

## COSÌ L'INDUSTRIA DEI CONTENUTI CAMBIA FACCIA

di **Bernardo Bertoldi**

L'industria dell'intrattenimento è in trasformazione: At&t ha acquisito Time Warner per 104 miliardi di dollari; Comcast ha fatto lo stesso con Sky per 40; Disney ne ha pagati 71 per la 21st Century Fox. Nel corso dell'estate le cose non si sono fermate, anzi. Apple ha annunciato che investirà 6 miliardi di dollari in contenuti per il suo nuovo servizio di *streaming*; Viacom e Cbs si sono ri-fuse; Mediaforeurope, la *holding* che conterrà Mediaset e Mediaset Espana, ha preso forma. Dietro questi cambiamenti ci sono i consumatori, che usano sempre meno il telecomando e sempre più le finestre dei loro *device*, dalla smart tv allo smartphone passando per il tablet.

Il settore dell'intrattenimento è storicamente costituito da due attività principali e distinte: produzione e distribuzione di contenuto. Il *business model* è sempre stato quello di rendere disponibili i contenuti sul maggior numero di canali distributivi possibili. Anche chi operava in entrambe i settori non li integrava verticalmente, concedendo i contenuti ad altri distributori e distribuendo i contenuti di altri produttori. Anche quando ci sono state tensioni su come dividere il valore creato, alla fine si è trovata una soluzione. Ne è un esempio la decisione di Hbo di creare Hbo+ come reazione alle richieste, giudicate eccessive, del distributore Comcast (la più grande *pay tv* americana oggi proprietaria di Sky): una vicenda conclusasi con il canale Hbo distribuito anche da Comcast.

Come insegna Michael Porter, un settore industriale non cambia perché è possibile un miglior assetto per soddisfare il consumatore. Cambia perché qualcuno agisce in modo imprenditoriale per cogliere l'opportunità. Netflix ha dato il via a questa trasformazione quando ha avviato un'integrazione verticale nella produzione, iniziando a realizzare contenuti esclusivi. La possibilità che esista un attore del settore che possiede un accesso diretto a decine di milioni di consumatori e produce per loro contenuti in un unico sistema chiuso, reso efficiente dalla conoscenza delle preferenze dello spettatore, è una minaccia a cui ogni *player* del settore ha dovuto reagire.

Chi aveva un vantaggio competitivo nell'accesso al consumatore ha dovuto assicurarsi dei contenuti da distribuire: siglando contratti (Amazon e alcune Telco italiane); comprando i produttori (come ha fatto At&t); creando una propria fabbrica di produzione (Apple). Chi aveva un vantaggio competitivo nei contenuti si è dovuto assicurare un accesso al consumatore costruendolo, come Disney con Disney+ dopo il fallito tentativo di acquisto di Sky. A oggi nessun produttore di contenuti ha finalizzato un acquisto di un distributore perché, a parte Disney, i produttori hanno dimensioni più piccole dei distributori.

Premesso che quando si mette in moto la distruzione creatrice di Schumpeter fare previsioni non è facile, tre considerazioni sono comunque utili.

**1** Al mondo esistono più di mille operatori nel *Direct to consumer*. La spesa mensile del consumatore è il limite al numero di servizi di *Video on demand* (Vod) che sopravviveranno. Difficile pensare che uno spettatore possa sottoscrivere più di due o tre servizi basati sul modello *Subscription* (Svod, abbonamento mensile). Gli altri dovranno passare al modello *Advertising* (Avod, visione gratis con pubblicità), al modello *Transaction* (Tvod, transazioni singole) o chiudere.

**2** Nel caso in cui qualche operatore riesca a tenere una buona base di clienti diretta e a disporre di contenuto a basso costo, potrebbe creare una nicchia dove prosperare. A oggi i due casi più interessanti sono Quibi - fondata Jeffrey Katzenberg, già ai vertici di Disney e Dreamworks - che produrrà serie con puntate di dieci minuti solo per smartphone; e l'italiana Chili, che offre un punto di accesso per gli appassionati dei singoli personaggi, dagli Avengers ai Pokemon, offrendo oltre i film in prima visione anche *merchandising* e notizie tematiche.

**3** L'integrazione verticale avviata da Netflix dovrà dimostrare la sua validità strategica. L'ipotesi è che il contatto diretto con il consumatore offra una conoscenza così sofisticata da consentire di produrre quello che egli desidera vedere. I rischi sono elevati perché produrre il contenuto è *capital intensive* e con un solo canale di distribuzione, il proprio, gli errori si pagano cari. Al momento non c'è evidenza che i contenuti proprietari di Netflix siano la base del vantaggio competitivo, che per ora è costruito sull'aver sfruttato per primo un'opportunità creata dalla tecnologia.

La trasformazione è iniziata e non può essere fermata. Ma il finale - che sarà visibile al cinema, in tv, sul tablet, sullo smart phone - non è ancora stato scritto.

Docente di *Family business strategy*, Università di Torino  
bernardo.bertoldi@unito.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# ITALIA E GIAPPONE LUNGA STORIA DI

di **Stefano Carrer**



**A Milano**

Il progetto Oriente Mudec comprende le due mostre «Quando il Giappone scoprì l'Italia» e «Impressioni d'Oriente. Arte e collezionismo tra Europa e Giappone». Aprono al pubblico entrambe oggi fino al 2 febbraio 2020. 24 ORE Cultura cura la mostra «Impressioni d'Oriente. Arte e collezionismo tra Europa e Giappone». Orari della mostra: Lun 14.30 -19.30; Mar, Mer, Ven, Dom 09.30 -19.30; Gio, Sab 9.30 -22.30 Il servizio di biglietteria termina un'ora prima della chiusura.

Ha un respiro di grande attualità l'iniziativa per cui il Mudec, Museo delle Culture di Milano, ha deciso per quattro mesi di sgombrare la sua collezione permanente: il progetto «Collezione Mudec» racconta dal punto di vista artistico, storico ed etnografico l'incontro culturale tra due mondi: il Giappone e l'Europa (soprattutto Italia e Francia).

Due le mostre che si aprono oggi coprendo tutti gli spazi espositivi: «Impressioni d'Oriente. Arte e Collezionismo tra Italia e Giappone» e «Quando il Giappone scoprì l'Italia. Storie d'incontri (1585-1890)». La prima, prodotta da 24 Ore Cultura, offre una avvincente panoramica sul «Giapponismo», il fenomeno che, a partire dalla seconda metà dell'800, investì come un turbine la cultura artistica occidentale fino a diffondersi dalle élite a strati più larghi della popolazione. Quattro le sezioni: Il Giapponismo tra realtà e fantasia; Da Oriente a Occidente: ispirazioni giapponesi nell'arte italiana e francese tra il 1860 e il 1890; Import-Export: gli scambi globali; il Giapponismo italiano.

La seconda si suddivide in due sezioni: una sulle «ambascerie» giapponesi in Italia del 1585 e del 1615, incentrate sui ritratti dei due protagonisti: quello di Ito Mancio di Domenico Tintoretto (esposto per la prima volta in Europa) e quello del samurai Hasekura Tsunenaga attribuito ad Archita Ricci; la seconda vede come protagonista la collezio-

ne del Conte Giovanni Battista Lucini Passalacqua, che fu acquisita dal Comune di Milano nel 1899 con una sottoscrizione pubblica.

Navigare per le origini del rapporto con il Sol Levante e per le infatuazioni collettive di un secolo e mezzo fa - quando il Paese si riaprì al mondo dopo oltre due secoli di isolamento totale - offre grandi stimoli intellettuali per la comprensione del «Neogiapponismo» di oggi: fenomeno di massa per cui il «soft power» nipponico ha invaso numerosi ambiti della nostra cultura e delle nostre abitudini di vita, fino ad arrivare a punte di fanatismo presso un numero sorprendente di giovani. Già a metà del Seicento Daniello Bartoli scriveva: «Da molti secoli addietro non v'è stata parte del mondo che né a più degno spettacolo, né più da lungi, né in atto di più contrari affetti, abbia a sé tirati li occhi del mondo quanto l'isole del Giappone».

Se oggi le distanze si sono accorciate e anche dall'Italia il turismo verso l'arcipelago è diventato di massa, il Giappone rischia di restare ancora largamente immaginario, come lo era ai tempi in cui aveva sostituito il Vicino Oriente come paradigma dell'esotismo.

Le Olimpiadi 2020 di Tokyo rilanceranno ulteriormente l'interesse anche editoriale per un Paese che continua ad affascinare nel suo mix unico tra tradizione e modernità. I Giochi faranno anche da simbolo di un avvicinamento: vari osservatori parlano oggi di «quarta apertura»

## MUSEIMPRESA CRESCE

di **Nicoletta Picchio**

Un luogo speciale, dove si incrociano competenze e conoscenze, si definiscono sistemi di relazione tra le persone, si crea innovazione, nascono nuovi materiali e nuovi brevetti. Luogo di memoria e di futuro. «Fare impresa è la sintesi di grandi scelte culturali. Anzi, proprio l'impresa contemporanea, attiva e aperta, suggerisce di passare dal binomio impresa e cultura ad un altro, l'impresa è cultura». Antonio Calabrò, vice presidente di Assolombarda e direttore della Fondazione Pirelli, da giugno è il nuovo presidente di Museimpresa, l'Associazione italiana archivi e musei d'impresa, fondata nel 2001 da Assolombarda e Confindustria.

Un'associazione unica a livello europeo che riunisce i musei e gli archivi di grandi, medie e piccole imprese in tutta l'Italia e che, tra le varie attività, insieme a Confindustria organizza la Settimana della cultura d'impresa.

I soci sono 85, destinati a salire: la Fondazione Corriere della Sera, il Touring Club e le Generali entreranno a breve, per valorizzare i loro archivi già ben organizzati. «Contiamo di arrivare rapidamente a cento iscritti, un numero simbolico

che rafforzerà ulteriormente l'immagine dell'associazione», continua Calabrò.

«Memoria e innovazione camminano sempre insieme. Valorizzare i documenti, gli archivi e i musei delle aziende italiane è un modo per costruire un più efficace racconto della qualità espressa dalla manifattura del nostro paese». Si possono trattare come memoria, come fanno gli storici, «oppure come funzione aziendale attiva, considerando questo patrimonio come conoscenza e capacità di affrontare nel tempo i cambiamenti. Memoria e storia diventano innovazione, una certificazione di qualità dell'impresa oltre che un orgoglio di appartenenza - spiega ancora Calabrò - una leva fondamentale per la competitività di imprese come quelle italiane che sono nelle nicchie internazionali a più alto valore aggiunto grazie alla sintesi originallissima tra radici e futuro».

C'è una frase di Carlo Maria Cipolla, economista e storico, che secondo Calabrò ben interpreta la realtà del nostro paese: «Gli italiani sono abituati sin dal Medioevo a produrre, all'ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo». E quindi essere industria nei territori, con produzioni sartoriali, belle e ben fatte, con continua voca-

In es  
sug  
per  
Mud  
port  
che  
Orie  
Fran

IL  
CA  
«D  
E C  
A M  
È C