

CoSe

MASTER
IN COMUNICAZIONE
SCIENTIFICA



UNIVERSITÀ
DI PARMA

EDITORI CLASSICI E NUOVE FORME EDITORIALI

EBOOK, LIBRI ON DEMAND E PODCAST

**CLAUDIO CAMMARANO,
RESPONSABILE MARKETING DE AGOSTINI LIBRI**



Il programma di oggi

▨ **INTRODUZIONE AL BUSINESS MODELLING**

- Riprendiamo in breve il modello dell'editoria libraria
- Un'introduzione al business modelling
- I modelli di business degli «old media»
- Il modello dei media «contemporanei»: cable tv, Netflix, i social
- Il modello dell'education

▨ **UN NUOVO FRAMEWORK TEORICO PER L'EDITORIA**

- Geoffrey Moore e la «smiling curve»
- Ben Thompson e la «Idea Adoption Curve»
- Il gatekeeping e una sintesi realistica



Il programma di oggi

▨ EMERGING BUSINESS MODELS

- Editoria libraria contemporanea
- Il «vanity publishing» e l'editore «di servizio»
- Il modello «no boundaries» di Monocle
- La content curation: Breaking Italy, Brain Pickings, il Post
- Il modello del Branded Content
- Gli scrittori e Substack: «1,000 true fans, or even 100?»
- Web3, a16z e la blockchain: tutta fuffa?
- Scontro fra titani: Apple vs. Metaverse

▨ CONCLUSIONI E NUOVI INIZI

- Una «prova tecnica» con Louis Hjelmslev
- L'asana del lettore
- Perché i lettori interessano a tutti
- I knowledge manager



Editoria Libraria

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma,, 2025



Una definizione

L'EDITORE:

- ☐ Non è proprietario del suo prodotto
- ☐ Non produce in forma diretta: non è, in senso stretto, un produttore di conoscenza
- ☐ Al contrario, la funzione che l'editore presidia è quella di mediazione e di distribuzione



Partire dal valore

VALORE ECONOMICO E VALORE EDITORIALE

Ciò che definisce un editore, partendo dal fondo, è il valore:

- ☐ Il risultato economico non è un fattore fra gli altri: senza di esso, non c'è nemmeno **LA LIBERTÀ** di poter pubblicare
- ☐ Il risultato economico non è il fine, ma è il segnale di **UN CORRETTO ESERCIZIO** economico e manageriale
- ☐ Il risultato economico è un metro, ma non è **L'UNICO** metro
- ☐ L'editoria è **UN BUSINESS DIFFICILE** e apparentemente poco premiante sul lato economico: tenere lontani i consulenti esterni
- ☐ Gli **ATTUALI BUSINESS MODEL** sono solo gli ultimi arrivati: sicuri che il futuro non possa riservare altro?

Partire dal valore

L'EDITORIA TRADE (EL):



- ☐ L'editore è un mediatore fra due mercati, il **MERCATO DI ACQUISIZIONE** e il **MERCATO DI DESTINAZIONE**
- ☐ La funzione di mediazione non si discosta molto dalla **DEFINIZIONE DI MARKETING** fornita da Kotler
- ☐ In altro modo, l'editore è anche una **PIATTAFORMA ECONOMICA**

Partire dal valore

DUE MODELLI DI EDITORIA

EDITORE → AUTORE → PRODOTTO

AUTORE → EDITORE → PRODOTTO



Una definizione

IL MERCATO FUNZIONALE:

- ☐ Un laboratorio creativo
- ☐ Costi fissi editoriali e variabili industriali molto alti
- ☐ Una prospettiva di medio termine (almeno), e un fondamentale presidio del canale

Una definizione

IL MERCATO NON FUNZIONALE:

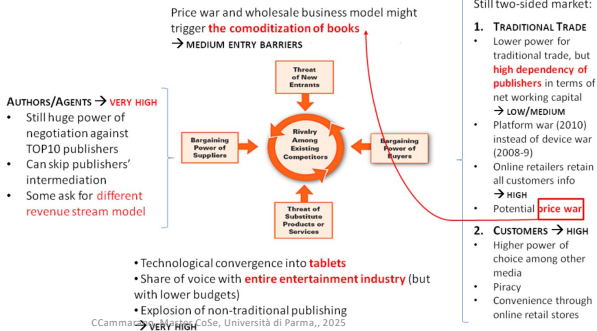
- ❑ La politica d'autore
- ❑ L'editor come Samurai di un Daimyo, che è l'autore (Antonio Franchini)
- ❑ In realtà, l'intero editore è Samurai (e la customer care verso il mercato di acquisizione fondamentale)



Porter's 5 Forces Method

L'EDITORIA LIBRARIA (EL) TRADE DOPO IL 2010

Changes in trade book industry in 2010





Branding, a chi importa?

PER WARREN BUFFETT, PARECCHIO:

ECONOMIC FRANCHISE vs. **ECONOMIC BUSINESS**

(secondo Warren Buffett)



**MINORE SENSIBILITÀ AL
PREZZO**

**CUSTOMER ACQUISITION:
VEDI ALLA VOCE
«BRANDING»**

GESTITO «DAL PRODOTTO»



PRICE-SENSITIVE

**CUSTOMER ACQUISITION:
DIFFICILMENTE
COMPRESSIBILE NEL TEMPO**

**GESTITO DAL
MANAGEMENT**



Business Modelling



Una definizione di BM

IL BUSINESS MODELLING

«A business model describes the rationale of how an organisation creates, delivers, and captures value.»

— Osterwalder & Pigneur



La struttura del valore

IL BUSINESS MODELLING

- ☐ Il business model è uno **STRUMENTO CONCETTUALE**
- ☐ Di solito viene associato alle **STARTUP** – ma è sbagliato. L'unica differenza specifica delle startup è per definizione non possono darlo per scontato
- ☐ È molto **ASTRATTO**, analitico e sostanzialmente coestensivo al business.
- ☐ Consiste nel definire la **VALUE PROPOSITION**, le risorse disponibili, il modello di ricavi, i canali ecc.
- ☐ Per certi versi, a livello corporate, è quasi coestensivo alla **MARKETING STRATEGY**.



Anzitutto la motivazione

LE TIPOLOGIE DI EDITORE PER «MOTIVAZIONE»

Una vecchia, vecchia classificazione. Per chi un po' se la vuole anche raccontare:

1. DIMENSIONE VOLONTARIA («ISPIRAZIONE»):

- **MISSIONE**
- **MECENATISMO**
- **ATTIVITA AMATORIALE**

2. BUSINESS, FINALMENTE («LUCRO»):

- **SERVIZIO**
- **ATTIVITA PRODUTTIVA**

Anzitutto la motivazione

LE TIPOLOGIE DI EDITORE PER «MOTIVAZIONE»

Il «gradiente» delle motivazioni editoriali:





La struttura del valore

IL BUSINESS MODEL CANVAS

Questo ci porta a una definizione più stringente, e più adatta a questo particolare modello:

«The business model is like a blueprint for a strategy to be implemented through organisational structures, processes and systems.»

— Osterwalder & Pigneur

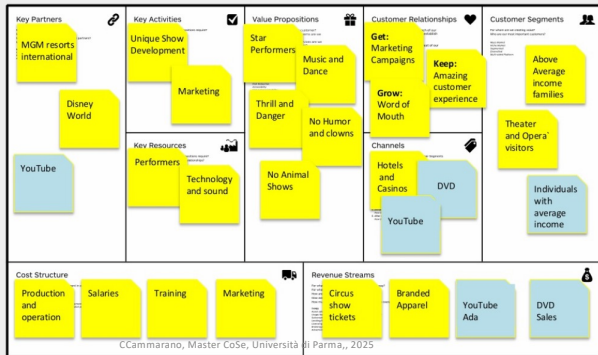


La struttura del valore

IL BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas

CIRQUE DU SOLEIL





La struttura del valore

IL BUSINESS MODEL CANVAS

Tuttavia, è bene mettere in chiaro un punto importante. Il Business Model Canvas è utile, eppure:

BUSINESS MODEL $\neq$ BUSINESS MODEL CANVAS

Business modelling editoriale

FONDAMENTALI DI BUSINESS MODELLING EDITORIALE



- ❑ L'**EDITORE AUTONOMO** è colui che vede un'opportunità nel pubblicare prodotti editoriali a un pubblico che lo acquista liberalmente nel mercato
- ❑ L'**EDITORIA DERIVATA** è operata da editori che pubblicano prodotti pensati per un pubblico di riferimento già circoscritto attraverso altre attività, rispetto alle quali è appunto secondaria



Business modelling editoriale

FONDAMENTALI DI BUSINESS MODELLING EDITORIALE

- ☐ Produzione: **ARTIGIANALE/ INDUSTRIALE**
- ☐ Dinamica: **GUIDATO DALLA DOMANDA/ DALL'OFFERTA**
- ☐ Focus: **GENERALISTA/ DI NICCHIA**
- ☐ Caratteristiche: **EDITORE AUTONOMO/ DERIVATO**

Le combinazioni sono molteplici, anche all'interno dello stesso segmento d'industria. Per esempio:

- **MONDADORI**: industriale, guidato dall'offerta, generalista, autonoma
- **CODICE EDIZIONI**: industriale, guidato dall'offerta, di nicchia, autonoma



Business modelling editoriale

LIBRI ED ECONOMIA

- ☐ Il risultato economico è la condizione di esistenza dell'attività imprenditoriale legata all'editoria
- ☐ Il risultato economico è la condizione necessaria al libero esercizio dell'attività editoriale
- ☐ L'effetto del libero esercizio editoriale è la produzione e la distribuzione di contenuti editoriali

→ NIENTE ECONOMICS, NIENTE RISULTATI, NIENTE EDITORIA
(Warren Buffett permettendo...)



Business modelling editoriale

LIBRI ED ECONOMIA

Altro punto importante, che serve a tenere lontano il bla bla bla del marketing del contenuto. Dal punto di vista del **VALORE AGGIUNTO**:

EDITORIAL CONTENT > CONTENT



Tre elementi chiave

LIBRI ED ECONOMIA

- ❑ L'editoria libraria è **LA FORMA STORICA ATTUALE** che il pubblicare ha assunto dagli inizi dell'era moderna (500 anni fa, e con una grossa discontinuità a partire dal XIX secolo)
- ❑ Non è stata l'unica ed è **NON L'UNICA IN VIA DI PRINCIPIO**: tra l'altro, oggi sembra meno inevitabile di solo dieci anni fa
- ❑ Questa forma economica ha dato al pubblicare **UNA DIMENSIONE SOCIALE, UNA DURABILITÀ E UN'ESTENSIONE** prima impensabili



BM Per la Creatività



Che cosa possiamo concludere

BUSINESS MODELLING E INDUSTRIE DEL CONTENUTO

CONTENT IS KING, DISTRIBUTION IS QUEEN

**SERVE UN BUSINESS MODEL DELLE INDUSTRIE DEL CONTENUTO
CHE POSSA TENER CONTO DI ENTRAMBI I FATTORI**

Cerchiamo allora **UN MODELLO VISUALE** che ci permetta di comprendere il funzionamento dell'industria dell'intrattenimento (e non solo).



Un nuovo approccio

BUSINESS MODELLING E INDUSTRIE DEL CONTENUTO

Un nuovo approccio al business modelling per le industrie del contenuto deve quindi tenere conto di:

- ☐ Tecnologia
- ☐ Distribuzione
- ☐ Produzione
- ☐ Ruolo del pubblico
- ☐ Modello di generazione dei ricavi

Un nuovo approccio

BUSINESS MODELLING E INDUSTRIE DEL CONTENUTO

Paghiamo anzitutto i debiti dovuti. Mutueremo il framework teorico da Stratechery di Ben Thompson, configurandolo in maniera diversa (più business e meno tech):



STRATECHERY

The Great Unbundling

Wednesday, January 18, 2017

To say that the Internet has changed the media business is so obvious it barely bears writing; the media business, though, is massive in scope, ranging from this site to The Walt Disney Company, with a multitude of formats, categories, and business models in between. And, it turns out that the impact of the Internet — and the outlook for the future — differs considerably depending on what part of the media industry you look at.

The Old Media Model

Nearly all media in the pre-Internet era functioned under the same general model:



By Ben Thompson

About
Dithering
Exponent

The Daily Update

About The Daily Update
Subscribe: Monthly | Annual
Member Forum

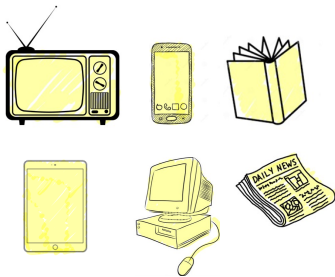
Follow

Create an account to receive
Weekly Updates via
Email, Podcast, or RSS

Un nuovo approccio

LE PARTICELLE ELEMENTARI

Lo faremo se possibile in una maniera ancora più marcatamente visuale:



**I MEDIA.
I VARI DEVICE**

Un nuovo approccio

LE PARTICELLE ELEMENTARI

Lo faremo se possibile in una maniera ancora più marcatamente visuale:



LA TIPOLOGIA DI CONTENUTI



LA TIPOLOGIA DI INFLOWS

Un nuovo approccio

LE PARTICELLE ELEMENTARI

Lo faremo se possibile in una maniera ancora più marcatamente visuale:



**EVENTUALI EQUIVALENZE
O RAGGRUPPAMENTI**



**MEDIA SOLUTIONS
O FORMAT EDITORIALI**



Un nuovo approccio

BUSINESS MODELLING E INDUSTRIE CREATIVE

Lo faremo se possibile in una maniera ancora più marcatamente visuale:



LA DISTRIBUZIONE



**IL PUBBLICO,
LE AUDIENCE**

Proviamo ora ad articolare **UNA GRAMMATICA**, partendo per così dire dal mondo dei cosiddetti «old media».

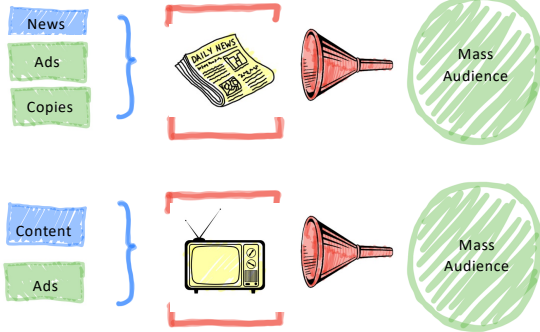


Old Media, e Loro Eredi

Old media

LA TV LINEARE E L'INFORMAZIONE «TRADIZIONALE»

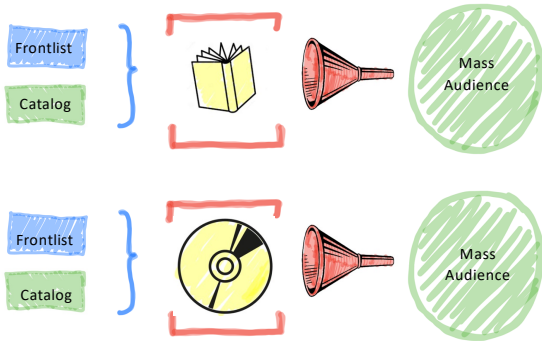
Il primo dei due modelli fondamentali «old media»:



Old media

L'EDITORIA LIBRARIA E LA DISCOGRAFIA «TRADIZIONALE»

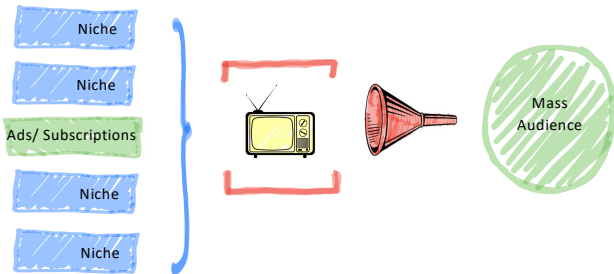
Il secondo dei due modelli fondamentali «old media»:



Old media, meno old

IL MODELLO DELLA CABLE TV

Sostanzialmente, un declinazione intelligente del modello di base:





Old media, meno old

IL MODELLO DELLA CABLE TV

Il pricing si giustifica secondo un modello ben noto, quello espresso da Chris Dixon sulle economie del bundling, che vi raccomando di leggere:

	ESPN	History channel
Sports lover	\$10	\$3
History lover	\$3	\$10

UN-BUNDLED:

- 2 customers
- 10% discount
- $\$9 + \$9 = \$18.00$

BUNDLED:

- 2 customers
- 10% discount
- $(\$9 + \$2.70) \times 2 = \$23.40$

Problemi e opportunità

CHE COSA NON FUNZIONA PIU

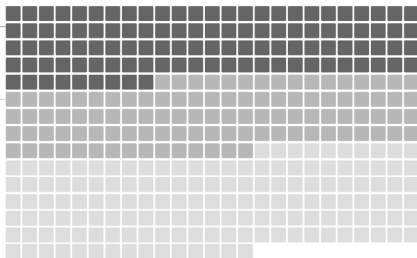
Civiltà visuale. La Gen Z ha trascorso su gli schermi 109 giorni in tutto il 2023. La torta cresce, anche a spese della salute mentale.

DAYS PER YEAR LOOKING AT A SCREEN

U.S. GEN Z, 2023

Screentime
109 Days

Asleep
106 Days



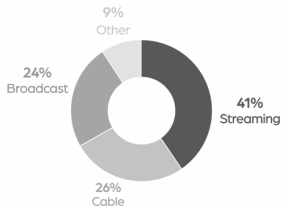
SOURCE: DCDX

Problemi e opportunità

CHE COSA NON FUNZIONA PIU

L'irrelevanza crescente. Un mercato che negli Stati Uniti fra broadcast e cable aveva il totale mercato (con un rapporto 80/20), ora è così.

BREAKDOWN OF TV CONSUMPTION BY VIEWING PLATFORM OCTOBER, 2024



NOTE: OTHER INCLUDES VOD, AUDIO STREAMING, GAMING, AND OTHER DEVICES.
SOURCE: NIELSEN

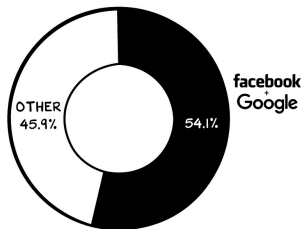
Problemi e opportunità

CHE COSA NON FUNZIONA PIU

Business model in crisi. Nel mercato dell'informazione, il modello ADV + Acquisto copie è in crisi più o meno dagli anni '70 (con fasi che sono ora acute, ora acutissime, ora terminali). L'ADV ora è altrove.

SHARE OF U.S. DIGITAL AD SPENDING

2020



SOURCE: EMARKETER

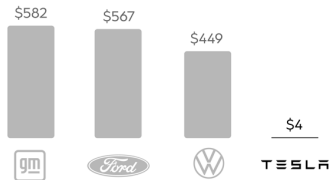
Problemi e opportunità

CHE COSA NON FUNZIONA PIU

Business model in crisi. Nel mercato dell'informazione, il modello ADV + Acquisto copie è in crisi più o meno dagli anni '70 (con fasi che sono ora acute, ora acutissime, ora terminali). L'ADV ora è altrove.

ADVERTISING DOLLARS SPENT PER CAR SOLD

2023



SOURCE: PGM ANALYSIS OF GM, FORD, VOLKSWAGEN, AND TESLA DATA



THE MEDIA EQUATION

Why the Success of The New York Times May Be Bad News for Journalism

In his debut, our new media columnist says The Times has become like Facebook or Google — a digital behemoth crowding out the competition.

By **Ben Smith**

March 1, 2020

DIECI ANNI DI

Calvin and Hobbes

di Bill Watterson



Old media, meno old

IL MODELLO SYNDICATION DEI FUMETTI

Sostanzialmente, un modo per sopravvivere:



Notare come rimane tutto molto filtrato...

La syndication moltiplica le nicchie, ma non le espande.

Old media, meno old

IL MODELLO SYNDICATION PER STAR TREK

Sostanzialmente, un modo per sopravvivere:



Gene Roddenberry ringrazia.

Un genere narrativo verticale, per più pubblici
in arene differenti...

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma,, 2025

A nighttime photograph of the U.S. Capitol building, illuminated against a dark sky. The building's dome and facade are brightly lit, and its reflection is visible in the water in the foreground. The title "HOUSE of CARDS" is overlaid in white text. The word "HOUSE" is in a bold, sans-serif font. The word "of" is in a smaller, italicized, sans-serif font. The word "CARDS" is in a bold, sans-serif font. Between "HOUSE" and "of" is a stylized American flag icon consisting of horizontal stripes and a blue field with white stars.

HOUSE of CARDS

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma., 2025

La tv non lineare

NETFLIX E LA VIDEODIPENDENZA DA CELLULARE

Letteralmente, «this changes everything»:





La tv non lineare

IL MARKETING DI NETFLIX (E NON SOLO)

Alcune osservazioni più collegate al marketing operativo:

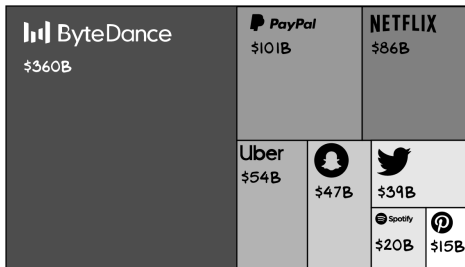
- ☐ Questo modello rivoluziona il precedente perché la distribuzione ora ha più la forma di un imbuto, ma diviene **UN'EQUIVALENZA**
- ☐ In questo senso, rispetto al modello della tv lineare (e altri modelli simili), il sales funnel è esterno alle property del media: le audience acquisite sono **MOLTO IN FONDO AL PROCESSO**
- ☐ In questo senso, lato consumer **IL BRANDING** è una leva fondamentale
- ☐ Le informazioni sul consumatore sono **INTERNE ALLA PROPERTY**

La tv non lineare

IL MARKETING DI NETFLIX (E NON SOLO)

Ma non va dimenticato il più grande mercato dell'attenzione:

BYTEDANCE VALUATION VS. SELECT COMPANY MARKET CAPS
MAY '22



SOURCES: FORBES, YAHOO FINANCE

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma,, 2025

La tv non lineare

IL MARKETING DI NETFLIX (E NON SOLO)

«Netflix' Global paid net subscriber additions: 3.98 million vs 6.2 million expected, according to Factset» (1Q2022):

180,97 USD

-174,91 (-49,15%) ↓ ultimo mese

Chiuso: 6 mag, 19:59 GMT-4 • Limitazione di responsabilità

After hours 180,30 -0,67 (0,37%)

1G | 5G | 1M | 6M | YTD | 1A | 5A | Max



Apertura	186,75	Capitalizz.	80,40 Mrd	Max 52 sett.	700,99
Massimo	187,21	Rapp. P/E	16,43	Min 52 sett.	175,81
Minimo	175,81	Div/prezzo			

C. Merlino, Master Degree, Università del Piemonte Orientale, 2025

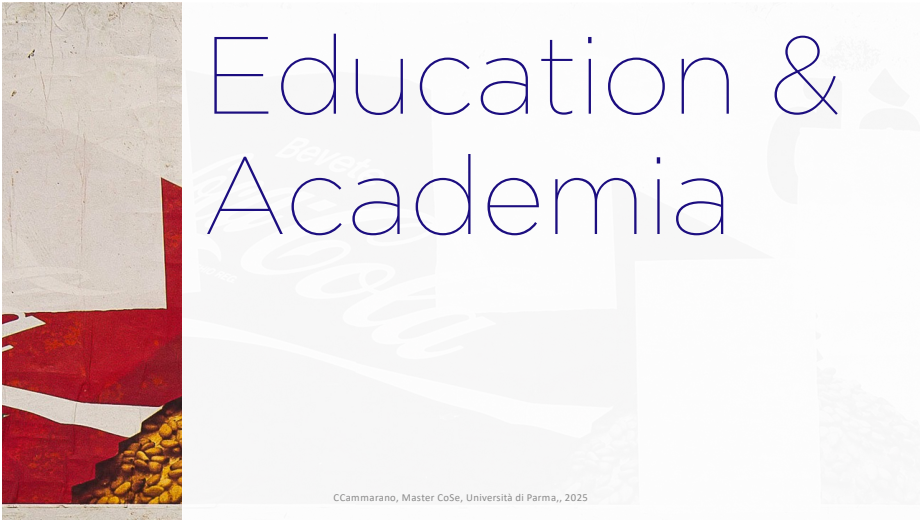


La tv non lineare

IL MARKETING DI NETFLIX (E NON SOLO)

Eppure:

- ☐ A tutt'oggi, il **MARKET CAP DI NETFLIX** è inferiore a quello di Disney, ma per molti analisti il valore è superiore.
- ☐ L'**EPS (EARNING PER SHARE)** è comunque superiore alle aspettative: «Earnings per share (EPS): \$3.75, vs \$2.97 expected, according to Refinitiv survey of analysts».
- ☐ I **RICAVI** sono comunque superiori alle aspettative: «Revenue: \$7.16 billion, vs \$7.13 billion expected, according to Refinitiv».
- ☐ Il **COSTO DEL DENARO** è inferiore per Netflix che per Disney (e fra le altre cose aprono un ufficio a Roma, visto che costa meno).



Education & Academia

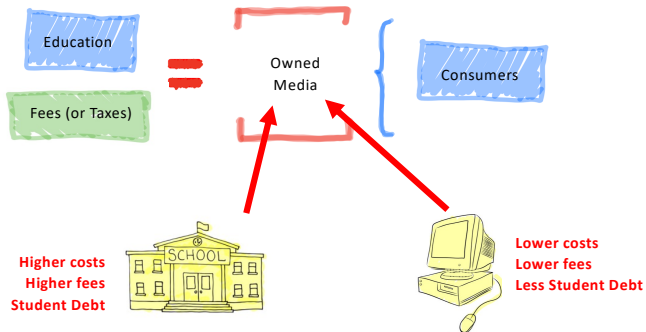


C. Cammarano, Master of Science, Università di Parma, 2025

Uno sguardo all'education

TUTTO CAMBIA. OPPURE NO

Il modello base può non cambiare, ma cambia il conto economico:



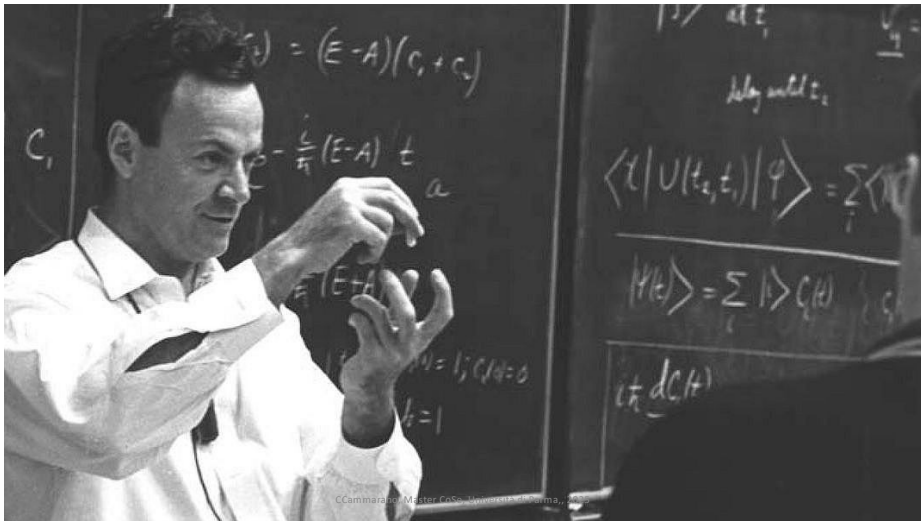
Uno sguardo all'education

TUTTO CAMBIA. E BASTA

Il modello base può non cambiare, ma cambia il conto economico:



- ❑ Byproduct del modello tradizionale americano: **STUDENT DEBT**
- ❑ Limite del modello tradizionale UE: **LA CONTABILITA NAZIONALE**
- ❑ Byproduct del modello basato su YT: **MINORE INDIPENDENZA**



Il publishing della scienza

UN MODELLO MOLTO SBILANCIATO

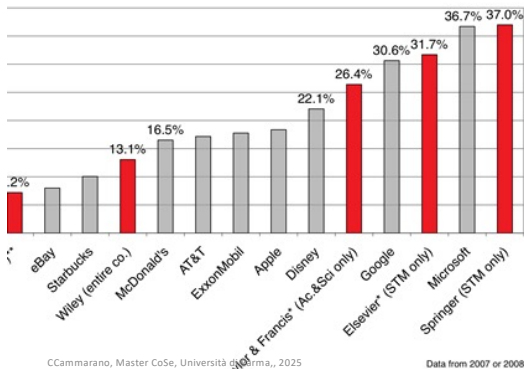
Socializzazione dei costi all'interno della contabilità pubblica legata alla ricerca, competenze legate alla distribuzione (= portare un pubblico e rating):



- ☐ Primo inflow: **SOTTOSCRIZIONE** per leggere gli articoli
- ☐ Secondo inflow: **FEE DALL'AUTORE DEL PAPER** per coprire i costi di pubblicazione
- ☐ Terzo vantaggio: **I COSTI DELLA RICERCA** sono pagati dagli enti di ricerca stessi

Il publishing della scienza

Profit Margins: Journal Publishers v. Other Companies





Il publishing della scienza

QUASI UNA FAKE NEWS

Il dato di profittabilità indicato è reale (per quanto datato), ma solo quello di Springer è significativamente alto: gli altri sono inferiori. E questo non significa che il lavoro svolto all'interno delle redazioni dei *journal* scientifici sia irrilevante.

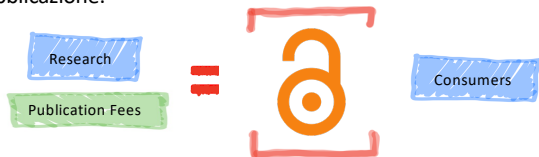
Per esempio:

- ☐ La redazione si occupa di selezionare i paper, attraverso l'azione di editor specializzati nelle discipline trattate: **GATEKEEPING**
- ☐ I paper sono valutati da scienziati prima della pubblicazione, il lavoro dei revisori è per lo più gratuito, ma va coordinato: **PEER REVIEW**
- ☐ I paper vengono indicizzati e resi più facilmente citabili attraverso strumenti come il DOI, il *Digital Object Identifier*: **DISTRIBUZIONE**
- ☐ I ricercatori fanno carriera attraverso la pubblicazione, e il prestigio della testata (misurato con l'*Impact Factor*) impatta su quello del ricercatore (*H-index*): **RANKING**

Il modello Open Access

UNA PARZIALE APERTURA, VERSO L'OPEN SCIENCE

Si elimina la sottoscrizione (puntando a un numero più vasto e rating superiori, anche se non sempre accade) e si chiedono soltanto le spese di pubblicazione:

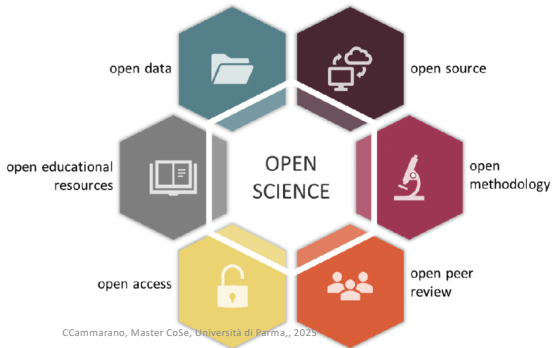


- ☐ Nasce dall'esigenza di **ESTENDERE L'ACCESSO** alle riviste
- ☐ Conserva la presenza di **FEE DI PUBBLICAZIONE**, che possono però diventare proibitive (e una voce di costo negli enti di ricerca)
- ☐ Ha una potenziale deriva negativa: **LE RIVISTE PREDATORIE**

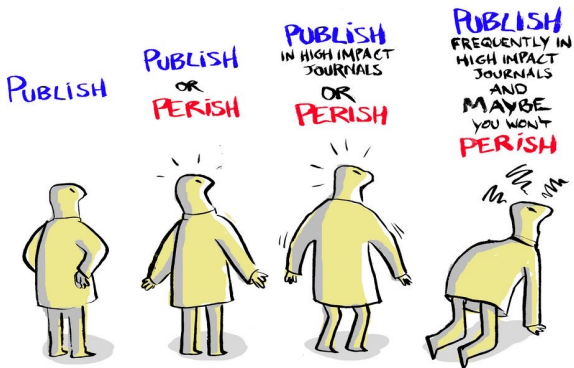
Verso l'Open Science

UNA PARZIALE APERTURA, VERSO L'OPEN SCIENCE

L'Open Access, per quanto importante, è solo una parte del movimento culturale più ampio associato all'Open Science. Eccone alcuni pilastri:



THE EVOLUTION OF ACADEMIA



facebook.com/pedromics





CCammarano, Master CoSe, Università di Parma, 2025

I pirati di Sci-Hub

The Founder of Sci-Hub Is Absolutely Unrepentant

Alexandra Elbakyan started Sci-Hub, where you can download any scientific article you want. Journals are furious, but she doesn't care in the slightest.

/ Future Society / Alexandra Elbakyan / Copyright / Publishing



I pirati di Sci-Hub

DOWN BY THE LAW

Alexandra Elbakyan se ne infischia e deposita su un hub gratuito tutte le ricerche altrimenti disponibili a pagamento:



- ☐ Si tratta di una pratica chiaramente **ILLEGALE**
- ☐ Condivide con i sistemi legali il fatto di **ESTERNALIZZARE I COSTI DELLA RICERCA** (che sono pagati altrove, da privati e pubblico)
- ☐ È coerente con e supporta **I MOVIMENTI ANTI-COPYRIGHT** e solo indirettamente sortisce effetti sull'H-Index

Soluzioni alternative (legali)

IL CASO DI JHEP (JOURNAL OF HIGH ENERGY PHYSICS)

«A journal by scientist for scientists»: nato da un'idea di alcuni ricercatori del SISSA di Trieste, cerca una sua «terza via».



- ☐ Introduce l'idea di richiedere **UNA FEE AGLI ENTI DI RICERCA**
- ☐ Questo permette di **ABBASSARE LE FEE DI PUBBLICAZIONE** per i ricercatori, ma i pezzi vengono distribuiti in modalità *open* anche da Springer, a vantaggio del H-Index
- ☐ Questo permette di **RETRIBUIRE IL LAVORO DI QUALITÀ**, inclusi i peer reviewer



BM Per l'Editoria



THE MEDIA EQUATION

Why the Success of The New York Times May Be Bad News for Journalism

In his debut, our new media columnist says The Times has become like Facebook or Google — a digital behemoth crowding out the competition.

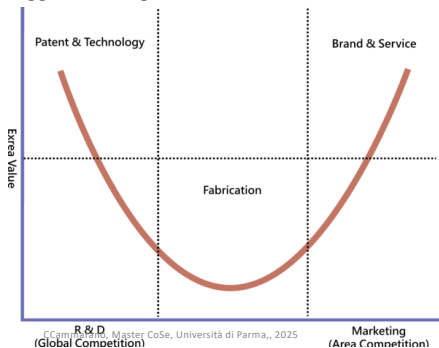
By **Ben Smith**

March 1, 2020

Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE

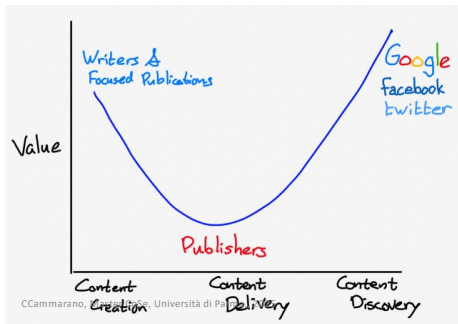
Geoffrey Moore in *Crossing the chasm* (1991), ipotizzava una relazione fra valore aggiunto e segmento della value chain della tecnologia:



Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE

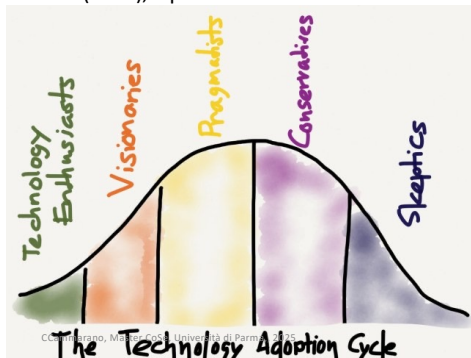
Nell'articolo «Publishers and the smiling curve» (2014), Ben Thompson adoperava la stessa analogia formale per l'editoria, con un riferimento molto specifico alle news:



Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE

Integriamo quest'idea con un'altra intuizione di Thompson, la «Idea Adoption Curve» (2017), a partire da un'altra idea di Moore (1991):



Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE

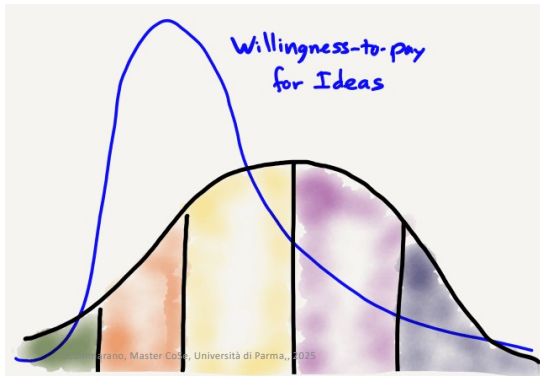
Thompson declina questa idea per dare **UN POSTO ALLE IDEE:**



Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE

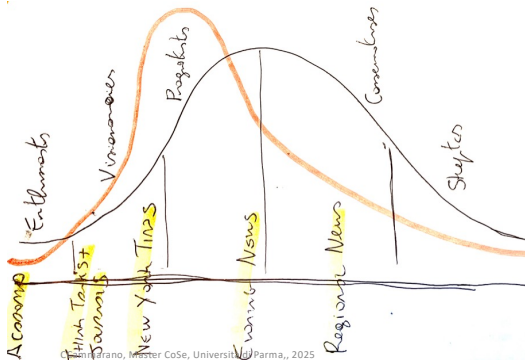
Ed è particolarmente utile per assegnare **UN VALORE ALLE IDEE**:



Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE

Combinando, abbiamo **MEDIA OUTLETS + WILLINGNESS TO PAY:**





Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE

Se questo è corretto (urge verifica quantitativa: accademia, fatti avanti!), ciò implicherebbe che **THOMPSON ABBA TROPPO SEMPLIFICATO** per quanto riguarda il grande comparto degli editori:

- ☐ Ogni tipo di pubblico chiama **LA SUA SPECIFICA SMILING CURVE**, con variazioni nella percezione del valore anche molto sostanziali.
- ☐ Una diversa posizione sulla curva di adozione implica **UNA PERCEZIONE DIVERSA DEL VALORE**, e una collocazione differente dei costi maggiori.
- ☐ In particolare, combinare le due intuizioni di Moore consente di recuperare **IL RUOLO DELL'EDITORE COME GATEKEEPER**, che Thompson disconosce completamente



Perfezioniamo il modello

LO SPECIFICO DELL'EDITORE: IL GATEKEEPING!

Forse la spiegazione è stata troppo complicata, ma la morale è molto molto semplice:

- ☐ Nel 2022, solo un pazzo fonderebbe un nuovo media business senza fare **UNA RIFLESSIONE SUL SUO BUSINESS MODEL**
- ☐ Prima di entrare in campo a giocare, e magari farsi male, l'aspirante imprenditore media dovrebbe capire **A QUALE SPORT STIA GIOCANDO**



Information & News Media

Finalmente, l'informazione

QUESTO. IL PRESENTE

Allo stato attuale, il business informativo *in forma testuale e video* consiste di questo:



Dove il magazine, la testata o altro trovano sbocco unico in Google (e in Apple News+ in USA) producendo – per effetto della «smiling curve» –
UN'EQUIVALENZA FRA TESTO E SEO EFFECT.



FILIPPO NIGRO IN

L'UOMO CHE INVENTÒ IL FUTURO

REGIA DI FERZAN OZPETEK

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma., 2025

mediolanum BANCA

Un parente, il Branded Content

QUESTO. IL PRESENTE

Chi lavora su contenuti editoriali sponsorizzati adotta un modello di forma speculare, tant'è che la struttura formale è analoga:



Dove il media sponsorizzato offre prestazioni di contenuto a pagamento, a fronte di un accesso al canale che il cliente non ha e non può possedere in forma diretta. Eppure...

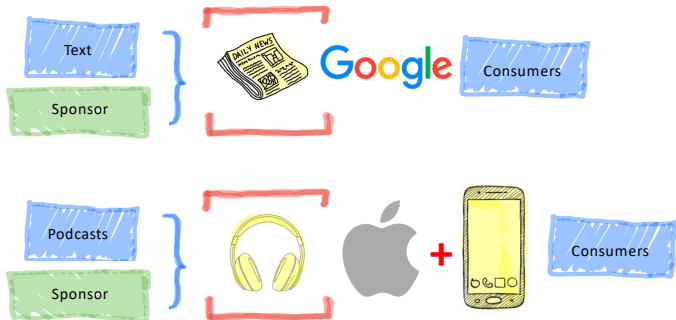
The logo for CHORA is located in the top left corner. It consists of the word "CHORA" in a bold, sans-serif font. The letters "C", "H", "O", and "R" are white, while the letters "A" and "A" are blue. The text is set against a black rectangular background that has a speech bubble-like shape, with a small tail pointing towards the bottom left.

CHORA

La sottospecie del Podcast

QUESTO. IL PRESENTE

Eppure questo modello è messo a rischio da una crescente integrazione tecnologica:





La sottospecie del Podcast

QUESTO. IL PRESENTE

Il Branded Content per il momento non ha risolto tre problemi fondamentali, che lo pongono addirittura in condizione di minaccia esistenziale:

- ❑ **GOOGLE E APPLE** (per effetto del *mobile first*) detengono **UN CONTROLLO QUASI TOTALE DEI CANALI**: persino l'intera strategia di **SPOTIFY** può essere letta come un tentativo di rompere il potenziale oligopolio di Apple sull'audio
- ❑ Anche per questo, **IL FLUSSO INFORMATIVO** da Google e Apple verso le aziende media fornitrici è interrotto: il che rende difficile quantificare il payback al loro cliente
- ❑ Rimane da migliorare l'aspetto della **QUALITÀ DELL'ATTENZIONE** dei target, concettualmente ancora non risolta (e ancor meno quantificata): notare che **TIKTOK** esiste per questo

Qual è la partita di Spotify



QUESTO. IL PRESENTE

Nel caso specifico **DEL PODCAST**, l'ingresso molto aggressivo di Spotify come distributore ricopre un ruolo importante, perché:

- ☐ È uno strumento importante di **FIDELIZZAZIONE DEI CONSUMATORI**, che entrano gratuitamente sulla piattaforma e si fermano per altro
- ☐ Da un punto di vista di P&L di prodotto, il podcast ha un costo di avviamento (*fix cost*), ma **NON HA UN COSTO VARIABILE** legato al diritto d'autore (*royalties*): nel medio termine, per Spotify è molto più conveniente della musica
- ☐ È un elemento della partita che sta giocando Spotify per **SPEZZARE L'INTEGRAZIONE MOBILE + APPLE**, che rischia di metterlo fuori mercato in quattro e quattr'otto

Endgame?

MEDIA INDUSTRY

26/01/2024

di Andrea Di Domenico

CHORA MEDIA E WILL MEDIA SI UNISCONO IN UN'UNICA STRUTTURA SOCIETARIA

Con la fusione aziendale si completa l'integrazione avviata nel 2022. In forte crescita i ricavi: +35% nel 2023 a quota 9 milioni di euro



CCammarano, Master CoSe, Università di Parma,, 2025

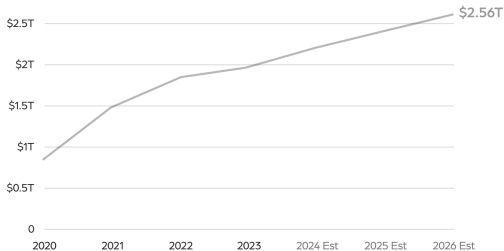


Problemi e opportunità

WINNERS TAKE ALL

L'anno della svolta. Nel 2023 il podcast è diventato rilevante per ragioni culturali, politiche, economiche. Ma non ha risolto tutti i suoi problemi.

PODCAST ADVERTISING REVENUE U.S.



SOURCE: PWC

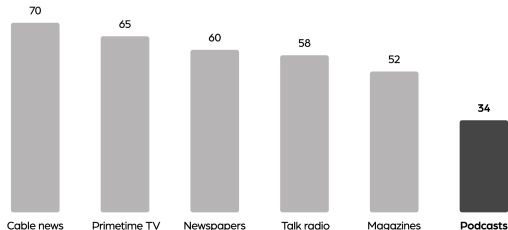
Problemi e opportunità

WINNERS TAKE ALL

L'anno della svolta. Nel 2023 il podcast è diventato rilevante per ragioni culturali, politiche, economiche. Ma non ha risolto tutti i suoi problemi.

MEDIAN AGE OF AUDIENCE

U.S. 2024



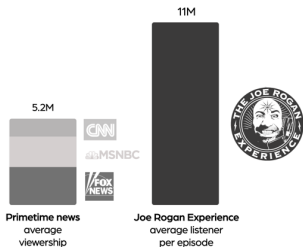
SOURCE: AMPLIFI MEDIA

Problemi e opportunità

WINNERS TAKE ALL

L'anno della svolta. Nel 2023 il podcast è diventato rilevante per ragioni culturali, politiche, economiche. Ma non ha risolto tutti i suoi problemi.

AVERAGE AUDIENCE SIZE



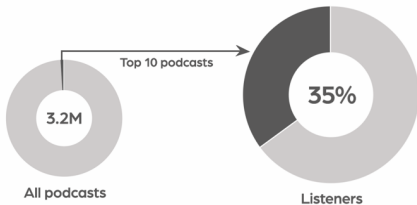
SOURCES : NIELSEN, THE GUARDIAN

Problemi e opportunità

WINNERS TAKE ALL

L'anno della svolta. Nel 2023 il podcast è diventato rilevante per ragioni culturali, politiche, economiche. Ma non ha risolto tutti i suoi problemi.

LISTENER SHARE FOR TOP 10 PODCASTS



SOURCE: EDISON RESEARCH

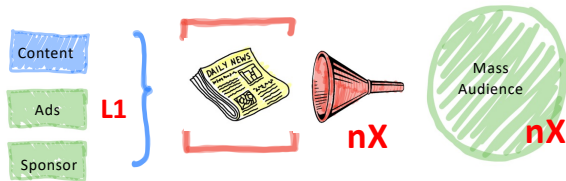


Monocle (e Wallpaper)

FRA MAGAZINE E BRANDED CONTENT

Una forma relativamente nuova di realizzare magazine è **MONOCLE DI TYLER BRULE**, ex reporter di guerra canadese poi fondatore di Wallpaper, che guarda a una commistione di editoria e branded content:

coniuga la realizzazione di contenuti molto profilati su un target di imprenditori globe-trotter, molto upmarket, superando le barriere linguistiche attraverso la pidginizzazione dell'inglese



The logo for substack, featuring a stylized icon of three horizontal lines above a bookmark shape, followed by the word "substack" in a lowercase, sans-serif font.

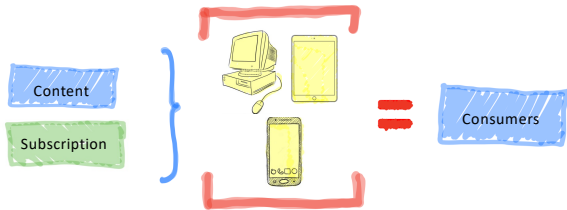
substack

Potere a chi scrive

IL MODELLO SUBSTACK

Sempre per il principio della «smiling curve», gli scrittori professionali possono ricorrere a strumenti come Substack per pubblicare contenuti in autonomia, con sistemi di pagamento integrati:

Substack fornisce agli scrittori una tecnologia per l'invio e per la gestione dei DB; preleva una fee variabile da ogni sottoscrizione; ottimizza, ma non possiede il canale e i contatti, che sono dell'autore





Potere a chi scrive

IL MODELLO SUBSTACK

Sempre per il principio della «smiling curve», gli scrittori professionali possono ricorrere a strumenti come Substack per pubblicare contenuti in autonomia, con sistemi di pagamenti integrati:

Substack prende all'autore un 10% di ogni revenue lorda recuperata attraverso la sua piattaforma, più un 3% di ulteriore prelevamento da Stripe (ed è in valutazione un sistema di anticipi in Substack Pro)

Tuttavia (questo è Peter Kafka):

To be clear: You don't need to work with a company like Substack or Ghost to create and sell your own newsletter. Ben Thompson, the business and technology writer whose successful newsletter served as the inspiration for Substack, built his own infrastructure cobbling together several services; my former colleague Dan Frommer does the same thing for his New Consumer newsletter. And Jessica Lessin, the CEO of the Information, told me on the Recode Media podcast that she'd consider letting writers use the paid newsletter tech her company has built for free.



Bloomberg Media Group

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma., 2025

Informazione è potere

LA NEWS COME STRUMENTO PER PRENDERE DECISIONI

Sono le news come servizio informativo. Il target primario deve prendere decisioni basandosi su informazioni corrette e anticipate.

«We bring them limitless insights, expert analysis and infinite inspiration from the best minds in business and finance journalism.»

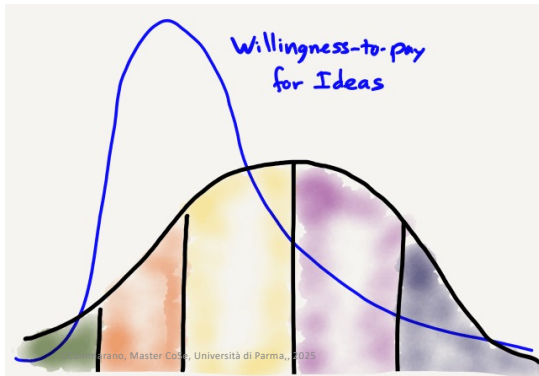
Modern leaders rely on Bloomberg to help them disrupt the status quo, pioneer change and redefine success.



Prima arrivi e più ti pago

L'EDITORE PROVIDER DI SERVIZI INFORMATIVI

Il **VALORE DELLE IDEE** in questo caso è particolarmente alto:





Informazione è potere

POSSIBILI ADD-ON

La «forma» dell'informazione-servizio si pone molto a sinistra nella curva di adozione delle idee:

- ☐ L'utilità marginale aumenta quanto più l'informazione fornita è corretta, esaustiva e anticipata rispetto alla concorrenza: in questo senso, **LA QUALITÀ È UN PREMIUM CHE SI PAGA CARO.**
- ☐ Il canale media è sostenuto attraverso forma di monetizzazione in uso, ma la vera fonte di guadagno è **LA VENDITA DI ALCUNE INFORMAZIONI-SERVIZIO** erogate a professionisti sotto forma di sottoscrizione, di cui si detiene il canale diretto.
- ☐ Vincoli di deontologia professionale a parte, l'attività media può essere considerata **IL CONTENT MARKETING** dell'attività servizio (posto che la redazione può produrre materiale per entrambe le pipeline).



The Information

Informazione è potere

LA NEWS COME STRUMENTO PER DIVENTARE ELITE

The Information è Bloomberg per la Silicon Valley, negli anni Venti del XXI secolo. Carissimo, informatissimo, connivente con la *culture* di San Francisco, con la promessa *esplicita* di far entrare in una comunità esclusiva:

«The Information has a simple mission: deliver important, deeply reported stories about the technology business you won't find elsewhere.»



The information fornisce un aggiornatissimo set di analisi, di informazioni quantitative, di insider e di *Who's Who*, organizzando anche panel e incontri fra gli iscritti (con intenti al limite del lobbying).



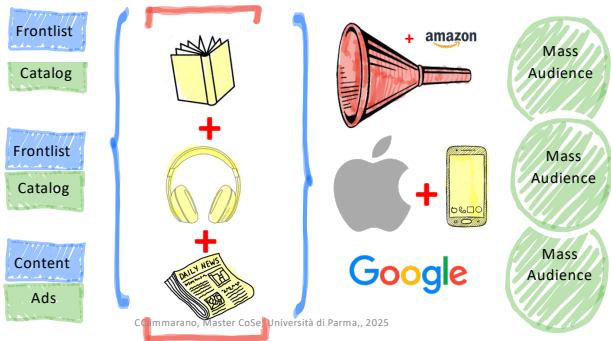
Publishing & Big Media



E l'editoria libraria nel 2022?

UN EDITORE MULTIPIATTAFORMA

In tutto questo, l'editore librario è cambiato nei decenni attraverso piccole integrazioni incrementali, pezzo per pezzo:





E l'editoria libraria nel 2022?

UN EDITORE MULTIPIATTAFORMA

Alcune considerazioni, fra mille declinazioni possibili:

- ☐ **IL BUSINESS MODEL SI DIVERSIFICA**, anche nell'ottica di effetti socio-demo che riducono la propensione alla lettura (declino delle classi medie in Occidente, concentrazione dell'abitudine di lettura su fasce anziane, public policy inefficaci)
- ☐ L'estensione del BM porta **A PUBBLICI NUOVI**, a cui è fondamentale agganciarsi mantenendo l'accesso ai dati (per quanto possibile) e il controllo del modello di ricavi
- ☐ Al momento non esiste un antidoto convincente **AL COLLO DI BOTTIGLIA** prodotto da Google, Apple etc., salvo economie di scala enormi (Penguin RH)
- ☐ L'integrazione del contenuto è molto aperta: per esempio, potrebbe aggiungersi anche il modello del **BRANDED CONTENT** senza troppi problemi (di fatto già accade)



Penguin
Random
House



Penguin Random House

L'EDITORE MULTIPIATTAFORMA

The New York Times

«Best Sellers Sell the Best Because They're Best Sellers»

Publishing is becoming a winner-take-all game. Nobody dominates it like Madeline McIntosh and Penguin Random House.

«In publishing, as in other industries, the pandemic has accelerated forces that were already at play, delivering several years' worth of change in just a few months. The big houses aren't competing just against one another; they're vying for the public's attention against TikTok, Netflix and Facebook. **Penguin Random House has built what is probably the most sophisticated direct-to-consumer online marketing and data operation in the industry, with a proprietary research operation that tracks 100,000 book buyers across the country.»**

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma,, 2025



Penguin Random House

L'EDITORE MULTIPIATTAFORMA

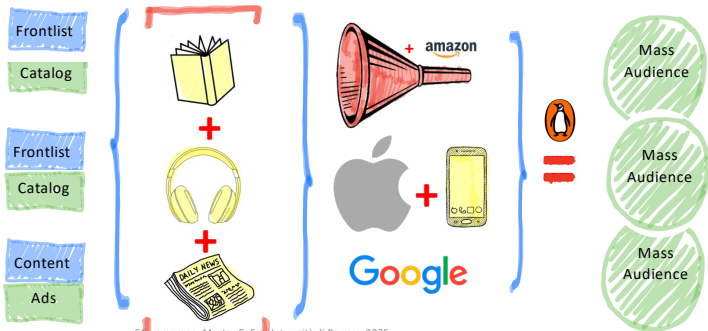
I pilastri di Penguin RH secondo il *New York Times*:

1. **La costruzione di un'infrastruttura digitale direct-to-consumer**, come preconditione essenziale a tutto il lavoro.
2. **Disintermediare la relazione fra retailer e consumatori finali**, integrando verticalmente e selettivamente la parte finale della catena del valore, per il quale il Covid-19 ha costituito il movente perfetto.
3. **Un'elevata segmentazione di prodotto**, che è anch'essa preconditione alla raccolta di informazioni adeguate: maggiore la differenziazione, più dettagliate le informazioni raccolte.

Penguin Random House

L'EDITORE MULTIPIATTAFORMA

Attraverso **ENORMI ECONOMIE DI SCALA**:



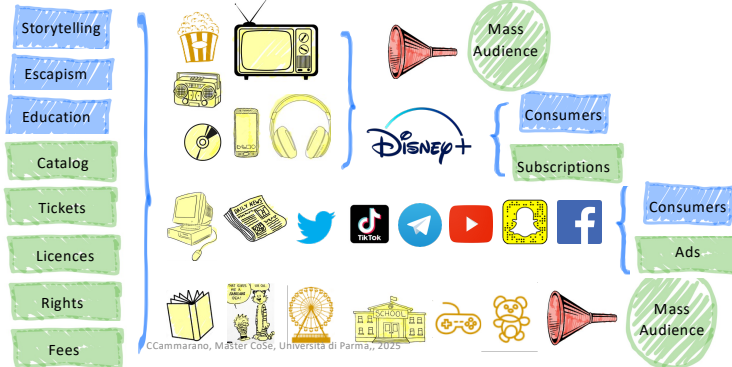




I «media conglomerates»

DISNEY ACCHIAPPATUTTO

Economie di scala, diversificazione, ripartizione del rischio:





«I ragazzi stanno bene»

UN DIFFICILE MOMENTO DI PASSAGGIO

Da un lato la perdita del testimone generazionale...

Walt Disney Company

● This article is more than 7 months old

Honey, I lost the kids: is generation Z done with Disney?

The company's recent fan convention was conspicuously lacking in young people, but it has plans to re-enchant them



Lois Beckett in Anaheim, California

Sun 18 Aug 2024 15:00 CEST

< Share



📷 'Fandom was a really big thing with millennials,' Matthew Ho, 22. Photograph: Mario Anzuoni/Reuters



«I ragazzi stanno bene»

UN DIFFICILE MOMENTO DI PASSAGGIO

Dall'altro cattive scelte strategiche:

Disney's Direct To Consumer Segment Revenue And Operating Loss

■ Revenue ■ Operating Loss



Source: Disney financial reports

Disney has made a loss on its Direct to Consumer division in every quarter since 2020

CAROLINE REID USING FLOURISH



Penguin Random House

L'EDITORE MULTIPIATTAFORMA

E una culture war di mezzo, per non farci mancare nulla:

VANITY FAIR

Bob Iger Thinks “Woke Disney” Critics Don’t Even Know What “Woke” Means

In an interview at Disney HQ, the CEO addressed Elon Musk’s repeated complaints about Disney going “woke”—but also said that his company cares more about entertainment than making content with a message.



BY CHRIS MURPHY

APRIL 4, 2024



[About](#)

[Contact](#)

[Egmont Foundation](#)

[Saga Kids](#)

[Saga Talks](#)

[Shop](#)

[Career](#)

[Blog](#)

[Department](#)

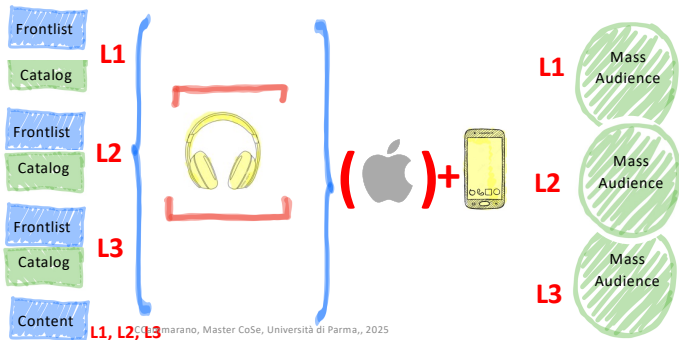


Cammarano, Master Cole, Università di Parma., 2025

Saga Egmont

SPECIALIZZATO E MULTIPIATTAFORMA

La concentrazione su un solo medium consente all'editore di produrre economie di scopo, anche al di là delle barriere linguistiche:





New Mainstream Media



CHIARA FERRAGNI

Influencer economics

IL PERSONAL MEDIA CHE DIVIENE PUBBLICO

In tutti i casi in cui non si parla di Ferragni o Cinica, il problema esistenziale che caratterizza l'influencer è che:

- 1) Dipende enormemente dal suo pubblico, lo cura e spesso lo «teme»
- 2) Le piattaforme detengono un potere di canale assoluto





Nuove forme editoriali

LA CONTENT CURATION

Prendiamo il caso di **MARIA POPOVA E BRAIN PICKINGS-THE MARGINALIAN**. La content curation è una forma di selezione autoriale di contenuti altrui:

«In a new world of informational abundance, content curation is a new kind of authorship.» – Maria Popova



BREKING
italy

WINE
OF
DEATH



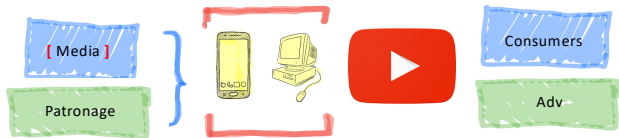
Shy

Nuove forme editoriali

LA CONTENT CURATION

Una caso speciale – ma ormai diffuso – è quello di **BREAKING ITALY DI ALESSANDRO MASALA**. Rimane valida la definizione di content curation proposta da Maria Popova, però nel contesto informativo.

L'attività di curation di Masala si colloca nella fase terminale della catena del valore informativa, combinando la quantità mostruosa di informazione e la scarsità dell'attenzione messa a disposizione dagli utenti.



Nuove forme editoriali

CHI PAGA?

Il criterio è quello del **BRANDED CONTENT**, inserito dentro un servizio di contenuti reale e ben costruito.

The logo for Revolut, featuring the word "Revolut" in a bold, black, sans-serif font.

NordVPN®

Nuove forme editoriali

CAVEAT

Ma non è giornalismo. Non per il servizio che offre (o non offre), ma soprattutto per ragioni legate ai regolamenti e ai modelli di business.



vs.





Nuove forme editoriali

POSSIBILI ADD-ON

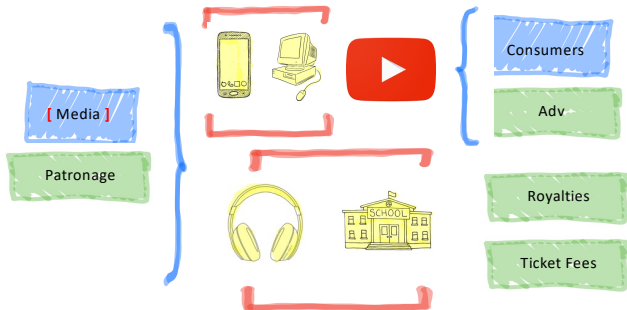
La «forma» dello YouTuber come presentata da **BREAKING ITALY** funziona ed è autosostenibile, ma pone limiti di scala:

- ☐ Puoi crescere molto solo sulla piattaforma, ma ne sei schiavo e dipendente: l'incentivo è andare *anche* fuori e cercare altre strade e sempre **NUOVE FORME DI MONETIZZAZIONE**.
- ☐ I limiti non sono solo tecnici, ma anche culturali (e antropologici): quella della YouTuber è una carriera eccentrica, e per avere legittimazione deve **CONFLUIRE NEI MEDIA «NOBILI»** della tradizione (interviste, collaborazioni con quotidiani, tour teatrali, pubblicazione di libri...).
- ☐ Uno degli aspetti più difficili di questo «salto» è **TROVARE IL GIUSTO MEDIATORE**: il giusto editore, la giusta collaborazione, il giusto producer. Come per Madonna, la scelta del producer è tutto.

Nuove forme editoriali

UNIVERSO IN ESPANSIONE

La curation offerta da Breaking Italy Italia va oltre YouTube. Si fanno eventi a teatro, si aprono podcast, si varano prodotti editoriali. Le parole chiave qui sono **BRAND EXTENSION** e **UPSELLING**.



LILLI
GRUBER



MATTEO
RENZI



GIUSEPPE
CONTE



BREAKING
italy

BARBASCURA X





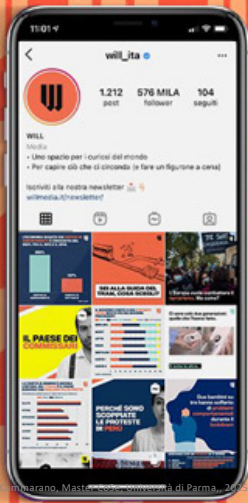
INTRECCI PRESENTI, FUTURI POSSIBILI

2040
ventiquaranta

STATI UNITI

democrazia in bilico

BREAKING
italy

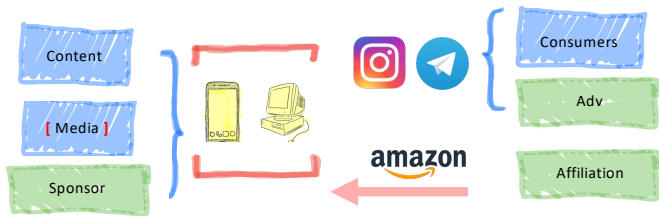


Nuove forme editoriali

FORME DI EDITORIA «IBRIDA»

In questo senso, un esperimento come **WILL MEDIA** si trova a metà strada fra affiliazione, produzione di (pochi) contenuti originali, sponsorship e adv:

«Stasera su cosa vuoi fare un figurone a cena?»



il POST

Nuove forme editoriali

INTERNALIZZARE TUTTO

IL POST è ormai ben più di un esperimento: la formula è quella delle slow news (non primi, ma i più bravi) e della curation, con la ricerca di una relativa indipendenza *economica* dalle piattaforme:

«Il Post è così: metà aggregatore, meta editore di blog»





Ingrandimento: La VP del Post



Ciao,
ti scriviamo perché oggi è il dodicesimo compleanno del Post e tu sei una delle persone iscritte alle sue newsletter. Vogliamo ringraziarti per essere tra loro: per essere tra le persone che leggono il Post e ne apprezzano il lavoro.

Vista l'occorrenza, vogliamo raccontarti qualcosa di più sulle cose che facciamo, sul perché le facciamo in questo modo e su chi ci permette di farle: le persone che si abbonano al Post.

Il Post fu fatto perché ci sembrava che l'informazione italiana avesse dei grossi limiti di chiarezza e affidabilità, e che non riuscisse più a fare quello che dovrebbe fare in un paese come l'Italia: permettere alle persone di conoscere la realtà e capirla, di andare a votare bene informate, senza aver letto sciocchezze, bugie e veleni. Fare funzionare meglio la democrazia, ma anche semplicemente la vita e la convivenza di ogni giorno.



Ingrandimento: La VP del Post

Da dodici anni il Post prova a fare un giornalismo diverso, nei contenuti e nella forma. Privilegia un linguaggio chiaro, che spiega sempre le cose, che fa capire di più a più persone. Non fa titoli urlati solo per attirare l'attenzione e gli articoli del Post cercano sempre di mantenere la promessa di affidabilità e accuratezza fatta ai lettori. Gli articoli del Post, inoltre, sono gratuiti per tutte e tutti: perché pensiamo che sia importante che più persone possibili abbiano accesso a un'informazione di qualità. Sul Post non ci sono paywall e non ci sono limiti alle cose che si possono leggere gratuitamente.

Tradizionalmente, il lavoro dei giornali è stato sostenuto dai ricavi pubblicitari: che però negli ultimi anni sono diventati sempre minori e meno affidabili. Per questo, tre anni fa, il Post ha deciso di coinvolgere le sue lettrici e i suoi lettori in un progetto per costruire un modello di sostenibilità che non dovesse fare affidamento solo sulla pubblicità. Tantissime persone hanno deciso di abbonarsi e sostenere economicamente il Post, diventando in pochi anni la sua principale fonte di ricavi.



Ingrandimento: La VP del Post

Se oggi il Post può crescere e investire nel suo giornalismo, produrre più articoli, più podcast e più newsletter, lo deve al sostegno dei suoi lettori. Se oggi il Post può continuare ad essere gratuito per tutti lo deve alle persone che si abbonano.

Se ti sembra importante, se vuoi fare la tua parte, puoi abbonarti anche tu.

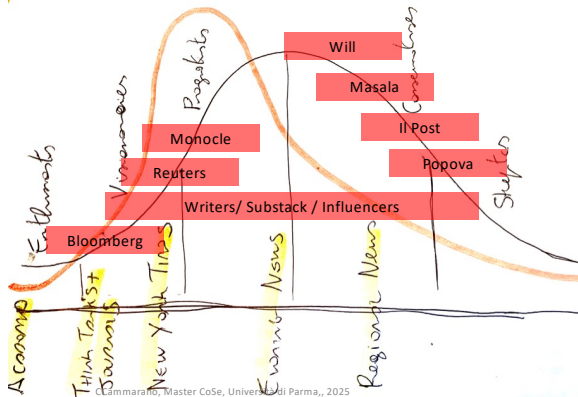
[Abbonati al Post](#)

Due osservazioni fondamentali:

- 1. ALLA FINE DI UN DISCORSO COME QUESTO, C'E' SEMPRE UN PULSANTE**
- 2. ESATTAMENTE, DOVE SI COLLOCA IL POST NEL MERCATO DELLE IDEE?**

Vediamo dove si collocano tutti

NUOVE FORME EDITORIALI





Big Tech Media



andreesen.
horowitz



Infine, il Web3 è fuffa?

BREAK THE CIRCLE

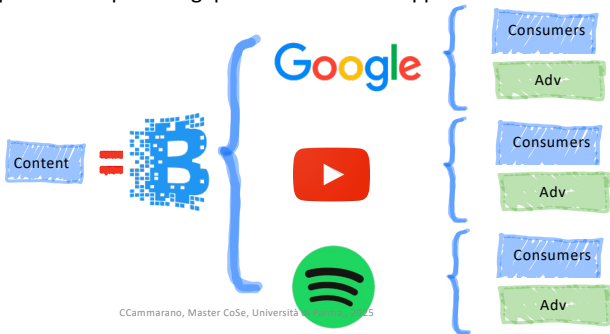
In tempi di oligopoli tecnologici, il Web3 è il Sacro Graal del VC. In gennaio '22, Tillermann e Rathmell scrivono **10 LINEE GUIDA PER POLICY MAKER**. Stranamente, lo fanno su Future di a16z:

1. A clear vision to foster decentralized digital infrastructure
2. Multi-stakeholder approaches to governance and regulation
3. Targeted, risk-calibrated oversight regimes for different activities
4. Innovation with composability, OS code, and open communities
5. Broaden access to the economic benefits of innovation
6. «Unlock the potential of DAOs» (UAO!)
7. Deploy web3 to further sustainability goals
8. Well-regulated stablecoins in financial inclusion and innovation
9. Harmonize standards and regulatory frameworks
10. Provide clear, fair tax rules

Infine, il Web3 è fuffa?

BREAK THE CIRCLE

Il Web3 è la blockchain che incontra la distribuzione di contenuti (editoriali e non). Lo sponsor principale di questa tecnologia è a16z, che punta a rompere l'oligopolio di Facebook e Apple:



Infine, il Web3 è fuffa?

BUILD THE CIRCLE

L'alternativa alla blockchain è già materia sulla bocca di tutti. Sono il Metaverse, il progetto di piena integrazione mobile di Apple o le super-app asiatiche:





Oh, insomma: è fuffa o no?

CHOOSE YOUR CIRCLE

Alcune considerazioni:

- ☐ Web3 è fortemente spinto da a16z perché rappresenta **UN'ALTERNATIVA ALL'OLIGOPOLIO** degli attuali *incumbent* digitali: Apple e Facebook in primis
- ☐ Il Web3 è già qui, ma **IN UN SENSO MENO PROPRIO** (e meno blockchain): i content creator stanno già cercando di sganciarsi dalle piattaforme in cui sono nati
- ☐ All'interno del medesimo scenario, le ipotesi **WEB3 E METAVERSE** sono mutualmente esclusive: se c'è uno, non c'è l'altro
- ☐ Analogamente, **WEB3 E L'ECOSISTEMA APPLE-PIGLIATUTTO** sono mutualmente esclusivi nel medesimo scenario
- ☐ Al contrario, **METAVERSE E APPLE-PIGLIATUTTO** possono convivere nello stesso scenario, spartendosi le quote

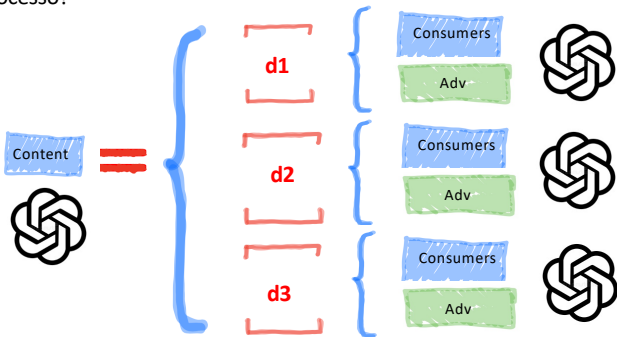


OpenAI

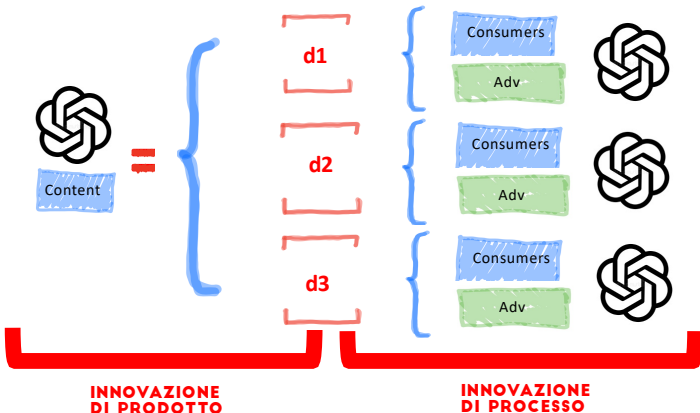
Problemi definitori

BREAK THE CIRCLE

Il primo problema di inquadrare l'AI nel contesto delle industrie di contenuto sta nel definire l'AI stessa: è un'innovazione di prodotto o di processo?



Prodotto Vs. Processo



Proviamo a capirci

CORE (PRODUZIONE) VS. NON CORE (COMMERCIALIZZAZIONE)

La questione non è puramente teorica. Se identifichiamo gli *adopter* di IA come una minaccia, dobbiamo considerare se l'IA interviene sugli asset *core* o *non core*, per capire come reagire alla minaccia stessa:

Are the incumbents' complementary assets needed to commercialize within the new technology?			
		Yes	No
Is the incumbents' core knowledge needed to produce within the new technology?	Yes	<i>Quadrant I</i> Steady-State competition	<i>Quadrant IV</i> <u>Complementary-asset discontinuity</u> - Cooperation among incumbents to compete against entrants - Cooperation among incumbents to cooperate with entrants
	No	<i>Quadrant III</i> <u>Core-knowledge discontinuity</u> - Cooperation between incumbents and entrants - Acquisitions of entrants by incumbents	<i>Quadrant II</i> Schumpeterian competition

FIGURE 1 Industry-level dynamics of competition and cooperation following core-knowledge and complementary-asset discontinuities

Due scenari

CORE (PRODUZIONE) VS. NON CORE (COMMERCIALIZZAZIONE)

Nel caso in cui l'AI non discontinuasse la produzione di contenuti:

STEADY-STATE COMPETITION		COOPERATION AMONG INCUMBENTS	
QI		QIV	
Incumbent core knowledge needed within the new technology	Incumbents • Strategic positions are based on market power; competition tends to be either on price and/or differentiation. • Underlying technology assumed to be constant, despite possible incremental advances.	Entrants • Any new entry is based on existing technology.	Incumbents • Incumbents' value capture is undermined by the new assets and by the disintermediation of downstream entrants. • Incumbents' products are threatened by entrants' platform orchestration of increasingly abundant products and by potential product commoditization.
	Competitive Dynamics Specific type of competition depends on underlying market structure (i.e., perfect competition, monopolistic competition, oligopoly, and monopoly).	Dynamics and Incumbents' Response • Horizontal cooperation among incumbents to: (a) develop jointly proprietary downstream assets/platforms, and (b) protect upstream products. • Synergies among incumbents stem from reaching multiple common objectives: gain critical mass, exploit network externalities, control proprietary distribution and customer data, reposition products as premium quality by reintroducing scarcity.	

Incumbent core knowledge needed within the new technology

Asset core degli editori non più necessari

Altri due scenari

CORE (PRODUZIONE) VS. NON CORE (COMMERCIALIZZAZIONE)

Nel caso in cui l'AI fosse una tecnologia editoriale in senso proprio:

COOPERATION BETWEEN INCUMBENTS AND ENTRANTS		SCHUMPETERIAN COMPETITION	
QIII		QII	
 Incumbent core knowledge not needed within the new technology	Incumbents • Incentives for incumbents to cooperate with upstream entrants to access and exploit entrants' new knowledge.	Entrants • Upstream entrants hold the new knowledge, but need to cooperate with incumbents to commercialize it through incumbents' specialized downstream assets.	Incumbents • Few opportunities to cooperate for incumbents as their upstream knowledge and downstream assets are destroyed and cannot be exploited to attract partners. • Few reasons to cooperate as incumbents do not have valuable assets/competences to protect.
	Dynamics and Incumbents' Response • Vertical cooperation between incumbents and upstream entrants to exploit complementarities along the value chain (i.e., upstream entrant and downstream incumbent activities). • Synergies stem from division of labor, comparative advantages in, and access to, specific value chain portions.	Dynamics and Incumbents' Response • Incumbents and entrants compete fiercely against and among each other. • More innovative entrants eventually replace incumbents in a Schumpeterian process of creative destruction.	Entrants • Upstream entrants can establish new competitive positions imposing new dominant designs for products. • Downstream entrants have the opportunity to set new standard for distribution.
			

Asset complementari degli editori ancora necessari

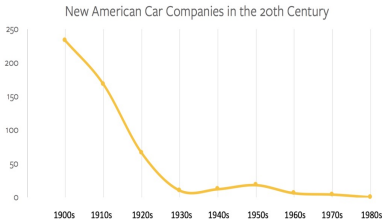
Asset complementari degli editori non più necessari



Conclusioni

Quello che la tecnologia fa

LA «FINE DELL'INIZIO»



«Amazon, Microsoft, Apple, and Google — may very well be the GM, Ford, and Chrysler of the 21st century. **The beginning era of technology, where new challengers were started every year, has come to an end**; however, that does not mean the impact of technology is somehow diminished: it in fact means the impact is only getting started.» – BEN THOMPSON

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma,, 2025



Quello che la tecnologia fa

DOVE RISIEME IL VALORE DELL'INFORMAZIONE

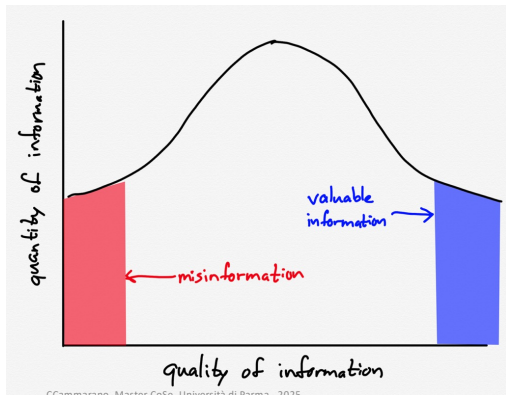
«Focusing on misinformation — which to be clear, absolutely exists — is to overlook the other part of the “everyone is a publisher” equation: there has been **an explosion in the amount of information available**, true or not. [...]

It is hard to think of a better example than the last two months and the spread of COVID-19. From January on there has been **extensive information about SARS-CoV-2 and COVID-19 shared on Twitter in particular**, including supporting blog posts, and links to medical papers published at astounding speed, often [in defiance of traditional media](#). In addition multiple experts including epidemiologists and public health officials have been offering up their opinions directly.»

— BEN THOMPSON, on [Stratechery](#)

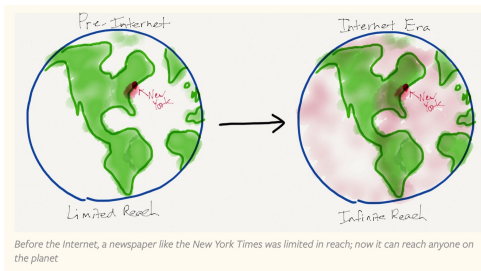
Quello che la tecnologia fa

DOVE RISIEME IL VALORE DELL'INFORMAZIONE



Quello che la tecnologia fa

DOVE RISIEME IL VALORE DELL'INFORMAZIONE



«What is important to note, though, is that while quality is relatively binary, the number of ways to be focused — that is, the number of niches in the world — are effectively infinite; **success, in other words, is about delivering superior quality in your niche** — the former is defined by the latter.»

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma, 2025

Quello che la tecnologia fa

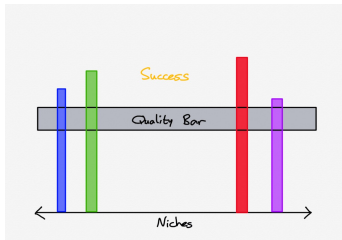
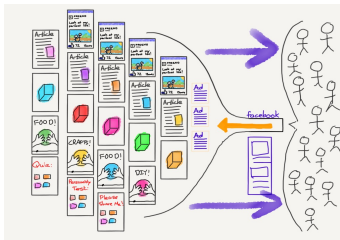
DOVE RISIEME IL VALORE DELL'INFORMAZIONE

AGGREGATORS, AKA GOOGLE & FACEBOOK

- Content agnostic
- Provide Leverage
- Seek the maximum number of consumers
- Commoditize creation

INTEGRATORS, AKA DISNEY+, THE NYT, STRATECHERY

- Seek differentiation
- Capture margins
- Seek the monetisation of consumers at its highest extent
- Operationalize creation





CCammarano, Master CoSe, Università di Parma., 2025

A man with curly brown hair, wearing a black t-shirt and a gold chain with a square pendant, is sitting at a wooden table. He has his hands clasped in front of him and is speaking with an open mouth. The background is a wall with horizontal wooden slats.

because it's time to get back
to our roots around

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma., 2025

MEDIASET
TGCOM 24



Principi di economic lawfare

IL REGOLATORE CHE REGOLA, DAVVERO

- ☐ I cosiddetti aggregatori puntano ad **acquisirsi a vicenda**, perché acquisire distinte consumer base non produce attrito nei risultati
- ☐ Medesima è la linearità in caso di **monetizzazione**: nessun rischio di autocannibalizzazione
- ☐ Per gli **acquirenti di spazi pubblicitari e pubblicità**, un'aggregazione multipla è un vantaggio che penalizza i competitor rimasti indietro

Principi di economic lawfare

IL REGOLATORE CHE REGOLA, DAVVERO



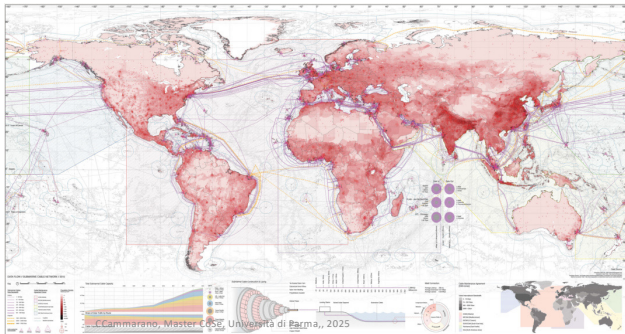
«We have shown two important and related sets of facts. In most US industries, market shares have become more concentrated and more persistent. Industry leaders are less likely to be challenged and replaced than they were twenty years ago. At the same time, their profit margins have increased.» – THOMAS PHILIPPON

CCammarano, Master CoSe, Università di Parma,, 2025

Principi di economic lawfare

IL REGOLATORE CHE REGOLA, DAVVERO

SPLINTERNET e **LAWFARE**. Due concetti chiave per ipotizzare scenari futuri. Anche in editoria. E occhio a **STARLINK**!





REFERENCE

SPUNTI TEORICI (IN ORDINE DI COMPARIZIONE)

- Ben Thompson, «The Idea Adoption Curve», *Stratechery*, November 23rd 2020, <https://stratechery.com/2020/the-idea-adoption-curve/>
- Ben Thompsons, «Podcasts, Analytics, and Centralization», *Stratechery*, June 13th 2017, <https://stratechery.com/2017/podcasts-analytics-and-centralization/>
- Ben Thomson, «The Great Unbundling», *Stratechery*, January 18th 2017, <https://stratechery.com/2017/the-great-unbundling/>
- Ben Thompson, «Publishing And The Smiling Curve», *Stratechery*, October 28° 2014, <https://stratechery.com/2014/publishers-smiling-curve/>

SPUNTI TEORICI (IN ORDINE DI COMPARIZIONE)

- David James, «Consulting Methodologies», Lecture at Hult International Business School, Executive MBA, 2014
- Chris Dixon, «How Bundling Benefits Sellers And Buyers», <https://cdixon.org/2012/07/08/how-bundling-benefits-sellers-and-buyers>
- Maggie Hsu, «Go-to-Market in Web3: New Mindsets, Tactics, Metrics», *Future: a16z*, February 4th 2022, <https://future.a16z.com/go-to-market-in-web3/>
- Lin Jin, «1,000 True Fans? Try 100», *Future: a16z*, February 6th 2020, <https://future.a16z.com/1000-true-fans-try-100/>
- Kevin Kelly, «1,000 True Fans», now on *The Technium*, <https://kk.org/thetechnium/1000-true-fans/>

SPUNTI TEORICI (IN ORDINE DI COMPARIZIONE)

- Geoffrey Moore, *Crossing the chasm*, Harper Business Essentials, 1991
- Maria Popova, «In a new world of informational abundance, content curation is a new kind of authorship», *NiemanLab*, June 10th 2012,
<https://www.niemanlab.org/2011/06/maria-popova-in-a-new-world-of-informational-abundance-content-curation-is-a-new-kind-of-authorship/>
- Claudio Cammarano, «I knowledge manager non esistono»,
<https://claudiocammarano.com/i-knowledge-manager-non-esistono-f926957ff967>
- Claudio Cammarano, «L'asana del lettore»,
<https://claudiocammarano.com/lasana-del-lettore-3d90b900da39>

PAPER, CASE E STUDI:

- Alessio Cozzolino e Frank T. Rothaermel, «Discontinuities, competition, and cooperation: Coopetitive dynamics between incumbents and entrants», *Strategic Management Journal*, January 25th 2018, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.2776>
- Peter Kafka, «Web3 is the future, or a scam, or both», *Recode*, 1st February 2022, <https://www.vox.com/recode/22907072/web3-crypto-nft-bitcoin-metaverse>
- Kaitlyn Tiffany, «The Crypto backlash is booming», *The Atlantic*, February 4th 2022, <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2022/02/crypto-nft-web3-internet-future/621479/>

PAPER, CASE E STUDI:

- Osterwalder & Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley, 2010
- Thomas J. DeLong and Vineeta Vijayaraghavan, «Cirque du Soleil», *Harvard Business Review*, July 18th 2002, <https://store.hbr.org/product/cirque-du-soleil/403006>
- Alexandra Alter, «Bestsellers sell the best because they're bestsellers. Publishing is becoming a winner-take-all game. Nobody dominates it like Madeline McIntosh and Penguin Random House», *The New York Times*, September 19th 2020, <https://www.nytimes.com/2020/09/19/books/penguin-random-house-madeline-mcintosh.html?searchResultPosition=1>

PAPER, CASE E STUDI

- Ben Thompson, «The End of the Beginning», *Stratechery*, January 7th 2020, <https://stratechery.com/2020/the-end-of-the-beginning/>
- Ben Thompson, «Defining Information», *Stratechery*, March 17th 2020, <https://stratechery.com/2020/defining-information/>
- Ben Thomson, «Zero Trust Information», *Stratechery*, March 11th 2020, <https://stratechery.com/2020/zero-trust-information/>
- Ben Thompson, «Disney And Integration Vs. Aggregation», *Stratechery*, October 13th 2020, <https://stratechery.com/2020/disneys-integration/>
- Federica Sgorbissa, «Paper. Come la scienza diventa scienza», *OnePodcast* in collaborazione con *Le Scienze*, <https://podcasts.apple.com/it/podcast/paper/id1654712994>

SCENARISTICA:

- Thomas Philippon, *The Great Reversal: How America Gave Up on Free Markets*, Belknap, 2021
- Shira Ovide, «The Internet Is Splintering. Facebook and Google exist in so many countries. Who should decide the rules in each one?», *The New York Times*, February 17th 2021,
<https://www.nytimes.com/2021/02/17/technology/the-internet-is-splintering.html?smid=url-share>
- Alessandro Aresu, *Le potenze del capitalismo politico. Stati Uniti e Cina*, La Nave di Teseo, 2020
- «What Netflix's Bad Quarter Means», *Intelligencer*, April 23rd 2022,
<https://nymag.com/intelligencer/2021/04/netflix-will-probably-be-fine.html>

COMUNICARE LA SCIENZA E DIRITTO D'AUTORE:

- Jennifer Walter, «The Founder of Sci-Hub Is Absolutely Unrepentant», *Future Magazine*, 2021, <https://futurism.com/founder-sci-hub-unrepentant>
- John Bohannon, «The frustrated science student behind Sci-Hub», *Science*, 2016, <https://www.science.org/content/article/frustrated-science-student-behind-sci-hub>
- H C-(M), «Cognition, Communism and Theft», *Nero*, 2021, <https://www.neroeditions.com/cognition-communism-and-theft/>
- Barbascura, Luca Perri, *La tempesta imperfetta. Viaggio nella mente di chi crede alle fake news: NOI*, De Agostini Libri, 2022
- Barbascura, «Come percolare una rivista 'scientifica'», dal canale YouTube Barbascura eXtra, <https://youtu.be/eLJZGC9qrD8>

ANALISI, LETTERATURA VARIA, FONTI SECONDARIE:

- Scott Galloway, «The Podcast Election», *No Mercy / No Malice*, November 2024, <https://www.profgalloway.com/the-podcast-election>
- Scott Galloway, «Media Consolidations», *No Mercy / No Malice*, December 2024, <https://www.profgalloway.com/media-consolidation>
- Scott Galloway, «People Are The New Brands», *No Mercy / No Malice*, December 2024, <https://www.profgalloway.com/people-are-the-new-brands>
- Kyle Chayka, «The Year Creators Took Over», *The New Yorker*, December 11th, 2024, <https://www.newyorker.com/culture/2024-in-review/the-year-creators-took-over>

ANALISI, LETTERATURA VARIA, FONTI SECONDARIE:

- David Moscrop, «Digital Ownership And The End of Digital Media», *Jacobin Magazine*, January 2nd, 2025, https://jacobin.com/2025/01/digital-ownership-physical-media-control?utm_source=instagram&utm_medium=social