maggiori quotidiani "tradizionale", di rilevanza e importanza ben maggiori rispetto a quelli meno diffusi, oltre che i 3 più diffusi di free press.

Quotidiano	Giorno medio					
	Lettori stampa (per 1.000)			Visitatori sito web (per 1.000)		
	Totale	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne
Corriere della Sera	3.056	1.782	1.274	552	359	194
Corriere dello Sport	1.628	1.488	141	185	175	10
Gazzetta dello Sport	4.126	3.727	399	558	531	27
Il Mattino	975	612	363	30	19	11
Il Messaggero	1.460	891	569	101	76	25
La Repubblica	3.250	1.822	1.429	857	558	299
Il Resto del Carlino	1.207	719	487	36	24	12
Il Sole 24 Ore	1.015	674	340	227	158	69
La Stampa	2.080	1.180	900	157	101	56
Tuttosport	937	846	91	125	120	5
City	1.767	858	909	6	2	4
Leggo	1.894	909	985	14	3	10
Metro	1.525	718	806	6	1	5

[Tab 3: composizione dei lettori dei quotidiani]

È necessario, in seguito alla rappresentazione sintetica dei dati sovrastanti, sottolineare alcune osservazioni.

²⁶ <http://www.adsnotizie.it/certif/index.php>

Innanzitutto bisogna far luce sulla differenza, già anticipata in precedenza, tra diffusione e lettori effettivi. Se la diffusione è il totale delle copie distribuite, questo numero può discostarsi anche di svariate migliaia dal numero effettivo di lettori giornalieri; capita infatti che nessuno legga il quotidiano stampato, come capita che lo stesso quotidiano sia letto da una decina di persone. Basti pensare alla consuetudine, per fare un esempio per entrambi i casi, di un individuo che prende il City che si trova fuori dalle metropolitane e lo butta la sera stessa senza nemmeno avere dato una sbirciata; o di un parrucchiere che acquista La Repubblica, mentre tutti i clienti in coda la prendono in mano e la sfogliano. Questa osservazione è necessaria, in quanto il quotidiano più venduto può non essere anche quello più letto (e infatti così è).

Altre osservazioni necessarie sono relative alla modalità di raccolta ed esplorazione dei dati. Le indagini campionarie svolte da Audipress sui quotidiani hanno il fine di stimare quanti lettori al giorno mediamente abbiano le testate; gli individui intervistati costituiscono un campione probabilistico che rappresenta l'intera popolazione italiana "target", ovvero uomini e donne al di sopra dei 14 anni. Sorvolando sui metodi e le strategie di indagine, di intervista e di esplorazione (caratteristiche interessanti ma che non calzano con questo lavoro), occorre focalizzare l'attenzione sui dati di lettura e notare qualche peculiarità.

I cinque quotidiani più letti, in termini di "lettori unici", sono La Gazzetta dello Sport, La Repubblica, Il Corriere, La Stampa e il Leggo. Come anticipato, il quotidiano più diffuso non è anche il più letto (ha infatti più di un milione di lettori in meno rispetto al primo), e non a caso il più letto, nell'Italia appassionata di calcio e bicicletta, è un quotidiano sportivo. È da notare altresì la caratteristica comune di tutti i quotidiani sportivi ad essere letti a grande maggioranza da uomini, peculiarità paritetica per quanto riguarda la visita unica al sito web.

I cinque siti web più visitati (questa volta le testate sportive sono due) sono La Repubblica (quasi un milione di visitatori unici al giorno), La Gazzetta, Il Corriere della Sera, il Sole 24 Ore e il Corriere dello Sport.

Caratteristica comune di tutti i quotidiani è il fatto infine che la maggior porzione di popolazione che legge quotidiani sia di sesso maschile (soprattutto per i quotidiani sportivi); non è così per tutti i quotidiani free press, dove è visibile dalle statistiche che le donne leggano più degli uomini (circa il 52%).

Che il mercato del quotidiano tradizionale sia entrato in crisi da svariati anni è sottolineato sia dalle dichiarazioni della case giornalistiche che dai dati rilevati dalla FIEG (Federazione Italiana Editori Giornali) ²⁷. La seguente tabella mostra sinteticamente la flessione delle vendite complessive dei 57 quotidiani nazionali (ad esclusione dunque della stampa free press).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Media mensile	3.623.841	3.525.997	3.494.264	3.497.758	3.462.780	3.535.499	3.503.680	3.433.606	3.229.551
Totale vendite annue	43.486.092	42.311.964	41.931.168	41.973.096	41.553.360	42.425.988	42.044.160	41.203.272	38.754.612
Variazione	/	- 2,7 %	- 0,9 %	+ 0,1 %	- 1,0 %	+ 2,1 %	- 0,9 %	- 2,0 %	- 5,9 %

[Tab 4: vendite dei quotidiani]

Come anticipato, si può notare come le vendite di quotidiani siano scese dell'11% in soli otto anni, e anche le vendite del 2010 e dei primi mesi del 2011 tengono fede a quanto affermato in precedenza: il mercato del quotidiano tradizionale sta attraversando un periodo di crisi.

3.1.2 Periodici

In questo lavoro saranno usati come sinonimi i termini di periodico, magazine e rivista. Quando si parla di rivista si intende una pubblicazione periodica (con un intervallo di oltre 24 ore), e che tratta di argomenti riguardanti uno specifico settore o una specifica attività, prevalentemente ai fini di aggiornamento e approfondimento (Treccani, Appendice 2005).

Le riviste possono essere classificate in base alle caratteristiche di periodicità (intervallo di tempo tra due numeri consecutivi), argomento o campo di interesse, mezzo di comunicazione (il canale, stampa o online) e diffusione (a pagamento, in abbonamento o gratuite).

Il primo periodico assimilabile alle moderne riviste è il settimanale francese Le Gazette, che esordì nel 1631; lo scopo di tale rivista era informare i lettori sugli avvenimenti della corte, su questione politiche e scientifiche in voga all'epoca. Questo non fu un caso isolato; nello stesso secolo infatti ci fu una grande evoluzione in svariate parti di Europa, anche in Italia, dove uscì nel 1667 gli Atti dell'Accademia del Cimento.

²⁷ <http://www.fieg.it/>

La storia secolare europea ha fatto evolvere il mercato delle riviste fino ad avere quello attuale, un mercato cioè consolidato e addirittura fin troppo specializzato, denso di grandi case editrici con periodici diffusissimi ma anche di piccolissimi attori che editano e distribuiscono piccole testate di nicchia.

La diffusione enorme di internet e l'evoluzione di nuovi mezzi ICT stanno mettendo in crisi anche questo settore tradizionale; il problema è particolarmente pronunciato per l'editoria accademica e scientifica, le quali hanno visto la nascita di pubblicazioni "online peer review", la cui diffusione low cost è di enorme importanza per l'ambito scientifico. Tale diffusione è governata secondo i dettami della Dichiarazione di Berlino sull'accesso aperto alla letteratura scientifica ²⁸.

Si vuole ora spostare l'attenzione sul mercato editoriale italiano; secondo i dati ADS già citati in precedenza sono presenti sul suolo italiano 133 editori di periodici, anche se, con rispetto della legge di Pareto, la gran parte della quota di mercato è controllata da pochissimi attori. In particolare, il leader di mercato (il Gruppo Mondadori) detiene il 34,2% della quota complessiva di mercato, suddivisa tra le sue 42 testate editate. La seguente tabella, confermata sia dal database di riferimento che dai dati ADS, mostra le prime dieci testate per diffusione sul suolo italiano; come si può notare, la maggior parte fanno parte delle categorie lifestyle e gossip.

Testata	Diffusione	Tipologia
TV sorrisi e canzoni	908.491	Settimanale
Dipiù	744.144	Settimanale
Automobile Club	691.506	Mensile
Focus Extra	679.134	Mensile
Famiglia Cristiana	559.946	Settimanale
Style Magazine	525.000	Settimanale
Oggi	520.941	Settimanale
Il Venerdì di Repubblica	519.959	Settimanale
Il Messaggero di Sant'Antonio	509.193	Mensile
Focus	509.947	Mensile

[Tab 5: diffusione e tipologia dei periodici]

²⁸ [http://it.wikipedia.org/wiki/Periodico_\(stampa\)](http://it.wikipedia.org/wiki/Periodico_(stampa))

È interessante notare che sono presenti nella classifica solamente settimanali e mensili; le case editoriali scelgono infatti questa tipologia di uscita per le pubblicazioni più apprezzate.

Si è deciso di descrivere in modo più esteso la parte del mercato editoriale relativa ai quotidiani, perché non troverà spazio in altre parti del lavoro, mentre alla parte dei periodici sarà dedicato ampio spazio nei successivi capitoli.

3.1.3 Libri

Il libro è tradizionalmente definito come un insieme di fogli stampati e rilegati insieme in un certo ordine dentro una copertina; utilizzato per scopi culturali, sociali o di divertimento, è considerato tutt'oggi lo strumento principe del sapere (Treccani, Appendice 2005).

Il bisogno di comunicare e di lasciare impressi in qualche maniera alcune informazioni ha da sempre contraddistinto qualsiasi società, fin dall'età paleolitica. Indubbiamente le prime e più rudimentali forme di scrittura furono di tipo pittografico e simbolico; il segno per i popoli antichi non rappresentava solamente un oggetto, ma anche un concetto da raffigurare e ricordare.

La storia della scrittura viaggia attraverso i secoli, fino ad arrivare nel quattordicesimo secolo a.C., quando la società micenea inventò una sorta di scrittura simile a quella conosciuta ai giorni nostri; pochi segni, combinati tra loro, potevano significare qualsiasi parola. Tuttavia i caratteri fonetici sostituirono in quasi tutte le civiltà gli ideogrammi utilizzati precedentemente, grazie all'invenzione fenicia della scrittura cuneiforme.

L'urgenza di conservare la scrittura ha fatto poi nei secoli successivi nascere alcune modalità di scrittura, dalle tavolette cerate alla scrittura su papiro (tipica delle civiltà greca ed egizia), fino ad arrivare anche alla forma a codice tipica del medioevo.

La stampa, ovvero la riproduzione di un testo o di una figura o di un insieme di tali elementi eseguita con mezzi meccanici in molti esemplari identici, si affermò finalmente in Europa nella metà del 15° secolo, grazie all'invenzione della stampa a caratteri mobili da parte di Gutenberg (Magonza, 1445). Questo fatto fu una vera e propria rivoluzione; in brevissimo tempo, nonostante la tecnica fosse rudimentale e i costi ancora molto alti, non ci fu città europea sprovvista di una propria tipografia con dei complessi torchi a braccio, come raffigurato di seguito ^{29 30}.

²⁹ <http://it.wikipedia.org/wiki/Libro>

³⁰ <http://it.wikipedia.org/wiki/Stampa>



[Image 1: torchi a braccio]

Sorvolando sulle graduali evoluzioni delle tecniche di stampa, ci si concentra ora sulla conformazione del mercato italiano del libro, secondo i dati pubblicati da AIE (Associazione Italiana Editori) ³¹.

Il mercato del libro si divide in tre grandi macroaree, come mostrato nella seguente tabella.

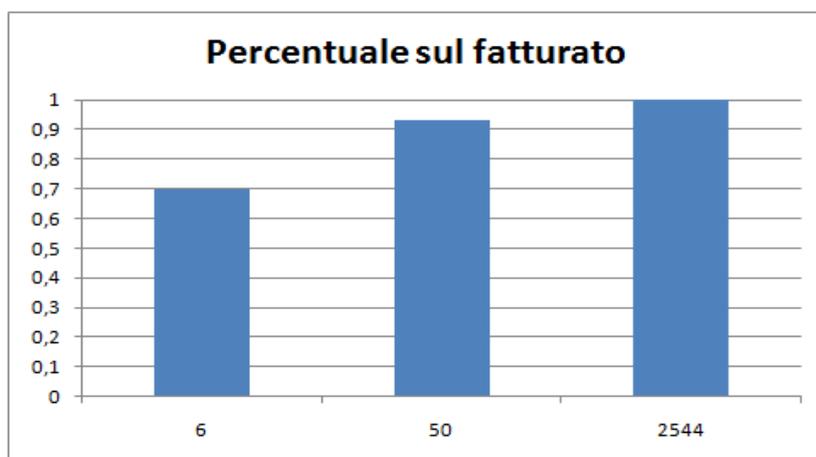
Manuali professionale
Libri di cultura
Manuali scolastici

[Tab 6: macroaree del mercato del libro]

Per libri di cultura si intendono tutti i “libri da leggere”, ovvero romanzi, fantasy, racconti, novelle, lifestyle, cucina e tutti i libri che hanno lo scopo di accrescere la cultura personale o di passare il tempo in modo piacevole e costruttivo. Per libri di scuola si intendono ovviamente tutti i libri di testo adottati da scuole elementari, medie e superiori, istituti tecnici e università. Per libri professionali si intendono infine i testi relativi all’esercizio di un’attività (banalmente il codice che regola un settore).

³¹ <http://www.aie.it/Topmenu/HOME.aspx>

Il settore così definito occupa un giro di affari molto importante e qualitativamente stabile; il fatturato annuo dell'industria si aggira attorno ai 3,5 miliardi di euro complessivi, suddivisi tra le oltre 2.500 case editrici attive, le quali danno lavoro a circa 38.000 addetti.



[Graph 3: fatturati delle case editrici]

Come mostrato in figura, i sei grandi gruppi editoriali sulle ascisse si dividono oltre il 70% del mercato italiano, con 2,5 miliardi di fatturato complessivo. Si tratta del gruppo Mondadori, del gruppo RCS, del gruppo GEMS, del gruppo De Agostini, del gruppo Giunti e del gruppo Ferltrinelli. Altri 50 editori rappresentano circa il 23% del mercato, con un fatturato complessivo di oltre 800 milioni, mentre il resto del mercato è suddiviso da una miriade di micro editori, oltre 2.500, che si contendono i 250 milioni restanti nel mercato (Peresson, 2010).

È interessante notare che il mercato tradizionale, grazie alla straordinaria forza di internet, sta comunque invertendo la rotta; le statistiche e le classifiche ufficiali di Book Republic ³² e altri siti specializzati nella vendita online mostrano come da qualche mese a fianco delle maggiori case editrici lottino quasi alla pari anche i microeditori; per fare un esempio, nella classifica dei libri più venduti di Febbraio 2011 di Book Republic, il primo libro editato da una major è della Bompiani, con "Il cimitero di Praga" di Umberto Eco, che occupa solamente il sesto posto, preceduto da piccolissime e nuove case editrici, addirittura all'esordio.

Per completezza di informazioni, si sottolinea che nell'editoria libraria tradizionale il fatturato derivante dalla vendita di un libro si divide in due parti: mediamente, solo l'8% (soprattutto per autori non affermati) entra in tasca allo scrittore stesso, mentre la restante parte è trattenuta dalla casa editrice, che si accolla i costi di IVA, distribuzione, vendita, stampa, eccetera.

³² <http://www.bookrepublic.it/>

Focalizzandoci sul mercato dell'editoria libraria scolastica, si nota che è questa macroarea è una tipologia differente di mercato. Come precedentemente affermato, anche in questo caso poche case editrici occupano più del 60% del mercato. Si tratta delle nove case maggiori sul suolo italiano, ovvero Il Capitello, Principato, De Agostini, Giunti, Mondadori, Zanichelli, SEI, Paravia, RCS. Non è di scarsa importanza sottolineare uno spiacevole fatto avvenuto a gennaio 2009, quando l'Autorità garante della concorrenza e del mercato (AGCM) confermò la presenza di un cartello (accordo tra più produttori indipendenti di un bene o un servizio per porre in essere delle misure che tendono a limitare la concorrenza sul proprio mercato) nella determinazione dei prezzi dei libri ³³.

Si conclude questa sezione accennando ad una riflessione che proviene dall'analisi dei dati forniti sia da AIE (Associazione Italiana Editori) che da FIEG (Federazione Italiana Editori Giornali); nonostante il momento di profonda mutazione del mercato (diminuzione double digit dei libri allegati ai quotidiani, trasformazione della supply chain con un aumento notevole delle catene librerie, aumento straordinario della vendita online con circa il + 30% annuo, aumento dell'export del libro italiano per circa 2 punti percentuali annui) e il regime di crisi che anche questo settore sta attraversando in questi anni, il mercato italiano del libro riesce comunque ad essere un mercato molto stabile in termini di volumi, nonostante le radicali trasformazioni che si stanno vivendo con l'introduzione di tablet e e-book reader.

3.1.4 Fumetti

Il fumetto è un linguaggio costituito da diversi codici, tra i quali si distinguono quelli di immagine (illustrazione, colori, prospettive, ...) e quello di temporalità (armonia, ritmo, narrazione, ...); usato in gran parte per fini narrativi, è spesso definito "letteratura disegnata", nonostante nel corso degli anni stia evolvendo verso la descrizione di scopi non prettamente narrativi, in particolare istruzioni, ricette o altro (Treccani, 1954).

La storia del fumetto affonda le sue radici nel 19° secolo, sebbene il suo straordinario sviluppo appartenga completamente al 20° secolo. Il primo protagonista del fumetto risale al 1884, quando lo statunitense Richard Outcault diede vita a Mickey Dugan, meglio conosciuto come The Yellow Kid (figura sottostante).

³³ <http://www.agcm.it/>



[Image 2: the yellow kid]

Gli Stati Uniti sono stati dunque i precursori di questo straordinario movimento; in Italia di fatto nasce nel 1908, anno della fondazione del Corriere dei Piccoli di Silvio Spaventa Filippi. Inizialmente sulle tavole non erano inseriti i “balloon” di dialogo, ma strofette rimate e moraleggianti poste al di sotto della vignetta. La vera diffusione avvenne attorno agli anni 30, quando alcuni editori decisero di tradurre e pubblicare fumetti americani (Topolino, Flash Gordon, ...).

Dopo circa 70 anni caratterizzate dal susseguirsi di innovazioni incrementali nelle tecniche e nelle narrazioni, il nuovo millennio ha sancito di fatto l’inizio di un cambiamento epocale nella storia del fumetto (come del resto anche negli altri segmenti del mercato tradizionale); le opportunità date dal web ed i cambiamenti dei gusti e delle esigenze dei consumatori sono il punto di partenza per una svolta radicale che le imprese coinvolte devono affrontare per continuare ad essere competitive sul mercato ³⁴.

Il mercato dell’editoria del fumetto in Italia è costituito da 79 editori, tra i quali la gran parte pubblica pochi titoli a tiratura limitata.

I leader indiscussi del mercato italiano sono indubbiamente Panini Comics, una divisione del Gruppo Panini che è riuscito a generare nell’anno contabile 2010 oltre 800 milioni di euro di fatturato, e la casa Sergio Bonelli, che pubblica Tex (250 mila copie vendute al mese di media).

Si è vociferato nei mesi scorsi di un crollo drastico delle vendite dei fumetti, passate dai 70 milioni di copie del 2004 ai soli 51 milioni del 2010. Gli editori più importanti ritengono che sia stato perso gradualmente l’appeal del mercato nei confronti del fumetto, ma in realtà il problema è duplice.

³⁴ <http://it.wikipedia.org/wiki/Fumetto>

Da una parte la crisi economica degli anni passati ha obiettivamente influito sui numeri del mercato tradizionale complessivo (sia della categoria dei fumetti che, per esempio, dei quotidiani); dall'altro lato la capacità del marketing degli editori dei fumetti non sembra stare al passo con i cambiamenti enormi che il mercato sta attraversando.

I dati descritti in precedenza emergono dai report di FIEG e ADS già citati in precedenza.

3.2 Mercato digitale

Il mercato digitale è la nuova frontiera dell'editoria, una svolta epocale paragonata da parte di molti critici all'invenzione della stampa³⁵, criticata da molti altri, letta da altri ancora come una possibilità di svolta per la creazione di un corposo mercato di nicchia (come sottolineato nel capitolo 2, in sede di studio della letteratura scientifica). Ciò che è certo è che l'editoria digitale è ancora in una fase iniziale del proprio ciclo di vita, e come tale l'incertezza del mercato è talmente elevata che i grandi gruppi sono sfiduciati dal fare un grande investimento su quel mercato, preferendo studiarne la continua evoluzione e stando al passo con i gradualissimi miglioramenti dello stesso mercato.

Innanzitutto qualche precisazione sintattica.

Per editoria digitale si intende l'intero processo editoriale (dalla revisione alla distribuzione) e l'accesso ai contenuti completamente attuato attraverso le tecnologie digitali e telematiche (Sala, 2003).

Essendo un termine coniato solo di recente, spesso si trovano diverse accezioni del concetto, che corrispondono anche ai diversi livelli di evoluzione graduale dell'editoria verso il digitale. Seguono i chiarimenti su tali accezioni (Tammaro, 2007).

- ✓ Editoria digitale come pre-press: elaborazione del prodotto digitale per la sua distribuzione cartacea attraverso i canali tradizionali; più propriamente si parla in questo caso di digital press, ovvero l'utilizzo di un computer per produrre un contenuto digitale che sarà poi pubblicato tramite la stampa.
- ✓ Editoria digitale come contenuti: ci si riferisce alla digital publishing, ovvero della creazione di contenuti interamente multimediali (per esempio immagini) e della fruizione del contenuto tramite un dispositivo elettronico, per lo più offline.

³⁵ <http://www.bassoprofilo.org/evento.php?id=102>

- ✓ Editoria digitale come trasmissione su web: evoluzione del caso precedente, con cui si accede ai contenuti digitali tramite il web.
- ✓ Editoria digitale completa: gestione completamente digitale dell'accesso e della disseminazione dei contenuti, attraverso servizi dedicati propri dell'e-commerce.

Da sottolineare è il fatto che l'editoria coinvolge una pluralità di attori, tecnologie e strumenti in modo totalmente differente dal mercato tradizionale; in particolare vengono coinvolti soggetti professionali che producono contenuti, contenuti digitali da strutturare secondo standard specifici, il web che funge da canale distributivo, strumenti tecnologici di ricerca dei contenuti (motori di ricerca) e infine mezzi per fruire dei contenuti stessi (tablet o e-reader che siano).

La seguente riflessione chiude di fatto la parte introduttiva sul mercato editoriale digitale. Si può senza dubbio affermare che le nuove tecnologie di informazione e comunicazione (ICT) abbiano creato e continuino a creare giorno dopo giorno potenti strumenti per creare e riprodurre dei contenuti di svariate nature, aprendo le porte a questo nuovo "blue ocean" in cui le imprese (nascenti e consolidate) devono cercare di creare dei business model vincenti per mantenere un vantaggio competitivo sostenibile anche nel lungo periodo.

Applicazioni
eBooks
Wiki Wiki Web
Blog

[Tab 7: tipologie di pubblicazioni digitali]

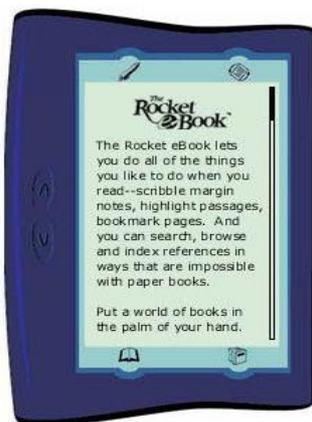
La tabella sovrastante mostra in sintesi le quattro tipologie di pubblicazioni digitali nati con lo sviluppo tecnologico. In questa sezione saranno studiate le prime tre, lasciando lo studio delle applicazioni ad un capitolo a parte, in quanto oggetto vero e proprio dello studio.

Si sottolinea fin da subito che le categorie studiate non hanno una grande rilevanza con gli obiettivi primari della tesi, ma serve descriverle per inquadrare puntualmente il mercato editoriale nella sua interezza.

3.2.1 eBook

eBook (electronic book, libro elettronico) nient'altro è che un libro in formato digitale, un file consultabile su un dispositivo come pc, tablet, palmare, smartphone o reader e con cui si può interagire modificando parti del testo (sottolineare, aggiungere commenti, ...) ³⁶.

La sua nascita viene fatta risalire nel 1971, anno in cui Michael Hart diede il via al Progetto Gutenberg. Il PG fu un'iniziativa con l'obiettivo di creare una biblioteca di versioni elettroniche liberamente riproducibili di libri stampati. Il primo caso di eBook distribuito risale comunque al 1987, quando la Eastgate Systems pubblicò e distribuì il primo romanzo ipertestuale, *Afternoon* di Michael Joyce. Il primo eBook reader venne infine lanciato nel 1998 (rocket eBook, figura sottostante).



[Image 3: rocket eBook]

Da allora, l'evoluzione di questa straordinaria tecnologia non si è più fermata, arrivando via via ad occupare fette sempre più importanti del mercato editoriale.

Rispetto al libro tradizionale, il libro digitale possiede svariate caratteristiche molto importanti a livello di supply chain che facilitano notevolmente la filiera stessa e rende il processo di acquisto e fruizione molto più snello e facile. In particolare, si sottolinea quanto sia più facile il processo distributivo della versione digitale. Essendo "digitale", per definizione non è magazzinabile, e come tale le scorte sono sempre nulle; inoltre il limite di download complessivi (copie acquistate) è potenzialmente infinito, non è un numero dipendente dalla tiratura. Successivamente, il processo di rilevazione di informazioni e commenti sul libro stesso è facilitato grazie ai blog o ai commenti post-acquisto. Infine, il risparmio derivante dal mancato trasporto delle copie fisiche, oltre a far si

³⁶ <http://it.wikipedia.org/wiki/Ebook>

che il mercato sia a impatto ambientale nullo, potrebbe portare ad un risparmio notevole sul prezzo finale, nonostante l'imposta statale sul libro digitale sia molto superiore rispetto allo stesso libro cartaceo.

I distributori di eBook sono di fatto delle librerie online, ovvero dei database che mettono in vetrina sul proprio sito. La figura del distributore, come è ovvio che sia, sta subendo un mutamento radicale, ed ha come conseguenza diretta l'accorciamento estremo della filiera produttiva del libro (si arriva in tantissimi casi in una filiera in cui sono presenti solo due attori, ovvero scrittore e portale di vendita).

In Italia la prima piattaforma di distribuzione è stata Stealth di Semplicissimus, a cui si sono affiancate svariate altre piattaforme come Edigita di RCS Libri, Messaggerie Italiane, Book Republic, ... ; moltissime tra queste tendono a operare secondo una logica promozionale sugli autori emergenti. Dal portale lulu.com³⁷ per esempio è possibile infatti creare il proprio eBook autonomamente e gratuitamente, decidendo copertina, colori e anche prezzo di uscita e quant'altro; l'unica fonte di guadagno del portale (oltre ovviamente alle pubblicità con internet advertising) consiste nella percentuale del 20% che la casa trattiene al prezzo di vendita.

Quarters	Revenues	Quarters	Revenues	Quarters	Revenues
Q1 02	\$1,556,499	Q1 06	\$4,100,000	Q1 10	\$91,000,000
Q2 02	\$1,258,989	Q2 06	\$4,000,000	Q2 10	\$88,700,000
Q3 02	\$1,329,548	Q3 06	\$4,900,000	Q3 10	\$119,700,000
Q4 02	\$1,649,144	Q4 06	\$7,000,000	Q4 10	
Q1 03	\$1,794,544	Q1 07	\$7,500,000		
Q2 03	\$1,842,502	Q2 07	\$8,100,000		
Q3 03	\$1,789,455	Q3 07	\$8,000,000		
Q4 03	\$1,917,384	Q4 07	\$8,200,000		
Q1 04	\$1,794,130	Q1 08	\$11,200,000		
Q2 04	\$1,887,900	Q2 08	\$11,600,000		
Q3 04	\$2,460,343	Q3 08	\$13,900,000		
Q4 04	\$3,477,130	Q4 08	\$16,800,000		
Q1 05	\$3,161,049	Q1 09	\$25,800,000		
Q2 05	\$3,182,499	Q2 09	\$37,600,000		
Q3 05	\$2,310,291	Q3 09	\$46,500,000		
Q4 05	\$2,175,131	Q4 09	\$55,900,000		

[Tab 8: vendite globali eBook]

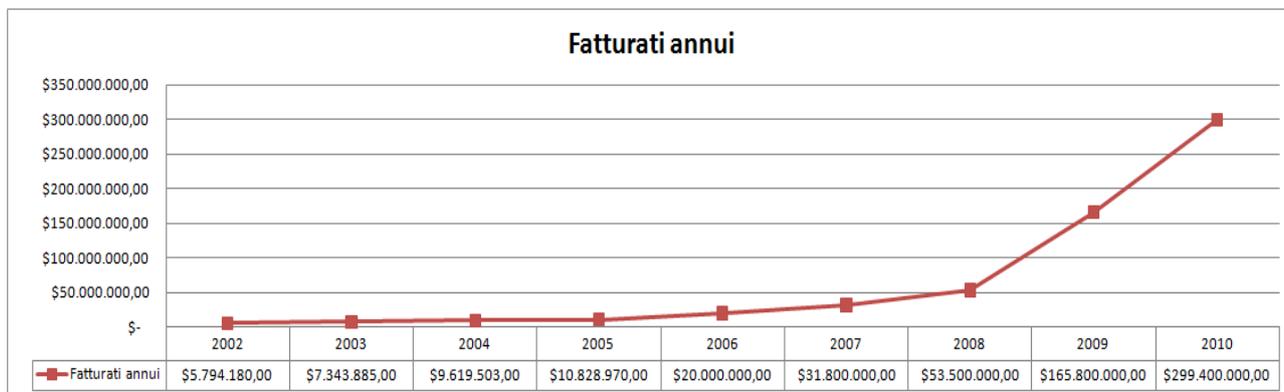
I dati in tabella, forniti da IDPF (International Digital Publishing Forum)³⁸ e confermati anche da DIGITIMES³⁹ ha reso noti i dati di vendite di eBook degli ultimi nove anni, 2011 escluso; come si

³⁷ https://www.lulu.com/s1/libro/l/wiz/?cid=~sggl~keditore%20lulu~gbrand_lulu_publish_it_broad~clulu_brand_it~a4840487301~p&gclid=CN2O9sykKsCFQUYzQodXD7-vQ

³⁸ <http://idpf.org/>

³⁹ <http://www.digitimes.com/index.asp>

può notare, l'aumento dei fatturati a livello globale è esponenziale, come si può notare anche nel grafico sottostante.



[Graph 4: fatturati sulle vendite globali di eBook]

Tuttavia, se i dati a livello globale sono di facile reperimento, di fonte certa e affidabile e disponibili in rete, per quanto riguarda il mercato italiano il processo di reperimento dei dati è molto più complesso, probabilmente perché il mercato italiano si trova in una fase primaria del ciclo di vita, mentre il mercato statunitense (che conta per circa il 70% del fatturato totale globale) si trova in una fase di qualche anno più avanzata, soprattutto per la mentalità americana molto più aperta e propensa ai cambiamenti rispetto alle abitudini europee e italiane molto legate alle tradizioni (svariati blog italiani non vedono di buon occhio l'avvento del libro digitale, accusandolo di essere la morte del libro in quanto incapace di comunicare emozioni durante la lettura).

Tuttavia qualche dato proveniente proprio dai portali come Semplicissimus, che ha più dei due terzi del mercato del libro digitale italiano, relativo alle dimensioni del mercato italiano è presente e disponibile. Newton Compton, che copre circa il 13% del mercato, ha venduto nell'ultimo trimestre 2010 circa 6.500 eBook; nel solo mese di dicembre 2010 sono stati venduti in Italia oltre 32.000 eBook. Nel primo trimestre 2011 la crescita di Book Republic e Semplicissimus ha un tasso di circa il 200% rispetto all'anno prima, mentre Bruno Editore ha venduto 40.000 eBook nel primo semestre 2011, facendo registrare una crescita del 300% rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente (mantenendo i costi di manutenzione del sito paragonabili rispetto all'anno prima) ⁴⁰.

Inoltre è curioso vedere come nella classifica di Book Republic dei best seller nei mesi di Febbraio, Marzo e Aprile 2011 i primi tre posti sono occupati sempre da eBook, e non da copie fisiche stampate su carta. È infine incredibile pensare che un best seller internazionale come l'ultimo

⁴⁰ <http://www.simplicissimus.it/>

capitolo di Harry Potter abbia venduto oltre 8 milioni di copie in occasione del Natale 2010 (dove peraltro il Kindle3, ultimo modello di reader distribuito dalla Amazon leader mondiale dell'editoria digitale, è stato il prodotto più venduto nella storia di tutti i portali eCommerce)⁴¹.

Si conclude questa parte con una riflessione. Il mercato italiano e in generale del continente europeo (Francia, Spagna, Germania) è profondamente differente dal mercato britannico e statunitense; negli Stati Uniti e in Regno Unito il mercato è molto più sviluppato e competitivo rispetto a quello continentale. Basti pensare al dato fornito da una ricerca di AT Kearney e Book Republic, che mostra il numero di titoli eBook: oltre 500.000 in Gran Bretagna, più del doppio negli Stati Uniti, mentre sono solamente 100.000 in Germania, 50.000 in Francia e quasi 10.000 in Italia.

È solo negli ultimi mesi, in particolare da novembre 2010, che in Italia il mercato sembra assumere proporzioni interessanti per le grandi case editoriali. Le evoluzioni del mercato sono discusse in teorie contrastanti, ed è proprio per questo motivo di incertezza sul futuro che le case stanno facendo piccoli, ma continui, investimenti graduali per non esporsi troppo ai rischi di pay-back e NPV negativo.

3.2.2 Wiki wiki web

Quando si parla di wiki wiki web, si intendono i sistemi per la gestione della conoscenza basati sulle tecnologie del web, estremamente semplici da utilizzare e veloci da consultare⁴².

Wikiwiki è un termine hawaiano che significa veloce; in questo senso i wiki wiki web sono siti web veloci in quanto semplici da realizzare, da gestire e consultare; volendo fare un paragone forzato con il mondo dell'impresa, i siti wiki sono paritetiche alle imprese lean secondo i principi del lean manufacturing sposati da Toyota negli anni 80.

Teorizzato da Ward Cunningham, nel suo libro del 1995 "The wiki way" è definito come "il più semplice database che avrebbe mai potuto funzionare" (Cunningham W., 1995). Il primo esempio, il Portland Pattern Repository's Wiki, è una comunità di pratica fatta di persone, progetti e idee sulle metodologie di progettazione e sviluppo di software.

Le caratteristiche principali di un wiki rappresentano insieme le sue forze e le sue incolmabili debolezze; ogni pagina è modificabile tramite wikitext, una sintassi molto più intuitiva dell'HTML,

⁴¹ <http://blog.bookrepublic.it/author/eventi/>

⁴² <http://it.wikipedia.org/wiki/Wiki>

con una logica bottom up, in cui il lettore è anche autore. Se si prende come esempio Wikipedia (enciclopedia online gratuita con più di 500.000 articoli in 50 lingue) si nota subito come siano vaste, complete e di svariata natura le informazioni, e tuttavia la maggior parte di esse provengono da fonti non aggiornate e soprattutto non affidabili.

Indubbio è comunque il cambiamento enorme apportato dai siti wiki alla “everyday life” dei consumatori del web. La facilità di installazione, la facilità d'uso, l'enorme mole di informazioni contenute e anche la tendenza a voler interagire e sentirsi parte integrante di un gruppo online stanno via via facendo accrescere l'importanza di siti come wikipedia, quasi fosse di straordinaria importanza scrivere su un sito così frequentato. Superfluo è sottolineare che la maggior parte delle informazioni necessarie per alcune ricerche, soprattutto scolastiche, provengano da siti wiki.

3.2.3 Blog

Un blog è definito come una sorta di diario in rete. La sua storia, molto recente, ha inizio nel 1997, anno in cui Jorn Barger coniò la formula “web log” ovvero traccia sulla rete. La versione tronca è stata creata solo due anni dopo, quando Peter Merholz usò nel suo sito di giornalismo e di opinionismo la frase “we blog”, da cui il verbo to blog, bloggare, scrivere in un blog ⁴³.

Il blog è soprattutto un mezzo di espressione per il giornalismo partecipativo; esistono una miriade di blog aperti, dove chiunque può scrivere articoli ed esprimere il proprio pensiero, ricevere commenti e scambiarsi opinioni su qualsiasi argomento. Politica, sport, passioni, cucina sono solo alcuni esempi di tipologie di blog. Da ricordare è il fatto che vi sono due tipologie di blog: blog personali e corporate blog.

Vi sono in questa tecnologia di “diario” due vantaggi essenziali: da un lato, il fatto di essere facilmente aggiornabile (Wordpress, per esempio, è una tecnologia “post-pagine” che permette di scrivere, editare e modificare articoli in maniera facile, veloce e molto intuitiva anche per i non esperti), dall'altro la proprietà di inserire materiale multimediale di qualsiasi tipologia (immagini, video, audiotrack, contenuti in Flash o Java, ...).

Vi sono tuttavia due grossi rischi nella blogosfera. Il primo è la produzione di informazione pulviscolare: si tratta di materiale difficilmente reperibile, proprio a causa dell'immensa mole di dati e informazioni disponibili sul web, e ancor più difficilmente rintracciabile con il progredire del

⁴³ <http://it.wikipedia.org/wiki/Blog>

tempo. Il secondo è poi lo sciacallaggio, ovvero il “furto” di articoli e contenuti tra blog (questo avviene anche su pagine di Facebook, per fare un altro esempio).

L'importanza dei blog sta negli ultimi anni crescendo notevolmente, anche nel mercato italiano, portando con sé una serie di implicazioni strategiche importanti per ciascuna business unit aziendale. Dalle analisi dell'Osservatorio Multicanalità del Politecnico di Milano emergono le seguenti osservazioni:

- ✓ 15,5 milioni di italiani leggono opinioni di altri consumatori sul web, soprattutto sui blog;
- ✓ 6,2 milioni di italiani (più del 10% della popolazione complessiva) partecipano attivamente a discussioni su prodotti;
- ✓ la percentuale di condivisione della soddisfazione e dell'insoddisfazione di un prodotto sta sempre più aumentando, abbattendo la soglia del 20% degli italiani;
- ✓ al 15% circa degli italiani è capitato di comprare o non comprare un prodotto in seguito ad aver letto un giudizio positivo o negativo su internet;
- ✓ la percentuale della popolazione adulta italiana (18-54) che usa internet è seconda nei mercati più sviluppati solo agli Stati Uniti, con il 66% contro il 68% nordamericano;
- ✓ ogni giorno su tutti i blog mondiali vengono postati oltre un milione di commenti;
- ✓ infine, ogni giorno oltre 42.000 nuovi blog nascono e trovano spazio sulla rete, per la precisione 15,5 milioni di blog all'anno.

Tutto ciò fa presumere che in effetti il mercato, anche sul suolo tradizionalista italiano, stia cambiando in modo considerevole, trovando sempre più l'appoggio di tecnologie (blog compresi) che permettano agli individui di esprimere idee, concetti o semplicemente pensieri, e di condividerli senza troppa fatica ad amici o comunità online.

Come anticipato in introduzione dunque, “perché niente cambi, tutto deve cambiare” (Tomasi, 1958); se le imprese vogliono continuare a esercitare un business sostenibile, devono adattarsi ad un mondo tecnologico in continua e rapida evoluzione, tentando di cogliere anche i più piccoli segnali di cambiamenti e di adattare la propria offerta al mercato di riferimento. La nascita del blog ha di certo (e sta continuando a farlo) cambiato il modus operandi delle imprese, in quanto il blog non è semplicemente una nuova modalità editoriale, non è solo un nuovo e innovativo canale di pubblicazione, ma è soprattutto un ambiente virtuale di comunicazione, condivisione e scambio di informazioni di qualunque genere (cultura, cronaca, sport ma anche prodotti, marchi, brand, ...).

4. Il mercato dei tablet

Questo capitolo descrive il mercato italiano dei tablet PC. Con questa dicitura si intende una macchina computazionale (computer) che grazie alla presenza di alcuni digitalizzatori permette all'utente di interfacciarsi con il sistema operativo interno tramite l'utilizzo di penne o dita, a seconda della tecnologia dello schermo (resistivo o capacitivo) ⁴⁴.

L'obiettivo del capitolo è capire la struttura del nuovo mercato, la sua dimensione a livello italiano e internazionale e le opportunità di business che questi nuovi device stanno sempre più parte della vita quotidiana delle persone.

Con maggiore specificità, la prima parte di capitolo studierà l'offerta di tablet al mercato; per offerta si intende il significato economico del termine, ovvero l'insieme dei prodotti che rispondono alla stessa tipologia di bisogno (Frank, 2006); sarà quindi una parte di classificazione e descrizione dei maggiori tablet presenti sul mercato e di studio delle caratteristiche tecnologiche di ognuno di essi. La seconda parte si focalizzerà con maggiore attenzione all'oggetto di studio della tesi, iPad; sarà studiato con attenzione il mercato di iPad: domanda, quote di mercato, prezzi di vendita, tipologie di clienti. L'analisi delle opportunità di business e delle modalità di utilizzo del tablet sarà infine trattato nella terza e conclusiva sezione del capitolo.

4.1 Classificazione dei tablet

Nel momento di redazione del capitolo (Agosto 2011) sono presenti sul mercato internazionale una ventina di tipologie di tablet. Sono stati provati i maggiori, alcuni solo in un punto vendita (Blackberry PlayBook e Asus Eee Pad Transformer), gli altri con una prova di una giornata per ciascuno; le caratteristiche tecniche e dei sistemi operativi provengono da fonti affidabili come i siti aziendali, mentre i commenti sulla facilità di utilizzo e sugli strumenti offerti provengono dalla prova del dispositivo.

Per i prezzi sono stati considerati i prezzi di mercato più convenienti; le ricerche sono state fatte su diversi siti web a fianco di alcuni grandi negozi di elettronica.

⁴⁴ http://it.wikipedia.org/wiki/Tablet_PC

Nelle parti in cui si elencano i vantaggi e gli svantaggi, si intendono le caratteristiche operative differenzianti dai competitor diretti (dunque non rispetto a netbook, reader e altri device).

4.1.1 Apple iPad e iPad 2

Il primo modello della casa di Cupertino è stato presentato a fine gennaio 2010; da allora sono stati fatti passi da gigante nell'evoluzione dei software e della competizione, allora inesistente in quanto precursore e pioniere di un mercato nuovo e sconosciuto.

La nuova versione, più completa e maneggevole e disponibile in Europa da fine marzo 2011, offre una serie di caratteristiche migliori del primo modello: una fotocamera in più, la stampa con collegamento iPad-stampante via bluetooth, velocità cinque volte più alta rispetto alla vecchia versione, capacità di multitasking anche con applicazioni di giochi.

Pre-caricate in ogni versione disponibile vi è una serie di applicazioni utili anche per il primo utilizzo. Si tratta in particolare di Safari (browser per la navigazione), Mail, Foto, Video, YouTube, iPod (raccolta di brani musicali), iTunes Store (collegamento diretto al negozio online), Maps (navigatore satellitare), Note, Calendario e Contatti. Nota negativa è la mancanza di iBooks, l'applicazione necessaria per leggere e gestire file in pdf, scaricabile comunque gratuitamente da iTunes Store.



[Image 4: iPad2]

Seguono le tabelle con le caratteristiche operative.

Nome	Apple iPad
Data di uscita in Italia	Maggio 2010
Sistema operativo	iOS (iPhone Operating System)

Processore	Apple A4
Schermo e risoluzione	Display da 9,7" in HD (1024x768) a cristalli liquidi
Porte e collegamenti	Connessione Apple dock
Memoria di massa	Tre versioni da 16, 32 e 64 GB di disco fisso
Connessioni	WiFi e Bluetooth; due versioni con e senza connessione 3G; le versioni dotate di 3G hanno anche connettività UMTS/HSDPA
Batteria	Fino a 8 ore di utilizzo senza WiFi, fino a 6 ore con WiFi
Peso	680 grammi
Prezzi	Prezzo di lancio da 499 a 799 €

[Tab 9: caratteristiche operative iPad]

Nome	Apple iPad 2
Data di uscita in Italia	Marzo 2011
Sistema operativo	iOS (iPhone Operating System) 4
Processore	Apple A5 dual core
Schermo e risoluzione	Display multitouch widescreen LED da 9,7" con risoluzione in HD (1024x768) e tecnologia IPS
Porte e collegamenti	Connessione Apple dock, HDMI
Memoria di massa	Tre versioni da 16, 32 e 64 GB di disco fisso
Connessioni	WiFi e Bluetooth; due versioni con e senza connessione 3G; le versioni dotate di 3G hanno anche connettività UMTS/HSDPA
Batteria	Fino a 10 ore di utilizzo senza WiFi, fino a 8 ore con WiFi
Peso	601 grammi
Prezzi	479€ (16 GB senza 3G) – 799€ (64 GB + 3G)

[Tab 10: caratteristiche operative iPad2]

Vantaggi e punti di forza

Estetica accattivante, intuitività nell'utilizzo, benefici di immagine derivanti dal possesso di un dispositivo Apple, elevato numero di applicazioni disponibili su iTunes Store, altissima velocità di

esecuzione dei programmi, possibilità di collegarsi via bluetooth ad altri dispositivi (cuffie, stampanti, ...), perfetta gestione delle eMail, prezzo contenuto per le versioni base, buona durata della batteria e multitouch molto preciso.

Svantaggi e punti di debolezza

Qualità dell'audio scarsa e risoluzione (soprattutto sugli zoom) da rivedere. Nel complesso si tratta di un prodotto ottimizzato da mesi di lavoro precedenti alla prima uscita, e dunque come tale perfetto già al momento di primo impatto con il pubblico, come esige la strategia Apple.

Giudizio complessivo

Nel complesso, iPad2 è il prodotto migliore tra tutti i suoi competitor diretti; gli unici difetti audio-video (che sono comunque poco peggiori di altri esemplari) rappresentano l'unico neo di un prodotto perfetto.

4.1.2 Motorola Xoom

Motorola, con il lancio di Xoom nel maggio 2011, si pone prepotentemente sul mercato dei tablet come il principale e più pericoloso competitor di iPad.

L'ultima release di Honeycombe, recente versione del sistema operativo Android ottimizzata per i tablet, rende l'utilizzo di qualsiasi applicazione e l'uso del device una piacevole ed intuitiva esperienza. Due delle feature più interessanti sono il comando vocale, che permette per esempio di fare delle ricerche su web con il solo controllo della voce, e il tasto virtuale di ingresso nella barra di applicazioni, che il sistema multitasking permette di averne fino a 18 in esecuzione.

Una possibile evoluzione del tablet consiste nella possibilità di scaricare da Android Market un'applicazione che permette di utilizzarlo come telefono. L'applicazione per ora non funziona in Italia.



[Image 5: Motorola Xoom]

Segue la tabella che sintetizza le caratteristiche del device di Motorola.

Nome	Motorola Xoom
Data di uscita in Italia	Giugno 2011
Sistema operativo	Android 3.0 Honeycomb
Processore	nVidia Tegra2 da 1.0 GHz con overclock fino a 1,6 GHz
Schermo e risoluzione	Display multitouch widescreen da 10,1" con risoluzione HD (1280x800 WXGA)
Porte e collegamenti	USB 2.0, HDMI, micro USB
Memoria di massa	32 GB di disco rigido, espandibile con Secure Digital
Connessioni	WiFi, Bluetooth e 3G; rete con possibilità di upgrade a 4G
Batteria	Fino a 10 ore di utilizzo in modalità video
Peso	730 grammi
Prezzi	699 €

[Tab 11: caratteristiche operative Motorola Xoom]

Vantaggi e punti di forza

Display più grosso e risoluzione migliore di iPad2, velocità del processore elevatissima (paragonabile ad iPad2, è di sicuro il miglior processore Android), qualità delle immagini e delle

foto molto alta, velocità dei download, intuitività molto buona e multitasking estremamente efficiente.

Svantaggi e punti di debolezza

Assenza di varianti di prodotto, prezzo elevato, difficoltà sull'acquisto online (non tutti i rivenditori ce l'hanno), peso lievemente eccessivo, importanti effetti di lag sulla digitazione a tastiera quando sono in esecuzione applicazioni impegnative e imprecisione della rete se usato come hotspot personale.

Giudizio complessivo

Complessivamente, come anticipato precedentemente, lo Xoom è un ottimo prodotto, che come caratteristiche è paragonabile ad iPad2. Il fatto che in entrambi ci siano dei piccoli inconvenienti è inevitabile, ma si può senz'altro affermare che i due tablet più completi ed apprezzati sul mercato siano i due appena descritti.

4.1.3 Samsung Galaxy Tab

La storia, recente ma densa, di questo prodotto è famosa e allo stesso tempo controversa.

Il Galaxy Tab si pone sul mercato come il "fratello maggiore" dello smartphone Samsung GT Galaxy S, di cui è di fatto la copia ingrandita con l'aggiunta di alcune applicazioni e caratteristiche che lo rendono un tablet.

Lo scambio di accuse tra Apple e Samsung nei mesi che vanno da marzo a luglio ha dell'incredibile. Se dapprima la casa di Steve Jobs aveva accusato il Galaxy di aver copiato logiche e design da iPad, la casa di Gee-Sung Choi ha poi ribaltato le accuse, asserendo di essere innocente e di essere stata vittima di copia da iPhone 3 sul modello Samsung F700 del 2007 ⁴⁵.

Senza perdersi troppo in argomenti inerenti più alla legge che allo studio delle caratteristiche, basti sapere che effettivamente il design intuitivo e le logiche di utilizzo del tablet di Samsung ricordano molto quelle del primogenito iPad; tuttavia il Galaxy Tab è un prodotto genuinamente griffato Samsung. Alcuni percorsi interni per avviare applicazioni, scorrere file o consultare parti del dispositivo sono rimaste totalmente uguali rispetto a prodotti molto più datati.

⁴⁵ <http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2011-04-19/apple-causa-samsung-copiati-103645.shtml?uuid=Aagb3DQD>



[Image 6: Samsung Galaxy Tab]

Il Galaxy Tab è un dispositivo che è uscito inizialmente solo nella versione da 7", per poi ampliare mano a mano la gamma con altre due dimensioni (8,9" e il famigerato 10,1", tanto incriminato dai legali di Apple). Di totalmente differenziante dagli altri device, ha la particolarità di essere un ibrido smartphone-tablet. Oltre a tutte le potenzialità di computazione e applicazione tipica dei tablet, ha anche pre-caricato l'applicazione per telefonare, videochiamare e mandare sms e mms, cosa che gli altri device non hanno. Di certo, non è un particolare vantaggio (portarsi all'orecchio uno strumento di 7 o 10 pollici non è il massimo della comodità), ma si tratta comunque di una differenza importante, da sottolineare.

Segue la tabella delle caratteristiche operative.

Nome	Samsung Galaxy Tab
Data di uscita in Italia	Settembre 2010
Sistema operativo	Android 2.2 Froyo
Processore	Cortex A8 da 1,2 GHz
Schermo e risoluzione	Schermo con tecnologia Super AMOLED 1024x600 da 7" (o versioni più grandi da 8,9" e 10,1")
Porte e collegamenti	USB 2.0, TV out
Memoria di massa	Tutte le versioni montano una memoria di solo 16 GB, ancorché espandibili con Secure Digital

Connessioni	WiFi, Bluetooth, gps e 3G
Batteria	Fino a 15 ore in conversazione, fino a 7 ore in riproduzione video
Peso	380 grammi la versione più piccola, 475 grammi la versione intermedia, 712 grammi la versione più grossa
Prezzi	Si parte dai 385 € del 7" per arrivare ai 599 € del 10.1"

[Tab 12: caratteristiche operative Samsung Galaxy Tab]

Vantaggi e punti di forza

Risoluzione dello schermo perfettamente equilibrata con la grandezza più piccola, possibilità di utilizzare il tablet come telefono per chiamare, video-chiamare e inviare sms e mms, velocità costante anche con la memoria piena, peso molto limitato, supporto per file in flash, prezzo abbordabile e facilità di utilizzo.

Svantaggi e punti di debolezza

Lentezza nell'accensione, risoluzione inadeguata alle due misure più grandi, mancanza dell'uscita HD (alta definizione), lentezza nei download delle applicazioni, lentezza per le applicazioni pesanti che richiedono flash e connessione dati richiesta per il download delle applicazioni di Samsung.

Giudizio complessivo

Per tirare le somme, il Galaxy è effettivamente al di sotto dei primi due concorrenti. Il pregio maggiore di questo tablet è proprio la caratteristica di ibridazione, ma non sembra comunque essere molto riuscita. In effetti, si potrebbe affermare che è un ibrido eBook reader – tablet – telefono mediocre in tutte e tre le dimensioni. Come reader, la batteria è molto scarsa rispetto ai concorrenti e lo schermo non permette la lettura in ambienti molto illuminati; come telefono, è molto scomodo appoggiarlo alla testa (soprattutto per le signore, che hanno mediamente mani più piccole degli uomini), anche se come messaggistica non ha difetti; come tablet, è tendenzialmente lento e si appoggia su un processore imperfetto. Resta comunque da dire che è il prodotto che costa meno, dunque il prezzo limitato è un altro punto a suo favore.

4.1.4 Blackberry PlayBook

Dopo anticipazioni, discussioni, dilazioni temporali e smentite, il 19 aprile 2011 è finalmente sbarcato in Canada e negli Stati Uniti il primo esemplare di tablet professionale al mondo, griffato ovviamente RIM, Research In Motion. Blackberry si è da sempre interessata al mondo professionale, proponendo al mercato prodotti e strumenti in grado di semplificare la vita lavorativa dei professionisti.

Anche PlayBook si pone quanto detto come obiettivo primario, montando delle caratteristiche che lo rendono unico a suo modo: un dispositivo dall'animo professionale, multi-core, multitasking e multimediale. Le parole chiave seguite nella strategia di prodotto sono solamente due: portabilità e connessione.



[Image 7: Blackberry Playbook]

Segue la tabella delle caratteristiche operative.

Nome	Blackberry PlayBook
Data di uscita in Italia	Giugno 2011
Sistema operativo	Blackberry tablet OS
Processore	Texas Instruments OMAP 4330 dual core da 1GHz
Schermo e risoluzione	Schermo tattile da 7" widescreen con risoluzione 1024x600
Porte e collegamenti	USB 2.0, HDMI
Memoria di massa	Tre versioni con memoria differente: 16, 32 e 64 GB
Connessioni	WiFi e Bluetooth
Batteria	Fino a 8 ore con utilizzo intenso

Peso	425 grammi la versione più piccola
Prezzi	479 € per la versione con 16 GB di memoria, 579 € per i 32 GB e 679 € per i 64 GB

[Tab 13: caratteristiche operative Blackberry Playbook]

Vantaggi e punti di forza

Velocità del processore, alta qualità delle applicazioni specifiche per Blackberry, peso e portabilità, qualità delle connessioni (internet molto veloce, accensione rapida, gestione delle mail veloce e intuitiva), risoluzione perfettamente adeguata alle dimensioni del prodotto, qualità della videochat notevolmente superiore ai concorrenti, possibilità di girare video in HD con buonissima qualità.

Svantaggi e punti di debolezza

Schermo probabilmente troppo piccolo per essere un prodotto che si pone come complementare ad uno smartphone, logiche Blackberry non intuitive da subito (se non si ha mai avuto un Blackberry ci vuole tempo per imparare ad usarlo), durata scarsa della batteria (soprattutto per il target a cui si rivolge), incompatibilità con le applicazioni di Android.

Giudizio complessivo

Per dare un giudizio generale, PlayBook è un ottimo tablet per i professionisti, ma è ancora da migliorare. Le applicazioni RIM sono di una qualità eccelsa, ma la quantità delle stesse non rende possibile l'utilizzo del tablet a tutto tondo. Certo è che i target delle vendite di iPad e PlayBook sono profondamente diversi, e come tale le differenze sono molte (dalle logiche di utilizzo, alle compatibilità con diversi formati, dalla dimensione fisica alla velocità del processore).

Nel momento in cui PlayBook risolverà i tre problemi principali (dimensione da aumentare, compatibilità da creare con applicazioni Android e batteria troppo poco duratura), in quel momento sarà probabilmente il miglior tablet in circolazione. Fino a quel momento, rimarrà un tablet ottimo, ma incompleto.

4.1.5 Acer Iconia Tab A500

Il device di Acer si pone sul mercato come diretto concorrente di iPad e Xoom; a fronte di qualche caratteristica distintiva sensibilmente peggiore, in linea generale è migliore dei suoi avversari in qualche categoria di valutazione.

Acer, seguendo la strategia medesima di tutti i concorrenti diretti tranne Apple, ha deciso deliberatamente di mettere sul mercato un prodotto "prova", senza varianti e con qualche funzionalità in meno (banalmente, il modello con rete 3G uscirà tra qualche mese, mentre il primo lancio risale ad aprile 2011).



[Image 8: Acer Iconia Tab A500]

Segue la tabella delle caratteristiche.

Nome	Acer Iconia Tab A500
Data di uscita in Italia	Aprile 2011
Sistema operativo	Android 3.0 Honeycomb
Processore	nVidia Tegra 250, dual core da 1 GHz
Schermo e risoluzione	Display multitouch capacitivo da 10,1" con risoluzione High Definition 1280x800
Porte e collegamenti	USB 2.0, HDMI
Memoria di massa	Memoria flash da 16 GB espansibile con Secure Digital
Connessioni	WiFi e Bluetooth
Batteria	Fino a 10 ore in modalità WiFi
Peso	700 grammi
Prezzi	Versione unica a 399 €

[Tab 14: caratteristiche operative Acer Iconia Tab A500]

Vantaggi e punti di forza

Dispositivo che colpisce per la sua straordinaria ergonomia (è molto più comodo da tenere in mano rispetto agli altri), ottima qualità audio, touch screen straordinariamente reattivo, pluralità di programmi e applicazioni preinstallate, ottimo software per la navigazione (pratico e veloce), prezzo molto competitivo rispetto ai concorrenti.

Svantaggi e punti di debolezza

Regolazione automatica della luminosità calibrata molto male, riflesso delle dita molto più marcato rispetto agli altri, lettore musicale difficilmente usabile e poco intuitivo, lentezza del software in presenza di applicazioni pesanti su Flash.

Giudizio complessivo

Il tablet di Acer è tendenzialmente un ottimo punto di partenza, in grado di erodere già allo stato attuale parte delle quote di mercato di iPad e Xoom; il mercato di riferimento, benché apprezzi molto la strategia di pricing, non è altrettanto felice per la mancanza di scelta delle varianti.

In generale, sembra che la strategia di Acer sia indifferenziata; l'obiettivo sembra solamente essere presenti sul mercato, magari per cercare di capirlo pienamente per poi essere facilitati nella creazione di prodotti più avanzati. Al contrario di PlayBook, per esempio, non mira ad un target ben preciso e definito, ma semplicemente ad esserci e a vendere esemplari con una strategia di basso prezzo.

4.1.6 Asus Eee Pad Transformer

Asus ha creato il Transformer sulla base dei concetti di ibridazione e versatilità. Questo tablet, rivoluzionario anche in un mercato che di fatto è ancora in fase di start up, ha la capacità, come suggerisce il nome, di trasformarsi istantaneamente in notebook, a seconda delle esigenze dell'utente.

Aggiungendo la mobile docking, infatti, si può beneficiare di una serie di possibilità proprie di un computer portatile: editare e creare documenti affidandosi alla tastiera qwerty, collegare il dispositivo a schede di memoria o stampanti, lavorare senza bisogno di attaccarsi alla presa della corrente (l'autonomia è quasi raddoppiata se il tablet è utilizzato con il dock).



[Image 9: Asus Eee Pad Transformer]

Insomma, si tratta di un altro caso di tablet ibrido, che (secondo molti autori) potrebbe rappresentare nei prossimi dieci anni il sostituto naturale del PC portatile. Segue la tabella delle caratteristiche.

Nome	Asus Eee Pad Transformer
Data di uscita in Italia	Giugno 2011
Sistema operativo	Android 3.0 Honeycomb
Processore	nVidia Tegra 250, dual core da 1 GHz
Schermo e risoluzione	Display multitouch capacitivo da 10,1" con risoluzione High Definition 1280x800
Porte e collegamenti	Doppia uscita USB 2.0, HDMI e connettore dock
Memoria di massa	Due versioni che montano una memoria di 16 o 32 GB
Conessioni	WiFi, Bluetooth e GPS
Batteria	Fino a 9 ore in modalità WiFi, fino a 15 ore se utilizzate tramite dock station
Peso	680 grammi
Prezzi	399 € per la versione da 16 GB, 499 € per la versione con più memoria; la dock station originale (nonché unica compatibile) costa altri 100 €

[Tab 15: caratteristiche operative Asus Eee Pad Transformer]

Vantaggi e punti di forza

Montando lo stesso sistema operativo e il medesimo processore di Iconia, il Transformer condivide le stesse forze tecnologiche del modello precedente: touch screen reattivo, buona velocità nell'esecuzione delle applicazioni. Ha inoltre alcuni vantaggi dati dalla sua caratterizzante capacità di "cambiare pelle": eterogeneità di use case, possibilità di essere utile ad un vasto pubblico, ottima autonomia sul dock.

Svantaggi e punti di debolezza

Lettore musicale non intuitivo, lentezza su applicazioni pesanti, mancanza della tecnologia 3G, difficoltà di utilizzo all'aperto o in ambienti molto luminosi, inevitabilità dell'acquisto del dock, scarsa compatibilità di moltissime applicazioni in Android Market (si intende che la risoluzione dell'applicazione risulta essere troppo scarsa per la qualità video di questo dispositivo), mancato supporto per il formato Divx.

Giudizio complessivo

In generale, questo è un esperimento uscito molto meglio, per esempio, di Galaxy; se effettivamente il futuro PC portatile sarà un oggetto simile al Transformer, Asus si è effettivamente mossa bene, e potrà sfruttare qualche beneficio del first mover.

Come per il caso precedente, alcune caratteristiche sono ancora lontane dai due leader tecnologici del mercato. La lentezza di alcune applicazioni, la limitatezza dell'uso all'aperto e la scarsa compatibilità di applicazioni sono spiacevoli inconvenienti di un prodotto incompleto ma assolutamente promettente; si reputa che la strategia di Asus sia definita nel lungo termine. In altre parole, Asus con questo prodotto è presente in questo mercato come uno dei principali competitor di iPad, e si pone anche come primo precursore di un mercato ancora inesistente.

4.1.7 HTC Flyer

Tra i dispositivi studiati, il modello HTC è il meno competitivo. Non tanto per la mancanza di buone caratteristiche operative o per un brutto design, quanto per il concept che non sembra essere competitivo con gli altri concorrenti.

Il Flyer è di fatto, come è per il Galaxy, il fratello maggiore dello smartphone più piccolo (il Wildfire); unica differenza, non offre la possibilità di utilizzare il dispositivo come telefono. Una

delle poche caratteristiche differenzianti rispetto agli altri è la possibilità di accedere al portale di movies on demand con l'applicazione reimpostata HTC Watch.



[Image 10: HTC Flyer]

Segue la tabella che sintetizza le caratteristiche operative.

Nome	HTC Flyer
Data di uscita in Italia	Maggio 2011
Sistema operativo	Android 2.3.3 con HTC Sense
Processore	Qualcomm Snapdragon single core da 1.5 GHz
Schermo e risoluzione	Display multitouch da 7" in HD 1024x768, utilizzabile anche con il pratico pennino fornito in dotazione
Porte e collegamenti	Una sola uscita USB
Memoria di massa	Unica versione da 32 GB con memoria espandibile
Connessioni	WiFi, Bluetooth, GPS e rete 3G
Batteria	Fino a 7,5 ore in modalità WiFi
Peso	420 grammi
Prezzi	L'unica versione è venduta a 649 €

[Tab 16: caratteristiche operative HTC Flyer]

Vantaggi e punti di forza

Il Flyer è costruito con le stesse logiche degli smartphone (Wildfire, Desire, Sensation, ...), e come tale gode di tutti i pregi delle logiche costruttive pregevoli di HTC. Design accattivante, risoluzione molto ben riuscita, qualità impressionante audio-video, portabilità estrema, memoria unica ma

sufficiente, facilità enorme di navigazione su web e velocità di download non solo in WiFi ma anche in 3G.

Svantaggi e punti di debolezza

Schermo lievemente troppo piccolo, sistema operativo single core più adatto agli smartphone che ai tablet, improvvisi blocchi delle applicazioni, notevole difficoltà nel primo utilizzo, prezzo importante rispetto agli altri, video sgranati (nonostante le ottime fotocamere) se trasportati su pc.

Giudizio complessivo

Per tirare le somme, il Flyer è un bellissimo dispositivo, ma le possibilità di applicare le sue potenzialità ad un vasto mercato sono limitate. In particolare, ci sono dei grossi problemi che precludono a HTC l'opportunità di aggredire quote importanti.

Entrando nello specifico, il prezzo è la prima enorme barriera all'entrata. Spendere 649 € per un dispositivo così piccolo e poco utile per la vita lavorativa sembra veramente eccessivo; i competitor come Iconia o Transformer offrono caratteristiche migliori ad un prezzo molto minore. Inoltre HTC è forzatamente paragonabile alle logiche Apple per i personal computer: chi non ha mai usato un dispositivo e non lo "conosce", ci mette molto tempo a capirlo e utilizzarlo in modo completo, soprattutto se non è un individuo "technology addicted".

Dopo averlo provato per molto tempo, si conclude che in effetti il Flyer non è un tablet, è solamente uno smartphone molto grosso che non offre l'opportunità di telefonare. Tuttavia, se un consumatore ricerca un dispositivo che riproduca delle applicazioni Android e vuole avere il massimo della qualità audio-video per vedere film e immagini comodamente sdraiato sul divano, il Flyer è l'esemplare migliore da scegliere.

4.1.8 Riepilogo

Segue la tabella che riepiloga alcune caratteristiche salienti per tutti i tablet studiati.

Tablet	Data di uscita in Italia	Sistema operativo	Processore	Schermo e risoluzione	Prezzo
Apple iPad2	Marzo 2011	iOS 4	Apple A5 dual core	9,7", HD (1024x768)	479€ - 799€
Motorola Xoom	Giugno 2011	Android 3.0 Honeycomb	nVidia Tegra 2 da 1,0 GHz	10,1", HD (1280x800)	699€
Samsung Galaxy Tab	Settembre 2010	Android 2.2 Froyo	Cortex A(da 1,2 GHz	7", Super AMOLED (1024x600)	385€ - 599€
Blackberry Playbook	Giugno 2011	Blackberry Tablet OS	Texas OMAP 4330 dual core da 1,0 GHz	7", HD (1024x600)	479€ - 679€
Acer Iconia Tab A500	Aprile 2011	Android 3.0 Honeycomb	nVidia Tegra 2 da 1,0 GHz	10,1", HD (1280x800)	399€
Asus Eee Pad Transformer	Giugno 2011	Android 3.0 Honeycomb	nVidia Tegra 2 da 1,0 GHz	10,1", HD (1280x800)	399€ - 499€
HTC Flyer	Maggio 2011	Android 2.3.3	Qualcomm Snapdragon da 1,5 GHz	7", HD (1024x768)	649€

[Tab 17: riepilogo delle caratteristiche dei tablet]

4.2 Il mercato iPad

Questa sezione, dopo aver analizzato la conformazione generale del gruppo Apple, si propone di analizzare il mercato di iPad a livello italiano e internazionale; i dati descritti su fatturati, quote di mercato, esemplari venduti provengono da diverse fonti: fonti secondarie indirette (blog, siti web di quotidiani, ...) ricerche di IDC (International Data Corporation, società leader mondiale di ricerche di mercato), ricerche di Nielsen e dichiarazioni di Apple. Per tutti i dati inseriti si sono comunque inserite le fonti a fianco.

4.2.1 Apple

La storia di Apple Inc. (fino al 1997 Apple Computer Inc.) è uno dei racconti più gettonati nella realtà aziendale mondiale, non tanto perché abbia avuto, e continui ad avere, un enorme successo globale, ma perché è una storia americana, autentica e insolita. Rappresenta per molti la

coronazione positiva dei propri sogni e dei propri sforzi lavorativi, il raggiungimento del successo con poche disponibilità ma tanta passione.

Apple è un'azienda informatica statunitense, con sede a Cupertino nella Silicon Valley californiana, che produce sistemi operativi, computer e dispositivi multimediali (lettori mp3, tablet, smartphone). Fondata nel 1976 da Steve Jobs e dal programmatore Steve Wozniak dopo l'assemblaggio di un processore all'avanguardia nel garage di quest'ultimo, Apple si è contraddistinta in tutti gli anni di vita per la straordinaria capacità di anticipare il mercato con l'innovazione e lo sviluppo di tecnologie avanguardistiche.

Il vero successo di diffusione e crescita globale della società ha avuto inizio con l'uscita di iPod, nel "lontano" ottobre 2001. Si trattava di un semplice dispositivo portatile di lettura e riproduzione di brani musicali, ma il design ricercato, il peso irrisorio, l'elevata capacità di memorizzazione, la qualità audio e soprattutto la nascita di iTunes hanno reso questo piccolo prodotto un portatore di innovazione mai conosciuto prima. Basti pensare che, in base ai dati consolidati di tutte le varietà di iPod (classic, mini, nano, touch, ...) sono stati venduti oltre 200 milioni di esemplari in soli dieci anni: si tratta di un vero e proprio successo commerciale, un momento di svolta epocale sia per il mercato che per Apple, che con questo successo (oltre che con quelli della prima di iPad e di tutte le versioni di iPod e iPhone) riguadagna una posizione elitaria in tutte le aree di business (non a caso negli ultimi dieci anni anche le vendite dei Mac hanno beneficiato di questa esplosione dell'immagine aziendale, con una crescita continua double digit)⁴⁶.

A confermare queste osservazioni, si sottolinea l'andamento recente del valore economico di impresa. Il valore economico è un indice che tiene conto dell'entità del patrimonio netto e della capacità prevista di generare utili positivi futuri; non è un indice rappresentativo dunque della grandezza o della dimensione di impresa, ma soprattutto della bontà amministrativa del management; più il valore economico di impresa è alto, più l'impresa è in salute e sarà capace di generare profitti futuri.

In particolare, cinque anni fa Apple aveva un valore economico pari a 95 milioni di dollari, mentre il valore della prima impresa mondiale, Exxon Mobil Corporation, ammontava a oltre 400 milioni di dollari (il massimo mai raggiunto era 512 milioni di dollari nel bimestre novembre-dicembre 2007).

⁴⁶ <http://it.wikipedia.org/wiki/Apple>

Attualmente, Apple è la prima impresa mondiale, con un valore economico di 358 milioni di dollari, contro i 350 di Exxon Mobil ⁴⁷.



[Image 11: andamento titolo Apple]

Nella figura sovrastante è sintetizzato l'andamento del titolo su NYSE, New York Stock Exchange, la borsa di Wall Street, nel periodo di tempo che va da Agosto 2006 a Agosto 2011 ⁴⁸.

Inoltre, considerando il market cap (capitalizzazione di mercato), Apple risulta essere (in data 8 agosto 2011) la seconda impresa mondiale, con 327 miliardi di dollari, seconda solo a Exxon per soli 14 miliardi; alle loro spalle vengono in ordine Microsoft (205 miliardi), IBM (198 miliardi) e Chevron Corporation (181 miliardi) ⁴⁹.

In breve, Apple è una delle poche multinazionali che in un regime di crisi è riuscita, e sta continuando a riuscire, a crescere in maniera continua e importante per diversi anni di fila; l'uscita di iPod ha sancito solo l'inizio della crescita, continuata grazie alla enorme attenzione all'innovazione e all'anticipazione dei bisogni del mercato la quale ha permesso di sviluppare, per esempio, altri modelli di successo di iPod e numerose versioni di iPhone.

4.2.2 Numeri di iPad

In questa sezione saranno discussi i numeri del mercato servito da iPad: fatturati, vendite, spedizioni e altro.

⁴⁷ <http://www.applezein.net/wordpress/apple-e-ora-la-societa-di-maggior-valore-economico-al-mondo/>

⁴⁸ <http://www.nyse.com/about/listed/lcddata.html?ticker=AAPL>

⁴⁹ <http://www.borsaedintorni.it/economia/i-brand-con-maggiore-valore-economico/>

- ✓ In soli 16 mesi di vita, iPad ha venduto oltre 25 milioni di esemplari in tutto il mondo, suddivisi tra le due versioni. Ad un prezzo unitario medio di 650 \$ circa, il fatturato portato ad Apple con la sola produzione del tablet è di oltre 16 miliardi di dollari ⁵⁰.
- ✓ Nel solo terzo trimestre del 2011, si legge dai risultati finanziari ufficiali di Apple, Cupertino ha venduto 9,25 milioni di tablet (iPad2) in tutto il mondo, aumentando del 183% le vendite rispetto allo stesso trimestre dell'anno contabile precedente, in cui le vendite erano 3,27 milioni ⁵¹. Sulla scia di questo aumento di vendite, l'utile netto trimestrale si alzato vertiginosamente (+125% rispetto all'anno scorso), toccando quota 7,31 miliardi di dollari; il fatturato dello stesso periodo è il più alto nella storia dell'impresa, con 28,57 miliardi di dollari.
- ✓ Le vendite negli Stati Uniti di iPad2 sono secondi solo alle vendite di iPhone4 nella classifica di tutti i device elettronici venduti mensilmente, con una quota di mercato del 19% per iPad2 e del 37% per iPhone4. Il primo competitor non del gruppo Apple è Motorola Global, che si appropria di una quota del mercato statunitense di circa il 4% ⁵².
- ✓ Una dichiarazione curiosa di Steve Jobs, leggibile sull'archivio delle notizie sul sito di Apple ⁵³, fa emergere il "rammarico" di non aver venduto il massimo richiesto per presenza di stock out in svariati negozi e rivenditori. Si parla di un problema di mancanza di scorta che si aggira attorno al 3% degli esemplari venduti nel trimestre.
- ✓ La straordinaria immagine e notorietà che iPad sta acquisendo in questi mesi densi di successi potrebbero portare, secondo alcuni analisti del Wall Street Journal, alla continuazione del dominio di iPad in tutto il mondo; si parla di quote che si aggirano attorno al 60% nel 2020 (sebbene sia impossibile fare previsioni sul lungo termine) ⁵⁴.
- ✓ iPad, secondo una ricerca di Nielsen, detiene per ora l'82% del mercato americano, come si nota dal grafico seguente (NB: ci sono alcuni tablet non recensiti nel paragrafo 3.1 in quanto non presenti sul mercato italiano) ⁵⁵.

⁵⁰ <http://www.apple.com/it/pr/library/>

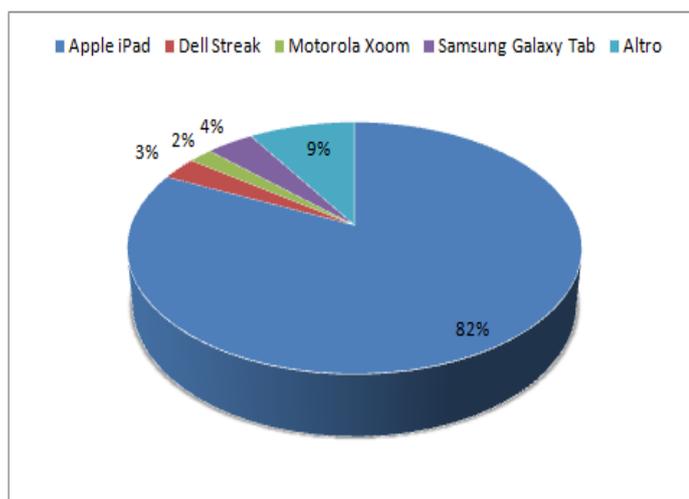
⁵¹ <http://www.apple.com/it/pr/library/2011/07/19Apple-Reports-Third-Quarter-Results.html>

⁵² <http://www.tomshw.it/contenuti/speciale/3210/mwc-2011/1.html>

⁵³ <http://www.apple.com/pr/>

⁵⁴ <http://www.ipaditalia.com/analisti-lipad-deterra-il-60-del-mercato-dei-tablet-nel-2020-64488.html>

⁵⁵ <http://www.ipaditalia.com/nielsen-lipad-detiene-l82-del-mercato-tablet-americano-e-sta-cambiando-le-abitudini-degli-utenti-pc-50130.html>



[Graph 5: quote di mercato tablet USA]

- ✓ I numeri del mercato italiano di iPad non sono recuperabili con precisione, in quanto non ci sono numeri ufficiali o che provengano da fonti affidabili. Tuttavia, a quanto emerge da svariati blog e da ricerche non firmate, sembra che nel secondo trimestre 2011 siano stati venduti in Italia circa 190.000 tablet, con un aumento impressionante (+58%) rispetto al trimestre precedente ⁵⁶.
- ✓ Il boom dei tablet in Italia incide in modo distruttivo sulle vendite (e di conseguenza sui fatturati) dei computer, in quanto si pone (in base al modello delle cinque forze di Porter) sul mercato come prodotto complementare, comunque in grado di erodere quote rilevanti. Tale considerazione è supportata da una ricerca di Sirmi, i cui risultati sul secondo trimestre 2011 nel mercato italiano si trovano sinteticamente in tabella ⁵⁷, che mostra quantitativamente come il mercato intero del computer stia attraversando un periodo di evoluzione; esso coincide infatti con la crisi del computer tradizionale e con la crescita esponenziale delle nuove soluzioni integrate, come i tablet.

Mercato del computer		Unità consegnate	Variazione annuale	Fatturato (milioni €)	Variazione annuale	Quota relativa
Desktop	<i>Consumer</i>	109.400	-16,7%	45,9	-18,6%	7,70%
	<i>Professionali</i>	259.100	-12,2%	93,5	-12,2%	18,23%
	<i>Totali</i>	368.500	-13,6%	138,4	-14,4%	/

⁵⁶ <http://www.ipaditalia.com/>

⁵⁷ http://www.sirmi.it/italiano/PressArea/comunicati_pdf/CS%20Trimestrale%20PC%20-%2020Q%202011.pdf

Notebook	<i>Consumer</i>	414.000	-13,0%	168,7	-18,9%	29,13%
	<i>Professionalisti</i>	280.000	-5,6%	181,8	-5,9%	19,74%
	<i>Totali</i>	694.500	-10,2%	350,5	-12,6%	/
Altri device	<i>Netbook</i>	153.500	-57,2%	29,6	-62,1%	10,80%
	Tablet	190.000	+154,00%	83,4	+144,2%	13,37%
	<i>PC</i>	9.400	+7,2%	21,3	+9,1%	0,66%
	<i>Workstation</i>	5.400	+3,3%	0,8	-7,7%	0,38%
	<i>Thin client</i>					

[Tab 18: mercato dei computer]

- ✓ Il mercato tablet è oggi un mercato da circa 705 milioni di euro annui (anche se in rapidissima crescita). iPad è il leader di mercato, con una quota di circa il 60%, secondo le stime di Informa. In base a un rapido calcolo, si può dunque affermare che il mercato iPad in Italia è un mercato che fattura poco più di 420 milioni di euro (nel 2011); al prezzo medio di 649€, si può stimare che le vendite di iPad in Italia nel 2011 siano circa 650.000⁵⁸.
- ✓ La penetrazione dei tablet nel mercato italiano è infine ancora bassa; si parla di una penetrazione del 1% circa sul totale della popolazione. Numeri importanti vengono però dal mondo dell'impresa. Secondo le statistiche di ChangeWave, circa il 7% delle imprese italiane hanno implementato i tablet nelle piattaforme aziendali, il 78% delle quali ha scelto iPad. Le previsioni dello studio stimano che entro la fine del 2011 la percentuale delle aziende che adotteranno iPad salirà, fino ad arrivare al 13% circa⁵⁹.
- ✓ Il tasso di penetrazione mondiale di iOs (che comprende iPhone, iTouch e iPad) è il 3,45%; il tasso più alto risulta essere quello di Singapore, con il 17,56% di penetrazione sulla popolazione totale, mentre la Cina presenta una penetrazione dello 0,09%. Secondo i dati forniti da AdMob, la penetrazione di iOs negli Stati Uniti è passata in un solo dal 5,91% al 11,47%⁶⁰.

⁵⁸ <http://tecnologia.guidone.it/2011/04/13/gartner-ipad-leader-dei-tablet-fino-al-2015/>

⁵⁹ <http://www.changewave.com/>

⁶⁰ <http://blog.tagliaerbe.com/2011/02/evento-google-admob.html>

- ✓ Secondo l'analista Charlie Wolf, Apple riuscirà ad arrivare a quota 33 milioni di iPad venduti entro fine 2011, passando a vendere globalmente circa 35 milioni annui medi di esemplari nei prossimi tre anni e toccando quota 100 milioni di iPad nel primo semestre del 2013 ⁶¹.
- ✓ Più ottimistiche sono le previsioni avanzate da iSuppli, che afferma che la crescita di iPad a livello globale sarà così incessante da riuscire a vendere oltre 50 milioni di esemplari nel 2012, e da riuscire a sfondare quota 100 milioni complessivi nel novembre dello stesso anno ⁶².
- ✓ Uno studio di eMarketer si avvicina infine a quanto teorizzato da Charlie Wolf; il mercato iPad subirà sì un innalzamento enorme, ma Apple riuscirà a vendere circa 40 milioni di esemplari nel 2012, toccando quota 81,3 milioni entro fine 2012 e quota 100 milioni entro aprile 2013 ⁶³ (eMarketer, 2010).

4.2.3 Numeri dei principali competitor

Questa parte è invece dedicata al mercato competitivo definito in precedenza. Saranno studiati i fatturati e le vendite dei maggiori concorrenti tecnologici di iPad, sia a livello mondo che in Italia.

Un'osservazione interessante consiste nell'ovvio ma importante fatto che tecnologie comparabili portano a risultati economici simili; il consumatore non sceglie cioè solamente in base alla bontà tecnologica del prodotto, ma anche (e soprattutto) in base ad altri fattori: attaccamento al brand, pubblicità, pensieri improvvisi, consigli di amici.

- ✓ Il mercato complessivo globale dei tablet, emerge da una ricerca di Canalys (Canalys, Aprile 2011), ha venduto circa 30,5 milioni di esemplari tra tutte le varianti da quando iPad ha aperto questo nuovo mercato; inoltre il mercato dei pc cresce grazie all'introduzione dei tablet nello stesso mercato ⁶⁴.
- ✓ I due tablet più acquistati (dopo iPad e iPad2) sono il Dell Streak e il Samsung Galaxy Tab, rispettivamente con circa 0,91 e 1,22 milioni di esemplari venduti ⁶⁵. Si ricorda che il Dell Streak è venduto solo in Nord America, e non è stato dunque analizzato nella tassonomia precedente .

⁶¹ <http://www.melablog.it/post/13736/charlie-wolf-nel-2012-si-venderanno-40-milioni-di-ipad>

⁶² <http://www.isuppli.com/Pages/Home.aspx>

⁶³ <http://www.google.it/search?sourceid=chrome&ie=UTF-8&q=emarketer+vendite+ipad>

⁶⁴ <http://www.tomshw.it/cont/news/canalys-vendite-pc-in-crescita-grazie-ai-tablet/31109/1.html>

⁶⁵ <http://www.10inchandroidtablet.com/5-selling-10-inch-android-tablets/>

- ✓ Il mercato complessivo del terzo trimestre ammonta a circa 15,5 milioni di esemplari venduti a livello globale. Ciò vuol dire che la fetta di mercato che i competitori di Apple si spartiscono ammonta a circa 6,25 milioni di esemplari nel trimestre di riferimento ⁶⁶.
- ✓ Nonostante un sostanziale dominio di iPad, il tasso di crescita delle vendite degli altri tablet è molto elevato, tanto da diminuire la quota di mercato complessiva di iPad dal 93% al 58% in un solo anno ⁶⁷.
- ✓ Stando ai dati pubblicati da Motorola, nell'ultimo trimestre sono stati venduti 440.000 esemplari del principale competitor tecnologico di iPad, lo Xoom. In altre parole, lo Xoom vende in un anno il numero di esemplari che iPad vende in due settimane. Come si vede, la bontà della tecnologia non è tutto ⁶⁸.
- ✓ Secondo uno studio di Gartner, entro il 2013 il numero di smartphone e tablet complessivo supererà quello dei pc (1,82 miliardi contro 1,72 miliardi); inoltre, entro il 2015, 82 milioni di statunitensi userà un tablet ⁶⁹ (Gartner, 2011).
- ✓ Un dato interessante, che fa capire perché il mercato italiano sia sensibilmente minore di quello statunitense, mostra che il 59% degli statunitensi accedono a internet in mobilità, mentre in Italia sono "solo" 11 milioni, ovvero il 18% circa della popolazione complessiva; di questi 11 milioni, inoltre, il 73% accede al web da mobile, ma a casa o comunque in luoghi dove sono disponibili altri strumenti (computer, connected TV, ...). Si ricorda che, secondo lo studio dell'Osservatorio Multicanalità del Politecnico di Milano, sono 34,4 i milioni di italiani che dispongono di un collegamento a internet, mentre coloro che dispongono di un collegamento portatile (smartphone, tablet, ...) sono 7,3 milioni, ovvero il 15,2% della popolazione (Osservatorio Multicanalità, 2011).
- ✓ Vi è una straordinaria trasformazione per quanto riguarda la "fidelizzazione sul sistema operativo". In base alle ricerche di Asymco sull'uso di smartphone e tablet, si nota come nell'ultimo anno gli utenti stiano mutando le loro preferenze verso il sistema operativo. In particolare, si nota come il marchio Android sia in un solo anno aumentato a dismisura, passando dal 12% a oltre il 35% di quota totale complessiva (smartphone e tablet); chi scende in maniera critica è RIM, che con il sistema Blackberry ha dimezzato la sua quota

⁶⁶ <http://www.datamanager.it/news/mercato-tablet/2011-il-tablet-vale-il-25-del-mercato-pc>

⁶⁷ <http://www.gadgetblog.it/post/12700/apple-aveva-il-93-del-mercato-tablet-a-fine-2010>

⁶⁸ http://www.hwupgrade.it/news/portatili/motorola-rivela-pessime-vendite-per-xoom_38024.html

⁶⁹ <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1786014>

negli Stati Uniti, passando da avere il 48% totale al 23% odierno. Nel solo mese di aprile 2011, per citare un esempio, oltre 475.000 utenti hanno abbandonato Blackberry⁷⁰.

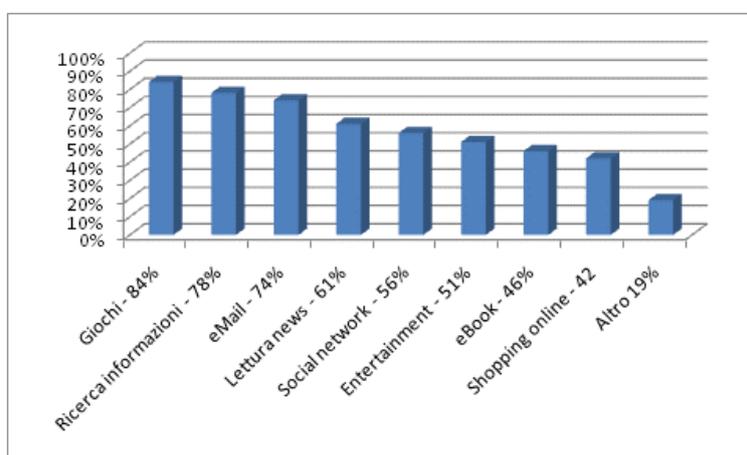
4.3 Funzionalità dei tablet

Per capire l'effettiva utilità di questi tablet, saranno presentate nella breve sezione conclusiva del capitolo tre sezioni. Nella prima, saranno evidenziate le abitudini di utilizzo dei tablet da parte dei consumatori; la seconda e la terza parte conterranno un elenco delle funzionalità principali attuali dei tablet e alcuni spunti sulle possibili evoluzioni degli utilizzi futuri.

4.3.1 Comportamento del consumatore

Uno studio di Google pubblicato l'8 aprile 2011 presenta le modalità di utilizzo dei tablet da parte dei consumatori (Google, 2011).

Lo studio, che è presentato sinteticamente dall'istogramma seguente, è stato fatto sulla base di un campione di oltre 1.400 possessori di tablet negli Stati Uniti⁷¹.



[Graph 6: utilizzo dei tablet]

Come si può notare, cinque sono gli obiettivi più gettonati per l'utilizzo dei tablet. Il più importante aspetto è quello ludico; evidentemente il passare il tempo (specialmente il tempo "morto" come gli spostamenti e le code) giocando su un dispositivo molto più veloce delle console portatili e con una definizione molto maggiore è apprezzato dai consumatori. Le teorie citate nel capitolo 2

⁷⁰ <http://www.asymco.com/>

⁷¹ <http://tekw.org/un-sondaggio-google-ci-mostra-lutilizzo-maggiore-dei-tablet/#>

secondo cui iPad (e i nuovi tablet in generale) sia un semplice bellissimo gioco trovano conferma in questo sondaggio.

Gli altri aspetti più "classici" (informazioni da motori di ricerca, gestione delle mail, piattaforme di socializzazione e ricerca di news) sono propri anche dei personal computer, ma si può sottolineare che anche qui il tablet vince la concorrenza in quanto sono molto più veloci e facilmente portabili rispetto a notebook e netbook.

Facendo qualche altra riflessione, si può sottolineare come sia minore la percentuale di lettura, sia di news (al 61%) che di libri elettronici (46%). Come già anticipato nella tassonomia dei tablet sul mercato, la scomodità di lettura su un dispositivo retroilluminato tende a ostacolare il passaggio completo al digitale.

4.3.2 Utilizzi attuali

I tablet sono attualmente utilizzati e pensati per svolgere al meglio le seguenti attività.

- ✓ Navigare su internet e su social network in qualsiasi momento e con facilità.
- ✓ Utilizzare applicazioni interessanti per la propria funzione di utilità: applicazioni utili per lavoro, giochi, musica, eccetera.
- ✓ Avere un'agenda multimediale precisa e comoda da consultare.
- ✓ Leggere libri in formato elettronico.
- ✓ Leggere e modificare alcune tipologie di documenti.
- ✓ Avere la propria email sempre a portata di mano.
- ✓ Riprodurre in qualsiasi situazione brani musicali, foto o video.
- ✓ Utilizzare lo spazio disponibile come "storage" di file.
- ✓ Videochiamare con applicazioni apposite.
- ✓ Scattare foto e girare video con buona qualità.
- ✓ Fare telefonate e mandare messaggi (solo con il Samsung Galaxy).
- ✓ Ascoltare programmi radio via internet.
- ✓ Utilizzare il navigatore tramite GPS.
- ✓ Acquistare e scaricare applicazioni o altri contenuti (file, audio, immagini e video) tramite gli appositi application store.

4.3.3 Utilizzi futuri

I tablet, per come sono al momento costruiti, presentano ancora enormi spazi di miglioramento e allargamento dei servizi disponibili, nonostante siano già così device perfetti dal punto di vista della completezza. Le idee che seguono, riguardo al miglioramento o alle possibili evoluzioni future del prodotto, sono emerse durante le interviste dell'autore con alcune case editoriali.

- ✓ Avere la possibilità di guardare la televisione o i programmi preferiti direttamente sul dispositivo; questa possibilità è già in via di sviluppo ⁷².
- ✓ Possedere sul tablet la tecnologia per immagini tridimensionali (possibilmente senza occhialini); questa tecnologia è in via di sviluppo per gli smartphone ⁷³, ma non ancora per i tablet.
- ✓ Possibilità di interagire con tutte le applicazioni e customizzarle secondo le proprie esigenze.
- ✓ Giocare in rete tramite applicazioni specifiche.
- ✓ Essere compatibili con i programmi più utilizzati del pacchetto Office per creare, leggere e modificare documenti.
- ✓ Avere la possibilità di collegare in rete (bluetooth o hotspot) vari dispositivi elettronici anche di diversa natura in grado di dialogare con il tablet; si pensa per esempio alle possibilità di lavorare in wireless per stampare documenti, programmare l'aria condizionata in casa, accendere lo scaldabagno, registrare programmi sul dvd recorder di casa, controllare la segreteria telefonica. Queste tecnologie di domotica potrebbero rappresentare il vero futuro del tablet.

Le idee proposte sono solamente alcuni degli spunti più interessanti per le case; da sottolineare è il fatto che alcuni attori stanno già lavorando nella direzione proposta di allargamento del servizio da parte dei tablet, al fine di avere dispositivi più completi e con più appeal sul mercato.

⁷² <http://itunes.apple.com/it/app/sky-go-italia/id454435005?mt=8>

⁷³ <http://www.androidiani.com/news/aquos-sh-12c-lo-smartphone-3d-di-sharp-in-un-video-hands-on-45072>

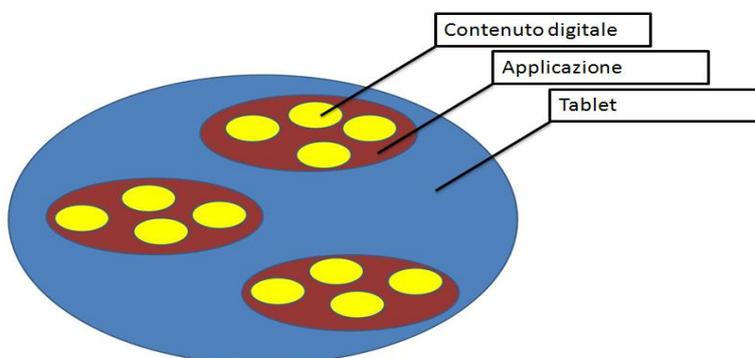
5. Periodici e applicazioni

Questo capitolo conterrà lo studio relativo alle applicazioni iPad sul mercato dei periodici. L'obiettivo dell'analisi è capire come il mercato dell'applicazione si stia sviluppando, e stimare in che direzione i direttori delle business unit tecnologiche delle redazioni debbano procedere per trovare un modello di business vincente ed apprezzato dai consumatori.

Il percorso del capitolo si dipana attraverso argomenti diversi ma collegati dall'unico filo conduttore dell'applicazione per periodici.

Prima di iniziare, è necessario fare due precisazioni lessicali. Quando si parla di applicazione per tablet, si intende un programma software da installare sul dispositivo al fine di far svolgere al calcolatore molteplici funzioni ⁷⁴. Lo straordinario punto di forza delle applicazioni è il fatto che esse possono contenere molteplici contenuti della più svariata natura, rendendo personalizzata e inimitabile l'applicazione stessa. Per contenuto si intende invece una funzione specifica dell'applicazione, una parte del software, in altre parole, che dialoga con il dispositivo e gli permette di sfruttare una o più potenzialità ⁷⁵.

Per fare un esempio concreto, una qualsiasi applicazione di un quotidiano è un programma software da installare su tablet non solo per leggere il quotidiano (contenuto di lettura), ma anche di sfogliare le fotogallery (contenuto di visualizzazione foto) o vedere video (contenuto di visualizzazione video), o cercare nell'archivio del quotidiano alcune informazioni (contenuto di ricerca).



[Graph 7: rappresentazione del tablet]

⁷⁴ <http://it.wikipedia.org/wiki/Applicazione>

⁷⁵ http://it.wikipedia.org/wiki/Distribuzione_digitale

Se si dovesse rappresentare graficamente un tablet, sarebbe un disegno come quello appena inserito. Di fatto il tablet altro non è che un lettore di applicazioni, e i contenuti sono null'altro che strumenti partitivi del software che dialogano con il tablet per usufruire delle sue potenzialità; nel grafico l'ovale blu esterno corrisponde al tablet, che contiene in memoria una svariata gamma di applicazioni, rappresentati con ovali amaranto, le quali contengono, oltre ai codici informatici di dialogo, anche numerosi contenuti rappresentati da ovali gialli.

Non ci sofferma sulla suddivisione e sulla classificazione delle applicazioni; basti sapere che esistono diverse tipologie, o meglio diversi macro-argomenti delle applicazioni, che offrono una diversa gamma di possibilità. Per fare un esempio, ci sono le applicazioni "games", che offrono la possibilità di giocare con il tablet, ci sono le applicazioni "meteo e news", che possono avere funzioni interne di collegamento ad internet tramite cui possono comunicare al fruitore informazioni e notizie, ci sono le applicazioni "utility", che offrono notizie per esempio di natura economico-finanziaria, ci sono le applicazioni "music", per citare le più importanti e diffuse.

Finito questo preambolo, utile per proporre alcune precisazioni sul mondo delle applicazioni, si entra ora nel vivo dell'analisi.

5.1 La vita tecnologica dell'applicazione

La supply chain dell'applicazione è una filiera breve, composta da pochi attori e caratterizzata da poche macro-fasi. In questa sezione non ci si concentra sulle applicazioni in generale, ma sulle applicazioni di periodici.

La particolarità delle applicazioni per periodici e quotidiani consiste nell'elevata facilità insita nella programmazione. Di fatto, vi sono diversi livelli di "bontà" dell'applicazione a cui corrispondono diversi livelli di complessità tecnologica. Per fare un esempio, un'applicazione che mostra il periodico tale e quale al cartaceo (in versione PDF) avrà una complessità (e un costo di sviluppo) molto minore di un'applicazione con foto, video e contenuti particolarmente innovativi.

Tuttavia, per tutte le versioni e tutti i livelli di complessità, di fatto le applicazioni per periodici sono le meno "evolute" rispetto ad altre (giochi, meteo, quotazioni finanziarie, ...); questo rende il processo di sviluppo meno costoso e meno time-consuming rispetto ad altre tipologie di mercato.

5.1.1 Il processo di creazione dell'applicazione

Secondo alcuni studi avanzati, ricerche eseguite e interviste a redazioni di periodici e programmatori ^{76 77}, il processo di creazione di un'applicazione si può ricondurre a tre macrofasi, come sintetizzato dal grafico sottostante. A valle del grafico si troveranno le spiegazioni relative al processo di sviluppo. Si sottolinea che non sempre il processo segue questa linea; ci sono dei casi in cui il processo di sviluppo è totalmente integrato nell'azienda. Semplicemente la modalità più facile e diffusa è quella che si andrà a descrivere.



[Graph 8: processo di creazione dell'applicazione]

Preparazione del business

In questa prima fase le case editoriali si rendono conto di questa nuova opportunità di business e studiano strategicamente le modalità di approccio al business stesso. È una fase completamente interna all'impresa e comporta, come detto, un importante e decisivo studio strategico.

Si compone delle seguenti operazioni.

⁷⁶ <http://www.pdf2ipad.net/>

⁷⁷ <http://www.irlsolutions.com/>

✓ Riconoscimento dell'opportunità

L'impresa si accorge dell'opportunità di business e studia delle strategie di entrata sul mercato. Con alcune ricerche, la maggior parte delle quali sono interne alla redazione, si prova a definire una linea guida da seguire nel processo.

✓ Identificazione del fornitore

È la sottofase in cui l'impresa ricerca e seleziona strategicamente il fornitore. Per fornitore si intende il programmatore di applicazioni. L'impresa sceglie non solo in base al prezzo ma anche in base ad altri fattori molto importanti: servizio post-vendita, qualità delle applicazioni programmate, tempistica del progetto. Importanti sono comunque i preventivi dei fornitori, che la casa editoriale studia strategicamente per valutare qualitativamente il fornitore per poi scegliere il migliore.

✓ Definizione del budget

È l'ultima operazione della prima fase; consiste nel definire il budget (tempistica e costi) del progetto. Si tratta di un momento di dialogo tra impresa e fornitore scelto per programmare il progetto in termini operativi e mettere un limite a tempi e costi dello stesso.

Sviluppo dell'applicazione

Questa fase è caratterizzata da un intenso e continuo dialogo tra la casa editoriale e il programmatore di software. Di fatto è una fase in cui l'applicazione viene pensata operativamente e programmata, nonché consegnata alla casa e messa a disposizione del mercato.

Le quattro operazioni principali di questa fase sono qui descritte.

✓ Selezione dei fabbisogni

La casa editoriale, una volta concordato il budget di massima del progetto, concorda con il programmatore tutte le caratteristiche che l'applicazione finale dovrà avere. È un momento molto importante nel processo, in cui di fatto si disegna l'applicazione su carta, prima di iniziare a programmarla.

Questa operazione è particolare, in quanto non si tratta di un solo momento statico nel processo, ma di un continuo scambio di opinioni anche in itinere (durante la programmazione) e post-consegna (quando l'applicazione finale è già sul mercato).

✓ Costruzione dell'applicazione

Più che costruzione, forse sarebbe più appropriato dire programmazione. Si tratta di un'operazione propria del fornitore/programmatore di software; questa figura lavora in totale autonomia, e costruisce da zero (o da modelli preimpostati o da altri progetti) l'applicazione secondo le caratteristiche delineate alla fase precedentemente descritta.

✓ Debugging

Questa operazione, che può essere talvolta lunga e costosa, è una parte critica del progetto. Solitamente, una volta programmata, l'applicazione presenta dei bug (buchi) che impediscono il corretto funzionamento della stessa. Durante un importante periodo di prova vengono scoperti queste imperfezioni operative (crash del sistema, interruzioni impreviste, contenuti non funzionanti, ...) e vengono modificate dai programmatori in modo tale che si possa consegnare al cliente (casa editoriale) con una versione pressoché perfetta.

Sorgono due osservazioni. La prima è che questa fase deve assolutamente essere fatta in stretta collaborazione tra casa editoriale e programmatore, perché la casa deve controllare il corretto funzionamento dei contenuti e la bontà complessiva dell'applicazione stessa. La seconda è che in moltissimi casi le case editoriali hanno così tanta "fretta" di entrare nel mercato che i programmatori sono costretti a consegnare al cliente un prodotto non collaudato e pieno di bug; la conseguenza diretta è che i clienti comprano un'applicazione non propriamente funzionante e ci rimettono soldi; conseguenza indiretta è una grossa perdita di immagine da parte della casa editoriale, che rischia di perdere moltissimi clienti a causa dell'impazienza di controllare.

✓ Inserimento nei negozi

Dopo la consegna dell'applicazione dal programmatore alla casa editoriale e un briefing del programmatore stesso per la gestione e le modifiche di alcune parti dell'applicazione, la casa editoriale la mette a disposizione del mercato inserendola negli store multimediali che saranno descritti nel secondo punto del quarto capitolo.

Gestione dell'applicazione

Questa fase è infine la parte “commerciale” del progetto, ovvero la parte in cui la casa editoriale vede monetizzarsi i propri sforzi; le tre operazioni che la compongono sono di seguito descritte.

✓ Vendita

Effettiva gestione delle vendite dell'applicazione sui negozi online per cui l'applicazione stessa è stata progettata.

✓ Monitoraggio

Si tratta di una duplice fase. Da una parte, come per tutti i business, devono essere monitorati aspetti come le vendite, i fatturati, i parametri economici di valutazione dell'investimento. Dall'altra, devono essere monitorati i commenti, le recensioni e i giudizi degli utenti per poi prendere eventuali contromisure se l'applicazione non è apprezzata dal mercato.

✓ Review dei bisogni

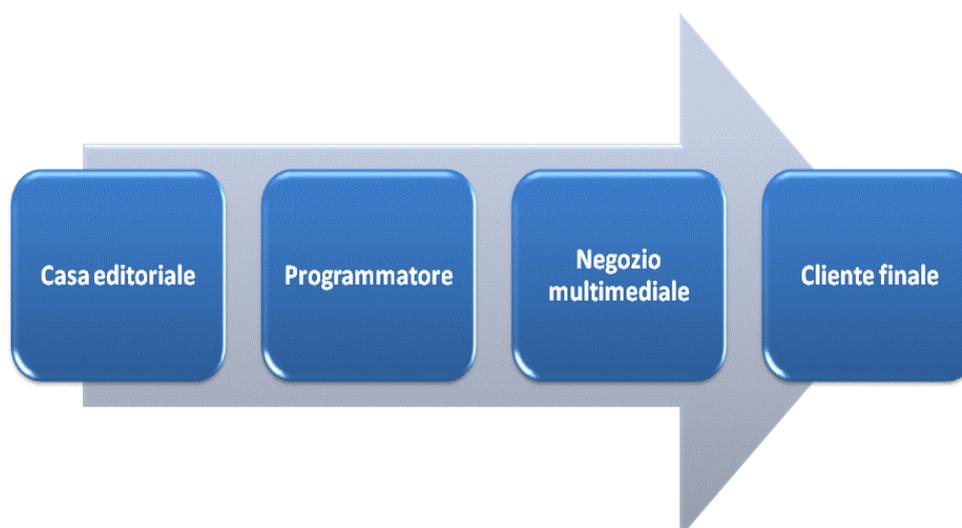
Questa operazione, che conclude il progetto, è un'eventuale parte in cui, a valle dell'operazione di monitoraggio dei commenti e delle valutazioni degli utenti fruitori, l'impresa deve valutare dei cambiamenti nei contenuti offerti dall'applicazione. Se per esempio un'applicazione che è la semplice trasposizione del periodico in PDF non riesce a vendere perché i commenti sono negativi, la casa editoriale dovrà fare in modo da aggiungere contenuti (foto, video, ...) e offrire al mercato un'applicazione più completa e competitiva.

5.1.2 La filiera dell'applicazione

In base a quanto detto nella sezione precedente, e come emerge dall'analisi di alcuni casi reali, la filiera dell'applicazione è un tipo di filiera corta, composta da quattro attori ben definiti: casa editoriale, programmatore di software e applicazioni, negozio multimediale e cliente finale.

Come mostrato nel grafico sottostante, di fatto non ci sono sovrapposizioni di ruoli nella filiera, in quanto si tratta nella gran parte delle volte di una tipologia molto lineare di supply chain.

La descrizione della filiera si trova a valle del grafico sottostante.



[Graph 9: la filiera dell'applicazione]

Solitamente la filiera funziona nel seguente modo. La casa editoriale, seguendo il processo descritto in precedenza, terziarizza la produzione dell'applicazione ad un programmatore (terzo o integrato nell'organigramma aziendale), il quale, una volta programmata, la inserisce nel negozio multimediale, il cui staff deve provarla e giudicarla. In caso di idoneità, l'inserimento dell'applicazione è andato a buon fine ed essa è disponibile sul mercato e pronta ad essere acquistata dall'utente finale.

Importante è sottolineare che per essere un programmatore e come tale poter inserire le proprie applicazioni nel portale, è necessario registrarsi sul portale stesso e pagare una royalty annuale al negozio multimediale.

5.1.3 La linea del valore

Nel momento in cui esiste un mercato (punto di incontro, fisico o virtuale, tra domanda e offerta di beni o servizi) si crea un valore derivante dalla produzione o dallo scambio dei prodotti (Frank, 2006).

Ciò vuol dire che in una qualsiasi filiera fornitore-cliente esiste un valore complessivo della catena, che i diversi attori si spartiscono a seconda del loro ruolo nella catena. La suddivisione del valore creato è anche chiamato linea del valore.

Il modello della linea del valore è descritto in (Azzone, Bertelé, 2007), e mostra come il valore vari in funzione sia della crescita del mercato che del rischio del business.

Nella filiera delle applicazioni di periodici si sono registrate cinque tipologie di attori che possono fare profitti derivanti dalla vendita dell'applicazione (o meglio dal download di una versione di essa) al cliente finale. I cinque attori e le loro fonti di guadagno sono descritti di seguito.

Sviluppatore

Lo sviluppatore di software e di applicazioni è pagato dalla casa editoriale per il suo servizio di sviluppo e manutenzione dell'applicazione. Il contratto prescinde dalle quantità di applicazioni scaricate dal negozio virtuale, e si tratta quindi di contratti a progetto per cui uno sviluppatore (da libero professionista o da dipendente di impresa) è pagato in base ai requisiti richiesti dalla casa editoriale per l'applicazione.

I costi di sviluppo dipendono, come detto, dalla qualità finale del prodotto (applicazione). I prezzi di vendita da sviluppatore a casa editoriale vanno dai 299 € per una pura trasposizione di PDF su iPad agli oltre 5.000 € per applicazioni molto più complesse con archivio e altri contenuti. Si possono raggiungere per prodotti ancora più complessi costi più elevati, comunque non superiori agli 8.000 €. Il tempo di sviluppo varia con la stessa modalità con cui variano i prezzi. Si va da poco più di una settimana per il primo caso fino alle 5 settimane per i prodotti complessi.

I dati citati sono stati raccolti dopo aver chiesto preventivi a svariate imprese di sviluppo di applicazioni (per citarne due, Pdf2iPad e IRL Solutions, già citate in precedenza).

Da ricordare è il fatto che spesso lo sviluppatore è interpellato ogni qualvolta ci sia una nuova uscita del periodico, più per misure di controllo che per necessità di farlo. Il costo dell'uscita e del controllo è pari a circa un decimo del prezzo del primo contratto.

Casa editoriale

La casa editoriale guadagna in base al numero di download dell'applicazione. I prezzi di vendita sono paragonabili (c'è un risparmio medio di circa il 10%) ai prezzi di vendita della carta stampata; nonostante le numerose lamentele dei clienti, che opinano il fatto che a costi minori (di distribuzione, recupero di invenduti, macero, ...) dovrebbe corrispondere una diminuzione molto più cospicua del prezzo finale, in effetti le case editoriali devono pagare una percentuale di "affitto dello spazio" nel negozio virtuale.

In particolare, per citare i due negozi più grandi, iTunes Store addebita il 30% dell'importo di ogni transazione alla casa editoriale, mentre Android Market il 32% del prezzo di vendita per ogni

transazione. Dunque solo il 70% del prezzo di vendita torna in tasca alla casa editoriale, che comunque sostiene i costi di produzione degli articoli, di pagamento dell'applicazione e di pubblicità doppia (deve esserci anche una porzione del marketing esperto nel marketing su nuovi device).

Negozi virtuale

Il negozio virtuale ha due fonti di guadagno.

Quella più rilevante è, come anticipato, la tassa di "affitto", proporzionale alle copie scaricate. È importante per il negozio virtuale dunque che le applicazioni ospitate siano buone e riescano a vendere molto, perché una percentuale rilevante (30% per iTunes Store) è trattenuta dal negozio.

La seconda fonte di guadagno è la tassa di iscrizione dello sviluppatore sul proprio sistema. Per esempio, Apple fa pagare ad ogni sviluppatore una tassa fissa di 99\$ annuali.

Nel caso delle applicazioni per periodici, succede molto spesso che le case editoriali mettano un nome dell'impresa al posto dello sviluppatore, oppure contengano all'interno dell'organigramma una sezione specializzata in sviluppo di software. In questo modo i costi per lo sviluppatore sono diminuiti, perché non è il piccolo sviluppatore che li sostiene ma la grande casa editoriale con svariate applicazioni disponibili.

Paese di riferimento

Lo stato italiano è ovviamente, in base al diritto e secondo i termini di legge, uno degli stakeholder principali del mercato; non solo del mercato delle applicazioni ma di tutti i mercati. Questo perché la tassa sul fatturato è pagata da qualsiasi azienda (e cittadino privato) allo stato.

Più un'azienda fattura (in questo caso, più gli attori coinvolti fatturano e più i clienti finali scaricano applicazioni), più lo stato ci guadagna in termini di tasse pagate alle sue casse. Alla tassa si aggiunge ovviamente anche l'IVA, l'imposta sul valore aggiunto, che in Italia è attualmente pari al 20% (l'Unione Europea sancisce che nei Paesi Membri essa debba trovarsi dentro l'intervallo 15-25%), destinata a salire al 21% nei prossimi mesi.

È importante sottolineare la differenza della tassazione tra informazione digitale (i valori della tassazione sono quelli di cui sopra) e informazione cartacea, per cui l'IVA è solo al 4%; questo è uno dei principali motivi per cui i prezzi delle due tipologie sono simili.

Ovviamente la tassazione del fatturato dipende da tante cose, prima di tutto dal tipo di società. Per fare un esempio, senza entrare nei dettagli puntuali, una SAS o un'impresa familiare avranno un sistema di tassazione profondamente diverso dalle SRL e SpA.

Studio legale

In questa categoria rientrano gli uffici legali e i commercialisti e notai che intervengono in materia di consulenza negli argomenti di legge e diritto commerciale.

Questi studi hanno contratti specifici con le singole imprese e i singoli attori, e dipende da tali contratti quanto fatturano alle spese degli stessi; ovviamente ci sono molti casi in cui vi è un ufficio legale interno che si occupa di tutte le questioni legali necessarie e imprevedute.

Per fare un esempio concreto, comunque, uno sviluppatore libero professionista che accetta un contratto con un committente e sviluppa un'applicazione, oltre a iscriversi all'albo delle imprese e redigere le dichiarazioni dei redditi deve avere un commercialista e pagare la sua consulenza per un minimo di 750 € pagati trimestralmente.

5.2 App Store e concorrenti

Tutte le applicazioni, sia gratuite che a pagamento, sono raccolte e commercializzate sugli application store di riferimento. Ad oggi i principali player del mercato sono quattro negozi virtuali: App Store di Apple, Ovi Store di Nokia, Android Market di Google e RIM App World di Blackberry. Altri negozi (come per esempio Handango, Market Place di Microsoft e Vodafone 360) non sono considerati nell'analisi per motivi di numeri minimi rispetto ai player principali.

In questa porzione di capitolo verranno studiati i numeri delle applicazioni contenute in ognuno dei negozi e le modalità di funzionamento degli stessi.

Prima di procedere nell'analisi sottostante, è necessario sottolineare che questo mercato è una sotto-categoria del commercio elettronico; si definisce commercio elettronico (eCommerce), secondo la traduzione ufficiale della IATE (la banca dati terminologica multilingue dell'Unione Europea) l'insieme delle transazioni volte alla commercializzazione tramite le rete web di beni e servizi tra produttore e consumatore ⁷⁸.

⁷⁸ <http://iate.europa.eu/iatediff/switchLang.do?success=mainPage&lang=it>

Secondo le ultime misurazioni dell'osservatorio eCommerce B2C del Politecnico di Milano, il commercio elettronico raggiungerà un valore delle transazioni complessivo sul suolo italiano di 8 miliardi di euro nel 2011, con un aumento del 19% rispetto all'anno precedente e del 95% (quasi il doppio) rispetto al 2006. Secondo lo studio, i settori più gettonati sono il turismo (importanti i siti specializzati come Booking, Expedia, Borsaviaggi, ...) con oltre 3 miliardi di fatturato complessivo, l'elettronica di consumo (Mediaworld, Euronics, siti aziendali, ...) con 673 milioni di fatturato e abbigliamento con oltre 500 milioni di fatturato complessivo nel solo 2011 (Osservatorio eCommerce B2C, 2011).

Si sottolinea, prima di iniziare l'analisi, che i dati rilevati sui costi non sono stati presi da nessun tipo di fonte secondaria, ma solamente sulle pagine web dei negozi multimediali.

5.2.1 App Store

Lo store virtuale di Apple è l'esempio più datato, completo e utilizzato. La sua storia inizia il 10 Luglio 2008 in contemporanea con l'uscita della nuova versione di iTunes, il lettore multimediale firmato Apple. Di fatto si tratta di un'applicazione freeware in cui ci si può accedere tramite iTunes o tramite web ⁷⁹.



[Image 12: App Store]

Il negozio dei brani musicali di Apple, l'unico presente nella prima versione del negozio complessivo iTunes Store (che comprende App Store, musica, film, audiolibri e podcast), è supportato dalle cinque maggiori case discografiche del pianeta (BMG Music, EMI; Sony Music, Universal e Warner Bros) oltre che da un numero superiore al 300 di etichette indipendenti. Offre

⁷⁹ http://it.wikipedia.org/wiki/App_Store

un repertorio di oltre sei milioni di brani musicali scaricabili al prezzo i 99 centesimi di dollaro ciascuna; la particolarità è che, una volta acquistato il brano, si può masterizzare legalmente un numero infinito di volte. Sono disponibili ovviamente anche album e raccolte speciali. In un solo anno di vita, Apple ha raggiunto la cifra di un milione di download complessivi. Attualmente i download complessivi di brani musicali hanno raggiunto e superato, secondo uno studio di Asymco, l'incredibile cifra di 15 miliardi ⁸⁰.

Spostando l'attenzione sulla parte delle applicazioni del negozio, secondo i dati ufficiali, Apple (confermati dallo studio di ABI Research) è stato il dominatore assoluto del mercato nel 2010, con un numero di applicazioni scaricate di oltre 5,6 miliardi. In soli due anni e mezzo di vita, dice lo studio, sono stati superati i 10 miliardi complessivi di download di applicazioni per iPhone, iPod Touch e iPad, e il trend di crescita è rispettato anche nei primi mesi del 2011 ⁸¹.

Secondo gli ultimi dati provenienti dalle dichiarazioni Apple, le applicazioni presenti nello store superano le 350.000 complessive; oltre 300.000 sono progettate per l'utilizzo su iPhone, mentre oltre 65.000 sono progettate per iPad, nonostante la maggior parte siano comunque compatibili per l'altro dispositivo. Stando alle statistiche, i due terzi sono a pagamento (pay spot o in abbonamento) e la restante parte, oltre 100.000 applicazioni divise in giochi, libri, economia, istruzione, musica, social network (per citare alcune categorie), sono freeware ⁸².

Come si diceva in precedenza, i guadagni di App Store di Apple provengono da due fonti, in modo indifferenziato rispetto alla categoria di applicazione: l'iscrizione dello sviluppatore (99 \$ all'anno per ogni sviluppatore iscritto, indipendentemente dalla dimensione) e il 30% del valore della transazione.

È stato calcolato dalla società IHS che l'App Store di Apple ha generato nel 2010 un fatturato di 1,78 miliardi di dollari (calcolando solo il download delle applicazioni), detenendo una quota di mercato complessivamente pari al 82,7%. In diminuzione la quota rispetto all'anno precedente (92,8%) ma in aumento considerevole il fatturato (769 milioni di dollari il fatturato 2009) ⁸³.

Apple prevede un fatturato 2011 pari a oltre 3 miliardi di dollari per il download delle applicazioni. Inoltre lo studio prevede una crescita costante e lineare del mercato fino a fine 2014, quando il

⁸⁰ <http://multiplayer.it/notizie/91109-app-store-ha-superato-itunes-per-numero-di-download.html>

⁸¹ <http://www.ictbusiness.it/cont/news/apple-app-store-dominatore-ma-android-avanza/26351/1.html>

⁸² <http://www.apple.com/pr/>

⁸³ <http://www.melamorsicata.it/mela/2011/02/19/ihs-apple-detiene-l-827-del-mercato-delle-applicazioni-mobili/>

volume dei ricavi si aggireranno attorno ai 5 miliardi di dollari in un solo anno (il 60% circa del mercato complessivo di oltre 8,5 miliardi di dollari)⁸⁴.

5.2.2 Ovi Store

Ovi è una serie di servizi internet offerti dall'azienda finlandese Nokia, attiva nel mercato di telefonia mobile (cellulari e smartphone).

Tra i vari servizi (Nokia Music Store, Ovi Maps, Ovi Contacts, ...) spicca Ovi Store come uno dei quattro player principali per il mercato di download di applicazioni, scaricabili direttamente dal negozio per essere installate sul dispositivo mobile; Ovi Store non è solo il negozio di applicazioni, ma anche giochi, temi e programmi.

Ovi Store è dunque un concorrente parziale di Apple, e lo è per due ragioni principali. Innanzi tutto, lo Store non commercializza tutti i prodotti contenuti in App Store; Ovi vende solo certe tipologie di applicazioni (funzionanti solo su Symbian, il sistema operativo degli smartphone Nokia). Per fare un esempio, non ci sono applicazioni di periodici disponibili sul negozio finlandese; molto probabilmente questa scelta dei programmatori è diretta conseguenza della mancanza di tablet nel catalogo prodotti Nokia.

Una lamentela importante di molti sviluppatori risiede nella scarsità dei sistemi di gestione delle applicazioni degli sviluppatori stessi. L'offerta di applicazioni è scarsa anche per questo motivo.



[Image 13: Ovi Store]

⁸⁴ http://www.appleinsider.com/articles/11/08/25/ihs_revises_ipad_outlook_says_apple_will_control_tablet_market_till_2013.html

I numeri di Ovi Store sono molto inferiori al negozio di Apple. Come per iTunes Store, anche Ovi ha due fonti di guadagno, comparabili per dimensione. I costi di iscrizione degli sviluppatori sono 50 dollari annuali, e per ogni applicazione scaricata Nokia trattiene il 30%, esattamente come Apple. Inoltre ogni applicazione inserita deve essere certificata da Nokia, al costo di 200 \$ cadauna.

Stando allo studio di IHS, citato in precedenza, il fatturato 2010 di Ovi Store ammonta a 105 milioni di dollari, con una quota pari al 4,9% del mercato complessivo. Nel 2010 sono state, secondo i dati Nokia, scaricate circa 4,5 milioni di applicazioni, con un trend di assoluta crescita rispetto all'anno 2009, quando il fatturato era di soli 13 milioni di dollari e la quota pari al 1,3%⁸⁵.

Gli analisti affermano (e il dato stimato si sta verificando in questi mesi) che il trend di crescita rimarrà buono fino al raggiungimento delle 375.000 applicazioni medie scaricate ogni mese (questo ritmo sarà raggiunto verso aprile 2012), dopodiché il trend di crescita per Nokia finirà, mantenendo i ricavi costanti a 300 milioni di dollari medi ogni anno fino al 2014⁸⁶.

5.2.3 Android Market

Android Market, il negozio di applicazioni di Google, si pone sul mercato come principale competitor, attuale ma soprattutto futuro, di Apple.

Nato a fine agosto 2008 e disponibile dal 22 ottobre dello stesso anno, Android Market è uno store online di software e applicazioni sviluppato da Google specificatamente per i dispositivi Android (sistema operativo open source utilizzato sulla maggioranza dei tablet e degli smartphone).

Secondo i dati presentati a Giugno 2011, le applicazioni presenti e disponibili su Android Market sono oltre 202.000, contro le (si ricorda) oltre 350.000 di Apple. Il tasso di crescita è però impressionante. A quanto gli analisti affermano, entro dicembre 2011 ci sarà il sorpasso del numero di applicazioni disponibili su Android. Già il sorpasso di Android sul numero di dispositivi venduti, risalente a maggio 2011, ha fatto scalpore per i dati impressionanti della crescita, ma anche il dato sulle applicazioni non è da meno⁸⁷.

Si sottolinea che, tra l'altro, le tipologie delle applicazioni vendute sono assolutamente comparabili, anche per quanto riguarda le applicazioni per quotidiani e periodici.

⁸⁵ <http://www.mobileblog.it/post/15159/android-market-cresce-piu-dell800-e-pensa-a-nuovi-contenuti-per-aumentare-i-ricavi>

⁸⁶ <http://www.ipaditalia.com/lapp-store-punta-al-78-del-mercato-download-nel-2011-49737.html>

⁸⁷ http://store.ovum.com/Product/mobile_application_download_and_revenue_forecast_201116?productid=OT00103-002



[Image 14: Android Market]

Entrando nella questione ricavi, precisamente come Apple anche Android possiede due tipologie di fonti di guadagno: l'iscrizione da parte dello sviluppatore (quota annuale di soli 25\$) e percentuale sulla vendita (32% del prezzo di vendita dell'applicazione). Si coglie l'occasione per sottolineare che vendere un'applicazione in completa autonomia da questi negozi farebbe aumentare in modo importante i guadagni dello sviluppatore o della casa editoriale (non dovrebbero pagare lo store); tuttavia è assolutamente impossibile per una casa o uno sviluppatore vendere la stessa quantità di applicazioni prescindendo dai negozi multimediali specializzati.

Citando ancora una volta lo studio di IHS, Android Market è stato il quarto negozio (in termini di fatturato) del 2009 e del 2010, con rispettivamente ricavi per 11 e 102 milioni di dollari (quota di mercato 1,3% e 4,7%). La crescita impressionante è però avvenuta nei primi mesi del 2011, passando ad avere una quota di mercato degli smartphone del 38% a luglio 2011 (contro il 27% di Apple) e il 36% del mercato complessivo delle applicazioni; il numero di applicazioni scaricate supera i 6 miliardi complessivi ad agosto 2011⁸⁸.

Ciò vuol dire che, se il mercato del download delle applicazioni è previsto generare introiti complessivi per 6,38 miliardi di dollari nel 2011, Android Market avrà un fatturato annuo di circa 2,29 miliardi di dollari (sono circa 9 i miliardi di fatturato complessivo di Google, secondo i dati relativi al terzo trimestre 2011 redatti dal colosso del web⁸⁹), contro comunque gli oltre 3 miliardi di iTunes Store che detiene una quota pari al 47%.

Secondo gli analisti di Research2Guidance, la stima della presenza di applicazioni su Android Market è di oltre 700.000 ad aprile 2012; un'altra previsione interessante è quella di Juniper

⁸⁸ <http://www.ipaditalia.com/lapp-store-punta-al-78-del-mercato-download-nel-2011-49737.html>

⁸⁹ <http://www.morningstar.it/it/news/article.aspx?articleid=99665&categoryid=56>

Research, che ritiene che nel 2015 il mercato complessivo del download di applicazioni genererà entrate per 48 miliardi di dollari (sette volte e mezzo superiori del mercato 2011) e che il 90% di questo mercato sarà egualmente controllato dai due player principali. Come tale, Google Android Market genererà ricavi per 21,6 miliardi di dollari nel 2015⁹⁰.

5.2.4 App World

App World di Blackberry è un servizio di distribuzione e vendita di applicazioni di RIM, Research In Motion, dedicati a device (smartphone o tablet) Blackberry.

Approdata nel mercato nell'ottobre 2008, è una tipologia particolare di negozio, non completamente concorrente, al pari di Ovi Store, con i due player più importanti.

In particolare, essendo i prodotti Blackberry progettati per un pubblico di professionisti e lavoratori, le applicazioni contenute nel negozio sono per la gran parte delle utility professionali o anche giochi o applicazioni di entertainment. Le applicazioni di periodici non sono per ora disponibili su App World di RIM, ed è quasi certo che non lo saranno mai. Dunque, come detto, non si tratta di un concorrente diretto di App Store e Android Market.



[Image 15: App World]

Le fonti dei ricavi sono paritetiche (in classificazione) ai concorrenti, ma leggermente differenti. In particolare, RIM trattiene solamente il 20% del prezzo di vendita dell'applicazione, e la tariffa per l'iscrizione dello sviluppatore non è (intelligentemente) una quota annuale miope sulla grandezza dello sviluppatore, ma è una quota pari a 200 dollari ogni 10 applicazioni proposte.

⁹⁰ <http://www.research2guidance.com/by-the-end-of-2011-android-market-will-have-as-many-users-as-apple%E2%80%99s-app-store/>

Secondo i dati pubblicati da Distimo, le applicazioni disponibili su App World sono circa 27.000 a marzo 2011, ed è prevista una crescita molto forte fino a fine 2012, quando le applicazioni disponibili sono previste essere circa 120.000 ⁹¹.

Citando per l'ultima volta l'indagine di IHS, si vede che App World ha generato un fatturato di 165 milioni di dollari nell'anno 2010, in rapida ascesa rispetto ai 36 milioni di dollari del 2009, raggiungendo una quota del mercato complessivo pari al 7,7% contro il 4,3% dell'anno precedente ⁹².

Gli analisti affermano che il trend di crescita di RIM avrà un andamento molto simile a Ovi Store. Infatti i download sono previsti crescere fino al raggiungimento delle 375.000 applicazioni medie scaricate ogni mese (questo ritmo sarà raggiunto verso aprile 2012), dopodiché il trend di crescita finirà, mantenendo i ricavi costanti a 300 milioni di dollari medi ogni anno fino al 2014.

5.2.5 Riepilogo

In base a quanto detto, è utile fare alcune riflessioni finali, soprattutto per raccogliere le idee su tutto ciò che è stato elencato.

Innanzitutto bisogna ricordare che le applicazioni dei periodici sono per ora disponibili solamente sui negozi di Apple e Google, e non sembra esserci interesse da parte delle case editoriali a cambiare direzione. Poi è utile ricordare che il mercato consumer è saldamente in mano alle due case appena citate, mentre il mercato business è diviso anche con Blackberry, che è specializzata sul mondo dei professionisti.

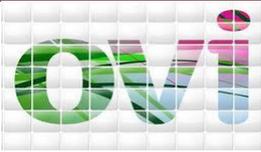
Seguono due grafici. Il primo è un grafico che studia sinteticamente le statistiche del costo delle applicazioni, mostrando la percentuale di ognuno dei quattro player di applicazioni a pagamento rispetto alle applicazioni gratuite; il secondo illustra invece i vantaggi e gli svantaggi degli stessi store.

Negozi	iTunes Store	Android Market	Ovi Store	App World
Percentuale Pay	75%	43%	85%	76%
Prezzo Medio App	\$ 3,37	\$ 4,10	\$ 2,63	\$ 8,58

⁹¹ <http://www.distimo.com/press/>

⁹² <http://www.ipaditalia.com/lapp-store-punta-al-78-del-mercato-download-nel-2011-49737.html>

[Tab 19: prezzi medi delle applicazioni]

Vantaggi	Negozi	Svantaggi
Brand forte, vastità di applicazioni, processo d'acquisto semplice		Troppe applicazioni disponibili, molte delle quali di bassa qualità
	App Store	
SO open source, vastità di applicazioni disponibili, facilità e velocità download		Troppe applicazioni disponibili, molte delle quali di bassa qualità
	Android Market	
Mercato globale, prezzo medio molto basso delle applicazioni		Bassa qualità delle applicazioni, SO lento e macchinoso, non intuitività del negozio
	Ovi Store	
Business brand, applicazioni professionali molto utili, facilità del download		Prezzo alto delle applicazioni, mancanza di applicazioni "entertainment"
	App World	

[Tab 20: riepilogo dei mercati multimediali]

5.3 Descrizione dei censimenti

Questa parte del capitolo è relativa allo studio dei censimenti di Gennaio e Agosto 2011, fatti in collaborazione con l'Osservatorio New Media del Politecnico di Milano.

Si è proceduto in questo lavoro in quattro momenti separati dal punto di vista concettuale, ma strettamente collegati a livello operativo.

Il primo momento è consistito nella costruzione di un database contenente l'elenco di tutte le riviste sul suolo italiano, oltre ad una serie di informazioni relative alle riviste: si tratta in particolare del completamento delle informazioni su gruppo editoriale, periodicità, tiratura,

diffusione, numero dei lettori, distribuzione e contenuto. Questo lavoro è stato fatto a dicembre 2010 in base ai dati ADS, Audipress e FIEG. In quel momento le riviste sul suolo italiano erano 1.005.

Il momento successivo è stato il lavoro di censimento delle applicazioni disponibili. Per ogni applicazione è stata stilata una serie di informazioni riguardanti lo sviluppatore, le modalità di pricing, il prezzo, la presenza di advertising interno all'applicazione, la presenza, la tipologia e il prezzo di servizi in-app billing, le eventuali partnership inserite nell'applicazione, gli eventuali servizi informativi interni, i servizi di community, i servizi multimediali e altri servizi; dopodiché si sono studiate le applicazioni presenti su App Store confrontate con i media tradizionali. Infine si sono valutate le applicazioni secondo un metodo che sarà descritto nella sezione successiva. Il primo censimento ha avuto luogo nel mese di gennaio 2011.

Il terzo momento è stato un periodo di rivisitazione del primo censimento e di aggiornamento dei dati, relativi sia al numero di riviste e alle loro caratteristiche, sia alla presenza di applicazioni sul negozio di Apple. Il metodo di lavoro e le modalità di valutazione sono state identiche a ciò che è stato fatto per il primo censimento. Questa analisi è stata completata nel mese di agosto 2011, con un intervallo transitorio di nove mesi dal primo completamento del database.

Il momento finale, concluso a inizio settembre 2011, è relativo all'analisi dei risultati e allo studio degli scostamenti.

5.3.1 Metodo di valutazione delle applicazioni

Le applicazioni sono state valutate qualitativamente secondo quattro dimensioni (qualità complessiva di utilizzo, qualità del download, crash e bug si sistema, contenuti). Ognuna delle quattro dimensioni è stata valutata poi secondo un metodo di giudizio di stile statunitense, cioè con un voto da 1 a 4.

Qualità complessiva di utilizzo

Misura quanto sia facile e intuitivo l'utilizzo dell'applicazione, quanto siano ben definite le immagini, come sia efficace la grafica e come sia complessivamente ben riuscita l'applicazione.

Qualità del download

Misura la facilità del download, il tempo totale per scaricare l'applicazione, la presenza o assenza di problemi di pagamenti e dei problemi sugli aggiornamenti (automatici o manuali) delle applicazioni stesse.

Crash e bug di sistema

Misura la presenza o assenza di bug nel software che fanno bloccare l'applicazione. Meno crash ci sono, più un'applicazione è buona.

Contenuti

Misura la quantità, la qualità e l'innovatività dei contenuti inseriti, anche in relazione con la tipologia di applicazione. La tabella seguente sintetizza a cosa corrispondano i voti assegnati.

Voto	A: qualità complessiva di utilizzo	B: qualità del download	C: crash e bug di sistema	D: contenuti
1	Applicazione non intuitiva da usare, lentezza nello scorrimento, zoom scarso e immagini non definite.	Molta difficoltà nel download, prolungati blocchi durante il download, aggiornamenti pesanti.	L'applicazione crasha spesso, o fa molta fatica ad aprirsi, o entra in contrasto con diversi sistemi operativi.	Semplice trasposizione PDF della rivista.
2	Bassa qualità nelle pagine, scorrimento poco agevole.	Difficoltà nel download, pesantezza negli aggiornamenti.	L'app ha saltuari problemi di crash, o si riscontrano alcuni problemi con gli aggiornamenti.	Pochi contenuti disponibili oltre al PDF (e.g. archivio o RSS)
3	Applicazione facile da usare, buona qualità nelle pagine.	Si riscontrano pochi problemi di velocità o difficoltà nel download.	L'app non crasha quasi mai o solo con una piccola parte di dispositivi.	Discreta ricchezza di contenuti multimediali.
4	Molto facile da usare, molto veloce nello scorrimento delle pagine, zoom e qualità foto-audio-video ottima.	Download rapido e senza problemi, lettura di alcune parti della rivista anche durante il download.	L'app non ha problemi di crash, nessun conflitto con il sistema operativo.	Ottima ricchezza di contenuti multimediali, attenzione su innovazione e design.

[Tab 21: voti delle applicazioni]

5.3.2 Primo censimento / cartaceo

In Italia, a quanto risulta dalla prima indagine di dicembre 2010, sono presenti 1.005 magazine. In questa sezione viene descritto lo studio relativo alla presenza di tutte le riviste cartacee in Italia, secondo una serie di caratteristiche ritenute interessanti per l'analisi.

Dimensioni

Nella parte dello studio delle riviste cartacee sono state studiate e descritte nel database otto dimensioni. La prima colonna del database è ovviamente il nome della rivista, e non è considerata dimensione ma colonna di intestazione. Le dimensioni e le spiegazioni sono di seguito esposte.

- ✓ Gruppo editoriale: gruppo a cui la testata (magazine) fa parte. Si tratta di una variabile descrittiva.
- ✓ Periodicità: lasso di tempo che intercorre tra due successive uscite. È una variabile che può assumere cinque valori nello studio, ovvero settimanale, quindicinale, bisettimanale, mensile e bimestrale.
- ✓ Tiratura: numero complessivo di copie stampate dalla casa editoriale. Si tratta di una variabile numerica finita. Sulle 1.005 riviste analizzate, si sono ricavati i dati di tiratura su 725 di esse (ovvero il 72,14%).
- ✓ Diffusione: numero complessivo di copie distribuite dalla casa editoriale. È anch'essa una variabile numerica intera finita. Delle 1.005 riviste solo su 231 (ovvero il 22,99%) di esse si è riuscito a ricavare dei dati attendibili.
- ✓ Lettori: numero complessivo stimato dei lettori del magazine. Si tratta anche in questo caso di una variabile numerica intera finita. Solo 129 magazine possiedono questo dato, cioè il 12,84% rispetto al totale.
- ✓ Distribuzione: è una variabile descrittiva binaria, che studia se una rivista sia acquistabile in edicola o sia raggiungibile tramite abbonamento.
- ✓ Contenuto: è una variabile descrittiva con tre opzioni di scelta per la tipologia di contenuto della rivista. In particolare un magazine può presentare contenuto generale (non focalizzato su un tema ma su una pluralità di argomenti), specialistico (interessato cioè ad una tematica unica) e professionale (rivolto infine ad un pubblico di professionisti di un particolare settore).
- ✓ Online: presenza o assenza online, tramite sito web, della testata.

Periodicità

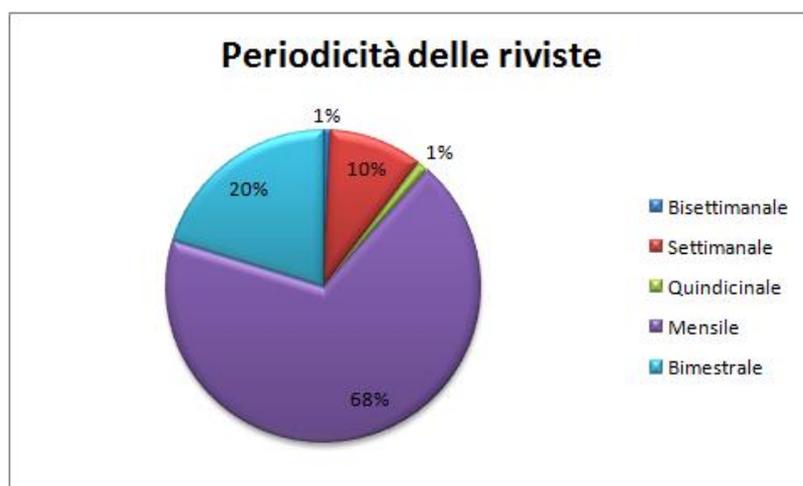
La seguente raccolta di tabella e grafico mostra sinteticamente la suddivisione interna della totalità delle riviste in base alla periodicità. Come accennato, si sono rilevate cinque possibili periodicità (non era presente a dicembre 2010, per esempio, alcuna rivista semestrale).

Come si noterà, una percentuale pari quasi al 89% delle riviste è mensile e bimestrale. Una buona porzione è occupata dai settimanali, che prendono una fetta di quasi il 10%. Le altre due periodicità hanno numeri minimi.

Da considerare è comunque il fatto che nella top ten di riviste più diffuse, ben sei sono settimanali (gli altri quattro mensili), e quelli più diffusi in Italia hanno proprio cadenza di una settimana.

Bisettimanale	7	0,70 %
Settimanale	98	9,75 %
Quindicinale	11	1,09 %
Mensile	686	68,26 %
Bimestrale	203	20,20 %

[Tab 22: primo censimento - periodicità delle riviste]



[Graph 10: primo censimento - periodicità delle riviste]

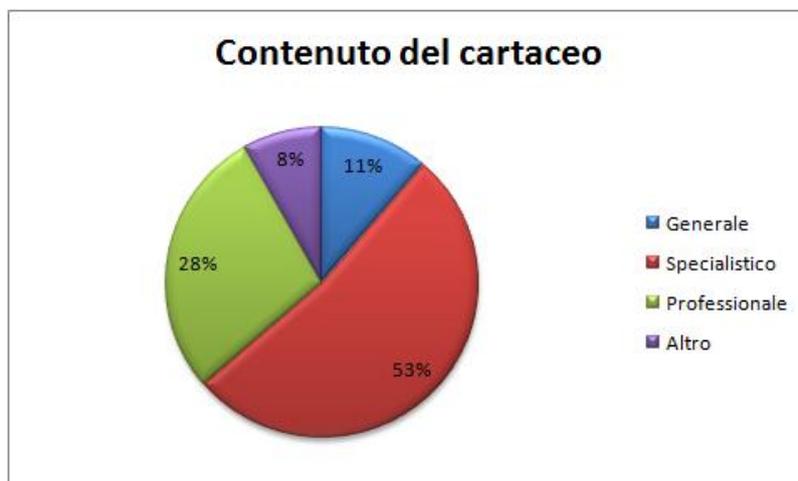
Contenuto

La tabella e il grafico che seguono sintetizzano la suddivisione del contenuto delle riviste diffuse sul suolo nazionale.

A fianco delle tipologie di contenuto prima definite appare un'altra fetta, che è chiamata contenuto indefinito. È di primo impatto la considerazione che l'80% dei titoli è detenuto dalle due categorie specialistico e professionali.

Generale	113	11,24 %
Specialistico	527	52,44 %
Professionale	283	28,16 %
Altro	82	8,16 %

[Tab 23: primo censimento - suddivisione del cartaceo]



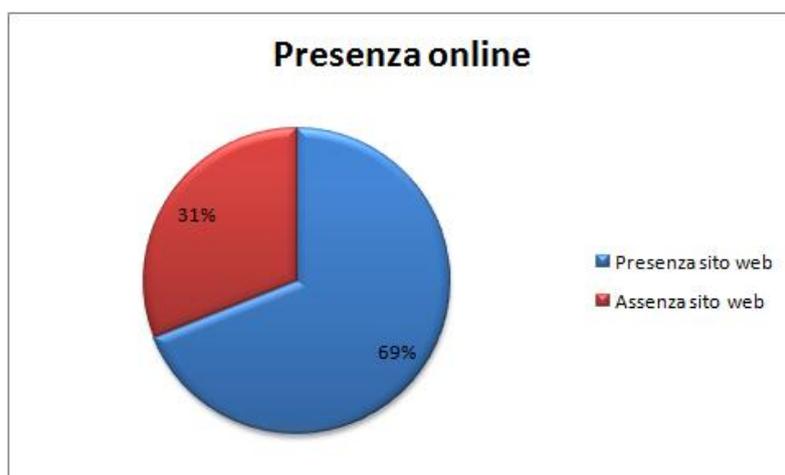
[Graph 11: primo censimento - suddivisione del cartaceo]

Presenza online

Questo paragrafo studia graficamente due caratteristiche. Innanzi tutto viene analizzata la presenza online delle testate. Come si vedrà, il 70% circa delle riviste possiede un sito di riferimento (percentuale alta ma non estrema, visto e considerato che al giorno d'oggi comprare un dominio e progettare un sito web non è assolutamente costoso). Dopodiché verrà studiata la suddivisione dei siti internet totali (693 su 1.005 riviste) in base al contenuto definito in precedenza.

Presenza sito web	693	68,96 %
Assenza sito web	312	31,04 %

[Tab 24: primo censimento - presenza online]

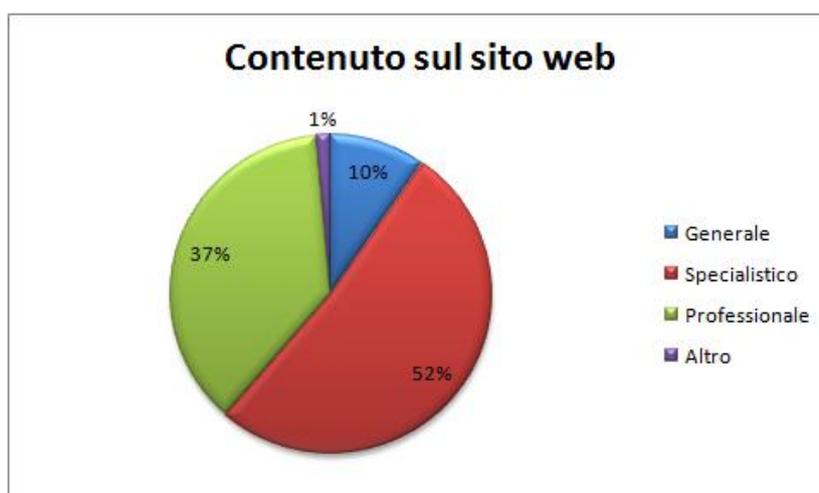


[Graph 12: primo censimento - presenza online]

Sui 693 siti web, la seguente tabella ne suddivide il contenuto.

Generale	67	9,67 %
Specialistico	358	51,66 %
Professionale	258	37,23 %
Altro	10	1,44 %

[Tab 25: primo censimento - contenuto sul sito web]



[Graph 13: primo censimento - contenuto sul sito web]

Come era prevedibile, la gran parte della torta sovrastante è occupata dalle due categorie specialistico e professionale, con una cumulata del 89% circa; solo 10 riviste con contenuto indefinito posseggono un sito web di riferimento.

5.3.3 Primo censimento / applicazioni

Sulle 1.005 riviste, suddivise secondo i parametri descritti e studiati in precedenza, solo 52 possedevano un'applicazione su iPad disponibile su App Store a dicembre 2010 / gennaio 2011. Di fatto si tratta quindi del 5,3% rispetto alle riviste totali.

Segue lo studio sulle classificazioni delle applicazioni studiate.

Dimensioni

I seguenti punti descrivono le caratteristiche rilevate e inserite nel database per quanto riguarda la parte delle applicazioni disponibili. Ovviamente non si considera una dimensione il nome dell'applicazione stessa.

Nota metodologica: il censimento e soprattutto lo studio delle applicazioni sono i momenti più delicati e rilevanti per questa tesi; come tale, questo momento è il più corposo e time-consuming rispetto a tutte le parti collaterali di contesto per lo studio stesso.

- ✓ **Sviluppatore:** nome dello sviluppatore dell'applicazione; si tratta di programmatori privati che sono stati interpellati dalla casa editoriale nello sviluppo o di una business unit dedicata alla parte informatica della pubblicazione della rivista.
- ✓ **Strategia di progettazione:** è una variabile descrittiva che può assumere tre "valori", a seconda che l'applicazione sia sviluppata in modo dedicato ad iPhone, in modo dedicato ad iPad o in modo condiviso o in duplice versione. È utile sottolineare che anche se un'applicazione è dedicata, nella gran parte delle volte è compatibile con l'altro device.
- ✓ **Modalità di pricing:** è una variabile che analizza se l'applicazione sia gratuita o a pagamento in pay spot. A fianco di questa variabile si affianca la variabile prezzo.
- ✓ **Advertising:** mostra se l'applicazione contenga al suo interno della pubblicità per avere una fonte suppletiva di introiti. È una variabile booleana 0-1 a seconda della presenza.
- ✓ **In-app billing:** studia se l'applicazione abbia o meno la possibilità di comprare contenuti; è una variabile binaria di presenza-assenza. A fianco di questa caratteristica ne sorgono due

complementari, che descrivono la tipologia e il prezzo dei contenuti e dei servizi in-app. molto spesso il download dell'applicazione è gratuita, ma l'installazione comprende solo il software che permette di codificare e utilizzare correttamente la rivista, scaricabile a pagamento in-app.

- ✓ Link ad altri media: misura la quantità e tipologia di eventuali link che l'applicazione, in partnership con altri attori, presenta. In particolare, ci possono essere link ad altri magazine (specie se la stessa casa editoriale produce svariate applicazioni), link a radio e TV e infine link a portali.
- ✓ Servizi informativi: misurano la quantità e tipologia di eventuali contenuti informativi che arricchiscono l'applicazione. I contenuti interni possono essere archivio interno delle copie vecchie, motore di ricerca sul web, motore di ricerca interno all'applicazione, approfondimenti propri del mondo tablet, speciali inserti su iPad, la consulenza di un team di esperti su un particolare tema, il servizio RSS e infine il servizio abbonamenti alla rivista digitale.
- ✓ Servizi di community: misurano la quantità e tipologia di eventuali servizi di socializzazione; possono essere il forum, un blog interno, la chat, la possibilità di upload su social network come Facebook e Twitter, e infine la newsletter.
- ✓ Servizi multimediali: studiano se nell'applicazione siano o meno presenti contenuti di gallery fotografica, streaming di video o che offrano la possibilità di scaricare i contenuti stessi (documenti, interviste, video, ...).
- ✓ Servizi aggiuntivi: misurano la quantità e la tipologia di altri eventuali servizi non assimilabili alle precedenti categorie. Si tratta di possibilità di personalizzare parti dell'applicazione, della possibilità di utilizzare la localizzazione GPS, la presenza di servizi push e la vendita di prodotti.
- ✓ Confronto con media tradizionali: è una descrizione qualitativa dell'applicazione confrontata con la stessa versione del magazine cartaceo. A seconda della modalità di "sbarco" su iPad, una rivista può essere: pura trasposizione della rivista su iPad (con una versione in PDF per esempio), trasposizione della rivista con l'aggiunta di contenuti multimediali (foto, video, ...), trasposizione pura del sito web, trasposizione del sito web con l'aggiunta di elementi caratterizzanti e infine un collaterale al magazine e al sito.
- ✓ Valutazione dell'applicazione: in base alla modalità e alla tecnica giudizio definite in precedenza, si sono dati dei voti alle applicazioni dopo averle provate. Dopodiché si è fatta

una media tra le quattro dimensioni per trovare una valutazione complessiva dell'applicazione stessa.

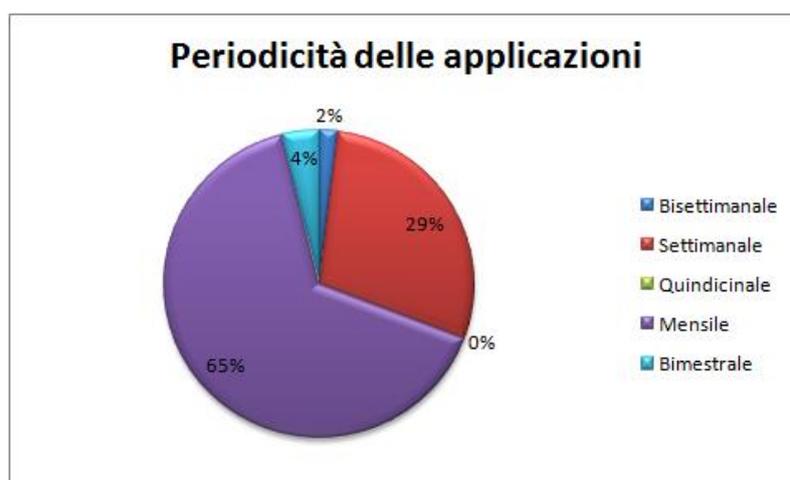
- ✓ Categoria: è una variabile descrittiva finita, che comunica quale sia il campo di riferimento dell'applicazione.

Periodicità

Il primo studio sulle applicazioni è relativo alla periodicità delle riviste che hanno un'applicazione su iPad. La tabella e il grafico sottostanti sintetizzano i risultati dell'analisi.

Bisettimanale	1	1,92 %
Settimanale	15	28,85 %
Quindicinale	0	0,00 %
Mensile	34	65,38 %
Bimestrale	2	3,85 %

[Tab 26: primo censimento - periodicità delle applicazioni]



[Graph 14: primo censimento - periodicità delle applicazioni]

Come si può facilmente leggere, la grande parte delle applicazioni è riferita a mensili e settimanali; su 52 applicazioni totali sono infatti solo 3 (il 5,77%) che hanno periodicità differente.

La seguente tabella mostra le percentuali delle riviste, suddivise per cadenza di uscita, con applicazione disponibile.

Cadenza	Totale riviste	Totale app.	Percentuale presenza
Bisettimanale	7	1	14,28 %
Settimanale	98	15	15,31 %
Quindicinale	11	0	0,00 %
Mensile	686	34	4,95 %
Bimestrale	203	2	0,98 %

[Tab 27: primo censimento - percentuale presenza delle applicazioni]

Come emerge dallo studio, i tassi di presenza più alti sono quelli dei settimanali e dei bisettimanali. Tuttavia il caso del bisettimanale non è di particolare rilevanza, in quanto si tratta di unico caso a livello italiano (TTG Italia) e non può essere come tale di particolare importanza in uno studio campionatorio. I 15 casi di settimanali sono invece di rilevanza molto alta, anche perché sono applicazioni molto lette e molto seguite (come TV Sorrisi e Canzoni o L'Espresso per fare due esempi molto noti e molto apprezzati).

Categorie

La tabella e il grafico sottostanti mostrano le categorie di appartenenza delle riviste che posseggono un'applicazione disponibile. Si intende categoria l'argomento semantico della rivista.

Casa e cucina	5	9,62 %
Viaggi e tempo libero	10	19,23 %
Cinema e tv	4	7,69 %
Genere (maschile, femminile)	6	11,54 %
Sport e motori	11	21,15 %
Informatica e elettronica	5	9,62 %
Professionali	4	7,69 %
News e economia	6	11,54 %

[Tab 28: primo censimento - categoria delle applicazioni]



[Graph 15: primo censimento - categoria delle applicazioni]

Progettazione

La tabella e il grafico sottostanti sintetizzano invece la strategia di progettazione delle applicazioni. In particolare, sulle 52 applicazioni disponibili, mostrano quante di esse siano progettate in modo dedicato per iPad, dedicato per iPhone o in modo integrato e comune per entrambi i device.

Si sottolinea fin da ora che, nonostante lo studio e la valutazione siano stati fatti su iPad, anche le applicazioni pensate e progettate unicamente per iPhone sono compatibili, e dunque studiabili, su iPad.

Dedicato iPad	25	48,08 %
Dedicato iPhone	14	26,92 %
Duplicata progettazione	13	25,00 %

[Tab 29: primo censimento - strategia di progettazione]



[Graph 16: primo censimento - strategia di progettazione]

Strategie di pricing

In base a quanto analizzato, solamente 4 applicazioni su 52 hanno adottato una strategia di pagamento immediato. Solitamente infatti si scarica gratuitamente l'applicazione che mostra tutti i numeri disponibili scaricabili a pagamento. Si tratta di quattro tipologie particolari di applicazioni collaterali alla rivista che offrono raccolte di informazioni. In particolare, sono le seguenti applicazioni: Conde Nast Traveller (guida per le città e gli hotel "all over the world"), La Cucina Italiana (pratico ricettario personalizzabile e aggiornabile gratuitamente), Enigmistica IN (raccolta di giochi enigmistici aggiornabili a ulteriore pagamento pay spot) e Motociclismo (elenco di tutte le moto con relative schede tecniche, listini, ...).

Il 60% delle applicazioni gratuite (48 in totale) offrono dei servizi in-app billing. Sono le 29 applicazioni che permettono il download del numero nuovo della rivista con uno shortcut, direttamente dall'applicazione.

Da sottolineare è il fatto che per adesso i servizi in-app billing sono solamente relativi a questa tipologia di servizio a pagamento. Altri servizi pay non sono ancora disponibili su tablet.

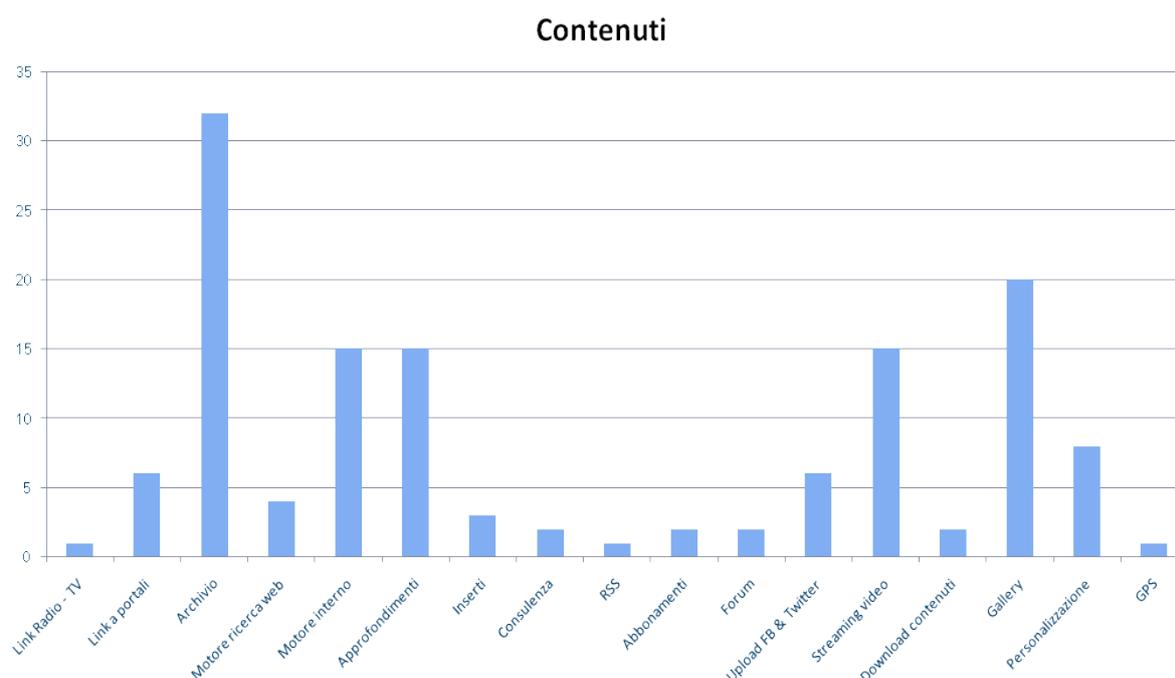
Contenuti

La tabella e l'istogramma sottostanti mostrano le quantità di contenuti totali registrati dall'utilizzo delle 52 applicazioni studiate. Come mostrato, i cinque contenuti più gettonati dagli sviluppatori sono l'archivio interno con 32 occorrenze, la gallery fotografica con 20 occorrenze e con 15 occorrenze pari il motore di ricerca interno, gli approfondimenti e lo streaming di video.

Partnership	Link a radio e TV	1
	Link a portali	6
Servizi informativi	Archivio	32
	Motore di ricerca su web	4
	Motore di ricerca interno	15
	Approfondimenti	15
	Inserti	3
	Consulenza esperti	2

	RSS	1
	Servizio abbonamenti	2
Servizi di community	Forum	2
	Upload FB/Twitter	6
Servizi multimediali	Streaming video	15
	Download contenuti	2
	Gallery fotografica	20
Altri servizi	Personalizzazione	8
	Utilizzo del GPS	1

[Tab 30: primo censimento - contenuti]



[Graph 17: primo censimento - contenuti]

Come anticipato in precedenza, la ricchezza dei contenuti (assieme alla loro qualità ed intuitività) delle applicazioni è una delle più importanti caratteristiche di valutazione complessiva della stessa.

Confronto con i media tradizionali

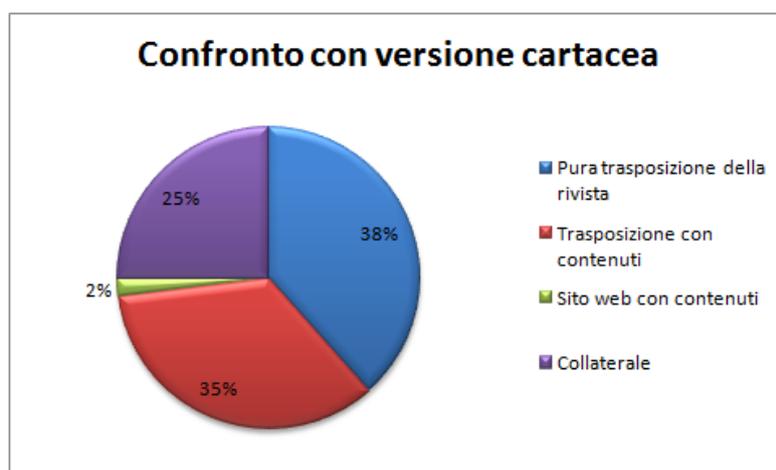
L'analisi delle applicazioni è continuata con il confronto della stessa con la rivista cartacea. Si sono trovate solo quattro categorie di confronto, e sono illustrate in questa sezione con le lettere A

(pura trasposizione della rivista), B (trasposizione della rivista con contenuti multimediali aggiuntivi), C (trasposizione del web con elementi innovativi multimediali) e D (applicazione collaterale al periodico).

Ciò che emerge dallo studio è che per quanto riguarda le applicazioni per periodici la trasposizione del sito web è ovviamente evitata, tranne in un solo caso, quello di Best Movie, il quale (come fa sul sito internet) presenta una serie di informazioni su film, sale cinematografiche eccetera. Tra le altre cose, essendo un'applicazioni molto ricca e gratuita, è una delle più apprezzate in assoluto.

Pura trasposizione della rivista	20	38,46 %
Trasposizione della rivista con contenuti multimediali aggiuntivi	18	34,62 %
Trasposizione del sito web con contenuti multimediali	1	1,92 %
Collaterale al periodico	13	25,00 %

[Tab 31: primo censimento - confronto con versione cartacea]



[Graph 18: primo censimento - confronto con versione cartacea]

Votazioni

Si passa ora all'ultima parte dello studio del primo censimento; segue la tabella con l'elenco dei voti suddivisi per categoria (A-D) precedentemente definite; per la spiegazione delle categorie si rimanda al paragrafo 3.1 del capitolo 4.

Si ricorda che si sono valutate tutte le applicazioni disponibili su App Store, anche quelle progettate unicamente per iPhone. Avendo esse una definizione e una grandezza minore, sono penalizzate nelle valutazioni, soprattutto nella prima categoria (utilizzo complessivo).

Applicazione	A	B	C	D	MEDIA VOTO
Abitare	3	4	3	1	2,75
ACS - Autocarstereo	1	2	2	1	1,5
Allure	4	3	3	3	3,25
Applicando	2	2	2	2	2
Astra	2	1	2	3	2
Autosprint	3	2	3	2	2,5
Best movie	4	4	2	4	3,5
Brava Casa	2	4	4	3	3,25
Computer Magazine	3	4	2	1	2,5
Condè Nast Traveller	4	3	3	4	3,5
Cosmopolitan	3	2	1	3	2,25
Cucina Italiana (La)	4	3	3	4	3,5
Domenica Quiz	3	3	4	3	3,25
Donna Moderna	3	2	1	2	2
Dove	4	2	4	2	3
Due Ruote	3	2	2	3	2,5
Elle	2	3	3	1	2,25
Elle Decor	2	3	3	1	2,25
Enigmistica IN	3	3	4	4	3,5
Espresso (L')	3	3	3	1	2,5
Gambero Rosso	2	4	4	1	2,75
Grazia	2	3	3	1	2,25
Hacker Journal	3	2	4	1	2,5
Il Subacqueo	4	3	4	1	3
Il Tennis Italiano	3	4	4	3	3,5
Internazionale	4	2	2	2	2,5
Interni	2	3	2	4	2,75
La Bicicletta	2	4	4	1	2,75
Linea EDP	2	3	3	1	2,25
Marie Claire	2	3	3	3	2,75
Max	2	2	3	3	2,5
Milano Finanza	1	2	2	4	2,25
Millionaire	4	2	4	1	2,75
Mondo (Il)	1	4	4	1	2,5
Motociclismo	1	3	2	4	2,5
Motosprint	3	2	3	2	2,5
National Geographic	1	3	3	3	2,5
Nautica	4	4	4	3	3,75

Novella 2000	4	3	3	1	2,75
Oggi	4	3	3	2	3
Panorama	4	3	3	3	3,25
Play Generation	2	4	3	3	3
Primissima	3	3	1	4	2,75
Quattroruote	4	4	4	4	4
Riders Italian Magazine	2	3	3	1	2,25
Runner's World	3	3	3	2	2,75
Spazio Casa	3	2	2	3	2,5
Surfnews	4	4	3	3	3,5
TTG Italia	2	2	2	1	1,75
TV Sorrisi e Canzoni	3	4	2	3	3
Visto	2	4	2	1	2,25
Win Magazine	3	4	2	3	3

[Tab 32: primo censimento - voti delle applicazioni]

I seguenti grafici mostrano invece la suddivisione delle votazioni stabilite secondo la categoria valutativa. È importante sottolineare che senza avere a disposizione un iPad sarebbe stato impossibile fare qualsiasi tipo di valutazione, e che comunque si tratta di valutazioni qualitative, derivanti da considerazioni il più possibile oggettive (per questo si sono definite le metriche di valutazione) ma che hanno lasciato un certo margine alla soggettività.

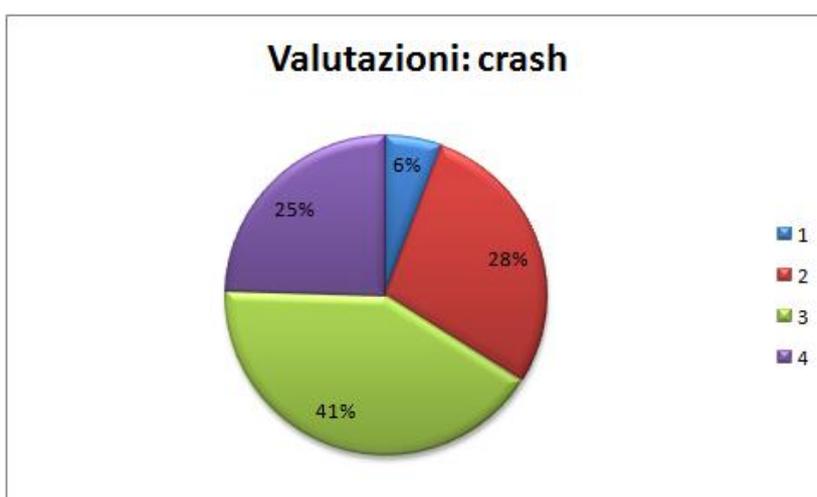
Seguono i grafici statistici sulle valutazioni delle applicazioni.



[Graph 19: primo censimento - utilizzo complessivo]



[Graph 20: primo censimento - download]



[Graph 21: primo censimento - crash]



[Graph 22: primo censimento - contenuti]

In base a quanto ben descritto nei grafici, è necessario fare alcune considerazioni. Innanzi tutto, la caratteristica più facile da migliorare e in cui essere eccellenti è il download; infatti, come si nota da un semplice calcolo, la media voti di tutte le applicazioni su questa dimensione è la più alta, con 3,04. La dimensione più complicata è obiettivamente quella relativa ai contenuti, perché è molto complesso progettare un'applicazione evoluta, priva di problemi e soprattutto con degli ottimi contenuti interni. Infatti, è la dimensione dalla media voto più bassa, con 2,38. Le altre due dimensioni stanno nel mezzo, con una media pari a circa il 2,90 per entrambi.

I casi migliori di applicazione sono i seguenti: Quattroruote (voto massimo in tutte e quattro le dimensioni), Nautica (con 3,75 di media voto complessiva), TTG Italia, Surfnews, Il Tennis italiano, Enigmistica IN, La cucina italiana, Conde Nast Traveller e Best Movie (tutti pari a 3,5). Questi sono esempi eccellenti, che affiancano alla sapienza di progettazione uno studio approfondito sui desideri e i bisogni del mercato, oltre che ad un'analisi strategica per capire come soddisfarli al meglio con un'applicazione dedicata.

Lo studio del primo censimento si conclude con le considerazioni appena fatte.

5.3.4 Secondo censimento / cartaceo

Nel passaggio dei sette mesi circa che intercorrono tra i due censimenti si sono riscontrate poche differenze sul cartaceo. In particolare le riviste registrate sono passate, secondo i dati aggiornanti di ADS e Audipress, da 1.005 a 1.020 riviste.

Delle 15 riviste nuove sul mercato non c'è nulla di particolare da segnalare, a parte il fatto che per la maggior parte di esse è offerta la possibilità di lettura gratuita online tramite sfogliabile del PDF.

Nessuna delle 15 riviste possiede un'applicazione per iPad. Esse sono: .IT, A ruota libera, Allevare – il canile moderno, Blu e rosso, Business people, Cara Cortina, D'a, Expo Magazine, Giovani genitori, HIP International, InvestiRE, La tromba, Nautic service, Vaccinare oggi, Wide.

5.3.5 Secondo censimento / applicazioni

Verranno ora studiate le particolarità delle 69 applicazioni presenti sul mercato italiano per quanto riguarda l'editoria di periodici a fine agosto 2011.

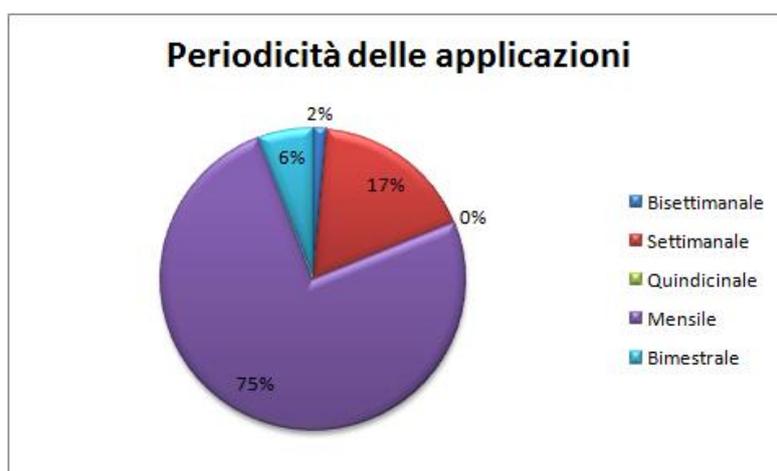
Da sottolineare è il fatto che le dimensioni studiate e raccolte sono comunque uguali a quanto analizzato in precedenza per il primo censimento, al fine di avere dei risultati comparabili e di creare la possibilità di aprire un confronto in itinere da gennaio ad agosto.

Periodicità

I seguenti grafici mostrano quante applicazioni, suddivise per periodicità, sono presenti nel secondo censimento. Come si può vedere, un aumento sostanziale c'è solo nelle applicazioni per mensili, passate dalle 34 alle 52 in pochi mesi.

Bisettimanale	1	1,44 %
Settimanale	12	17,39 %
Quindicinale	0	0,00 %
Mensile	52	75,36 %
Bimestrale	4	5,79 %

[Tab 33: secondo censimento - periodicità delle applicazioni]



[Graph 23: secondo censimento - periodicità delle applicazioni]

Si sottolinea che le percentuali della presenza di applicazioni restano, nonostante l'aumento, molto basse, pari a circa il 7,5% totale. La percentuale di penetrazione più alta resta sul settimanale (19% circa), e la spiegazione è semplice: i settimanali sono mediamente più diffusi e più letti rispetto ai mensili, nonostante qualche contro esempio eccellente (vedi il mensile Quattroruote). Come tale, la disponibilità finanziaria delle case editoriali di settimanali resta mediamente più alta e più attenta all'investimento sul digitale.

Categoria

Sono visualizzati di seguito le suddivisioni delle applicazioni in base alla categoria registrata. Rispetto a quanto registrato a gennaio, si sono aggiunte due categorie, ovvero Cultura e scienza (con lo sbarco sul mercato iPad di Tracce e Espansione) e Musica.

Alcune considerazioni sono avanzate a valle della tabella e del grafico.

Cultura e scienza	2	2,89 %
Viaggi e tempo libero	13	18,84 %
Cinema e tv	4	5,79 %
Genere	7	10,14 %
Sport e motori	13	18,84 %
Informatica e elettronica	8	11,59 %
Professionali	6	8,69 %
News e economia	7	10,14 %
Casa e cucina	7	10,14 %
Musica	2	2,89 %

[Tab 34: secondo censimento - categoria delle applicazioni]



[Graph 24: secondo censimento - categoria delle applicazioni]

Come si può facilmente notare, le tre categorie più diffuse sono Viaggi e tempo libero e Sport e motori, che aggiunge solo due applicazioni alle 11 già presenti).

Progettazione

Rispetto alla progettazione, si sono fatti vasti passi in avanti confrontando i risultati con gennaio. I risultati sono descritti sinteticamente nei seguenti grafici.

Dedicato iPad	32	46,37 %
Dedicato iPhone	8	11,59 %
Duplicata progettazione	28	40,57 %

[Tab 35: secondo censimento - strategia di progettazione]



[Graph 25: secondo censimento - strategia di progettazione]

Come si nota, le applicazioni per periodici (che teoricamente dovrebbero essere completamente progettati per iPad) stanno muovendosi verso una configurazione migliore di quella di gennaio. Se, per esempio, a gennaio c'erano 14 applicazioni progettate per iPhone e compatibili con iPad, ora sono solamente 8 (si è passato dal 26,92 % a poco più del 10 % sulle applicazioni complessive).

Dunque il 90 % circa delle applicazioni presenti sono progettate specificatamente per iPad, oppure è stata avanzata una strategia di doppia progettazione, che permette di scegliere il dispositivo su cui si vuole usufruire della lettura della rivista.

Strategie di pricing

In base a quanto studiato, sono 8 le applicazioni che sono offerte al mercato con strategia pay spot. Si tratta di: Condè Nast Traveller, La Cucina Italiana, Enigmistica IN, Gambero Rosso

Magazine, Meridiani, Tutte le Moto, SuperBike Italia (che nel pagamento contiene anche la prima copia) e Triathelte Europe. Le altre 61 offrono il download gratuito.

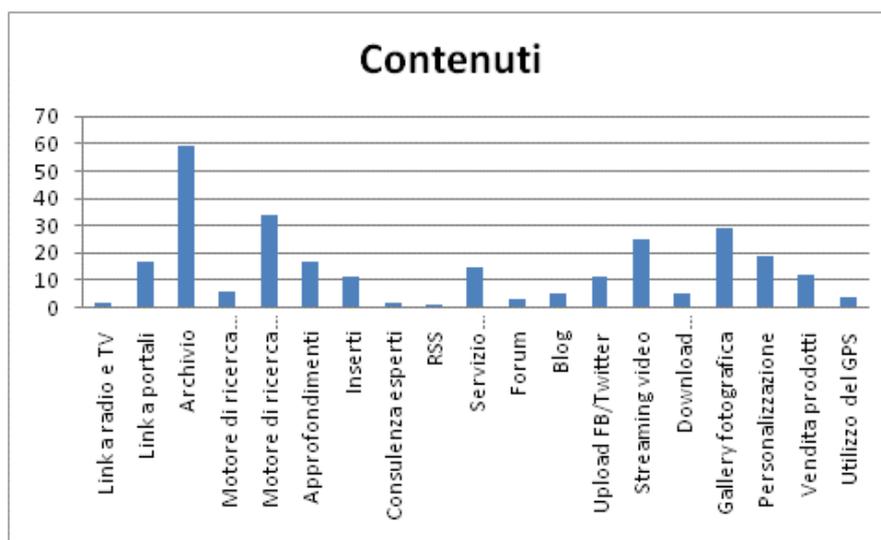
46 delle 61 applicazioni gratuite (ovvero il 75 % circa) hanno la strategia di download gratuito per il portale e a pagamento della rivista aggiornata. Solo 20 applicazioni sono dunque completamente gratuite al pubblico.

Contenuti

La tabella e l'istogramma seguenti mostrano quali siano i contenuti multimediali più gettonati dalle case editoriali.

Partnership	Link a radio e TV	2
	Link a portali	17
Servizi informativi	Archivio	59
	Motore di ricerca su web	6
	Motore di ricerca interno	34
	Approfondimenti	17
	Inserti	11
	Consulenza esperti	2
	RSS	1
	Servizio abbonamenti	15
	Servizi di community	Forum
Blog		5
Upload FB/Twitter		11
Servizi multimediali	Streaming video	25
	Download contenuti	5
	Gallery fotografica	29
Altri servizi	Personalizzazione	19
	Vendita prodotti	12
	Utilizzo del GPS	4

[Tab 36: secondo censimento - contenuti]



[Graph 26: secondo censimento - contenuti]

Come si può notare confrontando questo grafico con quello a pag. 100, l'offerta dei contenuti è considerevolmente aumentata, passata da una media complessiva di 2,59 a 3,55 contenuti speciali per ognuna delle applicazioni. Come in precedenza, i contenuti più gettonati sono l'archivio interno (59 applicazioni lo possiedono), la gallery fotografica (29) e il motore di ricerca interno (34).

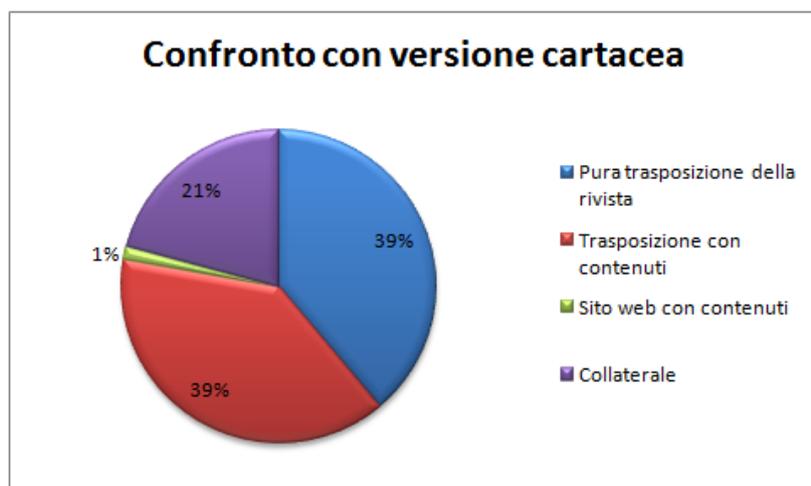
Essendo uno dei parametri di valutazione principali sulla qualità dell'applicazione, ci si aspetta un aumento complessivo della media delle valutazioni.

Confronto con i media tradizionali

I seguenti grafici mostrano come le applicazioni siano progettate in confronto al media tradizionale.

Pura trasposizione della rivista	27	38,88 %
Trasposizione della rivista con contenuti multimediali aggiuntivi	27	38,88 %
Trasposizione del sito web con contenuti multimediale	1	1,38 %
Collaterale al periodico	14	20,83 %

[Tab 37: secondo censimento - confronto con versione cartacea]



[Graph 27: secondo censimento - confronto con versione cartacea]

Come si può vedere, circa il 79 % del mercato delle applicazioni è progettato come una variante perfetta del periodico. Isolando il caso descritto in precedenza di Best Movie, la restante fetta del mercato è occupata da applicazioni collaterali al periodico, che offrono cioè qualcosa di riconducibile alla rivista e alla redazione ma differente in modo totale dalla modalità di presentazioni a mò di rivista.

Votazioni

Segue l'elenco dei voti di ogni applicazione provata suddivise per categoria di voto e relativa media voto.

Applicazione	A	B	C	D	MEDIA VOTO
A - Anna	3	4	3	3	3,25
Abitare	4	4	3	1	3
ACS - Autocarstereo	4	4	3	1	3
ADV	2	2	2	1	1,75
Allure	4	3	3	4	3,5
Applicando	2	2	2	1	1,75
Astra	2	3	3	1	2,25
Autosprint	4	2	4	4	3,5
Best movie	4	4	3	4	3,75
Brava Casa	3	4	3	3	3,25
Case Da Abitare	3	3	2	1	2,25
CER Il Giornale della Ceramica	2	1	3	1	1,75
Computer Magazine	3	2	3	1	2,25
Condè Nast Traveller	4	1	3	4	3

Cosmopolitan	2	2	1	3	2
Cucina Italiana (La)	4	2	3	4	3,25
Domenica Quiz	4	4	4	4	4
Donna Moderna	2	2	1	3	2
Dove	3	4	2	3	3
Due Ruote	3	1	2	3	2,25
ElettronicaIn	2	2	1	1	1,5
Elle	3	4	1	1	2,25
Elle Decor	3	4	1	1	2,25
Enigmistica IN	2	3	4	2	2,75
Espansione	3	3	3	3	3
Espresso (L')	4	2	3	3	3
Evo	1	1	3	1	1,5
Gambero Rosso	2	3	2	1	2
Glamour	3	3	2	1	2,25
Grazia	3	2	3	1	2,25
Hacker Journal	3	4	2	1	2,5
Il Mucchio Selvaggio	1	4	4	1	2,5
Il Subacqueo	4	4	4	1	3,25
Il Tennis Italiano	4	4	4	4	4
Internazionale	3	3	2	1	2,25
Interni	4	3	3	4	3,5
La Bicicletta	4	4	4	1	3,25
Linea EDP	3	3	4	1	2,75
Litterae Communionis Tracce	3	4	3	3	3,25
MAC	2	3	2	1	2
Marie Claire	2	3	2	1	2
Max	4	2	2	4	3
Meridiani	4	3	2	3	3
Milano Finanza	4	2	3	3	3
Millionaire	4	4	3	3	3,5
Mondo (II)	3	2	3	1	2,25
Motociclismo	2	2	1	4	2,25
Motosprint	2	3	2	3	2,5
National Geographic	2	2	3	3	2,5
Nautica	4	4	4	4	4
Novella 2000	3	4	3	1	2,75
Oggi	3	4	3	1	2,75
Panorama	4	3	3	4	3,5
Play Generation	4	2	4	4	3,5
Primissima	4	3	4	4	3,75
Quattroruote	4	4	4	4	4
Riders Italian Magazine	2	3	2	1	2
Spazio Casa	3	2	2	2	2,25
SuperBike Italia	3	3	3	1	2,5

Surfnews	4	4	4	4	4
Tempi	4	4	4	1	3,25
Triathlete	3	2	3	1	2,25
TTG Italia	2	2	1	1	1,5
Tutto digitale	4	2	3	3	3
TV Sorrisi e Canzoni	4	4	1	4	3,25
Velvet	4	4	4	4	4
Visto	2	4	1	1	2
Win Magazine	4	2	2	4	3
Wired	4	3	4	4	3,75

[Tab 38: secondo censimento - voti delle applicazioni]

Come si nota, la previsione che la media complessiva fosse superiore rispetto a gennaio è profondamente sbagliata; a gennaio la media complessiva era 2,80 mentre ad agosto la media è scesa a 2,78. Questo per due motivi principali: alcune applicazioni nuove non sono all'altezza dei casi più buoni del mercato (per esempio ElettronicaIN, che ha la media voto di 1,5 e che come tale abbassa la media complessiva) e alcune applicazioni già presenti non sono riuscite a migliorare le prestazioni (un esempio su tutti è Visto, sceso da una media voto di 2,25 a 2).

I casi eccellenti si sono invece espansi. Se prima l'applicazione "perfetta" era solo Quattroruote, ora il suo esempio è stato seguito da altri 5 attori. Si tratta di Domenica Quiz (migliorata in contenuti, facilità d'uso e velocità di download), Il Tennis Italiano, Nautica (che ha aggiunto alcuni contenuti molto ben riusciti senza peggiorare le altre prestazioni), Surfnews (che ha migliorato servizio e offerta di contenuti) e Velvet (la nuova applicazione del La Repubblica).

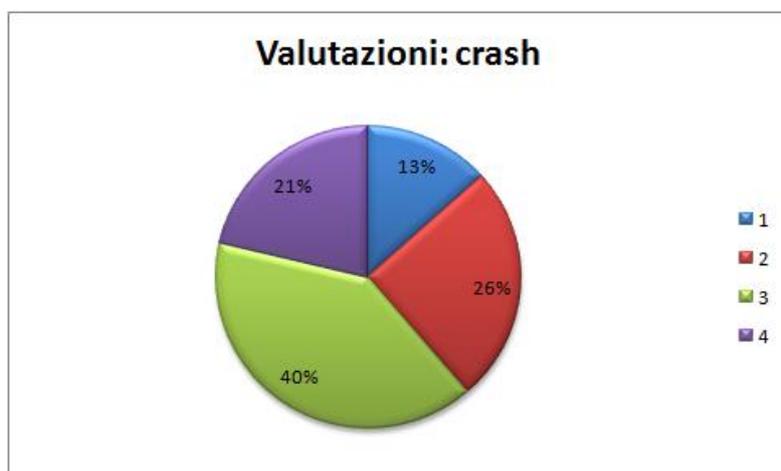
Seguono i grafici di suddivisione dei voti nelle quattro categorie.



[Graph 28: secondo censimento - utilizzo complessivo]



[Graph 29: secondo censimento - download]



[Graph 30: secondo censimento - crash]



[Graph 31: secondo censimento - contenuti]

In base a quanto analizzato, le due dimensioni migliori sono la facilità d'uso (molto migliorata rispetto a gennaio, con 3,13 di media voto complessiva) e il download (sceso a 2,92 molto probabilmente per l'aumento della dimensione delle applicazioni dovute all'aumento dei contenuti interni). La media dei contenuti rimane la più bassa con 2,37.

È importante sottolineare che, in base a ciò che è stato analizzato, non esiste una via di mezzo per i contenuti. Infatti, circa il 45 % delle applicazioni hanno una quantità/qualità di contenuti pessima (voto 1), mentre la restante parte delle applicazioni hanno una buona qualità di contenuti; di fatto viene da pensare che se una casa editoriale decide di inserire alcuni contenuti, gli stessi sono progettati in modo completo e positivo (altrimenti non ne varrebbe la pena di inserirli).

5.3.6 Analisi dei trend

Questa sezione contiene il riepilogo delle considerazioni accennate nella sezione precedente. In particolare, sarà una raccolta di osservazioni sull'andamento del trend da gennaio ad agosto e sul trend futuro previsto.

- ✓ Si sta verificando un lento ma sostanziale aumento del numero delle applicazioni disponibili; in futuro si prevede che questo trend continuerà, in particolare per le riviste che hanno buona disponibilità finanziaria (buon bacino di penetrazione anche su digitale).
- ✓ Le riviste collaterali sono le più apprezzate, proprio perché si differenziano dal cartaceo e offrono la possibilità di sfruttare meglio le potenzialità di iPad. Si pensa che in futuro ci sarà uno sviluppo in tal senso, ma con la particolarità che le riviste più vendute rimarranno su iPad anche come rivista digitale, magari con doppia applicazione.
- ✓ Le applicazioni "eccellenti" stanno aumentando con particolare importanza. In effetti, secondo i metodi di valutazione avanzati, basta un ottimo gruppo di sviluppo per programmare un'eccellente applicazione. Si pensa che in un futuro prossimo le case editoriali andranno verso la direzione di miglioramento tecnologico per migliorare sempre più l'applicazione.
- ✓ Il problema principale risiede nella monetizzazione dei contenuti. È vero che i costi cartaceo-digitale sono comparabili, ma è necessario trovare un business model vincente e sostenibile nel lungo periodo. Inserire in-app advertising non è la strada giusta, in quanto è vista dall'utente in modo totalmente negativo.
- ✓ Il bisogno di socializzazione dell'utente spingerà le case (e già lo sta facendo) ad un cambiamento dell'applicazione per come era progettata. Un trend previsto è la possibilità

di condividere articoli e contenuti sui principali social media. Ciò innalzerebbe ulteriormente il problema della monetizzazione, ma d'altra parte sarebbe un miglioramento essenziale per fidelizzare l'utente.

- ✓ Le case editoriali cercheranno sempre più di aumentare la customer experience, vero obiettivo finale dello sbarco su iPad. Non è importante il miglioramento tecnologico come caratteristica fine a se stessa, ma perché tende ad intrattenere il cliente e a rendere piacevole il suo tempo libero. Differenziare l'offerta digitale da quella cartacea è in tal modo cruciale per le case, anche perché si rivolgono ad un pubblico che potrebbe essere differente per alcune caratteristiche (propensioni al cambiamento, disponibilità economica, ...); rendere piacevole l'esperienza del cliente porterebbe alla possibilità di chiedere un premio di prezzo al cliente stesso (che è infastidito dal fatto di pagare lo stesso prezzo del cartaceo per avere il PDF).
- ✓ La strategia di approccio al mercato resterà sempre uguale, come è stato fino ad oggi. Di fatto, le case editoriali stanno continuando ad entrare nel mercato con versioni gratuite ma imperfette dal punto di vista tecnologico e progettuale; attraverso poi un percorso di sviluppo incrementale, tendono ad aggiungere contenuti e sistemare alcuni bug, per poi trasformare la rivista a pagamento. Sono molto pochi i casi in cui ciò non avviene, e per ora non ci sono avvisaglie su un cambiamento di tendenza.

5.4 Benchmark internazionale

Il mercato internazionale non è tanto differente dal mercato italiano, a parte per alcuni tratti particolari che rendono che caratterizzano i vari mercati.

Di seguito si trovano alcune considerazioni nate dallo studio generale del mercato estero. Si sottolinea già da qui che la parte dedicata al benchmark internazionale non ha acquisito un gran respiro a causa di svariate ragioni, in particolare per la difficoltà nel ricavare informazioni attendibili per i mercati in questione, che rende impossibile il confronto col cartaceo.

- ✓ In Europa il costo di iPad è molto maggiore rispetto agli Stati Uniti; in particolare, in Francia, Germania, Inghilterra, Spagna, Italia si arriva ad un "caro iPad" pari al 20-25 % in più del costo nord-americano ⁹³.

⁹³ <http://www.telefonino.net/Apple/Notizie/n24192/iPad-in-Europa-costa-di-piu-che-negli-Usa.html>

- ✓ I mercati europei, Regno Unito incluso, si assomigliano per dimensione ed evoluzione del digitale; i tassi di penetrazione di iPad sono cioè simili (1,6 % in Gran Bretagna, 1,2 % in Germania, Francia e Italia) e i trend di crescita sono paritetici in tutti gli stati ⁹⁴.
- ✓ La penetrazione negli Stati Uniti del mobile internet supera il 27 % sul totale degli oltre 310 milioni di abitanti; uno studio di eMarketer ⁹⁵ mostra come oltre un quarto degli americani navighi stabilmente su smartphone o tablet; in questa categoria, il mercato in questione è molto più sviluppato del nostro ⁹⁶.
- ✓ Il numero di applicazioni per riviste negli altri Paesi europei è comparabile a quello relativo al suolo italiano; di fatto, l'Europa continentale si sta lentamente muovendo "a braccetto" per cercare di creare passo passo un mercato fidelizzato che possa sostenere degli investimenti importanti. La maggior parte delle applicazioni straniere provate (riviste famose come Bravo in Germania, Le Monde Diplomatique in Francia e DT in Spagna) sono molto simili a quelle italiane, con la presenza dei soli PDF e pochi altri contenuti.
- ✓ Differente è il caso britannico, molto più vicino (anche per ovvie ragioni di idioma) al mercato americano. Una parte importante delle applicazioni per riviste scaricate dai britannici riguarda riviste statunitensi.
- ✓ Le due caratteristiche differenzianti del mercato statunitense sono le seguenti: quantità di applicazioni presenti (la gran parte dei magazine diffusi a livello nazionale, anche grazie ad un importante volume di affari, possiede una seppur minima applicazione) e qualità dei casi "eccellenti" (molto diversi dai casi italiani in quanto maggiormente studiati e diversamente progettati). Per fare un esempio su tutti Popular Science Magazine sarebbe l'applicazione più bella e venduta sul suolo italiano, se solo fosse tradotta: il testo a scomparsa, gli audio mozzafiato, i contenuti aggiuntivi, lo straordinariamente limpido design, la funzione "dog-ear", la possibilità di condividere e salvare porzioni di articoli sono tutti elementi che rendono l'esperienza del cliente unica e infinitamente apprezzata ⁹⁷.
- ✓ Lo studio degli sviluppatori statunitensi su come sfruttare pienamente le potenzialità di iPad aumentano la qualità media delle applicazioni presenti sul territorio. Buona parte delle case editoriali (Condé Nast escluso, infatti le sue applicazioni non sono differenti da quelle trovate in Italia) cercano di portare al loro interno le competenze chiave per fare il lavoro appena descritto. Questo permette di investire risorse dedicate allo studio sullo

⁹⁴ <http://blog.nelso.com/2010/06/iphone-os-penetration-by-country.html>

⁹⁵ http://www.emarketer.com/Reports/All/Emarketer_2000580.aspx

⁹⁶ <http://www.slideshare.net/kleinerperkins/kpcb-top-10-mobile-trends-feb-2011>

⁹⁷ <http://www.popsci.com/>

sviluppo dell'applicazione e allo studio, in collaborazione con altre business unit (web design, ...), di come rendere migliore la customer experience.

- ✓ I problemi della monetizzazione dei contenuti è rilevante in tutti i Paesi studiati. I modelli di business per ora presenti all'estero sono gli stessi che si sono incontrati anche nello studio del mercato italiano. Le case editoriali offrono gratuitamente al mercato l'applicazione, ma solo se è riempita di pubblicità (viste di cattivo occhio ma alle volte necessarie); diversamente sono costrette a far pagare una cifra di poco inferiore al cartaceo, avendo comunque in tal modo una marginalità più bassa.
- ✓ Modelli di business particolarmente interessanti non sono stati trovati. Come detto, il mercato internazionale si differenzia dal mercato italiano per dimensioni (mercato statunitense e britannico molto più grandi e sviluppati) e contenuti interni (più accurati, in numero maggiore e meglio funzionanti), e non per la diversità dei modelli di business adottati.

6. Casi di studio

L'analisi di alcuni casi di studio rappresenta un aiuto molto importante a questo lavoro di tesi. Ovviamente tutte le applicazioni sono state provate su iPad, ma per alcune di esse si è deciso di approfondire lo studio.

Questo capitolo espone alcuni dei casi di studio ritenuti di particolare interesse: la consolidata e apprezzata applicazione di Quattroruote, la nuova applicazione di Tempi, La Cucina Italiana, una delle poche applicazioni a pagamento, e la collaterale applicazione di Surfnews.

6.1 Metodologie

A seconda delle esigenze delle aziende intervistate, si è optato per tre tipologie diverse di intervista: la call telefonica per Editoriale Domus (la casa editoriale di Quattroruote), l'intervista face-to-face per Tempi e un documento compilato da alcuni responsabili nelle case editoriali di Surfnews e La Cucina Italiana (ed. Quadratum).

Per qualsiasi tipologia di intervista utilizzata si è tentato di seguire un unico filo conduttore, un'unica visione complessiva. Si è tentato infatti di immedesimarsi nel triplice sistema sviluppatore–editore–utilizzatore, per capire la totalità delle dinamiche e dei problemi che la filiera dell'applicazione contiene al suo interno.

6.2 Domus S.p.A.

Viene descritto ora il caso di studio di Domus S.p.A., con particolare riferimento alla sua applicazione più riuscita, Quattroruote.

6.2.1 Informazioni generali

Seguono in questa tabella le informazioni principali riguardanti l'intervista e l'azienda.

Editoriale Domus S.p.A.		
Intervista	Data	06 Giugno 2011
	Modalità	Conference call
	Partecipanti Politecnico	Ferrari Davide Lamperti Andrea
	Partecipanti azienda	Luigi Conti, direttore della funzione Internet
Azienda	Nome società	Editoriale Domus S.p.A.
	Sede legale	Via G. Mazzocchi 1, 20089 Rozzano – MI
	Settore	Editoriale

[Tab 39: editoriale Domus]

6.2.2 Descrizione dell'azienda

Questa sezione contiene tutte le informazioni riguardanti la società Domus; in particolare troveranno posto in questa parte la descrizione della storia della società stessa, l'organigramma aziendale, i numeri relativi a dipendenti e bilanci, gli obiettivi aziendali dichiarati, i servizi offerti al mercato.

Storia

La storia di questa gloriosa azienda si snoda attraverso 83 anni di eccellenza editoriale; correva infatti l'anno 1928 quando il famoso editore Gianni Mazzocchi (fondatore, nondimeno, di Panorama e Casabella) rilevò la rivista di architettura Domus, fondando l'omonima casa editrice. Questa prima versione del periodico totalmente dedicato all'architettura era diretto dall'architetto milanese Gio Ponti, organizzatore della prima Triennale di Milano nel 1933. Il celebre mensile, da sempre affiancato ai grandi nomi dell'architettura e del design nazionale così come internazionale, ha rappresentato (e continua a rappresentare) uno dei centri più importanti del dibattito culturale su architettura e design.

Con la prima uscita del Cucchiaino d'Argento nel 1950, Mazzocchi riuscì a trovare la soluzione ad una sorta di lotta per ottenere una guida di cucina che unificasse in un'opera unica e completa i piatti tipici di tutta l'Italia; dopo infatti numerose difficoltà ad acquistare i diritti per "Il talismano della felicità" di Ada Boni (stampato e distribuito negli anni della guerra esclusivamente nelle regioni del nord), l'imprenditore lasciò perdere quel progetto, soprattutto per problemi economici; l'uscita del "Cucchiaino" sancì l'ingresso ufficiale della casa editoriale nella vita culinaria di molte famiglie, ed è ancora oggi uno dei libri di cucina più famosi e rinomati.

L'imprenditore marchigiano Mazzocchi fondò in seguito, nel 1956, la rivista Quattroruote, un mensile sull'automobilismo che riuscì fin da subito ad attecchire nei cuori della gente, diventando ben presto una delle riviste più apprezzate ed autorevoli presenti nel mercato. Di fatto, Mazzocchi si prefiggeva di creare un periodico interamente dedicato al "guidatore medio"; quantità dei contenuti e qualità delle spiegazioni hanno da subito quindi rappresentato i punti di forza di questa rivista. Negli ultimi anni la testata ha inoltre esteso i propri confini oltre i territori nazionali, stringendo alcuni accordi con diverse riviste internazionali in nazioni quali Russia, Cina, Romania e Inghilterra.

L'offerta nel mondo dei motori fu aumentata da Mazzocchi nei decenni successivi, tramite la creazione di Quattroruotine (rivista mensile dedicata agli appassionati del collezionismo) nel 1961, di Tuttotrasporti (rivista specialistica sul mondo del trasporto su strada) nel 1978 e di Ruoteclassiche (rivolta agli amanti delle auto "vintage") nel 1987.

Un'importante milestone nella storia della casa editoriale risale al 1983, quando Mazzocchi fondò Volare, la rivista che informa su ogni aspetto della vita aeronautica sia civile che militare; le inchieste approfondite, le immagini spettacolari e le interviste a piloti famosi hanno fin da subito reso questa rivista un punto di riferimento per tutti gli appassionati del volo.

L'ultimo enorme allargamento del business risale al 1988, quando la casa editoriale uscì con la prima edizione della rivista Meridiani, un magazine dedicato agli amanti dei viaggi e a tutti coloro che sono desiderosi di conoscere culture lontane dalla loro.

Per arrivare a questi ultimi anni di vita della casa editoriale, si sottolinea il fatto che Domus ha completato la sua offerta di periodici con l'inserimento di DueRuote (dedicata agli amanti delle moto), di AutoPro (rivista dedicata ai professionisti del settore) nel 1998 e di Montagne (bimestrale dedicato alla cultura alpina) nel 2002.

Obiettivi

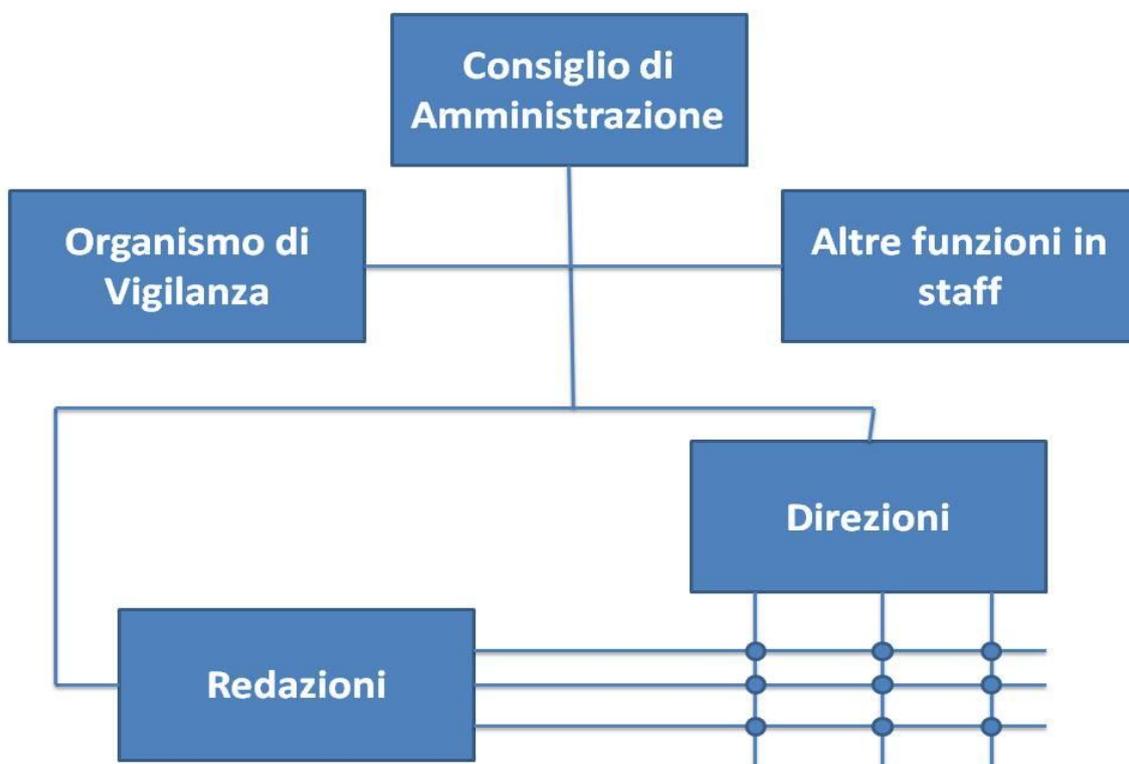
La mission aziendale, assodata da anni e tuttavia in continua evoluzione per rispondere sempre meglio alle esigenze nascenti dei nuovi mercati, risiede nel creare valore al fine della crescita e dello sviluppo autonomo della società, a livello nazionale così come a livello internazionale, tramite la produzione e la distribuzione di contenuti editoriali e di servizi ad essi correlati.

I principali valori su cui la società cerca di lavorare per mantenere una competitività sostenibile sono soprattutto: innovazione e cambiamento, collaborazione e interfunzionalità, competitività ed efficienza, soddisfazione del cliente ed assoluta qualità dei contenuti.

Di fatto i valori e gli obiettivi proposti fin dall'inizio dal fondatore Mazzocchi si sono sì evoluti, ma rimane radicato nell'azienda (a tutti i livelli e in tutte le redazioni) il pensiero comune che per avere successo serve la soddisfazione assoluta del cliente; per fare questo, bisogna offrire al mercato riviste qualitativamente elevate e che possano godere di una credibilità assoluta nel mercato di riferimento. Questa filosofia e questa cultura hanno fatto sì che l'azienda perdurasse

nel corso di questi otto decenni di vita, e continui ad essere competitiva tramite l'apporto di tutte le redazioni.

Organigramma



[Image 16: organigramma Domus]

La figura sovrastante mostra in modo sintetico la complessa struttura societaria.

Di fatto, al consiglio di amministrazione rispondono indirettamente due business unit collegate in maniera matriciale.

Da una parte si possono definire le varie direzioni, raggruppate in modo funzionale. In particolare, le direzioni sono cinque: internet, direzione internazionale, licenze, prodotti professional e approvvigionamenti.

Dall'altra parte si possono definire le svariate redazioni, raggruppate in modo divisionale e che effettivamente svolgono la parte prettamente operativa dell'impresa. Si tratta di quattordici divisioni, che rispondono direttamente ad uno degli otto direttori (per esempio Marcello Minerbi è direttore sia di Top Gear che di Tuttotrasporti e Tuttousato).

In staff all'amministrazione si possono distinguere due attori. Si è rappresentato con la dicitura "altre funzioni in staff" tutte quelle funzioni aziendali quali il marketing, la finance, le risorse umane; insomma tutte quelle aree che svolgono un supporto generale all'impresa. Il secondo attore è il l'organismo di vigilanza, il quale, con osservanza del decreto legislativo 231 del 2001, ha funzioni di controllo sull'interezza delle attività aziendali.

Numeri aziendali

Non si sono trovati dati aziendali ufficiali più recenti di quelli di chiusura del bilancio consolidato 2009. Durante l'intervista non si sono potuti rivelare alcuni dati di fatturati parziali, perché dati sensibili.

Il bilancio 2009 rivela che il fatturato totale è stato di 63,7 milioni di euro, in drastico calo rispetto ai tre anni precedenti (78,7 milioni nel 2006, 81,5 milioni nel 2007, 79,5 milioni nel 2008).

L'utile netto, dopo aver attraversato otto anni di positività (tra i quali spiccano i 9,9 milioni di euro di utile netto nel 2007), ha subito una flessione preoccupante nel 2008 e 2009, raggiungendo le perdite rispettive di 1,4 e 3,3 milioni di euro.

Anche il patrimonio netto complessivo si trova in un periodo di discesa, in quanto è passato dai 38,8 milioni di euro del 2002 ai 22,8 milioni di euro del 2009.

Offerta al mercato

L'offerta della casa editrice al mercato si articola su quattro dimensioni principali. Sulle dimensioni che saranno descritte in seguito è creato il valore da parte dell'azienda. Si tratta di un valore duale, considerato come la risultante dello scambio tra azienda al mercato.

La prima dimensione è quella storica e più tradizionale, ovvero la carta stampata. Tutte le riviste (attualmente quattordici, ma comunque quattro sono le principali, almeno per quanto riguarda la penetrazione del mercato) sono disponibili su carta stampata. Nella tabella che segue trovano posto le principali informazioni delle stesse riviste.

Rivista	Direttore	Tipologia	Classificazione	Tiratura	Lettori
Autopro	Carlo Cavicchi	Inserto	Professionisti motori	n.d.	n.d.

Domus	Alessandro Mendini	Mensile	Architettura e design	61.000	n.d.
Due Ruote	Luigi Bianchi	Mensile	Appassionati moto	168.000	n.d.
Meridiani	Remo Guerini	Mensile	Appassionati viaggi	55.000	124.000
Meridiani Montagne	Marco Albino Ferrari	Bimestrale	Appassionati escursionismo	72.400	n.d.
Quattroruote	Carlo Cavicchi	Mensile	Mondo dei motori	462.000	4.219.000
Quattroruote vendo e compro	Carlo Cavicchi	Mensile	Quotazioni auto usate	116.000	n.d.
Quattroruotine	Raffaele Laurenzi	Trimestrale	Appassionati di modellismo	n.d.	n.d.
Ruoteclassiche	Raffaele Laurenzi	Mensile	Appassionati auto vintage	n.d.	n.d.
Top Gear	Marcello Minerbi	Mensile	Mondo dei motori, stile ironico	n.d.	n.d.
Tuttotrasporti	Marcello Minerbi	Mensile	Professionisti del trasporto	45.000	n.d.
Tuttousato	Marcello Minerbi	?	Mondo dell'usato	n.d.	n.d.
Volare	Giuseppe Braga	Mensile	Appassionati di aeronautica	37.000	n.d.
Xoffroad	Luigi Bianchi	Mensile	Appassionati moto enduro	80.000	n.d.

[Tab 40: Domus, offerta al mercato]

La seconda dimensione dell'offerta al mercato riguarda il sito web. Le motivazioni della presenza on line da parte di tutte (o quasi) le riviste è dettata da molteplici motivazioni, in particolare il fatto che il target diverso della rivista rispetto a chi naviga online. I siti internet sono, a seconda delle esigenze e delle scelte strategiche, più o meno curati e completi. Se da una parte il sito internet della società risulta solamente una breve vetrina, non molto ben curata, dell'azienda (sono descritte in breve le riviste del gruppo, sono esposti i contatti per le differenti divisioni e sono esplicitate le principali modalità per promuovere e fare pubblicità sulle diverse testate), alcuni siti internet (Quattroruote, Cucchiaino d'argento, ...) posseggono contenuti specializzati e differenziati a seconda dell'offerta.

La terza dimensione sono le applicazioni (iPad o iPhone); su iPad si trovano le molto apprezzate applicazioni di Dueruote e Quattroruote, a cui si aggiungono due edizioni speciali di Meridiani (una interamente dedicata a Milano e una a New York City). Su iPhone, compatibili anche su iPad, sono presenti invece tre applicazioni speciali del Cucchiaino d'Argento, cinque applicazioni di Domus, l'applicazione di Quattroruote e le due che fanno a capo sempre a Quattroruote (Quotauto e Infotraffic).

La quarta e ultima dimensione è relativa ai contenuti speciali presenti di norma sui siti internet, dei quali qualcosa è stato anticipato nella seconda dimensione. Si parla di produzione di valore per il cliente con contenuti speciali riferiti al sito o alla rivista in questione: infotraffic e quotauto di Quattroruote e il motore di ricerca per le ricette su Cucchiaino d'Argento sono solamente tre delle più rappresentative idee promosse da Domus.

6.2.3 Passaggio tradizionale-iPad

L'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e la straordinaria crescita della multicanalità nella fruizione dei contenuti ha aperto numerose strade a tutti gli attori tradizionali della filiera editoriale. Di fatto, gli attori hanno dovuto negli ultimi due decenni fronteggiare alcune scelte strategiche vitali per le imprese. Come il dottor Conti sottolinea, le tecnologie e l'innovazione aprono scenari dualistici di opportunità-minaccia da valutare "con le pinze" per essere il più possibile competitivi ed attrattivi nei nuovi mercati.

I tre passi essenziali che hanno permesso a Domus di essere apprezzata anche sui nuovi mercati si snodano di fatto in un tempo che ricopre gli ultimi 15 anni di vita dell'impresa.

In particolare, verso la metà degli anni 90 l'impresa ha deciso, a livello societario, di dover essere presente sul web; l'offerta di contenuti su web è stata dichiaratamente differenziata, sin dagli albori, rispetto al cartaceo, per la consapevolezza che l'online vive "di vita propria", ovvero che i clienti del cartaceo sono ragionevolmente differenti rispetto agli utenti del web. L'offerta deve essere dunque dedicata, in modo da allinearsi il più possibile alle esigenze del mercato target.

Il secondo passo importante è l'allargamento del business con l'acquisizione della società Motonline nel 2005; tre caratteristiche hanno permesso alla casa editoriale di essere vincenti in questa scelta: l'acquisizione ha portato effettivamente un "vento nuovo" di competenze nell'azienda; il possedere un nuovo sito già assodato nel mondo del web ha portato dentro Domus un asset importante come il bacino di utenza, da gestire autonomamente come risorsa ulteriore; infine questa novità ha fatto sì che fosse possibile il lancio della nuova rivista Dueruote, al momento una delle più lette e apprezzate nel settore.

Il terzo passo consiste nell'entrata nel mondo di iPad nel 2008, credendo da subito nelle potenzialità enorme dei nuovi tablet e agendo con approcci reattivi molto flessibili al fine di essere uno dei primi attori a sbarcare in questo nuovo mondo tecnologico.

Nuovi modelli di business

L'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e la straordinaria crescita della multicanalità nella fruizione dei contenuti ha aperto numerose strade a tutti gli attori tradizionali della filiera editoriale. Di fatto, gli attori hanno dovuto negli ultimi due decenni fronteggiare alcune scelte strategiche vitali per le imprese. Come il dottor Conti sottolinea, le tecnologie e l'innovazione aprono scenari dualistici di opportunità-minaccia da valutare "con le pinze" per essere il più possibile competitivi ed attrattivi nei nuovi mercati.

I tre passi essenziali che hanno permesso a Domus di essere apprezzata anche sui nuovi mercati si snodano di fatto in un tempo che ricopre gli ultimi 15 anni di vita dell'impresa.

In particolare, verso la metà degli anni 90 l'impresa ha deciso, a livello societario, di dover essere presente sul web; l'offerta di contenuti su web è stata dichiaratamente differenziata, sin dagli albori, rispetto al cartaceo, per la consapevolezza che l'online vive "di vita propria", ovvero che i clienti del cartaceo sono ragionevolmente differenti rispetto agli utenti del web. L'offerta deve essere dunque dedicata, in modo da allinearsi il più possibile alle esigenze del mercato target.

Il secondo passo importante è l'allargamento del business con l'acquisizione della società Motonline nel 2005; tre caratteristiche hanno permesso alla casa editoriale di essere vincenti in questa scelta: l'acquisizione ha portato effettivamente un "vento nuovo" di competenze nell'azienda; il possedere un nuovo sito già assodato nel mondo del web ha portato dentro Domus un asset importante come il bacino di utenza, da gestire autonomamente come risorsa ulteriore; infine questa novità ha fatto sì che fosse possibile il lancio della nuova rivista Dueruote, al momento una delle più lette e apprezzate nel settore.

Il terzo passo consiste nell'entrata nel mondo di iPad nel 2008, credendo da subito nelle potenzialità enorme dei nuovi tablet e agendo con approcci reattivi molto flessibili al fine di essere uno dei primi attori a sbarcare in questo nuovo mondo tecnologico.

Offerta digitale

Come anticipato in precedenza, la casa editoriale Domus è sbarcata nel mondo iPad con alcune applicazioni di particolare interesse. Segue una breve tassonomia dell'offerta commerciale di Domus inserita su iTunes Store di Apple.

Domus offre 13 applicazioni sul portale di Apple, suddivise in applicazioni dedicate ad iPhone, quelle dedicate ad iPad e quelle sviluppate con logica multipla, rivolte cioè in modo indifferenziato ad entrambi i device. Da sottolineare è comunque il fatto che, nonostante lo sviluppo possa essere dedicato ad un device specifico, la compatibilità con l'altro device (e in larga parte anche con iPod Touch) è rispettata, nonostante delle caratteristiche sensibilmente peggiori (risoluzione delle foto e dei video, velocità di utilizzo, ...).

Applicazioni dedicate a iPad

✓ Dueruote

L'applicazione contiene la copia digitale della rivista in edicola, consultabile anche offline e integrata da alcuni contenuti speciali, come video, fotogallery e news in tempo reale con collegamento al sito web; il download dell'applicazione è gratuito, mentre per i contenuti è previsto il pagamento di 1,59 € a numero. In regalo con il download dell'applicazione c'è il numero di Luglio 2010, per far conoscere le potenzialità e per poter valutare con coscienza l'eventuale acquisto.

✓ Meridiani New York

L'applicazione è la raccolta dei quattro numeri storici di Meridiani rivolti a New York, ovvero quelli del 1988, 1997, 2003 e 2011. Oltre alla collezione dei numeri, offre anche contenuti innovativi come gallery, mappe interattive e informazioni utili sui numerosissimi luoghi di interesse di New York. Il download dell'applicazione è disponibile solo dopo il pagamento di 3,99 €.

Applicazioni dedicate a iPhone

✓ Infotraffic Quattroruote

L'applicazione, sviluppata in modo dedicato ad iPhone ma come detto compatibile su iPad, offre una serie di strumenti per pianificare un viaggio e controllare in tempo reale le condizioni delle maggiori arterie stradali (autostrade e tangenziali) italiane. In particolare, sono disponibili le pagine delle informazioni (rallentamenti, code, svincoli chiusi, cantieri, ...) e quelle delle telecamere sparse sulla rete autostradale per visualizzare real time il tratto di interesse. Per l'acquisto dell'applicazione è previsto un pagamento di 3,99 €.

✓ QuotAuto

L'applicazione permette di calcolare il valore di mercato dell'auto che si vuole vendere o acquistare. Al download gratuito dell'applicazione segue la scelta se scaricare la quotazione personalizzata (che tiene conto di tutte le caratteristiche dell'auto come optional, km, il mese di immatricolazione, ...) a 11,99 € o la quotazione standard (che tiene conto solo di marca, modello, allestimento e anno di immatricolazione) a 5,99 €. È uno strumento molto utile in grado di dare informazioni molto precise e aggiornate alla situazione attuale del mercato.

✓ Domus New York, Berlino, Shanghai, Beijing

Sono le quattro applicazioni sviluppate per la rivista Domus relative alle città citate; tutte e quattro contengono tutte le informazioni rilevanti per la "vita architettonica" delle città: monumenti, palazzi, itinerari, mappe, schede descrittive. Sono scaricabili al prezzo di 3,99 € l'una.

✓ Cucchiaino Flavour, Gourmet, Celebration

Sono le tre applicazioni del Cucchiaino d'Argento. La prima applicazione consente di creare su iPhone un ricettario personale e personalizzato, acquistando speciali tratti del libro (alcune cucine regionali per esempio); il primo download è gratuito e contiene 30 ricette (anche qui si nota la

strategie di provare la qualità prima di comprare), mentre il download degli inserti è a pagamento, a prezzi che vanno 0,79 € per piccole collezioni di ricette a 6,99 € per collezioni complete. La seconda (poco apprezzata per problemi nel download, doppi pagamenti e necessità di essere online) è un ricettario completo dei piatti gourmet inseriti nel libro, il cui download è disponibile in seguito al pagamento di 5,99 €. La terza applicazione è la raccolta delle 1000 ricette più apprezzate negli ultimi 50 anni del libro; le ricette sono comodamente suddivise in categorie (dolci, primi, salse, pizze, ...), sono personalizzabili e dotate di speciali funzioni per suggerire vini adatti, modalità di spesa e altro. Il download avviene in seguito al pagamento di 9,99 €.

Applicazioni condivise

✓ Domus Milano

L'applicazione contiene di fatto la guida architettonica del capoluogo lombardo. La guida contiene suggerimenti, schede descrittive, librerie, showroom, itinerari, indirizzi e immagini dei luoghi di maggiore interesse architettonico della città.

✓ Quattroruote

L'applicazione, studiata con più attenzione nella sezione seguente, rientra nella categoria news, e offre la possibilità di leggere la copia digitale della rivista in edicola; la lettura è anche disponibile offline, e la rivista offre anche contenuti multimediali (news, foto, video, ...). Con il download dell'applicazione, gratuito, sono in omaggio due numeri, la prima uscita di Quattroruote del Febbraio 1956 e quella di Maggio 2010; per il download del numero del mese è previsto il pagamento di 3,99 €.

Competenze e risorse

Il successo di Domus dipende in larga parte dalle conoscenze e dalle competenze che le risorse umane proprie dell'azienda posseggono da quasi un secolo di vita. Il dottor Conti illustra che ci sono tre tipologie "cluster" di competenze che influiscono notevolmente nella creazione del valore duale cui l'impresa mira (valore per l'impresa e valore per il cliente).

Si tratta da un lato dalle competenze tipiche delle case editoriali, senza le quali l'efficienza e la remuneratività sarebbero realmente compromesse. Si parla in particolare del controllo dei due processi essenziali, quello di produzione (produzione della rivista, stampa, vendita degli spazi

pubblicitari, ...) e quello di distribuzione (si tratta di essere efficienti nella distribuzione tradizionale).

La seconda tipologia riguarda tutte le competenze specifiche di dominio, relative cioè alle specifiche testate e alle specifiche riviste. L'eccellenza nella qualità delle informazioni pubblicate e la facilità delle spiegazioni tecniche rendono le riviste uniche nel loro genere, in quanto sono una particolarità che contraddistingue ogni testata sin dalla nascita.

Il terzo cluster di competenza nasce in relazione all'evoluzione del mercato, soprattutto con la nascita delle nuove tecnologie. La rivoluzione nei canali hanno condotto Domus alla ricerca e alla selezione delle competenze adeguate per quanto riguarda le due caratteristiche più rilevanti di questi nuovi mercati. Si tratta infatti di essere eccellenti sia nella produzione del format (deve essere in linea con le esigenze del target) che nella distribuzione delle copie digitali

Previsioni sul futuro

Alla fine dell'intervista il dottor Conti avanza qualche ipotesi sugli andamenti di breve periodo delle vendite e dei ricavi.

Si sottolinea la fiducia totale nell'incremento double digit sia per utenti che per ricavi sulle copie digitali. Questo scenario è previsto in base all'osservazione del trend di crescita di questi mesi e alle osservazioni e previsioni dettate dalla sempre maggior penetrazione sul mercato di iPad. A numeri maggiori di iPad presenti sul mercato, è ovvio infatti che corrisponda (a parità di qualità del contenuto offerto) un aumento importante delle vendite.

Un secondo scenario proposto è quello relativo alla pubblicità. Il trend di "allocation shift" dal mercato tradizionale al mercato digitale sembra essere in linea con quanto preventivato dall'azienda anche nell'immediato futuro. Spostamenti più cospicui dai media tradizionali ai nuovi media non sono ipotizzabili nel contesto attuale, ma solo a fronte di un'imprevedibile innovazione radicale mediatica.

Il terzo scenario, sempre di breve periodo, riguarda le vendite dirette del cartaceo. Sono infatti perseguiti dall'azienda obiettivi di crescita digitale uniti a obiettivi di sostanziale stabilità nel nuovo mercato. Obiettivi numerici precisi non sono comunicabili.

6.2.4 Applicazioni studiate

Questa sezione contiene tutte le informazioni relative alle applicazioni offerte dalla casa editoriale dedicate esclusivamente ad iPad. L'analisi del censimento è servita per avere conoscenza di tutti i parametri rilevanti. La valutazione completa delle applicazioni sono contenute in questa parte.

L'offerta su iPad

Come anticipato nella sezione precedente, editoriale Domus rivolge al mercato un'offerta di solo due riviste complete su iPad, come emerge dalla sezione precedente. Si tratta di Dueruote e Quattroruote. Sono due applicazioni simili, anche se la seconda (in base al censimento completato a gennaio 2011) è più completa e apprezzata.

Dueruote è un'applicazione che si presenta come trasposizione della rivista con l'aggiunta di gallery fotografiche disponibili solamente su tale device e streaming di video (prove su strada e quant'altro).

Quattroruote si presenta invece precisamente come Dueruote, se non per l'aggiunta di altri due elementi importanti: gli aggiornamenti del sito (vincente è la strategia di aggiornamento continuo per possedere notizie sempre "fresche", non con un mese di ritardo) e i contenuti speciali di quotazione delle auto.

I numeri dei download sono molto elevati. Grazie infatti alla strategia vincente dell'azienda, i download riescono ad essere in stabile crescita e la soddisfazione del cliente riesce ad essere sempre un punto di forza. Si parla di oltre 10.000 download di Dueruote (solo su iPad) e di oltre 56.000 download di Quattroruote (a cui si aggiungono i 90.000 download su iPhone).

Il costo del download è nullo per la "piattaforma", limitato per le riviste. In particolare, il prezzo di Dueruote ammonta a 1,59 €, quello di Quattroruote 3,99 € per la versione più recente e a scendere per le versioni più "datate".

Valutazioni

Le dimensioni di valutazione sono i quattro parametri definiti nel lavoro di tesi: facilità di utilizzo, semplicità e velocità del download, assenza di crash, quantità e qualità dei contenuti.

✓ Dueruote

La prima e la quarta dimensione sono state valutate come medio-alte, mentre per le altre due la valutazione complessiva è medio-bassa. Con una media valutativa di 2,5 (su 4), si colloca nella media delle 52 applicazioni studiate a gennaio 2011, in quelle applicazioni "apprezzate ma non troppo".

Mentre è comunque positivo il voto 3 per i contenuti (non trascendentali né completamente innovativi, semplicemente presenti e ben sviluppati) e il voto 3 per la facilità di utilizzo (simbolo di buona qualità nelle pagine, facilità ed intuitività nella lettura), sono tendenzialmente migliorabili le altre due dimensioni. In particolari, sono state trovate svariate lamentele per quanto riguarda la lentezza del download, il ritardo di qualche giorno nell'uscita del numero nuovo e per quanto riguarda problemi di crash. Di sicuro la data dell'analisi era in un momento infelice per l'applicazione, in quanto era ancora in via sperimentale; gli aggiornamenti del software e l'inserimento di algoritmi per risolvere problemi di crash e download di sicuro hanno alzato le valutazioni in questi mesi, segno di una continua e cocciuta attenzione da parte del management su questo nuovo mercato.

✓ Quattroruote

Ricchezza dei contenuti, intuitività nella lettura, completezza degli aggiornamenti, velocità nel download, totale assenza di crash, assoluta qualità nei contenuti editoriali. Questi sono solamente pochi dei numerosi punti di forza di questa applicazione, unico caso di applicazione di magazine che merita i pieni voti in tutte le dimensioni definite.

Luigi Conti, direttore della divisione Internet, afferma che le piccole attenzioni e i piccoli accorgimenti sui bisogni e i desideri del mercato portano una grande soddisfazione nel mercato target stesso. In realtà, per l'esperienza cumulata nelle indagini si può affermare che quelli della redazione di Quattroruote non sono semplici piccoli accorgimenti, ma grandi ed innovativi cambiamenti nel modo di operare, che nessun'altra impresa riesce a replicare con la stessa efficacia.

L'unica lamentela risiede nel prezzo ancora alto (uguale al cartaceo); tuttavia, come ben spiegato dal dottor Conti, la struttura dei costi della filiera distributiva digitale è comparabile con quella tradizionale cartacea. Infatti, Conti sottolinea come il 30% del fatturato totale relativo all'acquisto della rivista su iTunes sia la "parcella" dell'Apple Store; tale percentuale è assolutamente

comparabile con i costi logistici della filiera tradizionale. Inoltre, il dottore fa emergere anche il fatto che l'IVA sulle riviste digitali ammonta al 20%, non al 4% della rivista cartacea.

Dunque, in effetti si può vedere come l'unico effettivo importante risparmio avviene nel non utilizzo della carta stampata (acquisto della carta, presenza di scorte ai vari stadi della filiera, costo della stampa, eccetera). Tuttavia, la limitatezza nelle lamentele fa emergere il pensiero che in effetti il mercato è comunque disposto a spendere lo stesso prezzo per un prodotto digitale, nel momento in cui però esso offra qualcosa di più del cartaceo.

6.3 Tempi Società Cooperativa

Viene descritto ora il caso di studio sulla società cooperativa Tempi, con riferimento alla loro unica applicazione, quella appunto del settimanale Tempi.

6.3.1 Informazioni generali

Tempi Società Cooperativa		
Intervista	Data	25 Agosto 2011
	Modalità	Intervista
	Partecipanti Politecnico	Ferrari Davide
	Partecipanti azienda	Paola D'Antuono, responsabile dei contenuti digitali

Azienda	Nome società	Tempi società cooperativa
	Sede legale	Corso Sempione 4, Milano
	Settore	Editoriale

[Tab 41: Tempi società cooperativa]

6.3.2 Descrizione della società

Seguono tutte le informazioni relative alla storia e alla composizione attuale della società. Si sottolinea già dall'inizio che, come ben visibile nel titolo, la società Tempi è una cooperativa, e come tale deve reinvestire tutti gli utili derivanti dalla gestione ordinaria dell'impresa.

Storia e mission aziendale

La società nasce nel 1994, 17 anni fa, con un'idea del direttore storico (e anche odierno) Luigi Amicone, precedentemente capo-redattore de Il Sabato.

La società nasce con il solo obiettivo di fondare una redazione e diffondere a livello nazionale un settimanale; la mission di Tempi, che oggi è tale e quale al giorno del suo avvento, è essere un "settimanale di cronaca, giudizio e libera circolazione di idee", che tenga uno sguardo attento sui diversi temi reali del mondo (economia, politica, religione, ...) e li racconti e li giudichi con un metro imparziale e non fuorviato da ideologie particolari.

Dopo un lungo periodo di diffusione solo come inserto de Il Giornale, è da due anni che è tornata ad essere venduta anche in edicola (oltre che in abbonamento), dove sta avendo un discreto successo.

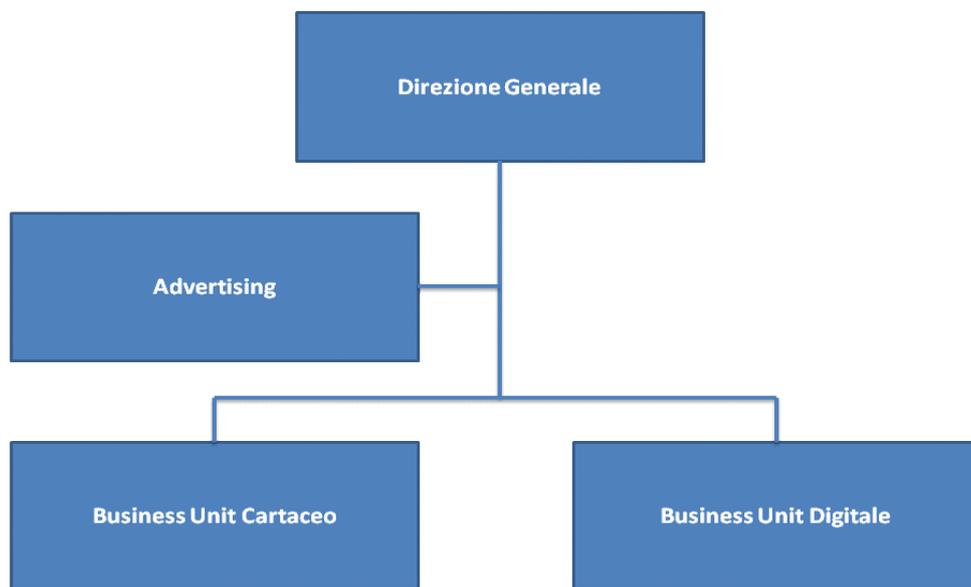
Attualmente Tempi è un settimanale di 68 pagine diffusa a livello nazionale, la cui redazione attuale è complessivamente formata da circa 20 individualità, suddivisi tra giornalisti professionisti e tecnici. Oltre ai giornalisti interni, Tempi ha una svariata gamma di giornalisti "free-lance" molto

autorevoli come Oscar Giannino, Renato Farina, Marina Corradi. I principali temi affrontati in questo periodico a 360 gradi sono di fatto gli esteri, la politica interna e l'attualità.

Organigramma

Tempi sta subendo in questi mesi un processo di riorganizzazione interna, in cui il nuovo organigramma definitivo entrerà in essere a settembre 2011.

La figura alla pagina seguente mostra come sarà l'organigramma dopo il processo di riorganizzazione di cui sopra.



[Image 17: organigramma Tempi]

Secondo la direttiva emersa in direzione, la nuova struttura avrà le due business unit di cui la redazione è composta (ovvero la carta e il digitale) divise e dipendenti da due direttori "di reparto"; la volontà di questa scelta è sottolineare che, nonostante le linee guida comuni, le due redazioni devono essere separate in quanto diversi sono i contenuti di interesse ai gruppi di lavoro.

La business unit digitale conterrà circa la metà dei dipendenti complessivi, dunque circa una decina, che si occuperanno non solo dei contenuti da inserire nel sito web ma anche della gestione dell'applicazione e dei contenuti da inserire.

Un'area di business relativa alla pubblicità è posta in staff, e lega le redazioni alla direzione. In quest'area lavorano risorse con competenze sia sulle basi di marketing "classico" che di marketing multicanale, in quanto si trovano tutti i giorni a contatto con numerose dinamiche innovative.

Non inserita nel disegno sovrastante è poi l'area relativa alla web radio, un'area che si occupa della radio via internet. Non è stata inserita nel disegno perché si tratta di un'area che non genera ricavi; di fatto si tratta di un progetto partito a marzo 2011 senza pubblicità inserite e senza investitori privati, e come tale risulta essere una funzione di sola spesa per la direzione.

Offerta al mercato

Le fonti di guadagno di Tempi sono relative ad un'offerta al mercato che si divide in quattro categorie ben definite: il settimanale cartaceo, l'applicazione per iPhone e iPad su iTunes e Android Market, il sito web (da sottolineare che la monetizzazione su web non è raggiunta con particolari strategie, ma solo con delle partnership mirate e inserimento di banner sul portale) e gli speciali (libri, raccolte, ...).

Numeri aziendali

I dati di fatturati, dipendenti, utile netto e patrimonio netto complessivo non sono disponibili in quanto dati sensibili.

6.3.3 Offerta digitale

Viene ora studiata l'offerta digitale di Tempi, ovvero l'analisi vera e propria dell'applicazione Tempi per iPad.

Si ricorda fin da ora che l'applicazione in questione è un caso particolare, non molto diffuso sul territorio. In particolare, affidandosi alla prova dell'applicazione e ai riassunti del secondo censimento, emerge che l'applicazione abbia il voto massimo nelle tre categorie tecnologiche (uso, crash, download) ma il voto minimo nei contenuti.

L'applicazione

Tempi possiede tre applicazioni inserite in iTunes Store. Si tratta delle due applicazioni relative alla rivista (una dedicata ad iPhone e l'altra ad iPad) e quella relativa alla web radio. In questo luogo si descrive e si studia quella dedicata ad iPad.

L'applicazione di Tempi per iPad è tecnologicamente equivalente alla maggior parte delle applicazioni provate; questo perché, come anticipato in precedenza, la gran parte di esse Tempi compresa terziarizza lo sviluppo dell'applicazione a Paperlit, e gestisce internamente l'inserimento dei contenuti e lo studio degli spazi digitali, oltre che la gestione effettiva del monitoraggio delle vendite.

Tempi ha stipulato con Paperlit un contratto secondo cui la redazione riconosce una fee allo sviluppatore di 1.000 euro mensili comprensivi dei primi 10.000 download; superata quella soglia (fatto auspicato ma al momento impensabile) dovrebbe riconoscere un ulteriore premio di 15 centesimi per ogni download.

L'applicazione non offre contenuti particolarmente innovativi, ed è questa la ragione per cui il voto in quella categoria è il minimo. In particolare, secondo quanto studiato, ha i seguenti contenuti: archivio delle copie scaricate, RSS collegate agli aggiornamenti (una decina ogni giorno) del sito web, il link a due portali (il sito di Tempi e di Eni, sponsor dell'applicazione), servizio abbonamenti, inserti (L'osservatore romano).

Ci sono alcune informazioni che sono emerse durante l'intervista che è doveroso sottolineare.

- ✓ L'accordo di sponsorship con Eni più che ripaga gli investimenti sull'applicazione; in altre parole, i proventi (non comunicabili) derivanti dall'inserimento sull'applicazione dei banner pubblicitari di Eni sono superiori ai costi fissi di affitto a Paperlit. È molto importante che per una società cooperativa ogni singolo investimento abbia una redditività positiva, seppur bassa, e su questo Tempi lavora in modo positivo.
- ✓ È volontà della direzione generale avere un'applicazione che sia confrontabile in tutto e per tutto al cartaceo; eventuali innovazioni incrementali saranno aggiunte mano a mano che si va avanti col tempo, ma per ora ai contenuti multimediali si preferisce avere un'applicazione snella e velocemente scaricabile.
- ✓ Il successo dell'applicazione per quanto riguarda l'assenza di crash e la facilità di utilizzo, date dal lungo lavoro svolto precedentemente al primo sbarco su iPad. Questa strategia ha permesso a Tempi di essere molto apprezzata e all'applicazione di non avere particolari problemi né lamentele sui commenti (che di certo influenzano l'utente).
- ✓ Tramite un riconoscimento incrociato delle password, gli abbonati al cartaceo possono scaricare gratuitamente ogni numero e leggerlo senza limitazioni su iPad. Questa strategia, sovente non implementata dalle case, è di particolare apprezzamento tra il pubblico.

- ✓ I numeri in archivio più vecchi di sei mesi sono scaricabili gratuitamente da chiunque; ciò permette all'utente di valutare il più coscienziosamente possibile la scelta di acquisto.

In conclusione, si può affermare che l'applicazione Tempi non rappresenta un caso di straordinaria innovazione o di particolare avanzamento tecnologico; semplicemente la casa editoriale, seppur piccola e con numeri minimi rispetto alle grandi case, ha riconosciuto un'opportunità importante e sta tentando di lavorare al costo più basso possibile per essere presenti in modo eccellenti dal punto di vista dell'esperienza del cliente, senza particolari sforzi innovativi. È in altre parole un caso di straordinaria umiltà, in cui la casa riconosce di non avere le risorse necessarie per gestire applicazioni dai contenuti strabilianti, ma lavora e si sforza per trarre un vantaggio il più elevato possibile con un investimento limitato.

Modello di business

Il modello di business avanzato da Tempi è simile a molti altri esempi. Tempi di fatto vende la sua applicazione su App Store e Android Market (seppure i numeri di download da iTunes siano 10 volte maggiori) a 1,59 € a numero (costo del download della nuova rivista), offrendo uno sconto sull'abbonamento annuale. I proventi derivanti dai download entrano completamente nelle casse della casa editoriale.

La presenza della pubblicità (a inizio pagina e come banner di rimando al sito su ogni facciata) inoltre più che ripaga i costi fissi per la gestione dell'applicazione. Oltre allo sponsor attuale (Eni) c'è una grande richiesta di sponsorship futuri, e la casa auspica a mantenere questa linea di sostentamento delle spese a carico dello sponsor.

Competenze richieste

Nel passaggio dal tradizionale al digitale (sito internet compreso), avvenuto nell'ultimo anno, è stato necessario inglobare alcune risorse con competenze particolari.

Infatti tre figure professionali sono state integrate all'interno dell'organigramma grazie a questo cambiamento. Si tratta di Paola D'Antuono, responsabile dei contenuti digitali sia per il sito che per iPad, di un'altra figura dedicata ai contenuti digitali e di un tecnico responsabile della progettazione e manutenzione del sito e della manutenzione dell'applicazione.

Previsioni future

In definitiva, per concludere il caso di studio, si apre una finestra sulle previsioni future e sugli obiettivi che la società tenta di raggiungere nei prossimi mesi.

Se le risorse finanziarie lo permetteranno, si cercherà di integrare nell'organigramma una figura professionale in grado di mantenere alcuni contenuti multimediali da inserire nella rivista; il problema attuale infatti non è l'impossibilità di inserire video, foto e altri contenuti (Paperlit mette già a disposizione questa possibilità), ma la mancanza di tempo delle figure professionali già presenti all'interno. L'inserimento di tale figura darebbe un grande impulso alla valutazione anche dei contenuti interni all'applicazione. Resta da vedere se l'inserimento di alcuni contenuti multimediali non intaccherà le altre dimensioni di valutazione, che stanno facendo nei primi mesi di vita dell'applicazione la sua fortuna.

6.4 Editore Quadratum

Viene ora descritto il caso di studio relativo all'Editore Quadratum, in riferimento alla loro applicazione La Cucina Italiana.

6.4.1 Informazioni generali

Editore Quadratum		
Intervista	Data	13 Settembre 2011
	Modalità	Questionario
	Partecipanti Politecnico	Ferrari Davide

	Partecipanti azienda	Anna Prandoni, web editor di Quadratum
Azienda	Nome società	Editore Quadratum
	Sede legale	Piazza Aspromonte 13, Milano
	Settore	Editoriale

[Tab 42: Editore Quadratum]

6.4.2 Descrizione della società

Editore Quadratum S.p.A. è una family company che ha come core business l'editoria periodica. L'attività aziendale, come si legge dal sito web ⁹⁸, è rappresentata dalla realizzazione e commercializzazione di settimanali e periodici, e viene realizzata per la quasi totalità attraverso le strutture editoriali e commerciali interne all'azienda.

Storia

La storia della società riempie un periodo temporale di 31 anni. Un gruppo di azionisti, capitanati da Alberto Rizzoli, la fondò nel Luglio 1980, focalizzando l'intero business sulla distribuzione della stampa.

Muovendosi in questo trentennio verso una ricerca costante al contenuto, all'eccellenza della qualità e all'internazionalizzazione (importante è lo step di sbarco negli Stati Uniti e Canada con la fondazione della società controllata Quadratum Publishing USA nel 2007), si considera il 2010

⁹⁸ www.quadratum.it

come anno di svolta vera e propria, in quanto è l'anno in cui le sue due riviste più diffuse sono sbarcate sui nuovi device (tablet e smartphone).

La scelta appena descritta è confermata dalle parole di Anna Prandoni, web editor della casa editoriale, la quale conferma che Quadratum non è un pioniere, ma un anticipatore dell'innovazione. Di fatto, la loro scelta strategica consiste nello studiare continuamente il mercato al fine di cogliere le opportunità di business quando le basi utenti di un nuovo canale iniziano ad essere sufficientemente promettenti.

Questa linea strategica può essere seguita solo se la flessibilità dei processi è adeguata.

Numeri aziendali

La maggior parte dei dati aziendali (fatturati recenti, vendite, previsioni future, organigramma) sono dati riservati. Tuttavia alcuni dati sono disponibili sul sito web.

L'azienda è composta da 94 dipendenti fissi oltre a numerosi collaboratori; la casa editoriale afferma che i dipendenti, patrimonio umano e creativo, rappresentano il principale asset della società.

Il fatturato del 2007 è di circa 26,5 milioni di euro; va considerato che il mercato editoriale nella sua interezza ha subito un calo importante in questi ultimi anni, ma, d'altra parte, lo sbarco sulle nuove tecnologie ha aperto le porte ad altre fonti di introiti.

Le copie complessive vendute nel 2009 sono quasi 18 milioni. Questo numero porta la casa editoriale ad essere uno dei primi dieci attori sul mercato italiano.

Offerta cartacea

L'offerta cartacea di Quadratum è rappresentata da quattro magazine di successo: la rivista di cucina La Cucina Italiana, il periodico di musica Rolling Stone, il magazine di amore e gossip Love Story e il giornale Intimità, dedicato interamente alle donne.

Focalizzando l'attenzione su La Cucina Italiana, si sottolinea che è la rivista più datata della casa editoriale; la prima copia uscì a Milano nel 1929, ed è ancora oggi il più autorevole giornale italiano di cultura gastronomica. Con le oltre 1.000 ricette nuove prodotte ogni anno, riesce ad avere quasi un milione di lettori medi complessivi (Italia ed estero) per ogni numero.

È interessante notare che una fetta importante della customer base (circa il 30%) è un lettore fedele, ovvero ha sottoscritto un abbonamento alla rivista. Questo fatto è la riprova della grande attenzione ai contenuti e alla qualità che Quadratum tiene sul magazine.

Le copie medie diffuse del La Cucina Italiana sono circa 98.000 per numero.

6.4.3 Descrizione dell'applicazione

L'applicazione de La Cucina Italiana è l'unica applicazione distribuita (sia su App Store che su Android Market) dalla casa editoriale. Ad un primo livello di analisi (la prova dell'applicazione grazie alla quale si sono compilati i censimenti) l'applicazione prende il massimo dei voti sia nell'utilizzo complessivo che nei contenuti; minori sono i voti nella categoria crash (3) e download (2).

Sorvolando sulla votazione nella categoria crash, su cui i tecnici della casa editoriale stanno lavorando molto per risolvere i problemi, la linea strategica che emerge dall'intervista è molto chiara: posizionare il prodotto digitale in fascia alta, ma appena al di sotto (a livello di prezzo) dei competitor diretti, per far leva sia sul brand che sull'elevata qualità dei contenuti.

L'applicazione propone una sorta di database con inserite numerose ricette suddivise per categoria di pietanza. La particolarità del pagamento immediato al primo download (6,99€) è diretta conseguenza di ciò che è stato appena sottolineato; di fatto si tratta di un ricettario già completo, personalizzabile secondo i propri commenti e le proprie idee e aggiornabile gratuitamente.

Cambiamenti strategici

Solitamente variazioni di ampia portata a livello di business (entrata in un nuovo mercato, riorganizzazione aziendale, cambiamento dei processi, ...) comportano una serie di aggiustamenti strategici non indifferenti.

Così non è stato per la casa editoriale in questione. Come emerge dall'intervista, e come anticipato in precedenza, una linea guida strategica consiste nella continua osservazione del mercato e nella grande attenzione data ai piccoli cambiamenti dello stesso. Ecco perché l'azienda si pone sul mercato come anticipatore, non come pioniere.

Nel passaggio dal tradizionale al digitale (si ricorda che comunque l'applicazione è collaterale al periodico) non sono stati richiesti alcuni cambiamenti organizzativi; alle risorse interne, specializzate sui contenuti specifici (ricette, grafica, ...) si sono semplicemente affiancate alcune competenze specifiche di canale (tecnologie, marketing, ...) esterne.

Trend futuri

I dati sulle vendite, sui download e sulle previsioni future non sono disponibili.

Dall'intervista emerge solamente una grande fiducia sulle possibilità future delle nuove tecnologie (tablet, connected TV, ...), che conferma ancora una volta la strategia anticipatrice propria della casa editoriale. La dottoressa si dichiara soddisfatta dei risultati (non disponibili) raggiunti nel primo anno di vita dell'applicazione, e fiduciosa sul futuro. La soddisfazione e la fiducia provengono anche dal fatto che l'investimento iniziale per far partire questo nuovo mercato è stato molto limitato, anche perché non sono stati richiesti stravolgimenti interni né tantomeno acquisizioni di pacchetti software molto costosi. Anche per quanto riguarda i costi fissi relativi al mercato digitale, nemmeno questi sono molto elevati.

L'obiettivo è portare anche gli altri tre periodici su iPad nel più breve tempo possibile, considerando però il vincolo forte sulla qualità minima da perseguire prima del lancio della prima applicazione.

6.5 ILL Communication srl

Viene ora descritto il caso di studio relativo a ILL Communication srl, la casa editrice di Surfnews Magazine, e alle due applicazioni legate alla rivista.

6.5.1 Informazioni generali

ILL Communication srl		
Intervista	Data	14 Settembre 2011
	Modalità	Questionario
	Partecipanti Politecnico	Ferrari Davide
	Partecipanti azienda	Nicola Zanella, chief editor
Azienda	Nome società	ILL Coomunication srl
	Sede legale	Via Circ. alla rotonda dei Goti 12, Ravenna
	Settore	Editoriale

[Tab 43: ILL Communication srl]

6.5.2 Descrizione della società

ILL Communication S.R.L. è una piccola società con sede a Ravenna. L'interessa del lavoro editoriale e amministrativo è svolto dai tre soci Nicola Zanella (advertising e produzione articoli), Giacomo Zanni (advertising) ed Emiliano Mazzoni (produzione articoli, fotografia e grafica).

La specializzazione della società risiede nella produzione del suo unico periodico, Surfnews, una delle riviste più competenti ed affermate nel mondo del surf.

Storia

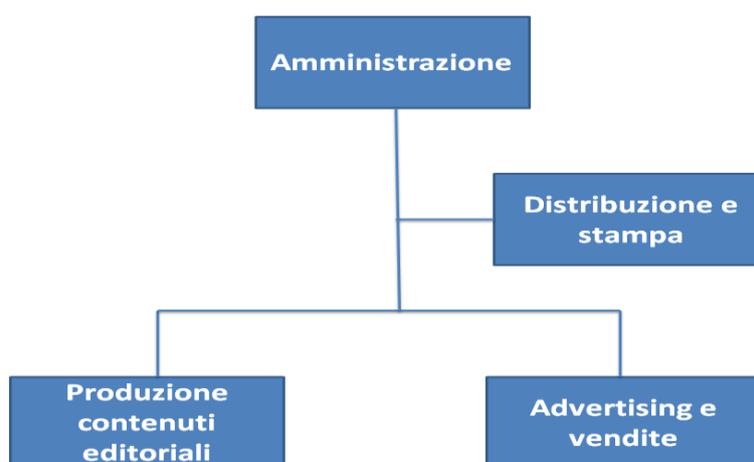
La storia della società parte nel 1994, anno della fondazione della società come associazione sportiva non a scopo di lucro; in quella data, Surfnews era l'organo informativo dell'associazione FISO (Federazione Italiana Surf da Onda).

All'atto della fondazione è stato registrato il dominio del sito web ⁹⁹, operativo quindi sullo stesso dominio per tutti i 17 anni di vita della società.

La decisione di cambiare la ragione sociale in S.R.L. è stata presa, in seguito ad una grande crescita (per una così piccola società) nei volumi di affari, nel 2000.

Organigramma

L'organigramma della società è ovviamente molto semplice. La rappresentazione dello stesso trova posto di seguito.



[Image 18: organigramma ILL Communication]

⁹⁹ www.surfnews.com

L'amministrazione della società è una funzione comune a tutti e tre i soci; all'amministrazione sono sottoposte le due funzioni di produzione dei contenuti editoriali e advertising. La funzione di distribuzione e stampa è considerata una business unit in staff all'amministrazione.

Come buona parte delle piccole case editoriali, ILL per alcuni articoli specifici si affida ad alcuni collaboratori free lance che non trovano posto nell'organigramma, retribuiti con una quota proporzionale al numero di articoli scritti.

Nel passaggio dall'offerta puramente cartacea all'ibrido cartaceo-digitale, l'intervistato afferma non essere cambiato nulla nell'organizzazione aziendale, nei processi e nei ruoli interpretati dai componenti della società; l'unica cosa che è cambiata è la mole del lavoro.

6.5.3 Offerta cartacea

Surfnews è l'unico contenuto editoriale cartaceo di ILL. Si tratta, come detto, di una delle riviste specialistiche più autorevoli nel mondo del surf da onda.

I dati di fatturati e utili annui non sono disponibili perché dati sensibili.

Ciò che però è stato possibile sapere è che la diffusione della rivista (bimestrale) è di circa 8.000 copie medie a numero.

Confermando le difficoltà di tutto il settore editoriale tradizionale, Surfnews ha subito dal 2008 un drastico calo sia nelle vendite (diminuzione di circa il 25%) che dei ricavi derivanti dalla pubblicità sul magazine (diminuzione di circa il 30%).

6.5.4 Offerta digitale

L'offerta digitale di ILL si suddivide in due parti.

La prima parte è il sito internet, attivo dal 1994. Secondo i dati comunicati dalla redazione, il sito web attira circa 10.000 visitatori unici mensili medi. È emersa dall'intervista un'osservazione sui proventi derivanti dalle pubblicità online. Un banner a rotazione sul sito web è valutato circa 600 € all'anno, cifra molto minore di una pagina pubblicitaria intera sul cartaceo (dai 700 ai 1.300 € a uscita).

La seconda parte è l'offerta su App Store, con doppia applicazione progettata per iPhone. La prima applicazione, nata ad agosto e ancora in via di sviluppo, è la trasposizione in PDF della rivista. La

seconda è SurfGuide, una guida completa e gratuita per chiunque si interfacci al mondo del surf. Contiene informazioni complete e aggiornate su luoghi dove è possibile fare surf, su eventi, previsioni meteo, competizioni e altro. I dati sui download non sono disponibili.

Pur essendo un'applicazione sviluppata per iPhone, anche su iPad riesce ad avere il massimo voto in tutte e quattro le categorie valutative. Si tratta di un'applicazione semplice, intuitiva, completa e tecnologicamente avanzata.

C'è da sottolineare che l'applicazione non è stata sviluppata internamente. La società StudioVisuale si è proposta come sviluppatore a titolo gratuito, con lo scopo di farsi conoscere sia nel mondo degli sviluppatori (è stata la loro prima applicazione sviluppata) che nel mondo del surf. Citando le parole dell'intervistato, "loro hanno messo il contenitore, noi i contenuti".

6.5.5 Previsioni future

Le previsioni sul futuro sono incerte.

In particolare, Zanella afferma di non essere molto fiducioso sul mercato cartaceo; l'obiettivo dei prossimi due anni è quello di riuscire ad essere stabili in termini di vendite e a non perdere ulteriori ricavi derivanti dalle pubblicità.

Sul mercato digitale, il trend previsto è invece opposto. L'obiettivo di crescita è confermato anche dalla volontà di ricreare le due applicazioni già sviluppate anche su iPad.

6.6 Sintesi dei casi di studio

I quattro casi di studio analizzati e descritti in precedenza sono profondamente diversi l'uno dall'altro.

Editoriale Domus è una casa editoriale di grandi dimensioni, conosciuta e famosa in tutta Italia e anche all'estero, nota per alcune sue pubblicazioni di straordinario successo. L'applicazione Quattroruote si differenzia da tutte le altre applicazioni testate, proprio grazie all'attenzione alla qualità dei contenuti. In altre parole, Quattroruote non offre solamente contenuti "tradizionali" qualitativamente molto alti (affidabilità, completezza di informazione, innovatività delle informazioni stesse), ma anche contenuti multimediali con la medesima elevata qualità: video in alta definizione, archivio molto intuitivo, immagini nitide. Tutto ciò rende l'esperienza del cliente molto piacevole. Inoltre Domus, grazie alla qualità eccellente dell'applicazione e al conseguente

numero cospicuo di download, risulta essere attrattiva non solo per il cliente ma anche per gli inserzionisti di pubblicità o banner.

Tempi è invece una società cooperativa di dimensioni medio-piccole, con risorse finanziarie e umane molto più limitate di Domus. L'approccio al mercato digitale, molto rischioso per una società così piccola, sta avendo un buon successo grazie alla buonissima qualità dell'applicazione, che di certo non brilla per contenuti (è un semplice PDF con l'aggiunta di archivio e RSS) ma per piacevolezza nell'utilizzo e qualità di programmazione; con questo si intende che non si sono mai riscontrati problemi di download o crash durante le prove. La linea strategica utilizzata dalla casa editoriale è quella di proporre al mercato un'applicazione già "perfetta", senza bug di sistema o problemi grafici; questa scelta ha portato a un successo dell'applicazione, scaricata sia da utenti nuovi che dai già abbonati al cartaceo (che peraltro, hanno pieno accesso gratuito alla rivista digitale).

Quadratum è una casa editoriale di grandi dimensioni, che offre quattro magazine molto apprezzati. L'applicazione La Cucina Italiana ha due grandi particolarità. Innanzi tutto è un'applicazione collaterale al periodico; inoltre è una delle poche applicazioni a pagamento al primo download, dopodiché è aggiornabile gratuitamente (non possiede in-app billing). La praticità e la completezza dei contenuti la rende un'applicazione molto buona, nonostante il prezzo del download sia alto (6,99€). Come però emerso durante l'intervista, è volontà del management posizionare il proprio prodotto in fascia medio-alta, per far leva su contenuti e qualità.

ILL Communication è infine una realtà molto più piccola dei primi tre casi. Nonostante le dimensioni minime e le disponibilità finanziarie ristrette, la casa editoriale è comunque riuscita a proporre un'applicazione (collaterale anch'essa) di insperato successo. Come emerge dal caso, la criticità più grande della società va di pari passo alle sue dimensioni; in altre parole, l'appeal della società sugli inserzionisti "digitali" è molto basso, e il costo del banner che ILL propone non ha riscontrato fino ad ora successo, proprio perché i numeri della società (seppur molto buoni, considerando che la redazione è composta di tre sole persone) sono troppo limitati.

Il problema che emerge comune da tutti i casi di studio descritti è come riuscire a monetizzare l'investimento sul digitale. È ovvio che per investimenti minimi (come Surfnews, che ha affrontato un investimento nullo grazie alla proposta di StudioVisuale, e Tempis, che ha terzializzato lo sviluppo

a Paperlit a cui paga una royalty di circa 1.000 € mensili) questo problema è limitato; risulta invece molto importante per investimenti maggiori, come per Quattroruote e La Cucina Italiana.

Tuttavia (escludendo Surfnews) emerge la volontà di molti inserzionisti “digitali” a pagare le royalty per inserire i banner pubblicitari sull'applicazione. Il problema di fondo però resta, perché i costi di inserzione e il numero di pubblicità che si possono inserire sono molto minori sul digitale, rispetto al cartaceo, come minore è la quantità di proposte da parte degli inserzionisti “digitali” rispetto a quelli disposti a investire sulla pubblicità cartacea.

7. Conclusione

Si conclude questo lavoro di tesi sottolineando e raccogliendo alcune osservazioni importanti che sono state già espresse nei capitoli precedenti.

Si è notato come la nascita e lo sviluppo dell'ICT e del web stiano cambiando velocemente il mercato editoriale, facendo nascere opportunità di business nuove come la parte digitale del mercato. Nell'analisi dei censimenti dell'offerta cartacea si è visto come sia elevato il tasso di crescita dell'offerta delle applicazioni di periodici al mercato. In otto mesi sono infatti passate da 52 a 69 (tasso di crescita del 32,7%). Questi numeri sono destinati (soprattutto per le riviste più diffuse) a crescere ancora nei mesi venturi.

Si è visto inoltre, grazie al confronto tra i due censimenti dell'offerta digitale, come l'alta qualità delle applicazioni stia prendendo sempre più piede. La qualità media delle applicazioni (media voto complessiva delle valutazioni) non si è alzata, e questo fatto è conseguenza diretta del fatto che negli otto mesi circa che separano i due censimenti (Gennaio e Settembre 2011) il numero complessivo di applicazioni per periodici è molto aumentato, e la qualità delle nuove applicazioni (secondo i parametri valutativi utilizzati) è risultata essere piuttosto scarsa, nonostante i "casi eccellenti" siano molto aumentati.

Si sono notati, grazie ai casi di studio analizzati, due punti interessanti. Il primo è la volontà di molte aziende esterne a firmare contratti di sponsorship con le case editoriali, in modo tale da differenziare la pubblicità ed essere presenti, come advertising, anche in questo mercato. Il secondo è il processo di entrata nel mercato; molte case editoriali tendono a far uscire la propria applicazione il più presto possibile, investendo poco tempo e poco denaro a monte della prima uscita, con l'obiettivo di essere presenti anche a scapito della qualità, migliorabile in un secondo momento. Si sottolinea comunque che non tutte le case editoriali seguono questa strategia; chi riesce ad avere una buona qualità già dalla prima uscita dell'applicazione, ponendo molta attenzione ai processi intermedi come il "debugging", riesce anche ad assicurarsi clienti più fedeli.

Il mercato delle applicazioni per periodici è un settore nuovo e in continua evoluzione; considerando anche il trend di crescita più che lineare della vendita dei tablet, ci si aspetta nei prossimi anni che le case editoriali investano capitali sempre maggiori in questo mercato.

Indice tabelle, grafici e figure

✓ Tabelle

Numero	Descrizione	Pagina
1	Composizione mercato del quotidiano	25
2	Classifica della diffusione dei quotidiani	28
3	Composizione dei lettori dei quotidiani	29
4	Vendite dei quotidiani	31
5	Diffusione e tipologia dei periodici	32
6	Macroaree del mercato del libro	34
7	Tipologie di pubblicazioni digitali	39
8	Vendite globali eBook	41
9	Caratteristiche operative iPad	47
10	Caratteristiche operative iPad2	48
11	Caratteristiche operative Motorola Xoom	50
12	Caratteristiche operative Samsung Galaxy Tab	52
13	Caratteristiche operative BlackBerry Playbook	54
14	Caratteristiche operative Acer Iconia Tab A500	56
15	Caratteristiche operative Asus Eee Pad Transformer	58
16	Caratteristiche operative HTC Flyer	60
17	Riepilogo delle caratteristiche dei tablet	62
18	Mercato dei computer	66
19	Prezzi medi delle applicazioni	89
20	Riepilogo dei mercati multimediali	90
21	Voti delle applicazioni	92
22	Primo censimento - Periodicità delle applicazioni	94
23	Primo censimento - Contenuto del cartaceo	95
24	Primo censimento - Presenza online	96
25	Primo censimento - Contenuto sul sito web	96

26	Primo censimento - Periodicità delle applicazioni	99
27	Primo censimento - Percentuale presenza delle applicazioni	100
28	Primo censimento - Categoria delle applicazioni	100
29	Primo censimento - Strategia di progettazione	101
30	Primo censimento - Contenuti	102
31	Primo censimento - Confronto con versione cartacea	104
32	Primo censimento - Voti delle applicazioni	105
33	Secondo censimento - Periodicità delle applicazioni	109
34	Secondo censimento - Categoria delle applicazioni	110
35	Secondo censimento - Strategia di progettazione	111
36	Secondo censimento - Contenuti	112
37	Secondo censimento - Confronto con versione cartacea	113
38	Secondo censimento - Voti delle applicazioni	114
39	Editoriale Domus	123
40	Domus, offerta al mercato	127
41	Tempi società cooperativa	137
42	Editore Quadratum	143
43	ILL Communication srl	148

✓ Grafici

Numero	Descrizione	Pagina
1	Suddivisione mercato editoriale	23
2	Suddivisione mercato tradizionale	23
3	Fatturati delle case editoriali	35
4	Fatturati sulle vendite globali eBook	42
5	Quote di mercato tablet USA	66
6	Utilizzo dei tablet	70
7	Rappresentazione dei tablet	73
8	Processo di creazione dell'applicazione	75
9	La filiera dell'applicazione	79

10	Primo censimento - Periodicità delle riviste	94
11	Primo censimento - Suddivisione del cartaceo	95
12	Primo censimento - Presenza online	96
13	Primo censimento - Contenuto sul sito web	96
14	Primo censimento - Periodicità delle applicazioni	99
15	Primo censimento - Categoria delle applicazioni	101
16	Primo censimento - Strategia di progettazione	101
17	Primo censimento - Contenuti	103
18	Primo censimento - Confronto con versione cartacea	104
19	Primo censimento - Utilizzo complessivo	106
20	Primo censimento - Download	107
21	Primo censimento - Crash	107
22	Primo censimento - Contenuti	107
23	Secondo censimento - Periodicità delle applicazioni	109
24	Secondo censimento - Categoria delle applicazioni	110
25	Secondo censimento - Strategia di progettazione	111
26	Secondo censimento - Contenuti	113
27	Secondo censimento - Confronto con versione cartacea	114
28	Secondo censimento - Utilizzo complessivo	116
29	Secondo censimento - Download	117
30	Secondo censimento - Crash	117
31	Secondo censimento - Contenuti	117

✓ Figure

Numero	Descrizione	Pagina
1	Torchi a braccio	34
2	The yellow kid	37
3	Rocket eook	40
4	iPad2	47
5	Motorola Xoom	50

L'editoria del nuovo millennio: uno studio sull'evoluzione del mercato e sulle applicazioni di magazine per iPad

6	Samsung Galaxy Tab	52
7	Blackberry Playbook	54
8	Acer Iconia Tab A500	56
9	Asus Eee Pad Transformer	58
10	HTC Flyer	60
11	Andamento titolo Apple	64
12	App Store	83
13	Ovi Store	85
14	Android Market	87
15	App World	88
16	Organigramma Domus	126
17	Organigramma Tempi	139
18	Organigramma ILLCommunication	149

Bibliografia

- Abrams C., 2007, "Key factors affecting web business models through 2010", Gartner.
- Ansoff H., 1974, "La strategia d'impresa", Franco Angeli Editore, Milano.
- Azzone G., Bertelè U., 2007, "L'impresa", ETAS, Milano.
- Barney J.B., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management pp. 99-120.
- Berman S.J., Abraham S., Battino B., Shipnuck L., Neus A., 2007, "Navigating the media divide: innovating and enabling new business models", IBM Institute for Business Value.
- Boaretto, Noci, Fini, 2009, "Open marketing", ETAS, Milano.
- Chan Kim W., Muborgne R., 2005, "Blue ocean strategy", Harvard Business Review.
- Ching H.S., Poon P.W.T., McNaught C., 2006, "eLearning and digital publishing".
- Cossiga F., 2010, "Fotti il potere", Aliberti editore, Reggio Emilia.
- Cunningham W., Leuf B., 2001, "The wiki way".
- Dharmawirya M., Morales-Arroyo M., Sharma R.S., 2008, "Adding value in digital media networks", AMIC Annual Conference, Manila, Filippine.
- Drury S., 2003, "The history of new media".
- Frank, 2006, "Microeconomia", McGraw Hill, Cornell University.
- Furregoni E., Rangone A., Renga F., Valsecchi M., 2007, "The mobile digital contents distribution scenario", presentato alla sesta conferenza internazionale sul Management del Mobile Business, Toronto, Canada.
- Gitelman L., Pingree G.B., "What's new about new media?", New Media, Cambridge, MA.
- Grant R.M., 2003, "L'analisi strategica per le decisioni aziendali", Il Mulino, Bologna.
- Kotler, Keller, 2010, "Il marketing del nuovo millennio", Pearson.

- Kung L., 2008, "Strategic management in the media: theory to practice", Sage, Londra.
- La Bella A., Battistoni E., "Economia e organizzazione aziendale", Apogeo Editore, Milano.
- Mangani A., 2004, "Appunti sull'economia dei media", Facoltà di scienze politiche 2004/2005, corso di Economia applicata, Pisa.
- Manovich L., 2002, "Il linguaggio dei nuovi media", Edizioni Olivares, Milano.
- Peresson G., 2010, "Rapporto sullo stato dell'editoria", Ediser, Milano.
- Piazza E., 2008, "Probabilità e statistica", Esculapio, Bologna.
- Porter M.E., 1982, "La strategia competitiva", Bologna.
- Rao S.S., 2004, "Electronic book technologies: an overview of the present situation", Library review.
- Roncaglia G., 2010, "La quarta rivoluzione", Edizioni Laterza, Roma.
- School of Management Politecnico di Milano, 2009, "New TV & Media: la crisi accelera la trasformazione", Osservatorio New Media, Milano.
- Severgnini G., 2010, "Italians", Rizzoli, Milano.
- Shatzkin M., 2007, "The Shatzkin files", The Idea logical Company.
- Spina G., 2008, "La gestione dell'impresa", ETAS, Milano.
- Tammaro A.M., 2007, "Biblioteca digitale", Parma.
- Tomasi di Lampedusa G., 1958, "Il gattopardo", Feltrinelli, Milano.
- Vitiello G., 2001, "A european policy for electronic publishing", Journal o electronic publishing.
- Yamakami T., 2009, "Sub-culture-driven mobile internet business models", International Conference on Mobile Business.

Sitografia

www.keyforbiz.it

www.nytimes.com

www.corriere.it

www.ilsole24ore.it

www.wallstreetjournal.com

www.larepubblica.it

www.lastampa.it

www.oecd.org

www.bookrepublic.it

www.wikipedia.org

idpf.org

www.apogeononline.com

www.fabiob.eu

www.bassoprofilo.org

www.apple.com

www.emarketer.com

www.gartner.com

www.geek.com

tech.fortune.cnn.com

www.lulu.com

9to5mac.com

www.tomshw.it

www.julienews.it

www.prealpina.it

www.rcsmediagroup.it

www.gruppoespresso.it

www.affaritaliani.libero.it

www.audipress.it

www.adsnotizie.it

www.fieg.it

www.aie.it

www.agcm.it

www.digitimes.com

www.simplicissimus.it

www.applezein.net

www.nyse.com

www.borsaedintorni.it

www.ipaditalia.com

www.sirmi.it

tecnologia.guidone.it

www.changewave.com

www.melablog.it

blog.tagliaerbe.com

www.isuppli.com

www.10inchandroidtablet.com

www.tekw.org

www.datamanager.it

www.asymco.com

www.pdf2ipad.net

www.irlsolutions.com

iata.europa.eu

www.ictbusiness.it

www.multiplayer.it

www.melamorsicata.it

www.appleinsider.com

www.distimo.it

www.mobileblog.it

store.ovum.com

www.morningstar.it

www.research2guidance.com

www.telefonino.net

blog.nelso.com

www.slideshare.net

www.popsci.com

www.edidomus.it

www.tempi.it

www.quadratum.it

www.surfnews.it